

若手社員の離職理由から考える

# 早期離職を防止するための 企業の対応法

- ① 近年の早期離職状況
- ② 離職する本当の理由を探る
- ③ 早期離職を防止するための企業の対応法



# 1 | 近年の早期離職状況

## 早期離職の予防は「辞める」理由の本質を把握することから

近年多くの企業においては、新入社員が入社しても3人に1人は3年以内に離職してしまいます。離職理由のトップには「給与に不満」が挙がっているため、現場サイドからは自分たちにやりようがないと思ってしまうことも多いようです。

このように原因を新入社員や会社に向けてしまえば、確かにやりようがありません。原因を他に向けてしまうことは一番容易であり、楽な方法です。ここに一番の原因が隠れています。この意識を持ち続けられれば、その会社での離職数の推移は変わらないでしょう。しかし、離職原因を探って、採用担当者にできることや現場での育成担当者ができることをつかむことで、必ず変化は起こるはずで

そのためには、離職原因を想像や思い込みで決めつけず、しっかりと新入社員の意識をつかむことが必要になります。そして、配属先との意識のギャップを把握しなければなりません。

そこで、本レポートにおいては早期離職原因を整理するとともに、その具体策、特に採用のポイントや職場環境整備について解説致します。

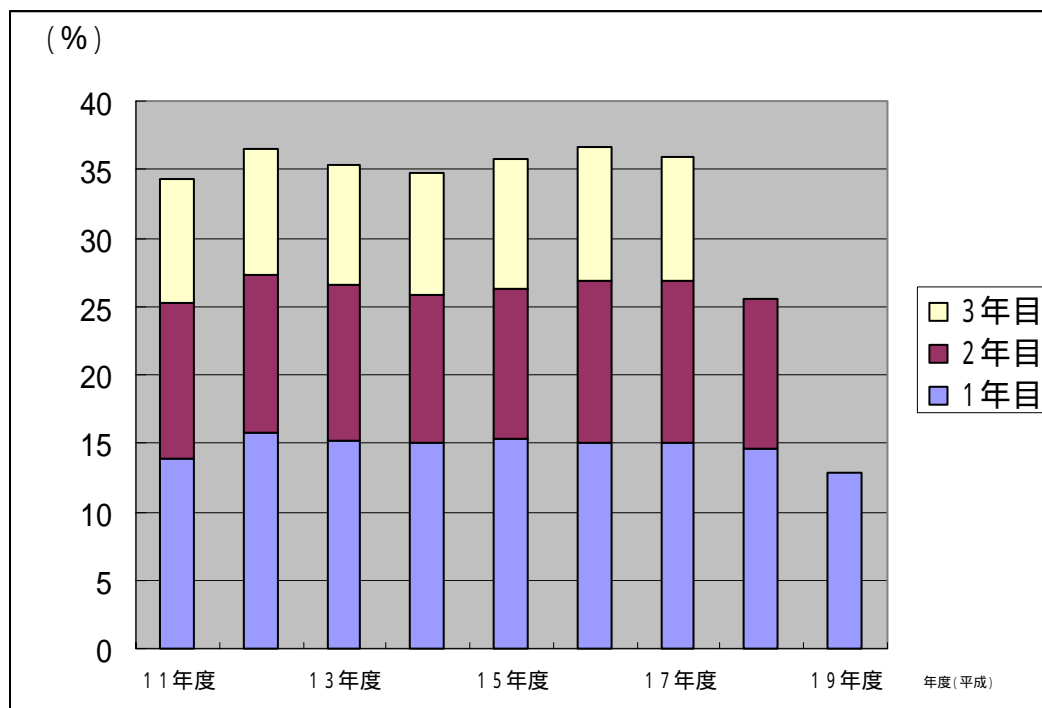
## 近年の新入社員の離職動向

### (1) 新規学卒就業者の離職状況

昨今の新入社員の離職状況を表したものに、「7・5・4・3」現象というものがあります。これは入社して3年以内に退職した割合を示すもので、中学卒で就職した者が3年以内に退職する割合は7割、同様に高卒で5割、短大卒で4割、大学卒で3割となっている状況のことをいいます。

