

若年労働者の離職と定着, その現代的論点

古屋 星斗

(リクルートワークス研究所主任研究員)

本稿の目的は、近年の日本の若年労働者、特に大学卒以上の正規雇用者の早期離職に係る要因を概観し再検討することである。この検討にあたっては、労働社会の動向、特に近年の労働法改正による若年労働者を取り巻く職場環境への影響に注目し、職場の変容が若年労働者の離職要因に対してどのような影響を与えうるのかという点についていくつかの論点を提起する。我が国においては2010年代半ば以降の労働市場の変容によって、職場環境の変化による若年労働者の早期離職への影響が顕在化している可能性がある。各種統計からは、リーマンショックの影響から脱して以降、若年労働市場は大手企業含め需要増が長期的に継続しており、また、若年労働者の労働時間・有給休暇取得率等の労働環境には改善が見られるが、こうした状況の恩恵を受けている大手企業に在職若年労働者の早期離職率は必ずしも低下傾向にはない。この点について、労働環境が改善した職場に対する認識の多元化を調査から明らかにし、離職を促進する要素に若年労働者の「個別性」によって著しい相違が存在する可能性、つまり現代の若年労働者の離職が「きつくて辞める」と「ゆるくて辞める」の二面性を持つことを指摘する。仕事の負荷が著しく低い状況に離職意思が惹起される若年労働者が顕在化する背景には、現代の流動化する職業生活における不安の存在があり、職場が有する心理的安全性に加え「キャリア安全性」を高める要因に注目する必要がある。

目次

- I 問題の所在
- II 若年労働者を取り巻く労働環境
- III 現代の若年労働者の離職に関する仮説
- IV おわりに

I 問題の所在

1 離職等の状況

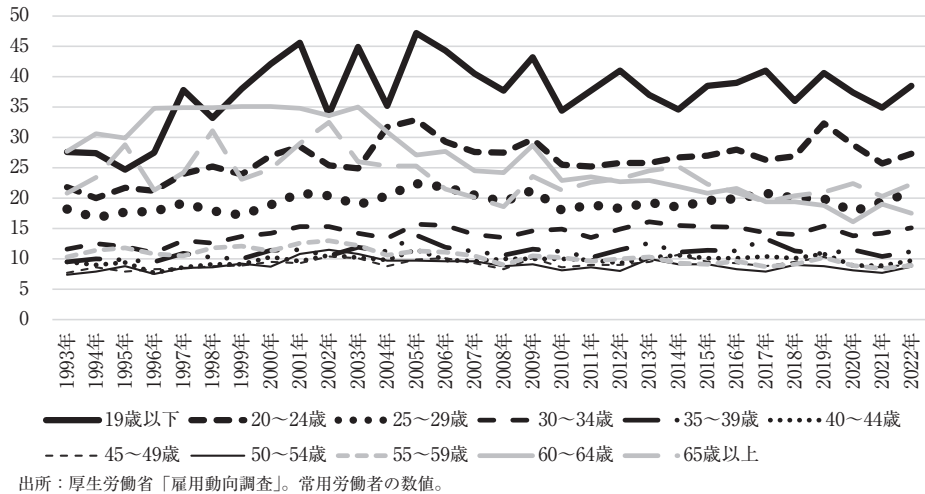
若年労働者の離職の問題は日本の労働における古くから認識されてきた主要な課題の1つである。本稿では、その2000年代以降の状況を概観したうえで、近年の労働法改正の影響を受け、そ

の動向が質的に変化しつつある可能性を指摘する。

若年労働者の早期離職の問題については、内閣府(2007)が若年労働者の学歴別の離職率状況を「七五三現象」と取り上げた¹⁾ことによって社会課題として広く認知されたが、現在まで続くところある企業が1908年に大学卒新入社員を初めて採用した際に、採用した5名全員が1年半以内に退職²⁾するなど、日本の企業社会の黎明期より、企業が苦しみ対応に取り組んできた組織課題でもある。

直近の年齢階級別の離職率については、19歳以下が最も高く、次いで20～24歳、65歳以上、25～29歳が続いている(図1)。定年制度等の企業の人事制度及び社会保障等の社会制度上の影響

図1 年齢階級別離職率 (%)



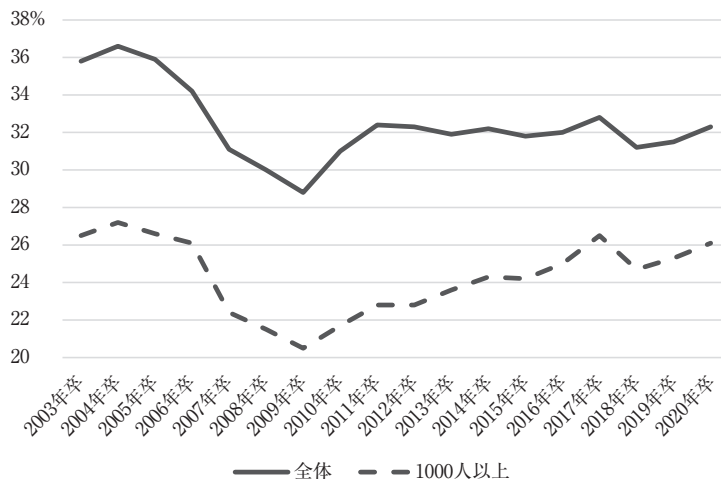
を受ける60歳以上の労働者を除けば若年者ほど離職率が高い傾向がある。この傾向は、2000年代半ば以降高低の順も含め概ね安定的であり、若年労働者の離職傾向はここ20年ほど変わらない比率で推移している。

その一方で、直近の若年労働者の早期離職（就職後3年以内の離職）について見ると、まず学歴で見た際の変化がある。高卒と大卒では、「七五三」という言葉のように、高卒のほうが高い状況が継続していた。これに対して近年徐々に両者の差が縮まってきている。2003年卒で高卒49.3%、大卒35.8%だった早期離職率は、直近

2020年卒では高卒が37.0%、大卒が32.3%となっている。さらに1000人以上事業所では2009年卒以降、大卒・高卒の差はほぼなくなっている。

この大卒者の早期離職状況を詳細に見ると、大卒者全体では2010年卒以降32%前後で推移している（図2）。ただその内実には変化があり例えば、事業所規模で見た際の変化がある。大卒者の1000人以上事業所における早期離職率は2009年卒前後を底として漸増傾向にある。2009年卒で20.5%、2010年卒で21.7%だった早期離職率が、直近の2020年卒では26.1%となっている。その結果、元来早期離職率は大手ほど低い傾向があっ

図2 大卒・事業所規模別3年以内離職率（全体及び1000人以上）



たが、その差は縮まりつつある。実際、2003 年卒と 2020 年卒で 1000 人以上事業所における早期離職率は同水準だが、同時期の大卒全体の離職率は低下しており、比較すればその差が縮小したことがわかる。

リクルートワークス研究所の「大卒求人倍率調査」によれば、2000 年代前半に 1.3 倍前後であった大卒求人倍率は、2009 年卒³⁾で 2.14 倍まで高まったがリーマンショックの影響により急降下した。その後 2015 年卒には 1.61 倍となり以降はコロナショックの影響があっても 1.5 倍を切ることなく推移している。重要なことは同調査が推定する 1000 人以上企業の求人総数は直近の 2025 年卒で 21 万 1900 人となっておりこれは統計が残る 1996 年卒以降最高値である。2010 年卒では 15 万 9700 人でありこの水準から 2025 年卒では 33%ほど多くなっているが、その間 1000 人以上事業所の早期離職率は上がり続けている⁴⁾。

