

若手社会人の早期離職についての要因分析

伊藤重男

要旨

本稿は、若手社会人の早期離職についての外的要因分析として、本稿で設定した早期離職水準による産業間で給与、休日、労働時間など労働環境の格差があるかどうかを論証している。さらに、内的要因分析として、新たな3段階の早期離職傾向による産業間での入社前後におけるネガティブギャップの凹凸について、先行研究・調査を展望した後に、一般社団法人日本経営協会(2012)『若手社会人就業意識ギャップ調査報告書2012～就労後3年目のビジネス・パーソンについて～』(以下、「本調査」と略す)における貴重な集計データの提供を受けて、これらを最大限活用することで論証している。

その結果、早期離職の高位傾向を示す情報通信、卸売業、小売業、特に卸売業、小売業は仕事に対するモチベーションの低下理由に他律的な要素も含まれているため、モチベーションが低下しやすい傾向がある。さらに、学生時代にイメージできなかった厳しい現実に直面し、仕事面での個人裁量制に戸惑い、仕事のルールや決め事に不安を抱える機会が多く、ここでの若手社会人はその他の産業の若手社会人に比べて不安定な状況にあり、ストレスが大きいことが明らかとなった。同じく情報通信もトップマネジメントとの関係性に微妙な問題を内在させているようである。

やはり、早期離職傾向が高い産業の若手社会人の意識には、将来性、職場、人間関係、仕事内容、職種などにネガティブギャップが相対的に大きく存在していることは明らかである。

キーワード：若手社会人、早期離職、七・五・三現象、ネガティブギャップ、社会人基礎力

1. はじめに

近年、若手社会人(本稿では、「入社1～3年目の若年者」を示す)の早期離職問題は、「七・五・三現象」と頻繁に取り上げられ、その原因と対策が多くの研究者や実務家により論じられ、企業などでもさまざまな予防・防止策が講じられている。また、厚生労働省が2012年10月に発表した産業別の3年以内離職率によって、また新たなステージに突入したと言っても過言ではない¹。

そもそも、厚生労働省の「雇用動向調査」によれば、同年の全年齢平均の離職率は16.4%に

1 これまでの公表データでは早期離職率の全体像しか知り得なかったが、日本標準産業分類に基づく業種別の早期離職率が初めて公表され、早期離職の実態がよりリアルにクローズアップされたのである。ここから「ブラック企業」というネーミングが一般化していくことになる。

対して、大卒者の3年以内離職率は28.8%と10ポイント以上高い水準にあって問題視されていたわけであるが、新たに産業別の大卒者の3年以内離職率が明らかにされたことで、世間一般の「ブラック企業vs.ホワイト企業」論争なるものに拍車をかけたことも否めない²。対処療法的に、若者に過酷な労働を強いる「ブラック企業」対策として、ハローワークを通じて大学生や大学院生を採用する企業に対し求人票での過去3年間の採用者数と離職者数の情報開示を促すことも始まっているが³、この問題の根底には、まだ十分に解明されていない産業間に横たわる若手社会人の就労意識をめぐる構造的な要因があるものと考えている。

一般に、早期離職率が高いとされる産業は給与、休日、労働時間など労働環境における問題が多いだけでなく、企業内にさまざまな問題を抱え、入社前にはわからなかった職場実態が入社後、現実となることで精神的なダメージ、いわゆる「ネガティブギャップ」、「リアリティショック」を受けやすいといわれている。そこで、本稿では、まず若手社会人の早期離職水準を30%に設定し、その上下に区分した産業間の給与、休日、労働時間など労働環境の外的条件に格差があるかどうかを分析していく。これを外的要因分析とし、続けて新たに3段階の早期離職傾向を設定し、これらに属するによる産業間で働いている若手社会人の意識、労働環境における内的条件に、いわゆる「ネガティブギャップ」と呼ばれているような格差があるかどうかについて検討したい。この検討は、先行研究・調査をふまえた若手社会人の早期離職問題についての内的要因分析として位置づけている。

若手社会人の早期離職問題は、前述したとおり、「七・五・三現象」といわれる中で取り上げられることが多い。ここでの「七」とは中卒者の3年以内離職率が7割、「五」とは高卒者の3年以内離職率が5割、「三」とは大卒者の3年以内離職率が3割を示している。そして、過去に遡っても景気変動による一時的な上下のぶれはあるものの、大卒者の3年以内離職率は3割余で推移している。しかも、厚生労働省が2012年に初めて産業別の早期離職率を公表したことで世間的にも大きく取り上げられ、ある産業が「ブラック企業」の温床のように喧伝されるぐらい、ニュース、ワイドショー化に拍車がかかった時期もあったが、本稿は若手社会人の早期離職問題について、でき得る限り既存資料等による定量的な分析を進めたいと考えている。

表1の新規大学卒業就職者の産業別就職者数、在職3年目までの離職者数・離職率の推移(平成17年3月卒～平成23年3月卒)によれば、平成21年3月卒の3年目までの離職率が28.8%と3割を下回ったものの、翌年、平成22年3月卒は31.0%と3割を超えてしまい、産業によっては、入社後3年以内でなんと半数以上が退職してしまう事態に追い込まれている。

そこで、本稿では平成22年3月から過去5年遡って、在職3年目までの離職率が3割を一度でも超えた産業を「早期離職水準以上の産業」、これに該当しない場合は「早期離職水準未満の産業」と便宜的に定義して区分したい。日本経済新聞(2014)『入社3年以内の離職、3割超

2 ブラック企業、ホワイト企業ともネット上で使われ始め、社会的認知度を高めていった。

3 2015年春の大卒、大学院卒らに向けた求人票から、過去3年間の採用者数と離職者数の記入欄が設けられるが、記入は強制ではない。厚生労働省は、記入の有無にかかわらず、こうした情報開示そのものが早期離職問題の改善につながると考えている。

で「ブラック」就活生のイメージ』では、入社3年目までの大卒者離職率が3割を超える企業を学生たちは「要注意」と判断しており、本稿でもこの3割という早期離職率を「早期離職水準」として設定することは妥当だと考えている。

■早期離職水準以上の産業

宿泊業、飲食サービス業／教育、学習支援業／生活関連サービス業、娯楽業／不動産業、物品賃貸業小売業／医療、福祉／卸売業／学術研究、専門技術サービス業建設業／複合サービス事業

表1 新規大卒就職者の産業別就職者数・在職3年目までの離職者数・離職率の推移(平成17年3月卒～平成23年3月卒)

産業分類	平成17年3月卒		平成18年3月卒		平成19年3月卒		平成20年3月卒		平成21年3月卒		平成22年3月卒		平成23年3月卒	
	就職者数 (人)	3年目まで の離職者数 (人)												
調査産業計	384,228	138,002	35.9	144,722	34.2	438,375	136,136	31.1	446,208	133,792	30.0	429,019	123,882	28.8
鉱業、採石業、砂利採取業	168	36	21.4	177	32	18.1	215	37	17.2	196	21	10.7	213	13
建設業	14,361	4,917	34.2	15,595	5,082	32.6	16,863	4,901	30.0	16,295	4,703	29.2	15,172	4,182
製造業	70,658	15,701	22.2	76,117	15,604	20.5	80,881	14,406	17.9	82,037	13,751	16.7	79,384	12,553
電気、ガス、熱供給、水道業	1,246	145	11.6	1,467	125	8.5	1,822	120	7.9	1,889	121	6.4	2,086	151
情報通信業	32,128	8,440	26.3	36,600	9,824	26.8	41,142	11,063	26.9	44,592	12,171	27.3	41,001	10,298
運輸業、郵便業	11,074	3,552	31.9	12,766	3,801	29.8	13,216	3,601	27.3	14,078	3,204	22.5	13,621	2,830
卸売業	39,359	13,836	35.2	41,592	13,918	33.1	42,253	12,491	29.6	41,728	10,403	25.1	38,783	10,403
小売業	44,535	19,601	44.1	46,152	19,317	41.9	46,982	17,205	36.8	45,018	16,512	36.2	44,183	15,815
金融・保険業	28,992	8,681	30.0	35,287	9,139	25.9	41,912	8,638	20.6	43,116	8,356	19.2	42,063	7,912
不動産業、物品賃貸業	9,345	3,793	40.6	13,519	5,569	41.4	14,200	5,746	40.5	14,080	5,966	42.4	11,690	4,501
学術研究、専門・技術サービス業	28,522	10,495	36.8	27,427	9,727	35.5	27,843	9,553	34.3	24,791	7,819	31.7	19,891	6,471
宿泊業、飲食サービス業	8,357	4,744	53.0	9,298	4,859	52.3	9,772	4,718	48.3	10,208	4,663	45.7	8,912	4,323
生活関連サービス業、娯楽業	7,383	3,301	44.7	7,480	3,215	43.0	6,631	2,992	45.1	7,416	3,338	45.0	8,278	3,759
教育、学習支援業	14,855	7,454	50.2	20,618	9,339	45.4	16,974	8,361	49.3	16,900	8,174	48.4	18,334	8,974
医療、福祉	43,608	19,302	44.3	45,816	19,912	43.5	45,824	18,497	40.3	47,886	12,944	27.2	48,027	18,515
複合サービス事業	1,026	712	69.4	3,918	904	23.1	3,883	855	22.0	926	648	70.0	5,387	881
サービス業(他に分類されないもの)	54,681	21,879	40.0	22,277	8,565	40.2	22,443	8,416	37.5	24,009	8,796	36.6	22,022	7,461
その他	6,490	4,841	74.6	6,199	4,501	72.6	5,986	4,042	67.5	5,851	3,743	64.0	7,301	4,342

出所：厚生労働省「新規大卒者の事業所規模別・産業別離職状況」より筆者が作成。

表2 産業別求人総数、民間企業就職希望者数、求人倍率の推移(平成17年3月卒～平成23年3月卒)

産業分類	平成17年3月卒		平成18年3月卒		平成19年3月卒		平成20年3月卒		平成21年3月卒		平成22年3月卒		平成23年3月卒	
	求人総数 (人)	民間企業 就職希望者 (人)												
全体	596,900	433,100	1.37	698,800	436,300	1.60	825,000	436,900	1.89	932,600	436,500	2.14	948,000	443,100
製造業	265,300	162,400	1.63	310,100	160,600	1.93	371,300	159,200	2.33	421,600	159,800	2.64	437,500	165,900
流通業	237,100	52,800	4.49	282,900	53,500	5.29	327,500	51,300	6.38	363,800	49,800	7.31	361,100	50,500
金融業	12,000	34,600	0.35	13,500	38,400	0.35	17,100	46,400	0.37	18,900	47,900	0.39	18,100	52,300
サービス業	82,500	185,300	0.45	92,300	183,800	0.50	109,100	180,000	0.61	128,300	179,000	0.72	131,400	174,300

出所：株式会社リクルートワークス研究所「第29回ワークス大卒者求人倍率調査」より作成。

■早期離職水準未満の産業

電気・ガス・熱供給・水道業／製造業／鉱業、採石業、砂利採取業／金融・保険業／情報通信業／運輸、郵便業

次章では、若手社会人の早期離職水準による産業間の外的要因分析を展開していくことになるが、一般的に早期離職率が事業規模と負の相関関係があることも既によく知られている。厚生労働省が発表した事業規模別の早期離職率を見ると、従業員数が増えるにつれて離職率が低くなっている。例えば、5人未満の事業所と1000人以上の事業所では40ポイント近い差がついているのである⁴。この事業規模というファクターの有効性は、前述した分類を見る限り、前者は事業規模が比較的小さい産業が多く、後者は事業規模が大きい産業が多いことからある程度は裏づけられる。