事実、厚生労働省が発表した新規学卒就業者の離職状況からも、次表のとおり、近年の離職状況は一貫して30%を超えています。また、就職年数ごとの離職者の変化をしてみると、入社1年目までの離職が入社2年目と3年目に比べて、その割合が大きくなっていることがわかります。

## 新規学卒就業者の離職状況



(「職業安定業務統計」厚生労働省)

## (2) 企業の若手新卒者に対する考え方

これだけ多くの新規学卒者が早期に離職している状況をふまえ、企業での採用方針や考え方を整理してみます。特に、企業での第二新卒者（学卒後、直ちに就業して3年以内の者）に対しての採用方針を見てみます。

国民生活白書においては、4割以上の企業で採用対象とはしておらず、3割の企業では採用対象とはしているものの、中途採用と同じ枠の採用となっています。しかし、一般的に中途採用市場では職務経歴や専門的能力が重視されており、第二新卒者には厳しい状況となっています。

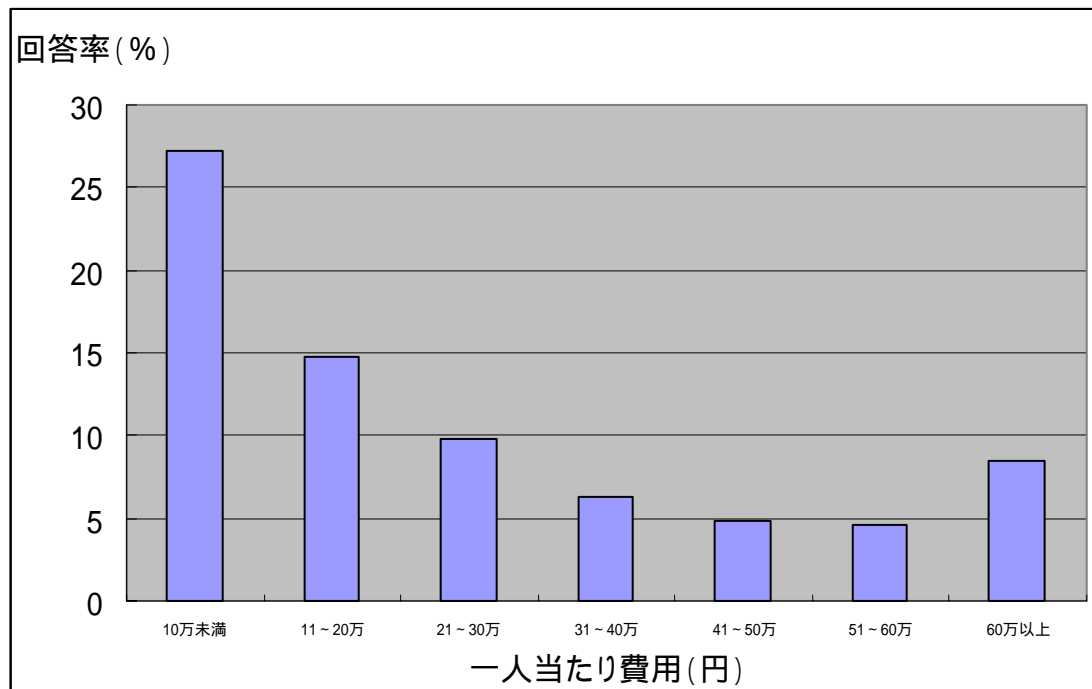
学卒後2～3年で転職する若者が、離職する時点で企業の採用方針を理解している者は少ないと思われます。新卒採用枠からは締め出され、中途採用市場にも入ることができない現状を、就職活動をして初めて現実の厳しさに気づくことも多いのではないのでしょうか。このような状況を踏まえた上で、「離職は本人の問題」と切り捨てるのではなく、会社自身も関係している問題として捉えることが離職率を改善していく第一歩となります。