若年労働者において早期離職率が高かった原因は 2009 年卒以前では、労働市場の供給過剰によって生起する影響（大竹・猪木 1997；太田 1999；黒澤・玄田 2001）の大小で説明できる。それは、「失業率の上昇によって就職機会が縮小すると、能力や意識にあった仕事を見いだしにくくなり、新卒時点での就業ミスマッチを誘発するため、その後に離職する傾向も強まる」（太田・玄田・近藤 2007）と説明される。つまり、就職時の不況という経済環境によって望まない就職先に就職せざるを得なかったことによる早期離職が生起していたのが 2005 年卒以前であり、他方 2006 年卒～2009 年卒においては就職時の好況によってこのミスマッチが限定的であったために早期離職率が抑制されていたと解釈できる。ただそれ以降、特に 2010 年代半ば以降、若年労働市場における需要増・需要超過の状況が中長期的に継続するなか、その理由のみでは大手における早期離職率上昇の説明が難しい。なお、前掲大卒求人倍率調査の 1000 人以上企業の大卒求人倍率は 2010 年卒が 0.55 倍、2025 年卒が 0.72 倍とこちらも採用需要増の影響を受けて長期的に同様の傾向を見せている。

つまり、若年労働者の離職を考える際、単に若

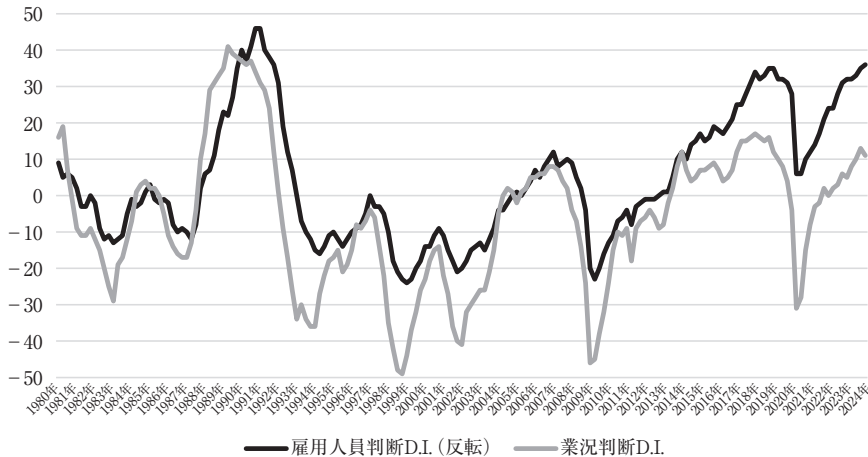
年労働者全体の離職率が横ばいの推移を見せている、というだけでは把握できない質的な変化が起こりつつあることが示唆されており、その 1 つのポイントとなるのが大手企業（本稿では従業員 1000 人以上規模の企業）及び大卒以上の若年労働者の早期離職の問題である。

2 労働市場の変化

若年労働者の早期離職（以降、本稿では正規雇用者の 3 年未満離職を指す）の背景要因を押さえるべく、労働市場全体の需給状況を整理する。現下の労働市場は人口動態に起因する労働供給制約とも言うべき状況にあり、今後も同様の傾向が長期的に継続する可能性が指摘される（古屋・リクルートワークス研究所 2024）。企業の人手不足感は極めて強く、景況感と乖離してなお高水準を維持している。バブル崩壊以降、日本において景況感（業況判断 D.I.）と人手不足感（雇用人員判断 D.I.（反転））は、基本的に景況感が悪い際には一時的に差が開くが、それ以外の局面では概ね一致する傾向があった（図 3）。この関係性が 2018 年前後より薄れ始め、直近に至るまで企業の人手不足感が高止まりする（図中正の値が続く）状況が現出している。この結果、これまで新卒採用を主な正規雇用者の採用手段としてきた大手企業すら中途採用数及びその割合を増加させている。2010 年度の採用計画人数（翌年春の新卒採用と当該年度の中途採用の合計）に占める中途採用割合は 10%程度であったが、直近の 2024 年度では 43.0%に達している⁵⁾。こうした状況と並行して、労働者の転職希望者数は 2023 年 1007 万人と過去最高値となり⁶⁾、その中でも若年労働者の転職希望率は相対的に高い水準が続いており、全体で 14.9%のところ 25～34 歳で 23.0%、15～24 歳で 17.2%である⁷⁾。

こうした労働市場の動向のなかで、同時に起こっていた重要な変化が 2010 年代半ば以降に相次いだ累次の労働法改正である。特に若年労働者の労働環境に注目した場合に、その嚆矢とも言える法令は若者雇用促進法である。この法律が制定された発端はブラック企業批判であった。ブラック企業という言葉は、もともとインターネット・スラングであったが、今野（2012）など社会課題

図3 業況判断D.I.及び雇用人員判断D.I.（反転）の推移



出所：日本銀行「短観」

として対応すべきだとする論が提起され、過剰な労働条件で若者を酷使する企業を決して許容してはならないという世論が形成された⁸⁾。若者雇用促進法自体は若者を採用する企業に情報開示を努力義務化する法律で、これによって若年労働問題から企業の人材に関する情報開示ルールの形成が始まったことは特筆すべきだろう。これに続いた時間外労働の上限規制の創設などを含む働き方改革関連法も若年労働者の痛ましい事件がきっかけであり、そのことを決して忘れてはならない⁹⁾。その後も、パワーハラスメント防止法¹⁰⁾、育児介護休業法の改正（出生時育児休業¹¹⁾の創設等）、労働基準法の改正（就業場所・業務内容の変更範囲の明示義務化等）と現在に至るまで毎年のように職場運営に大きな影響を与える改正が行われている。こうした労働法改正の影響はもちろん全労働者に及ぶが、いくつかの主たる改正理由が若年労働者の労働環境改善にあったことをふまえば、若年労働者がその強い影響を受けることは想像が容易である。こうした法改正がもたらした労働環境変化については後述する。

現代における若年労働者の離職問題は、近年の変容した日本の労働市場と労働環境に留意したうえで、検討される必要がある。

3 研究の動向

若年労働者の離職・定着は労働市場の変化のなかでも連綿と議論がされてきたテーマであるが、

この問題に対峙してきた学術的発展の状況を概観する。個人や企業の課題としての離職に関する研究としては、組織社会化の不全という視点での研究が蓄積されてきた。組織社会化は社会化の下位概念とされ、その定義を集約・検討した高橋（1993）は、「組織への参入者が組織の一員となるために、組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を習得し、組織に適応していく過程」とする。組織社会化は離職・定着や残留意向に影響を及ぼすことが指摘されており（Wanous 1992；Bauer and Erdogan 2012；Bigliardi, Petroni and Dormio 2005；Allen 2006；Bauer et al. 2007 など）、若年労働者の離職は、新たに組織に参入した比較的若い人々の組織社会化の短期的な達成（高橋 1993）に対する不全として把握できる。この短期的な達成に対する不全についての代表的な議論がリアリティ・ショックである。リアリティ・ショックとは、実際の仕事のあり方がその人が教育期間や訓練期間に思い描いていたものと異なることで陥る心理状態を指す（Schein 1980）が、このギャップへ対処できないことによって組織社会化が進まないということが起きる。これに対して、企業の施策として教育訓練プログラムなどの入社後の組織社会化戦術や、入社前のRJP（Realistic Job Preview, Wanous 1992）が有効ではないか等議論があり、若年労働者の離職問題と入社前後の施策による状況は密接な関係を持っていると言えよう。このうち、入社前の状況

