

第4章 「初めての正社員勤務先」における担当業務の変化と能力開発の状況

前章において「初めての正社員勤務先」を離職した若者は勤続者と比べて、採用直後の3ヶ月間に十分な教育訓練や会社の上司・先輩の側からのコミュニケーションを経験しておらず、長時間労働や職場トラブルを経験した傾向が高いことが明らかになった。それでは、こうした経験は若者のキャリア形成や職業能力の開発にどのような影響を及ぼしているのだろうか。この問いを解明するためには別途、多変量解析による分析が必要であるが、本報告では手始めに、離職者が「初めての正社員勤務先」において経験した業務内容の変化や、入職直後から離職時（勤続者は調査時点）までの職務遂行能力の水準の変化を勤続者と比べることによって、「初めての正社員勤務先」におけるどのような業務経験が離職・勤続を促す可能性があるのか、また「初めての正社員勤務先」での就労経験が職務遂行能力の発展に及ぼす影響は離職者と勤続者とでどう異なるのか、勤続期間が3年を超えて5年以内の若者に分析対象を限定して検討する。なお、これらは本人でなければ正確な回答は得られないと判断し、本章の分析対象からは「親代理調査」によるケースを除く。

分析に際して次の点に注意する必要がある。「初めての正社員勤務先」での勤続期間の分布は当然ながら離職者より勤続者の方が長い方へ偏るが、「業務内容の変化」や「職務遂行能力の水準の変化」も、勤続期間の長短によって影響を受ける。したがって本章において勤続者と離職者の業務内容・職務遂行能力の水準の変化を比較する際には、勤続期間が同程度の若者どうしを比較する必要がある。では、どのくらいの勤続期間の人を分析対象とするべきだろうか。本調査は最終学歴の学校を離学してから3～9年が経過した若者を調査対象とする。そのため、「初めての正社員勤務先」に新卒時¹に入職し、勤続期間が3年以内の人は分析対象には入っていない。したがって分析対象とする勤続期間の始点は「3年」とする。また前述の通り「初めての正社員勤務先」での勤続期間は勤続者の方が長い方へ分布が偏るため、分析対象者の範囲（勤続期間）を広く取り過ぎると、勤続者の勤続期間の平均が過度に長くなり適切な分析ができなくなる。かといって分析対象者の範囲（勤続期間）を狭く取り過ぎると、分析に耐えられるだけのケース数を確保できない。これらの条件のバランスを考慮して本章では、「業務内容」および「職務遂行能力」の「変化」を離職者と勤続者との間で比較する際には、勤続期間が3年を超えて5年以内の人に分析対象者を限定する²。

¹ 本報告では『「初めての正社員勤務先」で正社員として働き始める直前の主な状況』として『「初めての正社員勤務先」に正社員として働き始める直前（1ヶ月以内）に学校を卒業』と答えた人を「新卒者」、その他の選択肢を選んだ人を「既卒者」とよぶ。

² 以上の手続きにより本章では、男性離職者の24.3%、男性勤続者の30.1%、女性離職者の27.0%、女性勤続者の35.3%が分析対象となる。

第1節 入職から離職／調査時点までの業務内容の変化に見るキャリアの発展状況

はじめに、若者が「初めての正社員勤務先」で経験した業務の変化を、勤続期間3年超5年以内の離職者と勤続者とで比較しよう。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、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ている。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（以下「経験率」）を性・学歴ごとに示したものである。また図表4-1②、4-2②は、各変化を経験した人に占める離職者の割合（離職率）を性・学歴ごとに示したものである³。

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。また第2章でみたように、離職者の「初めての正社員勤務先」は中小企業に偏る傾向がある。そこで本節では企業規模の影響を統制するため、勤続期間が3年を超え5年以内の若者を、その「初めての正社員勤務先」の会社全体の従業員規模が300人未満である人と、300人以上および官公庁・公営事業所である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キャリア発展状況

はじめに、従業員300人未満の会社等に勤務した若者について検討しよう。まず、勤続者・離職者を分けずに男性全体と女性全体の経験率を比較すると、いずれの学歴も女性の方が「業務の全体的な量が増えていった⁴（以下「業務量増大）」や「業務の種類が増えていった⁵（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）」と答える傾向が高い。これに対して男性は、「業務の内容が難しくなっていた⁶（以下「業務内容高度化）」「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⁷（以下「職種変更）」「非正社員を指導・管理する立場になっていった⁸（以下「非正社員の指導・管理）」と答える傾向がややみられ、「何も変化していない」も多い。女性が、一定の職域の中で業務の「量」「責任」「種類」「裁量性」が増大する変化を経験している一方、男性はジョブローテーションや管理職化を連想させる業務変化を経験していることから、300人未満の中小企業では男性に多様な経験を積ませて将来の管理職候補として育てる傾向があると考えられる。

³ 男性の高校卒と男女の専修・短大・高専卒は、回収不足と親代理調査データの削除によって若い年齢層（21-24歳。高校卒男性は25-29歳も）の傾向があまり反映されていないことに注意。

⁴ 高校卒勤続者除く。

⁵ 専修・短大・高専卒の勤続者除く。

⁶ 高校卒の勤続者、専修・短大・高専卒の離職者除く。

⁷ 高校卒の離職者、大学・大学院卒の離職者除く。

⁸ 大学・大学院卒の離職者除く。

次に、勤続者・離職者を分けずに、男性・女性全体の経験率と各学歴の経験率との間に5ポイント以上の差が見られた業務の変化をみると、男性の専修・短大・高専卒は「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」を経験していない傾向が見られ、「何も変化していない」傾向も高い。また男性の高校卒は「非正社員の指導・管理」を、大学・大学院卒は「裁量性増大」を経験した傾向が高い。女性の高校卒は「業務内容高度化」「業務責任増大」「部下・後輩正社員の指導・管理」を経験していない傾向が高い。女性の専修・短大・高専卒は「職種変更」を経験せず「業務責任増大」「部下・後輩正社員の指導・管理」を経験した傾向が高い。女性の大学・大学院卒は「裁量性増大」を経験した傾向が高い。男女とも大学・大学院卒で経験率が最も高い場合が多く、特に「裁量性の増大」の経験率が顕著に高い。大学・大学院卒は300人未満の中小企業の中でも比較的規模の大きい企業等へ就職している（第2章参照）ため勤務先の事業の幅が広く、従業員も業務の変化を経験しやすいと考えられる。また、大学・大学院卒に対しては幹部候補として、ある程度仕事のやり方を本人に任せて、かつ様な経験を積むように会社等が育成している可能性も考えられる。

以上をふまえて、300人未満の会社等に勤めた若者の経験した業務の変化と離職との関連を検討しよう。以下では図表4-1の①と②の分析結果を統合して述べる。すなわち、図表4-1①において離職者と勤続者の経験率に5ポイント以上の差がある業務の変化をみることで離職者と勤続者の経験の違いを述べる。その上で、図表4-1②において各業務内容の変化を経験した場合の離職率が各学歴全体の離職率と5ポイント以上の差があるものをみることで、経験することによって離職や勤続を促す可能性の高い業務の変化について述べる。

1-1. 中小企業に3年を超えて5年まで勤続した男性

はじめに男性についてみていこう。高校卒の男性は、離職者が「業務内容の高度化」「裁量性の増大」を経験した傾向が高く（図表4-1①）、かつこれらを経験した人は離職傾向が高い（図表4-1②）。反対に「業務量の増大」「業務の種類増大」「業務の責任増大」は勤続者の方が経験した傾向が高く、かつこれらを経験した人の離職率が低い。なお「職種変更」「非正社員の指導・管理」は勤続者の方が経験した傾向が高いが、経験した場合の離職率は高校卒男性全体のそれと大差ない。高校卒男性はケース数が少ないため、参考までに勤続期間を限定せず300人未満の企業等に勤務した高校卒男性離職者全体について「業務内容の高度化」を経験した離職者の離職理由をみると、「仕事が上手くできず自信を失った」「ノルマや責任が重すぎた」「賃金の条件がよくなかった」「人間関係がよくなかった」「肉体的・精神的に健康を損ねた」の回答率が高く、「裁量性の増大」を経験した離職者の離職理由は「キャリアアップ」「希望する条件により合った仕事が見つかった」「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」「通勤困難」の回答率が高い。

図表4-1① 入職から離職／調査時点までのキャリアの発展状況（MA、性別・学歴・勤続別、300人未満企業に勤続3年超5年未満の人）

	高校卒		専修・短大・高専卒		大学・大学院卒		全体	
	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者
業務の全体的な量が増えていった	56.3%	78.6%	58.3%	66.7%	70.9%	68.9%	65.3%	70.0%
業務の種類が増えていった	56.3%	71.4%	29.2%	70.8%	69.1%	63.5%	56.8%	65.5%
業務の内容が難しくなっていった	68.8%	46.4%	41.7%	50.0%	63.6%	53.4%	58.9%	52.0%
責任の重い業務を担当するようになっていった	31.3%	46.4%	20.8%	54.2%	50.9%	47.3%	40.0%	48.0%
男性 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	6.3%	14.3%	12.5%	25.0%	18.2%	13.5%	14.7%	15.0%
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	31.3%	25.0%	20.8%	29.2%	45.5%	32.4%	36.8%	31.0%
非正社員を指導・管理する立場になっていった	12.5%	25.0%	16.7%	16.7%	20.0%	9.5%	17.9%	12.5%
部下・後輩の正社員を指導・管理する立場になっていった	31.3%	28.6%	16.7%	33.3%	36.4%	20.3%	30.5%	23.0%
そのほかの変化								
何も変化していない	18.8%	7.1%	16.7%	20.8%	7.3%	11.5%	11.6%	12.0%
N	16	28	24	24	55	148	95	200
業務の全体的な量が増えていった	71.4%	74.4%	69.1%	68.1%	75.0%	69.1%	71.9%	70.1%
業務の種類が増えていった	61.2%	82.1%	63.2%	66.0%	75.0%	69.1%	67.0%	71.3%
業務の内容が難しくなっていった	32.7%	59.0%	52.9%	46.8%	60.3%	46.9%	50.3%	49.7%
責任の重い業務を担当するようになっていった	36.7%	53.8%	58.8%	59.6%	55.9%	48.1%	51.9%	52.7%
女性 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	10.2%	12.8%	10.3%		19.1%	11.1%	13.5%	8.4%
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	34.7%	35.9%	25.0%	42.6%	50.0%	50.6%	36.8%	44.9%
非正社員を指導・管理する立場になっていった	10.2%	10.3%	11.8%	12.8%	20.6%	7.4%	14.6%	9.6%
部下・後輩の正社員を指導・管理する立場になっていった	26.5%	15.4%	32.4%	36.2%	42.6%	17.3%	34.6%	22.2%
そのほかの変化	2.0%						.5%	
何も変化していない	8.2%	7.7%	5.9%	6.4%	7.4%	7.4%	7.0%	7.2%
N	49	39	68	47	68	81	185	167

