

第3章 「初めての正社員勤務先」による雇用管理の状況

本章では、若者が初めて正社員として勤務した会社等（以下「初めての正社員勤務先」と略す）で経験した雇用管理と離職／勤続傾向との関係について検討する。分析対象者は全回答者 5,631 人（離職者 2,559 人、勤続者 3,072 人）である。第2章において、新卒就職者と既卒就職者とは、その勤務先の企業規模・産業や従事する職種・社風（企業体質）が異なることが明らかにされた。こうした企業の属性や特徴の違いは、入職後の雇用管理のあり方とも関連している可能性がある。そこで本章では、「初めての正社員勤務先」における雇用管理、すなわち労働条件や教育訓練、職場コミュニケーション、職場トラブルなどの経験が、性・学歴、入職時の経歴（新卒時の就職の可否）によってどう異なるのか、それらの違いは新卒就職者・既卒就職者の離職／勤続傾向にどのように影響しているのか検討する。

第1節 労働条件

1. 給与の金額

本節では、労働条件として、給与と労働時間、労働時間制度、労働時間・空間、職務内容の限定性について検討する。まずは「初めての正社員勤務先」で初めて受け取った給与（以下「初任給」）¹についてみていこう。図表3-1に、調査票上に示した初任給の金額区分の中央値を各区分の値に置き換えて算出した平均値を性・学歴別に示した。さらに離職者と勤続者、および新卒就職者と既卒就職者との間で平均値に統計的に有意な差があるといえるのか、独立したサンプル間の差の検定を行った。

離職者と勤続者とを比較した結果をみると、2016年調査では男女とも全学歴で有意差が見られなかったのに対し、本調査では高校卒の女性のみ離職者の方が初任給の額が高い傾向がみられた。一方、専門・短大・高専卒や大学・大学院卒の男女では、離職者と勤続者の間で初任給の平均額に全く差がみられない。

次に、新卒就職者と既卒就職者とを比較した結果を見ると、高校卒においては男女とも、新卒就職者より既卒就職者の方が高額である。高校の既卒就職者には男女とも卒業から3年を超えてから「初めての正社員勤務先」に入職した人が他の学歴より格段に多く含まれる（図表1-3①）。高校の既卒就職者に対しては、雇用主が、年齢や正社員以外の形で長く働いてきた経験を考慮して初任給を定めたため、新卒就職者より高額になったのかもしれない。一方、専門・短大・高専卒や大学・大学院卒の男女では、新卒就職者と既卒就職者の間で初任給の平均額に高校卒ほどには差がみられない。専門・短大・高専卒や大学・大学院の既卒就

¹ 年俸制の場合は賞与を除く1ヶ月あたりの税込額。千円以下切り上げ

職者は、卒業から3年以内の、法制上「新卒扱い」するべきとされる時期に正社員となった人が大半を占めており、そのため新卒就職者と同等の初任給が支払われていると推察される。

図表3-1 「初めての正社員勤務先」における月額初任給

単位：% 太字は実数

A) 離職者と勤続者の初任給(性・学歴別)

	高校卒		専門・短大・高専卒		大学・大学院卒		全学歴	
	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者
男性	16.1	15.9	17.1	17.1	19.4	19.6	17.7 <	18.3
N	419	558	188	260	471	1,218	1,078	2,036
p								**
女性	14.4 >	13.4	16.2	16.3	18.6	18.6	16.4 <	17.1
N	455	185	545	270	481	581	1,481	1,036
p		***						***

B) 新卒就職者と既卒就職者の初任給(性・学歴別)

	高校卒		専門・短大・高専卒		大学・大学院卒		全学歴	
	新卒	既卒	新卒	既卒	新卒	既卒	新卒	既卒
男性	15.1 <	18.3	17.3	16.6	19.6	19.4	18.0 <	18.5
N	670	290	345	84	1,381	282	2,396	656
p		***						*
女性	13.5 <	15.4	16.4	16.0	18.6	18.1	16.8 <	16.4
N	425	206	637	145	898	150	1,960	501
p		***						*

独立したサンプルの差の検定: *** p<.001 ** p<.01 * p<.05

※「10万円未満」の中央値は9万円、「35万円以上」の中央値は35万円として計算した

※離職者の方が有意に高い場合を網掛、勤続者の方が有意に高い場合を斜体+下線で示した

※高校卒には専門学校・短大・高専中退、大学中退を、大学・大学院卒には大学院中退を含む

高校卒については初任給の段階では既卒就職者の方が高額な給与を受け取っていた。それでは、入職後の給与額の伸び具合は、新卒就職者と既卒就職者とでどう異なるのだろうか。また、給与の伸び具合の違いは離職傾向にどのような影響を及ぼすのだろうか。

本調査はパネル調査ではないので、厳密には給与額の伸び具合を調べることはできない。次善の策として本報告では、勤続期間の長短と給与額（勤続者は調査時点、離職者は離職直前の金額）との関連を、新卒就職者と既卒就職者、離職者と勤続者との間で比較する。具体的には、勤続10年以内の回答者を勤続期間によって4つにグループ分けし、初任給と同様の手法で各グループの月給の平均額を算出した。その結果を性・学歴別に図表3-2①に示した上で、グラフを作成した²（図表3-2②）。

² N<11の場合、表示を省略した。

図表3-2① 「初めての正社員勤務先」における離職直前／調査時点の月給

(勤続10年以内の人について、性・学歴・経歴・勤続別) 単位：% 太字は実数

A) 離職者と勤続者

性別	高校卒					専門・短大・高専卒					大学・大学院卒				
	離職者	N	勤続者	N	p	離職者	N	勤続者	N	p	離職者	N	勤続者	N	p
男性															
1年以内	15.4	115	—	7	—	16.8	49	—	10	—	19.1	115	<u>21.0</u>	102	**
1年超～3年	18.0	144	<u>20.5</u>	36	*	18.6	63	18.1	37		22.3	186	22.7	232	
3年超～5年	19.2	82	20.4	56		19.4	44	21.6	42		23.7	92	24.3	212	
5年超～10年	21.3	64	<u>22.2</u>	171	***	23.5	31	23.1	107		26.6	76	<u>28.1</u>	552	*
女性															
1年以内	14.2	111	15.9	14		16.1	95	17.1	16		18.7	96	19.4	65	
1年超～3年	15.7	164	17.2	26		17.0	227	17.1	72		20.1	190	20.4	165	
3年超～5年	16.6	98	15.9	30		18.9	114	18.7	44		21.1	123	21.5	121	
5年超～10年	17.7	70	17.3	67		18.7	102	<u>20.0</u>	96	*	23.7	71	23.3	192	

B) 新卒就職者と既卒就職者

性別	高校卒					専門・短大・高専卒					大学・大学院卒				
	新卒	N	既卒	N	p	新卒	N	既卒	N	p	新卒	N	既卒	N	p
男性															
1年以内	14.7	77	<u>17.4</u>	44	*	16.7	41	16.6	13		20.1	158	19.8	57	
1年超～3年	17.4	94	<u>19.9</u>	82	**	18.6	70	18.1	27		22.1	327	<u>23.9</u>	81	*
3年超～5年	18.9	82	<u>21.2</u>	54	*	21.1	60	19.3	22		24.5	250	22.4	52	**
5年超～10年	21.0	162	<u>24.3</u>	71	**	23.3	114	22.5	19		28.1	529	26.6	89	
女性															
1年以内	14.0	75	15.0	49		16.4	87	15.8	20		19.0	127	18.8	31	
1年超～3年	15.5	111	<u>16.7</u>	77	*	17.6	218	15.5	65	***	20.5	295	18.4	56	**
3年超～5年	15.8	86	<u>17.8</u>	40	*	19.3	123	17.1	28		21.4	202	20.6	37	
5年超～10年	17.5	104	17.9	31		19.6	165	18.1	28		23.4	237	22.9	24	

独立したサンプルの差の検定: *** p<.001 ** p<.01 * p<.05

※「10万円未満」の中央値は9万円、「35万円以上」の中央値は35万円として計算した

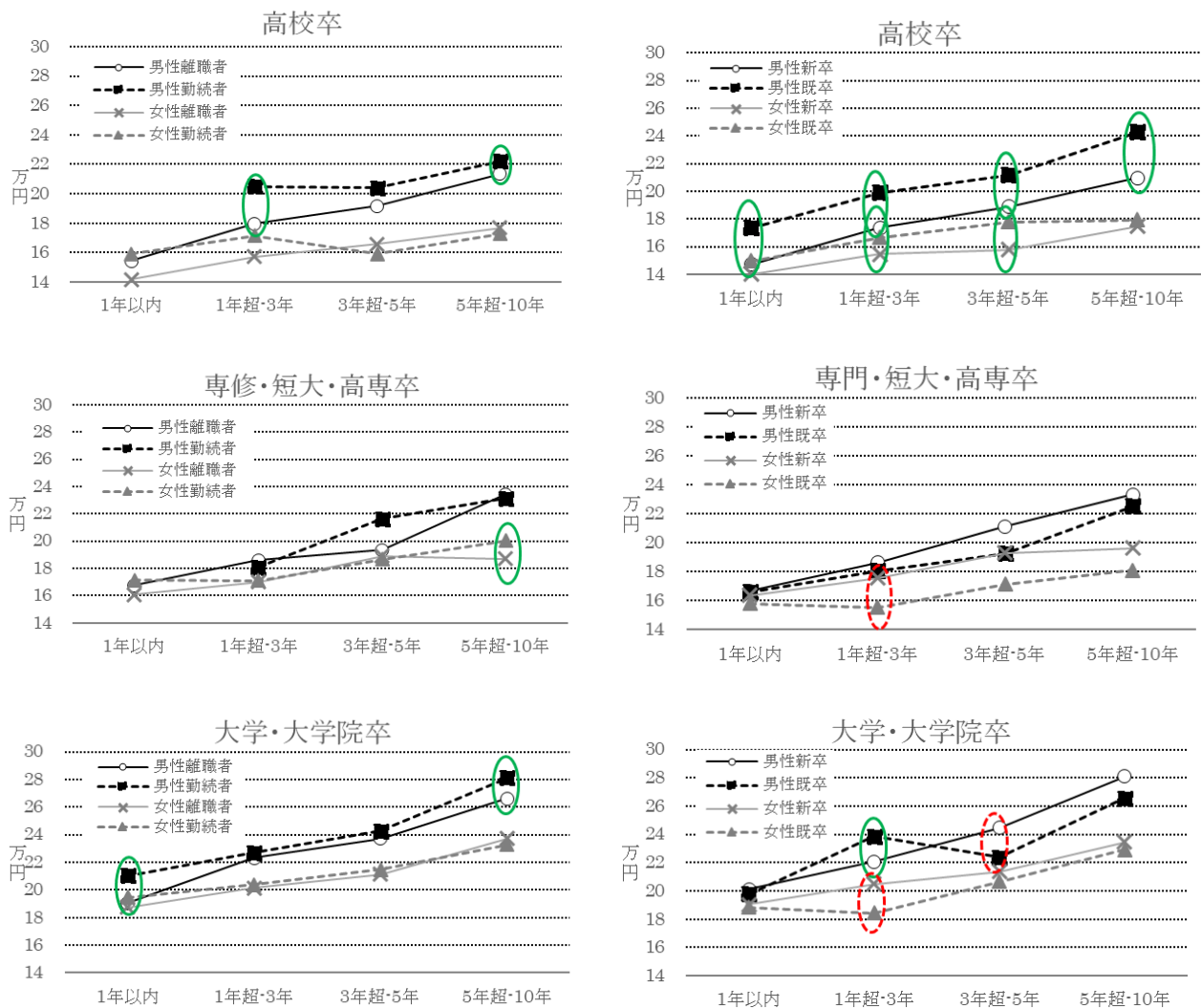
※離職者の方が有意に高い場合を網掛、勤続者の方が有意に高い場合を斜体+下線で示した

※高校卒には専門学校・短大・高専中退、大学中退を、大学・大学院卒には大学院中退を含む

はじめに、離職者と勤続者との間で給与の金額に差があるといえるのか検討しよう。勤続者の給与額が離職者より有意に高いのは、高校卒男性の1年超～3年以内と5年超～10年以内、大学・大学院卒男性の1年以内と5年超～10年以内、専門・短大・高専卒女性の5年超～10年以内であった。これらの若者たちにおいては、給与額の低さが離職傾向と関連がある可能性がある。

次に、新卒就職者と既卒就職者の間で給与の金額に差があるといえるのか検討しよう。高校卒は男女とも、既卒就職者の給与が高い傾向が、男性では全ての勤続期間グループで、女性では1年を超えて5年までにみられる。先述の通り、高校の既卒就職者は非正社員としての経験を比較的長く積んでから入職した人が多いため、同じ学歴の新卒就職者より初任給が高い。男性の給与額の上昇幅は新卒も既卒も同程度なので、スタート地点が高い既卒就職者の方がどの勤続期間段階でも高額となる。一方、女性はスタート地点の金額はほぼ同じで、勤続期間が1年を超えて5年以内までは既卒就職者の方が高額だが、5年を超えると既卒就職者の給与額の上昇がとまり、新卒就職者に追いつかれる。

図表3-2② 「初めての正社員勤務先」における離職直前／調査時点の月給
(勤続10年以内の人について、性・学歴・経歴別)



独立したサンプルの差の検定: *** p<.001 ** p<.01 * p<.05

※5%水準で有意差がある組み合わせを、新卒／勤続者の方が高額の場合は実線で、新卒／勤続者の方が高額な場合には点線で囲った。

※「10万円未満」の中央値は9万円、「35万円以上」の中央値は35万円として計算した

※N < 11の場合は表示を省略した

専門・短大・高専卒では、男性は給与額に有意差がみられない。女性は勤続期間が1年超～3年のグループでのみ、新卒就職者の給与額がより高額である傾向がみられる。

大学・大学院卒では、男性は勤続期間が1年超～3年のグループでは既卒就職者、3年超～10年のグループでは新卒就職者の給与額がより高額である。新卒就職者は給与額の上昇がスタート時点から継続的に少しずつみられるが、既卒就職者では1年以内から1年超3年以内にかけては上昇するが、3年超5年以内には下降し、5年超10年以内になると再度上昇する。正社員の給与が勤続に伴い下降することは珍しいので、これは同一の特徴をもつ集団内で給与額の下降・上昇が起きたと考えるよりも、勤続期間が1年超～3年、3年超～5年、

5年超～10年のそれぞれのグループを構成する人々が、それぞれ異なる特徴（例：勤務先の属性や職種など）を持っているためと考えるべきだろう。一方で、大学・大学院卒の女性は、1年超～3年目でのみ新卒就職者の給与額がより高い傾向がみられた。

以上より、入職時の経歴（新卒か否か）と給与額との関係は性別や学歴によって異なることが分かった。専門・短大・高専卒の女性や大学・大学院卒の男女では、新卒時に正社員に就職した人の方が入職から数年後の給与額が高くなり、さらに専門・短大・高専卒の女性と大学・大学院卒の男性では給与額が高いことは勤続傾向と関連する。対照的に高校卒の男女では、新卒で就職した人より、卒業後に時間が経過してから正社員となった人の方が高い給与を受け取り続ける傾向が、特に男性で見られる。その背景には、非正社員としての経験の豊富さや年齢の高さが給与額を押し上げた可能性もあるが、一方で給与額は、企業規模や産業、職種にも規定される。高校卒男性の「初めての正社員勤務先」の企業規模は、既卒就職者の方がむしろ小さいので、高校の既卒男性の給与が高いのは、勤務先の産業が製造業に偏らず多様であることや、営業・販売職が多いことと関連しているのかもしれない。

2. 離職直前／調査時点の労働時間

「初めての正社員勤務先」における労働時間³と離職／勤続傾向との関連を検討する。図表3-3①に、離職者については離職直前の、勤続者については調査時点の、週あたりの実労働時間の分布を示した。各労働時間段階を占める割合に離職者と勤続者との間で5ポイント以上の差がみられた場合、離職者の方が高ければ実線、勤続者の方が高ければ点線で囲った。

男女とも、また離職者・勤続者ともに、ピークは法定労働時間をやや超える40時間～45時間未満にある。しかし全体の分布をみると、明らかに離職者の労働時間は勤続者と比べて長い方に偏っている。以上は2016年調査と一致する結果である。さらに、「過労死等の防止のための対策に関する大綱⁴（平成30年7月24日改定）」において5%以下に抑えることが目標とされた、週に60時間以上働いていた人の割合を算出すると、男性は勤続者が11.1%、離職者が24.4%、女性は勤続者が6.9%、離職者が16.8%と、離職者の方が二倍以上にのぼる。ただし2016年調査と比べると、離職者における60時間以上働いていた人の割合は、特に男性で大幅に減少している⁵。一方で、極端に労働時間が長い80時間以上働いていた人の割合は、男性の勤続者で2.6%、離職者で9.3%と2016年調査より増加した⁶。

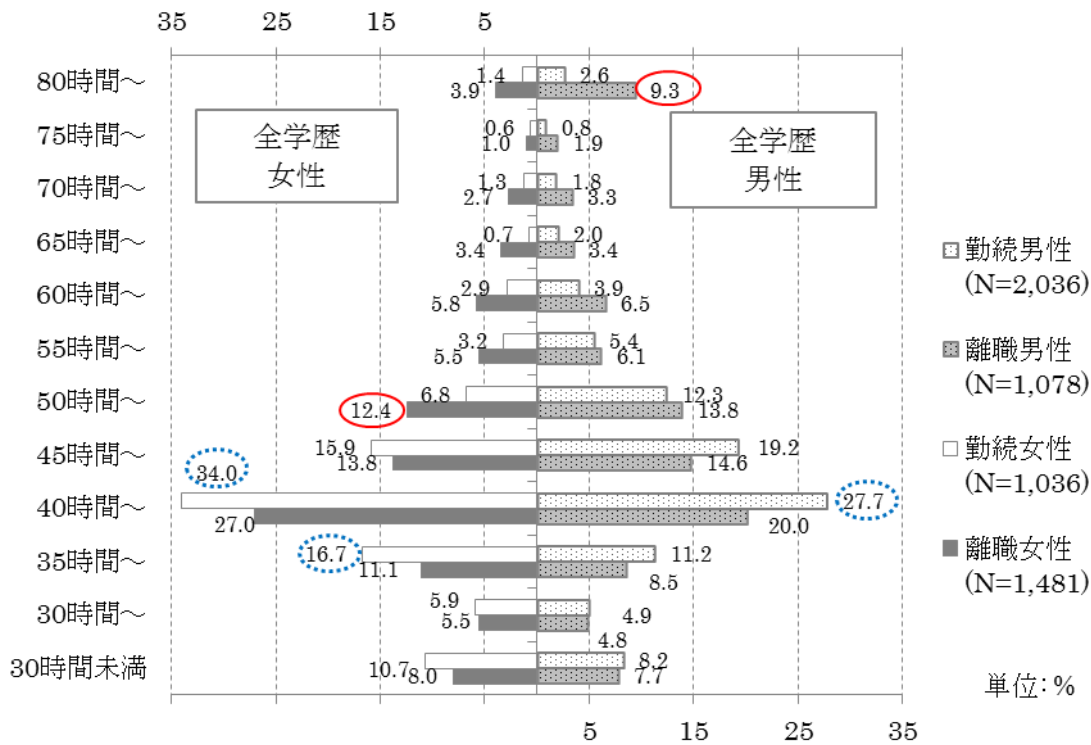
³ 1週間あたりの平均的な労働時間。休日出勤、早朝勤務、残業時間を含む。30分単位切り上げ

⁴ 平成30年7月24日閣議決定（同日の厚生労働省報道資料）。

⁵ 2016年調査では、週60時間以上働いていた人の割合は、男性は勤続者が12.9%、離職者が30.3%、女性は勤続者が5.9%、離職者が19.3%であった。

⁶ 2016年調査では、週80時間以上働いていた人の割合は、男性は勤続者が2.3%、離職者が8.1%、女性は勤続者が1.4%、離職者が3.1%であった。

図表 3-3① 「初めての正社員勤務先」における週あたり実労働時間の分布（性、勤続別）



※離職者は離職直前、勤続者は調査時点の、平均的な1週間あたりの実労働時間

次に、新卒就職者と既卒就職者の週あたり実労働時間を比較しよう。図表 3-3②へ、調査票上に示した労働時間区分の中央値を各区分の値に置き換えて算出した平均値を、性・学歴・入職時の経歴別に示した。新卒就職者と既卒就職者との間で平均値に統計的に有意な差があるといえるのか、独立したサンプル間の差の検定を行った。その結果、高校卒の男性において、既卒就職者は新卒就職者より長時間働いており、かつ高校既卒男性の平均的な週あたり実労働時間（49.2 時間）は、女性や他の学歴の男性、高校の新卒男性と比べて最も長い。一方、女性は専門・短大・高専卒において、新卒就職者は既卒就職者より長時間働いており、その平均的な週あたり実労働時間は 46.7 時間である。