いずれにしても、次章では「早期離職水準以上の産業」を宿泊業、飲食サービス業、教育、学習支援業、生活関連サービス業、娯楽業、不動産業、物品賃貸業、小売業、医療、福祉、卸売業、学術研究、専門技術サービス業、建設業、複合サービス事業、「早期離職水準未満の産業」を電気・ガス・熱供給・水道業、製造業、鉱業、採石業、砂利採取業、金融・保険業、情報通信業、運輸、郵便業と区分して外的要因分析をしていきたい。

2. 若手社会人の早期離職についての外的要因分析

一般に、早期離職率が高いとされる産業は、給与、休日、労働時間など労働環境における問題が多いとされ、そこで働き始めた若手社会人の早期離職の外的要因だといわれることが多いが、これらは感覚的なもの、固定化されたイメージで捉えられていることも多い。そこで、本章では公表されている統計資料によって、早期離職水準による産業間で労働環境における外的条件に格差があるかどうかを検証していく。

表2は産業別求人総数、民間企業就職希望者数、求人倍率の推移を示したものであるが、さきほどの区分をふまえると、早期離職水準以上の産業に属する流通業は終始一貫求人倍率が高いのに対して、早期離職水準未満の産業に属する金融業、製造業の求人倍率は低く、特に金融業は1.0を大きく下回っている。そのため、前者は「平時」においても不本意な就職となる可能性が高いだけでなく、就職難の折には就職の「受け皿」として存在感をさらに増す傾向にある⁵。他方、後者はいつも第一希望として高い人気を誇り、常に厳選採用の「狭き門」として存在している。

JTBモチベーションズ(2013)『入社3年の離職危機に関する調査』によると、第一希望に入社した社員の半数が「今の会社に勤め続けたい」と回答しているのに比べ、第一希望でない会社に入社した社員の8割が「今の会社に勤め続けたいと思わない」と回答している。さらに、

4 厚生労働省の「労働市場分析レポート」(第23号)によると、平成22年3月新規大学卒業者の事業所規模別卒業後3年以内の離職率は、5人未満の事業所は61.1%、1000人以上の事業所は21.7%となっている。

5 最近でも、リーマンショック後の就職難の時でも、堅調な採用実績を残している。

リクルートマネジメントソリューションズ(2013)『3年で離職する新人のリアル』においても、転職をしたことがない人の72.7%が「新卒で入社した会社を希望していたか」の問いに第一希望、もしくは希望していたと回答しているが、入社3年以内に転職した人はその割合が59.4%と少なくなり、その分だけ「入社さえできれば、特に会社を選ばなかった」との回答が多くなっているのである。

つまり、表2の求人倍率から見た場合は「逆もまた真なり」ではないが、求人倍率が低い金融業、製造業は第一希望として厳しい競争を勝ち抜いた若手社会人が多いはずで、当然の帰結として早期離職率が相対的に低くなるのに対し、終始一貫求人倍率が高い流通業は、必ずしも第一希望組が多いわけではないので、「早く内定が欲しい」、「内定がもらえたから、ここでのいいよね」という消極的な理由から入社した学生も多く、その時点からすでに早期離職率が相対的に高くなる可能性もある。

表3 若年労働者の離職理由

区分	在学していない若年労働者のうち、初めて就職した会社を離職した若年労働者	離職理由(複数回答3つまで)																			
		仕事に自分と合わなかった	自分の技能・能力が活かされなかった	責任のある仕事を任せられなかった	ノルマや責任が重すぎた	会社に将来性がない	賃金の条件がよくなかった	労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった	人間関係がよくなかった	不安定な雇用状態が嫌だった	健康上の理由	結婚、子育てのため	介護、看護のため	独立して事業を始めたい	家業をつぐ又は手伝ったため	1つの会社に長く勤務する気がなかったため	倒産、整理廃業又は希望退職に応じるため	雇用期間の満了・雇止め	その他	不明	
総数	[51.6]	100.0	24.5	10.2	2.4	12.7	14.2	20.3	23.8	20.1	7.0	8.7	10.3	0.9	0.9	2.1	4.1	4.7	3.6	18.9	5.7
男性	[47.8]	100.0	28.5	12.2	2.4	13.1	20.1	26.2	26.0	20.1	8.0	6.6	3.3	0.6	1.5	3.1	5.1	5.3	3.1	19.1	5.3
女性	[55.5]	100.0	21.0	8.5	2.4	12.2	8.9	16.2	21.7	20.2	6.1	10.6	16.6	1.3	0.3	1.2	3.2	4.1	4.0	18.7	6.1
中学	[75.4]	100.0	23.7	7.4	2.5	7.0	9.0	25.8	22.2	25.0	5.5	8.3	10.3	0.0	0.0	5.5	12.2	8.3	1.5	21.6	9.3
高校	[62.3]	100.0	27.3	7.6	2.0	10.1	11.4	23.0	20.9	19.4	6.7	8.5	11.3	1.5	1.5	0.5	3.9	5.5	3.4	18.0	6.1
専修学校(専門課程)	[55.7]	100.0	19.9	14.1	2.5	13.7	15.0	23.4	28.0	23.7	6.0	11.5	11.3	0.5	0.5	0.6	4.3	2.8	1.9	20.1	4.0
高専・短大	[54.8]	100.0	22.8	9.1	2.6	15.4	13.1	18.0	20.9	24.4	7.3	11.0	10.0	0.7	0.7	0.0	2.4	3.4	5.0	20.0	2.4
大学	[38.2]	100.0	24.9	12.3	2.8	16.3	19.5	18.4	27.5	15.8	8.0	8.6	8.7	0.5	0.5	1.2	3.5	4.5	4.4	18.5	7.0
大学院	[27.8]	100.0	13.3	23.3	1.5	3.8	19.3	29.2	13.7	26.7	8.9	11.1	2.9	5.0	5.0	-	4.5	1.9	10.5	13.7	8.1
正社員	[38.5]	100.0	24.3	11.4	3.2	12.4	17.7	23.3	25.9	19.2	7.9	8.0	6.0	0.7	0.7	2.8	4.5	4.9	2.7	21.2	5.2
正社員以外	[79.7]	100.0	24.7	9.0	1.5	12.9	10.6	18.0	21.6	21.1	6.0	9.4	14.8	1.2	1.2	1.4	3.7	4.4	4.5	18.5	6.3

出所：厚生労働省「平成21年若年者雇用実態調査結果」より作成。

では、若手社会人は、一体どのような理由で早期離職に至るのだろうか。このことに関連して真っ先に取り上げられるのは、表3の若年労働者の離職理由である。表3の大学の区分による離職理由に着目すると、「労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった」が27.5%と最も多く、以下、「仕事に自分と合わなかった」(29.4%)、「会社に将来性がない」(19.5%)、「賃金の条件がよくなかった」(18.4%)、「ノルマや責任が重すぎた」(16.3%)、「人間関係がよくなかった」

(15.8%)、「自分の技能・能力が活かせなかった」(12.3%)と続いている。

また、独立行政法人労働政策研究・研修機構(2006)『若年者の離職理由と職場定着に関する調査』によると、男女差はあるものの、「仕事の内容」、「賃金が安い」、「自分のキャリアや将来性」、「職場や人間関係」、「会社の将来性や安定性」などが、辞めたいと思ったときに抱いた上位の悩みとなっている。また、カイラボ(2013)『早期離職白書2013』では、「仕事内容」、「労働環境」、「会社の方針」、「職場の人間関係」、「やりたいことが別にある」などが上位の退職理由となっている。さらに、同書は早期離職にはポジティブ退職とネガティブ退職があると指摘し、ネガティブ退職の退職理由は「仕事内容」が最も多いのに対し、ポジティブ退職は「やりたいことが別にある」が最も多いことを明らかにしている⁶。

いずれの結果も、若手社会人の早期離職理由を考えるためには、賃金、労働時間・休日・休暇、雇用制度などの外的要因分析、そして自分のキャリアや将来性、職場・人間関係、仕事内容・職種などの内的要因分析を並列的に行わなければならないことを示している。

表4の産業別・勤続年数別の平均給与の中で、勤続年数1～4年の平均値は2,992千円である。前述した早期離職水準による産業間の勤続年数1～4年の平均給与を比較してみると、早期離職水準未満の産業の平均給与は平均値を上回っているが、早期離職水準以上の産業の平均給与は平均値を大きく下回るものがある(下線部分)。

勤続年数	1～4年	5～9年	10～14年	15～19年	20～24年	25～29年	30～34年	35年以上	合計
合計	2,992	3,649	4,236	4,941	5,635	6,274	6,348	5,380	4,090
農林水産・鉱業	2,575	2,815	2,803	3,390	3,469	3,169	3,365	2,077	2,835
建設業	3,499	4,058	4,454	4,973	4,996	5,302	5,546	5,132	4,409
製造業	3,254	3,834	4,288	5,094	5,899	6,632	6,921	6,079	4,615
電気・ガス・熱供給・水道業	4,457	5,478	6,002	6,627	8,183	8,845	10,022	9,027	7,129
情報通信業	4,308	5,068	6,055	6,848	7,909	8,336	8,069	6,760	5,699
運輸業、郵便業	3,102	3,628	4,159	4,948	5,545	6,020	6,427	6,074	4,132
卸売業	2,540	3,278	3,784	4,363	4,975	5,643	5,682	4,417	3,580
小売業	2,540	3,278	3,784	4,363	4,975	5,643	5,682	4,417	3,580
金融・保険業	3,855	4,613	5,357	7,232	8,402	8,680	8,628	6,774	5,767
不動産業、物品賃貸業	3,050	3,725	4,049	4,298	4,739	4,981	4,605	4,367	3,885
学術研究、専門・技術サービス業	3,743	4,544	5,192	5,415	6,194	7,120	7,420	7,099	4,814
教育、学習支援業	3,743	4,544	5,192	5,415	6,194	7,120	7,420	7,099	4,814
宿泊業、飲食サービス業	1,799	2,397	2,874	3,273	3,708	3,823	3,439	3,455	2,304
医療、福祉	3,135	3,671	4,490	5,154	5,849	6,472	6,572	6,639	3,858
複合サービス事業	2,791	3,023	3,666	4,614	5,490	6,473	6,547	6,532	4,199
サービス業(他に分類されないもの)	2,550	3,046	3,573	4,321	4,708	5,535	5,498	4,506	3,215

出所：国税庁「民間給与の実態調査結果」(平成25年)より筆者が作成。

6 カイラボ(2013)『早期離職白書2013』では、退職企業について総合的に満足していた場合をポジティブ退職、総合的に不満足だった場合をネガティブ退職と定義している。

■早期離職水準以上の産業（平均給与額）

学術研究、専門技術サービス業、教育、学習支援業（3,743千円）／宿泊業、飲食サービス業（1,799千円）／不動産業、物品賃貸業（3,050千円）／卸・小売業（2,540千円）／医療、福祉（3,135千円）／建設業（3,499千円）／複合サービス事業（2,791千円）

■早期離職水準未満の産業（平均給与額）

製造業（3,254千円）／電気・ガス・熱供給・水道業（4,457千円）／情報通信業（4,308千円）／金融・保険業（3,855千円）／運輸、郵便業（3,102千円）