※高校卒には高校中退、専修学校・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

※5ポイント以上の差で離職者<勤続者の場合を強調、離職者>勤続者の場合を網掛した

※回答がなかったセルは空欄とした

図表4-1② 入職から離職／調査時点までに経験したキャリアの変化ごとの離職率（MA、性別・学歴別、300人未満企業に勤続3年超5年未満の人）

	高校卒		専修・短大・高		大学・大学院		全体	
	離職率	N	離職率	N	離職率	N	離職率	N
業務の全体的な量が増えていった	29.0%	31	46.7%	30	27.7%	141	30.7%	202
業務の種類が増えていった	31.0%	29	29.2%	24	28.8%	132	29.2%	185
業務の内容が難しくなっていった	45.8%	24	45.5%	22	30.7%	114	35.0%	160
責任の重い業務を担当するようになっていった	27.8%	18	27.8%	18	28.6%	98	28.4%	134
男性 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	—	5	—	9	33.3%	30	31.8%	44
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	41.7%	12	41.7%	12	34.2%	73	36.1%	97
非正社員を指導・管理する立場になっていった	—	9	—	8	44.0%	25	40.5%	42
部下・後輩の正社員を指導・管理する立場になっていった	38.5%	13	33.3%	12	40.0%	50	38.7%	75
そのほかの変化								
何も変化していない	—	5	—	9	19.0%	21	31.4%	35
全体	36.4%	44	50.0%	48	27.1%	203	32.2%	295
業務の全体的な量が増えていった	54.7%	64	59.5%	79	47.7%	107	53.2%	250
業務の種類が増えていった	48.4%	62	58.1%	74	47.7%	107	51.0%	243
業務の内容が難しくなっていった	41.0%	39	62.1%	58	51.9%	79	52.8%	176
責任の重い業務を担当するようになっていった	46.2%	39	58.8%	68	49.4%	77	52.2%	184
女性 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	—	10	—	7	59.1%	22	64.1%	39
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	54.8%	31	45.9%	37	45.3%	75	47.6%	143
非正社員を指導・管理する立場になっていった	—	9	57.1%	14	70.0%	20	62.8%	43
部下・後輩の正社員を指導・管理する立場になっていった	68.4%	19	56.4%	39	67.4%	43	63.4%	101
そのほかの変化	—	1					—	1
何も変化していない	—	7	—	7	45.5%	11	52.0%	25
全体	55.7%	88	59.1%	115	45.6%	149	52.6%	352

※高校卒には高校中退、専修学校・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

※離職率＝各選択肢に「あてはまる」と回答した人に占める離職者の割合

※回答がなかったセルは空欄とし、Nが10以下の場合には%を表示せず「—」を示した

※各学歴全体の離職率が5ポイント以上小さい場合を強調、大きい場合を網掛した

高校卒の男性は、自分の能力水準よりあまりに高い水準の業務を任されると、そのノルマや責任の重さから自信を喪失し、人間関係や賃金、健康上の理由も相まって離職につながるのかもしれない。一方、業務上の裁量性が増したとしても、賃金や労働時間、通勤距離等の労働条件がみあわない場合、希望条件により合った仕事が見つければ、キャリアアップのために離職するのかもしれない。

専修・短大・高専卒の男性は、「非正社員の指導・管理」を除く全ての業務変化を勤続者の方が経験している傾向が高く、これらのほぼ全てが経験すると離職率が低くなる。特に業務の種類増大」「業務の責任増大」「裁量性の増大」「部下・後輩正社員の指導・管理」を経験した人の離職率は全体の離職率より大幅に低い。専修・短大・高専卒の男性は約4割が専門・技術職についていることから、自分の専門性の枠の範囲内で、多様な経験を積むことが勤続につながりやすいのかもしれない。

大学・大学院卒の男性は、全てにおいて離職者の方が経験率が高く、それらの変化全てにおいて、経験すると大学・大学院卒男性全体の離職率（27.1%）より離職率が高くなる。特に「職種変更」「裁量性増大」「非正社員の指導・管理」「部下・後輩正社員の指導・管理」を経験した人の離職率は全体の離職率と比べて大幅に高い。すなわち、大学・大学院卒は他の学歴より多様な業務変化を経験した人が多いが、それらを経験するとむしろ離職する傾向が高い。ただし離職に至る背景は業務変化の内容によって異なる。300人未満の企業等に勤める大学・大学院卒の男性離職者（勤続期間3年超5年以内）のうち「キャリアアップのため」に離職した人の割合は25.5%だが、「裁量性増大」「部下・後輩正社員の指導・管理」を経験した人はその割合がより高い（それぞれ32.0%と35.0%）。中小企業は、組織構造が比較的シンプルで、事業内容も大企業ほどには広くない傾向にあるため、管理職になった後の昇進や異動の機会が比較的少ない。そのため、キャリアアップや変化を求める大学・大学院卒の男性は、業務の裁量性が高まり後輩や部下を指導する管理職的な立場になると、転職するのかもしれない。一方、「非正社員の指導・管理」を経験した人の離職理由は、「希望する条件により合った仕事他に見つかった（27.3%）」「ノルマや責任が重すぎた（27.3%）」「会社に将来性がない（63.6%）」「賃金の条件がよくなかった（63.6%）」「労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった（63.6%）」「人間関係がよくなかった（36.4%）」「肉体的・精神的に健康を損ねた（27.3%）」といったネガティブな理由を挙げた人が全体と比べて著しく多く⁹、「キャリアアップするため（18.2%）」の回答率は低い。300人未満の中小企業で入職から4、5年目にして非正社員の指導・管理を担っている大学・大学院卒の男性は、本人のキャパシティを越えた負担を過度に負っており、そのことが離職の一因になっている可能性がある。

⁹ 300人未満の企業等に勤める大学・大学院卒の男性離職者（勤続期間3年超5年以内）全体に占めるこれらの離職理由を挙げた人の割合は「希望する条件により合った仕事他に見つかった（14.5%）」「ノルマや責任が重すぎた（18.2%）」「会社に将来性がない（43.6%）」「賃金の条件がよくなかった（41.8%）」「労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった（36.4%）」「人間関係がよくなかった（20.0%）」「肉体的・精神的に健康を損ねた（21.8%）」である

1-2. 中小企業に3年を超えて5年まで勤続した女性

同様の分析を女性について実施した。離職者と勤続者の経験率に5ポイント以上の差がある項目をみていこう。高校卒の女性離職者は「部下・後輩正社員の指導・管理」を経験した傾向が高く（図表4-1①）、かつこの経験をした人の離職率は中小企業に勤める高校卒女性全体より高い（図表4-1②）。そして「部下・後輩正社員の指導・管理」を経験した高校卒女性は「結婚・出産」を理由に離職する傾向が高い¹⁰。結婚・出産を理由とする離職は若者が離職の意思を伝えてから実際に離職するまでに時間の猶予があり、後任者の育成を雇用主から依頼されることも十分に考えられる。したがって、後輩・部下正社員の指導・管理をしたことが離職を促したのではなく、離職するにあたり、業務の引き継ぎを行ったことを「指導・管理」したと捉えて回答したと考えるべきだろう。一方、高校卒の女性勤続者は「業務の種類増大」「業務内容の高度化」「業務の責任増大」を経験した傾向が高く、これらを経験した人の離職率は全体と比べて大幅に低い。中小企業で働く高校卒の女性にとって、業務の種類や責任範囲が拡大し、高度な仕事を任されることは勤続を促す方向へ作用するようだ。

専修・短大・高専卒の女性は、離職者は「業務内容の高度化」「職種変更」の経験率が勤続者より5ポイント以上高い。しかし「業務内容の高度化」を経験したからといって離職率が全体の場合と比べて著しく高いわけではない。また「職種変更」経験者はケース数が少ないので離職率の考察は差し控える。一方、「裁量性増大」は勤続者の経験率がより高く、かつこの変化を経験した人は離職率が大幅に低い傾向が見られる。男性と同様に専修・短大・高専卒の女性も約4割が専門・技術職として働いており、自分の専門性の枠の範囲内で裁量性が高まることが勤続を促しているのかもしれない。

大学・大学院卒の女性は「裁量性の増大」以外の全てにおいて離職者の経験率が勤続者より5ポイント以上高く、それらの変化を経験した人の離職率は同学歴の女性全体より高い。特に「業務内容の高度化」「職種変更」「非正社員の指導・管理」「部下・後輩正社員の指導・管理」の経験者は離職率が全体より5ポイント以上高い。300人未満の企業等を離職した大学・大学院卒女性について、経験した業務変化ごとに各離職理由の回答率をみると、「非正社員の指導・管理」「部下・後輩正社員の指導・管理」の経験者は「結婚・出産」の回答率が大変高く、高校卒女性と同様に離職にあたり後任に業務を引き継いだことが反映された可能性がある¹¹。「業務内容の高度化」を経験した大学・大学院卒女性は同学歴の女性離職者全体と比べて、「結婚・出産」「肉体的・精神的に健康を損ねた」を理由に離職する傾向が高く「キャリアアップ」を理由に離職する傾向は低い（いずれも5ポイント以上の差）。

¹⁰ 離職者に占める結婚・出産を理由に離職した人の割合は、300人未満の企業等に勤務した高校卒女性全体では30.6%、部下後輩正社員の指導管理経験者では38.5%である。

¹¹ 離職者に占める結婚・出産を理由に離職した人の割合は、300人未満の企業等に勤務した大学・大学院卒女性全体では45.6%、非正社員の指導管理経験者では71.4%、部下後輩正社員の指導管理経験者では58.6%である。なお、300人未満の企業等に勤めた専修・短大・高専卒の女性では、部下・後輩正社員や非正社員の指導管理経験者はむしろ結婚・出産を理由に離職する傾向が低い。

図表4-2① 入職から離職／調査時点までのキャリアの発展状況（MA、性別・学歴・勤続別、300人以上企業または官公庁・公営事業所に勤続3年超5年未満の人）

	高校卒		専修・短大・高専卒		大学・大学院卒		全体	
	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者	離職者	勤続者
業務の全体的な量が増えていった	57.1%	81.8%	—	85.7%	80.0%	75.1%	78.9%	75.9%
業務の種類が増えていった	71.4%	77.3%	—	71.4%	64.0%	69.3%	65.0%	69.9%
業務の内容が難しくなっていった	64.3%	68.2%	—	71.4%	63.0%	66.3%	62.6%	66.7%
責任の重い業務を担当するようになっていった	50.0%	59.1%	—	71.4%	58.0%	53.4%	55.3%	54.5%
男性 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		13.6%		28.6%	17.0%	19.1%	13.8%	19.1%
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	21.4%	50.0%	—	50.0%	47.0%	42.7%	43.1%	43.5%
非正社員を指導・管理する立場になっていった	14.3%	13.6%	—	21.4%	18.0%	10.0%	17.1%	10.7%
部下・後輩の正社員を指導・管理する立場になっていった	64.3%	31.8%	—	35.7%	32.0%	25.6%	34.1%	26.4%
そのほかの変化						0.6%		0.6%
何も変化していない	14.3%	9.1%		7.1%	9.0%	7.8%	8.9%	7.8%
N	14	22	9	14	100	309	123	345
業務の全体的な量が増えていった	68.6%	92.3%	81.8%	83.3%	79.2%	76.7%	77.5%	80.4%
業務の種類が増えていった	71.4%	88.5%	72.7%	66.7%	80.2%	65.0%	76.9%	69.3%
業務の内容が難しくなっていった	48.6%	73.1%	63.6%	66.7%	72.3%	64.1%	65.7%	66.0%
責任の重い業務を担当するようになっていった	48.6%	69.2%	63.6%	58.3%	64.4%	58.3%	60.9%	60.1%
女性 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	11.4%	23.1%	6.1%	20.8%	12.9%	23.3%	11.2%	22.9%
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	28.6%	46.2%	45.5%	37.5%	41.6%	47.6%	39.6%	45.8%
非正社員を指導・管理する立場になっていった	20.0%	38.5%	24.2%	—	17.8%	16.5%	19.5%	17.6%
部下・後輩の正社員を指導・管理する立場になっていった	37.1%	38.5%	33.3%	33.3%	40.6%	32.0%	38.5%	33.3%
そのほかの変化	2.9%						0.6%	
何も変化していない	8.6%	7.7%	3.0%	12.5%	2.0%	2.9%	3.6%	5.2%
N	35	26	33	24	101	103	169	153