このような労働時間の長さの違いは、新卒就職者と既卒就職者の離職傾向にどのような影響を及ぼしているのだろうか。同様の手法で性・学歴・入職時の経歴・離職の有無ごとに週あたり実労働時間の平均値を算出した（図表 3-3③）。全学歴の平均値を比べると、離職者（男性 50.5 時間、女性 47.2 時間）は勤続者（男性 45.9 時間、女性 42.8 時間）より約 5 時間長い。

図表 3-3② 「初めての正社員勤務先」における週あたり実労働時間の平均値
(性、学歴、経歴別) 単位：% 太字は実数

	高校		専門・短大・高専		大学・大学院		全学歴	
	新卒	既卒	新卒	既卒	新卒	既卒	新卒	既卒
男性	46.2 <	49.2	47.5	45.8	47.6	48.3	47.2	48.4
N	670	290	345	84	1,381	282	2,396	656
p	**						*	
女性	44.3	43.9	46.7 >	42.7	45.9	44.4	45.8 >	43.7
N	425	206	637	145	898	150	1,960	501
p			***				***	

独立したサンプルの差の検定: *** p<.001 ** p<.01 * p<.05

※5%水準で有意かつ新卒が長い場合を網掛、既卒が長い場合を斜体と下線で示した

※「30時間未満」の中央値は27時間、「80時間以上」の中央値は82時間として計算した

※高校卒には専門・短大・高専中退、大学中退を、大学・大学院卒には大学院中退を含む

図表 3-3③ 「初めての正社員勤務先」における週あたり実労働時間の平均値
(性、学歴、経歴、勤続別) 単位：% 太字は実数

	高校卒				専門・短大・高専卒				大学・大学院卒			
	新卒就職者		既卒就職者		新卒就職者		既卒就職者		新卒就職者		既卒就職者	
	離職	勤続	離職	勤続	離職	勤続	離職	勤続	離職	勤続	離職	勤続
男性	48.8 >	44.5	50.7	47.7	51.5 >	44.6	50.2 >	42.9	51.4 >	46.2	50.4 >	47.4
N	261	409	151	139	144	201	33	51	379	1,002	81	201
p	***				***		*		***			
女性	45.8 >	40.6	44.1	43.5	48.8 >	42.1	42.9	42.4	48.7 >	43.7	46.2	42.5
N	303	122	146	60	436	201	84	61	396	502	77	73
p	***				***				***			

独立したサンプルの差の検定: *** p<.001 ** p<.01 * p<.05

※検定結果が5%水準で有意かつ離職者の方が長い場合を網掛、勤続者の方が長い場合を斜体と下線で示した

※「30時間未満」の中央値は27時間、「80時間以上」の中央値は82時間として計算した

※高校卒には専門・短大・高専中退、大学中退を、大学・大学院卒には大学院中退を含む

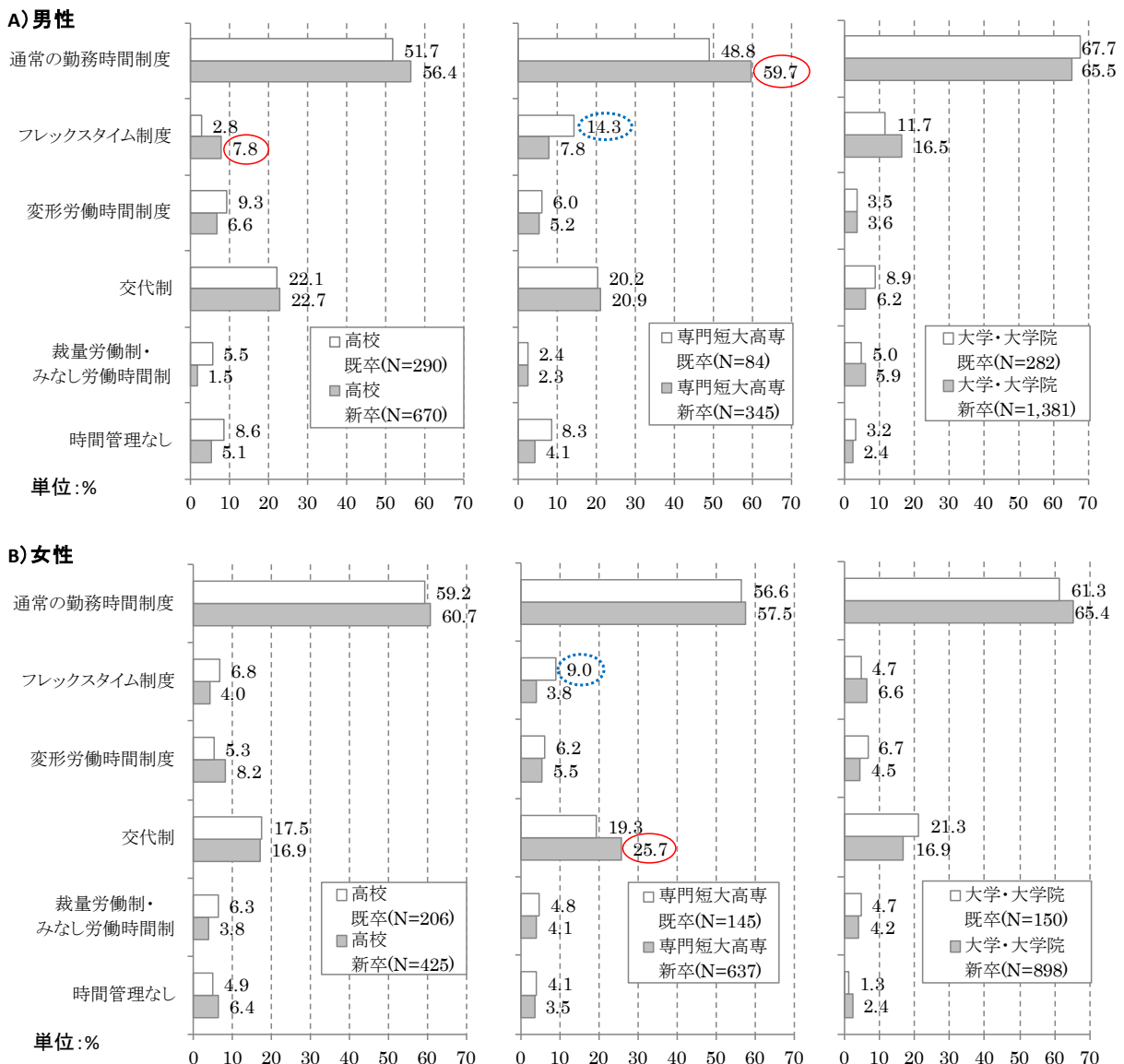
さらに離職者と勤続者との間で統計的に有意な差があるといえるのか、独立したサンプル間の差の検定を行った。男性は、高校の既卒就職者を除く全ての学歴と経歴において有意差があり、離職者の労働時間は勤続者より大幅に長く、その平均はいずれも50時間を超える。週あたりの労働時間が50時間を超えることは、労働者のメンタルヘルスを顕著に悪化させる恐れがある(黒田 2017)。

女性は、新卒就職者はすべての学歴において離職者の方が長時間働いている。特に、専門・短大・高専の新卒女性は離職者と勤続者の労働時間の差が6.7時間と大きい。専門・短大・高専の新卒女性の圧倒的多数が医療・福祉産業や教育・学習支援業で専門・技術職として働いていることから、幼稚園教諭、保育士、看護師、介護福祉士といった職業の労働環境の過酷さが伺い知れる。一方、女性の既卒就職者はいずれの学歴も離職者と勤続者の労働時間に有意差がない。また同じ女性離職者の間でも、既卒就職者の労働時間は新卒就職者より短い。長時間労働による離職は、女性の場合は新卒就職者に発生しやすいようだ。

3. 労働時間制度

本調査では2016年調査にはなかった新しい質問項目として、「初めての正社員勤務先」において適用されていた労働時間制度を単一回答で尋ねている（離職者は離職直前、勤続者は調査時点について回答）。労働時間管理のあり方は、新卒就職者と既卒就職者とでどのように異なるのだろうか。また両者の相違は離職傾向にどのような影響を及ぼしているのだろうか。図表3-4①へ、各労働時間制度を適用されていた人の割合を新卒就職者と既卒就職者とで比較できるように示した。両者の割合に5ポイント以上の差があり、かつ新卒就職者の方が大きい場合は実線で、既卒就職者の方が大きい場合は点線で囲っている。

図表3-4① 「初めての正社員勤務先」で適用された労働時間制度（性、学歴、経歴別）



はじめに全体の傾向をみると、男女とも全ての学歴・経歴において、最も多くの人に適用されていた制度は「通常の勤務時間制度」であった。次に適用されていた人の割合が高い制度は、大学・大学院卒の男性ではフレックスタイム制度、すべての女性と、高校および専門・短大・高専卒の男性では「交代制」である。

次に、新卒就職者と既卒就職者との間で、被適用者の割合に5ポイント以上の差がある労働時間制度をみていこう。まず、高校卒の女性および大学・大学院卒の男女では5ポイント以上の差が見られた労働時間制度は皆無であり、これらの属性では新卒就職者と既卒就職者との間で労働時間制度の適用状況があまり変わらないといえる。男性において差異が見られた労働時間制度は、高校卒では新卒就職者、専門・短大・高専卒では既卒就職者の方が「フレックスタイム制度」の割合が高いこと、および専門・短大・高専卒では新卒就職者の方が「通常の労働時間制度」の割合が高いことである。女性において差異がみられた労働時間制度は、専門・短大・高専卒では新卒就職者の方が「交代制」の割合が高く、既卒就職者の方が「フレックスタイム制度」の割合が高いことである。

柔軟な労働時間制度は、個々人の事情にあった働き方を実現する手段としても有効だが、企業経営を効率化するための手段でもある。個人の属性と適用されていた労働時間制度との間にあまり関連がないというこの分析結果は、どのような労働時間制度を適用されるかは個人の選択より、雇用主の方針によって決定される傾向があることを反映しているのかもしれない。

それでは、「初めての正社員勤務先」で適用された労働時間制度の違いは、若者の離職傾向にどのような影響を及ぼしているのだろうか。図表3-4②へ、離職者と勤続者の被適用者の割合を比較できるように性・学歴・入職時の経歴ごとに示した。両者の間で5ポイント以上の差がある労働時間制度をみていこう。

まず男性について検討する。全ての学歴において、「フレックスタイム制度」は新卒の勤続者、「時間管理なし」は既卒の離職者に適用されていた傾向がある。また、専門・短大・高専の既卒就職者、大学・大学院の新卒就職者では離職者に「裁量労働制・みなし労働時間制」が適用されていた傾向がみられる。さらに高校の新卒就職者では勤続者の方が「交代制」を、離職者の方が「通常の勤務時間制度」を適用されていた傾向がみられ、高校の既卒就職者では勤続者の方が「変形労働時間制度」を適用されていた傾向がみられた。

次に女性について検討する。全ての学歴・経歴において、「通常の勤務時間制度」は勤続者、「交代制」は離職者で適用されていた傾向がみられる。また新卒・既卒問わず高校卒女性では、「時間管理なし」は離職者に多い働き方であった。また高校の既卒女性では勤続者の方が「裁量労働制・みなし労働時間制」を適用されていた傾向もみられた。さらに「変形労働時間制度」は、専門・短大・高専の既卒就職者では離職者、大学・大学院の既卒就職者の女性では勤続者に適用されていた傾向がある。最後に大学・大学院の新卒就職者において「フレックスタイム制度」が勤続者に適用されていた傾向がみられた。

図表3-4② 「初めての正社員勤務先」で適用された労働時間制度（性、学歴、経歴、勤続別）

単位：％ 太字は実数

男性	高校卒				専門・短大・高専卒				大学・大学院卒			
	新卒就職者 離職者	既卒就職者 勤続者	新卒就職者 離職者	既卒就職者 勤続者	新卒就職者 離職者	既卒就職者 勤続者	新卒就職者 離職者	既卒就職者 勤続者	新卒就職者 離職者	既卒就職者 勤続者	新卒就職者 離職者	既卒就職者 勤続者
通常の勤務時間制度 (以下のいずれにも該当しない場合)	60.2	54.0	51.0	52.5	61.8	58.2	48.5	49.0	62.0	66.8	65.4	68.7
フレックスタイム制度 (一定の時間内で、始業・終業時刻を自分で調整できる)	3.4	10.5	2.0	3.6	4.2	10.4	9.1	17.6	9.5	19.2	8.6	12.9
変形労働時間制度 (繁忙期など、一定の期間だけ勤務時間が異なる)	8.4	5.4	6.6	12.2	4.2	6.0	3.0	7.8	4.0	3.5	3.7	3.5
交代制(昼シフト、夜シフトなど)	18.8	25.2	21.9	22.3	20.1	21.4	21.2	19.6	9.5	4.9	7.4	9.5
裁量労働制・みなし労働時間制 (あらかじめ決められた時間を働いたと見なされる)	1.9	1.2	6.6	4.3	2.8	2.0	6.1		10.8	4.0	7.4	4.0
時間管理なし(裁量労働制・見なし労働時間制以外 で、管理・監督者などの場合)	7.3	3.7	11.9	5.0	6.9	2.0	12.1	5.9	4.2	1.7	7.4	1.5
総計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
N	261	409	151	139	144	201	33	51	379	1,002	81	201
女性	高校卒				専門・短大・高専卒				大学・大学院卒			
	新卒就職者 離職者	既卒就職者 勤続者	新卒就職者 離職者	既卒就職者 勤続者	新卒就職者 離職者	既卒就職者 勤続者	新卒就職者 離職者	既卒就職者 勤続者	新卒就職者 離職者	既卒就職者 勤続者	新卒就職者 離職者	既卒就職者 勤続者
通常の勤務時間制度 (以下のいずれにも該当しない場合)	56.8	70.5	55.5	68.8	53.9	65.2	50.0	65.6	60.4	69.3	55.8	67.1
フレックスタイム制度 (一定の時間内で、始業・終業時刻を自分で調整できる)	3.0	6.6	6.8	6.7	3.0	5.5	7.1	11.5	3.8	8.8	6.5	2.7
変形労働時間制度 (繁忙期など、一定の期間だけ勤務時間が異なる)	7.6	9.8	5.5	5.0	6.2	4.0	9.5	1.6	4.5	4.4	3.9	9.6
交代制(昼シフト、夜シフトなど)	19.8	9.8	20.5	10.0	28.2	20.4	25.0	11.5	21.7	13.1	26.0	16.4
裁量労働制・みなし労働時間制 (あらかじめ決められた時間を働いたと見なされる)	4.6	1.6	4.8	10.0	4.4	3.5	4.8	4.9	5.8	3.0	5.2	4.1
時間管理なし(裁量労働制・見なし労働時間制以外 で、管理・監督者などの場合)	8.3	1.6	6.8		4.4	1.5	3.6	4.9	3.8	1.4	2.6	
総計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
N	303	122	146	60	436	201	84	61	396	502	77	73

※回答が無いセルは空白で示した

※5ポイント以上の差で離職者の方が高い場合を網掛、勤続者の方が高い場合を斜体と下線で示した

※高校卒には、専門学校・短大・高専中退、大学中退を、大学・大学院卒には大学院中退を含む

先述のとおり柔軟な労働時間制度は、個々人の事情にあった働き方を実現する手段としても有効だが、企業経営を効率化するための手段でもある。「フレックスタイム制度」があらゆる属性において勤続傾向と関連するのは、同制度の導入は労働者側が選択できる程度が大きいためだろう。反対に「時間管理なし」で働く人が離職者に多いのは、同労働時間制度はサービス業や小売業の店舗管理者に適用される場合が多く、それらの産業の離職傾向が高いことと関連するだろう。その他の労働時間制度は、性別によって異なる傾向がみられた。女性全般にとって離職傾向と関連する「交代制」は、高校の新卒男性では勤続者に多い働き方である。これは、「交代制」で働く女性は医療・福祉産業や教育・学習支援業のケア労働、小売店の販売職などが多いのに対して、高校新卒男性は工場生産工程に携わる場合が多いためと思われる。労働時間制度は、企業規模や産業、職種と深い関連があるので、今後はそれらの企業属性の効果を統制した分析が必要である。

4. 労働時間・空間、職務の限定性

濱口（2013）によれば、日本企業の雇用管理は「人」を基準とする「メンバーシップ型」であり、正社員は、労働する時間や空間、職務内容などあらゆる雇用条件について使用者の命令に従う義務を負う。継続的な経済成長を見込むことができ、男性一人の稼ぎで家族全員を養うことができた時代には、このような「正社員」の働き方は、労働時間・空間、職務の「無」限定性と引き替えに雇用の安定や充実した福利厚生を得られる点で、労働者にとっても合理的なものであった。しかし、男性においても非正社員として働く人が増大し、共働き家庭が多数派を占める昨今では、こうした際限の無い働き方は、ワーク・ライフバランスの実現を妨げ、離職の一因になっているのではないだろうか。

図表3-5①に、「初めての正社員勤務先」における労働時間・空間（勤務地等）や職務が限定されていたか否かを複数回答で尋ね、「あてはまる」と答えた人の割合（回答率）を示した。新卒就職者と既卒就職者の回答率に5ポイント以上の差があり、かつ新卒就職者の方が高ければ実線、既卒就職者の方が高ければ点線で囲っている。男性はどの学歴も「いずれもあてはまらない」の回答率が最も高く、他の多くの項目において同じ学歴の女性より回答率が小さい。すなわち、男性は女性より、労働時間・空間が多様に変化し、また広範囲の職務を担う働き方をしている傾向がある。「いずれもあてはまらない」以外で回答率が高い事柄は、男女とも「職種が特定されている（以下「職種変更なし）」」「海外への転勤はないことになっている（以下「海外転勤なし）」」であり、女性はさらに「国内での転勤（転居を伴う勤務地の変更）はないことになっている（以下「国内転勤なし）」」や「夜勤はないことになっている（以下「夜勤なし）」」「宿泊を伴う出張はないことになっている（以下「宿泊伴う出張なし）」」の回答率も高い。以上を踏まえて、新卒就職者と既卒就職者との間で回答率に5ポイント以上の差がある事柄を検討していこう。

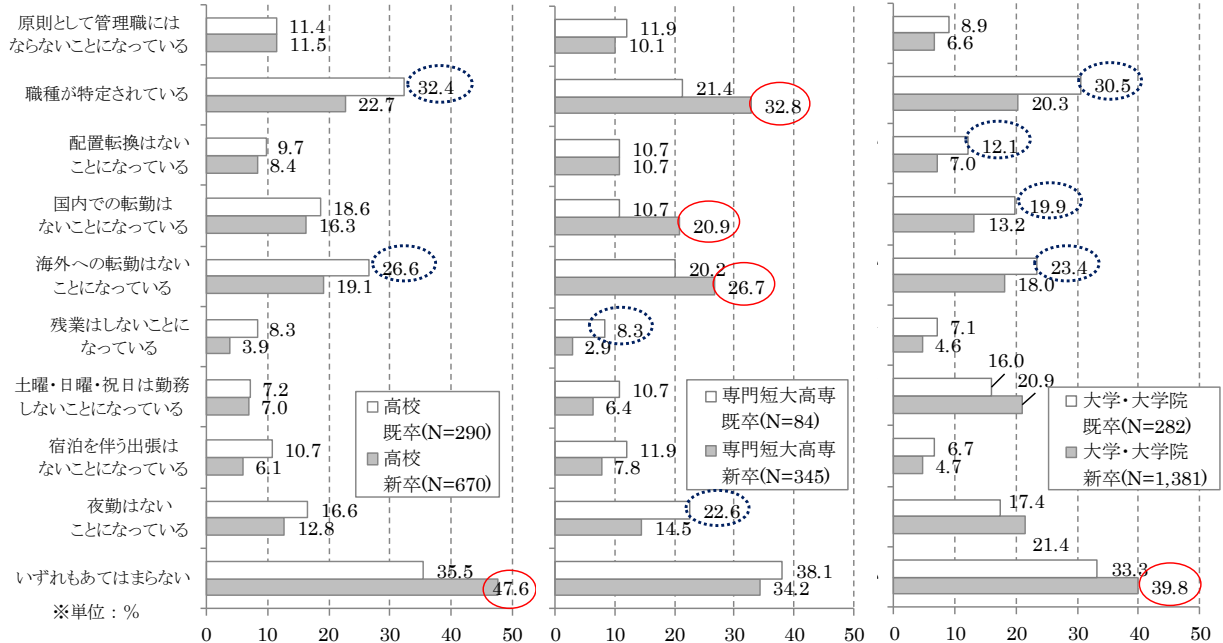
まず高校卒についてみると、男女とも既卒就職者の方が「職種変更なし」「海外転勤なし」の、新卒就職者の方が「いずれもあてはまらない」の回答率が高い。女性ではさらに、既卒就職者の方が「原則として管理職にはならないことになっている（以下「管理職にならない）」」「配置転換（所属部門の変更）はないことになっている（以下「配置転換なし）」」「国内転勤なし」「海外転勤なし」「宿泊伴う出張なし」「夜勤なし」の回答率が高い。