表5の産業別・形態別週休制の企業割合及び労働者1人平均年次有給休暇の取得状況において、調査産業計の「何らかの週休2日制」導入率は85.5%とかなり高く、週休2日制は世間並の制度として定着しているように思えるのだが、産業間の平均年次有給休暇の取得率を比較してみると、やはり早期離職水準以上の産業は取得率が低く（下線部分）、現実的には年次有給休暇がかなり消化しにくい状況である。

表5 産業別・形態別週休制の企業割合・労働者1人平均年次有給休暇の取得状況（単位：％）

産業分類	全企業		週休1日制又は週休1日半制	何らかの週休2日制	完全週休2日制より休日日数が実質的に少ない制度	完全週休2日制	完全週休2日制より休日日数が実質的に多い制度	平均年次有給休暇		
								付与日数(日)	取得日数(日)	取得率
調査産業計	[100.0]	100.0	8.8	85.5	42.7	42.8	5.7	17.9	8.6	48.1
鉱業、採石業、砂利採取業	[0.1]	100.0	7.2	89.3	60.2	29.1	3.4	18.6	10.9	58.6
建設業	[8.4]	100.0	8.0	89.3	57.2	32.1	2.7	18.1	6.7	37.2
製造業	[27.7]	100.0	3.3	87.9	45.5	42.4	8.8	18.5	9.8	53.0
電気・ガス・熱供給・水道業	[0.1]	100.0	1.1	90.5	35.4	55.1	8.4	19.7	14.8	75.2
情報通信業	[4.3]	100.0	1.0	96.4	16.9	79.5	2.5	18.6	10.7	57.5
運輸業、郵便業	[9.4]	100.0	22.7	72.1	46.9	25.2	5.2	17.5	8.7	49.8
卸売業 小売業	[23.3]	100.0	7.7	88.0	41.8	46.2	4.4	17.5	6.4	36.5
金融・保険業	[0.7]	100.0		99.8	16.2	83.6	0.2	19.2	9.3	48.4
不動産業、物品賃貸業	[2.2]	100.0	1.6	94.3	38.4	55.9	4.0	17.1	7.3	42.7
学術研究、専門・技術サービス業	[2.8]	100.0	0.3	91.6	31.9	59.7	8.0	18.1	9.6	52.8
宿泊業、飲食サービス業	[5.8]	100.0	17.0	79.8	45.8	34.0	3.2	15.9	5.2	32.5
生活関連サービス業、娯楽業	[4.9]	100.0	20.7	74.2	43.9	30.3	5.1	16.0	7.1	44.4
教育、学習支援業	[1.1]	100.0	11.8	85.0	43.0	42.0	3.4	16.6	6.8	41.0
医療、福祉	[1.4]	100.0	4.7	84.7	24.7	60.0	10.6	14.4	6.1	42.5
サービス業(他に分類されないもの)	[8.0]	100.0	12.1	81.6	36.5	45.1	8.3	16.4	9.2	56.0

出所：厚生労働省「平成23年就労条件総合調査結果」より筆者が作成。

■早期離職水準以上産業（平均年次有給休暇の取得率）

教育、学習支援業（41.0％）／宿泊業、飲食サービス業（32.5％）／生活関連サービス業、娯楽業（44.4％）／不動産業、物品賃貸業（42.7％）／卸・小売業（35.5％）／学術研究、

専門技術サービス業 (52.8%) / 医療、福祉 (42.5%) / 建設業 (37.2%)

■早期離職水準未満の産業 (平均年次有給休暇の取得率)

鉱業、採石業、砂利採取業 (58.6%) / 製造業 (53.0%) / 電気・ガス・熱供給・水道業 (75.2%)
 / 情報通信業 (57.5%) / 金融・保険業 (48.4%) / 運輸、郵便業 (49.8%)

なお、調査産業計の平均年次有給休暇の取得率の48.1%を基準とした場合、早期離職水準未満の産業の鉱業、採石業、砂利採取業、製造業、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融・保険業、運輸、郵便業のすべてがこれを上回っているのに対し、早期離職水準以上の産業の教育、学習支援業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、不動産業、物品賃貸業、卸・小売業、医療、福祉がこれを下回っている (下線部分)。

表6の産業別職場におけるメンタルヘルスの状況は、産業別に「メンタルヘルスに問題を抱えている社員の存在」、「メンタルヘルスケアの取り組み状況」、「メンタルヘルスケア不調の休職者・退職者の存在」の有無を明らかにしたものである。

表6 産業別職場におけるメンタルヘルスの状況 (単位:%)

産業分類	メンタルヘルスに問題を抱えている社員の存在		メンタルヘルスケアの取り組み状況		メンタルヘルスケア不調での休職者・退職者の存在	
	あり	なし	あり	なし	あり	なし
調査産業計	56.7	41.7	50.4	45.6	23.5	71.7
鉱業、採石業、砂利採取業	3.3	96.7	1.6	98.0	1.1	98.9
建設業	54.7	45.0	51.4	45.1	19.5	76.8
製造業	67.9	30.9	49.8	47.8	30.6	65.0
電気・ガス・熱供給・水道業	54.2	42.8	88.8	10.4	29.3	68.6
情報通信業	73.0	26.5	75.0	22.4	55.8	39.6
運輸業、郵便業	50.4	47.7	45.9	50.6	18.5	78.1
卸売業 小売業	46.0	51.1	42.3	54.3	14.2	79.3
金融・保険業	48.9	49.7	75.3	17.4	26.9	69.9
不動産業、物品賃貸業	44.8	55.2	56.6	38.6	20.5	69.8
学術研究、専門・技術サービス業	62.1	35.5	54.6	25.5	35.1	63.0
宿泊業、飲食サービス業	59.5	39.7	32.1	63.5	12.0	81.8
生活関連サービス業、娯楽業	55.5	37.1	27.2	70.4	14.7	85.3
教育、学習支援業	57.3	42.3	56.4	39.8	33.0	60.2
医療、福祉	76.6	22.3	43.8	53.7	34.4	61.3
複合サービス事業	68.1	35.0	68.4	21.6	14.3	81.3
サービス業(他に分類されないもの)	58.7	41.0	55.5	37.9	25.5	68.4
その他	58.4	41.5	63.0	26.0	17.5	82.5

出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構「職場におけるメンタルヘルス対策に関する調査」(平成23年)より筆者が作成。

備考：「無回答」の回答率を除いているため、合計は100%にならない。

そこで、早期離職水準による産業間でこれらと比較してみると、メンタルヘルスに問題を抱えている社員の存在に大差はなく5割程度が多くなっているが、メンタルヘルスケアの取り組み

み状況ありの割合は調査産業計の50.4%を基準にした場合、早期離職水準以上の産業で低くなり（下線部分）、どうしてもメンタルヘルスケアの取り組みについての立ち遅れは否めない。

■**早期離職水準以上の産業**（「メンタルヘルスに問題を抱えている社員の存在」・「メンタルヘルスケアの取り組み状況」・「メンタルヘルスケア不調での休職者・退職者の存在」ありの割合）

教育、学習支援業（57.3%、56.4%、33.0%）／宿泊業、飲食サービス業（59.5%、32.1%、12.0%）／生活関連サービス業、娯楽業（55.5%、27.2%、14.7%）／不動産業、物品賃貸業（44.8%、56.6%、20.5%）／卸・小売業（46.0%、42.3%、14.2%）／学術研究、専門技術サービス業（62.1%、54.6%、35.1%）／医療、福祉（76.6%、43.8%、34.4%）／建設業（54.7%、51.4%、19.5%）／複合サービス事業（68.1%、68.4%、14.3%）

■**早期離職水準未満の産業**（「メンタルヘルスに問題を抱えている社員の存在」・「メンタルヘルスケアの取り組み状況」・「メンタルヘルスケア不調での休職者・退職者の存在」ありの割合）

鉱業、採石業、砂利採取業（3.3%、1.6%、1.1%）／製造業（67.9%、49.8%、30.6%）／電気・ガス・熱供給・水道業（54.2%、88.8%、29.3%）／情報通信業（73.0%、75.0%、55.8%）／金融・保険業（48.9%、75.3%、26.9%）／運輸、郵便業（50.4%、45.9%、18.5%）

本章では、若手社会人の早期離職における外的要因分析を試みている。早期離職率が相対的に高い流通業は求人倍率がかなり高いのに対して、早期離職率が相対的に低い金融業、製造業の求人倍率は一貫して低く、特に金融業は1.0を大きく下回っている。これは逆説的ながら、求人倍率が高い流通業は、入社前から早期離職待機組を多く抱えていることを示している。

次に、勤続年数1～4年の平均給与を比較してみると、早期離職水準未満の産業の平均給与は全体平均を上回っているが、早期離職水準以上の産業の平均給与は大きく下回り、これらの産業間の給与に格差があることを確認している。さらに、週休2日制はかなり定着しているように思えるのだが、同じく産業間の平均年次有給休暇の取得率を比較してみると、やはり早期離職水準以上の産業は取得率が低く、現実的には年次有給休暇がかなり消化しにくい状況なのである。また、メンタルヘルスの状況についても同じように産業間で比較してみると、メンタルヘルスに問題を抱えている社員の存在に大差はなかったが、メンタルヘルスケアの取り組み度は早期離職水準以上の産業で低く、あきらかに立ち遅れているのである⁷。

このように、若手社会人の早期離職水準以上の産業は、早期離職水準未満の産業と比較した場合、人材確保の逼迫さ、賃金の低さ、休日の少なさ、メンタルヘルス対策の遅れなどが実在しており、そこで働く若手社会人にとって早期離職に向かっていくような負の外的要因を抱えていることが論証できたのである。

7 この調査結果では、約9割の企業がメンタルヘルスとパフォーマンスとの関係性を強く認識していることが明らかにされている。したがって、今後メンタルヘルスケアを強化すると回答した企業が7割強に達しているのである。

3. 若手社会人の早期離職についての内的要因分析

一般に、早期離職率が高いとされる産業は給与、休日、労働時間など労働環境における問題が多だけでなく、企業内にさまざまな問題を抱え、入社前にはわからなかった職場実態が入社後、現実となることで精神的なダメージ、いわゆる「ネガティブギャップ」、「リアリティショック」を感じやすいといわれている。本稿では、すでに早期離職水準による産業間で給与、休日、労働時間など労働環境の外的条件に格差があるかどうかについて論証している。その結果、早期離職水準以上の産業での人材確保の逼迫さ、賃金の低さ、休日の少なさ、メンタルヘルス対策の遅れなど、負の外的要因が存在することを確認している。

本章では、早期離職水準による産業間で働いている若手人材の意識、労働環境の内的条件に、いわゆる「ネガティブギャップ⁸」と呼ばれているような格差があるかどうかについて、先行研究・調査を展望した後、今回、既存調査による貴重な集計データの提供を受けたので、これらを最大限活用することで論証していきたい。なお、後述のとおり、この既存調査は公表当時から現在においても、産業間の若手社会人の「ネガティブギャップ」の分析・研究に資する極めて有意義なものである。

その前に、そもそも入社前後に何らかのギャップがあるかどうかについて、リクルートワークス研究所（2011）『20代のキャリアと学生時代の経験に関する調査』から見ていこう。

まず表7-1の項目別会社、仕事、職場へのギャップを見ると、20代のキャリアと学生時代の経験にいずれの項目も「ほとんどギャップはなかった」という回答割合が多く、全体でも51.3%と過半数を超えているのがわかる。強いてあげるならば、「担当した仕事内容」は「かなりギャップがあった」が27.6%、「多少ギャップがあった」が37.6%あり、両者を合わせる6割を超えるので、学生時代の経験と20代のキャリアにおいて、仕事内容に関するギャップの存在がある程度は裏づけられている。

