

## 第5章 「初めての正社員勤務先」を離職した理由と相談相手

日本社会では、未熟練の若者が正社員として雇用される機会は最終学歴修了時に集中しているため、たとえ新卒時に正社員として就職できても、十分な職務経験を得ないまま早期に離職してしまうと、再び正社員の仕事を見つけることが難しい。本報告の第二部では、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）における勤続期間の長さによって、離職後のキャリア形成状況がどう異なるのか検討する。その前哨として本章では、全ての離職者 2,559 人（男性 1,078 人、女性 1,481 人）を分析対象とし、「初めての正社員勤務先」を離職するに至るまでの状況がそこでの勤続期間の長さによってどう異なるのか明らかにする。具体的には、「初めての正社員勤務先」を辞めた理由と、「初めての正社員勤務先」で正社員として働いていた間に仕事や働くことについての悩みを相談した相手について検討する。

なお 2016 年調査でも同様の分析を行ったが、その際の分析は離職者全体と新卒 3 年以内離職者とを比較するものであった。本調査では十分な数の回答者を得ることができたため、勤続期間をより細かく「1 年以内」「1 年を超えて 3 年以内」「3 年を超えて 5 年以内」「5 年を超えて 10 年以内」の 4 段階に区分している。そのため、若者を正社員として雇用した場合に、どのタイミングでどういったケアが必要になるのか、詳細な分析を行うことが可能である。

### 第 1 節 離職理由

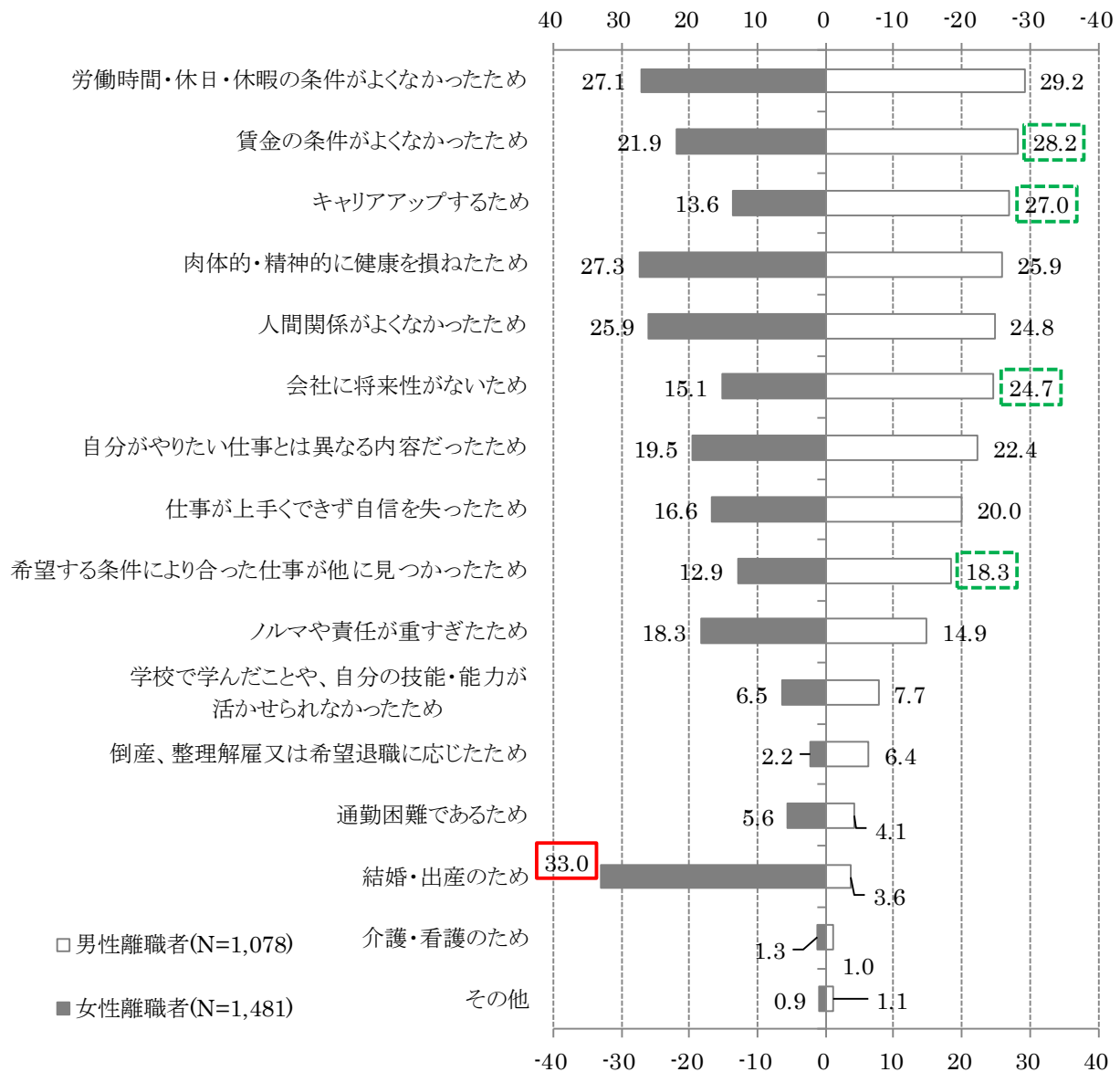
#### 1. 離職者全体にみる「初めての正社員勤務先」を離職した理由

本調査では全ての離職者に、「初めての正社員勤務先」を離職した理由を複数回答で尋ねている。図表 5-1 は、男性離職者と女性離職者のそれぞれに占める、各理由で離職した人の割合（以下「回答率」）を、男性離職者の回答率が高い順に並べたグラフである。男性と女性との間に 5 ポイント以上の差がある理由のパーセンテージを、女性の方が高い場合は実線で、男性の方が高い場合は点線で囲っている。

男女の双方において、2 割以上の人挙げた理由は「労働時間・休日・休暇の条件がよくなかったため」「賃金の条件がよくなかったため」「肉体的・精神的に健康を損ねたため」「人間関係がよくなかったため」であり、労働条件・待遇に対する不満や、心身の安寧が脅かされるような職場環境は、性別を問わず若者が離職を決意する主要な理由であることがわかる。一方、男女とも「倒産、整理解雇又は希望退職に応じたため」「介護・看護のため」「通勤困難なため」「学校で学んだことや自分の技能・能力を活かせられなかった」の回答率は小さい。

図表 5-1 「初めての正社員勤務先」を離職した理由（MA, 性別, 離職者全体）

単位：％ 男性離職者全体の回答率が高い順



男女の離職理由には大きな違いがみられ、女性は「結婚・出産のため（33.0%）」が突出している。その他の理由の回答率は男性より低いと同程度である。これに対して、男性の回答率が女性より大幅に高い理由は「賃金の条件がよくなかったため」「キャリアアップするため」「会社に将来性がないため」「希望する条件により合った仕事が見つかなかったため」など、比較的前向きで新しい雇用機会をすでに得た人が選ぶ理由である。なかでも「キャリアアップするため」は、女性とのポイント差が13.4もある。労働市場において男性は女性より恵まれた状況にあることを反映する結果であり、この傾向は2016年調査でも確認されている。