専門・短大・高専卒についてみると、男性は既卒就職者の方が「残業なし」「夜勤なし」の、新卒就職者の方が「職種変更なし」「国内転勤なし」「海外転勤なし」の回答率が高い。女性は、新卒就職者の方が「職種変更なし」「海外転勤なし」回答率が高い。

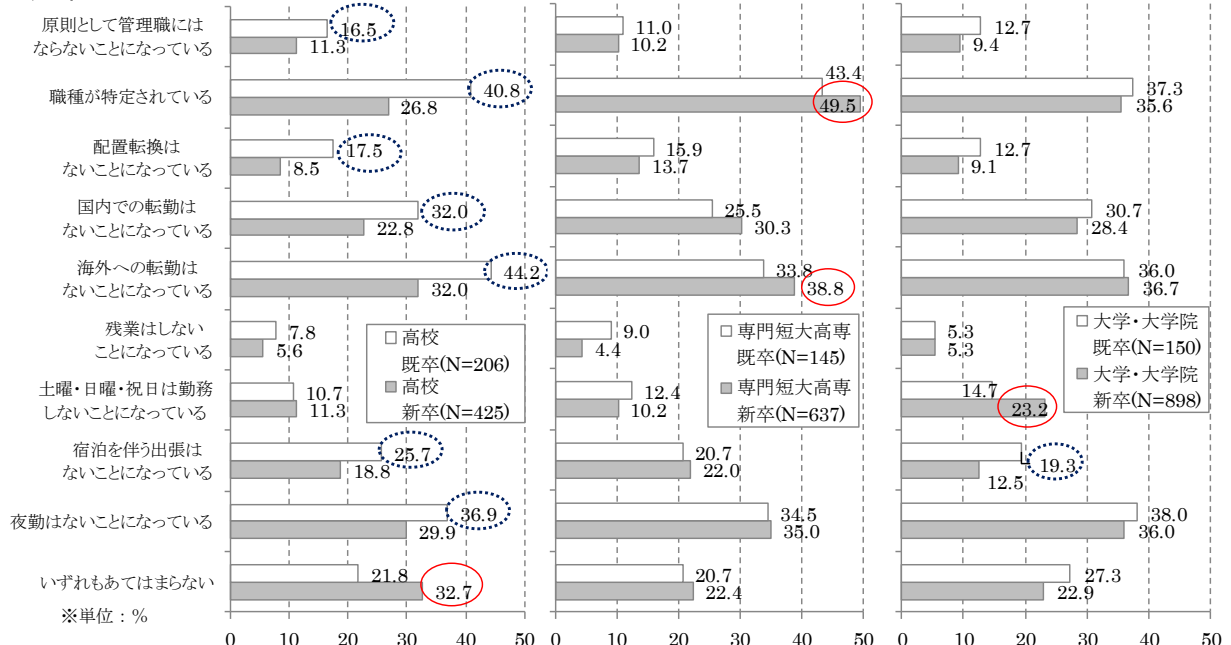
大学・大学院卒についてみると、男性は既卒就職者の方が「職種変更なし」「配置転換なし」「国内転勤なし」「海外転勤なし」の、新卒就職者の方が「いずれもあてはまらない」回答率が高い。女性は既卒就職者の方が「宿泊伴う出張なし」の、新卒就職者の方が「土曜・日曜・祝日は勤務しないことになっている（以下「土日祝日は勤務なし）」」の回答率が高い。

図表3-5① 「初めての正社員勤務先」での労働時間・空間、職務の限定性
(MA, 性・学歴、経歴別)

A) 男性



B) 女性



高校卒の男女と大学・大学院卒の男性では、新卒就職者は広い職務を負い、既卒就職者は職種や勤務地が限定された働き方をしている傾向がみられた。反対に、専門・短大・高専卒の男性では、新卒就職者の方が職種や勤務地が限定されている。大学・大学院卒と専門・短大・高専卒の女性は新卒・既卒間の違いが小さい。

図表 3-5② 「初めての正社員勤務先」での労働時間・空間、職務の限定性
(MA, 性・学歴・経歴・勤続別)

単位：％ 太字は実数

男性	高校卒				専門・短大・高専卒				大学・大学院卒			
	新卒就職者		既卒就職者		新卒就職者		既卒就職者		新卒就職者		既卒就職者	
	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者
原則として管理職にはならないことになっている	9.6	12.7	11.9	10.8	9.7	10.4	12.1	11.8	6.3	6.7	7.4	9.5
職種が特定されている(職種が変わることはない)	21.8	23.2	31.8	33.1	29.2	35.3	36.4	11.8	18.7	20.9	23.5	33.3
配置転換(所属部門の変更)はないことになっている	10.3	7.1	10.6	8.6	11.8	10.0	18.2	5.9	7.4	6.9	9.9	12.9
国内での転勤(転居を伴う勤務地の変更)はないことになっている	16.1	16.4	19.9	17.3	19.4	21.9	12.1	9.8	14.5	12.7	13.6	22.4
海外への転勤(転居を伴う勤務地の変更)はないことになっている	18.8	19.3	24.5	28.8	23.6	28.9	18.2	21.6	17.9	18.0	12.3	27.9
残業はしないことになっている	6.5	2.2	7.3	9.4	4.2	2.0	12.1	5.9	4.7	4.5	16.0	3.5
土曜・日曜・祝日は勤務しないことになっている	5.4	8.1	8.6	5.8	6.9	6.0	15.2	7.8	16.6	22.6	16.0	15.9
宿泊を伴う出張はないことになっている	10.0	3.7	13.2	7.9	9.7	6.5	15.2	9.8	6.3	4.1	6.2	7.0
夜勤はないことになっている	14.9	11.5	15.2	18.0	16.7	12.9	27.3	19.6	20.6	21.7	17.3	17.4
いずれもあてはまらない	49.4	46.5	41.1	29.5	36.1	32.8	30.3	43.1	44.9	37.8	35.8	32.3
N	261	409	151	139	144	201	33	51	379	1,002	81	201
女性	高校卒				専門・短大・高専卒				大学・大学院卒			
	新卒就職者		既卒就職者		新卒就職者		既卒就職者		新卒就職者		既卒就職者	
	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者
原則として管理職にはならないことになっている	8.6	18.0	16.4	16.7	11.0	8.5	11.9	9.8	9.8	9.0	16.9	8.2
職種が特定されている(職種が変わることはない)	25.4	30.3	42.5	36.7	51.6	44.8	42.9	44.3	35.9	35.5	46.8	27.4
配置転換(所属部門の変更)はないことになっている	7.6	10.7	20.5	10.0	13.8	13.4	17.9	13.1	10.6	8.0	13.0	12.3
国内での転勤(転居を伴う勤務地の変更)はないことになっている	21.5	26.2	32.9	30.0	30.5	29.9	22.6	29.5	23.7	32.1	33.8	27.4
海外への転勤(転居を伴う勤務地の変更)はないことになっている	28.4	41.0	43.8	45.0	37.6	41.3	29.8	39.3	36.9	36.7	45.5	26.0
残業はしないことになっている	5.9	4.9	6.2	11.7	4.6	4.0	10.7	6.6	3.5	6.8	2.6	8.2
土曜・日曜・祝日は勤務しないことになっている	9.2	16.4	10.3	11.7	7.1	16.9	13.1	11.5	18.4	26.9	11.7	17.8
宿泊を伴う出張はないことになっている	17.2	23.0	27.4	21.7	22.2	21.4	23.8	16.4	14.9	10.6	27.3	11.0
夜勤はないことになっている	26.4	38.5	38.4	33.3	33.5	38.3	31.0	39.3	35.4	36.5	41.6	34.2
いずれもあてはまらない	35.6	25.4	22.6	20.0	23.6	19.9	20.2	21.3	24.5	21.7	22.1	32.9
N	303	122	146	60	436	201	84	61	396	502	77	73

※離職者と勤続者の差が5ポイント以上でかつ離職者の方が高い場合を網掛、低い場合を斜体+下線で示した

※高校卒には、専門学校・短大・高専中退、大学中退を、大学・大学院卒には大学院中退を含む

さらに新卒就職者と既卒就職者のそれぞれについて、労働時間・空間、職務の限定性と離職傾向との関連を検討しよう。図表 3-5②に、離職者と勤続者の回答率を性・学歴・入職時の経歴別に示した。離職者と勤続者との間で5ポイント以上の差がある事柄を見ていこう。

まず男性について検討する。高校卒の男性では新卒・既卒ともに離職者の方が「宿泊を伴う出張なし」の回答率が高く、既卒就職者では離職者の方が「いずれもあてはまらない」の回答率が高い。

専門・短大・高専卒の男性は、新卒就職者では勤続者の方が「職種変更なし」「海外転勤なし」の回答率が高いのに対し、既卒就職者では離職者の方が「職種変更なし」「配置転換なし」「残業なし」「土日祝日は勤務なし」「宿泊伴う出張なし」「夜勤なし」など多くの事柄について回答率が高く、むしろ勤続者の方が「いずれもあてはまらない」の回答率が高い。

大学・大学院卒の男性は、新卒就職者では勤続者の方が「土日祝日は勤務なし」の、離職者の方が「いずれもあてはまらない」の回答率が高い。既卒就職者では勤続者の方が「職種変更なし」「国内転勤なし」「海外転勤なし」の、離職者の方が「残業なし」の回答率が高い。

次に女性について検討する。高校卒の女性は、新卒就職者では勤続者の方が多くの事柄（「管理職にならない」「海外転勤なし」「土日祝日は勤務なし」「宿泊伴う出張なし」「夜勤なし」）について回答率がより高く、離職者の方が「いずれもあてはまらない」の回答率が高い。反対に、既卒就職者では離職者の方が多くの事柄（「職種変更なし」「配置転換なし」「宿泊伴う出張なし」「夜勤なし」）について回答率がより高く、勤続者の回答率が5ポイント以上高いのは「残業なし」のみである。

専門・短大・高専卒の女性は、新卒就職者では離職者の方が「職種変更なし」の、勤続者の方が「土日祝日の勤務なし」の回答率が高い。既卒就職者では離職者の方が「宿泊伴う出張なし」の、勤続者の方が「国内転勤なし」「海外転勤なし」「夜勤なし」の回答率が高い。

大学・大学院卒の女性では、新卒就職者では勤続者の方が「国内転勤なし」「土日祝日の勤務なし」の回答率が高く、既卒就職者では離職者の方が「管理職にならない」「職種変更なし」「国内転勤なし」「海外転勤なし」「宿泊伴う出張なし」「夜勤なし」の、勤続者の方が「残業なし」「土日祝日は勤務なし」「いずれもあてはまらない」の回答率が高い。

以上を整理しよう。本調査で尋ねた、限定されている事柄は以下の3つに分類できる。第一に、職務の限定（「管理職にならない」「職種変更なし」「配置転換なし」）である。第二に、労働空間の限定（「国内転勤なし」「海外転勤なし」「宿泊伴う出張なし」）である、第三に、労働時間の限定（「残業なし」「土日祝日の勤務なし」「夜勤なし」）である。

このうち、職務の限定は、専門・短大・高専の既卒男性、高校および大学・大学院の既卒女性、専門・短大・高専の新卒女性の離職傾向を高める可能性が示唆された。第1章でみたように、既卒就職者は新卒就職者が離職しがちな産業や中小企業、志望度の低い会社等に入職する傾向があり、消去法で選んだ仕事の内容に変化がないことが離職の誘因となっているのだろう。専門・短大・高専の新卒女性については、人材不足が深刻な医療・福祉産業および教育・学習支援産業の専門・技術職に就いている人が多いことや、入職前に得た情報と実際の労働条件が異なる傾向がみられることから、理想と現実のギャップによる職種変更希望者が発生しやすいのかもしれない。

次に、労働空間の限定のうち、宿泊を伴う出張がないことは主に既卒就職者の離職傾向を高める可能性が示唆された。宿泊を伴う出張が発生する会社は事業が全国単位で行われる会社であると推察できることから、上記の分析結果は企業規模の勤続／離職傾向への影響力を

媒介していると考えられる。一方、国内外への転勤がないことは勤続傾向を高める可能性が示唆された。唯一、大学・大学院の既卒女性では、「国内転勤なし」「海外転勤なし」の割合は離職者でより高い。大学・大学院の既卒女性は同じ学歴の新卒女性より専門・技術職に就く人が少なくサービス職に就く人が多い。また「管理職にはならない」の回答率が離職者でより高い。これらを考え合わせると、大学・大学院の既卒女性は、高い教育を受けたにもかかわらず、同じ学歴の男性や新卒時に就職できた女性と同じように幅広い活躍ができないことに不満を抱き、離職する傾向があるのかもしれない。

最後に、労働時間の限定のうち、残業や土日祝日の出勤がないことは女性の勤続を促す一方で、男性既卒者の離職傾向を高める可能性が示唆された。残業や土日祝日の出勤は、ワーク・ライフバランスの実現を難しくする一方で、所得の増大をもたらす一面もある。男性が稼得に責任を負い、女性が家事育児に責任を負うという性別役割分業意識が強い人が一定数存在することを想定すると、残業や土日祝日の出勤がないことが女性の勤続と男性の離職とに同時に関連することは納得のいく結果である。一方で、夜勤がないことは離職傾向と勤続傾向の両方と関連していた。この分析結果は、夜勤そのものが離職や勤続を促すというよりも、夜勤が発生する様々な産業や職業（夜間営業のある小売・サービス業、医療・福祉、保安、機械の管理・保守など）の中に、離職者が多く発生しがちな産業・職業と、労働者が定着しやすい産業・職業があるためと考えるべきだろう。

第2節 入職後3ヶ月間の教育訓練・職場でのコミュニケーション

本節では、若者が「初めての正社員勤務先」に入職した後の3ヶ月間に経験した教育訓練や職場でのコミュニケーションのあり方が、新卒就職者と既卒就職者とでどのように異なるのか、また、そうした入職直後の経験の違いが若者の離職／勤続傾向にどのような影響をもたらすのか、検討を行う。

1. 入職から3ヶ月後までの教育訓練

はじめに、入職から3ヶ月後まで、どのような教育訓練を受けた／受けられなかったのか複数回答で尋ねた結果を見ていこう。図表3-6①へ各項目に「あてはまる」と答えた人の割合（以下「回答率」）を性・学歴・入職時の経歴別に示した。

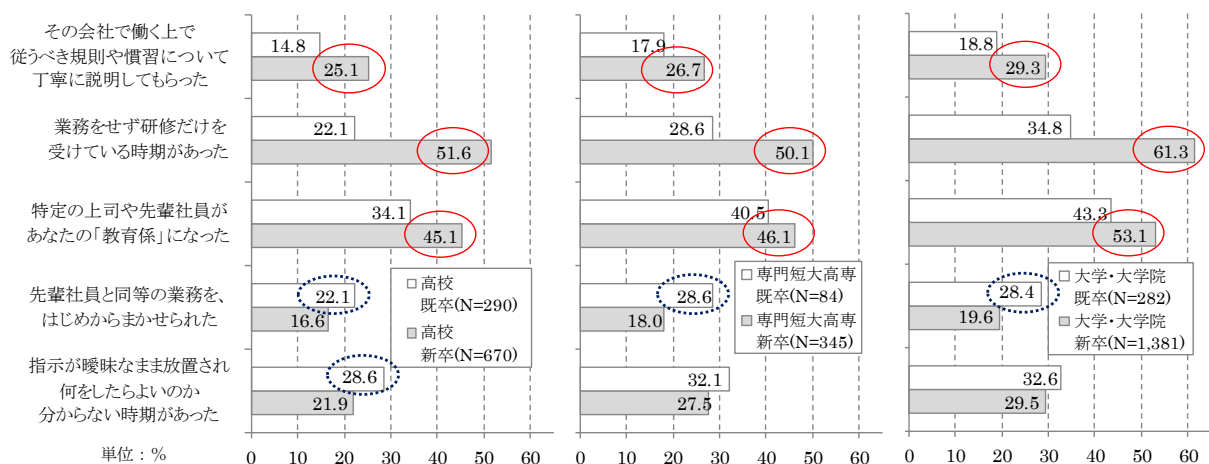
5つの項目のうち、「業務をせず研修だけを受けている時期があった（以下「Off-JTの実施）」の回答率は男性や高学歴層で高く、「その会社で働く上で従うべき規則や慣習について丁寧に説明してもらった（以下「規則・慣習の説明）」「先輩社員と同等の業務を、はじめからまかせられた（以下「即戦力扱い）」の回答率は女性で高い。入職直後の若年正社員に対する教育訓練は性別や学歴によって異なり、男性や高学歴層には業務の場を離れて教育訓練

のみに専念する Off-JT (Off the Job Training) の機会が用意されるが、女性や低学歴層に対しては業務を実際に行う中で指導する OJT (On the Job Training) が行われる傾向や、教育訓練そのものがあまり行われない傾向がみられる。これは女性や低学歴層の「初めての正社員勤務先」が中小企業に偏ることや、彼・彼女らが担当する業務が比較的難易度が低く、補助的な内容であるためと考えられ、2016年調査の結果とも一致する。

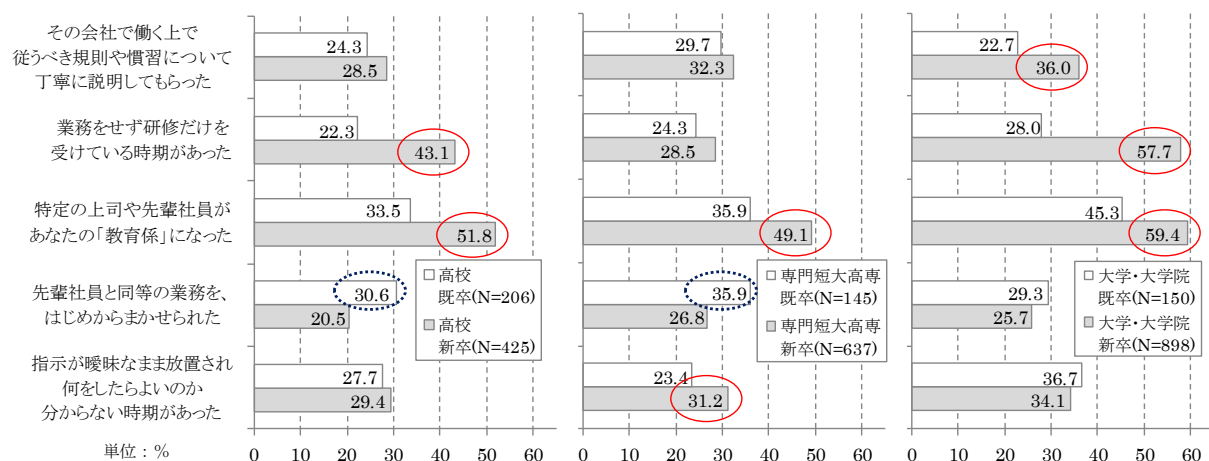
以上を踏まえて、新卒就職者と既卒就職者の回答率に5ポイント以上の差がある事柄を検討しよう。図表3-6①では、新卒就職者の方が高い場合を実線で、既卒就職者の方が高い場合を点線で囲っている。

図表3-6① 入職後3ヶ月間に受けた教育訓練 (MA, 性・学歴・経歴別)

A) 男性



B) 女性



あきらかに男女とも学歴を問わず、新卒就職者の方が多様な教育訓練を受けている。全ての学歴の男性と大学・大学院卒の女性においては、「特定の上司や先輩社員があなたの『教育係』になった (以下「教育係」)」「規則・慣習の説明」「Off-JTの実施」の回答率が新卒就職

者でより高く、特に「Off-JTの実施」は20ポイント以上の差がある。高校卒と専門・短大・高専卒の女性においても、回答率の差が5ポイントに満たない場合も含めれば、これら3項目の回答率は全て新卒就職者の方が高い。新卒就職者の回答率が5ポイント以上高い教育訓練は、高校卒女性では「Off-JTの実施（20.8ポイント差）」「教育係（18.3ポイント差）」、専門・短大・高専卒女性では「教育係（13.2ポイント差）」である。

