

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年 5月29日現在

機関番号：12701

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2009～2012

課題番号：21730292

研究課題名（和文）新卒就職者の早期離職行動と組織に対するイメージギャップに関する経時分析

研究課題名（英文）Longitudinal survey of the turnover behavior of new employees caused by the gap between the cognition of personnel management services and the actual practice

研究代表者

山岡 徹（YAMAOKA TORU）

横浜国立大学・国際社会科学部・准教授

研究者番号：80377085

研究成果の概要（和文）：

入社後3年以内の新入社員の早期離職行動に影響を及ぼす人事施策や労働環境の要因を明らかにすることが本研究の目的である。企業とビジネスパーソンに対するサーベイ調査を通じて、上記の研究課題に取り組んだ。結論として、長時間労働が新入社員の離職行動の強力な引き金となることを示す因果構造を明らかにした。

研究成果の概要（英文）：

This research intends to clarify factors which make an impact on turnover rate of new employees within 3 years after joining the companies. Japanese enterprises and business persons were surveyed using a questionnaire concerning their personnel system and work environment. In conclusion, this research revealed the causal structure that explains prolonged work triggers the turnover behavior of new employees.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	900,000	270,000	1,170,000
2010年度	700,000	210,000	910,000
2011年度	500,000	150,000	650,000
2012年度	500,000	150,000	650,000
年度			
総計	2,600,000	780,000	3,380,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：経営管理、組織行動

### 1. 研究開始当初の背景

厚生労働省の『新規学校卒業就職者の就職離職状況調査結果』によると、1990年代の半ば以降、大学卒の新卒者が就職して3年以内に離職する割合は約35%の水準に達してお

り、1990年代前半の約25%と比較して高い水準となっている。また2000年代前半の日本経済の景気回復局面においても、その基調に変化は見られず、依然として高い水準が維持されている。

このような大卒の新規学卒者の早期離職率の高止まりについては、日本の労働市場の流動化や転職市場の拡大が、早期離職率を押し上げる要因として重要な役割を果たしており、売り手市場の就職活動を経験した若手社員ほど、入社後早い時点での転職活動に積極的であるとの指摘が、調査機関やマスコミなどの論調では支配的になりつつある。

そこで上記の議論の真偽を検証するため、大学卒の新卒者が就職して3年以内に離職する割合の推移（1987年～2003年）と、彼らが就職活動を行った年の新規学卒者（大卒）に対する求人倍率の推移（1987年～2003年）との間にいかなる関係が見られるか分析を試みた。なお、新規学卒者（大卒）の求人倍率データは、リクルートワークス研究所による『大卒求人倍率調査』を利用した。

仮に、早期離職率と求人倍率との間に正の相関性が確認できたならば、それは上記の議論を支持する結果と考えられるが、果たして検証結果は正反対であった。具体的には、求人倍率と入社後3年以内の早期離職率との間には、 $r = -0.832 (p < 0.001)$ という強い負の相関性が確認できた。

この結果が示すところとは、求人倍率が低水準のいわゆる「就職氷河期」に就職した新卒者ほど早期離職率が高い傾向があるというものである。すなわち、求人倍率が低い就職氷河期に就職活動を行った結果として、志望する業種や企業に採用されず、不本意なままに就職活動を終えざるを得なかった新卒者ほど、現状忌避の心理から早期離職行動をとりやすいという仮説がここでは考えられる。

しかしながら、上記の分析はあくまで1987年～2003年という期間、すなわち主として日本経済の不況期にあたる期間に関する分析であり、企業が新卒者の採用数を拡大させた

2000年以降の景気回復局面では、これとは異なる論理（たとえば、「転職によるキャリアアップ志向」など）によって、早期離職行動が後押しされている可能性もある。つまり、大卒の新卒者の早期離職行動を説明する論理が2000年あたりを境界として変質している可能性があるかもしれない。また、2007年半ば以降の金融危機を発端とする世界経済の動揺のなかで、多くの企業が新規採用者数を絞る流れが顕著になるなかで、新卒就職者（大卒）の早期離職率がいかに推移するかについても、その実態と論理構造を明らかにする必要がある。