## (3) 離職に伴う費用について

新入社員がその企業に貢献できるまでの期間は、業種や職種によってもかなり差異があるものの、数年程度は企業からの持ち出しが多くなるのは一般的です。一人前になる前に辞めてしまった場合、さまざまな損害が発生してしまいます。東京商工会議所の新卒者採用動向調査によると、一人当たりの採用にかかる費用が20万円以上という回答がおよそ3

分の1の企業にあたります。また、費用額を単純平均で算出した場合は、一人当たり308,513円（東京商工会議所）というデータもあります。

### 新卒者一人当たりの採用にかかる費用



(「新卒者等採用動向調査」東京商工会議所)

また、早期離職を補う形で中途採用を増やしたりすることで、二次的な費用も発生します。更に、採用時の研修費用や給与などを合算すると莫大な損害額になっていることも容易に想像することができます。

これらの損害をただ漠然と、「早期離職は有効求人倍率が影響しており、ミスマッチが最大の要因」、「離職は新入社員側の問題」と言い切れるでしょうか。もちろん、その要因があてはまる場合もありますが、どれくらいの人たちが就職活動時に、自分に合った職業を見つけてきているでしょうか。実際には、キャリアを少しずつ積み上げていながら、徐々に合っている仕事を見つけ出すことが多いのではないのでしょうか。

そもそも離職率の多い・少ないに限らず、どの年代においても有効な手立てを考えることが必要だといえます。

## 2 | 離職する本当の理由を探る

### 離職原因は、最初に退職を考えた時を見る

離職理由のトップは前述したとおり「給与に不満」となっています。これは、どの時代においても普遍であるといえます。企業では、これ以外の理由から具体策を講じる必要があります。

若年層の離職理由は下の表に示すとおりです。主な傾向としては「仕事のストレスが大きい」、「仕事がきつい」、「職場の人間関係が辛い」といったメンタルヘルス不調につながる要因が数多く占められている特徴が現れています。業務内容や仕事ぶり、人間関係からのストレスが高まり、心身ともに疲れきっている様子が伺えます。

また、その他にも「キャリアアップするため」と「昇進・キャリアに将来性がない」といった自己のキャリア形成に影響を与える要因もあります。

#### 若年層の離職理由のトップ 10

事由	回答率
給与に不満	34.6%
仕事上のストレスが大きい	31.7%
会社の将来性・安定性に期待が持てない	28.3%
労働時間が長い	26.9%
仕事がきつい	21.7%
仕事が面白くない	21.0%
職場の人間関係が辛い	20.4%
キャリアアップするため	19.4%
昇進・キャリアに将来性がない	18.5%
会社の経営者や経営理念・社風があわない	17.9%

(「若年者の離職理由と職場定着に関する調査」労働政策研究・研修機構)

しかしながら、最初に転職を考えた際に悩んだ内容を見ると、その傾向は大きく異なります。

大学及び大学院卒における最初に転職を考えた際に悩んだ内容は以下の通りです。ここでは、先程の退職理由とは大きく異なる傾向を示しています。

### 最初に転職を考えた際に悩んだ内容

事由	回答率
仕事の内容	44.8%
自分のキャリアや将来性	37.6%
賃金が低い	36.9%
会社の将来性や安定性	27.8%
職場や人間関係（セクハラ・パワハラ等含む）	26.1%
労働時間が長い	24.4%
仕事量が多い	19.6%
休日が取れない	15.2%

（「若年者の離職理由と職場定着に関する調査」労働政策研究・研修機構）

先程、1位であった「賃金が低い（給与に不満）」は、3位に後退しています。代わって1位が「仕事の内容」、2位が「自分のキャリアや将来性」となっています。

また、5位から8位まで「職場の人間関係」、「労働時間が長い」、「仕事量が多い」、「休日が取れない」など、過重労働から来るストレス要因と人間関係が占めており、メンタルヘルス不調に結びつく要因が浮かび上がってきます。

