



若手社員が  
働き続けられなくなる！  
会社を辞める！  
新連載



## 若手社員の早期離職 の原因とリアリティ・ ギャップの防止

中小企業では、新卒社員の2人に1人が3年以内に離職しているのが実態です。そこで第1回は、その原因と、まず進めたいリアリティ・ギャップ対策について解説します。

社会保険労務士法人名南経営  
代表社員・社会保険労務士

大津章敬

● 第1回	若手社員の早期離職の原因とリアリティ・ギャップの防止
○ 第2回	高まるワークライフバランスの意識とその対応
○ 第3回	インターシップ・選考活動を通じた早期離職の防止策
○ 第4回	入社当初に徹底したい社会人・企業人としての働く意識の醸成
○ 第5回	メンター・面談などの取組みを通じたエンゲージメントの向上
○ 第6回	成果発揮・承認の好循環を回す人事評価制度

新型コロナウイルスの影響で一時的に落ち込んだ雇用も、すでに回復傾向が見られ、多くの企業では人手不足の状況となっています。

帝国データバンクの2021年10月の調査によると、43・8%の企業で正社員が不足していると回答しており、コロナ前である2年前の水準（50・1%）に近付きつつあるようです。

少子高齢化の進展により、労働力人口の減少が急激に進むわが国

の状況を前提とすれば、今後、人材の安定的な採用と育成、そして定着は企業経営における最大の課題となっていくことは確実です。

### 中小企業の新卒社員の 半数が入社3年以内に離職

多くの経営者や人事担当者のみなさんから、新卒で採用した社員が定着しないという悩みを耳にします。

厚生労働省の調査によれば、新

規学卒就職者の就職後3年以内の離職率は、高卒で36・9%、大卒で31・2%となっています。

さらに、これを事業所の従業員規模別でみると小規模事業所の離職率は高く、5〜29人の規模では、高卒の52・8%、大卒の49・4%、つまりほぼ2人に1人が3年以内に離職しています。

また、近年は転職エージェントの増加により、転職が身近なものとなっていることから、今後、早期退職の問題がさらに深刻化していく可能性があります。

それだけに、これからの時代は、採用力の強化以上に、社員のリテンションマネジメント（人材の定着化）が重要になります。

### 初めての正社員勤務先を 離職した理由

若手社員の早期離職の防止を検討するにあたっては、その原因を分析することが重要です。

そこで、ここからは独立行政法人労働政策研究・研修機構の「第2回若年者の能力開発と職場への定着に関する調査（2019年3月）」の結果を引用しながら、若手社員の早期離職の原因を探っていきます。

図表1は、学校を卒業後、初めての正社員勤務先を離職した理由を男女別に集計したものです。

これを見ると、「労働時間・休日・休暇の条件がよくなかったため」「賃金の条件がよくなかったため」「肉体的・精神的に健康を損ねたため」「人間関係がよくなかったため」という理由が男女ともに高くなっています。