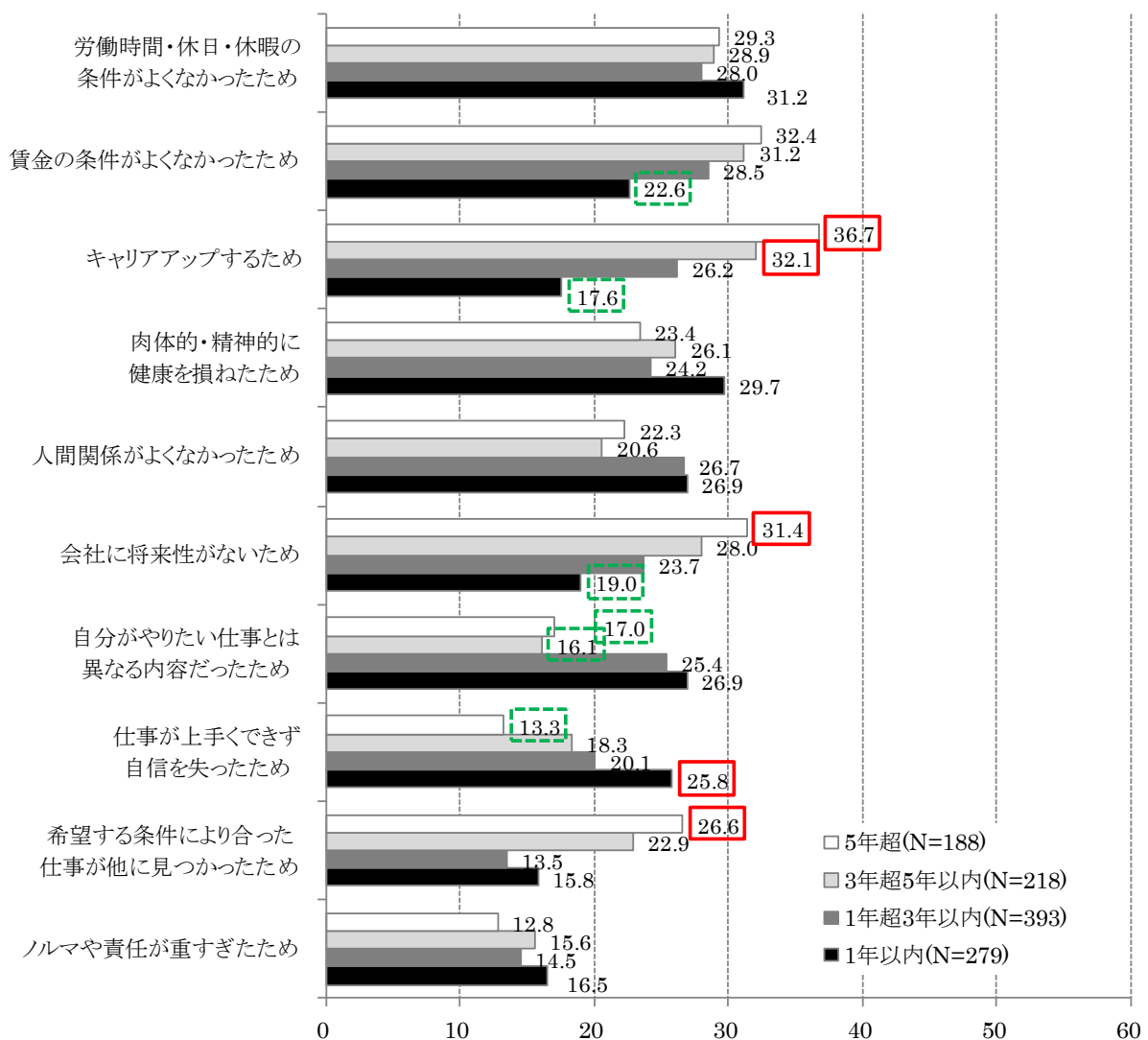
## 2. 男性の離職理由と勤続期間との関係

以上をふまえて、男性と女性のそれぞれについて、特に該当する人が多い離職理由に焦点を絞り、「初めての正社員勤務先」における勤続期間と離職理由との関連を見ていこう。

図表5-2①は、男性の離職理由を勤続期間の段階別に比較したグラフである。煩雑さを避けるため、16項目ある離職理由の中から、男性離職者全体の回答率が1割以上の10項目を取り出し、男性離職者全体の回答率が高い順に並べた。また、男性離職者全体と比べて各勤続期間グループの回答率が5ポイント以上高い場合を実線、低い場合を点線で囲った。

図表5-2① 男性の「初めての正社員勤務先」を離職した理由（MA、勤続期間別）

単位：％ 男性離職者全体の回答率が高い順



勤続期間が長いほど回答率が高くなる理由は、「賃金の条件がよくなかったため」「キャリアアップするため」「会社に将来性がないため」「希望する条件により合った仕事他に見つかったため」であり、いずれも勤続期間が「5年超 10年以内」の人では3～4人に1人が回答している。正社員として長く働いてから離職する男性は、就労経験を生かしてより条件のよい仕事へと転職していくようだ。反対に勤続期間が短いほど回答率が高くなる理由は、「自分がやりたい仕事とは異なる内容だったため」「仕事が上手くできず自信を失ったため」であり、前者は勤続期間が5年以内の人が挙げる傾向があり、後者は勤続期間の長さとは反比例して徐々に回答率が高くなる。入職から5年間という期間は若い男性にとって、適職模索の期間となっているようだ。また、第4章でみたように勤続期間が短いうちに離職する人は入職時の職務遂行能力が比較的低い人が多く、そうした人たちが自信を失い離職していると推察できる。不本意な離職を防ぐためには、入職前に職務遂行能力を向上させる機会を充実させるとともに、採用時に正確な情報をもとに、若者が自分の個性と業務内容との相性を十分に見極められるよう支援することが必要だ。

### 3. 女性の離職理由と勤続期間との関係

同様の手順で、女性について「初めての正社員勤務先」における勤続期間と離職理由との関連を見ていこう。図表5-2②に、16項目ある離職理由の中から女性離職者全体の回答率が1割以上の11項目を取り出し、女性離職者全体の回答率が高い順に並べた。また、女性離職者全体と比べて各勤続期間グループの回答者の割合が5ポイント以上高い場合を実線、低い場合を点線で囲った。

勤続期間が長いほど回答率が高い理由は、「結婚・出産のため」のみである。勤続期間の長さとは比例して急激に回答率が高くなり、「5年超」では約6割にのぼる。

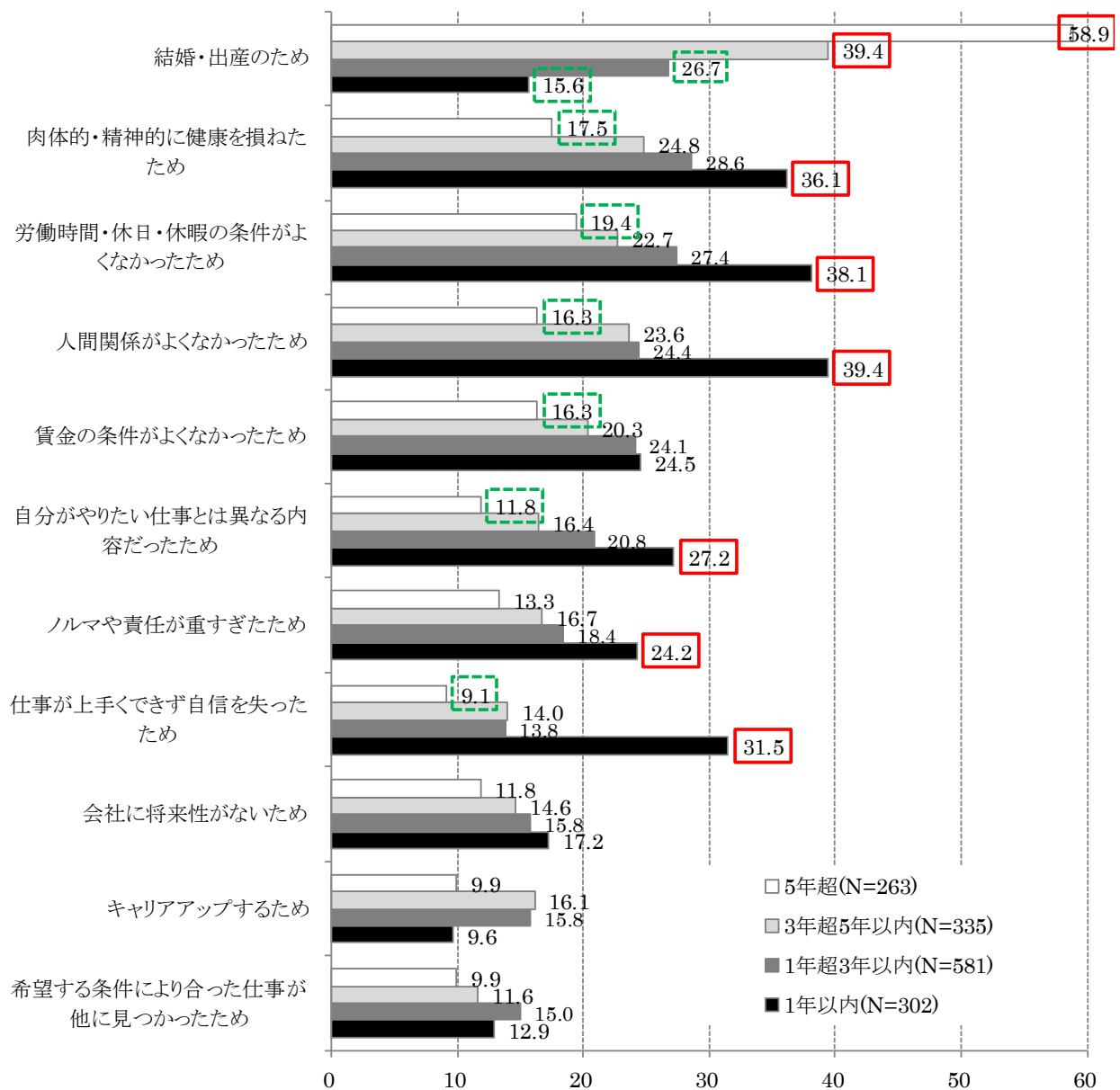
反対に、勤続期間が短いほど回答率が高い理由は、「肉体的・精神的に健康を損ねたため」「労働時間・休日・休暇の条件がよくなかったため」「人間関係がよくなかったため」「賃金の条件がよくなかったため」「自分がやりたい仕事とは異なる内容だったため」「ノルマや責任が重すぎたため」「仕事が上手くできず自信を失ったため」といった、心身の不調や能力不足、および勤務先の労働条件や職務・職場環境への不満といったネガティブな内容である。またこれらの大半において「1年以内」に離職した人の回答率が突出している。若い女性正社員の勤続を推進するためには、入職前の能力開発やマッチング精度の改善を推進するとともに、入職してから1年間の雇用管理や職場環境の整備が肝要である。