このことから単に「給与を上げる」という解決策が一番適しているとはいえません。

### 仕事に対する不満と離職の関係

それでは、先ほど最初に転職を考えた際に悩んだ内容のトップであった「仕事の内容」と離職の関係をピックアップします。

仕事満足度が低ければ低いほど、早期離職に結びつく可能性があります。職場では社員の「仕事満足度」をいかに上げていくかが、早期離職防止に有効であるといえます。

次に、仕事満足度に影響を与えるさまざまな要因を具体的に探ると、次の表のとおりとなります。

## 事由と仕事満足度の関係

事由	不満足度回答率
やりたい仕事ができない	82.9%
仕事の責任が重すぎる	73.8%
仕事の量が多すぎる	73.5%
求められるノルマ・成果が厳しい	77.1%
ストレスが大きい	78.8%
休暇が取得しづらい	75.3%
賃金が低い	75.1%
人を育てる雰囲気がない	82.9%
相談できる上司・同僚がない	85.0%
職場の人間関係が良好でない	92.0%

(「若年者の離職理由と職場定着に関する調査」労働政策研究・研修機構)

この上記の表は、それぞれの事由に対して仕事満足度（不満足度）がどう働くかを調査したものです。例えば、表の1番上段の「やりたい仕事ができない」については、仕事に対する不満足度との関係が8割を超えていることを示しています。

これらの要因が多ければ多いほど、仕事に対する満足度が低くなり、3年未満などの早期に離職する割合が高まることとなります。

適切な量の仕事と責任、やりたい仕事、成果を求め、見合う賃金を支給すること。過大なストレス負荷を与えず休暇も取りやすい雰囲気を作ること。そして、困ったときには相談に乗ってくれる上司や同僚がおり、人を育てる雰囲気があるなど、良好な人間関係が築けていることが必要となります。

これらを全て満たすのは理想論かもしれませんが、全てを当たり前のことととらえる必要があるということです。

しかし、管理監督をする上司や育成担当者も同様に、仕事の満足度が低下する要素をいくつも持ち合わせているのが現状だと思われます。大切なことは、上司として、仕事の満足度の低下が早期離職に影響するという事実と、仕事の満足度を低下させる原因を把握することです。そして、どのような行動が離職防止に効果があるかを知ることが重要です。