## 2. 研究の目的

大学卒の新卒就職者の早期退職率の増大は、企業にとって採用活動や入社時の教育研修のコスト増大といった問題だけではなく、個人と企業との長期的な関わりを前提に、企業内部で独自の経営資源を蓄積することを通じて、国際的な競争力を構築し成長してきた日本の大企業の経営基盤を揺るがしかねないリスク要因といえる。そこで本研究では、若手社員の早期離職行動について、その実態と因果構造をサーベイ調査から明らかにすることを目的とする。

さらに、人材と職場および企業とのミスマッチを防ぎ、早期離職行動を予防するための人事施策について、企業の採用担当者や経営陣に提言し、人材と企業の両者が建設的な関係を築くための知見を見出すことを本研究の目的とする。

## 3. 研究の方法

本研究では、株式会社日経リサーチが日本企業を対象に例年実施している「働きやすい会社」調査で得られた回収データを同社の承認のもとに利用し、各種の人事施策の導入状況についての分析を行った。具体的には、社

内公募制やFA制度、メンタルヘルス施策、360度評価、人事評価基準の公開、人事考課結果の本人への伝達、休養からの早期復帰支援などの各種人事施策の導入状況や、正社員1人あたりに対する教育研修予算額、年次有給休暇の取得率、年間総実労働時間、若手社員の入社3年後の在籍率などの調査データをもとに分析を行った。

また、上記の「働きやすい会社」調査では、組織のなかで働くにあたって重要と考える人事施策に関して、ビジネスパーソンを対象とした認識調査も同時に実施している。本研究では、ビジネスパーソンから得られた上記データも分析に用いることで、若手社員の早期離職行動のメカニズムについての解明を試みた。具体的には、ビジネスパーソンの人事施策に対する認識と、実際の企業による人事施策の展開との関係性を明らかにするとともに、両者の関係性が新入社員の早期離職行動にどのような影響を及ぼしているかについて検証を試みた。

なお、本研究で分析対象としたデータは、2009年から2012年にかけて年1回(計4回)質問紙法により実施された「働きやすい会社」調査の回収データである。なお、本研究の分析に利用された調査対象企業数は297社である。また、ビジネスパーソン対象のサーベイ調査に関して、本研究に利用されたサンプル数は、2009年1700名、2010年1707名、2011年1703名、2012年1710名である。

#### 4. 研究成果

##### (1) 企業調査

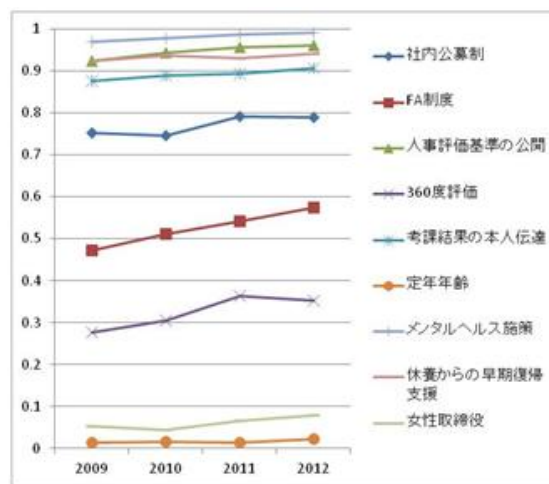
##### ① 各種の人事施策の導入状況

下のグラフは、各種の人事施策の導入状況について、2009年から2012年の推移を表したものである。具体的な分析方法としては、調査対象企業において当該制度を既に導入している場合は1、未導入の場合は0として

データ処理を行い、全297社の平均値を計算した。すなわち、平均値が1に近いほど、当該制度の導入率が高いことを意味する。

最も導入率が高い人事施策はメンタルヘルス施策であり、次いで人事評価基準の公開、休養からの早期復帰支援、人事考課結果の本人伝達が続いている。これらの人事制度は、2012年時点において調査対象企業の約9割で導入済みであった。また、社内公募制は約8割の企業で導入されており、FA制度については6割弱の企業で導入されていることがわかった。