一方で、女性においては「キャリアアップするため」「希望する条件により合った仕事他に見つかったため」といった前向きな理由の回答率が男性より大幅に低い。そしてこれらの理由の回答率は勤続期間が「1年以内」「5年超 10年以内」の人より「1年超 3年以内」「3年超 5年以内」の人で比較的高い。女性は正社員としての転職機会に男性ほどには恵ま

れておらず、そうした機会は年齢が高くなるほど少なくなるため、ある程度経験を積んだら早い段階で転職を決断するのもかもしれない。

図表5-2② 女性の「初めての正社員勤務先」を離職した理由（MA、勤続期間別）

単位：% 女性離職者全体の回答率が高い順



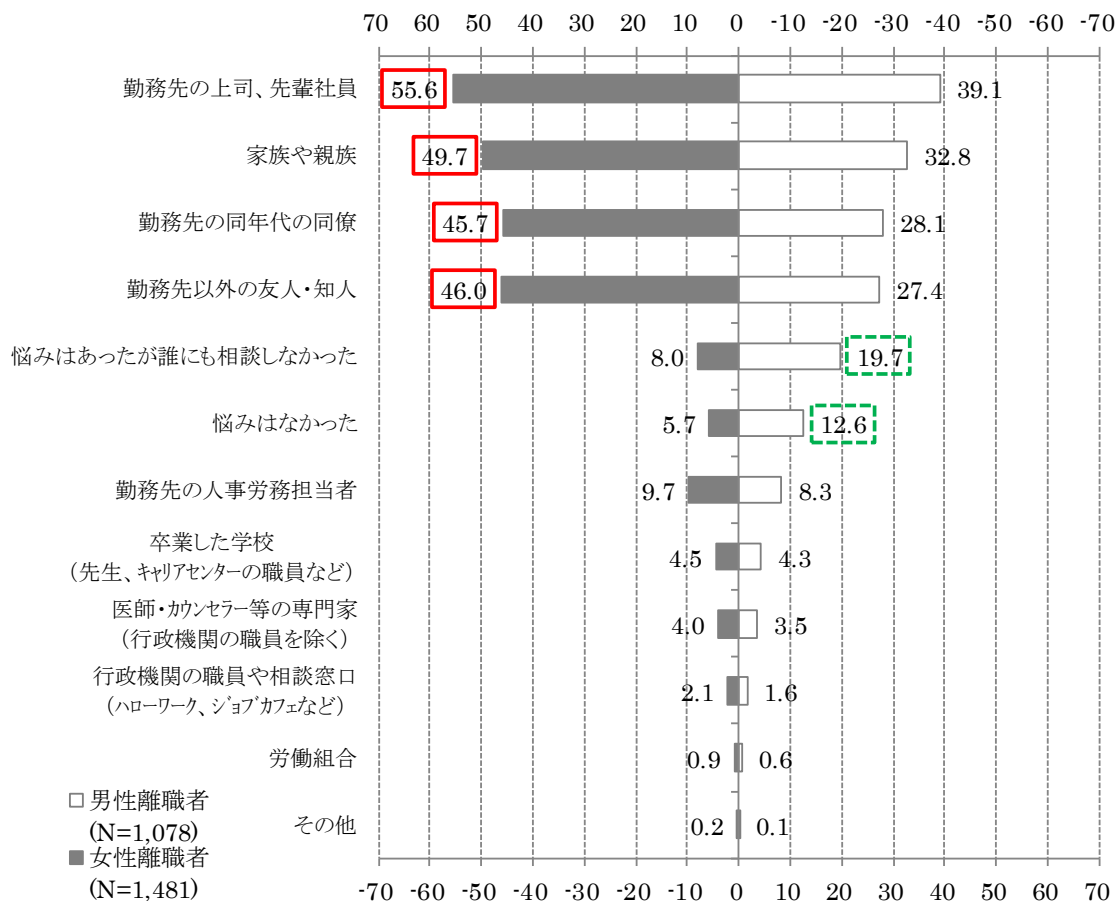
## 第2節 仕事や働くことについての相談相手

### 1. 男女で異なる相談相手

本調査ではすべての回答者に対して、「初めての正社員勤務先」で正社員として働き始めてから辞めるまで（勤続者は調査時点まで）の間に、仕事や働くことについての悩みを相談したことがある相手を複数回答で尋ねている。図表5-3は、離職者全体に占める、各選択肢の人物や団体に相談したことがある離職者の割合を性別に算出し、男性離職者の割合が高い順に並べたグラフである。男性と女性との間に5ポイント以上の差がある事柄のパーセンテージを、女性の方が高い場合を実線で、男性の方が高い場合を点線で囲っている。

図表5-3 仕事や働くことについて悩みを相談した相手（MA, 性別, 離職者全体）

単位：% 男性離職者全体の回答率が高い順



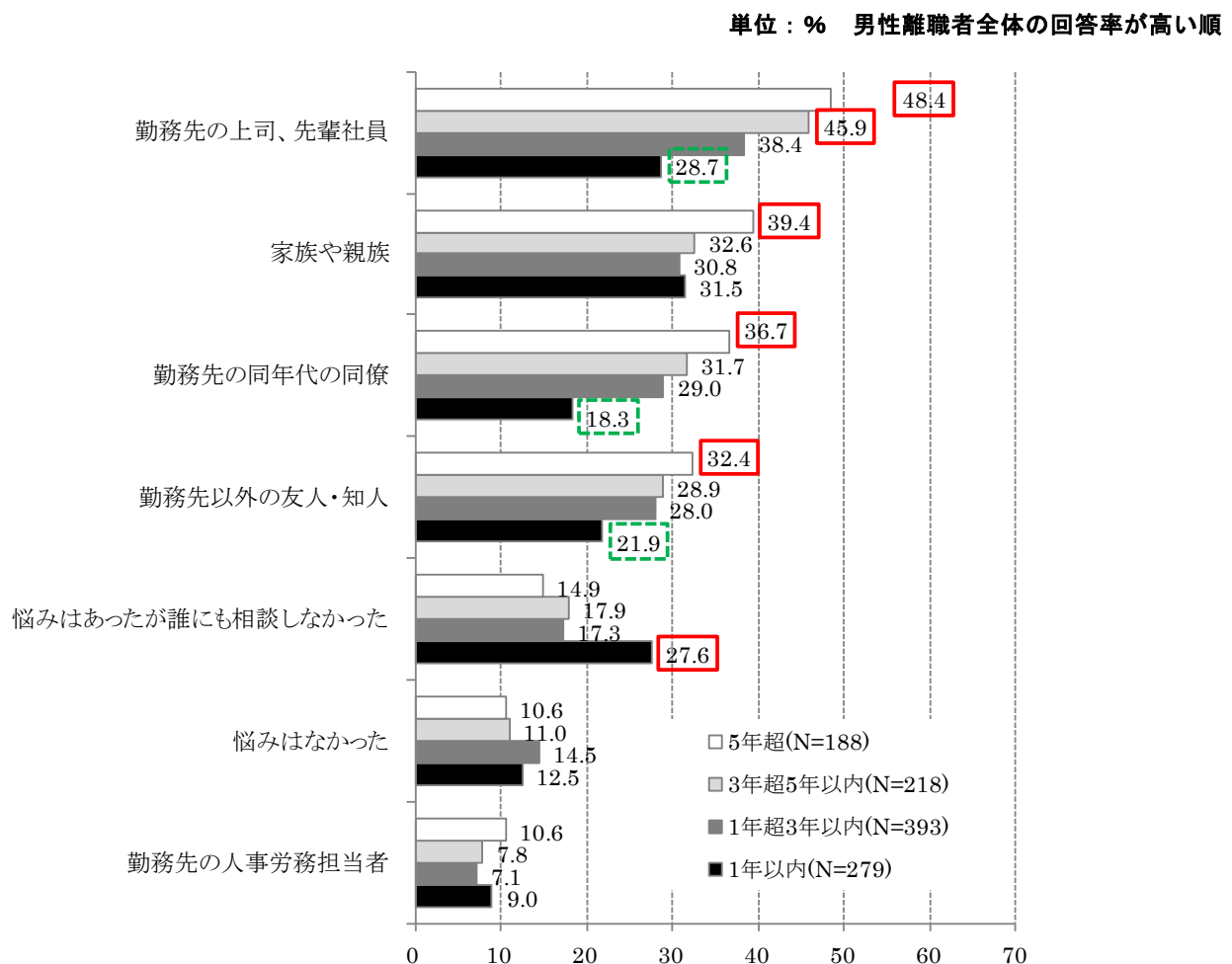
男女とも上位4項目は「勤務先の上司、先輩社員」「家族や親族」「勤務先の同年代の同僚」「勤務先以外の友人・知人」といった身近な人物で、男性の3割弱～4割、女性の4割強～6割弱の人が該当する。医師等の専門家、出身校や行政の相談窓口、労働組合に相談した人