※高校卒には高校中退、専修学校・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

※5ポイント以上の差で離職者<勤続者の場合を強調、離職者>勤続者の場合を網掛した

※回答がなかったセルは空欄とし、Nが10以下の場合には%を表示せず「—」を示した

図表4-2② 入職から離職／調査時点までに経験したキャリアの変化ごとの離職率（MA、性別・学歴・勤続別、300人以上企業または官公庁・公営事業所に勤続3年超5年未満の人）

	高校卒		専修・短大・高		大学・大学院		全体	
	離職率	N	離職率	N	離職率	N	離職率	N
業務の全体的な量が増えていった	30.8%	26	42.9%	21	25.6%	312	27.0%	359
業務の種類が増えていった	37.0%	27	37.5%	16	23.0%	278	24.9%	321
業務の内容が難しくなっていった	37.5%	24	33.3%	15	23.5%	268	25.1%	307
責任の重い業務を担当するようになっていった	35.0%	20	23.1%	13	26.0%	223	26.6%	256
男性 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		3		4	22.4%	76	20.5%	83
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	21.4%	14	30.0%	10	26.3%	179	26.1%	203
非正社員を指導・管理する立場になっていった	—	5	—	4	36.7%	49	36.2%	58
部下・後輩の正社員を指導・管理する立場になっていった	56.3%	16	—	6	28.8%	111	31.6%	133
そのほかの変化						2		2
何も変化していない	—	4		1	27.3%	33	28.9%	38
全体	38.9%	36	39.1%	23	24.4%	409	26.3%	468
業務の全体的な量が増えていった	50.0%	48	57.4%	47	50.3%	159	51.6%	254
業務の種類が増えていった	52.1%	48	60.0%	40	54.7%	148	55.1%	236
業務の内容が難しくなっていった	47.2%	36	56.8%	37	52.5%	139	52.4%	212
責任の重い業務を担当するようになっていった	48.6%	35	60.0%	35	52.0%	125	52.8%	195
女性 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	—	10	—	7	35.1%	37	35.2%	54
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	45.5%	22	62.5%	24	46.2%	91	48.9%	137
非正社員を指導・管理する立場になっていった	41.2%	17	—	8	51.4%	35	55.0%	60
部下・後輩の正社員を指導・管理する立場になっていった	56.5%	23	57.9%	19	55.4%	74	56.0%	116
そのほかの変化	—	1					—	1
何も変化していない	—	5	—	4	—	5	42.9%	14
全体	57.4%	61	57.9%	57	49.5%	204	52.5%	322

※高校卒には高校中退、専修学校・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

※離職率＝各選択肢に「あてはまる」と回答した人に占める離職者の割合

※回答がなかったセルは空欄とし、Nが10以下の場合には%を表示せず「—」を示した

※各学歴全体の離職率より5ポイント以上小さい場合を強調、大きい場合を網掛した

また、「職種変更」経験者は「仕事が上手くできず自信を失ったため」「ノルマや責任が重すぎたため」「会社に将来性がないため」「肉体的・精神的に健康を損ねたため」を挙げる割合が全体より5ポイント以上高く、「キャリアアップ」「希望する条件に合った仕事が他にみつかった」が低い。卒業後初めての正社員勤務先として中小企業に勤めた大学・大学院卒女性にとって業務の変化は負担増につながる事が多く、特に業務内容の高度化や業務内容（職種）の大幅な変更を経験すると、責任の重さや会社の将来性に対する不安から心身の健康を損ね、結婚を契機に離職することが少なからずあるようだ。

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キャリア発展状況

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）若者について検討する。専修・短大・高専卒の男性は、離職者がわずか9名しかいないため、経験率（図表4-2①）については分析結果の考察を控える。

勤続者と離職者を合わせた各学歴全体での業務変化の経験率に、男女間で5ポイント以上の差があるものをみていこう。女性の方が経験している傾向が高いものは、高校卒では「業務量増大」「職種変更」「非正社員の指導・管理」、大学・大学院卒では「業務責任の増大」「部下・後輩正社員の指導・管理」「非正社員の指導・管理」である。男性の方が経験している傾向が高いものは、高校卒では「部下・後輩正社員の指導・管理」「業務内容の高度化」で、大学・大学院卒では「何も変化していない」である。高校卒において女性の方が職種の変化を経験する傾向が高いのは、高校卒男性の大半が製造業の生産工程で働いているため（本報告第2章）、一定の職域の中での業務変化を経験するためだろう。大学・大学院卒において男性の方が「何も変化していない」割合が高いのは、男性は300人以上の大企業の中でも女性より規模の大きい企業に勤務していること（本報告第2章）や、大企業ほど若年正社員の育成方針が長期的（JILPT 2016）なため業務変化のスピードが遅いのだと推察される。

次に、勤続者・離職者を分けずに、男性・女性全体の経験率と各学歴の経験率との間に5ポイント以上の差が見られた業務の変化をみると、男性の高校卒は「業務の種類増大」「部下・後輩正社員の指導・管理」を経験し「職種変更」を経験しない傾向が高い。男性の大学・大学院卒は全学歴と傾向が変わらない。女性の高校卒は「業務の種類増大」「非正社員の指導・管理」を経験し「業務内容の高度化」「裁量性の増大」を経験しない傾向が高い。専修・短大・高専卒と大学・大学院卒は女性全体の傾向と大幅な違いは無い。

2-1. 大企業・公的団体に3年を超えて5年まで勤続した男性

以上をふまえて、離職者と勤続者が経験した業務の変化を比較していこう。まず、男性について経験率に5ポイント以上の差が見られた項目をみていこう。高校卒の男性は、離職者は「部下・後輩正社員の指導・管理」を経験した人が多く、この経験をした人は高校卒男性

全体と比べて離職率が大幅に高くなる。また離職者は「何も変化していない」人も多い。一方、勤続者は「業務量の増大」「業務の種類増大」「業務の責任増大」「職種変更」「裁量性増大」を経験した傾向が高く、「業務量の増大」「裁量性の増大」を経験した人の離職率は全体の離職率より大幅に低い。高校卒男性の離職者はわずか 14 人であるため業務変化と離職理由との関係を見るのが難しい。参考までに勤続期間を限定せず 300 人以上の企業等および官公庁・公営事業所に勤めていた高校卒男性離職者全体（49 人）について経験した業務変化の種類と離職理由との関係を分析すると、「キャリアアップ」を理由に離職した人の割合は「部下・後輩正社員の指導・管理」を経験した人では 33.3%であるのに対し、非経験者では皆無、高校卒男性全体では 21.4%である。さらに「会社の将来性」「賃金」「労働時間・休日・休暇」といった労働条件等を理由とする割合も全体のばあいより 5 ポイント以上高く、反対に「仕事が上手くできず自信を失った」「ノルマや責任が重すぎた」「肉体的・精神的に健康を損ねた」といったネガティブな理由の回答率は全体の場合より 5 ポイント以上低い。大企業・公的団体で働く高校卒男性にとって、業務の変化は基本的には勤続を促す方向へ作用するが、部下や後輩の正社員を指導・管理する立場になった人は、労働条件や会社の将来性に満足できない場合、キャリアアップをめざして転職する傾向があるのかもしれない。

専修・短大・高専卒の男性はケース数が極めて少ないため、経験率の分析および離職理由との関連の分析は割愛する。各業務変化を経験した場合の離職率のみ確認すると、「業務量の増大」以外全ての業務変化において経験者の離職率は全体のそれより低い。特に「業務内容の高度化」「業務の責任増大」「裁量性の増大」を経験すると大幅に離職率が低くなる。

大学・大学院卒の男性では、離職者は「非正社員の指導・管理」「部下・後輩正社員の指導・管理」の経験率が高く、このうち「非正社員の指導・管理」を経験した人の離職率は全体と比べて大幅に高い。一方、勤続者は「業務の種類増大」の経験率が高いが、この変化を経験したからといって離職率が大幅に低くなるわけではない。大企業・公的団体に 3 年超 5 年以内勤務してから離職した大学・大学院卒男性は、その全体と比べて「非正社員の指導・管理」を経験した場合、「仕事が上手くできず自信を失った（33.3%、全体 17.0%）」「学校で学んだことや、自分の技能・能力が活かされなかった（16.7%、全体 7.0%）」「自分がやりたい仕事とは異なる内容だった（44.4%、全体 28.0%）」「賃金の条件がよくなかった（33.3%、全体 19.0%）」「労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった（38.9%、全体 25.0%）」「肉体的・精神的に健康を損ねた（38.9%、全体 19.0%）」といった理由で離職する傾向が高い。そして反対に「キャリアアップ（33.3%、全体 44.0%）」を離職理由に挙げる割合が大幅に低い。大企業・公的団体で働く大学・大学院卒の男性で非正社員の指導・管理を経験した人は、厳しい労働条件で働いている場合や、自分の技能や能力、「やりたいこと」と関連が薄い仕事に従事している場合が多く、その結果自信を失い離職する傾向が高いようだ¹²。

¹² なお大企業・公的団体に 3 年超 5 年以内勤務した（している）大学・大学院卒男性 409 人のうち「非正社員の指導・管理」を経験した人の割合（全体では 12.0%）が高い業種は、建設業（22.2%）、情報通信業（18.2%）

2-2. 大企業・公的団体に3年を超えて5年まで勤続した女性

次に、女性について5ポイント以上の差が見られた項目をみていこう。高校卒の女性では、すべての変化において勤続者の経験率が離職者より高く、かつ「部下・後輩正社員の指導・管理」を除くすべての変化において、経験すると大幅に離職率が低くなる¹³。新規高卒者に対する求人のは大半は中小企業によるものであり、さらに女性で大企業や官公庁に正社員として就職できたことは、それ自体が大変稀なことである。彼女たちは高校卒女性の中でも能力水準が高い人々であることが推察できる。彼女たちにとって、あらゆる業務の変化を経験することは就業継続に結びつくようだ。

専修・短大・高専卒の女性では、離職者は「業務の種類増大」「業務責任増大」「裁量性増大」「非正社員の指導・管理」を経験した人が多く、勤続者は「職種変更」を経験した人や「何も変化していない」人が多い。しかし、これらの変化を経験したか否かによって離職率が変動する傾向はあまりみられない。