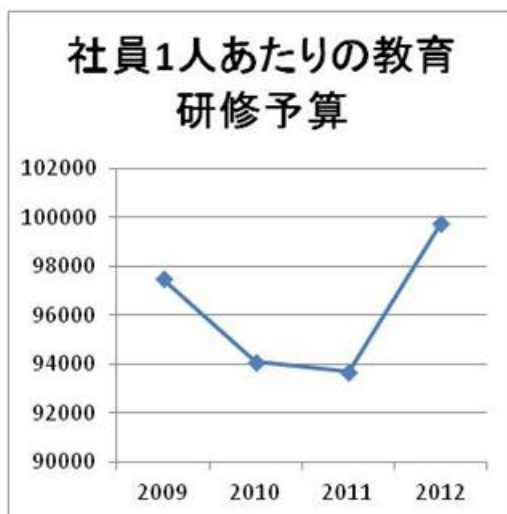
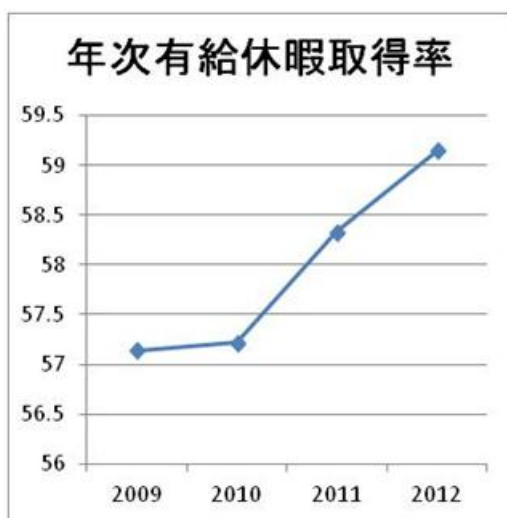
他方、導入率が5割に満たなかった人事制度(人材活用施策)としては、360度評価制度、女性取締役の存在(1人以上)、定年年齢61才以上といった項目が該当した。特に、女性取締役と61才以上定年制については導入率(実現率)が1割を満たしておらず、また調査期間を通じて顕著な増加傾向も認められなかった。



##### ② 各種の労働指標について

他方、年間総実労働時間については、2009年から2010年にかけて急な減少傾向がみられたが、2011年以降は緩やかな増加傾向となっている。また、年次有給休暇取得率に関しては、2009年から2012年にかけて増加傾向にあり、とりわけ2010年以降は高い増加率

を示している。一方、社員1人あたりの教育研究予算額の推移を見ると、2009年から2011年にかけては減少傾向が見られたが、2012年は増加傾向に転じていることがわかる。



## (2) ビジネスパーソン調査

ビジネスパーソンを対象としたサーベイ調査では、組織のなかで働くにあたって各種の人事施策や労働環境をどの程度重要視しているかについて、「非常に重視する」、「やや重視する」、「あまり重視しない」、「全く重視しない」の4段階で回答してもらった。

具体的な調査項目を大きなテーマ別に分類するならば、「採用・人材登用」、「人材育成、人事評価」、「多様な働き方への支援」、「健康・職場環境への支援」などの大テーマに分けることができる。それぞれの大テーマごとに15~30項目の具体的な質問項目が設けられ、合計で約100項目についてビジネスパーソンの重視度に関するデータを得た。

調査項目が非常に多数に及ぶため、これらの調査項目を集約すべく、2009年から2012年にかけての調査データに対して因子分析（最尤法、プロマックス回転）を行い、それによりビジネスパーソンが重視する人事施策の軸となる要素の抽出を試みた。その結果、ビジネスパーソンが重視する人事施策として、6つの軸（共通因子）を抽出することができた。具体的には、「キャリア開発支援」、「子育て支援」、「オープンな人事考課」、「適正な労働時間」、「柔軟な人材登用」、「安定雇用」の6つの軸を抽出することができた。