について我が国の若年労働者を対象にした実証研究においても、企業の採用時の求職宣伝施策が入職後の転職意思を抑制する（竹内・竹内 2009）こと、また、個人側要因としてプロアクティブ行動が入職後の離職意思を抑制することが指摘される（尾形 2016）。こうした入職前・入社前の状況が入社後の若年労働者の離職意思と一定の関係を有するという点について、研究上蓄積が形成されている。

こうした点を俯瞰して、田中（2022）は学術的發展の普遍性に言及するとともに日本の雇用環境が大きく変化した結果として、「若手社員の組織適応と早期戦力化を促す人材育成システムの再構築が急務」と概括する。また、合わせて「先行研究の多くは、入社から『30歳』という節目の年齢までの若年労働者を『若手社員』と一括りに捉えた知見であり、パーソナリティの違いなど個別性に踏み込んだ議論は極めて限定的」と指摘している。

この指摘は現代の若年労働者の離職を考えるうえで極めて重要である。例えば池田（2022）は、属性（この場合は性別）によって離職意思に対して影響を与える要素が異なることを指摘、若年労働者の離職を促し定着を阻害するファクターが個人属性によって多様化していることを示唆する（日本の若年労働者における性別による離職行動へ影響する要素の違いを分析・指摘するものとして、本庄 2021；高崎 2022 など）。性別に限らず、尾形（2012）は組織適応上代表的な課題とされるリアリティ・ショックの与える影響が、若年ホワイトカラーと若年看護師のそれぞれで異なることを指摘した。本庄（2018）は、事業所規模別・産業別で大卒者が受けるリアリティ・ショックの種類に違いがあることを指摘している。現代の若年労働者に対する実証的研究を通じて、ある若年労働者に対して有効に機能する定着方策が、別の若年労働者には機能しない、ということが示唆される。

さらに我が国の若年労働者の離職について、受け入れる企業・組織と参入する個人の間の問題の背景にある経済情勢・労働市場に注目する議論も展開されてきた。黒澤・玄田（2001）は若年労働者の離職率の高低に影響を及ぼす要因は若年労働

者の職業観の変化ではなく、卒業時の経済情勢による結果であると実証した（世代効果）。離職率だけでなく、太田・玄田（2007）、近藤（2008）、Genda, Kondo and Ohta（2010）をはじめとする研究によって、卒業時の景況感が悪いほど就業率が継続的に低いことが指摘されており、日本でこうした世代効果が見られる点に関して太田（2013）は、「①条件の良い仕事（例えば大企業の仕事）ほど新卒段階での求人が多いこと」「②それと表裏の関係として、条件の良い仕事に対する中途採用の求人が少ないこと」等を挙げている。こうした指摘をふまえれば、近年の大手企業の中途採用割合の増加など労働市場の変化によって、若年労働者の離職・定着に与える影響は変容する可能性がある。また、村田・堀（2019）は賃金プロファイルの年齢による上昇幅が縮小していることが若年労働者の早期離職を加速させる可能性を検証し、近年の企業の人事制度が早期離職の状況に関係していることを示した。

こうした議論は組織社会化の問題と併せ、その背景にある経済社会・企業社会の状態も離職・定着に影響を及ぼしていると把握することができる。この点について小林（2016）は、分析によって学卒時の景気の影響の大きさを確認しつつ、長期構造的な就業環境の変化による影響を若年労働者の早期離職への要因として同時に指摘、職場内の変化が原因として大きいのであれば「就職期が不況でなくとも長期構造的な職場の変化により、離職に直面する労働者が増えると考えられる」とする。当該指摘は現下の若年労働者の早期離職の状況、すなわち“求人は多いのに早期離職率が高い”という状況を予見し、1つの仮説（職場環境の構造的変化）を提示していたと言えよう。

こうした学術的蓄積をふまえれば、我が国においては2010年代半ば以降の労働市場の変容によって、職場環境の変化による若年労働者の早期離職への影響が顕在化している可能性があり、その影響については若年労働者の「個別性」（田中 2022）をふまえた議論が必要であると総括できる。

4 離職の理由

この「個別性」について、若年労働者の直近の

離職理由を整理する。令和4年「雇用動向調査」の離職理由を見ると、全体で最も多いのが「その他の個人的理由」で実に71.1%を占めている（なお、この数値は比較可能な1993年以降で最高値）。特に若年労働者では20～24歳男性で84.7%，女性で84.9%，25～29歳男性で77.2%，女性で79.4%である。同調査では転職入職者が前職を辞めた理由も聞いており、こちらによれば「その他の個人的理由」が全体で19.6%と最も多く、特に若年労働者で高いという傾向も同じ（20～24歳男性で29.0%，同女性で24.6%）である。次いで高いのは「労働時間、休日等の労働条件が悪かった」で全体9.1%，20～24歳男性で14.3%，同女性で13.5%であった。項目としては他に「仕事の内容に興味を持てなかった」「能力・個性・資格を生かせなかった」「職場の人間関係が好ましくなかった」「会社の将来が不安だった」「給料等収入が少なかった」「結婚」「出産・育児」「介護・看護」とあるが、そのなかで「その他の個人的理由」とは何なのだろうか。この離職の理由について、例えば初見（2018）は早期離職理由の多様化を指摘しており、好きなことをやりたいなどと理想を追求するタイプ、待遇面の改善を求めるタイプ、人間関係を指摘するタイプに加え、キャリアアップするため、起業やNPOを立ち上げるため、など調査に対する回答が極めて多岐にわたっていたと整理している。

Ⅱ 若年労働者を取り巻く労働環境

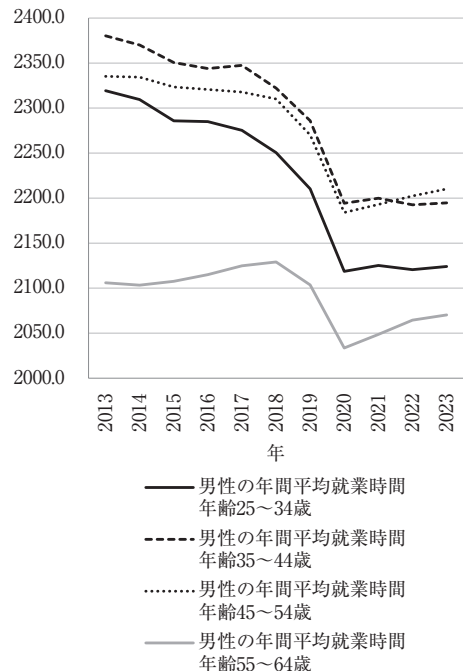
1 労働環境の動向

先行研究をふまえさまざまな要因が若年労働者の離職に関わっているが、近年の労働法改正を考えれば、現代における若年労働者の離職問題を考えるうえでは日本の職場環境の変容に留意する必要性は高まっていると考える。その変容の実態をいくつかの調査結果から把握する。