対照的に、教育訓練を「受けられなかった」経験については、既卒就職者の回答率がより高い。全ての学歴の男性と、高校卒、専門・短大・高専卒の女性において、既卒就職者の方が「即戦力扱い」の回答率がより高く、高校卒男性ではさらに「指示が曖昧なまま放置され、何をしたらよいのか分からない時期があった（以下「指示曖昧放置）」の回答率も既卒就職者でより高い。唯一、専門・短大・高専卒の女性においては、新卒就職者の方が「指示曖昧放置」の回答率がより高い。

図表3-6② 入職後3ヶ月間に受けた教育訓練（MA, 性・学歴・経歴・勤続別）

単位：% 太字は実数

男性	高校卒				専門・短大・高専卒				大学・大学院卒			
	新卒就職者		既卒就職者		新卒就職者		既卒就職者		新卒就職者		既卒就職者	
	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者
その会社で働く上で従うべき規則や慣習について丁寧に説明してもらった	19.5	28.6	12.6	17.3	22.9	29.4	21.2	15.7	25.3	30.8	9.9	22.4
業務をせず研修だけを受けている時期があった	40.2	58.9	20.5	23.7	41.7	56.2	21.2	33.3	57.5	62.8	30.9	36.3
特定の上司や先輩社員があなたの「教育係」になった	44.1	45.7	36.4	31.7	45.8	46.3	45.5	37.3	53.3	53.0	48.1	41.3
先輩社員と同等の業務を、はじめからまかせられた	17.2	16.1	23.8	20.1	18.1	17.9	33.3	25.5	23.5	18.2	29.6	27.9
指示が曖昧なまま放置され、何をしたらよいのか分からない時期があった	22.2	21.8	32.5	24.5	37.5	20.4	27.3	35.3	34.6	27.6	30.9	33.3
N	261	409	151	139	144	201	33	51	379	1,002	81	201
女性	高校卒				専門・短大・高専卒				大学・大学院卒			
	新卒就職者		既卒就職者		新卒就職者		既卒就職者		新卒就職者		既卒就職者	
	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者
その会社で働く上で従うべき規則や慣習について丁寧に説明してもらった	27.7	30.3	21.9	30.0	31.7	33.8	32.1	26.2	35.1	36.7	18.2	27.4
業務をせず研修だけを受けている時期があった	39.3	52.5	20.5	26.7	27.7	30.3	21.9	30.0	53.8	60.8	26.0	30.1
特定の上司や先輩社員があなたの「教育係」になった	51.8	51.6	35.6	28.3	48.4	50.7	35.7	36.1	58.8	59.8	46.8	43.8
先輩社員と同等の業務を、はじめからまかせられた	20.5	20.5	30.8	30.0	28.7	22.9	35.7	36.1	25.8	25.7	31.2	27.4
指示が曖昧なまま放置され、何をしたらよいのか分からない時期があった	29.0	30.3	30.8	20.0	32.1	29.4	23.8	23.0	37.6	31.3	40.3	32.9
N	303	122	146	60	436	201	84	61	396	502	77	73

※離職者と勤続者の差が5ポイント以上でかつ離職者の方が高い場合を網掛、低い場合を斜体+下線で示した
 ※高校卒には、専門学校・短大・高専中退、大学中退を、大学・大学院卒には大学院中退を含む

以上見てきたように、既卒就職者に対する教育訓練は新卒就職者ほどには充実していない。こうした状況は、若者の離職傾向にどのような影響を与えているのだろうか。図表3-6②へ、離職者と勤続者の回答率を性・学歴・入職時の経歴別に示した。離職者と勤続者との間

で5ポイント以上の差がある事柄を見ていこう。

はじめに、新卒就職者と既卒就職者に共通する傾向としては、業務を離れて教育訓練だけを受ける期間を設ける「Off-JTの実施」が勤続を促す可能性が示唆された。男女ともあらゆる学歴において、「Off-JTの実施」の回答率は勤続者でより高い。

次に、新卒就職者に独自の傾向としては、教育訓練を「行わない」ことの弊害が顕著に表れた。新卒就職者の「教育係」の回答率は、男女とも全学歴で離職者と勤続者の間に大差がない。また「規則・慣習の説明」の回答率は、女性では勤続者でより高い傾向があるが、男性では離職者と勤続者の間で大差がない。その一方で、新卒就職者の「指示曖昧放置」の回答率は、専門・短大・高専卒の男性と大学・大学院卒の男女において離職者でより高く、「即戦力扱い」の回答率は、専門・短大・高専卒の女性と大学・大学院卒の男性において離職者でより高い。社会に出たばかりの新卒就職者に上司や先輩が仕事を教えることは「当然のこと」であり、実施したからといって勤続傾向が高まるわけではない。一方、新卒者に曖昧な指示だけを与えて放置したり、即戦力扱いしたりすることは、離職につながる恐れがある。以上は、2016年調査で確認できた傾向とほぼ一致する。

これに対して、既卒就職者に対する教育訓練と離職／勤続傾向との関係はやや複雑である。既卒就職者の「教育係」の回答率は、高校卒の女性および専門・短大・高専卒と大学・大学院卒の男性において離職者でより高い。また、「規則・慣習の説明」の回答率は、大学・大学院卒の男女や高校卒の女性では勤続者でより高いが、専門・短大・高専卒の男女においては離職者でより高い。一方、既卒就職者の「指示曖昧放置」の回答率は、高校卒の男女と大学・大学院卒の女性では離職者でより高いが、専門・短大・高専卒の男性ではむしろ勤続者でより高い。専門・短大・高専卒の男性は、「即戦力扱い」の回答率も勤続者でより高い。

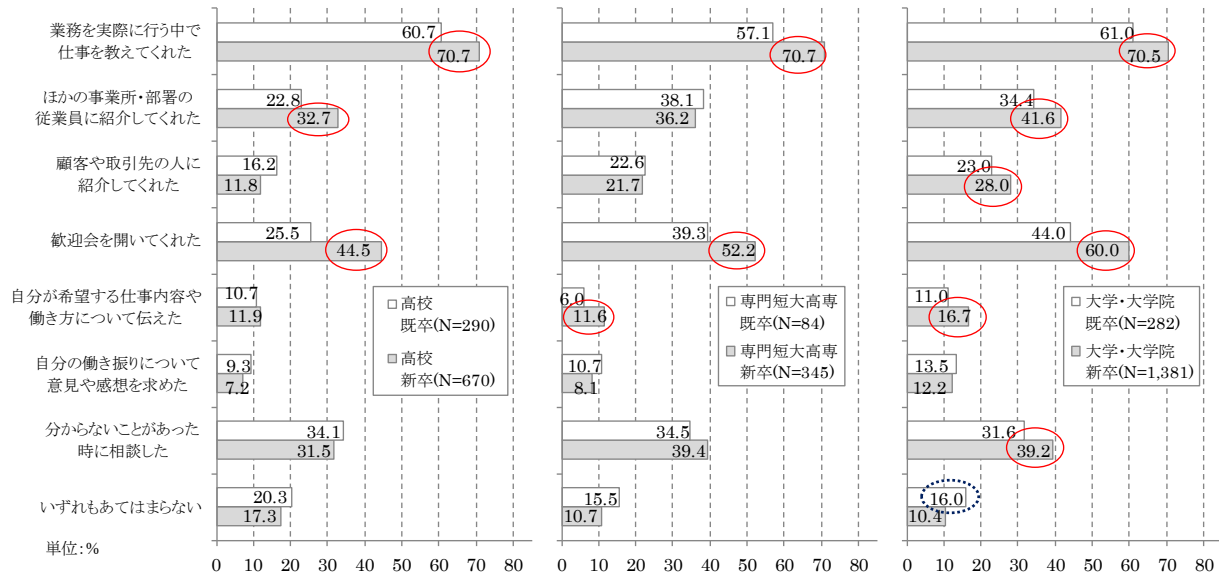
以上の、既卒就職者に対しては教育訓練の実施／非実施が勤続／離職に効果を持つとは必ずしもいえないという分析結果には、次の二通りの解釈がありえる。一つ目は、既卒就職者の中には教育訓練を望まない人たちがいるという解釈である。既卒就職者の中には、正社員以外の形で長く就労経験を積んできた人たちが含まれる。また、教育訓練の実施が離職傾向と関連しがちであった専門・短大・高専の既卒就職者は、3～4割が専門・技術職に就いており、専門知識・技能をある程度は学校で習得した上で入職していると推察される。「教育係」がつくことや、規則や慣習を丁寧に説明されることは、社会に出たばかりの新卒者には適切な行為に映るかもしれないが、社会経験や専門知識・技能があり、年齢も重ねた人にとっては、自分の能力や経験が正当に評価されていないと受け取られ、離職傾向に影響を及ぼすのかもしれない。二つ目は、教育訓練の実施が離職を促すのではなく、離職リスクの高い人にこそ教育訓練が行われるという解釈である。教育訓練は未経験の業務や難易度の高い業務に従事する場合にこそ行われるとすれば、就職活動に時間がかかった既卒就職者には、新しい環境に慣れたり難しい業務を習得したりすることが難しい人が多く、教育訓練を受けても離職しがちであるのかもしれない。

2. 入職から3ヶ月後までの職場でのコミュニケーション

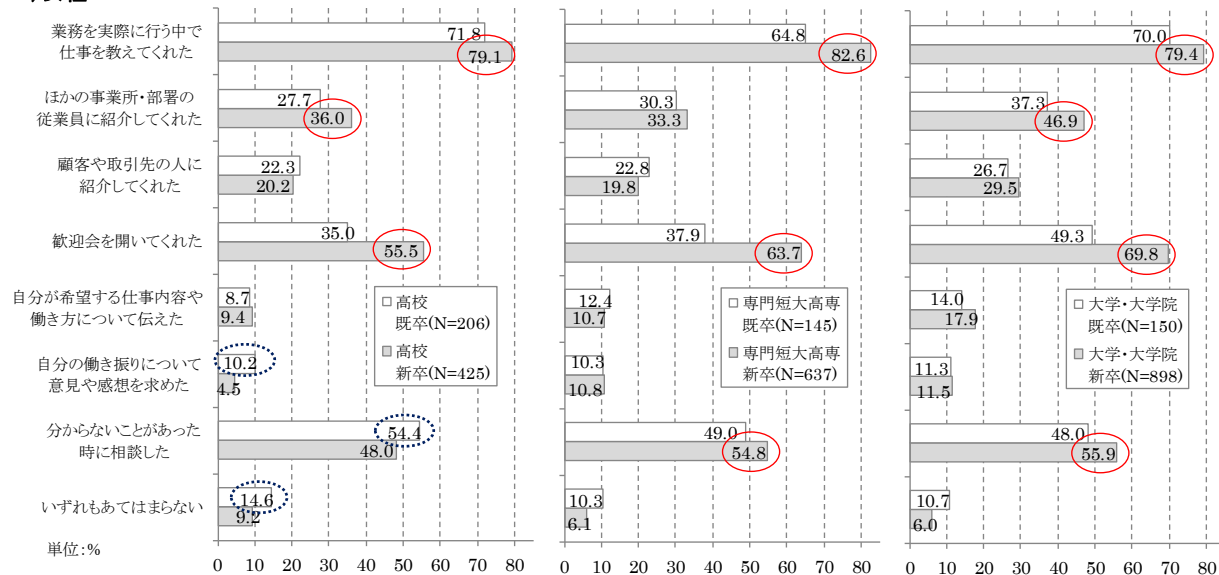
次に、「初めての正社員勤務先」で正社員として働き始めてから3ヶ月後までに経験した「会社の人との間で行われたやりとり」について複数回答で尋ねた結果を見ていこう。図表3-7①へ、各事柄を「あてはまる」と回答した人の割合（以下「回答率」）を性別・学歴・入職時の経歴ごとに示した。上部4項目は、会社の人（上司・先輩社員など）から若者に働きかけるコミュニケーションであり、下部3項目は、若者から会社の人（上司・先輩社員など）に働きかけるコミュニケーションである。

図表3-7① 入職後3ヶ月間に経験した職場でのコミュニケーション（MA、性・学歴・経歴別）

A) 男性



B) 女性



男女とも全学歴において最も回答率が高い事柄は「会社の人から、あなたに、業務を実際に行う中で仕事を教えてくれた（以下「OJTの実施」）」であり、男性の7～8割、女性の8～9割が経験している。OJT（On the Job Training）は若者全般が経験する基本的なコミュニケーションといえよう。これを踏まえて、新卒就職者と既卒就職者との間で5ポイント以上の差がみられる事柄を検討しよう。図表3-7①では各項目の回答率を、新卒就職者の方が高い場合は実線、既卒就職者の方が高い場合には点線で囲っている。

まず、一見してわかることは、新卒就職者の方が会社の人からの働きかけを経験していることだ。男女とも全ての学歴において、「OJTの実施」「歓迎会を開いてくれた（以下「歓迎会」）」の回答率は新卒就職者でより高い。さらに高校卒と大学・大学院卒の男女においては「ほかの事業所・部署の従業員に紹介してくれた（以下「社内に紹介」）」の、大学・大学院卒の男性においては「顧客や取引先の人に紹介してくれた（以下「社外に紹介」）」の回答率も新卒就職者でより高い。新卒就職者に対しては、会社側が業務や職場になじめるように配慮している傾向がみられる。

対照的に、若者から働きかけるコミュニケーションは、高校卒の女性では既卒就職者で、専門・短大・高専卒や大学・大学院卒の男女では新卒就職者で、より多くの人を実施した傾向がある。まず「自分が希望する仕事内容や働き方について伝えた（以下「自分の希望を伝えた」）」の回答率は、専門・短大・高専卒と大学・大学院卒の男性においては新卒就職者でより高い。次に「分からないことがあった時に相談した（以下「分からないことを相談」）」の回答率は、大学・大学院卒の男女と専門・短大・高専卒の女性においては新卒就職者でより高いが、高校卒の女性では既卒就職者でより高い。さらに「自分の働き振りについて意見や感想を求めた（以下「意見や感想を求めた」）」の回答率は、高校卒女性において既卒就職者でより高い。

以上みてきた新卒就職者と既卒就職者の経験の違いは、それぞれの離職／勤続傾向にどのような影響を及ぼしているのだろうか。図表3-7②に、新卒就職者と既卒就職者のそれぞれについて、各項目の回答率を離職者と勤続者とで比較できるように示した。離職者と勤続者との間で回答率に5ポイント以上の差が見られた事柄を検討していこう。離職者の方が高い場合を網掛、勤続者の方が高い場合を下線と斜体で示している。

まず、新卒就職者について検討する。会社の人から働きかける「OJTの実施」「社内に紹介」「歓迎会」の回答率は、男性では勤続者でより高い傾向があり、女性では離職者と勤続者とで大差がみられない。これらの働きかけは男性新卒就職者の勤続を促す効果が期待できる。ただし「社外への紹介」の回答率は高校と大学・大学院の新卒女性では離職者でより高い。この結果は、社外の人への紹介が離職を促すというより、離職傾向の高い職種では社外の人への紹介が行われがちと解釈すべきだろう。社外の人への紹介は、業務で顧客や取引先と関わる機会が多い営業・販売職やサービス職に就いた若者に必要なコミュニケーションであるが、これらの職種は高校と大学・大学院の新卒女性における離職傾向が高い。

一方、若者から働きかけるコミュニケーションとしては、高校卒の女性と専門・短大・高専卒の男女において「わからないことを相談」の回答率が離職者でより高い傾向がみられた。若者から働きかけるコミュニケーション（「自分の希望を伝えた」「分からないことを相談」「意見や感想を求めた」）は、若者の自主性の表れとも解釈できるし、若者から働きかけない限り何もしてくれなかったとも解釈できる。上記の分析結果は、就労経験が少ない新卒就職者の離職傾向と結びつく点から、後者の解釈を採用すべきだろう。

図表3-7② 入職後3ヶ月間に経験した職場でのコミュニケーション（MA、性・学歴・経歴・勤続別）

単位：％ 太字は実数

男性	高校卒				専門・短大・高専卒				大学・大学院卒				
	新卒就職者		既卒就職者		新卒就職者		既卒就職者		新卒就職者		既卒就職者		
	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者	
業務を実際に行う中で仕事を教えてくれた	66.7	73.3	68.9	51.8	65.3	74.6	63.6	52.9	67.5	71.7	55.6	63.2	
ほかの事業所・部署の従業員に紹介してくれた	25.7	37.2	22.5	23.0	31.9	39.3	45.5	33.3	37.5	43.2	33.3	34.8	
顧客や取引先の人に紹介してくれた	11.1	12.2	17.2	15.1	20.8	22.4	27.3	19.6	28.0	27.9	24.7	22.4	
歓迎会を開いてくれた	37.2	49.1	25.8	25.2	50.7	53.2	33.3	43.1	57.5	61.0	34.6	47.8	
自分が希望する仕事内容や働き方について伝えた	8.4	14.2	11.9	9.4	11.8	11.4	6.1	5.9	13.7	17.9	8.6	11.9	
自分の働き振りについて意見や感想を求めた	7.7	6.8	11.9	6.5	6.9	9.0	12.1	9.8	12.4	12.2	6.2	16.4	
分からないことがあった時に相談した	29.9	32.5	42.4	25.2	44.4	35.8	42.4	29.4	39.6	39.0	32.1	31.3	
いずれもあてはまらない	22.2	14.2	15.9	25.2	13.9	8.5	9.1	19.6	13.7	9.1	18.5	14.9	
	261	409	151	139	144	201	33	51	379	1,002	81	201	
女性	高校卒				専門・短大・高専卒				大学・大学院卒				
	新卒就職者		既卒就職者		新卒就職者		既卒就職者		新卒就職者		既卒就職者		
	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者	
業務を実際に行う中で仕事を教えてくれた	78.9	79.5	76.7	60.0	83.3	81.1	61.9	68.9	78.0	80.5	74.0	65.8	
ほかの事業所・部署の従業員に紹介してくれた	34.7	39.3	27.4	28.3	33.3	33.3	33.3	26.2	47.5	46.4	36.4	38.4	
顧客や取引先の人に紹介してくれた	22.1	15.6	24.0	18.3	21.3	16.4	19.0	27.9	33.3	26.5	26.0	27.4	
歓迎会を開いてくれた	54.5	58.2	34.2	36.7	62.6	66.2	32.1	45.9	67.2	71.9	49.4	49.3	
自分が希望する仕事内容や働き方について伝えた	9.2	9.8	8.9	8.3	11.5	9.0	10.7	14.8	18.7	17.3	10.4	17.8	
自分の働き振りについて意見や感想を求めた	4.0	5.7	8.9	13.3	11.7	9.0	7.1	14.8	10.9	12.0	11.7	11.0	
分からないことがあった時に相談した	50.2	42.6	55.5	51.7	57.1	49.8	40.5	60.7	54.8	56.8	49.4	46.6	
いずれもあてはまらない	10.6	5.7	12.3	20.0	5.7	7.0	14.3	4.9	6.8	5.4	7.8	13.7	
	303	122	146	60	436	201	84	61	396	502	77	73	

※高校卒には、専門学校・短大・高専中退、大学中退を、大学・大学院卒には大学院中退を含む

※離職者と勤続者の差が5ポイント以上でかつ離職者の方が高い場合を網掛、低い場合を斜体+下線で示した

既卒就職者の傾向は性別や学歴によって異なる。高校の既卒就職者では男女ともにおいて、「OJT」「社外に紹介」といった会社の人からの働きかけと、「意見や感想を求めた」「分からないことを相談」といった若者からの働きかけの両方の回答率が離職者でより高く、「いずれ

もあてはまらない」割合は勤続者の方が高い。先述の通り高校の既卒就職者の中には卒業後長い間正社員以外の形で就労経験を積んでから就職した人が比較的多く存在する。年齢が高く就労経験や知識・技能をすでにある程度備えている若者は、あまり構わないで仕事を任せてもらえるほうがのびのびと働けるのかもしれない。

専門・短大・高専の既卒就職者の傾向は男女で異なる。男性は「OJT」「社内に紹介」「社外に紹介」「わからないことを相談」の回答率が離職者でより高く、勤続者の回答率がより高い事柄は「歓迎会」のみであった。女性は「OJT」「社外に紹介」「歓迎会」「意見や感想を求めた」「分からないことを相談」の回答率が勤続者でより高く、離職者の回答率がより高い事柄は「社外に紹介」のみであった。男性は高校卒と同様に、あまり干渉せず仕事を任せられた方が勤続するのもかもしれない。女性は上司や先輩からの働きかけが勤続を促す可能性がある。

