



“早期離職”の実態調査から見えた解決の糸口とは ——カギは入社後に得られる「知識・情報の量」か

「若手社員の早期離職防止・リテンション」に関する調査 結果レポート



経験や知識をある程度身につけ、これからの活躍に期待したい若手人材が、突然、退職・転職する。その損失は大きく、当然、若手の離職防止・引き留め（リテンション）は採用戦略と同様に企業人事にとってその重要性は増している。今回、若年層の人材開発・育成の分野に特化して人材教育・研修サービスを提供する株式会社ファーストキャリアは、2022年9月2日～15日にHRプロで「若手社員の早期離職防止・リテンションに関するアンケート」を実施した。

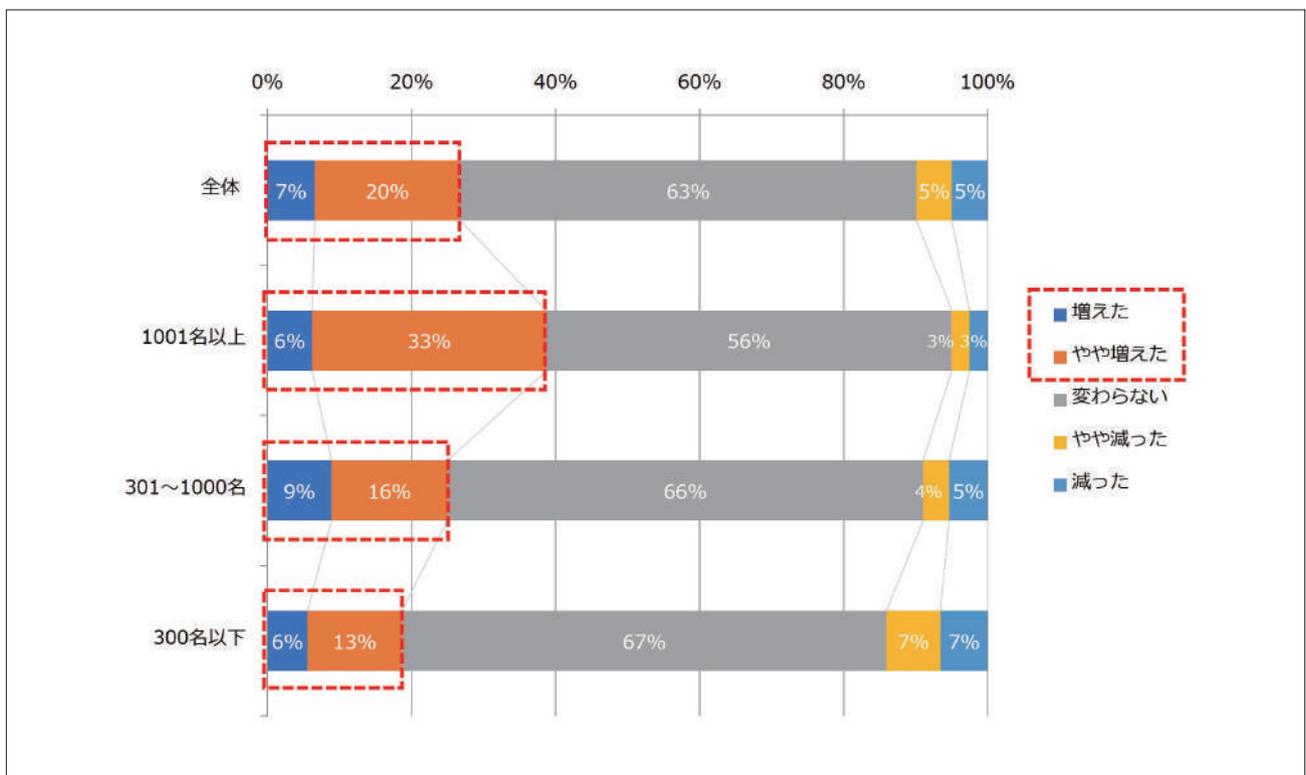
本稿では、調査結果をもとに、コロナ禍以降の早期離職の現状と、人事が抱えている課題の実態を整理する。さらに、若年社員の定着に向けて、人事はどのように寄り添っていくべきかという「打ち手」を探った。