（1）労働時間、有給休暇取得

例えば労働時間は減少しており、特に若年で顕著である（図4）。25～34歳（男性）の就業時間の

図4 年間平均就業時間の推移（男性）



出所：総務省「労働力調査」

減少幅が他年齢層より大きい。2013～2023年にかけての減少率は8.6%，35～44歳の7.9%，45～54歳の5.7%となっており、若い世代ほど減少率が高い傾向にある（年齢層別の統計が雇用形態を一括したものしかないため、雇用形態間の影響が限定的な男性のデータを整理）。正規社員全体では男性で2013～2023年の就業時間の減少率は6.7%とも指摘されている¹²⁾。こうした労働時間の減少について、本稿で注目する大手企業の大卒以上の正規雇用の若手社員に焦点を当てて分析する（図7）。なお、大手企業に注目するのは、大手企業が各種改正法の施行が早かったことや株式市場発のコンプライアンス重視の流れに対応せざるを得ないことにより、先行して職場環境改善に取り組んだためである。リーマンショックの影響から採用市場が脱却した以降の採用難のなか、まずは大手企業から始まった取り組みは、今後持続する若年労働者への需要超過を背景に、大手企業に限らず波及していく可能性が高いと考える。大手企業と若年労働者の関係を見ることで、職場環境変化の影響を先取りして見ることができる。

リクルートワークス研究所の「全国就業実態パ

ネル調査」を分析すると、2015年の大手企業の大卒以上若手社員（入社1～3年目）では44.8時間であった平均週労働時間は2022年には42.4時間へと減少（図5）し、仮に1日あたり8時間が規定内労働時間とすれば、残業時間は週4.8時間から週2.4時間へと短期間で半減の水準となった。各種統計を総合すれば、大手企業の若年労働者の労働時間が近年着実に減少したことは間違いないだろう。また、同様に若年労働者の有給休暇取得率も急速に上昇している。有給休暇を年間50%以上取得できた者は、2015年の若手では55.0%だったものが、2022年には78.2%へと向上した。

(2) コミュニケーション

日本の大手企業における管理職の若年労働者へのコミュニケーション姿勢について、調査¹³⁾によれば「職場の部下を褒めたり、たたえたりする機会」が「毎日のようにあった」管理職は11.7%、「週に数日程度あった」29.9%、「週に1日程度あった」25.0%と、合わせて3人に2人以上の管理職が週に1回以上は部下を褒めたりたたえたりしている。他方で、叱責については正反対で、64.0%とおおよそ3人に2人は「年に数回程度、それ以下」である（図6）。過去の統計がないため比較はできないが、10年前と様変わりしたという実感を持つ。

図5 大手企業（従業員1000人以上）の大卒以上・新卒入社1～3年目正規社員の労働時間・有給休暇取得率の推移

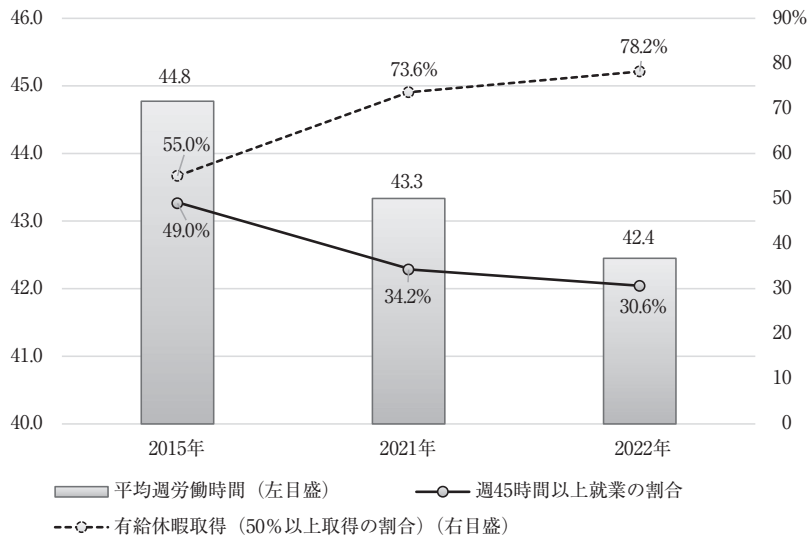
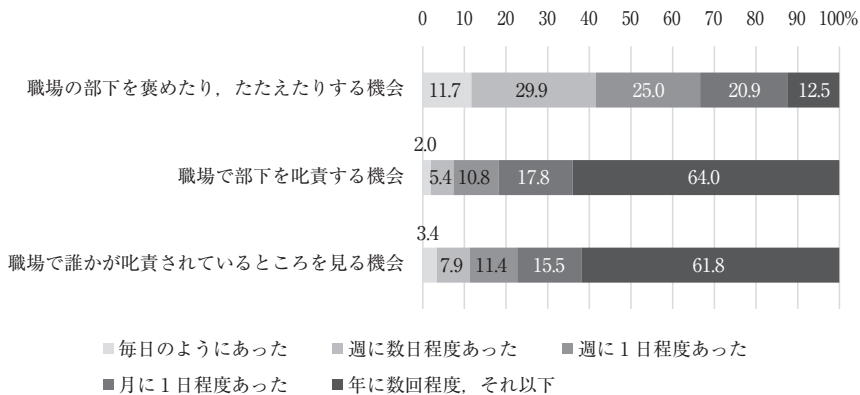


図6 大手企業管理職の20代部下に対するコミュニケーション姿勢



(3) 顕在化する職業生活上の不安

職場環境改善の結果として、会社への評価は向上した。若年労働者の現職への評価点（10点満点）は、入社年を追うごとに肯定的になっている。2019～2021年卒では10点をつけた回答者が4.8%、6～9点をつけた回答者が43.8%と、合わせると6点以上が48.6%と半数近くに上っている。例えば、1999～2004年卒では6点以上は33.7%にすぎない¹⁴⁾。

ただ、大手企業から顕在化しているこうした職場環境改善傾向と乖離するかのようになり、大手企業の早期離職率が増えている。先述のように、1000人以上事業所の早期離職率は2009年卒の20.5%から2020年卒の26.1%へと上昇した。多くの場合、残業時間が過剰になったり、有給休暇が取得できなかったり、上司に叱責されることが増えれば離職意思が増大するとされてきた。例えば、労働政策研究・研修機構（2016）によれば、初職離職者の離職理由で最多だったのが「労働時間・休日・休暇の条件が悪くなった」（29.2%）であり、特に3年未満での離職者で高い傾向にあった。ここからは労働時間や休暇の条件・状況が早期離職に繋がりがうることが示唆される。また、組織による剥奪戦術（「自分の考え方や仕事の仕方を否定され、厳しく指導を受けた」等）は離職意思を高めることが指摘されている（小川 2005）。ここ10年で大手企業に起こっているのはそれとは逆の職場環境の変化であるにもかかわらず、若年労働者の離職率は低下するどころか上昇している。

職場環境は好転しているにもかかわらず若手のストレス実感は減少していないという結果もある。例えば、「不安だ」とする回答者は2019～2021年卒では75.8%に上っている（1999～2004年卒が新入社員だったときの66.6%や2010～2014年卒の70.1%と比較して高い）。この「不安」という要素について、若年労働者のうち新規に入社した者（2019～2021年卒）を対象に掘り下げた質問をすると例えば、「自分は別の会社や部署で通用しなくなるのではないかと感じる」という質問に対して「そう思う」と回答した者の割合は48.9%に及んだ¹⁵⁾。こうした職業生活上の不安に直面する若手が一定数存在している実像が浮かび上がって