大学・大学院卒では、離職者は「業務の種類増大」「業務内容の高度化」「業務の責任増大」「部下・後輩正社員の指導・管理」を経験した人が多いが、これらの変化のうち「業務内容の高度化」「業務の責任増大」は、経験したからといって全体と比べて離職率が高くなるわけではない。離職率が全体より高いのは「業務の種類増大」と「部下・後輩正社員の指導・管理」である。一方、勤続者は「職種変更」「裁量性増大」を経験した傾向が高く、このうち「職種変更」の経験者は大幅に離職率が低い。大企業・公的団体に3年超5年以内勤務した大学・大学院卒女性離職者のうち「部下・後輩正社員の指導・管理」の経験者はその全体と比べて、「ノルマや責任が重すぎた(29.3%、全体23.8%)」「結婚・出産(58.5%、全体49.5%)」を理由に離職する傾向が高く、「業務の種類増大」経験者は全体と比べて、「肉体的・精神的に健康を損ねたため(23.5%、全体18.8%)」を理由に離職する傾向がやや高い。大企業・公的団体に勤務した大学・大学院卒女性にとって業務の種類増大は肉体的・精神的負担となり離職を促している可能性がある。またノルマや責任の増大は彼女らの離職志向を高める方向へ作用し、結婚・出産を契機に離職に踏み切っていると推察できる。そして中小企業で働く女性と同様、結婚・出産による離職にあたり後任者(後輩や部下の正社員)を育成することを勤務先から要請されていると解釈すべきだろう。

で、さらに離職者に限定して経験者割合(全体では18.0%)が高い業種をみると、建設業はそもそも離職者が少なく算出が叶わず、情報通信業は26.3%と増大する。同様に「非正社員の指導・管理」経験者が多い職種を上記離職者に限定してみると、事務職(33.3%、全職種18.0%)が著しく高い。大企業の大学・大学院卒男性が非正社員の管理・指導をきっかけに離職する傾向は情報通信業や事務職従事者で生じやすい可能性がある。

¹³ 大企業・公的団体に3年超5年以内勤務した高校卒女性離職者のうち「部下・後輩正社員の指導・管理」の経験者はその全体と比べて、「会社に将来性がない(30.8%、全体14.3%)」「労働時間・休日・休暇の条件(30.8%、全体14.3%)」「結婚・出産(46.2%、全体31.4%)」を理由に離職する傾向が高い。労働時間・休日や会社の将来性に対する不満・不安があるところへ結婚・出産のタイミングが来たため離職に踏み切り、その結果として後任者への業務引き継ぎを行うことになったと考えられる。

第2節 入職3ヶ月後の行動特性（コンピテンシー）と後の離職行動

若者の離職を巡る言説の中には、もともと能力水準の低い人が勤務先からの要請に応えきれず離職に至るといふ、若者個人の資質に離職の要因を求める説がある。本節ではこの説の信憑性を確かめるため、若者の「初めての正社員勤務先」に勤務して間もない頃の職務遂行能力に、後に離職に至る人と勤続している人とで違いがあるのか確認する。本節の分析は入職から3ヶ月後時点という一時点における職務遂行能力の水準を離職者と勤続者とで比較するため、勤続期間を限定せず、すべての若者を分析対象とする。

1. 本報告で用いる職務遂行能力の指標

本調査では、若者の「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。「行動特性」は歴史的・学説的に新しい概念であるため、その定義は未だ定まっていない。本調査では Spencer & Spencer（1993、訳書 2001）による定義、「ある職務、または状況に対し、基準に照らして効果的、あるいは卓越した業績を生む原因として関わっている個人の根源的特性」を参照し岩脇（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¹⁴。

「行動特性」の具体的な計測方法は以下の通りである。本調査では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示し、若者がその行動を「初めての正社員勤務先」に入職してから3ヶ月後の時点にどの程度とることができたか、若者自身に回顧的に5件法で評価してもらった。評価時点を入職時点とせず、入職から3ヶ月後とした意図は、これらの職務遂行に関わる行動特性は、実際にある程度の期間仕事をしてみないと評価することができないためである。したがって、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「初めての正社員勤務先」を離職または正社員以外の労働者へと転換した人は分析から除いている。

図表4-3へ、若者による自己評価の結果を「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¹⁵、勤続者と離職者の平均値を性・学歴別に算出した¹⁶。さらにこれら10項目の得点を合算した

¹⁴ 岩脇（2008）は上記の Spencer らによる定義に基づき31企業に調査を行い、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、回答を類型化して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との間に有意な関連がみられた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に修正して調査票上に掲載した。

¹⁵ 入職3ヶ月後と離職時の行動を尋ねる際には「できた」、調査時点の行動を尋ねる際には「できる」とした。

¹⁶ 男性の高校卒と男女の専修・短大・高専卒は、回収不足と親代理調査データの削除によって若い年齢層（21-24歳。高卒男性は25-29歳も）の傾向があまり反映されていないことに注意。本章第3節も同様。

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。

図表4-3 「初めての正社員勤務先」入職から3ヶ月後時点の「行動特性得点」平均値の比較（性・勤続・学歴別）

①男性全体

		高卒				専修・短大・高専卒				大学・大学院卒				全体			
		平均値	標準偏差	N	p	平均値	標準偏差	N	p	平均値	標準偏差	N	p	平均値	標準偏差	N	p
課題を見つけ出し、目標を持つ	離職者	3.0	1.25	128		3.0	1.31	98		3.1	1.31	610		3.1	1.30	836	
	勤続者	3.1	1.26	209		3.1	1.23	172		3.1	1.20	1,465		3.1	1.21	1,846	
具体的な方策を見つけて計画を立てる	離職者	2.9	1.23	128		2.9	1.25	98		3.0	1.26	610		3.0	1.25	836	
	勤続者	2.9	1.20	209		2.9	1.21	172		2.9	1.16	1,465		2.9	1.17	1,846	
考えるだけ、言うだけでなく、行動する	離職者	3.2	1.24	128		3.0	1.28	98		3.3	1.22	610		3.2	1.23	836	
	勤続者	3.2	1.25	209		3.1	1.13	172		3.2	1.13	1,465		3.2	1.15	1,846	
最後までやりとげる	離職者	3.3	1.17	128		3.3	1.27	98		3.4	1.20	610	**	3.3	1.21	836	***
	勤続者	3.7	1.11	209	**	3.6	1.07	172		3.5	1.10	1,465		3.5	1.10	1,846	
受身ではなく自分から行動する	離職者	3.0	1.22	128		2.8	1.33	98		3.1	1.21	610		3.0	1.23	836	
	勤続者	3.1	1.26	209		2.9	1.15	172		3.1	1.16	1,465		3.1	1.17	1,846	
自分を客観的に認識する	離職者	3.0	1.13	128		2.8	1.21	98		3.1	1.19	610		3.1	1.19	836	
	勤続者	3.1	1.19	209		2.8	1.09	172		3.1	1.10	1,465		3.1	1.11	1,846	
目標達成のために周囲の人々や環境に働きかける	離職者	2.8	1.16	128		2.7	1.16	98		3.0	1.20	610		2.9	1.19	836	
	勤続者	2.9	1.22	209		2.8	1.20	172		2.9	1.14	1,465		2.9	1.16	1,846	
会社やチーム全体の目標を的確に認識し、実行する	離職者	2.9	1.17	128		2.7	1.21	98		3.0	1.17	610		3.0	1.18	836	
	勤続者	3.0	1.22	209		2.9	1.17	172		3.0	1.13	1,465		3.0	1.15	1,846	
他者を説得して動かす	離職者	2.7	1.24	128		2.5	1.21	98		2.6	1.20	610		2.6	1.21	836	
	勤続者	2.7	1.22	209		2.5	1.22	172		2.6	1.12	1,465		2.6	1.14	1,846	
他者と他者との間をとりもち良い人間関係を構築する	離職者	3.0	1.22	128		2.8	1.16	98		3.1	1.21	610		3.0	1.21	836	*
	勤続者	3.2	1.15	209		3.0	1.16	172		3.2	1.11	1,465		3.1	1.12	1,846	
入職3ヶ月後の行動特性得点総計値	離職者	29.9	10.05	128		28.5	10.07	98		30.6	9.68	610		30.2	9.79	836	
	勤続者	30.9	9.69	209		29.6	9.33	172		30.6	8.87	1,465		30.5	9.01	1,846	

*** p<.001 ** p<.01 * p<.05

※高校卒には高校中退、専修学校・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

②女性全体

		高卒				専修・短大・高専卒				大学・大学院卒				全体			
		平均値	標準偏差	N	p	平均値	標準偏差	N	p	平均値	標準偏差	N	p	平均値	標準偏差	N	p
課題を見つけ出し、目標を持つ	離職者	3.4	1.27	314		3.5	1.16	314	*	3.5	1.18	604	**	3.4	1.20	1,232	***
	勤続者	3.2	1.23	198		3.2	1.11	177		3.3	1.12	558		3.2	1.14	933	
具体的な方策を見つけて計画を立てる	離職者	3.2	1.21	314		3.3	1.16	314	*	3.3	1.17	604	***	3.3	1.18	1,232	***
	勤続者	3.0	1.20	198	*	3.1	1.07	177		3.1	1.12	558		3.0	1.13	933	
考えるだけ、言うだけでなく、行動する	離職者	3.4	1.20	314		3.6	1.13	314	**	3.6	1.09	604	**	3.6	1.13	1,232	***
	勤続者	3.2	1.13	198		3.3	1.04	177		3.4	1.06	558		3.3	1.07	933	
最後までやりとげる	離職者	3.8	1.14	314		3.8	1.10	314		3.7	1.11	604		3.8	1.12	1,232	
	勤続者	3.7	1.07	198		3.8	1.01	177		3.8	0.98	558		3.8	1.00	933	
受身ではなく自分から行動する	離職者	3.3	1.22	314		3.5	1.15	314	*	3.5	1.12	604	**	3.4	1.15	1,232	***
	勤続者	3.2	1.19	198		3.2	1.18	177		3.3	1.16	558		3.2	1.17	933	
自分を客観的に認識する	離職者	3.1	1.14	314		3.2	1.10	314		3.3	1.08	604	**	3.2	1.10	1,232	**
	勤続者	3.0	1.11	198		3.0	1.09	177		3.1	1.07	558		3.1	1.08	933	
目標達成のために周囲の人々や環境に働きかける	離職者	3.0	1.23	314		3.1	1.20	314		3.2	1.16	604	*	3.1	1.19	1,232	**
	勤続者	2.9	1.18	198		2.9	1.09	177		3.0	1.10	558		3.0	1.12	933	
会社やチーム全体の目標を的確に認識し、実行する	離職者	3.1	1.21	314		3.2	1.20	314	*	3.3	1.15	604	***	3.2	1.18	1,232	***
	勤続者	2.9	1.11	198		2.9	1.06	177		3.0	1.10	558		3.0	1.09	933	
他者を説得して動かす	離職者	2.5	1.29	314		2.5	1.24	314		2.5	1.18	604		2.5	1.22	1,232	*
	勤続者	2.3	1.14	198		2.4	1.07	177		2.4	1.13	558		2.4	1.12	933	
他者と他者との間をとりもち良い人間関係を構築する	離職者	3.2	1.28	314		3.2	1.20	314		3.4	1.16	604		3.3	1.21	1,232	
	勤続者	3.2	1.15	198		3.1	1.15	177		3.3	1.12	558		3.2	1.13	933	
現在/離職時の行動特性得点総計値	離職者	31.9	9.62	314		32.9	8.85	314	*	33.2	8.70	604	**	32.8	8.99	1,232	***
	勤続者	30.7	8.40	198		30.9	8.05	177		31.6	7.99	558		31.3	8.09	933	