若手社員の早期離職は増加傾向。 全体の6割、大企業では7割が課題感を持つ

前触れもなく若手が辞める。そんな事象に悩まされている企業人事は多いことだろう。価値観の多様化やビジネス環境のグローバル化にともない、“終身雇用”という考え方が当たり前ではなくなり、特に若手層の転職に対する認識はキャリア選択の1つとなっている。自分に合った職場を探し続ける若者が増えたのは、ネット社会の到来によって転職先探しや起業が容易になったという事情もあるだろう。

今回の調査では、まず「コロナ禍以前と比較して若手の離職がどう変化したか」をたずねた。すると、最も回答数が多かったのは「変わらない」という回答で、全体の63%と過半数を占めた(図表1)。一方で、「増加した」と答えた企業が約3割(「増えた」が7%、「やや増えた」が20%で計27%)おり、「やや減った」の5%、「減った」の5%、計10%を上回る結果となっていた。

【図表1】 コロナ禍以前と比較すると「若手社員の早期離職割合」はどうか

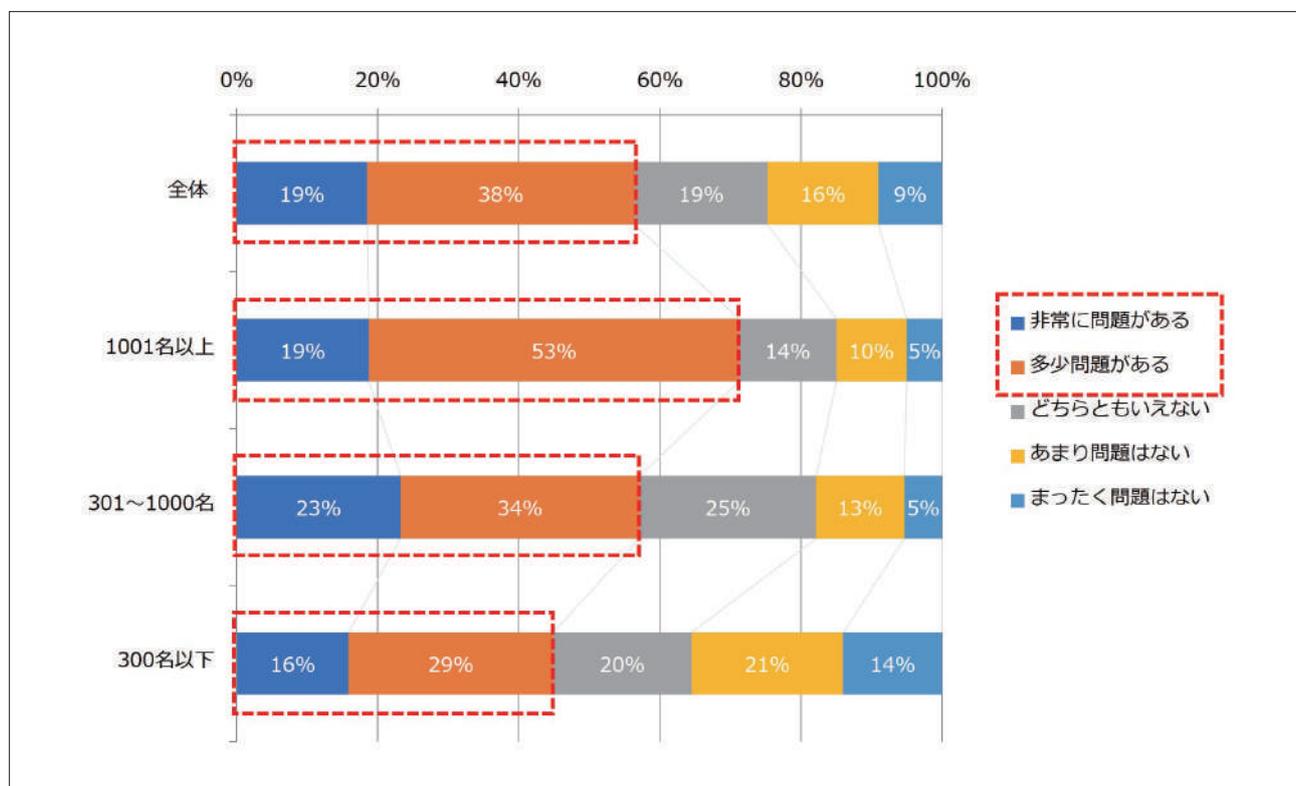