大学・大学院の既卒就職者は、男性は「OJT」「歓迎会」「意見や感想を求めた」の回答率が勤続者でより高く、離職者の回答率が大幅に高い事柄はない。女性は、「OJT」の回答率は離職者で、「自分の希望を伝えた」「いずれもあてはまらない」の回答率は勤続者でより高い。高学歴層の既卒就職者に対しては、男性は OJT や歓迎会により職場の一員としての意識を高め、上司や先輩が働きぶりにフィードバックを与えることが、女性は本人の希望する働き方を聞いた上である程度は仕事のやり方を任せることが、職場定着に有効かもしれない。

第3節 職場でのトラブル

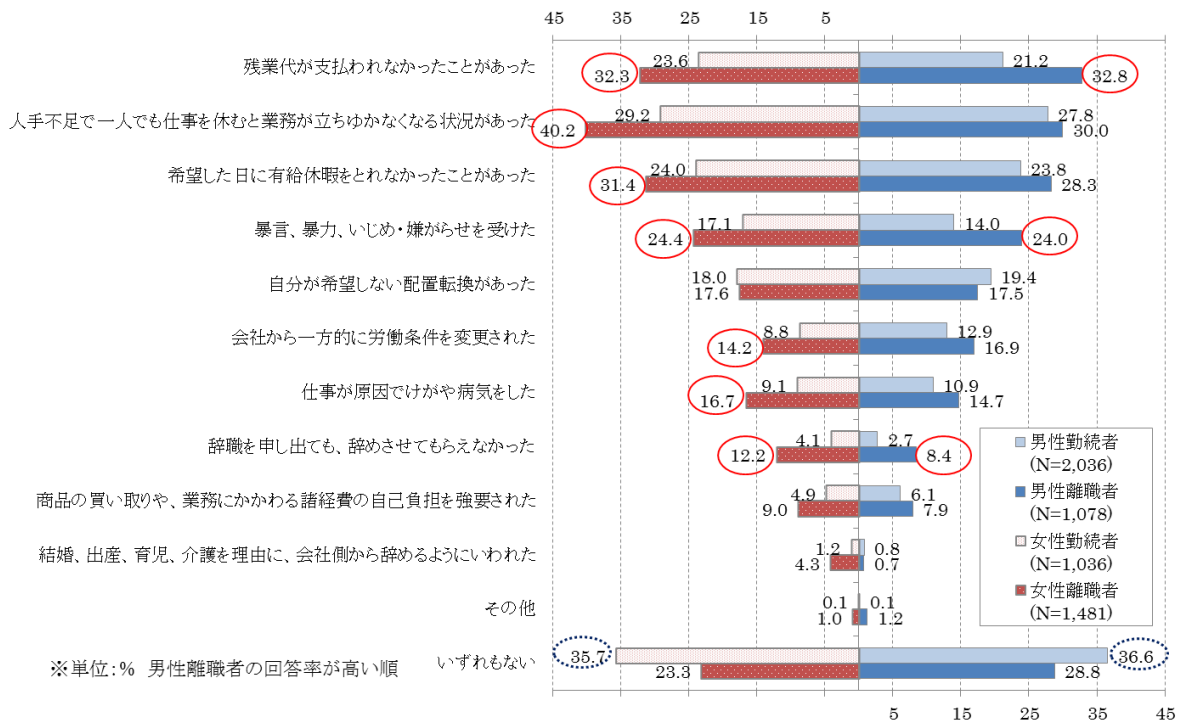
職場でのトラブルは、新卒就職者と既卒就職者の離職傾向にどのような影響をもつのだろうか。本調査では、「初めての正社員勤務先」で正社員として働き始めてから、離職者は離職直前まで、勤続者は調査時点までに経験した事柄をすべて答えてもらった。図表3-8①は、各トラブルを経験した人の割合（以下「回答率」）を離職者と勤続者とで比較できるように示したグラフである。回答率に5ポイント以上の差があり、かつ離職者の方が多い場合は実線、勤続者の方が多い場合は点線で囲っている。

全体にどの職場トラブルも男女の回答率には大差がなく、順位もほぼ同じである。男女ともまた、離職者の多くが経験したトラブルは勤続者の多くも経験している。さらに「自分が希望しない配置転換があった（以下「希望と異なる配置転換）」を除き、全てのトラブルにおいて回答率は離職者の方が高く⁷、「いずれもない」は勤続者の方が高い。特に回答率が高いのは「残業代が支払われないことがあった（以下「残業代不払い）」「人手不足で一人でも仕事を休むと業務が立ちゆかなくなる状況があった（以下「人手不足）」「希望した日に有給

⁷ 勤続者は離職者よりも「初めての正社員勤務先」における勤続期間が平均的に長い（序章参照）。したがって、複数回答で尋ねている本設問は、仮に同一期間にこれらの職場トラブルに遭遇する確率が離職者と勤続者とで同じならば、勤続期間が長い勤続者の方が、あらゆる職場トラブルの経験率が高くなるはずである。にも関わらず、ほぼ全てのトラブルで離職者の経験率が高いということは、仮に勤続期間が同じ勤続者と離職者とを比べたとしたら、両者の差はさらに広がることが予想される。

休暇をとれなかったことがあった（以下「有休がとれない」）」である。また、離職者と勤続者とで回答率に大差があるのは「残業代不払い」「暴言、暴力、いじめ・嫌がらせを受けた（以下「暴言、暴力、いじめ、嫌がらせ）」」「辞職を申し出ても、辞めさせてもらえなかった（以下「辞めさせてもらえなかった）」」である。以上は 2016 年調査の分析結果と一致する。

図表 3-8 ① 「初めての正社員勤務先」で経験した職場トラブル（MA、性、勤続別）



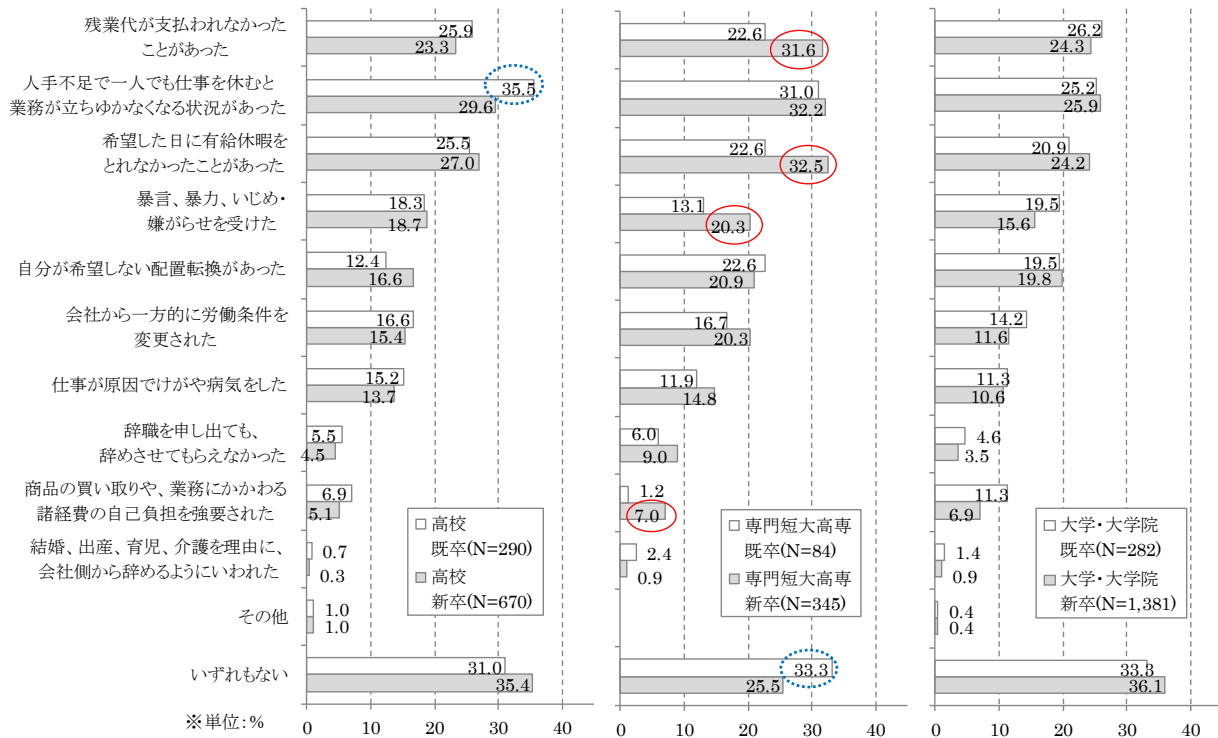
以上を踏まえて、新卒就職者と既卒就職者が経験した職場トラブルの状況を比べる。図表 3-8 ②に各職場トラブルの回答率を新卒就職者と既卒就職者とで比較できるように、性・学歴別に示した。回答率に 5 ポイント以上の差がある職場トラブルを、新卒就職者の方が高い場合を実線、既卒就職者の方が高い場合を点線で囲っている。

はじめに男性について検討する。高校卒と大学・大学院卒の男性では、ほとんどの職場トラブルについて新卒就職者と既卒就職者の回答率が拮抗している。5 ポイント以上の差がある職場トラブルは、高校卒における「人手不足」のみである（新卒 29.6%、既卒 35.5%）。

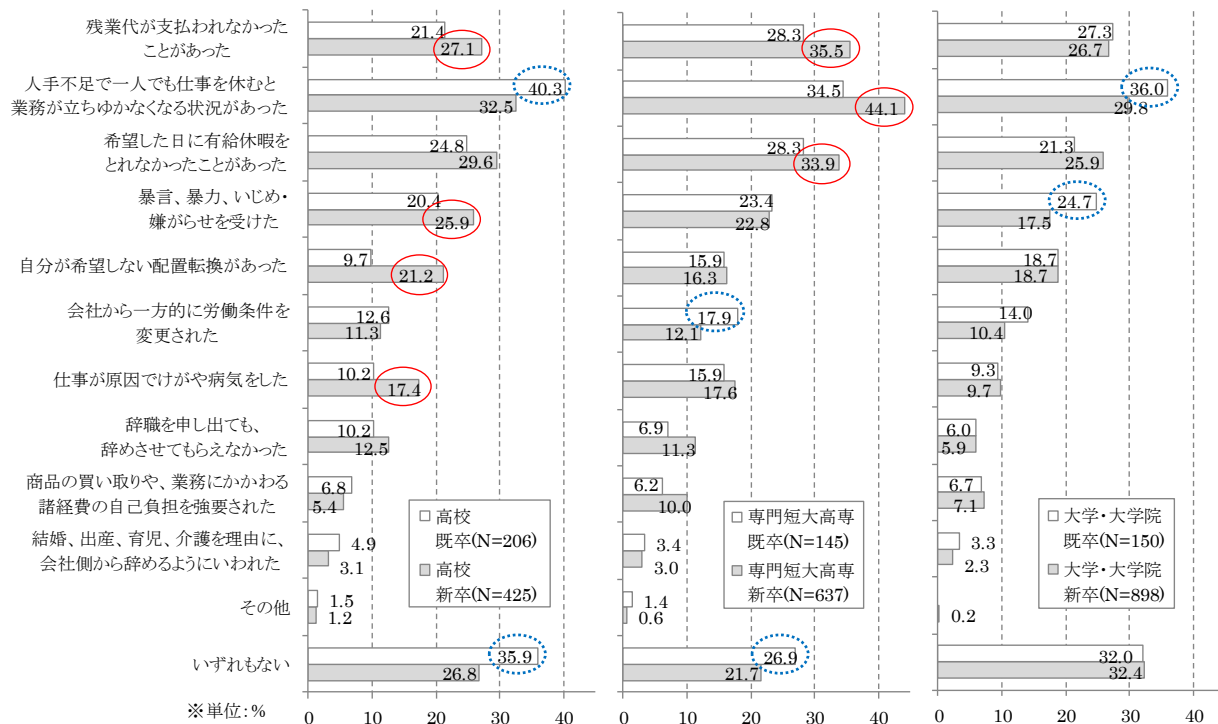
これに対して専門・短大・高専卒の男性では、新卒就職者の方が回答率の高い職場トラブルが多数ある。中でも「残業代不払い」「有休が取れない」「暴言、暴力、いじめ、嫌がらせ」「商品の買い取りや、業務にかかわる諸経費の自己負担を強要された（以下「商品買取・経費自己負担の強要）」」の回答率は、同じ学歴の既卒就職者だけでなく、他の学歴のどちらの経歴の男性と比べても高い。

図表3-8② 「初めての正社員勤務先」で経験した職場トラブル（MA、性・学歴・経歴別）

A) 男性



B) 女性



次に、女性について検討する。高校卒と専門・短大・高専卒の女性では、新卒就職者の方が様々な職場トラブルについて回答率が大幅に高い⁸。高校卒では、新卒就職者の方が「残業代未払い」「暴力、暴言、いじめ、嫌がらせ」「希望と異なる配置転換」「仕事が原因でけがや病気をした（以下「仕事が原因のけが・病気）」の回答率が大幅に高い。専門・短大・高専卒では、新卒就職者の方が「残業代不払い」「人手不足」「有休が取れない」の回答率が大幅に高い。特に専門・短大・高専の新卒就職者は、他の学歴のどちらの経歴の女性と比べても回答率が大幅に高い職場トラブルが多数ある。

一方、大学・大学院卒の女性では、様々な職場トラブルにおいて新卒就職者と既卒就職者の回答率が拮抗している。5ポイント以上の差がある職場トラブルは「人手不足（新卒 29.8%、既卒 36.0%）」「暴言、暴力、いじめ、嫌がらせ（新卒 17.5%、既卒 24.7%）」のみである。

以上の分析結果をまとめると、職場トラブルを経験した人の割合はおおむね、男性よりも女性で、既卒就職者より新卒就職者で、高校卒や大学・大学院卒より専門・短大・高専卒でより高い傾向がある。既卒就職者は年齢も多様で、正社員以外の形で就労経験を積んだ人も含まれるのに対して、新卒就職者は文字通り初めて社会に出て働く人がほとんどである。同じ出来事に対しても、社会経験が豊富な若者は「世の中はそういうものだ」と受容し、働くことに慣れていない若者はより敏感に反応するため、新卒就職者の方が職場トラブルを経験したと回答しがちなのかもしれない。

職場トラブルの経験は、新卒就職者と既卒就職者の離職／勤続傾向にどのような影響をもたらしているのだろうか。図表3-8②に、離職者と勤続者の各職場トラブルの回答率を比較できるように示した。離職者と勤続者の回答率に5ポイント以上の差がみられた職場トラブルについて、性・学歴・入職時の経歴ごとに検討しよう。

まず大前提として、高校の男性新卒就職者を除く全ての性・学歴・経歴において、勤続者の方が「いずれもない」の回答率が高い。反対に、「希望と異なる配置転換」を除くと、離職者と勤続者の回答率に大差がある職場トラブルのほとんどが、離職者の回答率の方が高い。おおかたの職場トラブルは離職を誘発する可能性があり、職場トラブルを発生させないことや早期解決することが、若い正社員の勤続を促すためには重要であるといえよう。なかでも、男女とも多くの学歴において新卒・既卒ともに離職者の回答率が大幅に高かった職場トラブルは、「残業代不払い」「有休がとれない」「暴力・暴言・いじめ・嫌がらせ」「辞めさせてもらえなかった」である。これらは、あらゆる属性の若者に共通して、離職を引き起こす可能性がある職場トラブルと言えよう。

⁸ 既卒就職者の回答率が大幅に高い職場トラブルは、専門・短大・高専卒における「会社から一方的に労働条件を変更された（以下「一方的な労働条件の変更）」（17.9%）」のみであった。

図表3-8③ 「初めての正社員勤務先」で経験した職場トラブル
(MA, 性・学歴・経歴・勤続別)

単位：％ 太字は実数

男性	高校卒				専門・短大・高専卒				大学・大学院卒			
	新卒就職者		既卒就職者		新卒就職者		既卒就職者		新卒就職者		既卒就職者	
	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者
残業代が支払われなかったことがあった	27.6	20.5	31.8	19.4	38.2	26.9	30.3	17.6	36.9	19.6	25.9	26.4
人手不足で一人でも仕事を休むと業務が立ちゆかなくなる状況があった	23.4	33.5	37.7	33.1	36.1	29.4	30.3	31.4	29.3	24.6	30.9	22.9
希望した日に有給休暇をとれなかったことがあった	23.8	29.1	29.8	20.9	34.0	31.3	30.3	17.6	29.6	22.2	25.9	18.9
暴言、暴力、いじめ・嫌がらせを受けた	20.3	17.6	20.5	15.8	25.0	16.9	24.2	5.9	25.6	11.8	33.3	13.9
自分が希望しない配置転換があった	11.5	19.8	15.9	8.6	17.4	23.4	33.3	15.7	21.4	19.3	14.8	21.4
会社から一方的に労働条件を変更された	14.2	16.1	17.2	15.8	25.0	16.9	21.2	13.7	15.0	10.3	16.0	13.4
仕事が原因でけがや病気をした	13.8	13.7	15.2	15.1	18.1	12.4	21.2	5.9	15.3	8.8	9.9	11.9
辞職を申し出ても、辞めさせてもらえなかった	7.7	2.4	8.6	2.2	13.9	5.5	12.1	2.0	6.6	2.3	7.4	3.5
商品の買い取りや、業務にかかわる諸経費の自己負担を強要された	3.8	5.9	7.3	6.5	6.3	7.5	3.0		10.3	5.6	14.8	10.0
結婚、出産、育児、介護を理由に、会社側から辞めるようにいわれた			0.5	1.3	1.4	0.5	3.0	2.0	0.5	1.0	1.2	1.5
その他	1.5	0.7	2.0						1.3		1.2	
いずれもない	38.7	33.3	27.8	34.5	21.5	28.4	27.3	37.3	24.5	40.4	27.2	35.8
N	261	409	151	139	144	201	33	51	379	1,002	81	201
女性	高校卒				専門・短大・高専卒				大学・大学院卒			
	新卒就職者		既卒就職者		新卒就職者		既卒就職者		新卒就職者		既卒就職者	
	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者
残業代が支払われなかったことがあった	30.7	18.0	23.3	16.7	39.0	27.9	33.3	21.3	29.5	24.5	31.2	23.3
人手不足で一人でも仕事を休むと業務が立ちゆかなくなる状況があった	32.7	32.0	42.5	35.0	47.9	35.8	35.7	32.8	35.6	25.3	48.1	23.3
希望した日に有給休暇をとれなかったことがあった	28.1	33.6	26.0	21.7	36.9	27.4	35.7	18.0	30.3	22.5	26.0	16.4
暴言、暴力、いじめ・嫌がらせを受けた	26.7	23.8	24.7	10.0	24.1	19.9	27.4	18.0	20.2	15.3	35.1	13.7
自分が希望しない配置転換があった	22.1	18.9	8.9	11.7	16.3	16.4	13.1	19.7	18.7	18.7	22.1	15.1
会社から一方的に労働条件を変更された	13.5	5.7	11.6	15.0	14.9	6.0	17.9	18.0	14.1	7.4	14.3	13.7
仕事が原因でけがや病気をした	18.8	13.9	11.6	6.7	19.7	12.9	17.9	13.1	14.4	6.0	11.7	6.8
辞職を申し出ても、辞めさせてもらえなかった	13.5	9.8	13.0	3.3	14.9	3.5	7.1	6.6	10.1	2.6	9.1	2.7
商品の買い取りや、業務にかかわる諸経費の自己負担を強要された	5.6	4.9	6.8	6.7	12.2	5.5	8.3	3.3	9.8	5.0	10.4	2.7
結婚、出産、育児、介護を理由に、会社側から辞めるようにいわれた	4.0	0.8	6.2	1.7	3.9	1.0	6.0		4.3	0.8	3.9	2.7
その他	1.7		2.1		0.9		2.4		0.3	0.2		
いずれもない	25.4	30.3	33.6	41.7	18.3	28.9	25.0	29.5	23.7	39.2	22.1	42.5
N	303	122	146	60	436	201	84	61	396	502	77	73

※離職者と勤続者の差が5ポイント以上でかつ離職者の方が高い場合を網掛、低い場合を斜体+下線で示した

※回答が無いセルは空白で示した

※高校卒には、専門学校・短大・高専中退、大学中退を、大学・大学院卒には大学院中退を含む

一方、高校の男性の新卒就職者においては、「人手不足」「有休がとれない」も勤続者の回答率が大幅に高い、高校新卒男性の週あたり実労働時間の平均値は 46.2 時間と、他の学歴の男性や高校既卒男性（49.2 時間）よりも短い。忙しさを感じる労働時間の長さには個人差があるが、高校新卒男性は比較的短い労働時間を多忙と感じる一方で、その多忙さから充実感を得ているのかもしれない。

また全ての学歴の女性について、既卒就職者は「暴力・暴言・いじめ・嫌がらせ」、新卒就職者では「一方的な労働条件の変更」の回答率が勤続者で大変小さい。既卒女性には安心して働ける人間関係を整えることが、新卒女性には労働条件の安定的な適用が、勤続の促進に効果をもつ可能性が示唆されたといえよう。

<参考文献>

黒田祥子（2017）「長時間労働と健康、労働生産性の関係」『日本労働研究雑誌』No.679, pp.18-28.