くる。

2 「ゆるい職場」

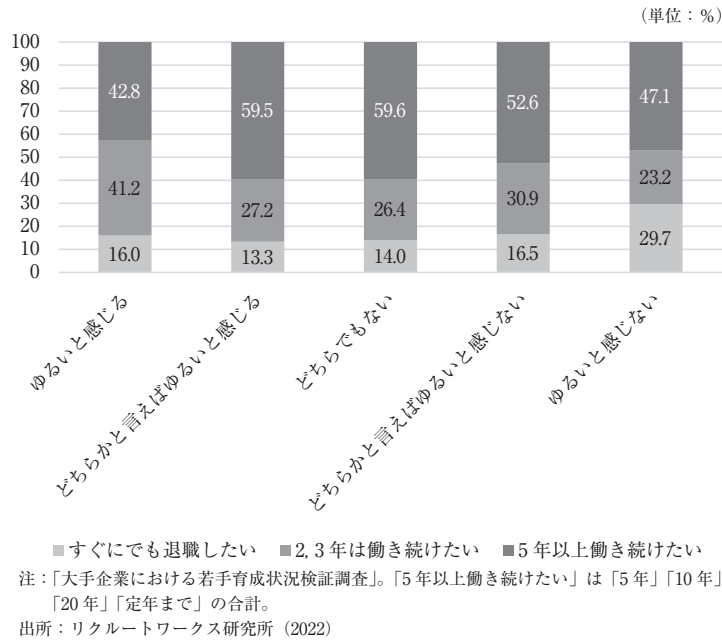
こうした統計から浮き彫りとなる職場の状況を、古屋（2022a）は若手の能力や期待に対して仕事の質的負荷が著しく低い状況である可能性を指摘し「ゆるい職場」と呼んだ。そうした職場環境において若年労働者の職業生活上の不安が顕在化している背景にあるのは、終身雇用、終身一社という認識がなくなったあとの労働社会でどう生きるのかという問いだとする。すでに、現代の大手企業に入社する大卒以上の新入社員のうちその会社に定年までいるイメージがあるのは実に20.8%に過ぎないという調査もある¹⁶⁾。いつかは転職するのだ、という気持ちのなかで、自分はこの仕事をし続けて本当に大丈夫か、と感ずることが職業生活上の不安の根底にある。

この点について、職場のことを「ゆるいと感じる」か「ゆるいと感じない」か認識別で、短期的な離職意向（すぐにでも退職+2,3年は働き続けた）を確認したところ、U字カーブ状の構造になっている（図7）。短期的な離職意向が高かったのは「ゆるいと感じない」という若年労働者と、「ゆるいと感じる」という若年労働者であった。つまり、「職場がきつくて辞めたい」という若年労働者ももちろん現在も存在しているが、同時に「職場がゆるくて辞めたい」という者が存在している。

3 大手企業の育成機会の縮小

こうした状況を裏打ちするように、大手企業の育成機会が縮小されている動向も観測される。例えば、業務から離れた知識や経験習得の機会であるOff-JT機会は若手の年間平均で21.5時間（2015年）から13.7時間（2022年）へと減少した。これは実に2015年と比べて36%減である。OJTについても同様でその機会が全く無かったと回答した若手の割合は2015年調査の14.6%に対して、2022年調査では20.1%へと増加している（古屋 2023）。働き方改革以降の管理職層の多忙さは指摘されているとおり、もはや職場のなかで育成を行うような余裕はないのかもしれない。ただ、新

図7 職場観と短期的離職意向



入社初期は多くの若者にとって学生から社会人への移行期, また職業生活の最初期の段階にあり, 組織適応に加え基本的な職業能力を付与する必要のある時期である。こうした時期の育成機会が大手企業においても減少する状況がもう一方では起きている。

Ⅲ 現代の若年労働者の離職に関する仮説

1 職場の2つの安全性

現代日本の若年労働者における離職との関係で留意が必要となるポイントを職場側の要因と個人側の要因に分けて提示したい。まず, 現代において若年労働者が離職せず活躍できる職場はどんな職場なのか。

職場における2つの安全性に注目する。そのうち1つは, 職場の「心理的安全性」で, 「人間関係上のリスクを負ってもこのチームは安全であるとチームメンバーが抱く共通の認識」(Edmondson 1999)であり, その職場で自分が何かを言ったり始めたりしても誰かに言下に却下されたり, 人格を

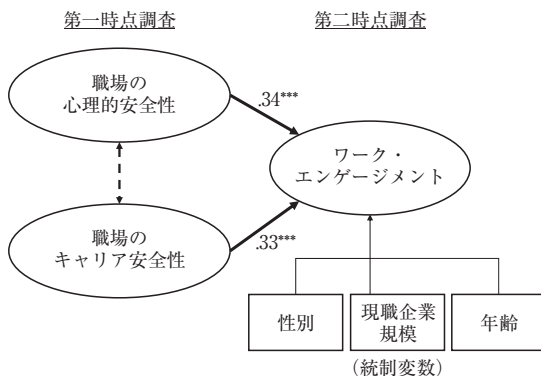
否定されることがないという認識の共有された職場である。筆者の行った調査¹⁷⁾ではEdmondson (1999)における Team psychological safety 設問を参考に, 「チームのメンバー内で, 課題点やネガティブなことを言い合うことができる」「現在のチームでは, リスクが考えられるアクションを取っても安心感がある」「チーム内で自分を騙すようなメンバーはいない」「現在のチームで業務を進める際, 自分のスキルが発揮されていると感じる」の4項目で状況を把握した¹⁸⁾。

もう1つ, 心理的安全性と同様に新入社員のワーク・エンゲージメントにプラスの影響を与えるものとして職場の「キャリア安全性」とも言える要素が存在するのではないかと考える。キャリア安全性は, このまま所属する会社の仕事をしていれば成長できる, 自分は別の会社や部署でも通用するだろう, といった認識の高さであり具体的には, 「このまま所属する会社の仕事をしていても成長できないと感じる」(時間視座), 「自分は別の会社や部署で通用しなくなるのではないかと感じる」(市場視座), 「学生時代の友人・知人と比べて, 差をつけられているように感じる」(比較視座)の3項目の逆数を用いて把握した¹⁹⁾。若手が

自分のことを俯瞰した視座で、“自身の現在・今後のキャリアが今の職場でどの程度安全な状態で見られると認識しているか”を捉える尺度である。先行する概念では、組織間キャリア効力（「組織を移動することによって、キャリア目標に関係した経験や技能を継続的に獲得できる自己の能力に対する信念」（山本 2005））、代替職務機会の認知（「現在の組織以外で職務に従事できるか雇用される機会の主観的な評価」（山本 2005））に類似するが、ともに自己への主観的評価である点で、所属する職場への主観的評価である職場のキャリア安全性と相違がある。また、2つの先行概念はともに離転職意思を促進すると指摘されることが多い点でも異なる可能性がある。

この職場のキャリア安全性は職場の心理的安全性と合わせて新入社員のワーク・エンゲージメントにプラスの影響を与えていることがわかっていく（図8²⁰⁾）。なお、職場のキャリア安全性を構成する要素として考えられる視座を詳述する。

図8 ワーク・エンゲージメントと現代の若年労働者を
取り巻く職場環境認識の仮説



***: $p < .001$

※適合度指標: $\chi^2(71) = 183.70$, CFI = .976, TLI = .970, SRMR = .038, RMSEA = .046 (upper bound .054)