企業規模別に見ると、従業員数1001名以上の大企業では「増えた」が6%、「やや増えた」が33%で計39%と、約4割が早期離職の増加を実感。中堅企業(従業員数301~1000名)では「増えた」が9%、「やや増えた」が16%で計25%、中小企業(従業員数300名以下)では「増えた」が6%、「やや増えた」が13%で計19%なので、企業規模が大きいかほど早期離職の増加傾向は顕著であるようだ。

全体結果では「変わらない」と答えた企業がトップとなったものの、大企業では4割が「増えた」と答えた状況を踏まえると、離職の実態はやや増加傾向にあるのかもしれない。また、若手社員の中には、経験が浅いなかで「コロナ禍に会社を辞める勇気はないという層（離職予備軍）」も存在すると思われる。今後、社会情勢が落ち着いたタイミングで、早期離職の増加傾向に拍車がかかる可能性も否定できない。

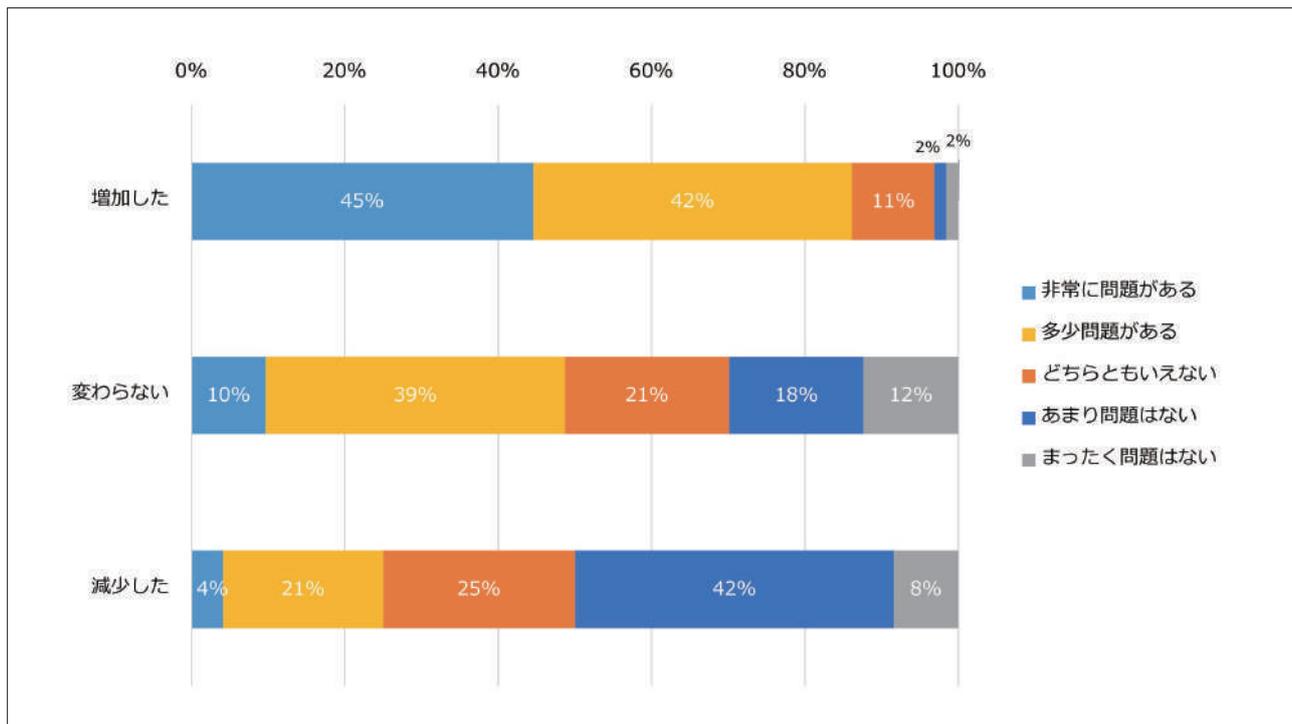
早期離職に対する人事担当者の認識をたずねたところ、「非常に問題がある」とした企業が19%、「多少問題がある」が38%となり、半数以上の企業が早期離職を問題視している結果となった。中でも大企業は計72%が「問題あり」と回答。早期離職の増加を実感しているだけあり、他の企業規模に比べて課題感も大きくなっているようだ（図表2）。