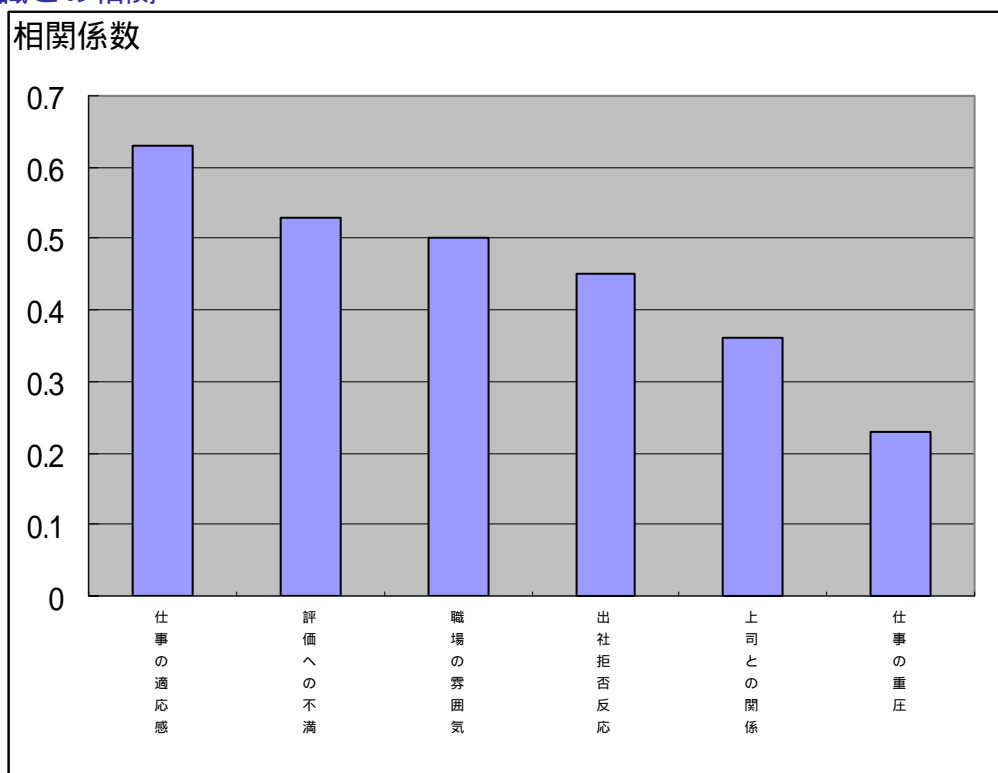
## 「帰属意識」と離職の関係を見る

次に、会社への「帰属意識」と離職の関係を見てみます。

「帰属意識」とは、「今の会社に入ってよかった」という思いや「今後もこの会社で働き続けたい」という気持ちです。離職したいという気持ちの対極に位置し、帰属意識が高い状況にあると、離職したいという気持ちが少なくなります。

どのような要因が帰属意識に影響するのを見たと、以下のグラフの通り「仕事の適応感」が一番高い相関関係にあり、次に「評価への不満」、「職場の雰囲気」と続きます。

### 帰属意識との相関



(「メンタルヘルス研究所調査報告」財) 社会経済生産性本部)

このように、離職原因は単純な1つの理由からなるものではありません。「給料が安いから」ということではなく、さまざまな要因が複合的に関係し、人や環境によって時間と共に変化するものだということです。

それでは、実際にどのような対策を講じるべきなのか、職場環境整備について解説します。



## 3 | 早期離職を防止するための企業の対応法

### 離職防止に効果的な2つのアプローチ

まず、社内における早期離職への具体的な対応としては、大きく2つの考え方があります。以下に示すとおり、社内での対応は「会社として取り組むべきこと」と「管理監督者・育成担当者として取り組むべきこと」の2つに分けることができます。

#### 会社および管理者における早期離職防止対策

##### 【会社として取り組むべきこと】

経営方針            経営全般            会社の将来性  
 評価制度            賃金   給与            処遇  
 採用・所属・キャリアデザイン            仕事の適応感            キャリアアップ            満足度

##### 【管理監督者・育成担当者として取り組むべきこと】

マネジメント   業務量・質   コントロール  
                          仕事の重圧   仕事の量   仕事の責任   脱・会社人間   求められる成果  
 人間関係   コミュニケーション  
                          コミュニケーション   人を育てる雰囲気   人間関係   相談できる雰囲気

特に、管理監督者や上司が取り組むべきことに目をむけ、職場をいかに改善することができるかということを解説します。

まず、職場環境を整備する・改善するにあたって2つの面からアプローチすることになります。具体的には、以下の通りです。

#### 具体的な2つのアプローチ

##### モチベーションアップの面からのアプローチ

具体的対策   職務満足感を上げる  
                          キャリアデザインの構築  
                          プレッシャーからの開放  
                          フィードバックと評価

##### メンタルヘルスの面からのアプローチ

具体的対策   ストレス耐性を高める  
                          相談対応と早期発見  
                          環境の整備

## モチベーションアップの面からの具体的対応策

### (1) 職務満足感に影響する 10 個の要素

職務満足感とは、仕事を通して自己の欲求が満たされる肯定的な感情のことです。この職務満足感が高ければ高いほど、モチベーションや生産性が高まり、結果的に本人の業績や仕事ぶりにも影響を与えることとなります。前章でも挙げたとおり、職務満足感の高低が直接離職にも影響されます。

従って、職務満足感を上げるためには、最初に何が職務満足感に影響するのかを把握し、きめ細かいフォローを行うべきであるといえます。職務満足感に影響する要素は以下の 10 個となります。