また、各因子に対するビジネスパーソンの重視度の平均値と標準偏差を以下に示す。

各因子に対する重視度の平均値と標準偏差		
	平均値	標準偏差
キャリア開発支援	2.3046	0.518311
子育て支援	2.07971	0.703857
オープンな人事考課	1.98369	0.635074
適正な労働時間	1.68037	0.627326
柔軟な人材登用	2.30401	0.697237
安定雇用	1.94458	0.623935
有効なケースの数(リストごと)	3378	

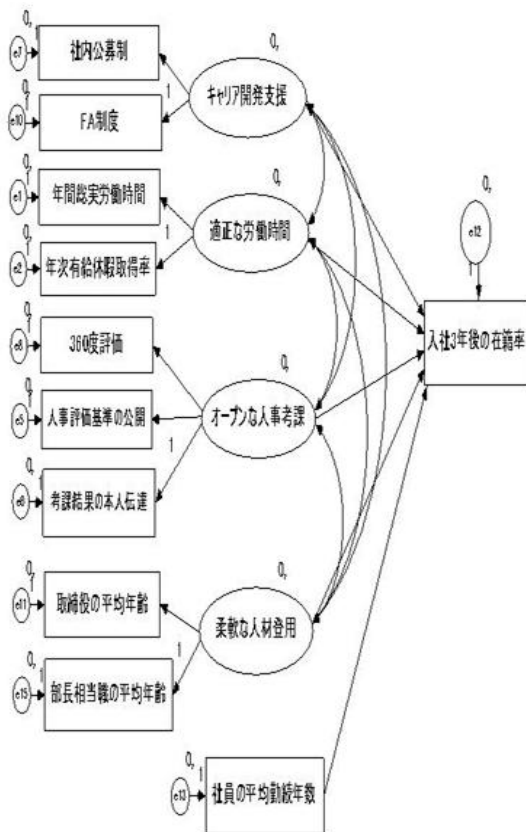
最も重視度の高い因子は、「キャリア開発

支援」であり、次いで「柔軟な人材登用」が重視されていることがわかる。一方、「適正な労働時間」は6つの因子の中では重視度が最低水準であった。

また、社員間でのバラツキについては、「子育て支援」に対する重視度が最も大きく、他方で「キャリア開発支援」の重視度はバラツキが最も小さかった。

### (3) 新入社員の早期離職行動

ビジネスパーソンが人事施策に対して重視する上記の6つの軸は、若手社員の早期離職行動とどのような関係をもつのだろうか。本研究では、若手社員の早期離職行動に影響を及ぼす人事施策や労働環境の要因を解明するために、新入社員の入社後3年後の在籍率を従属変数とし、企業の人事施策の導入状況や労働環境を説明変数とする共分散構造分析を2012年の企業調査データをもとに行なった。



なお、若手の早期離職行動のメカニズムを説明する変数として、早期離職行動との関係が薄いと推測される「子育て支援」の軸を除いた上記の5つの軸を設定した。また、企業の人事制度の導入状況や労働環境の実態を示す調査回答データを観測変数として上記の説明変数と関係づけることで、上図に示す共分散構造分析のモデルを構築した。

モデルの分析結果として、共分散構造分析モデルにおける変数間の関係を示す標準化係数と、その有意水準を以下に示す。

		標準化係数	確率
社内公募制	← キャリア開発支援	0.554	***
FA制度	← キャリア開発支援	0.487	
年間総実労働時間	← 適正な労働時間	-0.475	***
年次有給休暇取得率	← 適正な労働時間	0.778	
360度評価制度	← オープンな人事考課	0.411	***
人事評価基準の公開	← オープンな人事考課	0.402	***
人事考課結果の本人伝達	← オープンな人事考課	0.579	
取締役の平均年齢	← 柔軟な人材登用	0.594	***
部長相当職の平均年齢	← 柔軟な人材登用	0.852	
新入社員の入社3年後の在籍率	← キャリア開発支援	0.507	0.486
新入社員の入社3年後の在籍率	← 適正な労働時間	0.541	***
新入社員の入社3年後の在籍率	← オープンな人事考課	-0.488	0.493
新入社員の入社3年後の在籍率	← 柔軟な人材登用	0.257	0.026
新入社員の入社3年後の在籍率	← 社員平均勤続年数	0.235	***
		CFI=0.745	***: p<.001