【図表2】 「若手社員の早期離職」についてはどのような認識か



図表1で早期離職が「増加した」と答えた企業のうち、約9割が、図表2では「問題あり」と回答している。これは当然の傾向といえるが、実は、早期離職が「減少した」企業のうち「問題なし」としたのは半数のみ。4分の1は「どちらともいえない」と評価を保留し、残りの4分の1は「問題がある」と答えている。また早期離職割合が「変わらない」とした企業も、そのうち39%が図表2では「多少問題がある」、10%が「非常に問題がある」としている（図表3）。

【図表3】 若手社員の早期離職に対する人事の課題認識 (図表1と図表2の関連性)



たとえ増加傾向が見られなくても、あるいは減少傾向にあるとしても、多くの企業が早期離職を課題として認識しているのである。

退職理由として目立つ“キャリアへの不安”。 その陰にある若手の社内人脈不足

今回のアンケートでは各社に「主な退職理由」を訊いている。集まったフリーコメントでは「就職前のイメージとのギャップ」、「給与や労働時間への不満」、「組織風土とのミスマッチ」など、退職理由として古くから知られているものとともに、「リモートワークの増加にともない会社への思い入れが少なくなった」、「オンライン化によるコミュニケーションの不足」という声が並ぶ。これらは“コロナ禍ならではの離職理由”といえそうだ。

他方、ことのほか目立つのは「キャリアパスが描けない」という、将来に対する不安である。

【若手社員の早期離職の主な理由】

- 社内にロールモデルとなる人材が少ない(サービス／ 301 ～ 1000名)
- 現有ビジネスモデルの将来性に対する疑問(メーカー／ 1001名以上)
- ビジネスの将来性が不安。キャリアプランを明確に描けない(商社・流通／ 300名以下)
- 自分の到達したい将来のキャリアパスをこの会社では実現できないと感じている(メーカー／ 300名以下)

このほか「次のステップへの移行」、「よりスキルアップできる仕事を求めて」、「今のままでは自己成長できない」、「仕事を通しての成長感の有無」といった文言も散見される。どうやら「この会社においても満足・納得できるキャリアを得られない」と考えて辞めていく若手は相当数存在していると推察される。