は男女とも1割に満たない。男女の違いをみると、上位4項目の身近な人物への相談は女性の方が大幅に高く、16～19ポイントの差がある。反対に男性は「悩みはあったが誰にも相談しなかった（19.7%）」「悩みはなかった（12.6%）」の割合が女性（8.0%、5.7%）より大幅に高い。女性は悩みがあれば、一人だけでなく複数の身近な人物に相談できている。これに対して男性は、悩みが生じる傾向は女性より低い、悩みが生じた場合には周囲に相談せず抱え込む傾向がある。以上は2016年調査の結果と一致する。

## 2. 勤続期間別にみた男性離職者の相談相手

次に、離職者の相談相手を勤続期間ごとにみていこう。図表5-4①は、男性離職者に占める、各選択肢の人物・団体に相談したことがある離職者の割合を、勤続期間の異なるグループごとに算出し、男性離職者全体の回答率が高い順に並べたものである。煩雑さを避けるために、男性離職者全体の回答率が上位の7項目に限定している。また、各勤続期間段階の回答率が男性離職者全体より5ポイント以上高い場合を実線、低い場合を点線で囲っている。

図表5-4① 男性離職者の相談相手（MA，勤続期間別）



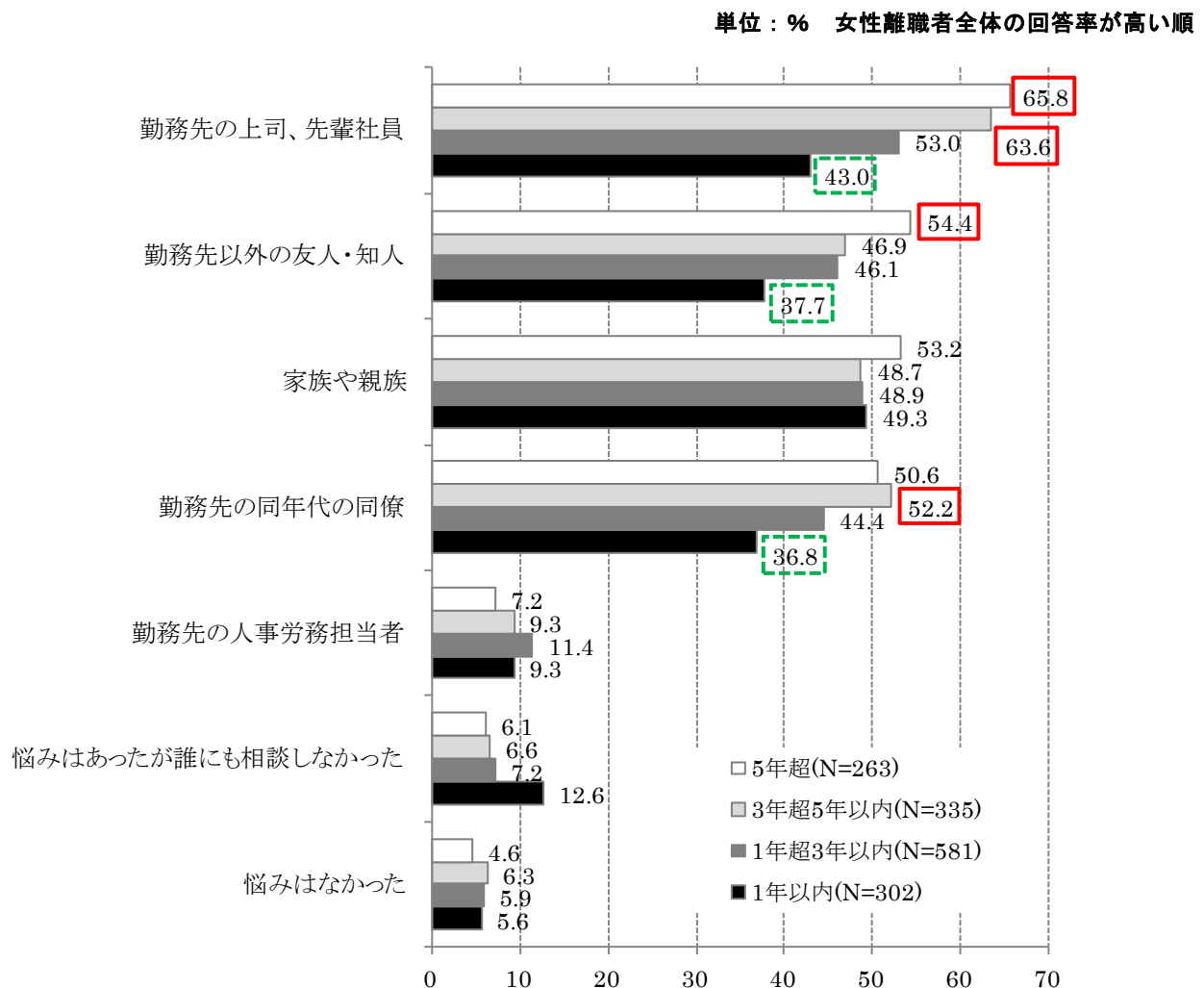
全体に、勤続期間が長いほど多くの相談相手がいる。反対に、勤続「1年以内」で離職した男性のおよそ3割が「悩みはあったが誰にも相談しなかった」と答えている。

勤続期間の長さとはほぼ比例して回答率が高くなる相談相手は「勤務先の上司、先輩社員」「勤務先の同年代の同僚」「勤務先以外の友人・知人」である。「勤務先の上司、先輩社員」は勤続期間が1年を超えた時と3年を超えた時に増大し、「勤務先の同年代の同僚」は1年を超えた時に増大する。

### 3. 勤続期間別にみた女性離職者の相談相手

同様の手順で、女性について勤続期間と相談相手との関連を見ていこう。図表5-4②に、女性離職者全体の回答率が上位の7項目を、女性離職者全体の回答率が高い順に並べた。女性離職者全体と比べて各勤続期間グループの回答率が5ポイント以上高い場合を実線、低い場合を点線で囲っている。

図表5-4② 女性離職者の相談相手（MA，勤続期間別）





女性も男性と同様に、勤続期間が長くなるほど相談相手が増える。また、「1年以内」に離職した人は「悩みはあったが誰にも相談しなかった」人の割合が高い。ただしその割合は12.6%と男性離職者に比べてはるかに小さい。

勤続期間の長さとはほぼ比例して回答率が高くなる相談相手は「勤務先の上司、先輩社員」「勤務先以外の友人・知人」である。男性と同様に「勤務先の上司、先輩社員」は勤続期間が1年を超えた時と3年を超えた時に増大する。ただし男性とは異なり、「1年以内」に辞めた人も4割強が「勤務先の上司、先輩社員」、4割弱が「勤務先の同年代の同僚」と、1年を超えずともかなりの人数が勤務先で相談できる相手を見つけている。

#### 4. 入職初期段階における企業外相談体制の重要性

男性も女性も、勤務先の上司や先輩、同年代の同僚との間に、重要な相談をもちかけられることができるような人間関係を構築するには時間がかかる。特に勤続1年以内に離職した男性には、悩みがあっても誰にも相談せず抱え込んでしまった人が約3割もいる。若い正社員の職場定着を推進するためには、入職直後から相談できるような場を、職場の外に整備することが重要である。