*** p<.001 ** p<.01 * p<.05

※高校卒には高校中退、専修学校・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

2. 離職者と勤続者の入職当初の行動特性の違い

まずは男性についてみていこう。男性全体において勤続者と離職者の間で有意な差がみられたのは「最後までやりとげる」「他者と他者との間をとりもち良い人間関係を構築する」の二つで、ともに勤続者の方が高得点である。ただし学歴ごとにみると、専修・短大・高専卒では全て有意ではなくなり、高校卒と大学・大学院卒では「最後までやりとげる」だけが勤続者の方が高得点という傾向を示す。男性にとっては、一つの会社で勤め続けてきた事実が、入職直後の自分の「最後までやりとげる」力の証明として評価されているのかもしれない。

次に女性についてみると、女性全体では「最後までやりとげる」「他者と他者との間をとりもち良い人間関係を構築する」以外の全ての項目と「行動特性得点総計値」において有意かつ離職者の得点がより高いという結果になった。学歴ごとにみると、ケース数の多い大学・大学院卒は女性全体とよく似た傾向を示し、「最後までやりとげる」「他者と他者との間をとりもち良い人間関係を構築する」「他者を説得して動かす」以外の全ての項目と「行動特性得点総計値」について離職者の得点がより高い。高校卒では「具体的な方策を見つけて計画を立てる」、専修学校・短大高専卒では「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」「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」「会社やチーム全体の目標を的確に認識し、実行する」と「行動特性得点総計値」において、離職者の方が高得点である。

女性の入職直後の自分に対する評価が、学歴を問わず離職者でより高い背景として、女性離職者の離職理由の第一位が「結婚や出産等」であることが関連している可能性がある。女性離職者の行動特性の平均値を、離職理由に「結婚・出産」を選んだ人と選ばなかった人とで比較したところ、「結婚・出産」を理由に辞めた人の方が高得点である傾向が、全学歴の全ての行動特性得点および行動特性得点総計値についてみられた¹⁷。家族形成のために就業継続が困難となり離職した女性は、「結婚・出産というイベントがなければもっと働くことができた自分」に対して評価が高くなるのかもしれない。あるいは、職務遂行に関わるこれらの行動特性は、女性が結婚・出産の機会を得る際にも有効な行動特性なのかもしれない。

以上より、本節の冒頭で述べた、若者個人の素質に離職要因を求める「後に離職する人は元々能力水準が低かった」という説は、少なくとも本調査の結果からは正しいとはいえない。

¹⁷ 「結婚・出産」は年齢が高くなるほど選ばれやすい選択肢なので、さらに年齢層を25～29歳に限定して同様の分析を行ったところ、大学・大学院卒については年齢層を限定しない場合と同様の結果が得られた。高校卒と専修・高専・短大卒についてはケース数が極めて小さくなるため有意な結果は一部の行動特性についてしか得られなかったが、全ての行動特性得点および行動特性得点総計値の平均値が「結婚・出産」を理由に辞めた人の方が高いという結果が得られた。

第3節 入職3ヶ月後から離職／調査時点までの行動特性（コンピテンツ）の伸長度合

本節では、若者が「初めての正社員勤務先」で働いている間にどのような職務遂行能力をどの程度伸長させたのか、勤続期間が3年を超えて5年以内の離職者と勤続者とを比較しよう。分析に用いる職務遂行能力の指標は、本章第2節と同じく職務遂行に関わる10種類の行動特性を得点化した「行動特性得点（1～5点）」と、これらの行動特性得点を合計した「行動特性得点総計値（10～50点）」である。

初めに、勤続期間が3年を超えて5年以内の若者について、離職者と勤続者との間に行動特性の水準に差があるといえるのか、入職時点および離職時点（勤続者は調査時点）のそれぞれについて、離職者と勤続者の得点を比較する。その上で離職者と勤続者それぞれについて、入職時点の行動特性と離職時点（勤続者は調査時点）の行動特性とを比較し、離職時点／調査時点の得点がどの程度伸長しているかを確かめる。

1. 勤続3年超5年以内の男性にみる離職者と勤続者の行動特性得点の差

はじめに、勤続3年超5年以内の若者の、入職から3ヶ月後の時点における行動特性得点の平均値を、性・学歴別に算出した結果をみてみよう。離職者と勤続者との間に得点差があると言えるか確かめるため、対応のないグループ間の平均値の差の検定を行った。

まずは男性についてみていこう（図表4-4）。第2節で男性全体について算出した場合には、唯一「最後までやりとげる」のみ勤続者の方が高い傾向がみられた。しかし勤続期間を統制すると、10種類全ての行動特性および行動特性得点総計値において、離職者と勤続者の平均値に有意な差がみられるものは一つも無い。

これに対して「離職時点／調査時点現在」の行動特性得点（図表4-5）をみると、男性全体では全項目と「行動特性得点総計値」に有意差が見られ、すべて勤続者の方が高得点である。さらに学歴ごとにみると、大学・大学院卒では「自分を客観的に認識する」以外の全ての行動特性と行動特性得点総計値について、専修・短大・高専卒では「会社やチーム全体の目標を的確に認識し、実行する」について、高校卒では「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」「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」および行動特性得点総計値について、勤続者の方が高得点であった。

男性については、入職3ヶ月後の行動特性得点には、後に離職した人と（少なくとも調査時点においては）離職しなかった人とでそれほど差が無かったが、同程度の期間（3年超～5年以内）働き続けた結果、勤続者の行動特性得点が高い状態になっている。この結果は、離職者も勤続者も職務遂行能力が向上したがその程度が勤続者の方が大きかった場合と、職務遂行能力が勤続者では向上し離職者では向上しなかった場合の二通りが考えられる。この点については次項以降で検討を行う。

図表4-4 男性離職者と男性勤続者の「初めての正社員勤務先」入職から3ヶ月後時点の「行動特性得点」の平均値の比較（最終学歴・採用枠組別，勤続3年超5年以内の人）

		高卒				専修・短大・高専卒				大学・大学院卒				全体			
		平均値	標準偏差	N	p	平均値	標準偏差	N	p	平均値	標準偏差	N	p	平均値	標準偏差	N	p
課題を見つけ出し、目標を持つ	離職者	3.3	0.74	30		3.1	1.41	33		3.3	1.27	155		3.3	1.23	218	
	勤続者	3.3	1.16	50		3.4	1.03	38		3.1	1.15	457		3.1	1.14	545	
具体的な方策を見つけて計画を立てる	離職者	3.3	0.87	30		2.9	1.32	33		3.1	1.23	155		3.1	1.20	218	
	勤続者	2.9	1.16	50		3.2	0.95	38		2.9	1.11	457		3.0	1.10	545	
考えるだけ、言うだけでなく、行動する	離職者	3.5	0.94	30		3.2	1.35	33		3.3	1.13	155		3.4	1.14	218	
	勤続者	3.2	1.23	50		3.1	0.96	38		3.2	1.13	457		3.2	1.13	545	
最後までやりとげる	離職者	3.7	0.75	30		3.5	1.15	33		3.6	1.11	155		3.6	1.07	218	
	勤続者	3.6	1.14	50		3.6	1.06	38		3.5	1.11	457		3.5	1.10	545	
受身ではなく自分から行動する	離職者	3.4	0.97	30		3.1	1.41	33		3.1	1.26	155		3.2	1.25	218	
	勤続者	3.1	1.21	50		3.1	1.12	38		3.0	1.11	457		3.1	1.12	545	
自分を客観的に認識する	離職者	3.3	0.80	30		2.9	1.17	33		3.2	1.18	155		3.2	1.14	218	
	勤続者	3.1	1.14	50		3.0	0.99	38		3.1	1.04	457		3.1	1.05	545	
目標達成のために周囲の人々や環境に働きかける	離職者	3.3	0.87	30		2.8	1.21	33		3.0	1.22	155		3.0	1.18	218	
	勤続者	2.9	1.15	50		3.0	1.10	38		2.9	1.14	457		2.9	1.14	545	
会社やチーム全体の目標を的確に認識し、実行する	離職者	3.4	0.85	30		2.9	1.14	33		3.1	1.15	155		3.1	1.12	218	
	勤続者	2.9	1.17	50		3.0	1.10	38		3.0	1.09	457		3.0	1.10	545	
他者を説得して動かす	離職者	3.1	0.97	30		2.8	1.14	33		2.7	1.20	155		2.8	1.17	218	
	勤続者	2.7	1.29	50		2.6	1.17	38		2.6	1.13	457		2.6	1.15	545	
他者と他者との間をとりもち良い人間関係を構築する	離職者	3.3	0.99	30		2.9	1.14	33		3.2	1.18	155		3.1	1.15	218	
	勤続者	3.2	1.13	50		3.1	1.04	38		3.2	1.11	457		3.2	1.11	545	
行動特性得点総計値	離職者	33.6	6.40	30		30.2	10.07	33		31.7	9.48	155		31.8	9.22	218	
	勤続者	30.9	9.07	50		31.2	7.99	38		30.6	8.64	457		30.7	8.63	545	

*** p<.001 ** p<.01 * p<.05

※高校卒には高校中退、専修学校・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

図表4-5 男性離職者と男性勤続者の「初めての正社員勤務先」離職時または調査時点現在の「行動特性得点」の平均値の比較（最終学歴・採用枠組別，勤続3年超5年以内の人）