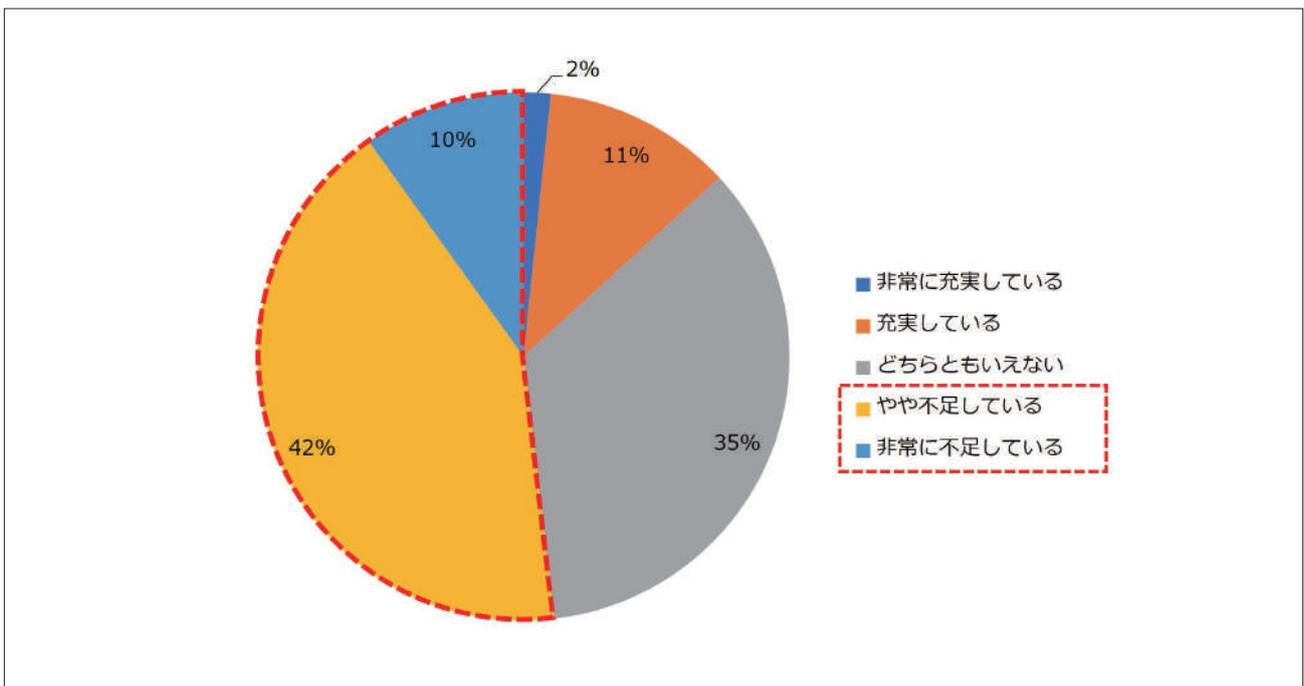
本来、周囲を見渡せば自分の将来を重ねられる先輩・上司は存在するはず。また最近では、個々の従業員にキャリアプランを提示し、研修や資格取得の支援、配置転換などによって実現を後押しする企業も増えている。にもかかわらず「ロールモデルが少ない」、「この会社ではキャリアアップできない」と感じているのであれば、その原因はどこにあるのだろうか。

考えられる要因の1つに、“コロナ禍ならではの”、すなわちリモート化／オンライン化によるコミュニケーションの希薄化と情報伝達の不足がある。

リモートワークの普及により、若手社員が社内に人脈を築くことは以前より難しくなった。「どんな経験を積み重ねれば、あの人のようになれるか」という目標・対象も見つけにくい。自社内の人や仕事に関する情報にアクセスできず、その結果、「将来が見えない」、「自分が成長する様子を想像できない」、「キャリアプランを明確に描けない」といった不安が湧き上がってくることになる。

若手社員の社内人脈やネットワークについて、「やや不足している」と回答した企業が42%、「非常に不足している」とした企業が10%で、計52%。実に半数以上の人事が「若手社員の社内人脈は十分でない」と感じている。これに対し、人脈・ネットワークは「充実している」と回答した企業は12%、「非常に充実している」は2%で、合わせて2割にも満たないのが現実だ(図表3)。