また、表7-2の項目別適応状況でも、会社、仕事、職場へのギャップに「すぐ慣れた」の回答割合は全体で5割を超え、「まったく慣れなかった」の回答割合は僅か一桁台という結果になっている。但し、ここでも「担当した仕事内容」は「多少慣れるまでに時間がかかった」の回答割合が5割を超えており、仕事内容に関する何らかのギャップの存在を傍証している。

ところが、さきほども取り上げたリクルートマネジメントソリューションズ（2013）『3年で離職する新人のリアル』では、「入社後、どのような印象を感じたか」の問いに対して、転職をしたことがない人は「非常に悪い印象に変わった」が9.5%、「どちらかといえば悪い印象に変わった」が23.3%で、いわゆるネガティブな印象の割合は32.8%となる。一方、入社3年以内に転職した人の場合、「非常に悪い印象に変わった」が21.7%、「どちらかといえば悪い印

8 若手社会人が就職活動や新人研修の中で受け取る情報と、職場で初めて体験する感覚に、予期できず、戸惑い、思い悩んでしまうギャップのことである。若手社会人は入社前、「有為な人材になってほしい」、「恐れずにどんどんチャレンジしてほしい」と前向きな情報を受け取ることが多いが、実際、職場に配属されたら上司からは「今の職場の風土にうまく適合し、指示通り効率的に結果を出す」ことがもっぱら求められるため、ここで否定的なギャップが生ずることが多く、これが「ネガティブギャップ」と呼ばれている。

表 7-1 項目別会社、仕事、職場へのギャップ (単位:%)

	かなりギャップがあった	多少ギャップがあった	ほとんどギャップはなかった	無回答	合計
全体	17.9	30.4	51.3	0.4	100
最初の配属先の決定	21.9	26.3	51.4	0.4	100
教育研修	16.8	31.0	51.6	0.6	100
会社の事業方針・ビジョン	9.8	24.3	65.2	0.7	100
社内ルール・常識	21.7	34.1	43.9	0.3	100
担当した仕事内容	27.6	37.6	34.5	0.3	100
評価のしきみ・実態	17.9	35.2	46.5	0.4	100
上司	21.4	36.1	42.1	0.3	100
同僚・先輩の能力や資質	18.4	36.0	45.3	0.3	100
職場の人間関係	18.6	32.8	48.2	0.5	100
勤務地	12.4	14.4	72.9	0.3	100
勤務時間・休日	18.2	21.5	59.9	0.4	100
給与・福利厚生	14.1	26.5	59.0	0.3	100
会社に勤めるといふこと全般	13.6	39.6	46.4	0.4	100

出所：株式会社リクルートワークス研究所「20代のキャリアと学生時代の経験に関する調査報告書」2011年より筆者が作成。

表 7-2 項目別適応状況 (単位:%)

	すぐ慣れた	多少慣れるまでに時間がかかった	全く慣れなかった	無回答	合計
全体	54.8	35.6	8.6	1.0	100
最初の配属先の決定	50.3	41.6	7.2	1.0	100
教育研修	61.3	30.7	6.8	1.2	100
会社の事業方針・ビジョン	62.3	28.5	8.0	1.2	100
社内ルール・常識	47.9	40.9	10.2	1.0	100
担当した仕事内容	33.9	53.7	11.5	0.8	100
評価のしきみ・実態	48.8	39.6	10.6	1.0	100
上司	48.5	37.9	12.7	0.9	100
同僚・先輩の能力や資質	53.9	37.1	8.0	1.1	100
職場の人間関係	52.0	36.8	10.2	1.0	100
勤務地	76.0	18.6	4.3	1.1	100
勤務時間・休日	62.7	28.2	8.0	1.1	100
給与・福利厚生	68.6	22.7	7.5	1.1	100
会社に勤めるといふこと全般	46.1	46.6	6.3	1.0	100

出所：株式会社リクルートワークス研究所「20代のキャリアと学生時代の経験に関する調査報告書」2011年より筆者が作成。

象に変わった」が32.2%となり、いわゆるネガティブな印象の割合は一挙に53.9%と20ポイント以上も多くなっているのである。やはり、若手社会人にはネガティブギャップが存在し、これまで分析してきた賃金、労働時間・休日・休暇、雇用制度などの外的要因分析だけでなく、若手社会人のキャリアや将来性、職場、人間関係、仕事内容、職種から派生する意識格差の内的要因分析を行わなければ、若手社会人の早期離職メカニズムの全容を解明することにはならない。

こうした若手社会人の離職理由のトップがストレスにあることを明らかにしたのは独立行政法人労働政策研究・研修機構(2007)『若年者の離職理由と職場定着に関する調査』である。なお、この調査は雇用形態別での分析となっており、産業別へと深掘りはできないが、正社員で仕事上でのストレスが離職理由で最も多く、労働時間の長さ、職場の人間関係のつらさ、給与に不満、という順となる。一方、非正社員は、給与に不満が最も多くなっている。

また、愛知県(2011)『若者が定着する会社に関する調査』では、若手社会人の不満足を減らすために、建設業は職場環境に心を配り、製造業は職場環境の整備と経営方針の共有を行い、卸・小売業は処遇を厚くし、医療・福祉では事業計画の開示や理念の浸透などを大切にしていることが明らかにされている。これら人事施策の工夫がなされていること自体、産業間で仕事内容、それに伴い若手社会人が感じる不満足の種類が明らかに異なっているからに他ならない。

さらに、企業が若年者の採用において、求める能力・資質に産業間で違いがあることを明らかにしたのが、独立行政法人労働政策研究・研修機構(2013)『構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査結果』である。運輸業、郵便業や医療、福祉業は即戦力重視が優勢

なのに対し、建設業、製造業やサービス業などは従来の即戦力重視からポテンシャル重視へとシフトするとともに、情報通信業や卸売業、小売業はポテンシャル重視にさらに拍車がかかる結果となっている。さらに、リクルートワークス研究所（2003）『ポスト成果主義時代の人材マネジメントを考える』では、入社2～3年目の若手社員が「独り立ち」できる状態について産業間の微妙な違いを明らかにしている。そこでは、建設・不動産、情報処理・ソフトウェアの若手社会人は協力会社や非正規社員のマネジメントさえも期待されていたのである。

他方、早期離職した若手社会人を対象とした興味深い実態調査を実施し報告書としてまとめられたのが前述したカイラボ（2013）『早期離職白書2013』である。この調査は100人の早期離職経験者へのインタビューとアンケートを実施したもので、このインタビューファイルを紐解くと、調査対象者の属性として紹介されている業種・職種によって早期退職理由が微妙に異なっていることが判明する。ただ、この調査はあくまで定性的なものであるため、業種間での違いについてこれ以上は明らかにできないのである。また、吉村（2012）は産業別の早期離職率の格差に着目し、早期離職率が高く、かつ多数の若者が就業している小売業に焦点を当てて、その仕事内容等についての聞き取り調査を実施し、早期離職問題について若者の価値観だけでなく、企業経営の視点など多面的な分析の必要性を訴えている。これに先立ち、寺畑（2009）も営業職に限定し、その社会化プロセスの実態調査を行っている。その結果、早期離職の可能性がある3年目までの従業員とそれ以降の従業員では当該企業における仕事や人間関係の理解に差があることを実証している。

このように、若手社会人の就職前後の就労意識のギャップに焦点を当てた実態調査はこれまでも行われていたが、産業別、学歴別にその意識構造を幅広く捉えようとしたものはなく、その意味で独自調査の実施も視野に入れていた頃、一般社団法人日本経営協会（2012）『若手社会人就業意識ギャップ調査報告書2012～就労後3年目のビジネス・パーソンについて～』（以下、「本調査」と略す）が公表されたのである。公表当時から現在に至るまで、本調査はもっと広く活用されるべきものであると高く評価しているし、同協会のご厚意により本調査の集計データを入手できたので、今回の分析が初めて可能となったのである。もちろん、ここでの分析結果と考察は筆者独自のものであること、また集計データは入手できたものの原データまでは入手できないため、統計的検証には至らない点についてはあらかじめご了承ください。

本調査は、入社から3年経過した若手社会人に見られる就職前後の就業意識のギャップの実態と、個人の仕事観・勤労意識やモチベーション、キャリアデザインとの相互関連性がどのようなものであるかについて明らかにすると共に、若手社会人に対する投資効果を高めるための方法や、成果を高めるための方策（教育制度を含めた人事制度）について検討することを調査目的としている。その方法はインターネットを活用して回答を募集するWEB調査法であり、大学・大学院・専門学校を卒業・初めて入社して2年半～3年半で現在正規雇用者として働いている人を対象として、2012年6月15日から6月19日に実施され、回答者数・有効回答総数は700名である。なお、最終学歴別回答者は大学427名、大学院94名、その他179名、産業別回答者は製造業156名、情報通信66名、卸売業、小売業81名、金融、保険、不動産67名、サービス業210名、行政・自治体120名となっている。

なお、前章では公表された統計資料により若手社会人の早期退職水準による産業の区分を行ったが、本調査はそもそもこれらの産業分類と完全に一致したものでない。加えて、早期離職率について明確なデータがとれないため、筆者が本調査から抽出した会社（団体）への勤続意欲に関するデータから、表8のとおり早期離職傾向性（DI値）を算出し、これによって「早期離職傾向」を低位傾向、中位傾向、高位傾向の3段階に区分している。但し、ここでの低位、中位、高位とは、あくまでもこれら三者間での相対的な高低を示すものである。また、早期離職傾向性（DI値）は、本調査における「できればすぐ辞めたい」と「次の就職先が見つかるまで働き続けたい」の回答率合計から、「定年まで働き続けたい」という回答率を差し引いたものである。前者は若手社会人の早期離職志向が根強いと考えられる回答率、後者はこの対極にある志向として定年まで勤め上げたいとする若手社会人の願望を示す回答率と解釈すれば、この早期離職傾向性（DI値）は早期離職率を代替できる指標として位置づけられる。

表8 会社(団体)への勤続意欲から算出した早期離職傾向性(DI値)と区分 (単位:%)

勤続意欲	全産業	行政・自治体	製造業	サービス業	金融、保険、 不動産	情報通信	卸売業、小売業
できればすぐにも辞めたい(A)	5.4	5.7	3.0	6.6	6.5	5.8	4.8
次の就職先が見つかるまで働き続けたい(B)	11.7	7.0	12.5	9.0	8.6	18.6	21.9
早期退職を志向している(A) + (B)	17.1	12.7	15.5	15.6	15.1	24.4	26.7
定年まで働き続けたい(C)	14.3	27.4	17.0	11.1	7.5	9.3	2.9
早期離職傾向性(DI値) (A) + (B) - (C)	2.8	-14.7	-1.5	4.5	7.6	15.1	23.8
早期離職傾向の区分	低位傾向		中位傾向		高位傾向		

出所：一般社団法人日本経営協会「若手社会人就業意識ギャップ調査報告書2012」より筆者が作成。

表8のとおり、早期離職傾向性（DI値）が▲14.7%の行政・自治体、▲1.5%の製造業は低位傾向、同4.5%のサービス業、同7.6%の金融、保険、不動産は中位傾向、同15.1%の情報通信、同23.8%の卸売業、小売業は高位傾向とする。以下、これら3段階の早期離職傾向によって、若手社会人の早期離職についての内的要因分析を進めていきたい。