濱口桂一郎（2013）『若者と労働：「入社」の仕組みから解きほぐす』中央公論新社.

第4章 「初めての正社員勤務先」における能力開発の状況

若者の、初めて正社員として勤務した会社等（以下「初めての正社員勤務先」と略す）における能力開発の状況と、彼・彼らの離職／勤続傾向とはどのような関係があるのだろうか。本報告では、「初めての正社員勤務先」における業務内容および職務遂行能力水準の変化を離職者と勤続者とで比較することで、この課題に取り組みたい。

分析に際しては、業務内容や職務遂行能力水準の「変化」は勤続期間の影響を受けることを考慮して、勤続期間が10年以内の若者に分析対象者を限定し、「3年以内」「3年を超えて5年以内」「5年を超えて10年以内」に区分することで勤続期間の効果を統制した分析を行う。分析対象者の内訳は、離職者が2,522人（男性1,061人、女性1,564人）、勤続者が2,472人（男性1,564人、女性908人）である。

第1節 業務の変化からみる能力開発状況

企業による労働者の能力開発は、業務を離れて研修等を行う Off-JT (Off the Job Training) よりも、業務を実際に行う中で新しい知識や技能を習得する OJT (On the Job Training) が中心である。労働者が担当する業務の量、種類、難易度、担当範囲を計画的に変化させること、責任や裁量を付与すること、他の労働者を指導・管理する立場に置くことなどを通じて実務に応じた職務遂行能力が習得され、成長を実感できれば、若者の職場定着を促すことになるだろう。しかし一方で、本人のキャパシティを超えた業務を担当させることは、離職につながる恐れがある。

本節では「初めての正社員勤務先」で経験した業務の変化を離職者と勤続者とで比較することで、どのような業務の変化が若者の離職や勤続を促す可能性があるのか検討する。調査では「初めての正社員勤務先」で正社員として働き始めてから、離職者は離職するまで、勤続者は調査時点までに、担当業務がどのように変化したか10の選択肢を示して複数回答で尋ねた。図表4-1①、4-2①は、離職者と勤続者それぞれに占める、各変化を経験した人の割合を性・勤続期間ごとに示したものである。

なお、大企業に比べて中小企業は事業規模や範囲が小さく、経験できる業務の広がりに限界がある。また、離職者の「初めての正社員勤務先」の企業規模は中小企業に偏る傾向がある。そこで企業規模の影響を統制するため、対象者を「初めての正社員勤務先」の従業員数（企業全体の数）が300人未満である人（男性：離職者639人、勤続者565人、女性：離職者934人、勤続者403人）と、300人以上および官公庁・公営事業所である人（男性：離職者422人、勤続者999人、女性：離職者527人、勤続者505人）に分けて分析を行った。

1. 企業規模 300 人未満の会社等における業務の変化

図表 4-1 ①に、従業員 300 人未満の会社等に勤続期間 10 年以内の若者について、勤務していた間に担当業務に生じた変化として、あてはまると答えた人の割合（以下「回答率」）を、性・勤続期間別に示したものである。

図表 4-1 ① 300 人未満企業における業務の変化

(MA, 性別・勤続期間別、勤続 10 年未満の人)

単位：% 太字は実数

男性	3年以内		3年超5年以内		5年超10年以内	
	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者
業務の全体的な量が増えていった	51.0	58.3	64.6	58.6	61.7	61.9
業務の種類が増えていった	40.1	52.1	56.7	56.8	61.7	52.9
業務の内容が難しくなっていった	35.7	42.9	46.5	47.7	56.8	47.1
責任の重い業務を担当するようになっていった	24.4	39.9	47.2	39.6	49.4	44.3
正社員として働き始めた当初とは全く違う職種(業務内容)になった	9.3	8.0	16.5	17.1	11.1	19.2
自分で業務の手順やスケジュールを決められるようになっていった	13.5	25.8	22.0	27.9	38.3	29.2
非正社員を指導・管理する立場になっていった	6.0	9.2	16.5	11.7	18.5	10.0
部下・後輩の正社員を指導・管理する立場になっていった	6.7	13.5	22.8	17.1	24.7	24.1
そのほかの変化	1.6		0.0	0.0	1.2	
何も変化していない	27.1	18.4	11.8	11.7	12.3	13.1
N	431	163	127	111	81	291
女性	3年以内		3年超5年以内		5年超10年以内	
	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者
業務の全体的な量が増えていった	57.7	67.3	74.1	72.3	75.0	70.3
業務の種類が増えていった	53.7	62.4	60.3	75.9	67.1	61.9
業務の内容が難しくなっていった	41.7	48.5	48.7	63.9	53.6	45.8
責任の重い業務を担当するようになっていった	38.7	41.2	51.3	61.4	50.7	54.8
正社員として働き始めた当初とは全く違う職種(業務内容)になった	8.8	8.5	10.1	19.3	9.3	14.2
自分で業務の手順やスケジュールを決められるようになっていった	20.3	27.9	28.6	44.6	36.4	43.2
非正社員を指導・管理する立場になっていった	8.8	7.3	13.8	19.3	22.9	15.5
部下・後輩の正社員を指導・管理する立場になっていった	16.5	12.7	32.8	44.6	44.3	40.0
そのほかの変化	0.5		0.5		0.7	1.3
何も変化していない	17.7	8.5	11.1	3.6	4.3	5.2
N	605	165	189	83	140	155

※5ポイント以上の差で離職者>勤続者の場合を網掛、離職者<勤続者の場合を下線・斜体で示した

※回答がなかったセルは空欄とした

※高校卒には専門・短大・高専中退、大学中退を、大学・大学院卒には大学院中退を含む

1-1. 離職者と勤続者の比較

同一の性別・勤続期間段階の離職者と勤続者とで業務の変化の状況を比較する。まず男性について検討する。全体に、勤続期間が短いグループほど勤続者の、長いグループほど離職

者の方が業務の変化を経験した傾向がある。

勤続期間「3年以内」の男性では、勤続者の方が多くの事柄について回答率がより高い。特に「業務の種類が増えていった（以下「業務の種類増大）」」「責任の重い業務を担当するようになっていった（以下「業務責任増大）」」「自分で業務の手順やスケジュールを決められるようになっていった（以下「裁量性増大）」」については10ポイント以上の差がある。ところが、勤続期間「3年超5年以内」の男性では、離職者の回答率が5ポイント以上高い事柄が「業務の全体的な量が増えていった（以下「業務量の増大）」」「業務責任増大」「部下・後輩の正社員を指導・管理する立場になっていった（以下「部下・後輩の指導・管理）」」の3点になり、勤続者の方が回答率がより高い事柄は「裁量性増大」のみである。さらに勤続期間「5年超10年以内」の男性では、離職者の回答率が5ポイント以上高い事柄が5つに増大した（「業務の種類増大」「業務の内容が難しくなっていった（以下「業務内容高度化）」」「業務責任増大」「裁量性増大」「非正社員を指導・管理する立場になっていった（以下「非正社員の指導・管理）」」。一方、勤続者の方が回答率がより高い事柄は「正社員として働き始めた当初とは全く違う職種（業務内容）になった（以下「職種変更）」」のみである。

次に女性について検討する。男性と同様、勤続期間が短いグループほど勤続者の、長いグループほど離職者の方が業務の変化を経験した傾向があるが、離職者の回答率が勤続者より高くなるタイミングが男性より遅い。勤続期間「3年以内」の女性では、勤続者の回答率が5ポイント以上高い事柄は「業務量の増大」「業務の種類増大」「業務内容高度化」「裁量性増大」の4つであったが、「3年超5年以内」の女性では、「業務の種類増大」「業務内容高度化」「業務責任増大」「職種変更」「裁量性増大」「非正社員の指導・管理」「部下・後輩の指導・管理」の7つに増大した。ところが勤続期間「5年超10年以内」の女性では、勤続者の回答率が5ポイント以上高い事柄は「裁量性増大」のみであり、離職者の回答率がより高い事柄が3つとなる（「業務の種類増大」「業務内容の高度化」「非正社員の指導・管理」）。

1-2. 勤続期間の異なる人との比較

次に、勤続期間の異なる人を比較することで業務の変化のタイミングと程度をみていこう。

男性では離職者も勤続者も、また多くの事柄について、勤続期間が長くなるほど「変化した」人の割合が増えていく。その一方で、離職者と勤続者とは変化のスピードが異なる。それぞれの変化の回答率を、勤続期間の隣接する段階間で比較すると、多くの事柄について、勤続者より離職者の方が回答率に大きな差がある。勤続期間「3年以内」の離職者と「3年超5年以内」の離職者の回答率を比べると、後者の回答率が10ポイント以上高い事柄が6つみられた。特にその差が大きいのは、「業務責任増大（22.8ポイント差）」「業務の種類増大（16.6ポイント差）」「部下・後輩の指導・管理（16.1ポイント差）」である。

同様に勤続期間「3年超5年以内」の離職者と「5年超10年以内」の離職者の回答率を比べると、後者の回答率が10ポイント以上高い事柄は「裁量性増大（16.3ポイント差）」「業

務の種類増大（10.3ポイント差）」の2つであった。

女性は男性とは異なり、勤続期間が5年目までは勤続者の方が急激な変化を経験し、5年を超えると離職者の方が変化をより経験している傾向が見られる。勤続期間「3年以内」と「3年超5年以内」の回答率を比べると、後者の回答率がより高い傾向は、離職者より勤続者で顕著にみられる。「3年超5年以内」の回答率が10ポイント以上高い事柄は、離職者では「業務量の増大（16.4ポイント差）」「部下・後輩の指導・管理（16.3ポイント差）」「業務責任増大（12.6ポイント差）」の3点だが、勤続者では「部下・後輩の指導・管理（31.9ポイント差）」「業務責任増大（20.2ポイント差）」「裁量性増大（16.7ポイント差）」「業務内容高度化（15.4ポイント差）」「業務の種類増大（13.5ポイント差）」「非正社員の指導・管理（12.0ポイント差）」「職種変更（10.8ポイント差）」の7つに及ぶ。

次に「3年超5年以内」と「5年超10年以内」の回答率とを比べると、離職者では「5年超10年以内」、勤続者では「3年超5年以内」の方が高い傾向がみられる。「そのほかの変化」「何も変化していない」を除く8つの事柄のうち、離職者は6つについて「5年超10年以内」の回答率がより高く、特に「部下・後輩の指導・管理（11.5ポイント）」「非正社員の指導・管理（9.1ポイント）」で顕著である。一方の勤続者では、8つの変化すべてについて「3年超5年以内」の回答率がより高い。すなわち、中小企業で働く若い女性正社員は、急な業務の変化を経験した人たちが勤続5年目あたりから離職していくのだと解釈できる。

2. 企業規模300人以上の会社等および官公庁・公営事業所における業務の変化

次に、従業員300人以上の会社等および官公庁・公営事業所（以下「大企業・公的団体」）に勤務していた（いる）勤続期間10年以内の若者について、同様の分析を行う。

2-1. 離職者と勤続者の比較

はじめに、同一の性別・勤続期間段階の離職者と勤続者とで業務の変化の状況を比較する。

まずは、男性について検討する。全体に、勤続期間が短いほど勤続者の、長いほど離職者の方が業務の変化を経験する傾向は中小企業の場合と同じであるが、離職者の回答率がより高くなるタイミングが中小企業の「3年目」より遅く「5年目」が境目である。

勤続者の回答率が5ポイント以上高い事柄をみると、勤続期間「3年以内」の男性では5つの事柄（「業務量増大」「業務の種類増大」「業務内容高度化」「業務責任増大」「裁量性増大」）が、勤続期間「3年超5年以内」では6つの事柄（「業務量増大」「業務の種類増大」「業務責任増大」「職種変更」「裁量性増大」「部下・後輩の指導管理」）が該当する。ところが勤続期間「5年超10年以内」では離職者と勤続者の回答率の差が縮まり、むしろ離職者の回答率がより高い事柄の方が多くなる。5ポイント以上の差がある事柄をみると、離職者は「業務の種類増大」「非正社員の指導・管理」で、勤続者は「職種変更」の回答率がより高い。

図表4-1② 300人以上企業および官公庁・公的団体における業務の変化

(MA, 性別・勤続期間別、勤続10年未満の人) 単位: % 太字は実数

男性	3年以内		3年超5年以内		5年超10年以内	
	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者
業務の全体的な量が増えていった	46.5	58.6	59.3	67.8	73.3	72.9
業務の種類が増えていった	41.9	55.9	49.5	59.3	71.1	62.5
業務の内容が難しくなっていった	40.7	50.2	57.1	61.8	63.3	62.5
責任の重い業務を担当するようになっていった	25.7	40.6	47.3	54.3	60.0	58.8
正社員として働き始めた当初とは全く違う職種(業務内容)になった	11.6	12.3	14.3	27.1	17.8	28.6
自分で業務の手順やスケジュールを決められるようになっていった	15.8	29.9	31.9	42.7	46.7	46.9
非正社員を指導・管理する立場になっていった	5.8	7.7	14.3	15.1	27.8	16.7
部下・後輩の正社員を指導・管理する立場になっていった	8.7	10.0	19.8	26.6	35.6	36.4
そのほかの変化		0.4				0.4
何も変化していない	24.5	14.9	14.3	8.5	7.8	7.2
N	241	261	91	199	90	539
女性	3年以内		3年超5年以内		5年超10年以内	
	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者
業務の全体的な量が増えていった	63.7	71.5	74.7	70.5	84.5	73.0
業務の種類が増えていった	60.8	67.9	68.5	63.4	74.8	73.0
業務の内容が難しくなっていった	52.9	57.5	59.6	57.1	68.0	64.5
責任の重い業務を担当するようになっていった	42.8	47.7	59.6	51.8	68.0	61.5
正社員として働き始めた当初とは全く違う職種(業務内容)になった	9.0	13.0	7.5	17.9	13.6	23.0
自分で業務の手順やスケジュールを決められるようになっていった	24.8	42.5	43.2	39.3	55.3	49.5
非正社員を指導・管理する立場になっていった	15.1	7.8	24.7	16.1	28.2	19.5
部下・後輩の正社員を指導・管理する立場になっていった	21.2	18.7	38.4	34.8	51.5	46.0
そのほかの変化		0.5	0.7			1.0
何も変化していない	14.0	8.3	5.5	9.8	1.9	5.0
N	278	193	146	112	103	200

※5ポイント以上の差で離職者>勤続者の場合を網掛、離職者<勤続者の場合を下線・斜体で示した

※回答がなかったセルは空欄とした

※高校卒には専門・短大・高専中退、大学中退を、大学・大学院卒には大学院中退を含む

次に、女性について検討する。全体に、勤続期間が短いほど勤続者の、長いほど離職者の方が業務の変化を経験した傾向は中小企業の場合と同じであるが、離職者の回答率が勤続者より高くなるタイミングは中小企業の「5年目」より早く「3年目」となる。

勤続期間「3年以内」の女性では全体に勤続者の回答率がより高い。5ポイント以上の差がある事柄は「業務量増大」「業務の種類増大」「裁量性増大」の3つで、特に「裁量性の増大」は17.7ポイントの差がある。これに対して離職者の回答率が5ポイント以上高い事柄は、唯一「非正社員の指導・管理」のみである。次に勤続期間「3年超5年以内」の女性では離

職者の回答率が5ポイント以上高い事柄が「非正社員の指導・管理」「業務の種類増大」「業務責任増大」の3つになり、勤続者の回答率が5ポイント以上高い事柄は「職種の変更」のみである。さらに勤続期間「5年超 10年以内」では、離職者の回答率が5ポイント以上高い事柄は「業務量増大」「業務責任増大」「裁量性増大」「非正社員の指導・管理」「部下・後輩の指導・管理」の5つに増大し、勤続者の回答率が5ポイント以上高い事柄は「職種変更」のみである。

2-2. 勤続期間の異なる人との比較

次に、勤続期間の異なるグループを比較することで、業務の変化のタイミングと程度をみていこう。

まず、男性について検討する。それぞれの変化の回答率を勤続期間の隣接する段階間で比較しよう。勤続期間「3年以内」と「3年超5年以内」の回答率を比べると、後者の回答率が10ポイント以上大きい事柄が離職者にも勤続者にもそれぞれ5つずつみられた¹。ただし、同じ事柄ならば離職者の方が回答率の差が大きい。

同様に勤続期間「3年超5年以内」と「5年超10年以内」の回答率を比べると、後者の回答率が10ポイント以上高い事柄は離職者でのみ5つみられた（「業務の種類増大（21.6ポイント差）」「部下・後輩の指導・管理（15.8ポイント差）」「裁量性増大（14.8ポイント差）」「非正社員の指導・管理（13.5ポイント差）」「業務責任増大（12.7ポイント差）」）。

中小企業の男性と同様に、大企業や公的団体に勤める男性も、離職者・勤続者ともに多くの事柄について、勤続期間が長い人ほど変化を経験した傾向があり、離職者の方がより急速な変化を経験している可能性が示唆された。

次に、女性について検討する。それぞれの変化の回答率を勤続期間の隣接する段階間で比較しよう。勤続期間「3年以内」と「3年超5年以内」の回答率を比べると、後者の回答率がより高い傾向は離職者で顕著にみられる。「3年超5年以内」の回答率が10ポイント以上高い事柄は、離職者では「裁量性増大（18.4ポイント差）」「部下・後輩の指導・管理（17.2ポイント差）」「業務責任の増大（16.8ポイント差）」「業務量増大（11.0ポイント差）」の4つ、勤続者では「部下・後輩の指導・管理（17.2ポイント差）」のみであった。

同様に「3年超5年以内」と「5年超10年以内」の回答率とを比べると、離職者と勤続者の変化の差にあまり違いがみられなくなる。「5年超10年以内」の回答率が10ポイント以上高い事柄は、離職者では「部下・後輩の指導・管理（13.1ポイント差）」「裁量性増大（12.1ポイント差）」の2つ、勤続者も同じく「部下・後輩の指導・管理（11.2ポイント差）」「裁量性増大（10.2ポイント差）」の2つである。

¹ 離職者では「業務責任増大（21.6ポイント差）」「業務内容高度化（16.4ポイント差）」「裁量性増大（16.1ポイント差）」「業務量増大（12.8ポイント差）」「部下・後輩の指導・管理（11.1ポイント差）」の5つであり、勤続者は「部下・後輩の指導・管理（16.6ポイント差）」「職種変更（14.8ポイント差）」「業務責任増大（13.7ポイント差）」「裁量性増大（12.8ポイント差）」「業務内容高度化（11.6ポイント差）」の5つである。

中小企業で働く女性と同様に、大企業や公的団体で働く若い女性においても、離職者の方が急激な変化を経験した傾向がみられた。ただし、中小企業で働く女性が5年を超えてからそうした傾向が表れるのに対して、大企業や公的団体で働く女性では3年目の時点で既に、離職者がより変化を経験した傾向がみられる。大企業や公的団体で働く若い女性正社員は、中小企業で働く若い女性正社員よりも早い段階で、急激な業務の変化を経験した人たちが離職していく様子がうかがい知れる。

3. 業務の変化と離職傾向との関連

以上の分析結果を考察する。業務の変化の内容と離職傾向との関連を検討した結果、男女とも、また中小企業でも大企業・公的団体でも、共通して長期にわたり勤続を促す可能性がある業務の変化は「職種の変更」である。特にその傾向は大企業・公的団体で顕著である。中小企業ではそもそも多様な職種が企業内にないことが離職の一因になっている可能性がある。また「裁量性の増大」も、中小企業で働く女性や大企業・公的団体で働く男性に対しては長期的に勤続を促す可能性がある。反対に勤続期間が短い段階で離職を促す可能性のある業務の変化は、性別や勤務先の規模によって異なり、中小企業の男性は業務量や責任の増大、部下や後輩の指導・管理を担うようになると離職する傾向があり、大企業・公的団体で働く女性は業務の種類・責任の増大、非正社員の指導・管理を担うようになると離職する傾向がある。また男女とも、勤務先規模にかかわらず、変化の急激さは離職を促す要因になりえる。