※統制変数は第一時点調査

- ①時間視座：所属する会社の仕事をしていてもこの先も成長できないかもしれない、という心理状況をどの程度その職場での日々の仕事が消滅できるのかという要素。今の職場の仕事が時間的な経過をもってしても価値を持ち続けられるだろう、という信頼を指す。
- ②市場視座：このまま職場の仕事をしていると

他の企業へ転職できなくなってしまうかもしれない、という心理状況をどの程度その職場での日々の仕事が消滅できるのかという要素。所属する企業に定年まで雇用されることがイメージしづらいなか、内部労働市場での地位だけではなく、自身の外部労働市場での価値を無視できない。社会で自分は通用するのか、転職先を自分の力で見つけられるのか、といった観点で見たときに今の職場の仕事に対する信頼を指す。

- ③比較視座：友人・知人などまわりの同年代とくらべて自分は大丈夫だろうか、という心理状況をどの程度その職場の日々の仕事が消滅できるのかという要素。特にSNS等によって職業生活状況が瞬時に共有される現代では、比較が起きうる環境が整備されている。比較の視点で見たときの今の職場の仕事に対する信頼を指す。

日本の大手企業は基本的に2010年代後半以降、一貫して心理的安全性を高めるアプローチに重点を置いてきたように思える。このアプローチはもちろん各所で効果を上げたが、しかし若年労働者の定着や育成という観点では不完全である可能性がある。

また、職場のキャリア安全性は短期的な離職意向と強い正の関係が見られる（古屋 2023）。他方、年収水準とは無相関（図8と同様のデータセットで検証したところ、相関係数は.04）であった。また、就職活動時点の本人の職業生活の志向性とも関係がなく、本人の考え方等とは独立したところでの入社後のキャリア安全性が高い職場と巡り合うかどうかが決めているという指摘もある（古屋 2023：123）。どのような要素が職場のキャリア安全性を高めるのかは、今後一層の検証が必要である。

2 新たに顕在化した個人要因

(1) 入社前の社会的経験の増加

職場要因と合わせて個人要因からも、現代の若年労働者の離職との関係で留意すべきと考える要素を指摘する。それが入社前の社会的経験である。表1は入社前の社会的経験についてたずねたもので、複数回答で参加した・実施したことがあ

る項目を選択してもらった²¹⁾。質問項目は、在学中に行うことができる学校外の社会人や企業等と協働する活動として設計している。表1の項目について、現在の大手企業の若手社員（ここでは2019～2021年卒）における実施率で最も高かったのは、「複数の企業・職場の見学」であり46.2%、最も少なかったのは「起業や法人設立の経験」で2.9%であったが、「ゼミ・研究室で行った学外の社会人と連携して行う活動」が16.0%となっているなど、さまざまな経験が可能になっていることがわかる。

表1 入社前の社会的経験とその実施率（2019～2021年卒）
（単位：％）

	実施率
複数の企業・職場の見学	46.2
中学・高校時代に、複数の社会人から仕事の話を聞く経験	25.5
複数の企業や社会人が参加するイベントの主催・運営	20.8
ゼミ・研究室で行った学外の社会人と連携して行う活動	16.0
知人ではない多人数の前でのプレゼン・スピーチ	15.5
期間が1カ月以上にわたる長期のインターンシップ	10.5
地域や会社と連携して行う講義・授業	9.7
営業のアルバイトなど、企業に商品・サービスを売る経験	7.2
社会人と一緒にチームで成果を出すプロジェクト・活動	4.2
ビジネスプランコンテストやハッカソンへの参加	3.7
起業や法人設立の経験	2.9

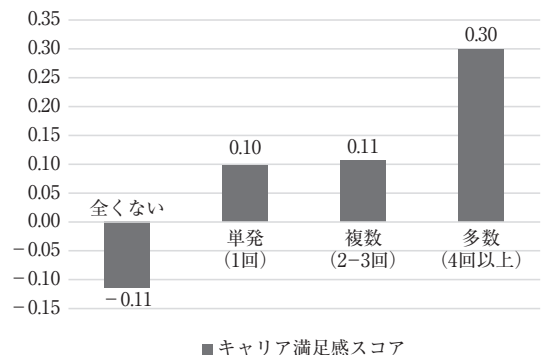
こういった活動について、入社年代別に経験量を測定している。入社年代を追うごとに、入社前の社会的経験量が増加しているという傾向を確認できる。入社前の社会的経験が「4回以上」であった回答者は1999～2004年卒の5.4%から直近の若手で11.5%へと倍増しており、同様に「2-3回」と複数回経験していた者も16.6%から32.5%へと増加、1回以上経験している者は合わせて46.6%から72.6%に増加した。他方で、経験が「全くない」者は53.5%から27.5%へと減少した。

（2）入社前の社会的経験と仕事

学生時代に社会的経験をすること自体の評価についてはさまざまな議論があろうが、ここで注目するのは「入社前の社会的経験の多寡から、若年

労働者の企業・職場観の多様性が見えてくる」という点である。例えば、現職への評価点については入社前の社会的経験量が多い若手ほど高い傾向がある。経験4回以上のグループでは6.93点、2-3回では6.51点、1回では6.16点、全くないグループでは5.77点と経験が多いほど評価点が高い傾向がある。また、自分のキャリア進捗の満足度合いをスコア化した尺度（キャリア満足感スコア²²⁾）についても、経験が多いグループがより高い傾向となっていた（図9）。経験が4回以上のグループが最も高く、全くないグループで最も低い。入社前の社会的経験の多寡によって職場での仕事認識が異なっている可能性がある。こうした点については、例えば石山（2018）などの社外活動の経験が一部の本業の業務遂行状況に正の影響を与えるとする「越境学習」論に類似した見方が可能であり、古屋（2022b）は入社前における越境経験が入社後の組織コミットメントに正の影響を与えると指摘する。

図9 キャリアの現状への認識（2019～2021年卒）
（入社前の社会的経験別）



（3）離職との関係

では、入社前の社会的経験量が多い若年労働者は離職率が低く定着しているかという点、そうではない。初職入職3年目までの離職率は、入社前の社会的経験4回以上では25.4%に上り、1回や2-3回グループでは20%前後。他方で全くないグループは11.7%と低い結果となっている。入社前の社会的経験量が多い若年労働者に不安認識が高い傾向が見られることにも留意が必要である（古屋2022c）。入社前の社会的経験量が多い若年労働