		高卒				専修・短大・高専卒				大学・大学院卒				全体			
		平均値	標準偏差	N	p	平均値	標準偏差	N	p	平均値	標準偏差	N	p	平均値	標準偏差	N	p
課題を見つけ出し、目標を持つ	離職者	3.1	0.97	30	**	3.4	1.09	33		3.3	1.16	155	***	3.3	1.12	218	***
	勤続者	3.7	0.89	50		3.7	1.05	38		3.6	0.87	457		3.7	0.88	545	
具体的な方策を見つけて計画を立てる	離職者	3.3	0.99	30	*	3.3	1.02	33		3.3	1.12	155	**	3.3	1.09	218	***
	勤続者	3.8	0.89	50		3.7	1.09	38		3.7	0.82	457		3.7	0.85	545	
考えるだけ、言うだけでなく、行動する	離職者	3.2	1.14	30	**	3.4	1.12	33		3.5	1.09	155	*	3.5	1.10	218	**
	勤続者	3.9	0.83	50		3.5	1.01	38		3.7	0.86	457		3.7	0.87	545	
最後までやりとげる	離職者	3.2	1.30	30	*	3.5	1.20	33		3.5	1.11	155	***	3.5	1.15	218	***
	勤続者	3.9	0.89	50		3.8	1.08	38		3.8	0.89	457		3.8	0.91	545	
受身ではなく自分から行動する	離職者	3.3	1.06	30		3.2	1.29	33		3.3	1.09	155	***	3.3	1.12	218	***
	勤続者	3.7	0.98	50		3.5	1.13	38		3.6	0.91	457		3.6	0.94	545	
自分を客観的に認識する	離職者	3.4	1.03	30		3.3	1.07	33		3.4	1.14	155		3.4	1.11	218	*
	勤続者	3.5	0.93	50		3.4	0.97	38		3.6	0.87	457		3.5	0.89	545	
目標達成のために周囲の人々や環境に働きかける	離職者	3.3	0.92	30		3.0	1.12	33		3.2	1.13	155	**	3.2	1.10	218	***
	勤続者	3.4	0.91	50		3.4	1.13	38		3.5	0.92	457		3.5	0.93	545	
会社やチーム全体の目標を的確に認識し、実行する	離職者	3.3	1.09	30		3.0	1.05	33	*	3.2	1.06	155	**	3.2	1.06	218	***
	勤続者	3.5	0.89	50		3.6	1.01	38		3.5	0.90	457		3.5	0.91	545	
他者を説得して動かす	離職者	3.1	1.01	30		2.9	1.14	33		3.1	1.09	155	**	3.0	1.08	218	***
	勤続者	3.4	0.88	50		3.4	1.13	38		3.3	0.91	457		3.3	0.93	545	
他者と他者との間をとりもち良い人間関係を構築する	離職者	3.3	1.12	30		3.1	1.22	33		3.3	1.18	155	*	3.2	1.17	218	**
	勤続者	3.6	0.91	50		3.3	1.14	38		3.5	0.90	457		3.5	0.92	545	
行動特性得点総計値	離職者	32.7	8.71	30	*	32.1	9.33	33		33.0	9.41	155	***	32.8	9.27	218	***
	勤続者	36.5	6.92	50		35.2	8.98	38		35.8	6.77	457		35.8	6.95	545	

*** p<.001 ** p<.01 * p<.05

※高校卒には高校中退、専修学校・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

2. 勤続3年超5年以内の女性にみる離職者と勤続者の行動特性得点の差

次に、女性について入職から3ヶ月後の時点における行動特性得点の平均値を、性・学歴別に算出した結果をみてみよう(図表4-6)。本章第2節で女性全体について検討した場合と同じく、女性は離職者の方が高得点を示す傾向が、特に大学・大学院卒において顕著に見られる。これは先述のとおり、女性は学歴が高くなるほど(年齢が高くなるほど)「結婚・出産」を理由に離職する人が増大し、「結婚・出産」を理由に離職した人は他の理由で離職した人よりも入職3ヶ月後時点の自身の行動に対する自己評価が高いためであろう。また、高校卒で勤続3年超5年以内の人は20代前半が大半であるため結婚・出産で離職する人が少なく、離職者の方が高得点になる効果が他の学歴ほど表れないのだと推察される。

一方、離職時点(勤続者は調査時点)における行動特性得点の平均値を比較すると(図表4-7)、高校卒の「他者と他者との間をとりもち良い人間関係を構築する」において勤続者の方が高得点であることを除くと、全ての行動特性および行動特性得点総計値において、離職者と勤続者の平均値には有意な差が見られなくなる。

以上をまとめる。女性は、入職3ヶ月後の行動特性得点は離職者の方が高得点であるが、同程度の期間(3年超~5年以内)働き続けた結果、離職者と勤続者の行動特性得点に差が見られなくなった。特に高学歴層でこの傾向が顕著である。以上の結果は、「初めての正社員勤務先」で働く間に離職者も勤続者も職務遂行能力が向上したがその程度が勤続者の方が大きかったため入職時点における差が縮まり、離職時点/調査時点においては有意差が見られなくなったという可能性と、職務遂行能力が勤続者では向上し離職者では向上しなかったため、両者の差が縮まり有意差がみられなくなった可能性とがある。この点については次項以降で検討を行う。

図表4-6 女性離職者と女性勤続者の「初めての正社員勤務先」入職から3ヶ月後時点の「行動特性得点」の平均値の比較（最終学歴・採用枠組別，勤続3年超5年以内の人）

		高卒				専修・短大・高専卒				大学・大学院卒				全体			
		平均値	標準偏差	N	p	平均値	標準偏差	N	p	平均値	標準偏差	N	p	平均値	標準偏差	N	p
課題を見つけ出し、目標を持つ	離職者	3.3	1.19	84		3.7	1.06	101	*	3.5	1.17	169	**	3.5	1.15	354	***
	勤続者	3.2	1.22	65		3.4	1.07	71		3.1	1.16	184		3.2	1.16	320	
具体的な方策を見つけて計画を立てる	離職者	3.1	1.16	84		3.4	1.09	101	*	3.4	1.22	169	***	3.4	1.18	354	***
	勤続者	2.9	1.18	65		3.1	1.08	71		3.0	1.14	184		3.0	1.13	320	
考えるだけ、言うだけでなく、行動する	離職者	3.3	1.13	84		3.7	1.06	101	**	3.8	1.04	169	**	3.7	1.08	354	***
	勤続者	3.2	1.14	65		3.3	1.09	71		3.4	1.04	184	**	3.3	1.07	320	
最後までやりとげる	離職者	4.0	0.78	84		3.9	0.96	101		4.0	0.94	169	**	4.0	0.91	354	***
	勤続者	3.8	1.05	65		3.8	0.98	71		3.7	0.97	184		3.7	0.99	320	
受身ではなく自分から行動する	離職者	3.3	1.06	84		3.6	1.14	101		3.6	1.06	169	***	3.5	1.09	354	***
	勤続者	3.1	1.19	65		3.3	1.23	71		3.2	1.16	184		3.2	1.18	320	
自分を客観的に認識する	離職者	3.0	0.99	84		3.3	1.08	101		3.4	1.12	169	**	3.3	1.09	354	**
	勤続者	3.0	1.01	65		3.0	1.10	71		3.0	1.04	184		3.0	1.04	320	
目標達成のために周囲の人々や環境に働きかける	離職者	3.1	1.17	84		3.2	1.19	101	*	3.2	1.23	169	**	3.2	1.20	354	***
	勤続者	2.9	1.18	65		2.9	1.12	71		2.8	1.05	184		2.9	1.09	320	
会社やチーム全体の目標を的確に認識し、実行する	離職者	3.2	1.13	84		3.4	1.10	101	*	3.3	1.14	169	***	3.3	1.12	354	***
	勤続者	3.0	1.05	65		2.9	1.16	71		2.9	1.03	184		2.9	1.06	320	
他者を説得して動かす	離職者	2.7	1.26	84		2.6	1.25	101		2.7	1.28	169	**	2.7	1.26	354	***
	勤続者	2.3	1.17	65		2.3	1.07	71		2.3	1.07	184		2.3	1.09	320	
他者とは者との間をとりもち良い人間関係を構築する	離職者	3.4	1.21	84		3.5	1.12	101	*	3.5	1.16	169	**	3.5	1.16	354	***
	勤続者	3.1	1.16	65		3.1	1.23	71		3.2	1.16	184		3.2	1.17	320	
行動特性得点総計値	離職者	32.4	8.39	84		34.3	8.19	101	*	34.5	8.50	169	***	33.9	8.41	354	***
	勤続者	30.4	8.35	65		31.1	8.50	71		30.7	7.36	184		30.7	7.81	320	

*** p<.001 ** p<.01 * p<.05

※高校卒には高校中退、専修学校・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

図表4-7 女性離職者と女性勤続者の「初めての正社員勤務先」離職時または調査時点現在の「行動特性得点」の平均値の比較（最終学歴・採用枠組別，勤続3年超5年以内の人）

		高卒				専修・短大・高専卒				大学・大学院卒				全体			
		平均値	標準偏差	N	p	平均値	標準偏差	N	p	平均値	標準偏差	N	p	平均値	標準偏差	N	p
課題を見つけ出し、目標を持つ	離職者	3.2	1.24	84		3.5	1.06	101		3.6	1.05	169		3.5	1.11	354	
	勤続者	3.5	1.11	65		3.5	1.09	71		3.6	0.88	184		3.6	0.98	320	
具体的な方策を見つけて計画を立てる	離職者	3.3	1.11	84		3.6	1.07	101		3.8	1.01	169		3.6	1.06	354	
	勤続者	3.6	1.07	65		3.5	1.04	71		3.6	0.87	184		3.6	0.95	320	
考えるだけ、言うだけでなく、行動する	離職者	3.5	1.14	84		3.6	1.14	101		3.8	0.96	169		3.7	1.06	354	
	勤続者	3.7	1.02	65		3.5	1.11	71		3.8	0.86	184		3.7	0.96	320	
最後までやりとげる	離職者	3.8	1.10	84		3.8	1.09	101		3.9	1.07	169		3.9	1.08	354	
	勤続者	4.0	0.98	65		4.0	1.03	71		3.9	0.92	184		3.9	0.96	320	
受身ではなく自分から行動する	離職者	3.5	1.11	84		3.6	1.16	101		3.8	0.99	169		3.7	1.07	354	
	勤続者	3.5	1.17	65		3.7	1.04	71		3.6	0.96	184		3.6	1.03	320	
自分を客観的に認識する	離職者	3.3	1.01	84		3.4	1.02	101		3.6	1.03	169		3.5	1.03	354	
	勤続者	3.4	1.06	65		3.4	1.12	71		3.5	0.84	184		3.4	0.95	320	
目標達成のために周囲の人々や環境に働きかける	離職者	3.3	1.16	84		3.4	1.17	101		3.3	1.13	169		3.3	1.14	354	
	勤続者	3.2	1.15	65		3.4	1.06	71		3.4	0.93	184		3.4	1.01	320	
会社やチーム全体の目標を的確に認識し、実行する	離職者	3.3	1.20	84		3.3	1.16	101		3.5	1.08	169		3.4	1.13	354	
	勤続者	3.5	1.12	65		3.5	1.12	71		3.4	0.90	184		3.5	1.00	320	
他者を説得して動かす	離職者	3.1	1.22	84		3.1	1.11	101		3.0	1.23	169		3.0	1.19	354	
	勤続者	3.1	1.12	65		3.0	1.16	71		3.0	0.97	184		3.0	1.04	320	
他者とは者との間をとりもち良い人間関係を構築する	離職者	3.3	1.25	84		3.5	1.08	101		3.6	1.11	169		3.5	1.14	354	
	勤続者	3.7	1.03	65	*	3.6	1.20	71		3.5	0.97	184		3.6	1.04	320	
行動特性得点総計値	離職者	33.6	9.86	84		34.9	9.44	101		35.8	8.02	169		35.0	8.91	354	
	勤続者	35.2	8.55	65		35.1	9.29	71		35.3	6.56	184		35.3	7.64	320	