変化のタイミングと離職傾向との関連を検討した結果、中小企業に勤める男性にとって、勤続3年目までの業務の変化は勤続を、3年を超えてからの変化は離職を促している可能性がある。特に、責任の増大は3年目以降一貫して離職傾向と関連している。これに対して大企業や公的団体で働く男性には、中小企業で働く男性よりも長期にわたって業務の変化が勤続を促す方向に作用する可能性があり、業務の変化が離職を促す傾向が見られるのは5年目以降である。中小企業で働く女性にとって、勤続5年目までの業務の変化は勤続を、5年を超えてからの変化は離職を促している可能性がある。これに対して大企業や公的団体で働く女性に対しては、中小企業で働く女性よりも短期間（3年以内）のうちに、業務の変化が離職を促す方向に作用する可能性がある。ただし「部下・後輩正社員の指導・管理」については、そうした業務を担うようになったから離職することになったのか、何らかの理由で離職する際に後任者へ引き継ぎを行うことを「部下・後輩正社員の指導・管理」と回答者が解釈したのか、判断が難しい。ただし、女性は結婚や出産、配偶者の転勤など女性本人の意向だけでは何ともしがたい事情によって離職する人々が、勤続期間が長く（＝年齢が高く）なるほど増大する（本報告第5章参照）。したがって勤続期間が長い女性の場合は後任への引き継ぎ行為をした人が「部下・後輩正社員の指導・管理」を回答したと解釈すべきだろう。

第2節 職務遂行能力水準の変化からみる能力開発状況

労働者の職務遂行能力の変化と離職傾向との関連には、正反対の二つの仮説を立てることができる。第一に、企業側が期待する水準まで職務遂行能力を伸長させることができなかつた若者は、自信を無くして離職していくのではないだろうか。第二に、職務遂行能力が伸長した若者は、キャリアアップのために積極的に転職を考えるのではないだろうか。前者の仮説が正しければ、離職した若者ほど職務遂行能力の伸長度合が低いはずである。反対に後者の仮説が正しければ、離職した若者ほど職務遂行能力の伸長度合が高いはずである。

本節では上記の課題に取り組むため、「初めての正社員勤務先」における職務遂行能力水準の変化の状況を離職者と勤続者とで比較する。具体的には、「初めての正社員勤務先」に入職してから3ヶ月後時点²の職務遂行能力と、離職者については離職直前、勤続者については調査時点の職務遂行能力とを数値化して、入職3ヶ月後から離職直前／調査時点までの職務遂行能力の伸長幅を離職者と勤続者とで比較する。したがって3ヶ月後時点の職務遂行能力を扱う分析においては、調査時点において入職から3ヶ月が経過していない勤続者と、入職から3ヶ月が経過する前に離職または正社員以外の労働者へと転換した人を分析対象者から除く。また、職務遂行能力水準の「変化」は勤続期間の影響を受けることを考慮して、本節では分析対象者を勤続期間が10年以内の若者に限定し、さらに「3年以内³」「3年超5年以内」「5年超10年以内」に区分して集計を行う。

1. 職務遂行能力の指標と分析手順

本調査では2016年調査と同様に、「職務遂行能力」の指標として「行動特性（コンピテンシー）」の概念を用いた。調査の際には、岩脇（2008）が作成した「大学新卒者の採用面接において企業が評価する行動特性」のモデルから一部を抜粋し、若干の修正を加えたものを用いた⁴。具体的な計測方法は以下の通りである。

まず10種類の職務遂行に関わる行動を〔課題を見つけ出し、目標を持つ〕のように文章化して回答者に示し、その行動を「初めての正社員勤務先」に入職してから3ヶ月後の時点、

² 評価時点を入職から3ヶ月後とした意図は、職務遂行に関わる行動特性は、実際に仕事をしてみないと評価できないためである。

³ 入職3ヶ月後時点の職務遂行能力を分析に用いる際には「3ヶ月超3年以内」とする。

⁴ 岩脇（2008）はSpencer & Spencer（1993、訳書2001）によるコンピテンシー評価の定義に基づき31企業の採用担当者にヒアリングを行い、企業が大学新卒者を事務系正社員へ採用する際の面接において、学生が語るどのような過去の「行動事実」に関するエピソードからどのような「能力」を評価したのか尋ね、回答を類型化することで同モデルを作成した。さらに就職活動を終えた大学4年生を対象に上記モデルに基づく行動結果面接を行い、就職活動の結果に対する満足度が高い学生は低い学生より他者とのコミュニケーションに関する「行動特性」が有意に高いことを検証した。本調査では、岩脇（2008）が抽出した16項目の「行動特性」のうち、評価企業が多い上位7項目と、就職活動の結果に対する満足度が高い学生と低い学生との間に有意な得点差がみられた3項目の計10項目を抜粋し、各項目の定義を就業の場で観察できる表現（例：〔課題を見つけ出し、目標を持つ〕）に修正したものを調査票上に掲載した。

および離職直前／調査時点にどの程度とることができたか（できるか）、5件法で自己評価してもらった。

次に、回答者による行動特性の自己評価の結果を、「できた」を5点、「ややできた」を4点、「どちらともいえない」を3点、「ややできなかった」を2点、「できなかった」を1点として得点化した（以下「行動特性得点」とよぶ）。また、これら10項目の行動特性得点を合算した10～50点の「行動特性得点総計値」を算出し、全体的な行動特性の水準を測る指標とした。

本章ではまず、「初めての正社員勤務先」に入職してから3ヶ月後の時点から、現在（離職直後／調査時点）にかけて、職務遂行能力がどの程度伸長したか検討する。具体的には、勤続期間10年以内の勤続者と離職者それぞれについて、10項目の行動特性得点と行動特性得点総計値の平均値を性・勤続期間段階別に算出し⁵、入職3ヶ月後の値と離職直後／調査時点の値との間に統計的に有意な差があるといえるのか、対応のあるサンプルの差の検定を行った（図表4-2①、4-3①）。

次に同様の手法で、勤続者と離職者の、入職3ヶ月後時点および現在（離職直前／調査時点）の職務遂行能力には差があるといえるのか検討する。具体的には、10項目の行動特性得点および行動特性得点総計値について、離職者と勤続者それぞれの平均値を性・勤続期間段階別に算出し、両者の間に統計的に有意な差があるといえるのか、独立したサンプルの差の検定を行った（図表4-2②、4-3②）。さらに分析対象者を全ての回答者に広げた上で、現在（離職直後／調査時点）の行動特性得点および行動特性得点総計値についても、離職者と勤続者それぞれの平均値を性・勤続期間段階別に算出し、両者の間で有意差があるといえるのか、独立したサンプルの差の検定を行った（図表4-2③、4-3③）。

2. 男性の職務遂行能力の変化と離職傾向

2-2. 全体的な傾向

まずは男性について検討する。図表4-2①は、「初めての正社員勤務先」に入職して3ヶ月後の時点から現在（離職直後／調査時点）にかけて、男性のどのような職務遂行能力がどのタイミングでどの程度伸長したといえるか検討した結果である。入職3ヶ月後時点の平均値と現在（離職直後／調査時点）の平均値との間に、5%の水準で有意な差があるといえる場合には不等号でどちらが大きいかを示し、入職3ヶ月後の方が大きい場合にはその値を網掛、離職直前／調査時点の方が大きい場合には、その値を斜体+下線で示した。

⁵ 入職から3ヶ月後時点の行動および離職時の行動を尋ねる際には「できた」「ややできた」「どちらともいえない」「ややできなかった」「できなかった」、調査時点の行動を尋ねる際には「できる」「ややできる」「どちらともいえない」「ややできない」「できない」とした。

離職者・勤続者ともに、どの勤続期間のグループにおいても、入職3ヶ月後の時点より離職直前／調査時点の方が、あらゆる行動特性について有意に得点が高い、もしくは有意差がない。また、勤続期間が短いグループより長いグループの方が、より多様な行動特性について伸長がみられ、勤続期間が「5年超10年以内」のグループでは、勤続者においてすべての行動特性について伸長している。さらに、離職者・勤続者ともに、より勤続期間が短いグループで伸長が見られた行動特性は、必ずそれより勤続期間が高いグループにおいても伸長が見られる上に、離職直前／調査時点の得点はより勤続期間が長いグループほど高くなる。

図表4-2① 入職3ヶ月後時点と離職直前／調査時点の行動特性得点平均値の比較
(勤続期間・勤続別，勤続期間3ヶ月超10年以内の男性)

男性離職者	3ヶ月超3年以内			3年超5年以内			5年超10年以内		
	3ヶ月後	離職直前	p	3ヶ月後	離職直前	p	3ヶ月後	離職直前	p
課題を見つけ出し、目標を持つ	2.82	2.84		3.13	3.23		3.32	3.46	
具体的な方策を見つけて計画を立てる	2.76	2.83		3.02 <	<u>3.21</u>	**	3.20 <	<u>3.54</u>	***
考えるだけ、言うだけでなく、行動する	2.96	2.98		3.30	3.36		3.49 <	<u>3.65</u>	*
最後までやりとげる	3.07	3.09		3.57	3.44		3.75	3.80	
受身ではなく自分から行動する	2.81 <	<u>2.90</u>	*	3.13 <	<u>3.39</u>	***	3.40 <	<u>3.62</u>	**
自分を客観的に認識する	2.86 <	<u>2.96</u>	**	3.14 <	<u>3.29</u>	*	3.29 <	<u>3.56</u>	***
目的達成のために周囲の人々や環境に働きかける	2.64 <	<u>2.75</u>	**	2.91 <	<u>3.10</u>	*	3.27 <	<u>3.52</u>	**
会社やチーム全体の目標を的確に認識し、実行する	2.69	2.76		2.97 <	<u>3.14</u>	*	3.18 <	<u>3.56</u>	***
他者を説得して動かす	2.39 <	<u>2.56</u>	***	2.56 <	<u>3.02</u>	***	2.92 <	<u>3.38</u>	***
他者と他者との間をとりもち良い人間関係を構築する	2.75	2.76		3.01 <	<u>3.24</u>	**	3.40	3.53	
行動特性得点総計値	27.74 <	<u>28.44</u>	**	30.75 <	<u>32.43</u>	***	33.23 <	<u>35.61</u>	***
N	628			218			171		
男性勤続者	3ヶ月超3年以内			3年超5年以内			5年超10年以内		
	3ヶ月後	調査時点	p	3ヶ月後	調査時点	p	3ヶ月後	調査時点	p
課題を見つけ出し、目標を持つ	3.36 <	<u>3.56</u>	***	3.21 <	<u>3.56</u>	***	3.18 <	<u>3.67</u>	***
具体的な方策を見つけて計画を立てる	3.32 <	<u>3.50</u>	***	3.14 <	<u>3.50</u>	***	3.08 <	<u>3.67</u>	***
考えるだけ、言うだけでなく、行動する	3.52	3.57		3.41 <	<u>3.63</u>	***	3.27 <	<u>3.73</u>	***
最後までやりとげる	3.68	3.75		3.60	3.64		3.61 <	<u>3.81</u>	***
受身ではなく自分から行動する	3.35 <	<u>3.57</u>	***	3.21 <	<u>3.49</u>	***	3.19 <	<u>3.67</u>	***
自分を客観的に認識する	3.33 <	<u>3.45</u>	**	3.16 <	<u>3.45</u>	***	3.13 <	<u>3.56</u>	***
目的達成のために周囲の人々や環境に働きかける	3.21	3.29		2.99 <	<u>3.38</u>	***	2.94 <	<u>3.49</u>	***
会社やチーム全体の目標を的確に認識し、実行する	3.15 <	<u>3.37</u>	***	3.12 <	<u>3.47</u>	***	3.03 <	<u>3.59</u>	***
他者を説得して動かす	2.88 <	<u>3.16</u>	***	2.81 <	<u>3.27</u>	***	2.77 <	<u>3.45</u>	***
他者と他者との間をとりもち良い人間関係を構築する	3.40	3.45		3.31	3.41		3.32 <	<u>3.57</u>	***
行動特性得点総計値	33.20 <	<u>34.67</u>	***	31.95 <	<u>34.81</u>	***	31.53 <	<u>36.21</u>	***
N	420			310			830		

対応のあるサンプルの差の検定: *** <.001 ** <.01 * <.05

※検定結果が5%水準で有意かつ離職者の方が高い場合を網掛、勤続者の方が高い場合を斜体と下線で示した

※高校卒には専門・短大・高専中退、大学中退を、大学・大学院卒には大学院中退を含む

本調査はパネル調査ではないので、それぞれの勤続期間グループを構成する人々は同一人物ではない。したがって上記の分析結果の解釈は二通り考えられる。まず、勤続期間が長い（短い）グループが示したのと同じ傾向が、より勤続期間が短い（長い）グループにも未来に（過去に）生じる（生じた）と仮定すれば、若者の職務遂行能力というものは、「初めての

正社員勤務先」を最終的には離職するとしても、長く勤め続ければ伸長していくものだ、と解釈できる。もう一つは、異なる勤続期間グループの過去／未来の傾向は他の勤続期間グループの現在の傾向とは関係ない（独立である）と仮定した場合の解釈である。この場合、調査時点である2018年8月に偶然このような分析結果が表れたにすぎず、過去や未来には、同じ勤続期間の人々であっても異なる結果が表れる可能性がある。

どちらの仮説がより有効か確かめるため、2016年調査で勤続期間が3年超5年以内の人に限定して同様の分析を行った結果を、本調査の「3年超5年以内」の結果と比べると、有意な伸長を示した行動特性はかなりの部分で一致する。また離職者について、「最後までやり遂げる」のみ「3ヶ月後」の方が高い点などの特徴も一致する。したがって本報告では、前者の仮説をとりたい。すなわち、若年男性正社員の職務遂行能力は、「初めての正社員勤務先」を最終的には離職する場合も勤続する場合も、長く勤め続けることで伸長すると考えられる。

2-2. 離職男性と勤続男性の違い

①離職者と勤続者の職務遂行能力伸長の速度の違い

各行動特性が入職後どれくらい勤続したタイミングでどの程度伸長したのか、離職者と勤続者とで比較することで、両者の職務遂行能力伸張速度の違いを検討しよう(図表4-2①)。

「3ヶ月超3年以内」のグループでは、離職者は4つ、勤続者は6つの行動特性について有意な伸長を示した。勤続者・離職者ともに伸長したのは「受身ではなく自分から行動する」「自分を客観的に認識する」「他者を説得して動かす」であり、これらは男性正社員全般が入社後間もなく習得する基本的な職務遂行能力といえるだろう。一方、離職者でのみ伸長したのは「目的達成のために周囲の人々や環境に働きかける」であり、勤続者でのみ伸長したのは「課題を見つけ出し、目標を持つ」「具体的な方策を見つけて計画を立てる」「会社やチーム全体の目標を的確に認識し、実行する」である。勤続者の方が離職者よりも早いタイミングで職務遂行能力を向上させているようだ。また離職者のみで有意な伸長が認められた「目的達成のために周囲の人々や環境に働きかける」についても、勤続者の得点は3ヶ月時点ですでに離職者より高い。勤続者はそもそもの能力水準が高いために伸びしろが小さいだけであって、勤続者が離職者より劣っているわけではない。

「3年超5年以内」のグループでは、離職者は7つ、勤続者は8つの行動特性について有意な伸長を示した。個々の行動特性についてみると、両者とも「3ヶ月超3年以内」のグループで伸長が見られた諸特性はすべて「3年超5年以内」のグループでも伸長しており、さらに離職者は「具体的な方策を見つけて計画を立てる」「会社やチーム全体の目標を的確に認識し、実行する」「他者と他者との間をとりもち良い人間関係を構築する」について、勤続者は「考えるだけ、言うだけでなく、行動する」「目的達成のために周囲の人々や環境に働きかける」についても伸長がみられた。これらは3年を超えて勤務することで伸長するやや難易度の高い行動特性と言えよう。

「5年超10年以内」のグループでは、離職者は7つ、勤続者は全ての行動特性について有意な伸長を示した。勤続者では、「3ヶ月超3年以内」のグループで伸長が見られた諸特性は「5年超10年以内」のグループでも伸長しており、さらに、「他者と他者との間をとりもち良い人間関係を構築する」「最後までやりとげる」が伸長している。一方、離職者は「課題を見つけ出し、目標を持つ」「最後までやり遂げる」「他者と他者との間をとりもち良い人間関係を構築する」については有意な伸長がみられなかった。これらの行動特性は、長期勤務することでやっと伸長する、かなり難易度の高い行動特性であると考えられる。また男性正社員にとって離職せず長期にわたり働き続けることそのものが「最後までやりとげる」という行動特性を習得できた実感をもたらす要因になっているとも考えられる。

②離職者と勤続者の職務遂行能力の水準の違い

離職者も勤続者も勤め続けることで職務遂行能力を伸ばしているとしても、その水準は離職者と勤続者とでは異なるのではないだろうか。図表4-2②は、「初めての正社員勤務先」における勤続期間が10年以内の男性の、入職3ヶ月後時点の行動特性得点および行動特性得点総計値の平均を、同じ勤続期間グループ内の離職者と勤続者とで比較し、独立したサンプル間の差の検定を行った結果である。離職者の平均値と勤続者の平均値との間に、5%の水準で有意な差があるといえる場合には不等号でどちらが大きいかを示し、離職者の方が大きい場合にはその値を網掛、勤続者の方が大きい場合には、その値を斜体+下線で示した。

「3ヶ月超3年以内」ではすべての行動特性について勤続者の方が高得点である。しかし「3年超5年以内」では勤続者の方が有意に高得点であるのは「他者を説得して動かす」「他者と他者との間をとりもち良い人間関係を構築する」のみになり、「5年超10年以内」では、むしろ離職者の方が「考えるだけ、言うだけでなく、行動する」「受身ではなく自分から行動する」「目的達成のために周囲の人々や環境に働きかける」といった行動特性で有意に高い得点を示しており、勤続者の方が有意に高い行動特性はない。

次章で述べるが、入職後短期間で離職する男性は、離職理由として仕事がうまくできず自信を失ったことを挙げる傾向がある。上記の分析結果には、入職3ヶ月後時点の能力水準が低かった人ほど早期に離職し、入職3ヶ月後時点の能力水準が高かった人ほど長期間にわたり働き続けるという、職務遂行能力による自然淘汰の過程が表れていると考えられる。さらに「5年超10年以内」という長期にわたり働いた人の中では離職者の方が勤続者より入職3ヶ月後の行動特性得点が高く現れる。これは、入職時の能力が高かった人は就職活動時に雇用主から高評価を受けた可能性が高く、転職についても前向きな期待を抱くことができるため、キャリアアップするべく離職する傾向を反映していると推察される。

図表4-2② 離職者と勤続者の入職3ヶ月後時点の行動特性得点平均値の比較
(勤続期間別・勤続期間3ヶ月超10年以内の男性)

男性	3ヶ月超3年以内			3年超5年以内			5年超10年以内		
	離職者	勤続者	p	離職者	勤続者	p	離職者	勤続者	p
課題を見つけ出し、目標を持つ	2.82	< <u>3.36</u>	***	3.13	3.21		3.32	3.18	
具体的な方策を見つけて計画を立てる	2.76	< <u>3.32</u>	***	3.02	3.14		3.20	3.08	
考えるだけ、言うだけでなく、行動する	2.96	< <u>3.52</u>	***	3.30	3.41		3.49	> 3.27	*
最後までやりとげる	3.07	< <u>3.68</u>	***	3.57	3.60		3.75	3.61	
受身ではなく自分から行動する	2.81	< <u>3.35</u>	***	3.13	3.21		3.40	> 3.19	*
自分を客観的に認識する	2.86	< <u>3.33</u>	***	3.14	3.16		3.29	3.13	
目的達成のために周囲の人々や環境に働きかける	2.64	< <u>3.21</u>	***	2.91	2.99		3.27	> 2.94	***
会社やチーム全体の目標を的確に認識し、実行する	2.69	< <u>3.15</u>	***	2.97	3.12		3.18	3.03	
他者を説得して動かす	2.39	< <u>2.88</u>	***	2.56	< <u>2.81</u>	*	2.92	2.77	
他者と他者との間をとりもち良い人間関係を構築する	2.75	< <u>3.40</u>	***	3.01	< <u>3.31</u>	**	3.40	3.32	
行動特性得点総計値	27.74	< <u>33.20</u>	***	30.75	31.95		33.23	> 31.53	*
N	628	420		218	310		171	830	

独立したサンプルの差の検定: *** <.001 ** <.01 * <.05

※検定結果が5%水準で有意かつ離職者の方が高い場合を網掛、勤続者の方が高い場合を斜体と下線で示した

※高校卒には専門・短大・高専中退、大学中退を、大学・大学院卒には大学院中退を含む

図表4-2③ 離職者と勤続者の離職直前／調査時点の行動特性得点平均値の比較
(勤続期間別・勤続期間10年以内の男性)