表9の早期離職傾向別の会社（団体）選択理由（上位5位まで）では、全産業では「自分のやりたい仕事ができる」が第1位を占め、第2位以下ポジティブな理由が第5位まで並んでいる。

なお、低位傾向の行政・自治体は「安定感がある」が第1位、「仕事と私生活のバランスが良い」が第5位に入っている一方、中位傾向の金融・保険・不動産は「スキルが身につく」が第1位、「給与・福利厚生が良い」が第3位、「自分の個性・能力、専門性を伸ばせる」が第4位、「安定感がある」は第5位によくランクインするなど、前者は安定志向が色濃く、後者はキャリア志向が強い結果である。

表9 早期離職傾向別の会社（団体）選択理由（上位5位まで）

会社(団体)選択理由	全産業	早期離職傾向の区分					
		低位傾向		中位傾向		高位傾向	
		行政・自治体	製造業	サービス業	金融、保険、不動産	情報通信	卸売業、小売業
第1位	自分のやりたい仕事ができる	安定感がある	自分のやりたい仕事ができる	自分のやりたい仕事ができる	スキルが身につく	自分のやりたい仕事ができる	自分のやりたい仕事ができる
第2位	安定感がある	自分のやりたい仕事ができる	勤務地としての地理的条件が良い	スキルが身につく	自分のやりたい仕事ができる	勤務地としての地理的条件が良い	スキルが身につく
第3位	勤務地としての地理的条件が良い	給与・福利厚生が良い	安定感がある	安定感がある	給与・福利厚生が良い	スキルが身につく	勤務地としての地理的条件が良い
第4位	スキルが身につく	勤務地としての地理的条件が良い	自分の個性・能力、専門性を伸ばせる	自分の個性・能力、専門性を伸ばせる	自分の個性・能力、専門性を伸ばせる	他に内定が出なかった	給与・福利厚生が良い
第5位	給与・福利厚生が良い	仕事と私生活のバランスが良い	大手・著名企業(団体)のため	勤務地としての地理的条件が良い	安定感がある	自分の個性・能力、専門性を伸ばせる	他に内定が出なかった

出所：一般社団法人日本経営協会「若手社会人就業意識ギャップ調査報告書2012」より筆者が作成。

他方、高位傾向の情報通信、卸売業、小売業ではそれぞれ第4位、第5位に「他に内定が出なかった」というシビアな理由が入っており、若手社会人が自らの就職活動がやや不本意な結果に終わった後悔の念、あるいは後ろ向きの気持ちを引きずっているような結果である。

それでも、表10の早期離職傾向別の仕事観（上位5位まで）を見る限りにおいて、第1位「仕事が面白い」、第2位「自分自身の成長が実感できる」はすべて一致し、第3位以下も多少の順位の変動はあるものの、例外は見当たらない。やはり、仕事を行う上で大切だと思うこと、つまり仕事のポジティブな側面はどの産業においても若手社会人は共通している。

表10 早期離職傾向別の仕事観（上位5位まで）

仕事観	全産業	早期離職傾向の区分					
		低位傾向		中位傾向		高位傾向	
		行政・自治体	製造業	サービス業	金融、保険、不動産	情報通信	卸売業、小売業
第1位	仕事が面白い						
第2位	自分自身の成長が実感できる						
第3位	できるだけ多くのお金を得る	できるだけ多くのお金を得る	取引先・同僚など人や社会とのつながりが実感できる	できるだけ多くのお金を得る	できるだけ多くのお金を得る	できるだけ多くのお金を得る	取引先・同僚など人や社会とのつながりが実感できる
第4位	取引先・同僚など人や社会とのつながりが実感できる	取引先・同僚など人や社会とのつながりが実感できる	できるだけ多くのお金を得る	取引先・同僚など人や社会とのつながりが実感できる	生活の糧を得る	取引先・同僚など人や社会とのつながりが実感できる	できるだけ多くのお金を得る
第5位	生活の糧を得る	生活の糧を得る	生活の糧を得る	生活の糧を得る	取引先・同僚など人や社会とのつながりが実感できる	生活の糧を得る	生活の糧を得る

出所：一般社団法人日本経営協会「若手社会人就業意識ギャップ調査報告書2012」より筆者が作成。

ところが、表11の早期離職傾向別の仕事に対するモチベーションの低下理由（上位5位まで）は、様相が大きく異なる。どちらかといえば、こちらは仕事のネガティブな側面を表しているのだが、全産業においては「職場の倫理観の欠如、不正、不祥事に気付いた時」が第1位となるが、高位傾向の卸売業、小売業は「仕事内容が上司、同僚に認められない時」、中位傾向の金融、保険、不動産は「自分の成長が感じられない時」がそれぞれ第1位となり、「職場の倫理観の欠如、不正、不祥事に気付いた時」は両者とも第2位となっている。卸売業、小売業は日々の営業成績、売上実績などで仕事内容が視覚化されやすく、短期的あるいは日常的なプレッシャーを受けているので、上司や同僚からの存在承認がないとモチベーションが下がりやすいこと、金融、保険、不動産は業務内容の専門性、もしくは多様性のゆえ、これらに対応すべき継続的な能力向上への不安感や焦りがモチベーション低下を招きやすいのではないだろうか。

そうであれば、やはり卸売業、小売業の若手社会人の方がモチベーション低下の出現頻度は高くならざるを得ないであろうし、それが上司や同僚からの評価という他律的であるがゆえ、どうしようもなく、あるいは思っていたよりも早く職場を去る決断をするような場面も多くなるのではないか。また、中位傾向のサービス業の第5位は「仕事を任せてもらえない時」であるが、これについても同様の推察ができよう。

他方、中位傾向でも金融、保険、不動産は「自分の成長が感じられない時」にモチベーション低下状況に陥るけれども、それはもっぱら自律的なものであるため、自助努力により状況はいくらでも改善できるので、ここでの若手社会人が早期退職という選択肢を意識することはそれほどないであろう。

表 11 早期離職傾向別の仕事に対するモチベーションの低下理由（上位5位まで）

仕事に対するモチベーションの低下理由	全産業	早期離職傾向の区分					
		低位傾向		中位傾向		高位傾向	
		行政・自治体	製造業	サービス業	金融、保険、不動産	情報通信	卸売業、小売業
第1位	職場の倫理観の欠如、不正、不祥事に気付いた時	職場の倫理観の欠如、不正、不祥事に気付いた時	職場の倫理観の欠如、不正、不祥事に気付いた時	自分の成長が感じられない時	職場の倫理観の欠如、不正、不祥事に気付いた時	仕事内容が上司、同僚に認められない時	
第2位	仕事内容が上司、同僚に認められない時	意に反して仕事を任されたとき	仕事内容が上司、同僚に認められない時	仕事内容が上司、同僚に認められない時	職場の倫理観の欠如、不正、不祥事に気付いた時	自分の成長が感じられない時	職場の倫理観の欠如、不正、不祥事に気付いた時
第3位	自分の成長が感じられない時	仕事内容が上司、同僚に認められない時	意に反して仕事を任されたとき	自分の成長が感じられない時	意に反して仕事を任されたとき	仕事内容が上司、同僚に認められない時	自分の成長が感じられない時
第4位	意に反して仕事を任されたとき	パワーハラスメントを受けた時	自分の成長が感じられない時	パワーハラスメントを受けた時	パワーハラスメントを受けた時	意に反して仕事を任されたとき	パワーハラスメントを受けた時
第5位	パワーハラスメントを受けた時	自分の成長が感じられない時	パワーハラスメントを受けた時	仕事を任せてもらえない時	仕事内容が上司、同僚に認められない時	パワーハラスメントを受けた時	意に反して仕事を任されたとき

出所：一般社団法人日本経営協会「若手社会人就業意識ギャップ調査報告書2012」より筆者が作成。

これまで、早期離職傾向別の会社（団体）選択理由、仕事観、仕事に対するモチベーションの低下理由（上位5位まで）を比較してきたが、高位傾向の情報通信、卸売業、小売業の会社（団

体) 選択理由の一部にネガティブ要素が入り込んでおり、さらに卸売業、小売業は仕事に対するモチベーションの低下理由に他律的な要素も含まれているため、ネガティブギャップに陥りやすい素地が見られるのである。

では、もう少し具体的に若手社会人の就職前後における就労意識のギャップについて分析していきたい。表12の早期離職傾向別の就職前後の認識ギャップ(DI値)は、「学生時代に抱いていたイメージ」と「実際に就職して感じたもの」とのギャップ(DI値)を算出したもので、それぞれ「業種の実態」、「職種の実態」、「会社(団体)の雰囲気・組織風土」、「会社(団体)の実態・経営方針」、「職場での人間関係や雰囲気など」、「職場での仕事内容」において、「学生時代のイメージよりずっと良い」の回答率×1+「学生時代のイメージよりやや良い」の回答率×1/2) - (「学生時代のイメージよりずっと悪い」の回答率×1+「学生時代のイメージよりやや悪い」の回答率×1/2)による。

早期離職傾向別の就職前後の認識ギャップ(DI値)において、全産業は「会社(団体)の実態・経営方針」が▲20.2%と最も負の値が大きく、続いて「職種の実態」、「業種の実態」、「会社(団体)の雰囲気・組織風土」も10.0%以上のマイナス値となっている。唯一、「職場での人間関係や雰囲気」は4.4%のプラス値で、学生時代のイメージと実際の現場とのネガティブギャップはあまりなさそうである。

ギャップの種類	全産業	早期離職傾向の区分					
		低位傾向		中位傾向		高位傾向	
		行政・自治体	製造業	サービス業	金融、保険、不動産	情報通信	卸売業、小売業
業種の実態	-12.2	-2.1	-16.9	-8.9	-12.7	-15.2	-18.5
職種の実態	-12.6	-3.8	-17.3	-10.7	-11.2	-17.4	-22.2
会社(団体)の雰囲気・組織風土	-10.4	4.1	-17.3	-10.0	-4.6	-15.9	-20.4
会社(団体)の実態・経営方針	-20.2	-13.3	-20.1	-19.9	-13.3	-31.1	-27.2
職場での人間関係や雰囲気	4.4	15.9	2.5	-0.6	14.1	6.9	-6.1
職場での仕事内容	-5.7	1.6	-5.6	-6.9	-5.2	-11.4	-8.6

出所: 一般社団法人日本経営協会「若手社会人就業意識ギャップ調査報告書 2012」より筆者が作成。

早期離職傾向別で見ていくと、高位傾向の卸売業、小売業は「会社(団体)の実態・経営方針」が▲27.2%、「職種の実態」が▲22.2%、「会社(団体)の雰囲気・組織風土」が▲20.4%、「業種の実態」が▲18.5%とマイナス値が大きく、「職場での人間関係や雰囲気」も▲6.1%とマイナス値はこれらより小さいとはいえ、全産業より10ポイント以上も低くなり、いずれも学生時代にはイメージできなかった厳しい現実、いわゆるネガティブギャップに直面している。

また、同じ情報通信は「会社(団体)の実態・経営方針」が卸売業、小売業よりもさらに下がり▲31.1%、かつ全産業より10ポイントも低く、トップとの微妙な関係にあるといわざるを