者はキャリア形成への意欲が高く、初職の職場に対し職業生活上の不安を抱きやすい可能性がある。

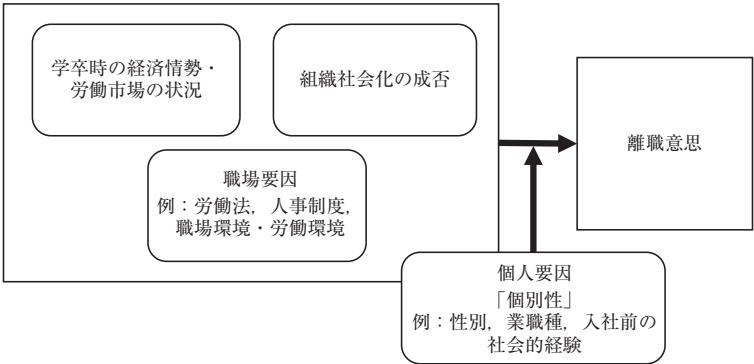
IV おわりに

労働市場が構造的な変化を迎えるなか大手企業も含めた若年労働者への労働需要が大きくなってきたことに加え、職場環境も改善へ向かっているにもかかわらず、その大手企業で早期離職率がなぜ下らないのか、という点に注目して本稿では整理してきた。ある属性の若年労働者にとって離職を促進する要素が別の若年労働者にとってはそうではないという先行研究の指摘は、現代の“きつくて辞める若年労働者とゆるくて辞める若年労働者が混在する”という本稿で提示した構造と整合性が高い。そして、この「職場をどう感じるか」という点について影響を与え、離職を促進する要素を変化させる1つの要因が入社前の社会的経験量だと考えられる。いずれにせよ、今後は本稿で提示した仮説に留まらず、労働市場・労働環境の変化をふまえて若年労働者の「個性」を可視化するための検証が焦点となるだろう(図10)。最後に、もはや若年労働者の離職を問題視する必要はないという意見が顕在化していることも提示しておきたい²³⁾。これまで組織社会化の失敗や若年失業の問題として社会・企業・当事者共通の課題視されてきた若年労働者の離職だが、若年失業率(15~24歳)²⁴⁾が2012年以前には10%台となることもあったことと比べ、2017年以降は4%程度でコロナショックを経ても低水準で安定して

いる。加えて、大手企業をはじめ中途採用の急拡大という外部労働市場の変化をふまえれば、若年労働者が早期離職を選択し労働市場で次職を探すこと自体は個人にとって合理的な選択になりつつある可能性がある(この点について、パネル調査の分析から近年の若年労働者の早期離職のキャリア形成上の合理性を指摘したものに、古屋(2021))。若年労働者の離職は社会・企業・個人にとっての共通課題となってきたが、この3課題はかつてほど一体ではなく、それぞれが独立して検証される余地が生じている。若年労働者の離職は企業においては今後も問題であり続けるだろうが、日本において労働供給制約とゆるい職場が顕在化したなかでは、社会と若年労働者自身にとっての課題としての位置づけは流動的になりつつあり、かつてほど絶対的な社会課題ではなくなる可能性がある。こうした点をふまえれば、若年労働者の離職は古くて新しいテーマとなりつつあると言えよう。

- 1) すでに高知新聞2001年7月24日夕刊1面「話題 安定志向?」に「七五三現象」という文言が「労働行政関係者がよく言う言葉」と紹介される。
- 2) 第一生命保険相互会社五十年史編集室編(1958:121)。「一挙に五名の新法学士を採用、ズブの素人から仕立てようとした(後略)」とある。
- 3) 同調査は厳密には各年の3月卒者の数値を調査している。
- 4) なお、2009年卒の1000人以上規模企業の求人数20万8700人は同調査が1996年卒以降に従業員規模別で集計を始めて以来の最高値であったが、2025年卒はこれを更新した。
- 5) 日本経済新聞「採用計画調査(2024年度・2024年4月7日集計)」。調査対象は上場企業および日本経済新聞社が選んだ有力な非上場企業。サンプルサイズは2242。なお同調査では大卒新卒採用数・高卒採用数も2024年度まで15年連続の増加となっている。

図10 若年労働者の離職を取り巻く諸要素の概念図



出所：筆者作成

- 6) 総務省『労働力調査』。基本集計・全都道府県, 年次2023年結果。
- 7) 総務省『労働力調査』。年齢階級別転職等希望者数を就業者数で除したもの(2023年)。
- 8) なお, 米国においても同時期に過剰な労働時間や職場のストレスについて問題提起をした書籍がスタンフォード大学教授のJeffrey Pfefferにより刊行されているが, 我が国と異なり大規模な社会運動には繋がっていない(Pfeffer 2018)。
- 9) 広告代理店電通の新入社員であった高橋まつりさんが長時間労働やパワーハラスメントを苦に自ら命を絶った。
- 10) 改正労働施策総合推進法の通称。
- 11) 産後パパ育休, 男性版産休などと呼称される。
- 12) 日本経済新聞(2023年8月17日朝刊5面)。
- 13) リクルートワークス研究所(2023)。1000人以上規模企業で課長級管理職, 29歳以下の部下の人事評価を行っている者対象。母集団の属性に関する信頼性の高い統計が存在しないため割付は行っていないが, 性別比は他機関の同規模企業の管理職調査とごく近似した値であった。サンプルサイズ1083。
- 14) 調査は, リクルートワークス研究所(2021)。インターネット調査, 2021年11月15日~2021年11月22日実施。サンプルサイズ2680。対象: 大学・大学院卒, 就業年数3年未満, 初職・現職が正規雇用者であり従業員数1000人以上の就業者。対照群として就業年数4~6年, 8~12年, 19~21年を同様の条件で聴取。性別・居住地割付。
- 15) リクルートワークス研究所(2021)。
- 16) リクルートワークス研究所(2022)。第一時点調査(主として説明変数となりうる項目。3月18日~22日実施)と第二時点調査(主として被説明変数となりうる項目。3月25日~28日実施)に分けて実施。第一・二時点調査両方に回答したサンプルサイズは2527。
- 17) リクルートワークス研究所(2022)。
- 18) リッカート尺度・5件法(「あてはまる」~「あてはまらない」)で作成。 $\alpha=.73$
- 19) リッカート尺度・5件法(「強そう思う」~「全くそう思わない」)で作成。 $\alpha=.79$
- 20) 古屋(2023)より。構造方程式モデリングによる分析。統制変数は性別(女性ダミー), 現職企業規模(1000人以上規模ダミー), 回答時年齢。図表で示した3つの概念はすべて潜在変数であり, それぞれ本文中及び以下で説明する観測変数により構成される。被説明変数はShimazu et al(2008)を用いて測定した結果を因子分析(最尤法・プロマックス回転)した結果として得られた2因子のうちの「仕事をしていると, 活力がみなぎるように感じる」「職場では, 元気が出て精力的になるように感じる」など5項目の因子負荷量が高い因子の構成設問を観測変数とした潜在変数。適合度指標は慣例的な基準を上回っていることが確認できる(カイ二乗適合度検定は棄却されているが, 中・大標本(サンプルサイズ759)のため他の適合度指標の値が良好であることによる)。
- 21) リクルートワークス研究所(2021)。以下本項において特に注記なき場合同様。
- 22) 「現在のあなたの仕事やキャリアに対する満足感について, もっともあてはまるものを選んでください」という質問において, 以下5項目をリッカート尺度5件法(満足している~不満である)によって聴取した結果を, 因子分析(最尤法・プロマックス回転)によって分析した尺度のスコア。項目は, 「自分のキャリアにおいて, これまで成し遂げたこと」「将来の目標に向けた, これまでのキャリアの進み具合」「目標とする将来の収入に向けた, これまでの年収の増え具合」「目標とする仕事や社会的な地位に向けた, これまでの進み具合」「新しい技術・技能を獲得するための, これまでの進み具合」。Spurk,