【図表4】 一般的な若手社員が構築している「社内人脈・ネットワーク」の量について



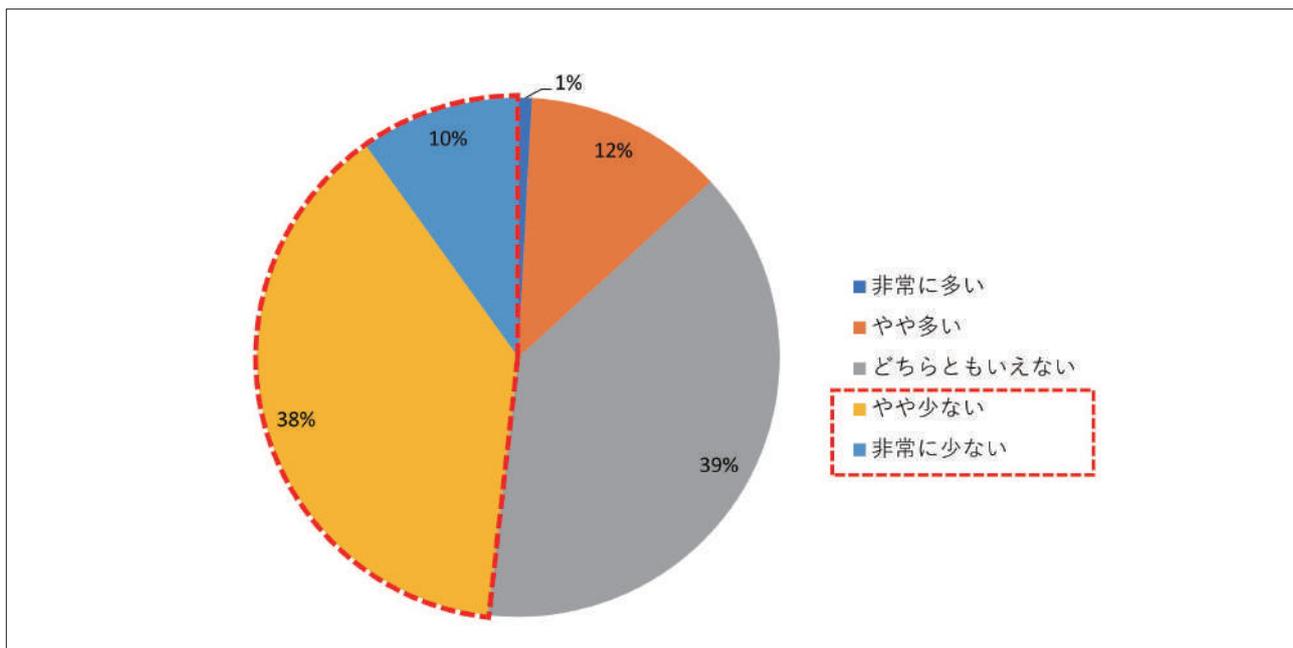
社内での人脈づくりが進まず、さまざまな社内情報に触れるためのネットワークを構築できない現代の若手社員は、自社における将来的キャリアの可能性、成長のために利用できる社内制度、そもそもの自社の魅力など、従業員として知っておくべき諸々を知らない限られた世界で会社時間を過ごしているのである。

そんな状況を人事も把握しているようで、自社に関する若手社員の知識量が「やや少ない」とした回答が38%、「非常に少ない」が10%で、計48%。「非常に多い」の1%、「やや多い」の12%、計13%を大きく上回っている(図表4)。

【図表5】

一般的な若手社員の「自社に関する知識量(※)」について

※ 自社に関する知識量とは「自社での将来的なキャリア幅、利用できる社内制度、自社の魅力など、従業員として知っておいて欲しい情報全般」を指します。



上記2つのアンケート結果を照合すると、「社内人脈」と「知識量」の相関も浮かび上がる。若手社員の知識量が「少ない」と回答した企業のうち8割近くが「社内人脈やネットワークの量が不足している」と回答しているのである。