*** p<.001 ** p<.01 * p<.05

※高校卒には高校中退、専修学校・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

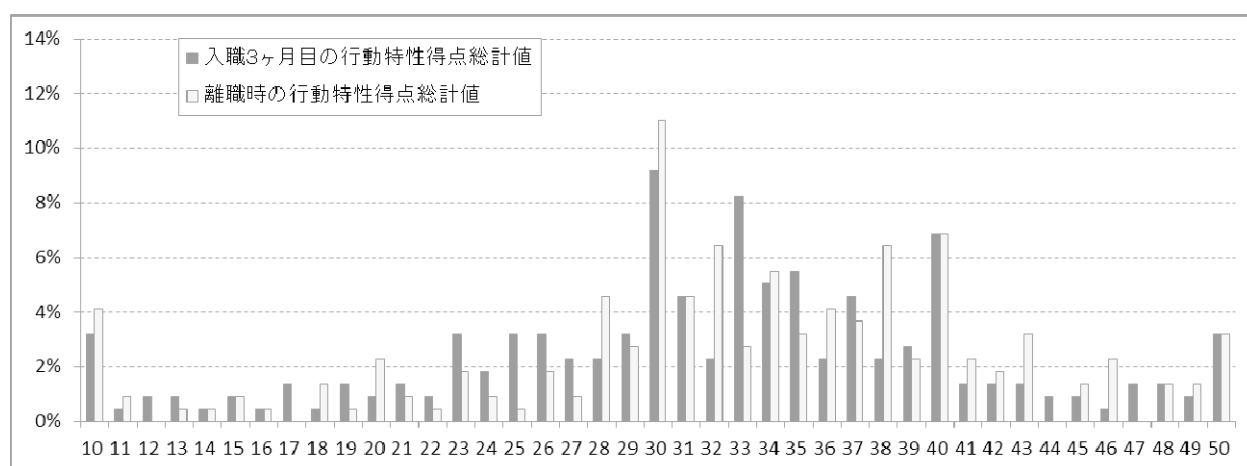
3. 行動特性得点総計値の分布の変化にみる離職者と勤続者の違い

前項での分析結果をふまえて最後に、勤続3年超5年以内の勤続者と離職者のそれぞれについて、「初めての正社員勤務先」に入職して3ヶ月後時点から離職時点（勤続者は調査時点）にかけて、各種の行動特性および行動特性得点総計値が「伸長した」といえるのか（過去に対してプラスの変化があるといえるか）、検討しよう。

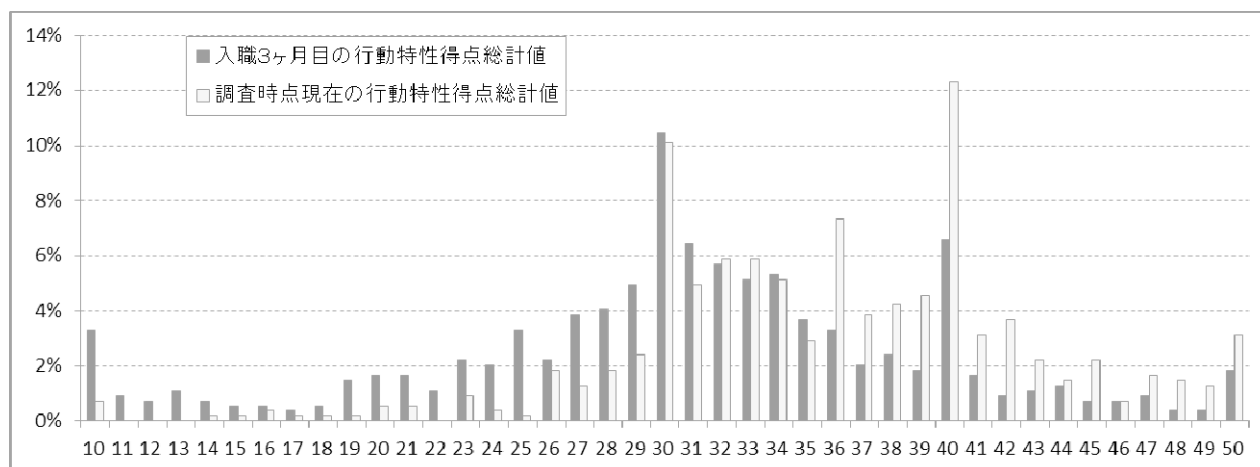
図表4-8と図表4-9は、男女の「行動特性得点」総計値の分布を、離職者と勤続者それぞれについて、「初めての正社員勤務先」入職3ヶ月後時点と、離職時点（勤続者は調査時点）とで比較したグラフである。

図表4-8 男性の「初めての正社員勤務先」入職から3ヶ月後時点と離職時の「行動特性得点」総計値の分布（勤続3年超5年以内の人）

①男性離職者（N=218人）



②男性勤続者（N=545人）



まずは男性についてみていこう。①男性離職者の行動特性得点総計値のピークは、入職3ヶ月目時点も離職時点も同じ30点で、10項目全てに「どちらでもない」と回答した人が多

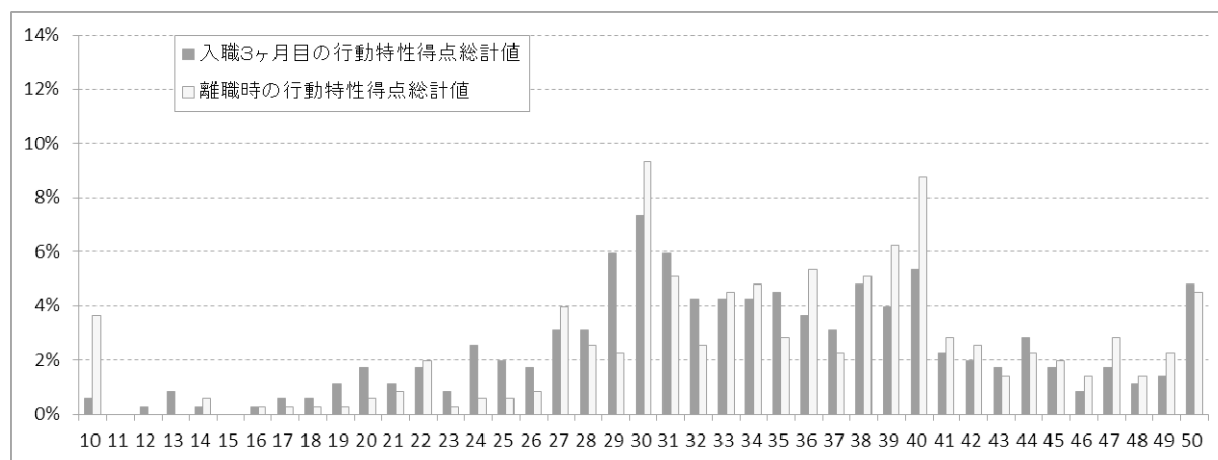
いことが推察される。離職時点のグラフの分布をみると、入職3ヶ月後時点のグラフと比べて左右に広がって分布している。すなわち、離職した男性の総合的な職務遂行能力は、入職3ヶ月後時点では正規分布に近い形で分布していたが、3年超5年以内の期間働き続けたことで、高得点層と低得点層とにやや分かれた。特に全ての項目に「できなかった」と答えた10点のグラフが、離職時点で伸びている。

これに対して②男性勤続者のグラフをみると、入職3ヶ月後時点のピークは離職者と同じく30点であるが、調査時点のピークは40点であり、入職3ヶ月後時点よりも調査時点の方が、より高得点へと全体的に満遍なく分布が移行している。

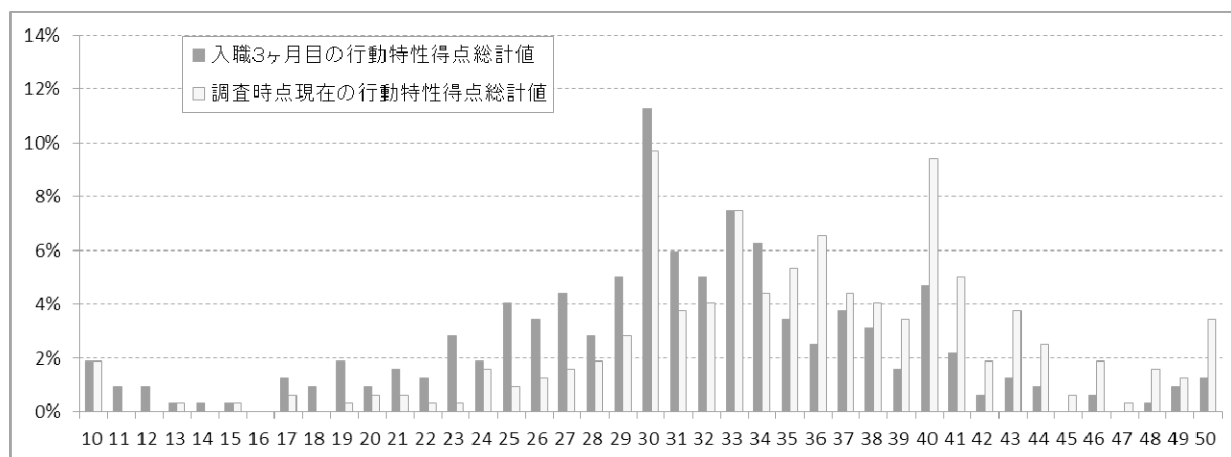
以上より、男性においては入職3ヶ月後の行動特性得点には離職者と勤続者とで差がないが、「初めての正社員勤務先」で3年を超えて5年以内の期間働いた結果、離職者は得点上昇した人と低下した人とが発生し、勤続者は全体に自己評価が向上したため、全体としては勤続者において行動特性得点が高くなったと考えられる。

図表4-9 女性（勤続3年超5年以内の人）の「初めての正社員勤務先」入職から3ヶ月後時点と離職時の「行動特性得点」総計値の分布

①女性離職者（N=354人）



②女性勤続者（N=320人）



次に女性について同様の分析をした結果をみてみよう。①女性離職者は入職3ヶ月後時点の行動特性得点総計値が50点満点と答える人が多く、30点・40点につぐ第3のピークを形成している。女性離職者には過去の自分に対してかなりの高評価をしている人が一定数存在する。次に離職者の離職時点についてみると、全体にグラフが高得点へ移動し、30点のピーク、40点のピークが大きくなると共に、30点未満のグラフが小さくなる。ただし、全ての項目に「できなかった」と答えた10点満点のグラフも同時に上昇している。女性離職者は3年を超えて5年以内の期間正社員として働くことで、全体的な職務遂行能力が向上した人が多数派を占めるが、一部、男性離職者と同様に離職時点の自分に対する評価が著しく低い人がいる。

これに対して②女性勤続者は、入職3ヶ月後時点の得点が30点をピークとする綺麗な正規分布を描いており、自己評価が著しく高い50点満点の人は僅かである。そして調査時点のグラフをみると、男性と同様に全体に高得点へと分布が移行しており、30点に加えて40点という第二のピークが出現している。

以上より、女性においては離職者の方が入職直後の自分に対する評価が著しく高い層がいる。しかし、「初めての正社員勤務先」で3年を超えて5年以内の期間働くことで、離職者は自己評価が下がった人と向上した人とに分かれ、勤続者は自己評価が全体的に向上したため、お互いの得点が近づき、差があまり見られなくなったと考えられる。