Abele and Volmer(2011)をリクルートワークス研究所で邦訳したもの。

- 23) 例えば, 日本経済新聞2023年1月27日朝刊1面「カイヤの未来 目覚めるシャインたち⑤」引き抜かれるまで人材磨く」。

- 24) 総務省『労働力調査』。

参考文献

- 池田めぐみ(2022)「どうすれば離職を防げるか——心理的居場所感」山内祐平編著『活躍する若手社員をどう育てるか——研究データからみる職場学習の未来』第7章, 慶應義塾大学出版会。
- 石山恒貴(2018)『越境的学習のメカニズム——実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像』福村出版。
- 太田聰一(1999)「景気循環と転職行動」中村二郎・中村恵編著『日本経済の構造調整と労働市場』日本評論社。
- (2013)「経済学のアプローチによる若年雇用研究の論点」樋口美雄・財務省財務総合政策研究所編著『若年者の雇用問題を考える——就職支援・政策対応はどうあるべきか』第1章, 日本経済評論社。
- 太田聰一・玄田有史(2007)「失業率上昇がもたらす若年就業への持続的影響について——労働市場の世代効果に関する再検証」総務省統計研修所『リサーチペーパー第8号』。
- 太田聰一・玄田有史・近藤麻子(2007)「溶けない氷河——世代効果の展望」『日本労働研究雑誌』No. 569, pp. 4-16。
- 大竹文雄・猪木武徳(1997)「労働市場における世代効果」浅子和美・福田慎一・吉野直行編『現代マクロ経済分析——転換期の日本経済』東京大学出版会。
- 尾形真実哉(2012)「リアリティ・ショックが若年就業者の組織適応に与える影響の実証研究——若年ホワイトカラーと若年看護師の比較分析」『組織科学』Vol. 45, No. 3, pp. 49-66。
- (2016)「若年就業者の組織適応を促進するプロアクティブ行動と先行要因に関する実証研究」『経営行動科学』第29巻第2・3号, pp. 77-102。
- 小川憲彦(2005)「組織社会化戦術が若年就業者の組織適応に与える影響」『人材育成研究——人材育成学会機関誌』第1巻第1号, pp. 79-93。
- 黒澤昌子・玄田有史(2001)「学校から職場へ——『七・五・三』転職の背景」『日本労働研究雑誌』No. 490, pp. 4-18。
- 小林徹(2016)「新規卒卒者の就職先特徴の変化と早期離職の職場要因」『日本労働研究雑誌』No. 668, pp. 38-58。
- 近藤麻子(2008)「労働市場参入時の不況の長期的影響——日米女性の比較分析」『季刊家計経済研究』No. 77, pp. 73-80。
- 今野晴貴(2012)『ブラック企業——日本を食いつぶす妖怪』文藝春秋。
- 第一生命保険相互会社五十年史編集室編(1958)『第一生命五十年史』。
- 高崎美佐(2022)「初期キャリアに関する研究の課題と展望——女性のキャリア形成に資する知見の探索」『日本労務学会誌』第23巻2号, pp. 45-59。
- 高橋弘司(1993)「組織社会化研究をめぐる諸問題」『経営行動科学』第8巻第1号, pp. 1-22。
- 竹内倫和・竹内規彦(2009)「新規参入者の組織社会化メカニズムに関する実証的検討——入社前・入社後の組織適応要因」『日本経営学会誌』第23巻, pp. 37-49。
- 田中聡(2022)「なぜ今「若手社員の育成」が重要なのか」山内祐平編著『活躍する若手社員をどう育てるか——研究データからみる職場学習の未来』第1章, 慶應義塾大学出版会。
- 内閣府(2007)「青少年白書——青少年の現状と施策(平成19

- 年版)』。
- 初見康行 (2018) 『若年者の早期離職——時代背景と職場の人間関係が及ぼす影響』中央経済社。
- 古屋星斗 (2021) 『『3年未満で辞めた』大卒新入社員のその後を検証する』研究所員の鳥瞰虫瞰 Vol. 4, リクルートワークス研究所。
- (2022a) 『ゆるい職場——若者の不安の知られざる理由』中央公論新社。
- (2022b) 『学生時代の社会と接する経験は仕事生活の助走足りえるか』『Works Discussion Paper』No. 57, pp. 1-13。
- (2022c) 『新入社員の多様化を象徴する「入社前の社会的活動」若手を取りまく職場環境の実態検証, リクルートワークス研究所。
- (2023) 『なぜ「若手を育てる」のは今,こんなに難しいのか』日本経済新聞出版社。
- 古屋星斗・リクルートワークス研究所 (2024) 『働き手不足1100万人』の衝撃——2040年の日本が直面する危機と“希望”』プレジデント社。
- 本庄麻美子 (2018) 「大卒初期キャリアにおけるリアリティ・ショックの多様性——早期離職行動の有無, 事業所規模・産業間の比較」『経済理論』第394巻, pp. 1-15。
- (2021) 「大卒初期キャリアにおける早期離職行動の男女比較——社会人3年目(2016-2017年入社)調査に基づいて」『経済理論』第406・407巻, pp. 1-16。
- 村田啓子・堀雅博 (2019) 「賃金プロファイルのフラット化と若年労働者の早期離職」RIETI Discussion Paper Series 19-J-028。
- リクルートワークス研究所 (2021) 「大手企業新入社会人の就労状況定量調査」。
- (2022) 「大手企業における若手育成状況調査報告書」。
- (2023) 「大手企業管理職の若手育成に関する定量調査報告書」。
- 労働政策研究・研修機構 (2016) 『若年者のキャリアと企業による雇用管理の現状——「平成25年若年者雇用実態調査」より』JILPT 資料シリーズ No. 171。
- 山本寛 (2005) 『転職とキャリアの研究——組織間キャリア発達の観点から』創成社。
- Allen, D. G (2006) “Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?” *Journal of Management*, Vol. 32, No. 2, pp. 237-256。
- Bauer, T. N. and Erdogan, B. (2012) “Organizational Socialization Outcomes: Now and into the Future,” in Wanberg C. R. (ed.) *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, Oxford University Press, pp. 97-112。
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. and Tucker, J. S (2007) “Newcomer Adjustment during Organizational Socialization: A Meta-analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 3, pp. 707-721。
- Bigliardi, B., Petroni, A. and Dormio, A. I (2005) “Organizational Socialization, Career Aspirations and Turnover Intentions among Design Engineers,” *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 6, pp. 424-441。
- Edmondson, A. (1999) “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2, pp. 350-383。
- Genda, Y., Kondo, A. and Ohta, S. (2010) “Long-term Effects of a Recession at Labor Market Entry in Japan and the United States,” *Journal of Human Resources*, Vol. 45, No. 1, pp. 157-196。
- Pfeffer, J. (2018) *Dying for a Paycheck: How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance—and What We can Do about It*, Harper Business。
- Schein, E. H (1980) “Developing Your Career: Know Your Career Anchors and Develop Your Options,” *Working papers*, pp. 1148-1180, Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management。
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Hirohata, K. and Goto, R. (2008) “Work Engagement in Japan: Validation of the Japanese Version of the Utrecht Work Engagement Scale,” *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 57, No. 3, pp. 510-523。
- Spurk, D., Abele, A. E. and Volmer, J. (2011) “The Career Satisfaction Scale: Longitudinal Measurement Invariance and Latent Growth Analysis,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 84, No. 2, pp. 315-326。
- Wanous, J. P. (1992) *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers*, Addison-Wesley。

ふるや・しょうと リクルートワークス研究所主任研究員。主著に『なぜ「若手を育てる」のは今,こんなに難しいのか——“ゆるい職場”時代の人材育成の科学』(日本経済新聞出版, 2023年)。組織行動, 人的資源管理専攻。