また2016年調査や本調査の第3章で分析したように、離職者の「初めての正社員勤務先」は勤続者のそれよりも、会社の上司や先輩から若者に働きかけるコミュニケーションが大変不足している。職場のコミュニケーションを活性化し、若者が職場の一員としての帰属意識を早期にもつことができるよう、組織全体が努力することも必要だろう。

## 第6章 第一部のまとめ

本報告の第一部では、若者自身の特徴や初めて正社員として勤務した会社等（初めての正社員勤務先）におけるどのような経験が、若年者の離職と関連しているのか明らかにすることを試みた。以下に、得られた知見をまとめた上で、それらに基づく政策提言を行う<sup>1</sup>。

### 第1節 新卒時の円滑な就職と離職傾向の関係

新卒時の就職の可否と離職傾向との関係は性別や学歴によって異なる。専門・短大・高専卒の女性は、新卒時に正社員として就職した人の離職率がより高く、高校卒の男性や大学・大学院卒の女性は、卒業から就職まで時間がかかった既卒者の離職率がより高い傾向がある。また全体に、既卒者の中でも卒業から1年以内に就職した人は、1年を超えてから就職した人より離職する傾向がみられる。このような入職時の経歴の違いが後の離職／勤続傾向と関連する事象は、新卒者と既卒者とでは就職活動時に得られる支援や情報、応募可能な求人の内容が異なることに起因すると考えられる。また、応募可能な求人の違いは、入職後の労働条件、待遇、教育訓練、職場環境などの違いにもつながり、ゆくゆくは若者たちの職場への定着・離職行動にも影響を及ぼすことになるのではないだろうか。

以上の問題意識から、本報告第一部の第1章から第3章では、「新卒時の就職の可否」がその後の離職／勤続傾向にもたらす影響を媒介する要因を探索した。具体的には、新卒就職者（卒業月または翌月に就職した人）と既卒就職者（卒業月の翌々月以降に就職した人）の「初めての正社員勤務先」における経験がどう異なるのか、またその経験の違いが離職傾向とどう関係しているのか分析した。

#### 1-1. 「初めての正社員勤務先」に入職する前の状況

第1章では「初めての正社員勤務先」に入職する前の学生生活や就職活動、入職直前の就業状況と離職傾向との関連を、新卒就職者と既卒就職者のそれぞれについて検討した。

##### 1-1-1. 学生生活・就職活動

高校卒の男女は、「職業を考慮して入学する高校を決めた」「学業成績優秀」、「個別の就職相談を利用」「職場体験等の実務学習経験あり」、男性は「課外活動」「業界・職業研究」、女性は「働くためのルール学習」によく取り組んだ人は、新卒時に正社員として就職した傾向がある。これらの活動は、新卒・既卒問わず高校卒の男性の勤続傾向を高める可能性がある

<sup>1</sup> 本報告は調査の概要を示すことが目的であるため、分析手法は多重クロス集計や平均値の比較にとどめた。したがって、以下に述べる分析結果の考察は、今後あらためて多変量解析を含む精査を行う必要がある。

が、高校卒の女性の勤続／離職傾向とはあまり関連が見られない。また高校在学中の過度なアルバイト活動は正社員として就職した後の離職傾向を高める可能性が示唆された。

専門・短大・高専卒の男女では、学生生活や就職活動への関与の度合いが新卒就職者と既卒就職者の間でほとんど変わらず、かつこれらの活動と離職／勤続傾向との関連もみられない。専門・短大・高専卒の若者の離職／勤続傾向は、入職後の経験に規定されているようだ。

大学・大学院卒の男女では、課外活動や業界・職業研究に熱心だった人が、さらに女性はインターンシップなどの実務学習に熱心であった人が、新卒時に就職した傾向がある。そして、学生生活や就職活動に精力的に取り組んだ人は、新卒時に就職できたか否かにかかわらず、勤続する傾向がみられる。勤続を促す可能性がある学生生活や就職活動の内容は、性別や入職時の経歴によって異なる。

### 1-1-2. 応募経路と得られた情報

若者が「初めての正社員勤務先」への応募に利用した経路は、新卒者であるか否かによって全く異なる。高校卒では、新卒就職者は学校経由の就職が圧倒的に多いのに対して、既卒就職者は職業安定所、インターネット上の求人サイト、求人広告、友人・知人の紹介で就職する人の割合が高い。専門・短大・高専卒では、新卒就職者は学校経由で就職する人が最も多いが、既卒就職者も2，3割が学校の紹介で就職している。既卒就職者はさらに、職業安定所、求人サイト、家族や友人の紹介、友人・知人の紹介も多い。大学・大学院卒では、新卒就職者は求人サイト、学校の紹介、希望する会社への直接問い合わせ、民間の職業紹介サービスが多く、既卒就職者はこれらに加えて、職業安定所、友人・知人の紹介、求人広告を利用する傾向がある。

新卒就職者は男女とも学歴問わず、学校の紹介で就職した人が勤続する傾向があるが、その他の応募経路と離職／勤続傾向との間には関連があまりない。既卒就職者は、高校卒や専門・短大・高専卒では家族・親戚や友人・知人に紹介された人や、会社に直接問い合わせた人が勤続する傾向がある。反対に、誰もが利用できるオープンな応募経路（職業安定所、求人広告、インターネットの求人サイトなど）を利用した人は離職傾向がみられる。さらに、既卒就職者が利用しがちなこれらのオープンな応募経路は、労働条件（特に労働時間の長さ）について、実際とは異なる情報を提供していた傾向がみられ、こうした情報のズレは若者の離職を促す傾向がある。

### 1-1-3. 入職直前の就業状況

既卒就職者の入職直前の状況は、卒業からの経過期間によって異なり、その期間が短いほど求職活動や勉強に専念していた傾向がみられる。反対に、卒業から正社員として就職するまでに時間がかかった人ほど、「初めての正社員勤務先」で正社員以外の形で働いていた人や、他の会社で契約社員やパート・アルバイトとして働いていた人の割合が高い。

#### 1-1-4. 志望度合と入職理由

高校卒と専門・短大・高専卒の女性は志望度合の高低と離職傾向との間にあまり関連がないが、大学・大学院卒の女性と全ての学歴の男性は、新卒・既卒問わず、志望度が低い会社等に就職した「不本意就職者」は後に離職する傾向がみられる。

「初めての正社員勤務先」へ入職した理由と入職後の離職傾向との関連をみると、全体に、雇用の安定性やワーク・ライフバランスに関連する事柄（会社の将来性、労働時間、福祉厚生など）を考慮して入職を決めた人は勤続する傾向がある。一方、実際に従事する職務内容に関連する事柄（自分の技能・能力が活かせる、仕事の内容・職種、社会的意義がある等）を考慮した人の離職／勤続傾向は、性や学歴、入職時の経歴によって異なる。既卒就職者は応募可能な求人数が少ないため、多くの事柄を考慮して入職を決めることが難しい。しかし比較的選択肢の幅が広い大学・大学院の既卒者は、雇用の安定性やワーク・ライフバランスだけでなく、実際に従事する職務内容についても考慮することが勤続につながる傾向がある。また、専門・短大・高専の既卒男性では多くの事柄を考慮して入職した人が離職した傾向がみられた。

#### 1-2. 「初めての正社員勤務先」の企業属性

第2章では、新卒就職者と既卒就職者の「初めての正社員勤務先」の特徴がどう異なるのか、それらの違いが離職傾向とどういった関連を持つのか検討した。

##### 1-2-1. 企業規模・産業・職種

既卒就職者の「初めての正社員勤務先」は、厚生労働省による新卒就職者の3年以内離職率が高い産業（小売業、サービス業、医療福祉、教育学習支援など）や中小企業が多く、これらの企業へ就職した若者は離職する傾向がみられる。また新卒者の就く職種は、属性ごとに特定の職種に集中する（高校卒の男性は専門・技術職と生産工程、高校卒の女性は事務職、専門・短大・高専卒の男女は専門・技術職、大学・大学院卒の男女は専門・技術職と営業職、大学・大学院卒の女性は事務職など）。一方、既卒者はこれらに加え、販売職、サービス職など、同じ学歴の新卒者があまり就かない職種にも就く傾向がある。そして新卒者があまり就かない職種に就いた若者は、新卒・既卒問わず離職する傾向が見られる。