得ない。但し、「職場での人間関係や雰囲気」だけは6.9%とプラス値、卸売業、小売業の同値よりも10ポイント以上のプラスとなっている。これらを斟酌すると、情報通信は比較的新しい産業で、ベンチャー企業も多いゆえ、トップマネジメントの未成熟な部分がネガティブギャップに直結するのに対し、職場には同世代の若手社会人が多く、自由闊達なコミュニケーションが同世代間で成り立つためストレスが感じられず、職場での人間関係や雰囲気についてのネガティブギャップはあまり生じないのである。

一方、低位傾向の行政・自治体は「職場での人間関係や雰囲気」が全産業より10ポイント以上プラスの15.9%、「会社（団体）の雰囲気・組織風土」も同じく4.1%とプラス値となり、入社後のイメージの方が優っている。「職種の実態」、「業種の実態」もマイナス値にはなるものの、全産業を10ポイント以上も上回る安定した認識を示しており、ここではネガティブギャップが生じることはほほなさそうである。

残る低位傾向の製造業、中位傾向のサービス業、金融・保険・不動産については、全産業との近似値が多いが、製造業は「職種の実態」、「会社（団体）の雰囲気・組織風土」、「業種の実態」でやや全産業を下回っており、ネガティブギャップが生じる恐れが高いのに対し、金融・保険・不動産は「職場での人間関係や雰囲気」が14.1%、全産業よりもおよそ10ポイントも高く、この職場環境の良さがポジティブな意識要素として他のネガティブギャップを緩和させ、早期離職をも少し抑制しているともいえよう。

表13の早期離職傾向別の社（団体）内制度の導入割合と満足度（DI値）を取り上げると、低位傾向の行政・自治体、製造業、中位傾向でも金融・保険、不動産、高位傾向でも情報通信はいずれの制度も導入が進んでいる。低位傾向の行政・自治体は「子育て支援制度」、「異動希望制度」は70%を超え、「人事考課制度」、「能力開発支援制度」は50%を上回り、同じく製造業も「人事考課制度」、「子育て支援制度」、「業績連動型ボーナス」、「異動希望制度」、「能力開発支援制度」は50%を上回る充実ぶりである。また、中位傾向の金融、保険、不動産は全産業より10ポイント以上導入割合が高いものはないが、「異動希望制度」以外は全産業を上回り、各種制度は手堅く整備されている。高位傾向の情報通信は、「人事考課制度」、「子育て支援制度」

表 13 早期離職傾向別の社（団体）内制度導入割合と満足度（DI 値）（単位：%）

社(団体)内制度の種類	全産業		早期離職傾向の区分											
			低位傾向				中位傾向				高位傾向			
			行政・自治体		製造業		サービス業		金融、保険、不動産		情報通信		卸売業、小売業	
制度導入割合	満足度DI値	制度導入割合	満足度DI値	制度導入割合	満足度DI値	制度導入割合	満足度DI値	制度導入割合	満足度DI値	制度導入割合	満足度DI値	制度導入割合	満足度DI値	
業績連動型ボーナス	41.0	2.1	23.3	14.2	55.8	-6.9	37.1	7.1	50.7	19.1	40.9	-14.8	40.7	0.0
人事考課制度	49.0	-6.9	55.8	0.7	57.1	-10.6	35.7	-9.9	58.2	-2.5	57.6	-2.1	43.2	-15.7
異動希望制度	44.7	-2.9	70.8	-7.7	53.8	-5.3	31.4	2.3	38.8	11.7	40.9	-5.5	30.9	-4.0
能力開発支援制度	37.9	12.7	54.2	10.0	50.6	11.8	22.4	6.3	41.8	32.2	42.4	10.7	22.2	13.8
フレックスタイム制度	23.9	21.0	20.0	12.5	37.2	19.8	15.7	34.8	28.4	36.9	34.8	8.7	12.3	0.0
子育て支援制度	53.4	12.7	84.2	18.3	56.4	1.2	39.5	18.0	55.2	20.3	56.1	12.2	34.6	5.3

出所：一般社団法人日本経営協会「若手社会人就労意識ギャップ調査報告書 2012」より作成。

は50%を超えるが、「能力開発支援制度」、「業績連動型ボーナス」、「異動希望制度」は50%台には達していない。ところが、「フレックスタイム制度」は、製造業には及ばないものの他産業より高く34.8%を示している。前述したように、情報通信は「職場での人間関係や雰囲気」によるネガティブギャップがみられないのは、この制度によるところが大きいかもしれない。

これらに対して、高位傾向の卸売業、小売業、中位傾向のサービス業の社（団体）内制度の導入割合はかなり見劣する。卸売業、小売業は「フレックスタイム制度」、「能力開発支援制度」、「異動希望制度」、「子育て支援制度」の順で低い導入割合を示し、かつ全産業をいずれも10ポイント以上も下回る。サービス業は「能力開発支援制度」、「異動希望制度」、「人事考課制度」、「子育て支援制度」の順で低い導入割合となっており、かつ前と同レベルの低さである。特に、両者の「能力開発支援制度」はその他の産業のおよそ半分、20%台の低い導入割合に留まっており、若手社会人にとってかなり不利な状況を示すものである。

次に、早期離職傾向別「社（団体）内制度」に対する満足度（DI値）を比較してみたい。早期離職傾向別「社（団体）内制度」満足度（DI値）は、それぞれ「業績連動型ボーナス」、「人事考課制度」、「異動希望制度」、「能力開発支援制度」、「フレックスタイム制度」、「子育て支援制度」において、（「大変満足している」の回答率×1 + 「やや満足している」の回答率×1/2） - （「大変不満である」の回答率×1 + 「やや不満している」の回答率×1/2）で算出している。

まず、社（団体）内制度導入割合の高さは、必ずしも満足度（DI値）の高さに結びついておらず、制度導入割合が全産業より10ポイント以上高いものでも、それらの満足度（DI値）の多くは全産業を大きく上回ることはない。早期離職傾向別では、低位傾向の行政・自治体、製造業、中位傾向の金融、保険、不動産は社（団体）内制度導入が進んでいるものの、未だ若手社会人がこれらをフル活用できる段階にあらず、そのメリットを享受できるまでに至っていないのが実情ではなかろうか。但し、金融、保険、不動産では「社（団体）内制度」の制度導入割合が全産業並みにもかかわらず、「フレックスタイム制度」、「能力開発支援制度」、「業績連動型ボーナス」、「異動希望制度」のいずれも満足度（DI値）が全産業を10ポイント以上も上回り、これらが若手社会人自身のキャリア開発に実効的で、結果として満足度が高いことを示している。

ここで注目すべきは、高位傾向の卸売業、小売業の「人事考課制度」の満足度（DI値）の低さである。本制度導入割合は43.2%と全産業49.0%と遜色ないが、満足度（DI値）は▲15.7%と全産業の▲6.9%をさらに10ポイント近く下回っており、同制度には問題がありそうである。前述したように、卸売業、小売業は仕事内容が上司、同僚に認められない時にモチベーション低下状況に陥るケースが最も多く、日々の営業成績、売上実績などで仕事内容が視覚化されやすいので、双方向性があり、より客観的な人事考課制度でなければ、若手社会人とはいえ逆に不平・不満が大きくなってしまうようである。

表14の早期離職傾向別の現実と希望する職場状況の乖離（回答率の差）によると、高位傾向の卸売業、小売業では「個人の裁量に任されている部分が多い」の現実の回答率は49.4%に対し、希望する回答率は29.6%となり、両者の乖離は19.8%と全産業を10ポイント以上も上回る結果である。情報通信も、同様に21.2%と乖離が大きい。中位傾向の金融、保険、不動産、低位傾向の行政・自治体の乖離が一桁台に留まるのに対し、これらは横一線の希望にもかかわらず

ず、現実はまだ個人の裁量に依存し過ぎているといえよう。

同様に、「仕事のルールや決め事が明確になっている」の現実の回答率が高位傾向の卸売業、小売業で13.6%、情報通信でも15.2%と相対的に低く、全産業からも10ポイント弱下回っており、仕事のルールや決め事があいまいでやはり個人頼みのところを示している。これに拍車をかけるように、「上司や先輩が仕事のやり方を具体的に教えてくれる」の現実の回答率を見ると、早期離職高位傾向の情報通信、卸売業、小売業が12.1%、16.0%とかなり低くなっている。

このように、高位傾向の卸売業、小売業、情報通信では、若手社会人に対するサポートが行き届かず、仕事のルールや決め事があいまいで、個人の裁量によるところが大きくなっており、これらは本人たちが希望する状況との乖離となってマイナス値ではっきりと表れている。これらは、まさにネガティブギャップそのものに相違ない。

表 14 早期離職傾向別の現実と希望する職場状況の乖離(回答比率の差) (単位:%)

職場状況	回答比率	全産業	早期離職傾向の区分					
			低位傾向		中位傾向		高位傾向	
			行政・自治体	製造業	サービス業	金融、保険、不動産	情報通信	卸売業、小売業
職場全体で一つの目標に取り組む	現実	27.7	30.0	24.4	29.5	31.3	25.8	24.7
	希望	39.4	44.2	41.0	35.2	38.8	39.4	40.7
	乖離	-11.7	-14.2	-16.6	-5.7	-7.5	-13.6	-16.0
上司や先輩が仕事のやり方を具体的に教えてくれる	現実	24.2	29.2	26.3	29.5	17.9	12.1	16.0
	希望	39.7	43.3	46.2	41.4	32.8	24.2	35.8
	乖離	-15.5	-14.1	-19.9	-11.9	-14.9	-12.1	-19.8
仕事のルールや決め事が明確になっている	現実	24.7	33.3	26.3	23.3	32.8	15.2	13.6
	希望	38.6	42.5	39.7	38.1	38.8	33.3	35.8
	乖離	-13.9	-9.2	-13.4	-14.8	-6.0	-18.1	-22.2
上司や部下の立場に関係なく意見が言える	現実	29.4	25.0	30.8	31.0	28.4	31.8	28.4
	希望	48.3	40.8	57.1	52.4	43.3	42.4	40.7
	乖離	-18.9	-15.8	-26.3	-21.4	-14.9	-10.6	-12.3
個人の裁量に任されている部分が多い	現実	38.4	27.5	44.2	33.3	38.8	47.0	49.4
	希望	28.7	25.8	30.1	26.7	38.8	25.8	29.6
	乖離	9.7	1.7	14.1	6.6	0.0	21.2	19.8
評価が成果主義となっている	現実	14.4	4.2	16.7	13.8	23.9	13.6	19.8
	希望	23.7	21.7	23.7	22.9	26.9	25.8	24.7
	乖離	-9.3	-17.5	-7.0	-9.1	-3.0	-12.2	-4.9
年功が重視されている	現実	24.3	48.3	26.3	19.0	17.9	10.6	14.8
	希望	5.4	6.7	3.8	5.7	6.0	1.5	8.6
	乖離	18.9	41.6	22.5	13.3	11.9	9.1	6.2
新しい仕事にチャレンジできる	現実	14.6	5.8	14.1	17.1	22.4	18.2	12.3
	希望	34.0	24.2	33.3	40.0	26.9	34.8	39.5
	乖離	-19.4	-18.4	-19.2	-22.9	-4.5	-16.6	-27.2
起業チャンスがある	現実	2.1	0.8	0.0	2.4	9.0	1.5	2.5
	希望	10.4	6.7	6.4	14.8	13.4	12.1	8.6
	乖離	-8.3	-5.9	-6.4	-12.4	-4.4	-10.6	-6.1