男性	3年以内			3年超5年以内			5年超10年以内		
	離職者	勤続者	p	離職者	勤続者	p	離職者	勤続者	p
課題を見つけ出し、目標を持つ	2.82	< <u>3.56</u>	***	3.23	< <u>3.56</u>	***	3.46	< <u>3.67</u>	*
具体的な方策を見つけて計画を立てる	2.80	< <u>3.49</u>	***	3.21	< <u>3.50</u>	**	3.54	3.67	
考えるだけ、言うだけでなく、行動する	2.96	< <u>3.56</u>	***	3.36	< <u>3.63</u>	**	3.65	3.73	
最後までやりとげる	3.06	< <u>3.74</u>	***	3.44	< <u>3.64</u>	*	3.80	3.81	
受身ではなく自分から行動する	2.88	< <u>3.57</u>	***	3.39	3.49		3.62	3.67	
自分を客観的に認識する	2.94	< <u>3.44</u>	***	3.29	3.45		3.56	3.56	
目的達成のために周囲の人々や環境に働きかける	2.74	< <u>3.29</u>	***	3.10	< <u>3.38</u>	**	3.52	3.49	
会社やチーム全体の目標を的確に認識し、実行する	2.74	< <u>3.37</u>	***	3.14	< <u>3.47</u>	***	3.56	3.59	
他者を説得して動かす	2.54	< <u>3.15</u>	***	3.02	< <u>3.27</u>	*	3.38	3.45	
他者と他者との間をとりもち良い人間関係を構築する	2.73	< <u>3.45</u>	***	3.24	3.41		3.53	3.57	
行動特性得点総計値	28.21	< <u>34.61</u>	***	32.43	< <u>34.81</u>	**	35.61	36.21	
N	672	424		218	310		171	830	

独立したサンプルの差の検定: *** <.001 ** <.01 * <.05

※検定結果が5%水準で有意かつ離職者の方が高い場合を網掛、勤続者の方が高い場合を斜体と下線で示した

※高校卒には専門・短大・高専中退、大学中退を、大学・大学院卒には大学院中退を含む

次に同様の手順で、全ての男性の現在（離職直前／調査時点）の行動特性得点および行動特性総計値について、離職者と勤続者の平均値を同じ勤続期間段階グループ内で比較し、独立したサンプル間の差の検定を行った（図表4-2③）。5%の水準で有意な差がある場合には不等号でどちらが大きいかを示し、離職者の方が大きい場合は網掛、勤続者の方が大きい場合は斜体＋下線で示した。

「3年以内」のグループでは勤続者の方があらゆる行動特性において大差をつけて有意に高い得点を示した。しかし「3年超5年以内」では「受け身ではなく自分から行動する」「自分を客観的に認識する」「他者と他者との間を取り持ちよい人間関係を構築する」について有意差が見られなくなり、「5年超10年以内」になると勤続者の方が有意に高得点である行動特性は「課題を見つけ出し、目標を持つ」のみとなる。すなわち、勤続期間が長くなるほど勤続者と離職者の能力水準の差が小さくなる。この分析結果は、若者が早期に離職する会社ほど十分に能力開発ができる環境がないとも解釈できるし、入職時点での能力水準が高く伸びしろが小さい若者ほど成長の実感が得られず早期に離職し、能力水準が伸長して自信がついた若者ほど勤続5年を超えた頃からキャリアアップのために離職し始めるとも解釈できる。

3. 女性の職務遂行能力の変化と離職傾向

3-1. 全体的な傾向

次に、女性について同様の分析を行った結果をみてみよう。図表4-3①は、入職3ヶ月後時点から現在（離職直前／調査時点）にかけて、どの職務遂行能力がどのタイミングでどの程度伸長したといえるのか検討した結果である。5%の水準で有意差がある場合には不等号でどちらが大きいかを示し、入職3ヶ月後の方が大きい場合には網掛、離職直前／調査時点の方が大きい場合には斜体+下線で示した。

離職者も勤続者も、全ての勤続期間段階グループにおいて、あらゆる行動特性得点について、入職3ヶ月後時点より離職直前／調査時点の得点がより高い、もしくは有意差がない。また、勤続期間が短いグループより長いグループの方がより多様な行動特性について有意な伸長がみられる。さらに、より勤続期間が短いグループで有意な伸長が見られた行動特性は、必ずそれより勤続期間が長いグループにおいても有意な伸長が見られる。

さらに「3年超5年以内」のグループの分析結果を2016年調査の同じ勤続期間のグループの分析結果と比べると、有意な伸長を示した行動特性はかなりの部分で一致する。また離職者では一部の行動特性のみ有意に伸長したのに対し、勤続者は全ての行動特性が有意に伸長した点も一致する。したがって女性についても男性と同様に、若年正社員の職務遂行能力は、「初めての正社員勤務先」を最終的には離職する場合も勤続する場合も、長く勤めるほど伸長すると考えられる。ただし、離職者の離職直前の様々な行動特性得点は勤続期間が長いグループでより高いのに対し、勤続者では3年超5年以内と5年超10年以内の調査時点の得点がほぼ同じであることから、行動特性得点の伸長には上限があり、その天井は3ヶ月後時点の行動特性がより高かった勤続者の方が早く訪れると考えられる。

図表4-3① 入職3ヶ月後時点と離職直前／調査時点の行動特性得点平均値の比較
(勤続期間・勤続別，勤続期間3ヶ月超10年以内の女性)

女性離職者	3ヶ月超3年以内			3年超5年以内			5年超10年以内		
	3ヶ月後	離職直前	p	3ヶ月後	離職直前	p	3ヶ月後	離職直前	p
課題を見つけ出し、目標を持つ	3.28	3.21		3.46	3.42		3.54	< <u>3.69</u>	*
具体的な方策を見つけて計画を立てる	3.18	3.22		3.36	3.45		3.44	< <u>3.79</u>	***
考えるだけ、言うだけでなく、行動する	3.48	3.41		3.59	3.67		3.65	< <u>3.87</u>	***
最後までやりとげる	3.57	3.58		3.79	3.81		4.02	4.12	
受身ではなく自分から行動する	3.35	3.37		3.57	3.63		3.58	< <u>3.85</u>	***
自分を客観的に認識する	3.13	3.20		3.19	< <u>3.44</u>	***	3.37	< <u>3.67</u>	***
目的達成のために周囲の人々や環境に働きかける	2.96	3.01		3.11	< <u>3.32</u>	**	3.23	< <u>3.65</u>	***
会社やチーム全体の目標を的確に認識し、実行する	3.09	3.09		3.20	3.32		3.32	< <u>3.67</u>	***
他者を説得して動かす	2.49	< <u>2.70</u>	***	2.67	< <u>3.05</u>	***	2.79	< <u>3.41</u>	***
他者と他者との間をとりもち良い人間関係を構築する	3.14	3.15		3.41	3.51		3.50	< <u>3.68</u>	*
行動特性得点総計値	31.68	< <u>31.94</u>	0.0	33.34	< <u>34.63</u>	**	34.43	< <u>37.41</u>	***
N	846			335			243		
女性勤続者	3ヶ月超3年以内			3年超5年以内			5年超10年以内		
	3ヶ月後	調査時点	p	3ヶ月後	調査時点	p	3ヶ月後	調査時点	p
課題を見つけ出し、目標を持つ	3.45	3.50		3.30	< <u>3.68</u>	***	3.36	< <u>3.62</u>	***
具体的な方策を見つけて計画を立てる	3.28	< <u>3.55</u>	***	3.23	< <u>3.68</u>	***	3.26	< <u>3.65</u>	***
考えるだけ、言うだけでなく、行動する	3.58	< <u>3.69</u>	*	3.54	< <u>3.83</u>	***	3.47	< <u>3.76</u>	***
最後までやりとげる	3.82	< <u>3.97</u>	***	3.76	< <u>4.01</u>	***	3.86	< <u>4.05</u>	***
受身ではなく自分から行動する	3.44	< <u>3.64</u>	***	3.34	< <u>3.76</u>	***	3.43	< <u>3.72</u>	***
自分を客観的に認識する	3.35	< <u>3.59</u>	***	3.28	< <u>3.66</u>	***	3.19	< <u>3.59</u>	***
目的達成のために周囲の人々や環境に働きかける	3.10	< <u>3.37</u>	***	3.14	< <u>3.56</u>	***	3.00	< <u>3.63</u>	***
会社やチーム全体の目標を的確に認識し、実行する	3.15	< <u>3.39</u>	***	3.09	< <u>3.59</u>	***	3.08	< <u>3.57</u>	***
他者を説得して動かす	2.66	< <u>3.01</u>	***	2.67	< <u>3.27</u>	***	2.56	< <u>3.32</u>	***
他者と他者との間をとりもち良い人間関係を構築する	3.39	< <u>3.61</u>	***	3.37	< <u>3.59</u>	**	3.18	< <u>3.64</u>	***
行動特性得点総計値	33.23	< <u>35.31</u>	***	32.72	< <u>36.63</u>	***	32.40	< <u>36.56</u>	***
N	355			195			355		

対応のあるサンプルの差の検定: *** < .001 ** < .01 * < .05

※検定結果が5%水準で有意かつ離職者の方が高い場合を網掛、勤続者の方が高い場合を斜体と下線で示した

※高校卒には専門・短大・高専中退、大学中退を、大学・大学院卒には大学院中退を含む

3-2. 離職女性と勤続女性の違い

①離職者と勤続者の職務遂行能力伸長の速度の違い

女性の職務遂行能力の伸長速度が離職者と勤続者でどう異なるのか、以下に勤続期間の異なるグループごとに各行動特性が伸長したタイミングをみていこう（図表4-3①）。

女性勤続者は、勤続期間が「3ヶ月超3年以内」のグループでは「課題を見つけ出し、目標を持つ」以外の全ての行動特性に有意な伸長が見られ、「3年超5年以内」「5年超10年以内」のグループでは全ての行動特性が有意に伸長している。

これに対して女性離職者は、勤続期間が「3ヶ月超3年以内」のグループでは、有意な伸長がみられた行動特性は「他者を説得して動かす」のみであったが、「3年超5年以内」のグループでは「他者を説得して動かす」に加えて「自分を客観的に認識する」「目的達成のため

に周囲の人々や環境に働きかける」が有意な伸長を示した。「5年超10年以内」のグループでは、離職者も「最後までやりとげる」を除く全ての行動特性に有意な伸長がみられた。

各勤続期間段階グループで有意な伸長がみられた行動特性の項目数を男性離職者と女性離職者とで比べると、勤続期間「3ヶ月超3年以内」のグループでは男性が4つ、女性が1つ、「3年超5年以内」のグループでは男性が7つ、女性が3つである。しかしこの結果をもって、女性の離職者が男性の離職者より能力水準が低いとは言えない。というのも女性離職者は男性離職者より入職3ヶ月後時点の行動特性の得点が全般にかなり高い。この傾向は勤続期間が短いほど顕著である。女性の離職者は入職時点で既に能力水準が高かったため伸びしろが小さく、3年以内という短期間では離職直前までに有意差が現れるほどの伸長がみられなかったのだろう。女性は男性より労働市場で不利な立場にある。そんな中でも正社員の仕事を得られた人は能力水準が入職時点で既に高いのかもしれない。

また、女性において勤続者・離職者ともに「3ヶ月超3年以内」のグループで有意な伸長がみられた「他者を説得して動かす」は、男性においても勤続者・離職者ともに「3ヶ月超3年以内」のグループで有意な伸長がみられたものである。同様に、女性において「3年超5年以内」のグループで有意な伸長がみられた「自分を客観的に認識する」「目的達成のために周囲の人々や環境に働きかける」は男性においても勤続者・離職者ともに「3年超5年以内」のグループで有意な伸長がみられたものである。これらの行動特性は性別やその後の勤続有無を問わず、若い正社員全般が入職後3年以内・5年以内に向上させる普遍性の高い職務遂行能力といえるだろう。

②離職者と勤続者の職務遂行能力の水準の違い

次に、離職者と勤続者の職務遂行能力の水準には差があるのか検討する。図表4-3②は、「初めての正社員勤務先」での勤続期間が10年以内の女性の、入職3ヶ月後時点の行動特性得点および行動特性得点総計値の平均を、同じ勤続期間グループ内の離職者と勤続者とで比較し、独立したサンプル間の差の検定を行った結果である。5%水準で有意差がある場合には不等号でどちらが大きいかを示し、離職者の方が大きい場合は網掛、勤続者の方が大きい場合は斜体+下線で示した。

勤続期間「3ヶ月超3年以内」のグループをみると、男性は全ての行動特性において勤続者がより高得点だったのに対して、女性は約半数の行動特性（「課題を見つけ出し、目標を持つ」「最後までやりとげる」「自分を客観的に認識する」「他者を説得して動かす」「他者と他者との間をとりもち良い人間関係を構築する」）についてのみ勤続者の方が有意に高い得点を示した。先述のとおり女性離職者は特に勤続期間が短いグループにおいて入職3ヶ月後時点の行動特性得点が高いため、男性ほどには離職者と勤続者との間に差が生じないのだろう。

「3年超5年以内」のグループでは、唯一「受身ではなく自分から行動する」について離職者の方が高得点である。「5年超10年以内」のグループでは、男性と同様に離職者の方が高

得点の行動特性が増大した（「考えるだけ、言うだけでなく、行動する」「最後までやりとげる」「受身ではなく自分から行動する」「自分を客観的に認識する」「目的達成のために周囲の人々や環境に働きかける」「会社やチーム全体の目標を的確に認識し、実行する」「他者を説得して動かす」「他者と他者との間をとりもち良い人間関係を構築する」）。これらの、勤続期間が長くなるほど離職者の方が高得点となる傾向は 2016 年調査でも確認されている。

図表 4-3② 離職者と勤続者の入職 3 ヶ月後時点の行動特性得点平均値の比較
(勤続期間別・勤続期間 3 ヶ月超 10 年以内の女性)

女性	3ヶ月超3年以内			3年超5年以内			5年超10年以内		
	離職者	勤続者	p	離職者	勤続者	p	離職者	勤続者	p
課題を見つけ出し、目標を持つ	3.28	< 3.45	*	3.46	3.30		3.54	3.36	
具体的な方策を見つけて計画を立てる	3.18	3.28		3.36	3.23		3.44	3.26	
考えるだけ、言うだけでなく、行動する	3.48	3.58		3.59	3.54		3.65	> 3.47	*
最後までやりとげる	3.57	< 3.82	***	3.79	3.76		4.02	3.86	
受身ではなく自分から行動する	3.35	3.44		3.57	> 3.34	*	3.58	3.43	
自分を客観的に認識する	3.13	< 3.35	**	3.19	3.28		3.37	> 3.19	*
目的達成のために周囲の人々や環境に働きかける	2.96	3.10		3.11	3.14		3.23	> 3.00	*
会社やチーム全体の目標を的確に認識し、実行する	3.09	3.15		3.20	3.09		3.32	> 3.08	*
他者を説得して動かす	2.49	< 2.66	*	2.67	2.67		2.79	> 2.56	*
他者と他者との間をとりもち良い人間関係を構築する	3.14	< 3.39	***	3.41	3.37		3.50	> 3.18	***
行動特性得点総計値	31.68	< 33.23	**	33.34	32.72		34.43	> 32.40	**
N	846	355		335	195		243	355	

独立したサンプルの差の検定: *** <.001 ** <.01 * <.05

※検定結果が5%水準で有意かつ離職者の方が高い場合を網掛、勤続者の方が高い場合を斜体と下線で示した

※高校卒には専門・短大・高専中退、大学中退を、大学・大学院卒には大学院中退を含む

図表 4-3③ 離職者と勤続者の離職直前／調査時点の行動特性得点平均値の比較
(勤続期間別・勤続期間 10 年以内の女性)

女性	3年以内			3年超5年以内			5年超10年以内		
	離職者	勤続者	p	離職者	勤続者	p	離職者	勤続者	p
課題を見つけ出し、目標を持つ	3.18	< 3.50	***	3.42	< 3.68	**	3.69	3.62	
具体的な方策を見つけて計画を立てる	3.19	< 3.55	***	3.45	< 3.68	*	3.79	3.65	
考えるだけ、言うだけでなく、行動する	3.39	< 3.69	***	3.67	3.83		3.87	3.76	
最後までやりとげる	3.54	< 3.97	***	3.81	< 4.01	*	4.12	4.05	
受身ではなく自分から行動する	3.35	< 3.64	***	3.63	3.76		3.85	3.72	
自分を客観的に認識する	3.18	< 3.58	***	3.44	< 3.66	*	3.67	3.59	
目的達成のために周囲の人々や環境に働きかける	2.99	< 3.37	***	3.32	< 3.56	*	3.65	3.63	
会社やチーム全体の目標を的確に認識し、実行する	3.08	< 3.39	***	3.32	< 3.59	**	3.67	3.57	
他者を説得して動かす	2.68	< 3.01	***	3.05	< 3.27	*	3.41	3.32	
他者と他者との間をとりもち良い人間関係を構築する	3.12	< 3.60	***	3.51	3.59		3.68	3.64	
行動特性得点総計値	31.69	< 35.31	***	34.63	< 36.63	**	37.41	36.56	
N	883	358		335	195		243	355	

独立したサンプルの差の検定: *** <.001 ** <.01 * <.05

※検定結果が5%水準で有意かつ離職者の方が高い場合を網掛、勤続者の方が高い場合を斜体と下線で示した

※高校卒には専門・短大・高専中退、大学中退を、大学・大学院卒には大学院中退を含む

次に同様の手順で、全ての女性の現在（離職直前／調査時点）の行動特性得点および行動特性総計値について、離職者と勤続者の平均値を同じ勤続期間段階グループ内で比較し、独立したサンプル間の差の検定を行った（図表4-3③）。5%の水準で有意な差がある場合には不等号でどちらが大きいかを示し、離職者の方が大きい場合は網掛、勤続者の方が大きい場合は斜体＋下線で示した。

勤続期間が「3年以内」のグループでは全ての行動特性について勤続者の方が有意に高得点を示すが、「3年超5年以内」では「考えるだけ、言うだけでなく、行動する」「受身ではなく自分から行動する」「他者と他者との間をとりもち良い人間関係を構築する」について有意差が見られず、「5年超10年以内」では全ての行動特性について有意差がみられなくなる。

以上の分析結果を考察する。男性と同様に女性においても、入職3ヶ月後時点の能力水準が低かった人ほど早期に離職し、高かった人ほど長期間働いてから離職するという自然淘汰が起きているようだ。ただし淘汰のタイミング（離職者の方が勤続者より行動特性が有意に高得点となるタイミング）は、男性では入職から5年が過ぎた頃であるのに対して、女性では3年が過ぎた頃から既に始まっている。

また男性と同様に女性においても、勤続期間が長くなるほど勤続者より離職者の職務遂行能力が高くなるという分析結果は、若者が早期離職する会社は彼女たちの能力を十分に向上させられない会社であることを示唆するのかもしれないし、勤続期間が長くなるほど能力水準が向上した人がキャリアアップのため離職していくことを示唆するのかもしれない。

ただし、女性特有の背景も考えられる。離職女性を「結婚・出産」を理由に離職した人とそれ以外の理由のみを回答した人とに分けて、離職直前の各行動特性得点の平均値を算出し比較した。その結果、全ての勤続期間段階において多くの行動特性の得点が、「結婚・出産」を理由に離職した女性の方が高いことがわかった。そして、各勤続期間段階の女性全体に占める「結婚・出産」を理由に離職した人の割合は勤続期間が長いグループほど高く、「5年超10年以内」では約6割にも及ぶ⁶。したがって女性の場合、キャリアアップのための転職より、能力が伸長した女性が勤続5年ほどで家族形成のために離職している状況を反映している可能性がある。女性が長く働き続けられるよう、一層の環境整備が望まれる⁷。

<参考文献>

- 岩脇千裕（2008）「理想の人材像と若者の現実—大学新卒者採用における行動特性の能力指標としての妥当性」JILPT ディスカッション・ペーパーシリーズ No.6, pp.43-83.
- Spencer, L. & Spencer, S, 1993, *Competence at Work*, Wiley. 梅津祐良・成田攻・横山哲夫 訳、2001、『「コンピテンシー」・マネジメントの展開——導入・構築・活用』生産性出版。

⁶ 「結婚・出産」を理由に挙げた割合は、勤続期間が「3年以内」のグループでは22.9%、「3年超5年以内」のグループでは39.4%、「5年超10年以内」のグループでは58.0%であった。

⁷ 女性の能力水準の伸長と結婚との関係は2016年調査においても確認できた。