##### 1-2-2. 社風（企業風土）

「初めての正社員勤務先」が「助け合い」「教育熱心」「長期育成」などの「若者を長い目で育成する方針」をとることは若者の勤続傾向を高める。反対に、「初めての正社員勤務先」の従業員の出入りが激しく人材流動性が高いことや、法令・社会的倫理違反が行われていることは、若者の離職傾向を高める傾向がある。そして、高校卒や大学・大学院卒の場合、新

卒就職の方が勤続を、既卒就職の方が離職を促す社風・企業風土の会社に入職した傾向がみられる。

ただし、既卒就職者は新卒就職者ほどには社風・企業体質の影響を受けない。新卒就職者や大学・大学院の既卒就職者（卒業からの経過期間が比較的短い人が多い）は、就労経験が少ないため影響を受けやすいのに対し、高校や専門・短大・高専の既卒就職者には正社員以外の形で長く働いてきた人が比較的多いため、そうした経験が、新しい職場環境への適応に役立っているのだと推察できる。

### 1-3. 「初めての正社員勤務先」による雇用管理

第3章では若年者の「初めての正社員勤務先」における労働条件（労働時間・給与、労働時間制度、労働時間・勤務地・職務の限定度合）と、教育訓練、職場でのコミュニケーション、職場トラブルの経験と離職／勤続傾向との関連について検討した。

#### 1-3-1. 労働条件（給与・労働時間）

##### ①給与

離職者と勤続者の現在（離職者は離職直前、勤続者は調査時点）の給与額を性・学歴・勤続期間ごとに比較すると、おおむね勤続者の方が高い傾向が見られた。低賃金は若者の離職を促す一要因である可能性がある。

さらに新卒就職者と既卒就職者の給与を比べると、高校卒では初任給も現在の給与も既卒就職者の方が高額である。高校の既卒就職者は入職時の年齢が高く、正社員以外の労働者としての就労経験がある人が多いため、その点を評価されて初任給が高くなるのだろう。また賃金カーブの傾斜も男性では新卒と既卒でほぼ同程度、女性では5年目までは既卒就職者の方が急傾斜であるため、現在の給与額も既卒就職者の方が高くなるのだろう。

専門・短大・高専卒は男女とも初任給には新卒と既卒の間に有意差がない。現在の給与額も男性は有意差がない。女性は新卒就職者の方が、現在の給与額がより高くかつ賃金カーブが右上がりになるタイミングも早い。

大学・大学院卒は男女とも初任給には新卒と既卒の間に有意差がない。現在の給与額は、男性は1年を超えて3年以内では既卒就職者、3年を超えて5年以内では新卒就職者の方が高い。女性は1年を超えて3年以内では新卒就職者の方が高いが、3年を超えると既卒就職者との間に差が見られなくなる。

##### ②労働時間

現在（離職者は離職直前、勤続者は調査時点）の週あたり実労働時間の平均値は、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。また週 60 時間以上働く人の割合も、離職者（男性 24.4%、女性 16.8%）は勤続者（男性 11.1%、女性 6.9%）の約 2 倍にのぼる。

学歴・入職時の経歴別の傾向をみると、男性では、高校の既卒就職者を除く全ての学歴と経歴において、離職者の労働時間は勤続者より有意に長く、その平均はいずれも 50 時間を超える。女性では、新卒就職者は全ての学歴において離職者の労働時間がより長い。特に専門・短大・高専の新卒女性は、どの学歴・経歴の女性と比べても労働時間が長く、かつ労働時間の長さが離職を促す傾向がある。これに対して、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。女性の長時間労働による離職は新卒就職者で発生しやすいようだ。

### ③労働時間制度

労働時間制度と離職／勤続傾向との関係は、「初めての正社員勤務先」の企業規模や産業、そこで就いた職業に特有の労働時間のあり方と、離職／勤続傾向との関係を反映しているため、若者の性・学歴・入職時の経歴によって異なる傾向を示す。

「通常の勤務時間制度」は高校の男性新卒就職者においては離職傾向と、全学歴・経歴の女性においては勤続傾向と関連がみられた。「フレックスタイム制度」は全学歴の男性新卒就職者および大学・大学院の女性新卒就職者の勤続傾向と関連がみられた。「変形労働時間制度」は高校の男性既卒就職者および大学・大学院の女性既卒就職者の勤続傾向との関連がみられたほか、専門・短大・高専の女性既卒就職者の離職傾向とも関連がみられた。「交代制」は全学歴・経歴の女性においては離職傾向と、高校の男性新卒就職者においては勤続傾向と関連がみられた。「裁量労働制・みなし労働時間制」は、高校の女性既卒就職者においては勤続傾向と、専門・短大・高専の男性既卒就職者および大学・大学院の男性新卒就職者においては離職傾向と関連がみられた。「時間管理なし」の働き方は全学歴の男性既卒就職者と、女性の高校新卒・既卒就職者の離職の離職傾向と関連がみられた。

### 1-3-2. 職務の限定性

「初めての正社員勤務先」で、離職者は離職直前、勤続者は調査時点に、職務や労働時間・勤務地等がどの様に限定されていたかを尋ねたところ、男性は特に新卒就職者において「いずれもあてはまらない」が約 4 割を占め、広い範囲の職務を負う人が多い。女性は職務や勤務地、労働時間のいずれかに何らかの制限がある人が多い。

労働時間・空間・職務の限定／無限定と、若者の離職／勤続傾向との関係をみると、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」）は高校と大学・大学院の既卒女性、専門・短大・高専の新卒女性および既卒男性の離職傾向と関連がある。労働空間の限定のうち「宿泊を伴う出張なし」は主に既卒就職者の離職傾向と関連がみられた。「国内転勤なし」「海外転勤なし」は多くの場合は勤続傾向と関連するが、大学・大学院の既卒女性に

においては離職傾向と関連している。労働時間の限定（「残業なし」「土日祝日の勤務なし」）は女性の勤続傾向と関連がある一方で、男性既卒者の離職傾向とも関連がある。「夜勤なし」と離職／勤続傾向との関連は性・学歴・入職時の経歴によって様々であった。

ただし労働時間・空間・職務の限定／無限定と離職／勤続傾向との関係は直接的なものではなく、上記のような限定が発生する／しない傾向のある産業や職種等の離職／勤続傾向との関係を反映しているものと推察できる。

### 1-3-3. 教育訓練

入職から3ヶ月後までに教育訓練（「規則や慣習の丁寧な説明」「Off-JT」「特定の教育係がついた」）を受けた人の割合は、男女とも全学歴において、新卒就職者の方が既卒就職者より高い。対照的に、先輩社員と同等の業務をはじめからまかせられた（「即戦力扱い」）、指示が曖昧なまま放置された、といった経験をした人の割合は既卒就職者の方が高い。

教育訓練のうち「Off-JT」はあらゆる若者の勤続傾向と関連があるが、「丁寧な説明」や「教育係」は既卒就職者の場合は離職傾向と関連する場合がある。また「即戦力扱い」「指示が曖昧なまま放置」は、おおむね若者全般の離職傾向と関連がみられるが、専門・短大・高専の既卒男性ではむしろ「指示が曖昧なまま放置」された人が勤続する傾向がみられる。

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行われると仮定すると、既卒就職者には未経験業務や難しい業務を教わっても習得できず離職する人が多いのかもしれない。あるいは、既卒就職者の中には正社員以外の労働者として長く働いた経験のある人や比較的年齢が高い人が含まれているが、彼・彼女らにとって過度な教育訓練は、自分の能力や経験を正當に評価されていない証と受け取られるのかもしれない。

### 1-3-4. 職場でのコミュニケーション

「初めての正社員勤務先」へ入職後3ヶ月間に経験した職場でのコミュニケーションを新卒就職者と既卒就職者と比べると、会社の人（上司・先輩など）から若者に働きかけるコミュニケーション（OJTの実施、他事業所・部署に紹介、顧客や取引先に紹介、歓迎会）は、男女とも全学歴で新卒就職者の方が経験者の割合が高い。対照的に、若者から会社の人へ働きかけるコミュニケーション（「希望する仕事内容や働き方を伝えた」「働きぶりに意見・感想を求めた」「わからないことを相談」）は、専門・短大・高専卒や大学・大学院卒の男女では新卒就職者の方が、高校卒の女性では既卒就職者の方が経験している。

会社の人から若者への働きかけは、おおむね新卒就職者の勤続を促す傾向があるが、既卒就職者に対しては離職傾向と関連する場合もある。若者から会社の人への働きかけは、新卒就職者の離職傾向と関連するのに対して、専門・短大・高専卒や大学・大学院卒の既卒就職者では若者から会社の人への働きかけが勤続傾向と関連する場合がある。この結果は、就労経験が少ない新卒就職者の場合、若者から働きかけない限り上司や先輩が何もしてくれない