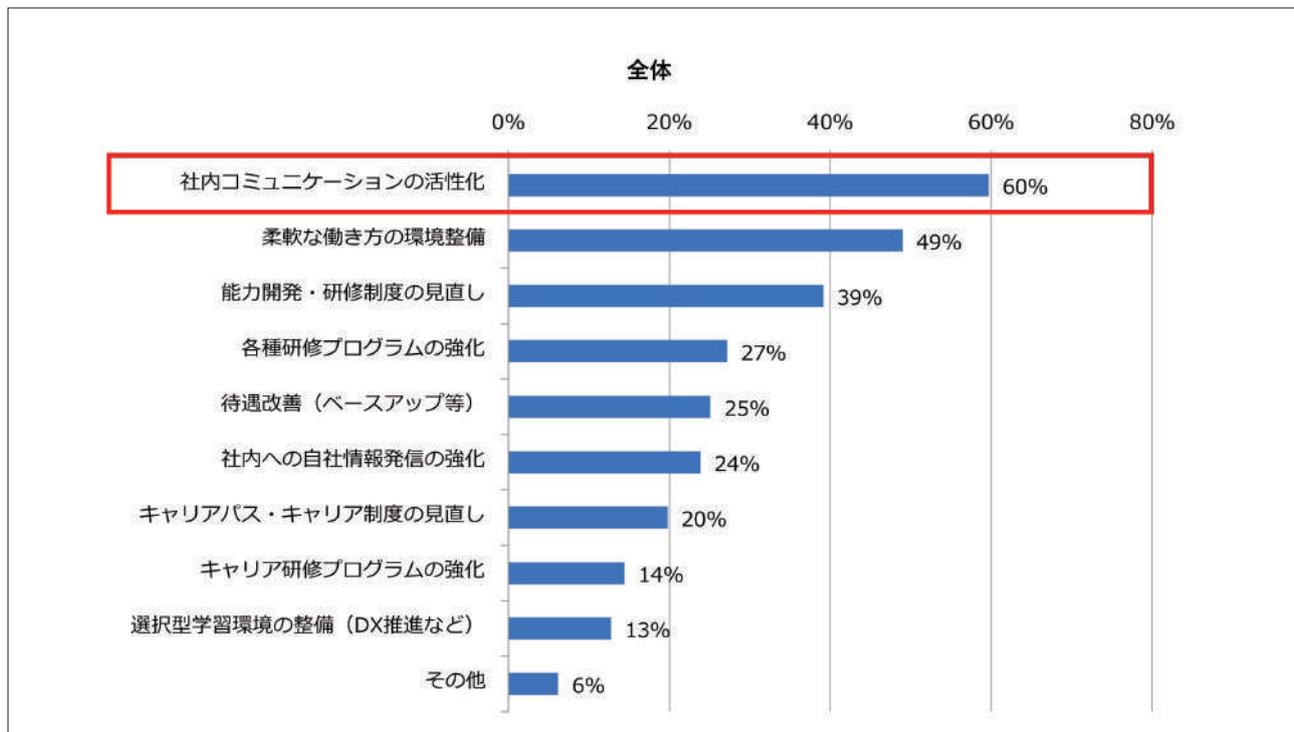
リテンション施策として約4割が「社内コミュニケーションの活性化」に注力

このような状況の中で、人事としては離職率増加防ぎ「引き留め(リテンション)施策」を講じていく必要がある。リモートワークの普及によって社内のコミュニケーションが不足し、そのため若手社員の中に不安が広がっているとすれば、打つべき手は当然、コミュニケーションの活性化ということになるだろう。

実際、若手社員の早期離職防止・リテンションのために行う施策として「社内コミュニケーションの活性化」をあげる企業は6割に達している(図表5)。これは全選択肢中でトップ。第2位「柔軟な働き方の環境整備」の49%を約

10ポイント上回っている。

【図表6】 若手社員の早期離職防止・リテンションのために実施している施策



また、各施策のうち「特に注力しているもの」としては「社内コミュニケーションの活性化」をあげる企業が37%でトップとなった。やはり多くの企業がコミュニケーション不足に課題を感じているのだ。

なお「社内コミュニケーションの活性化」に注力している企業からは、以下のような声も寄せられている。

【「社内コミュニケーションの活性化」に注力している理由】

- コミュニケーション不足により、若手の退職意向を早期に発見できていないため（サービス／1001名以上）
- 本人の上司しか知らないまま退職を決めてしまうことが散見されるので（サービス／301～1000名）
- 若手社員が何を考えて日々過ごしているのか掴み切れていない（サービス／301～1000名）
- 部門間や先輩後輩間のコミュニケーションが十分でない（商社・流通／300名以下）
- 何事も相談できる環境＝心理的安全性を留意することが重要（金融／300名以下）