4. 各種行動特性の得点の変化にみる離職者と勤続者の違い

それでは、これらの変化は、具体的にはどのような行動特性が向上・低下したことによってもたらされたのだろうか。男女の離職者と勤続者それぞれについて、10種類の行動特性の得点と行動特性得点総計値について、入職から3ヶ月後の時点における行動特性得点の平均に有意差があると言えるか確かめるため、学歴別に対応のあるグループ間の平均値の差の検定を行った。

まずは男性についての結果をみてみよう（図表4-10）。男性離職者についてみると、高校卒は、有意ではないとはいえあらゆる行動特性の得点が離職時点で低下している事が特徴的である。また勤続すること自体と深く関連する「最後までやり遂げる」は全ての学歴で離職時点の方が低い。ただし有意であったのは高校卒のみである。専修・短大・高専卒では有意な変化が見られた行動特性は何も無く、大学・大学院卒では「具体的な方策を見つけて計画を立てる」「他者を説得して動かす」が向上している。行動特性得点総計値は全学歴において有意な差がみられない。

一方、男性勤続者は全学歴の全ての行動特性および行動特性得点総計値について調査時点の方が高得点である。有意な上昇が認められたものをみると、大学・大学院卒では全ての行

動特性、高校卒では「最後までやりとげる」を除く全ての行動特性、専修・短大・高専卒では「具体的な方策を見つけて計画を立てる」「考えるだけ、言うだけでなく、行動する」「自分を客観的に認識する」「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」において、統計的にも意味のある向上がみられた。

図表4-10 男性（勤続3年超5年以内）の「初めての正社員勤務先」入職から3ヶ月後時点と離職時の「行動特性得点」の平均値の比較

①男性離職者（N=218人）

	高校卒 (N=30)			専修・短大・高専卒 (N=33)			大学・大学院卒 (N=155)			全体 (N=218)		
	入職 3ヶ月後	離職時	p	入職 3ヶ月後	離職時	p	入職 3ヶ月後	離職時	p	入職 3ヶ月後	離職時	p
課題を見つけ出し、目標を持つ	3.3	3.1		3.1	3.4		3.3	3.3		3.3	3.3	
具体的な方策を見つけて計画を立てる	3.3	3.3		2.9	3.3		3.1	3.3	*	3.1	3.3	*
考えるだけ、言うだけでなく、行動する	3.5	3.2		3.2	3.4		3.3	3.5		3.4	3.5	
最後までやりとげる	3.7	3.2	*	3.5	3.5		3.6	3.5		3.6	3.5	
受身ではなく自分から行動する	3.4	3.3		3.1	3.2		3.1	3.3		3.2	3.3	
自分を客観的に認識する	3.3	3.4		2.9	3.3		3.2	3.4		3.2	3.4	*
目標達成のために周囲の人々や環境に働きかける	3.3	3.3		2.8	3.0		3.0	3.2		3.0	3.2	
会社やチーム全体の目標を的確に認識し、実行する	3.4	3.3		2.9	3.0		3.1	3.2		3.1	3.2	
他者を説得して動かす	3.1	3.1		2.8	2.9		2.7	3.1	***	2.8	3.0	***
他者と他者との間をとりもち良い人間関係を構築する	3.3	3.3		2.9	3.1		3.2	3.3		3.1	3.2	
行動特性得点総計値	33.6	32.7		30.2	32.1		31.7	33.0		31.8	32.8	

*** p<.001 ** p<.01 * p<.05

※高校卒には高校中退、専修学校・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
※「入職3ヶ月後」より「離職時」の方が低い場合、網掛で示した

②男性勤続者（N=545人）

	高校卒 (N=50)			専修・短大・高 (N=38)			大学・大学院卒 (N=457)			全体 (N=545)		
	入職 3ヶ月後	調査 時点	p	入職 3ヶ月後	調査 時点	p	入職 3ヶ月後	調査 時点	p	入職 3ヶ月後	調査 時点	p
課題を見つけ出し、目標を持つ	3.3	3.7	**	3.4	3.7		3.1	3.6	***	3.1	3.7	***
具体的な方策を見つけて計画を立てる	2.9	3.8	***	3.2	3.7	*	2.9	3.7	***	3.0	3.7	***
考えるだけ、言うだけでなく、行動する	3.2	3.9	***	3.1	3.5	*	3.2	3.7	***	3.2	3.7	***
最後までやりとげる	3.6	3.9		3.6	3.8		3.5	3.8	***	3.5	3.8	***
受身ではなく自分から行動する	3.1	3.7	**	3.1	3.5		3.0	3.6	***	3.1	3.6	***
自分を客観的に認識する	3.1	3.5	**	3.0	3.4	**	3.1	3.6	***	3.1	3.5	***
目標達成のために周囲の人々や環境に働きかける	2.9	3.4	**	3.0	3.4		2.9	3.5	***	2.9	3.5	***
会社やチーム全体の目標を的確に認識し、実行する	2.9	3.5	**	3.0	3.6	**	3.0	3.5	***	3.0	3.5	***
他者を説得して動かす	2.7	3.4	**	2.6	3.4	***	2.6	3.3	***	2.6	3.3	***
他者と他者との間をとりもち良い人間関係を構築する	3.2	3.6	*	3.1	3.3		3.2	3.5	***	3.2	3.5	***
行動特性得点総計値	30.9	36.5	***	31.2	35.2	**	30.6	35.8	***	30.7	35.8	***

*** p<.001 ** p<.01 * p<.05

※高校卒には高校中退、専修学校・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

図表4-11 女性（勤続3年超5年以内）の「初めての正社員勤務先」入職から3ヶ月後時点と離職時の「行動特性得点」平均値の比較

①女性離職者（N=354人）

	高校卒 (N=84)			専修・短大・高専卒 (N=101)			大学・大学院卒 (N=169)			全体 (N=354)		
	入職 3ヶ月後	離職時	p	入職 3ヶ月後	離職時	p	入職 3ヶ月後	離職時	p	入職 3ヶ月後	離職時	p
課題を見つけ出し、目標を持つ	3.3	3.2		3.7	3.5		3.5	3.6		3.5	3.5	
具体的な方策を見つけて計画を立てる	3.1	3.3		3.4	3.6		3.4	3.8 **		3.4	3.6 ***	
考えるだけ、言うだけでなく、行動する	3.3	3.5		3.7	3.6		3.8	3.8		3.7	3.7	
最後までやりとげる	4.0	3.8		3.9	3.8		4.0	3.9		4.0	3.9 *	
受身ではなく自分から行動する	3.3	3.5		3.6	3.6		3.6	3.8		3.5	3.7 *	
自分を客観的に認識する	3.0	3.3 ***		3.3	3.4		3.4	3.6 *		3.3	3.5 ***	
目標達成のために周囲の人々や環境に働きかける	3.1	3.3		3.2	3.4		3.2	3.3		3.2	3.3 *	
会社やチーム全体の目標を的確に認識し、実行する	3.2	3.3		3.4	3.3		3.3	3.5		3.3	3.4	
他者を説得して動かす	2.7	3.1 ***		2.6	3.1 ***		2.7	3.0 **		2.7	3.0 ***	
他者と他者との間をとりもち良い人間関係を構築する	3.4	3.3		3.5	3.5		3.5	3.6		3.5	3.5	
行動特性得点総計値	32.4	33.6		34.3	34.9		34.5	35.8 *		33.9	35.0 **	

*** p<.001 ** p<.01 * p<.05

※高校卒には高校中退、専修学校・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

※「入職3ヶ月後」より「離職時」の方が低い場合、網掛で示した

②女性勤続者（N=320人）

	高校卒 (N=65)			専修・短大・高専 (N=71)			大学・大学院卒 (N=184)			全体 (N=320)		
	入職 3ヶ月後	調査 時点	p	入職 3ヶ月後	調査 時点	p	入職 3ヶ月後	調査 時点	p	入職 3ヶ月後	調査 時点	p
課題を見つけ出し、目標を持つ	3.2	3.5 *		3.4	3.5		3.1	3.6 ***		3.2	3.6 ***	
具体的な方策を見つけて計画を立てる	2.9	3.6 ***		3.1	3.5 **		3.0	3.6 ***		3.0	3.6 ***	
考えるだけ、言うだけでなく、行動する	3.2	3.7 **		3.3	3.5		3.4	3.8 ***		3.3	3.7 ***	
最後までやりとげる	3.8	4.0		3.8	4.0		3.7	3.9 **		3.7	3.9 ***	
受身ではなく自分から行動する	3.1	3.5 **		3.3	3.7 **		3.2	3.6 ***		3.2	3.6 ***	
自分を客観的に認識する	3.0	3.4 **		3.0	3.4 **		3.0	3.5 ***		3.0	3.4 ***	
目標達成のために周囲の人々や環境に働きかける	2.9	3.2 **		2.9	3.4 ***		2.8	3.4 ***		2.9	3.4 ***	
会社やチーム全体の目標を的確に認識し、実行する	3.0	3.5 **		2.9	3.5 ***		2.9	3.4 ***		2.9	3.5 ***	
他者を説得して動かす	2.3	3.1 ***		2.3	3.0 ***		2.3	3.0 ***		2.3	3.0 ***	
他者と他者との間をとりもち良い人間関係を構築する	3.1	3.7 ***		3.1	3.6 **		3.2	3.5 ***		3.2	3.6 ***	
行動特性得点総計値	30.4	35.2 ***		31.1	35.1 ***		30.7	35.3 ***		30.7	35.3 ***	

*** p<.001 ** p<.01 * p<.05

※高校卒には高校中退、専修学校・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

次に女性についての結果をみてみよう（図表4-11）。女性離職者についてみると、男性ほどではないが離職時点で低下している行動特性項目がいくつかみられる。特に、高校卒では3つ、専修・短大・高専卒では4つの項目が得点を低下させている。ただし有意であったのは女性離職者全体の「最後までやり遂げる」のみである。一方で、全学歴の「他者を説得して動かす」、高校卒の「自分を客観的に認識する」、大学・大学院卒の「具体的な方策を見つ

けて計画を立てる」「自分を客観的に認識する」は得点が上昇しており、大学・大学院卒では行動特性得点総計値も上昇している。

一方、女性勤続者は全学歴の全ての行動特性および行動特性得点総計値について調査時点の方が高得点である。有意な上昇が認められたものをみると、大学・大学院卒では全ての行動特性、高校卒では「最後までやりとげる」を除く全ての行動特性、専修・短大・高専卒では「課題を見つけ出し、目標をもつ」「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」以外の全ての行動特性において、統計的にも意味のある向上がみられた。また、行動特性得点総計値は全ての学歴において有意な向上が見られた。

<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.

JILPT（2014）『若者雇用支援施策の利用状況に関する調査（ハローワーク求人企業調査）』調査シリーズ No.117.

JILPT（2016）『若者の初期キャリアと企業による雇用管理の現状：「平成 25 年若者雇用実態調査」より』JILPT 資料シリーズ No.171.

中條毅 編（2007）『人事労務管理用語辞典』ミネルヴァ書房.

Spencer & Spencer, 1993, *Competence at Work*, Wiley (=2001, 梅津祐良・成田攻・横山哲夫訳, 『「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.