職場では離職が発生しやすいことを反映しているのだろう。一方、既卒就職者の場合は就労経験や知識・技能に個人差が大きいことから、それらが豊富な人は構われ過ぎず仕事を任せてもらえるほうがのびのび働けることを反映しているのかもしれない。

### 1-3-5. 職場トラブル

男女とも新卒・既卒ともに回答率が高い職場トラブルは「残業代不払い」「人手不足で業務が立ちゆかない」「希望日に有休をとれない」である。新卒就職者と既卒就職者に共通して、かつ男女とも離職者の回答率がより高いトラブルは「残業代不払い」「有休がとれない」「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」である。これらは若者全般の不本意離職を防ぐために、発生させないことが特に重要なトラブルである。

新卒就職者と既卒就職者の各トラブルの回答率を比べると、高校卒の男性と大学・大学院卒の男女ではあまり違いがない、もしくは既卒就職者の方が回答率が高い。一方で、高校卒の女性と専門・短大・高専卒の男女では、新卒就職者の方が回答率が高いトラブルが多数ある。これは、就労経験の少ない新卒就職者は、年齢や就労経験が多様な既卒就職者より、同じ出来事に遭遇しても敏感に反応するためだろう。

あらゆるトラブルの経験は若者全般の離職傾向を高めるが、「希望とは異なる配置転換」は勤続傾向を高める場合が多数みられた。配置転換が若者自身も気づいていなかった本人の可能性を発掘した場合などが反映されているのだと推察される。

## 第2節 「初めての正社員勤務先」における能力開発状況

第4章では、「初めての正社員勤務先」における担当業務および職務遂行能力が、働き続けることによってどう変化するのか、またその変化が離職傾向とどう関連するのか検討した。

### 2-1. 業務の変化に見る能力開発状況

分析対象者を勤続期間10年以内の若者に限定した上で、中小企業に勤務していた人と、大企業または公的団体に勤務していた人に分けて、勤続期間を統制した分析を行った。

男女とも、勤務先の企業規模にかかわらず勤続の促進に効果が期待できる業務の変化は「職種の変更」であり、「裁量性の増大」も中小企業で働く女性や大企業・公的団体に働く男性に対して長期的に勤続を促す可能性がある。

業務の変化のタイミングと離職／勤続傾向との関連をみたところ、男女とも勤務先の企業規模にかかわらず、入職から3年以内の担当業務の変化は勤続傾向を高める可能性がある。また、中小企業で働く女性と大企業・公的団体に働く男性は、3年を超えて5年以内に業務の変化を経験しても勤続傾向を高める可能性がある。一方で、中小企業で働く男性は業務量



や責任の増大、部下や後輩の指導・管理、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・管理についての変化を経験すると、勤続期間が3年を超えたあたりから離職につながる可能性がある。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。

## 2-2. 行動特性（コンピテンシー）の変化に見る能力開発状況

若者の「職務遂行能力」の指標として10種類の行動特性を得点化して用いた。入職3ヶ月後時点と現在（離職者は離職直前、勤続者は調査時点）の行動特性得点とを比較すると、男女問わず離職者も勤続者も、勤続期間の長さに関わらず現在の方が高得点である。将来離職するか否かにかかわらず、働き続けることそのものが若者全般の職務遂行能力の伸長に役立つことが分かった。ただし入職3ヶ月後の能力が高い人は伸びしろが小さいため、伸長の上限に早く達する傾向がある。

また、入職3ヶ月後時点の行動特性得点を離職者と勤続者と比べた結果、男女とも勤続期間が短いグループでは勤続者の方が、長いグループでは離職者の方が高得点であった。入職時点の職務遂行能力が低い人は自信を失い早期離職していく一方で、勤続期間が長くなると入職時の職務遂行能力が高かった人ほど自己評価が高く転職に前向きであるため、離職する傾向があるからだと考えられる。

離職者の離職直後の行動特性得点と、勤続者の調査時点の行動特性得点を比較すると、男女とも勤続期間が短い間は勤続者の方が多くの行動特性について高得点であった。これはそもそも、入職から3ヶ月後時点で既に、後に離職する人は勤続する人よりも行動特性得点が低いことが一因だろう。さらに、離職者が発生する職場は教育訓練やコミュニケーションに乏しい傾向があるため、働き続けることを通じて能力が開発される速度が勤続者より遅いとも考えられる。しかし勤続期間が長くなるにつれ、男女とも離職者と勤続者の間で有意な得点差がある行動特性が減少し、勤続期間が最も長いグループでは、勤続者の方が有意に高得点である行動特性は、男性は1項目、女性は皆無となった。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、能力水準の低い人ほど勤続期間が短いうちに自信を失い離職し、能力水準が求められる水準に達している人が職場に残るため、勤続期間が長くなるほど将来離職する人とならない人の能力水準が拮抗していくのだとも考えられる。

なお、女性は勤続期間が長くなるほど「結婚・出産」を理由に離職する人が増え、かつ「結婚・出産」を理由に辞めた女性は他の理由で辞めた女性より離職直前の行動特性得点が有意に高い。能力の高い女性が、仕事と家庭の両立困難を理由に離職している状況がうかがわれ、ワーク・ライフバランスの実現にむけてより一層の環境整備が望まれる。

### 第3節 「初めての正社員勤務先」を離職した理由と相談相手

第5章では、第二部にむけての準備として離職者のみを分析対象とし、「初めての正社員勤務先」を辞めた理由と、仕事や働くことについての悩みを相談した相手について、離職するまでの勤続期間が異なるグループ間の違いを検討した。

#### 3-1. 離職理由

労働条件・待遇に対する不満や、心身の安寧が脅かされるような職場環境は、性別を問わず若者が離職を決意する主要な理由となることが分かった。一方で、会社都合の離職や介護離職、通勤困難、能力の有効活用を理由とする離職は男女とも少ない。また男性は、キャリアアップや自己実現のための離職、女性は結婚・出産のための離職が多い。以上は2016年調査の結果と一致する。

さらに、離職するまでの勤続期間と離職理由との関連を調べた。まず男性は、勤続期間が長いほど「賃金の条件がよくなかった」「キャリアアップ」「会社に将来性がない」「希望する条件により合った仕事が見つかった」ことを理由に離職する。正社員として比較的長く働いた後に離職する男性は、就労経験を生かしてより条件のよい仕事へと転職していくのだろう。反対に、勤続期間が短い男性ほど「やりたい仕事とは異なる内容だった」「仕事が上手くできず自信を失った」ことを理由に離職する。入職から3年間という期間は若い男性にとって、適職模索の期間となっている。不本意な離職を防ぐためには、入職前に十分な情報を得たり、職務遂行能力を向上させたりする機会を一層充実させるとともに、採用時に若者の個性と業務内容との相性を十分に見極めることが必要だ。

一方、女性は勤続期間が長いほど「結婚・出産」を理由に離職する人が増大し、その割合は勤続5年を超えると6割以上になる。反対に、勤続期間が短い女性は「健康を損ねた」「労働時間・休日・休暇の条件」「人間関係」「賃金の条件」「やりたい仕事とは異なる内容だった」「ノルマや責任が重すぎた」「仕事が上手くできず自信を失った」等の能力不足や勤務先の労働条件、職場環境への不満を理由に離職する傾向が、特に勤続「1年以内」に離職した女性で見られる。女性の勤続を推進するには、家庭生活との両立、入職前の情報提供および能力開発の推進とともに、雇用管理制度や職場環境を整備することが肝要である。

#### 3-2. 仕事や働くことについての悩みを相談した相手

「初めての正社員勤務先」を離職した若者が、その会社等で勤務していた間に仕事や働くことについての悩みを相談した相手を、離職するまでの勤続期間別に調べた。

男女とも、多くの離職者が身近な人物（勤務先の上司・先輩、同年代の同僚、勤務先以外

の友人、家族)に相談しており、専門家や行政相談窓口・労働組合等に相談する人はごくわずかである。男女で明確に異なる点は、男性は悩みがあっても周囲の人に相談せず抱え込む傾向があるのに対して、女性は複数の相談相手をもつ傾向がみられる点である。以上は2016年調査と同様の結果である。