一方、男女で差が出ている項目も見られ、男性では「キャリアアップするため」、女性では「結婚・出産のため」が多くなっていることが特徴的です。

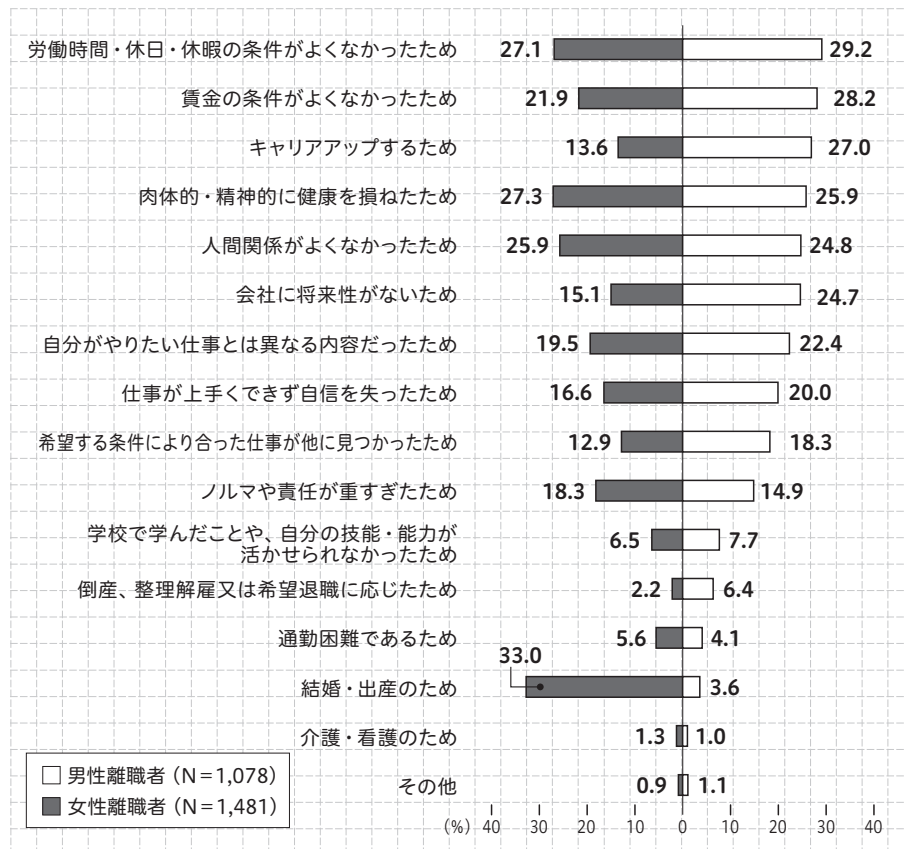
### 早期離職者に特徴的に 見られる離職理由

一般的な離職理由は前述のとおりですが、この調査結果をさらに詳細に分析し、勤続期間別でその理由の違いを捉えると、また別の状況が見えてきます。

勤続3年以内の離職者の離職理由を、それ以上の期間勤続してからの離職者と比較してみると、図表2の4点のスコアが高くなっています。

若手社員の早期離職を防止するためには、こうした課題に対して、正面から向き合い、彼らが安

図表1 「初めての正社員勤務先」を離職した理由



入社前の情報・期待と  
現実とのギャップを防止する

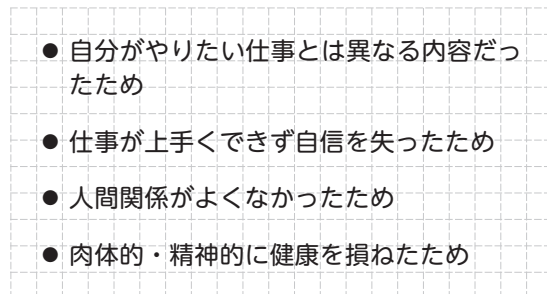
心して仕事を続けることができる環境を構築することが不可欠であることがわかります。

こうした課題のなかで、まず対応したいのがリアリティ・ショック

クの軽減。つまり、入社前の情報や期待と現実とのギャップの解消です。

パースナル総合研究所が2019年2月に実施した「就職活動と入社後の実態に関する定量調査」によれば、入社3年以内の正社員の76・6%がなんらかのリアリテ

図表2 勤続3年以内の離職者に多い退職理由



社員が多いようです。リアリティ・ショックを感じた項目が多い者ほど、少ない者と比較し、「成長実感がない」「仕事を楽しんでいない」「3年以内の離職」という点で有意な差が認められており、入社前に入社後の仕事の

イ・ショックがあったと回答しており、なかでも「給料・報酬の高さ」「昇進昇格のスピード」について入社前のイメージとギャップがあった割合が高いです。また、「仕事から得られる達成感」「仕事のやりがい」などの仕事内容につ

内容や処遇などを十分に説明し、そのギャップを小さくしておくことがまずは重要であることがわかります。

採用活動のゴールは内定者の確保ではなく、優秀な人材の定着

1992年度には205万人であった18歳人口は、少子化により2021年度には115万人にまで減少しており、今後もさらに減少を続けます。

一方で、企業の採用意欲の高まりから、採用活動は新卒・中途ともに厳しさを増しており人事担当者は採用人数の確保のために自社のよい面を過剰にアピールする傾向が強まっています。

しかし、それが結果的にリアリティ・ショック、さらには早期離職の原因となってしまうのは本末転倒です。採用活動の真のゴールは優秀な社員が定着し、組織力が向上することにあります。

若手社員の早期離職を防止するため、インターシップなどの機会を通じ、企業と学生の相互理解を進め、過剰な期待を煽ることなく、冷静に入社後のキャリアを考えられる場を設けることが求められます。