#### 職務満足感に影響を与える 10 個の要素

やりたい仕事ができない	休暇が取得しづらい
仕事の責任が重すぎる	賃金が低い
仕事の量が多すぎる	人を育てる雰囲気がない
求められるノルマ・成果が厳しい	相談できる上司・同僚がいない
ストレスが大きい	職場の人間関係が良好でない

### (2) 社内における面接制度を構築する

#### 面接制度の構築

前項で挙げたような、職務満足感に影響を与える要素への対応や、社員自身のキャリアサポートを行うためには、上司や先輩がいかにかめ細かいフォローをできるかが重要となります。それでは、どのようなフォローを行えばよいかということですが、まず、社内における面接制度を確立することが重要であると考えられます。なぜなら、社員自身の不安や不満への対応といったモチベーションの面から見ても、コミュニケーションや人間関係を確立するメンタルヘルスの面から見ても必要だといえるからです。

例えば、以下のような面接制度の構築が必要となります。

#### 新入社員に対する面接制度（例）

##### 【面接概要】

1 回の時間は 15 分程度

直属の上司と面接を実施

【面接頻度】	
入社からの期間	面接頻度
入社 ~ 3 ヶ月未満	1 週間に 1 回
入社 3 ヶ月 ~ 6 ヶ月未満	2 週間に 1 回
入社 6 ヶ月 ~ 1 年未満	1 月に 1 回
入社 1 年以上 ~ 2 年未満	四半期に 1 回
入社 2 年以上 ~ 3 年未満	半年に 1 回

確かに、通常は業務などにより時間が取りにくいかもしれませんが、短い時間の中で確実に行うことが重要となります。

それでは、どのようなことを面接で行うことが求められるのでしょうか。確かに、先程挙げた、職務満足感に影響を与える 10 個の要素を踏まえ、更によりよい面接制度を行うためには、以下の項目に対して面接を実施するとより効率が上がると考えられます。

#### キャリアデザインをサポートする

モチベーションを上げるためには、社員自身のキャリアデザインを無視することができません。通常 20 歳代前半は「キャリア形成初期段階」で、見習いや上司・先輩のサポートを行うことが多いです。この期間は、社会人としての基礎構築として重要な時期であるといえます。職業人として自覚し、自分のビジョンを形成していくことが求められます。この時期に上司や先輩から良いフォローを受けると、この時期に生じるさまざまな課題が解決されやすくなります。

#### 社員は評価を欲している

個人が職務に抱く潜在的な動機付けを行うには、評価を行うことが重要です。特にモチベーションに関与する項目としては、以下の 5 項目が深い関係となっています。

スキルの多様性	職務が多様なスキルや能力を必要としているか
タスクの一体性	職務の全体像が明らかで、初めから終わりまで見渡すことが可能か
タスクの重要性	職務が世の中の人に、どのくらい重要な影響を与えているか
自律性	職務を遂行する上で、どの程度自由、独立性、権限があるか
フィードバック	職務遂行について、直接明確なフィードバックが与えられているか

この5項目は、どの職務にも共通の中核的な職務特性です。特にフィードバックは、仕事の進捗だけではなく、その仕事における評価も重要となります。面接での評価及びフィードバックをいかに適切に行うかによって、モチベーションに大きく影響を与えます。

## メンタルヘルスの面からの具体的対応策

### (1) ストレス耐性を高める

職場ではさまざまなストレスを受けますが、このストレス要因を「ストレッサー」といいます。このストレッサーによって様々な反応が起こります。この反応を「ストレス反応」といいます。このストレス反応はイライラ憂鬱な気分などの「心理的反応」と、寝つけない、食欲がないなどの「身体的反応」、人と話したくないなどの「行動の変化」の3つがあります。これらの状態にならないようにするためにストレス耐性を高める必要があります。ストレス耐性とは、様々なストレッサーに対するそれぞれの人が持っているストレスへの対応能力です。