離職までの勤続期間別の傾向を述べる。男女とも、勤続期間が短い人ほど悩みがあっても相談しない傾向が高く、勤続期間が長い人ほど多くの相談相手がいる。特に男性や入職して1年以内の若者でこの傾向が著しい。また、勤務先の人物(上司や先輩、同年代の同僚)に相談する人が4割を超えるのは、男性では勤続期間が3年を過ぎてから、女性では1年を過ぎてからである。若者にとって「初めての正社員勤務先」で相談をできるような人間関係を作るには時間が必要だ。若者の職場定着の推進には、入職直後から相談できるような場を職場の外に整備するとともに、職場のコミュニケーションを組織全体で活性化する必要がある。

#### 第4節 政策的インプリケーション

以上の知見を踏まえて、本調査の結果から得られたインプリケーションを述べる。

##### 4-1. 既卒者の多様なキャリアをふまえた情報収集の強化

日本企業による正社員の採用は、未熟練の若者を卒業と同時に一括採用し企業内で訓練する新卒一括採用と、既に他の企業等で就労経験や知識・技能を身に着けた人材を即戦力として採用する中途採用とに分けて実施される傾向がある。これに対して、学校を卒業後も就職活動を継続している若者や、取り急ぎ正社員以外の形で働いてきた既卒者たちは、新卒者でも即戦力でもない、労働市場において曖昧な位置づけにある存在である。また既卒者は、その年齢や職務遂行能力、就労経験等に個人差が大きく、新卒者と同じような教育訓練やコミュニケーションの取り方が職場定着を促す場合もあれば、新卒と同様に扱うことでむしろ離職傾向を高めてしまう場合もある。

現状においては、新卒者については在学中の就職内定獲得状況、卒業後の状況(就職・進学状況、就職先の産業・職種)、新卒就職者の3年以内離職率が把握されている。しかし昨今は好景気においても、卒業後も就職活動を続けたり正社員以外の労働者となったりする若者や、新卒時に正社員として就職できても早期に離職してしまう若者が一定数存在する。さらにこうした既卒者たちはその多様性ゆえに、新卒者のような一律の雇用管理では能力開発や職場定着を促すことは難しい。彼・彼女らが自分にあつた安定的な仕事に就き、働き続けられるよう適切な支援を提供するためには、まずは彼・彼女らの多様なキャリアを把握し、整理することが必要である。

既に厚生労働省では、不定期ではあるが事業所とその従業員を対象に「若年者雇用実態調

査」が行われており、既卒の若者の現状を知る重要な手がかりとなっている。今後はさらに、求職者や無業者も含む若者全般の状況を詳しく知るための調査を定期的・継続的に収集していくことが必要だろう。

#### 4-2. 新卒者を対象とする支援の既卒者への拡大

本報告の第1章では、新卒時に円滑に正社員として就職した若者たちと、卒業後も就職活動を継続したり正社員以外の形で働いたりした後に正社員として就職した若者たちとは、その学校生活や、就職活動のプロセスが異なることが明らかになった。

特に顕著な違いが現れたのは、入職前に得られる情報の正確さである。新卒者の多くが学校の紹介で就職しており、学校経由の就職では就職活動中に得た情報と実際の労働条件とが異なるケースは比較的少ない。これに対して既卒の若者は学校の支援を受けることが難しく、自分で情報を収集しなくてはならない。既卒就職者が利用しがちな、誰もが利用できるオープンな応募経路は、あまり正確ではない情報が伝わる可能性が比較的高く、事前情報と現実の労働条件が異なった場合には離職につながる傾向がある。若者自身が多様な応募経路の特徴を見極め、自ら正確な情報を得るための行動をとれるよう支援することが必要だ。それと同時に、ハローワークだけでなく他のオープンな応募経路（民間の職業紹介サービス、インターネットの求人サイト、求人広告など）についても、提供情報の正確さを義務づけることで、ミスマッチを防ぐことが効果的だろう。

また、新卒者も既卒者も、初めて正社員として就職した会社で働き続けられるかどうかは、在学中の活動によって影響を受けることがわかった。学業や課外活動等の学校生活に生徒・学生が専念できるような就職活動スケジュールの調整、インターンシップなどの実務を伴う学習、働くためのルールの学習などは、学校だけでなく、求人企業や地域、行政が連携しなくては充実させることが難しい。より一層の連携を進めていくことが望まれる。

#### 4-3. 企業による雇用管理の改善に対する支援

本報告の第2章、第3章では、新卒就職者と既卒就職者として「初めての正社員勤務先」の特徴（企業規模・産業、職種、社風など）や、そこで経験する労働条件や雇用管理のあり方（給与・労働時間、労働時間・空間・職務の限定性、教育訓練、職場でのコミュニケーション、職場トラブル等）が異なることが明らかになった。既卒就職者は新卒者を採用できなかった企業や、そもそも新卒採用を行わないような企業へ採用される傾向があるため、新卒就職者の3年以内離職率が高い産業（サービス業、小売業、医療・福祉、教育学習支援など）や中小企業で営業・販売やサービスの仕事に就く傾向がある。また、既卒就職者の「初めての正社員勤務先」は従業員の入替わりが激しく、法律・倫理違反が行われている傾向が高

く、労働時間も長い。教育訓練や上司・先輩から若者へのはたらきかけも不足しがちで、職場トラブルに遭遇する傾向も高い。

一方、既卒就職者の多様性（年齢や就労経験、知識・技術の水準）は、こうした問題を見えにくくする。卒業からの経過期間が1年以内の未成熟な既卒就職者は離職傾向が高い一方で、年齢が高く就労経験が豊富な既卒就職者は、不適切な雇用管理に対しても耐性が高い。そのため、不適切に取り扱われても、「職場トラブル」と捉えずに受け入れてしまう恐れがある。しかし、たとえ若者自身が受け入れたとしても、長時間労働や残業代不払い、有給休暇が取得できないといった不適切な事態が続くことは、若者自身の心身の健康を損なうだけでなく、長期的には従業員の疲弊により企業活動も負の影響を受けることになる。未成熟な若者を雇用する企業に対しては、第三者である行政が、適切な雇用管理を行うよう指導や助言を行う必要がある。それと同時に、既卒就職者自身に対する長期的な見守りと支援も必須である。

#### 4-4. 早期離職の防止と前向きな転職の支援

第一部の第4章において、最終的には離職するかどうかに関わらず、働き続けることそのものが若者の職務遂行能力を向上させることが明らかになった。その一方で、入職時点における職務遂行能力の水準が低い若者は自信を失い（第5章「離職理由」参照）、早期に離職する傾向がある。こうした事態を「自然淘汰」と捉えて、新しい労働者を次々と雇用するのと並行して、多くの労働者が次々と辞めていくタイプの企業も存在する（本報告第2章参照）。しかし、人口減少時代に入った今日、そうした雇用管理では企業活動を長く維持し続けることはもはや不可能であろう。少なくとも、若者自身が不本意な想いで早期に離職するような事態は、防止することが望ましい。

そのための方策を考える上でヒントとなるのが、「初めての正社員勤務先」における担当業務の変化と離職傾向との関連である。勤務先の企業規模に関わらず、入職して数年後までは業務が変化した人ほど勤続するが、ある時期を過ぎると業務が変化した人ほど離職する傾向に転じる。そして、より多くの離職者が経験していた業務の変化は、「業務の種類増大」「業務責任増大」「非正社員の指導・管理」であった。一方で、第3章において「仕事内容の限定」も離職を促すことがわかった。したがって業務の変化そのものが離職を促すとは考えにくい。反対に、より多くの勤続者が経験していた変化は「職種変更」「裁量性増大」であった。また、離職者の職務遂行能力が勤続者より低いこと、離職者は長時間労働者や給与の低い人に多いことなどを考え合わせると、若者の離職の背景には、採用時に業務と若者の個性との相性を見極められていない、若者の能力不足、業務の負担が重すぎる、負担に見合った待遇を得られていない、などの問題があるのではないだろうか。

若者の早期離職を防ぐためには、上記のような問題が若者と業務との間に生じたときに、会社側が若者の意向を知ることがまず第一歩となる。第5章において、特に入職1年目の若者や男性は、悩みがあっても誰にも相談せずに抱え込んでしまう傾向が明らかにされた。また、勤務先の上司や先輩、同年代の同僚に相談できるような人間関係を構築するには1～3年という時間が必要であることもわかった。そうした信頼関係が構築されるまでの間、企業の外部に若者が気軽に相談できる場を設ける必要があるが、労働者が企業外の組織に相談することを雇用主側が妨げることがないようにルールを設ける必要があるだろう。その際に雇用主の協力を得るためには、若者からの相談を機に雇用管理が適正化されれば従業員全体の職場定着につながり、企業の事業経営にも役立つことを雇用主に啓発することが効果的であろう。