出所：一般社団法人日本経営協会「若手社会人就業意識ギャップ調査報告書 2012」より作成。

なお、「年功が重視されている」については、低位傾向の行政・自治体の現実の回答率が48.3%と群を抜き、現状、低位・中位傾向ほど高く、年功序列が堅持されているわけだが、希

望する回答率は全産業で低い。この制度は若手社会人に支持されているとはいえない状況である。反対に、評価が成果主義となっている割合は行政・自治体が最も低いが、希望する回答率は他の産業と同じぐらい高いので、どの産業の若手社会人も、今後、年功序列より成果主義による評価を望んでいる。したがって、表13早期離職傾向別の社（団体）内制度の導入割合と満足度（DI値）で述べたように、導入実績は高いものの満足度が低い人事考課制度に、若手社会人が希望している成果主義の要素をもっと導入していく必要がある。

表15の早期離職傾向別の自分の能力要素の乖離（回答率の差）、表16の早期離職傾向別の自信のある能力と求められている能力の乖離（回答比率の差）にある能力要素は、よく知られているところの「社会人基礎力」の能力指標に語学力を加えたものである。「社会人基礎力」とは、図1の前に踏み出す力（アクション）は主体性：物事に進んで取り組む力、働きかけ力：他人に働きかけ巻き込む力、実行力：目的を設定し確実に行動する力、考え抜く力（シンキング）は課題発見力：現状を分析し目的や課題を明らかにする力、計画力：課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力、創造力：新しい価値を生み出す力、チームで働く力（チームワーク）は発信力：自分の意見をわかりやすく伝える力、傾聴力：相手の意見を丁寧に聴く力、柔軟性：意見の違いや立場の違いを理解する力、状況把握力：自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力、規律性：社会のルールや人との約束を守る力、ストレスコントロール力：ストレスの発生源に対応する力の、3つの能力、12の能力要素で構成される。

社会人基礎力は、「前に踏み出す力」、「考え抜く力」、「チームで働く力」の3つの能力（12の能力要素）から構成されており、「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」として、経済産業省が2006年から提唱している。

<3つの能力／12の能力要素>



出所：経済産業省『社会人基礎力育成の手引き』。

図1 社会人基礎力

表15の早期離職傾向別の自分の能力要素の乖離（回答率の差）では、「ストレスコントロール力」と「創造力」の対称性について取り上げたい。「ストレスコントロール力」の乖離（回

答率の差)は、高位傾向の卸売業、小売業、情報通信がそれぞれ▲23.5%、▲22.7%であるのに対して、低位傾向の行政・自治体、製造業は▲2.5%、▲5.8%とあまり大きくない。その反対に、「創造力」の乖離(回答率の差)については、前者の卸売業、小売業、情報通信でそれぞれ▲1.2%、▲4.5%と僅差であるが、後者の行政・自治体、製造業は▲20.0%、▲12.2%と大きくなっている。卸売業、小売業、情報通信の若手社会人はストレスコントロール力に自信を持たず、むしろその足りなさを意識している。前述したように、彼らは仕事でストレスを感じ

表 15 早期離職傾向別の自分の能力要素の乖離(回答比率の差) (単位:%)

能力要素	回答比率	全産業	早期離職傾向の区分					
			低位傾向		中位傾向		高位傾向	
			行政・自治体	製造業	サービス業	金融、保険、不動産	情報通信	卸売業、小売業
主体性	自信ある	18.7	19.2	16.7	18.1	26.9	24.2	12.3
	不足している	24.4	32.5	25.0	24.8	14.9	19.7	22.2
	乖離	-5.7	-13.3	-8.3	-6.7	11.9	4.5	-9.9
働きかた	自信ある	16.7	14.2	19.2	17.1	19.4	16.7	12.3
	不足している	35.1	35.8	29.5	33.8	37.3	45.5	38.3
	乖離	-18.4	-21.6	-10.3	-16.7	-17.9	-28.8	-25.9
実行力	自信ある	32.4	27.5	31.4	33.3	43.3	33.3	29.6
	不足している	20.7	25.0	17.9	28.1	9.0	18.2	12.3
	乖離	11.7	2.5	13.5	5.2	34.3	15.2	17.3
課題発見力	自信ある	20.4	19.2	17.9	20.5	23.9	24.2	21.0
	不足している	14.4	22.5	14.1	11.0	14.9	12.1	13.6
	乖離	6.0	-3.3	3.8	9.5	9.0	12.1	7.4
計画力	自信ある	26.3	25.8	23.7	25.7	37.3	25.8	24.7
	不足している	20.1	18.3	23.1	21.9	11.9	21.2	18.5
	乖離	6.1	7.5	0.6	3.8	25.4	4.5	6.2
創造力	自信ある	20.6	10.0	22.4	22.9	23.9	21.2	23.5
	不足している	27.7	30.0	34.6	23.8	25.4	25.8	24.7
	乖離	-7.1	-20.0	-12.2	-1.0	-1.5	-4.5	-1.2
発信力	自信ある	9.1	6.7	9.6	8.6	16.4	10.6	6.2
	不足している	24.9	27.5	26.9	25.7	16.4	21.2	24.7
	乖離	-15.7	-20.8	-17.3	-17.1	0.0	-10.6	-18.5
傾聴力	自信ある	23.4	26.7	21.8	23.8	26.9	24.2	17.3
	不足している	8.6	6.7	10.9	9.5	9.0	6.1	6.2
	乖離	14.9	20.0	10.9	14.3	17.9	18.2	11.1
柔軟性	自信ある	33.6	32.5	39.7	33.3	34.3	28.8	27.2
	不足している	16.6	11.7	16.0	20.5	17.9	15.2	14.8
	乖離	17.0	20.8	23.7	12.9	16.4	13.6	12.3
状況把握力	自信ある	32.6	26.7	26.9	35.2	41.8	42.4	29.6
	不足している	8.6	10.0	9.0	9.5	7.5	7.6	4.9
	乖離	24.0	16.7	17.9	25.7	34.3	34.8	24.7
規律性	自信ある	26.1	28.3	25.0	23.3	32.8	24.2	28.4
	不足している	7.6	8.3	5.8	9.5	7.5	6.1	6.2
	乖離	18.6	20.0	19.2	13.8	25.4	18.2	22.2
ストレスコントロール力	自信ある	18.9	20.0	19.2	20.0	22.4	16.7	12.3
	不足している	28.9	22.5	25.0	29.0	29.9	39.4	35.8
	乖離	-10.0	-2.5	-5.8	-9.0	-7.5	-22.7	-23.5
語学力	自信ある	7.4	5.8	9.0	7.6	6.0	3.0	11.1
	不足している	39.0	34.2	38.5	39.0	40.3	51.5	35.8
	乖離	-31.6	-28.4	-29.5	-31.4	-34.3	-48.5	-24.7

出所: 一般社団法人日本経営協会「若手社会人就業意識ギャップ調査報告書 2012」より作成。

ることが多いが、これらをうまく制御する術をまだ十分に持ち合わせておらず、ストレスに耐えられず早目に退職してしまう傾向があるものと推察できる。

「ストレスコントロール力」と「創造力」以外、全体的には「主体性」、「働きかけ力」、「実行力」、「課題発見力」、「計画力」、「創造力」、「発信力」、「傾聴力」、「柔軟性」、「状況把握力」、「規律性」に「語学力」を加えた11の能力要素の乖離（回答率の差）に関して、早期離職傾向の高低によ

表 16 早期離職傾向別の自信ある能力と求められる能力の乖離(回答比率の差) (単位:%)

能力要素	回答比率	全産業	早期離職傾向の区分					
			低位傾向		中位傾向		高位傾向	
			行政・自治体	製造業	サービス	金融、保険、不動産	情報通信	卸売業、小売業
主体性	自信ある	18.7	19.2	16.7	18.1	26.9	24.2	12.3
	求められている	41.6	39.2	51.3	34.8	37.3	43.9	45.7
	乖離	-22.9	-20.0	-34.6	-16.7	-10.4	-19.7	-33.3
働きかけ力	自信ある	16.7	14.2	19.2	17.1	19.4	16.7	12.3
	求められている	22.7	19.2	26.3	20.5	28.4	27.3	18.5
	乖離	-6.0	-5.0	-7.1	-3.3	-9.0	-10.6	-6.2
実行力	自信ある	32.4	27.5	31.4	33.3	43.3	33.3	29.6
	求められている	44.6	43.3	46.8	45.2	49.3	40.9	39.5
	乖離	-12.1	-15.8	-15.4	-11.9	-6.0	-7.6	-9.9
課題発見力	自信ある	20.4	19.2	17.9	20.5	23.9	24.2	21.0
	求められている	25.9	24.2	30.1	23.3	28.4	28.8	22.2
	乖離	-5.4	-5.0	-12.2	-2.9	-4.5	-4.5	-1.2
計画力	自信ある	26.3	25.8	23.7	25.7	37.3	25.8	24.7
	求められている	24.6	23.3	29.5	21.4	37.3	21.2	17.3
	乖離	1.7	2.5	-5.8	4.3	0.0	4.5	7.4
創造力	自信ある	20.6	10.0	22.4	22.9	23.9	21.2	23.5
	求められている	23.1	19.2	28.8	20.0	17.9	33.3	22.2
	乖離	-2.6	-9.2	-6.4	2.9	6.0	-12.1	1.2
発信力	自信ある	9.1	6.7	9.6	8.6	16.4	10.6	6.2
	求められている	15.9	15.8	10.9	19.5	14.9	18.2	14.8
	乖離	-6.7	-9.2	-1.3	-11.0	1.5	-7.6	-8.6
傾聴力	自信ある	23.4	26.7	21.8	23.8	26.9	24.2	17.3
	求められている	10.6	11.7	9.0	12.9	9.0	9.1	8.6
	乖離	12.9	15.0	12.8	11.0	17.9	15.2	8.6
柔軟性	自信ある	33.6	32.5	39.7	33.3	34.3	28.8	27.2
	求められている	29.4	28.3	31.4	31.4	25.4	25.8	28.4
	乖離	4.1	4.2	8.3	1.9	9.0	3.0	-1.2
状況把握力	自信ある	32.6	26.7	26.9	35.2	41.8	42.4	29.6
	求められている	23.7	26.7	18.6	29.0	25.4	15.2	21.0
	乖離	8.9	0.0	8.3	6.2	16.4	27.3	8.6
規律性	自信ある	26.1	28.3	25.0	23.3	32.8	24.2	28.4
	求められている	14.0	25.8	10.9	12.4	11.9	9.1	12.3
	乖離	12.1	2.5	14.1	11.0	20.9	15.2	16.0
ストレスコントロール力	自信ある	18.9	20.0	19.2	20.0	22.4	16.7	12.3
	求められている	12.0	14.2	7.1	10.5	11.9	22.7	13.6
	乖離	6.9	5.8	12.2	9.5	10.4	-6.1	-1.2
語学力	自信ある	7.4	5.8	9.0	7.6	6.0	3.0	11.1
	求められている	8.4	9.2	11.5	6.2	9.0	6.1	8.6
	乖離	-1.0	-3.3	-2.6	1.4	-3.0	-3.0	2.5

出所: 一般社団法人日本経営協会「若手社会人就業意識ギャップ調査報告書 2012」より作成。

る違いがあまり見られないが、「働きかけ力」については早期離職傾向が高いほど不足感が強くなっている。

以上、卸売業、小売業、情報通信の若手社会人は、自分自身のストレス耐性が弱く、他人を巻き込んで課題を解決していく力も弱いため、自ら退職という方法を選択するのではないか。