共分散構造分析の結果として明らかになった知見として、新入社員の早期離職行動に最も強い影響力をもつ要因とは、「適正な労働時間」軸であることが明らかになった。すなわち、労働時間が適正である（過度に長くない）労働環境であれば、若手社員の入社後3年後の在籍率は有意に高くなる（＝離職率は低くなる）傾向が認められた。

さらに、社員の平均勤続年数が全体として長い企業では、新入社員の在籍率も長くなる傾向があることや、取締役の平均年齢が若いことに象徴される柔軟な人材登用を行って

いる企業では、新入社員の在籍率が高くなる傾向が認められた。

他方、社内公募制に代表されるようなキャリア開発支援や、360度評価に代表されるオープンな人事考課制度については、新入社員の3年後在籍率に対して有意な影響力は認められなかった。これは、キャリア開発支援やオープンな人事考課を導入したとしても、新入社員の早期離職行動の有効な歯止めとはなりにくいことを示唆する分析結果といえる。

#### (4) 結論と提言

以上の調査と分析を通して、本研究が明らかにできた知見として、第一に、組織のなかで働くうえでビジネスパーソンが重要視する人事制度や労働環境の6つの軸（共通因子）を明らかにできた点がある。

さらに、本論が明らかにできた第二の知見とは、新入社員の早期離職行動に影響を及ぼす要因として、「適正な労働時間」、「社員の平均勤続年数」、「柔軟な人材登用」といった諸要因を明らかにできた点である。

とりわけ新入社員の定着を図る場合は、「キャリア開発支援」や「オープンな人事制度」の導入を図るよりも、彼らの労働時間管理を徹底し、特に入社後間もない時期においては、過度な長時間労働を回避すべきである点を本論の結論として提言したい。

また、本論における第三の知見とは、新入社員の早期離職行動に最も強い影響力をもつ「適正な労働時間」軸が、全社員による重視度の観点からは、6軸中で最も低い重要度しか与えられておらず、他方で、新入社員の早期離職行動に有意な影響力をもたない「キャリア開発支援」軸が全社員レベルでは最も重視されているという矛盾とギャップの構造を明らかにできた点である。

今回の分析では、特に新入社員の早期離職行動のメカニズムの解明を試みたが、ミドルクラスやシニアクラスの社員に注目するならば、各層の社員が重視する軸は異なることが推測される。企業において新たな人事施策を展開し労働環境を整備するにあたっては、上記の6軸に対する重視度に関して、社員間でバラツキが生じることを念頭におきつつ、経営陣や人事部門のマネジャーは人事施策を展開し労働環境を整備する必要がある。場合によっては、新たな人事制度の導入が社員間での利害対立やコンフリクトを誘発することも想定する必要があるだろう。

とりわけ新入社員の早期離職行動を抑制するための人事施策の展開や労働環境の整備を図るにあたっては、上記の矛盾やギャップの存在を前提とした組織マネジメントに取り組む必要があるといえる。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計2件)

① 山岡徹、「組織変革における矛盾の創造的マネジメント」、横浜経営研究、査読無し、第33巻第4号、2013年、57-79頁。

② 山岡徹、「組織変革の概念と適応不全の論理」、横浜国際社会科学研究所、査読無し、第17巻第3号、2012年、1-17頁。

[図書] (計1件)

① 山岡徹、ミネルヴァ書房、『よくわかる組織論』、田尾雅夫編著、2010年、4-7頁、30-31頁、156-159頁、172-175頁、210-211頁。

#### 6. 研究組織

##### (1) 研究代表者

山岡 徹 (YAMAOKA TOHRU)

横浜国立大学・大学院国際社会科学研究所・准教授

研究者番号：80377085