ストレス耐性を高めるには、2つの方法があります。「セルフケアを高めること」と「上司によるサポート」の2つです。

#### セルフケアを高めるには上司の関わり方が大切

セルフケアの重要性を認識させることが、まず取り組むべきことといえます。「知識」と「意識」を備えさせれば、「実行」しやすくなります。継続して「知識」と「意識」を指導することで、セルフケアの好循環が生まれます。つまり、上司がいかに関わり続けるかが重要であるということです。

#### 上司によるサポートはコーチングの手法を取り入れる

上司による具体的なサポートとしては、見守ったり、励ましたり、傾聴したりしながら進める以下の4つが考えられます。

情緒的サポート：共感的な理解で見守る。傾聴が重要。

道具的サポート：業務量のコントロールやスケジュール調整。

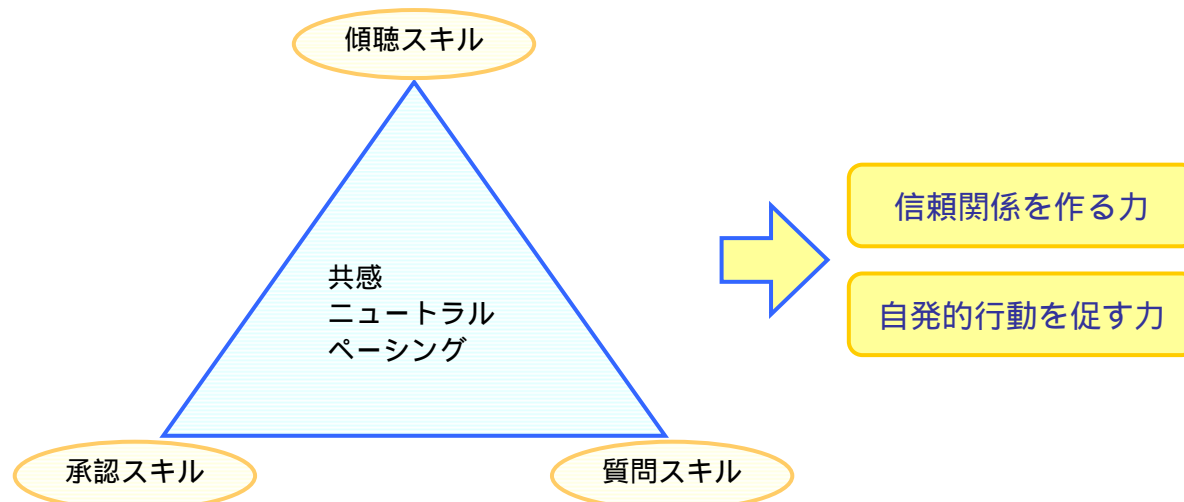
情動的サポート：必要情報のフィードバック。

評価的サポート：適切な評価と承認（ほめること）。

これらを複合し、社員が必要としているサポートを的確に提供することが重要です。

また、このようなサポートを行う際には、「パーソナルコーチング」の手法を取り入れ、社員に対し、自発的行動を促すようにアプローチすることで、更なる効果が期待されます。

### パーソナルコーチングのイメージ



### まとめ

これまで、早期離職の原因を追求し、その対策を述べましたが、これだけやれば問題ないというものはありません。

特に、社員に対して様々なフォローをする際に重要な要素を整理すると以下の3つが挙げられます。

### 重要な要素

- |          |             |            |
|----------|-------------|------------|
| 1 仕事の要求度 | 2 仕事のコントロール | 3 上司・同僚の支援 |
|----------|-------------|------------|

いかに社員一人ひとりに対して関わりあうかが重要です。離職原因にもありましたが、仕事への重圧や職務満足度はお互いがフォローをするかによるということです。

多くの企業では、忙しくてなかなか一人ひとりのフォローはできないと考えますが、社員も一人で全てができるわけではありません。新入社員であればなおさらです。上司や同僚が関わり合いのできる組織風土や職場の雰囲気はいかに作るかが重要です。

### < 参考文献 >

「新入社員早期離職防止のためにできること」見波 利幸 著 税務経理協会 刊