企業によっては人事主導でコミュニケーションの機会をわざわざ設けているところもある。若手社員のモチベーションやキャリアパスに対する意識に大きな影響を及ぼす“充実したコミュニケーション”を、いかにして実現させるか。それが離職防止・リテンションにおける重要なテーマとなっているようである。

コミュニケーションの活性化、人脈作り、 知識・情報の取得、不安解消という道筋が大切

「新入社員の3人に1人が3年以内で辞める」と言われる時代。実際、新規学卒(平成30年3月卒業者)就職者に関する厚生労働省の調査によると、就職後3年以内の離職率は31.2%となっている。

コロナ禍により、業務だけでなくコミュニケーションまでもがオンライン化され、対面での研修やOJTの機会は大きく減少した。若手社員にとっては社内に人脈を作りやすく、自分の将来のロールモデルとなる上司・先輩を見つけることも困難になってきている。こうした状況では、組織への愛着心形成を促すことができず、キャリアに対する意識や働きがいにも悪影響を及ぼすことは確実だ。今回の調査でも、社内ネットワークの希薄化に危機感を持つ人事が多いことが明らかとなった。

そこで各企業が重点的に取り組んでいるのが、コミュニケーションの活性化である。次のような声が、企業の現状と取り組み姿勢に関する代表例といえるだろう。

○規模が小さい割に組織の縦割り化が進み、コミュニケーションも不足しているため、横や斜めの関係性が築けていない。それゆえ若手社員のロールモデルが直属の上長だけになりがち。組織横断型のコミュニケーション活性化に取り組むことで、この問題を打破しようとしている(商社・流通／300名以下)

しかしながら、コミュニケーションの活性化に取り組むだけでは充分とはいえない。コミュニケーションの活性化は“手段”であって、あくまでも“目的”は離職防止・リテンションである。若手社員が離職に至る理由として、「ロールモデルを見つけられない」、「キャリアパスを描けない」といった将来への不安が根底にある。不安を感じる背景には、コロナ禍以降のリモートワーク環境でのソロワーク化や社内ネットワークの減少などの影響があると考えられる。特に、社歴の浅い若手社員は、会社や組織との繋がりが成長する実感を持ってないまま、退職を決意するという場合もありそうだ。

そのような現状を打破するためには、オンライン環境でも組織内でのキャリアを社員自身が自律的に考えていけるような仕組みづくりを意識的に進める必要がある。例えば、成長のために利用できる「コーチング」や「リスキリング」などの育成施策や、キャリアデザイン研修の実施、ロールモデルを見つけるために、組織横断での先輩社員との交流機会を設ける施策などが考えられる。社内の人脈を増やししながら、目的を持って自社内の情報を発見し、知識として吸収してもらう。そうすれば自分自身の仕事に愛着が持てるようになり、キャリアパスを描くことも可能となるだろう。

リテンションのための施策を講じるにあたり、とりわけ重要なのは若手社員それぞれの不安に企業がどう真剣に寄り添うかという点だ。若手社員がおかれた環境と、それに起因する「不安」を組織全体で払拭するためにも、若手社員が、社内の各層とより円滑なコミュニケーションを図れる環境整備に取り組むことが、人事に求められる仕事だといえるだろう。

調査概要

「若手社員の早期離職防止・リテンション」に関するアンケート

調査主体:株式会社ファーストキャリア

調査期間:2022年9月2日～15日

調査方法:WEBアンケート(HRプロ)

調査対象:上場および非上場企業の人事責任者・担当者

有効回答:243件

・企業規模構成比:1001名以上 33% / 301～1000名 23% / 300名以下 44%

・業種構成比:メーカー企業 43% / 非メーカー企業 57%