表16の早期離職傾向別の自信のある能力と求められている能力の乖離（回答率の差）では、高位傾向から低位傾向における産業でほとんど違いはない。しかし、一部、高位傾向の卸売業、小売業、低位傾向の製造業の「主体性」について「自信のある能力」と「求められている能力」の乖離（回答率の差）が、それぞれ▲33.3%、▲34.6%と際立っている。

この結果とさきほどの導き出した結果を重ね合わせ、高位傾向の卸売業、小売業について推察すると、卸売業、小売業では若手社会人に「主体性」の発揮を求めているが、これに応えられる、または不足していると自覚している若手社会人の割合は少ない。それにもかかわらず、上司からは一方的に、過度の「主体性」発揮要求が突きつけられるため、その意味、重要性がまだよく理解できないため、上司からの一方的な要求としてストレスが溜まり、早期離職の要因となっていくのではないだろうか。同じく製造業も「主体性」発揮要求が突きつけられているが、持ち前のストレス耐性の高さや働きかけ力の強さによって、それを撥ねかえすことができているものと考えられる。

なお、表15と表16の能力要素の乖離（回答率の差）がそれほど鮮明に表れないのは、以下が影響しているものと考えられる。まず、そもそも「社会人基礎力」を構成する3つの能力、12の能力要素の能力の有無やレベルを自らしっかりと判定できるかどうかである。若手社会人とはいえ、これらの能力要素の評価基準や測定指標が曖昧であり、公表されていない現状を鑑みれば、彼らを認識不足として一様に批判することはできないであろう。さらに、若手社会人の「メタ認知力」不足も影響していると考えられる。「メタ認知力」とは、自分のできること、自分のやりたいこと、自分に期待されていることを客観的に捉えることができる能力であるが、この能力が不足していれば、表14、表15における自分の「自信のある能力」、「不足する能力」、「求められている能力」がうまく区別できないこともあり得る。一方、前述したように表13における「現実の職場状況」と「希望する職場状況」の乖離（回答率の差）に凹凸がはっきりと表れているのは、若手社会人に対してより具体的な内容を問うているから、リアルな回答が返っているのではないかと考えられる。

そこで、若手社会人の早期離職についての内的要因分析結果は、以下のように整理できる。

- ①早期離職の高位傾向の情報通信、卸売業、小売業の会社（団体）選択理由の一部にネガティブ要素が入り込んでおり、さらに卸売業、小売業は仕事に対するモチベーションの低下理由に他律的な要素も含まれているため、ネガティブギャップに陥りやすい素地が見られる。
- ②同じく卸売業、小売業には、会社（団体）の実態・経営方針、職種の実態、会社（団体）の雰囲気・組織風土、業種の実態について学生時代にはイメージできなかった厳しい現実と直面している。また、情報通信は会社（団体）の実態・経営方針でより深刻な事態に陥っているといわざるを得ない。これらは、ネガティブギャップの一類型といえよう。

- ③卸売業、小売業はフレックスタイム制度、能力開発支援制度、異動希望制度、子育て支援制度の導入実績はかなり見劣する。
- ④卸売業、小売業の人事考課制度には問題がありそうである。より双方向的、客観的な人事考課制度でなければ、若手社会人は逆に不平・不満が大きくなってしまう。
- ⑤卸売業、小売業では個人の裁量に任されている部分が多い。同様に、仕事のルールや決め事が明確ではない。また、上司や先輩が仕事のやり方を具体的に教えてくれることも少ない。
- ⑦卸売業、小売業、情報通信の若手社会人はストレスコントロール力に自信を持たず、むしろその足りなさを意識している。
- ⑧卸売業、小売業では若手社会人に「主体性」の発揮を求めているが、これに応えられる者の割合は少なく、過度の「主体性」発揮要求がプレッシャーとなっている。

以上のとおり、早期離職傾向が高い産業の若手社会人の意識には、キャリア、将来性、職場、人間関係、仕事内容、職種などについてのネガティブギャップが存在しているのである。

4. おわりに

近年、「七・五・三現象」と頻繁に取り上げられ、その原因と対策が多くの研究者や実務家により論じられ、また企業などでもさまざまな予防・防止策が講じられている若手社会人の早期離職問題は、厚生労働省の雇用動向調査によって新たに産業別の大卒者の3年以内離職率が明らかにされるたことで、世間一般の「ブラック企業vs.ホワイト企業」論争なるものに拍車をかけたことも否めない。すでに、ハローワークを通じて大学生や大学院生を採用する企業に対し、求人票での過去3年間の採用者数と離職者数の情報開示を促すことも始まっているが、この問題は産業間に横たわる若手社会人の就労意識の構造的なものと思えるべきであると考えている。

一般に、早期離職率が高いとされる産業は給与、休日、労働時間など労働環境における問題が多いだけでなく、企業内にさまざまな問題を抱え、入社前にはわからなかった職場実態が入社後、現実となることで「ネガティブギャップ」を感じやすいといわれている。

そこで、本稿は、まず早期離職水準による産業間で給与、休日、労働時間など労働環境の外的条件に格差があるかどうかを論証している。これをここでは外的要因分析とし、さらに早期離職傾向による産業間で働いている若手人材の意識、労働環境の内的条件に、いわゆる「ネガティブギャップ」と呼ばれているような格差があるかどうかについて、先行研究・調査を展望し、さらに既存調査による貴重な集計データの提供を受け、これらを最大限活用することで論証しようと試みたのである。

早期離職の高位傾向にある情報通信、卸売業、小売業、特に卸売業、小売業は仕事に対するモチベーションの低下理由に他律的な要素も含まれているため、ネガティブギャップに陥りやすい素地が見られる。また、卸売業、小売業では学生時代にはイメージできなかった厳しい現実の苦しみ、情報通信は会社方針との関係で深刻な事態に陥っているといわざるを得ない。さらに、卸売業、小売業では各種の人事制度に不平・不満を感じ、仕事面では個人の裁量に任さ

れている部分が多いので、その分逆に、仕事のルールや決め事に不安を抱えている。

同じく、卸売業、小売業、情報通信ではストレスコントロール力に自信を持たず、その足りなさを意識している。一方、企業は「主体性」の発揮を求めているが、これに応えられる者の割合は少なく、過度の「主体性」発揮要求がプレッシャーとなっている。このように、早期離職傾向が高い産業の若手社会人の意識には、早期離職傾向が低い産業の若手社会人よりもキャリア、将来性、職場、人間関係、仕事内容、職種などについてのネガティブギャップが強く表れるようである。

参考文献

- ・一般社団法人日本経営協会（2012）『若手社会人就業意識ギャップ調査報告書』，pp.1-58.
- ・株式会社カイラボ（2013）『早期離職白書』，pp.1-89.
- ・株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（2013）『3年で離職する新人のリアル』調査レポート.
- ・JTBモチベーションズ（2013）『入社3年の離職危機に関する調査』，pp.1-3.
- ・独立行政法人労働政策研究・研修機構（2007）『若年者の離職理由と職場定着に関する調査』，pp.1-15.
- ・独立行政法人労働政策研究・研修機構（2011）『職場におけるメンタルヘルスクエ対策に関する調査結果』，pp.1-16.
- ・リクルートワークス研究所（2011）『20代のキャリアと学生時代の経験に関する調査』，pp.5-33.
- ・愛知県（2011）『若者が定着する会社に関する調査』，pp.1-30.
- ・独立行政法人労働政策研究・研修機構（2013）『構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査結果』，pp.1-17.
- ・リクルートワークス研究所（2003）『ポスト成果主義時代の人材マネジメントを考える』，pp.93-107.
- ・吉村（2012）「若者の早期離職と企業経営に関する研究」『追手門経済論集』46号，pp.94-116.
- ・寺畑（2009）「若年層における継続就業の要因」『青山学院大学経営論集』74号，pp.213-229.
- ・経済産業省（2009）『社会人基礎力 育成の手引き』，pp.5.
- ・赤堀勝彦（2011）「キャリア・リスク時代における若年者の雇用とキャリア」『神戸学院法学』第40巻第3・4号，pp.411-453.
- ・若林満（2006）「組織内キャリア発達とその環境」『経営行動科学』第19巻第2号，pp.77-94.
- ・荒木淳子・見館好隆・橋本諭（2013）「大学生と社会人によるキャリア意識向上を目的とする交流の実践と評価」『産業能率大学紀要』第34巻第1号，pp.57-70.
- ・大宮智江（2010）「学生の就職活動と企業の採用活動のミスマッチ」『埼玉学園大学紀要』第24号，pp.63-76.
- ・徳永英子（2011）「若手社員をどのような壁を越えさせることで成長を感じさせられるか」『Works Review』Vol.6，pp.108-121.
- ・豊田義博（2010）「就活に潜むリスク」『Works Review』Vol.5，pp.46-59.
- ・株式会社百五経済研究所（2007）『人事制度レポート』，pp.1-4.
- ・株式会社百五経済研究所（2012）『平成24年度新入社員の意識と就職活動状況アンケート調査報告書』，pp.32-35.
- ・独立行政法人労働政策研究・研修機構（2013）『構造変化の中で企業経営と人材のあり方に関する調査結果』，pp.61-68.
- ・レジェンダ・コーポレーション株式会社（2013）『若手社会人の意識／実態調査』，pp.1-3.

- ・厚生労働省（2011）『平成23年就労条件総合調査結果』.
- ・厚生労働省『新規学卒者の事業所規模別・産業別離職状況』.
- ・株式会社リクルートワークス研究所（2012）『第29回ワークス大卒求人倍率調査』, pp.1-11.
- ・文部科学省『学校基本調査』.
- ・厚生労働省（2009）『平成21年若年者雇用実態調査結果』.
- ・国税庁（2013）『平成25年民間給与の実態調査結果』.
- ・ベネッセコーポレーション（2012）『大学生基礎力調査Ⅰ』.
- ・伊藤重男（2013）「企業における若手人材のキャリア形成の実態と課題」『名古屋経営短期大学紀要』第54号, pp.13-22.
- ・一般社団法人日本経営協会（2013）『2013年度新入社員「会社や社会に対する意識調査」結果』, pp.1-12.
- ・一般社団法人日本経営協会（2013）『組織・チームにおけるメンバーのあり方と行動についての調査報告書』, pp.1-77.
- ・株式会社リクルートキャリア就職みらい研究所（2013）『働きたい組織の特徴』, pp.1-11.
- ・株式会社リクルートキャリア就職みらい研究所（2013）『大学生価値意識調査』, pp.1-7.
- ・ベネッセ教育研究開発センター高等教育研究所（2013）『「企業人の大学新卒採用・育成に関する意識調査」データ集』, pp.1-19.
- ・株式会社マイナビ（2013）『2014年卒マイナビ大学生就職意識調査』, pp.1-25.
- ・公益社団法人日本経済研究センター（2011）「3年以内の早期離職率3割の衝撃」『経済百葉箱』2011年度番外編, pp.1-6.
- ・下村英雄(2012)「若者の自尊感情と若年キャリアガイダンスの今後のあり方」『Business Labor Trend』2012.5, pp.4-8.
- ・中央職業能力開発協会(2009)『若年者向けキャリア・コンサルティング研究会報告書』, pp.1-18.
- ・株式会社日本マンパワー（2009）『「キャリア健診研究会」報告書』, pp.1-42.