

新規学卒者の早期離職率の 低下を目指して¹

企業・新卒者要因に基づく実証分析

慶應義塾大学 樋口美雄研究会 労働雇用分科会

上南和杜 鬼形京佑

中島育美 永井智也 山口諒太郎

2016年11月

¹ 本稿は、2016年12月10日、11日に開催される、ISFJ日本政策学生会議「政策フォーラム2016」のために作成したものである。本稿の作成にあたっては、樋口美雄教授（慶應義塾大学）をはじめ、多くの方々から有益かつ熱心なコメントを頂戴した。ここに記して感謝の意を表したい。しかしながら、本稿にあり得る誤り、主張の一切の責任はいうまでもなく筆者たち個人に帰するものである。

要約

我が国では長きに渡り、新規学卒者の早期離職が問題とされている。早期離職に関する要因はこれまでも研究されており、景気や企業の性質、新卒者個人の属性など様々な要因が離職に影響を与えることがわかってきた。しかし依然として離職率は高い水準を推移し、有効な施策を講じることができていないと言える。

そこで本稿では、これまで検証されてきた論文とは別の切り口から、企業側と新卒者側それぞれの要因に働きかける政策を提言する。

各章の概要は以下の通りである。

第1章では、我が国の早期離職の現状を分析し、問題意識を形成する。まず、離職理由から、離職要因として“企業側の要因”と“新卒者側の要因”の二つがあることを考察した。続いて、産業別の離職率に着目し、産業ごとの流動性の違いから離職率に差が生じるため、分析においてもその差を考慮する必要があることを明らかにした。そして、新卒者と企業に対して早期離職が与える影響について考察し、ミスマッチによる離職を改善する必要があるとの問題意識を持つ。

第2章では、本稿に関連した先行研究を二つ取り上げ、限界について考察することで本稿の位置付けを明らかにした。まず、小林（2015）は個人属性と景気の影響を除外した要因を検証した結果、個人属性や景気、企業規模以外の部分に大きな要因があるとした。我々は、各企業特有の雇用慣行や諸制度といった企業内の要因が早期離職に寄与すると考察し、次章以降これを実証分析することで本稿の独自性とした。

次に、高山・白石・藤井（2013）の研究を参照し、新卒者の個人属性として、コミュニケーション能力や非認知能力の違いが若い世代の離職率に影響を与えることを確認した。本稿では近年の女性の社会進出を考慮し、サンプルに女性を加えて個人属性の要因分析をすることで、これを独自性とした。

第3章では、早期離職に影響を与えると考えられる“企業内の諸制度”と“個人属性”の要因について二つの重回帰分析を行った。その結果、企業内の諸制度では、「人事評価に関する諸制度」と「インセンティブ向上を図る諸制度」の中に早期離職を抑制する制度が存在することが明らかになった。次に、個人属性の要因について分析を行った結果、就業前の環境から醸成される「精神的要因」が離職率を高めることが明らかになった。

第4章では、第3章での分析結果をもとに以下の政策提言をする。

I. TAF 制度の推進

II. GMC 制度の推進

提言 I は早期離職を抑制する効果のある離職企業側の制度をもとにした制度で、TAF とは、T (Training) ・ A (Assignment) ・ F (Free Agent 制度) をパッケージ化した新卒者に対する人事管理制度である。ジョブローテーション (T 制度) →配属 (A 制度) →FA 制度 (F 制度) を一連の流れにすることで、新卒者のインセンティブの向上とともにミスマッチ離職の防止につながることを期待される。

提言 II は早期離職を高める精神的要因を補填させる新人教育制度である。GM (Group Mentor 制) と C (competition) を組み合わせることで、新人教育に加え、新卒者周辺の職場環境の整備を図ることができる。

これらの制度面での企業の取り組みにより、早期離職を抑制することができる。その結果、我々が問題意識として抱える「ミスマッチ離職の解消」が達成されると考える。

目次

はじめに	5
第1章 現状分析・問題意識	6
第1節 早期離職率高推移の現状	
第2節 産業別の離職率とその特徴	
第3節 早期離職要因の所在	
第1項 企業側から見た新卒者早期離職の問題	
第2項 新卒者側から見た早期離職の問題	
第3項 ミスマッチ離職の実状	
第4節 問題意識	
第2章 先行研究・本稿の位置付け	14
第1節 先行研究①	
第1項 先行研究の成果	
第2項 先行研究の限界	
第2節 先行研究②	
第1項 先行研究の成果	
第2項 先行研究の限界	
第3節 本稿の位置付け	
第1項 本稿の方向性	
第2項 本稿の独自性	
第3章 実証分析	19
第1節 企業内構造に着目した分析	
第1項 目的と仮説	
第2項 結果と考察	
第2節 就労者側に着目した分析	
第1項 分析対象の選定	
第2項 目的と仮説	
第3項 結果と考察	

第4章 政策提言	31
第1節 キャリアアップ支援制度に関する提言	
第1項 政策提言の概要	
第2項 政策提言の方向性	
第3項 TAF 制度	
第2節 GMC 制度の導入	
第1項 メンター制度	
第2項 リバースメンター制度	
第3項 GMC 制度の導入	
先行研究・参考文献・データ出典	37

はじめに

我が国の労働市場では、七五三現象といった問題が存在する。これは中卒の7割、高卒の5割、大卒の3割が就職して3年以内に離職している現象だ。その原因として、新卒者の企業に対する期待と現実とのギャップが引き起こすミスマッチが挙げられている。ミスマッチによる離職を防ぐため、企業は採用活動において様々な取り組みを行ってきた。しかしそうした取り組みとは裏腹に、平成24年度3月新規大学卒業者の離職率は32.3%と、平成21年に一度30%を切ったものの、過去20年間もの間30%以上の高水準で推移している。近年インターンシップの盛り上がりなど、採用活動に変化が見えてきているものの、長期に渡り行われてきた取り組みが有効であるとは言い難い。

雇用問題は我が国において深刻な問題として論争的となっている。厚生労働省は労働市場分析レポート「新規学卒者の離職状況²」の中で、新卒者の3年以内離職率が上昇している要因を公表した。しかしここでは、①規模の小さな企業への就職者割合が上昇したこと、②離職率の高い業種への就職者割合が上昇したこと、といった表面的な要因しか挙げていない。

また、内閣府も「若者雇用を取り巻く現状と問題³」において、新卒一括採用等の慣行により他国に比べ若年者の離職率を低下させていると述べてはいるものの、企業と学生のミスマッチの解消は課題であるとしている。

近年ワークライフバランスが注目されるなど、雇用のあり方の変化が提唱されているが、早期離職の抑制には至っていない。我々は慢性的に続く早期離職問題に終止符を打つべく、本稿において新たな切り口からミスマッチ離職を防止する政策提言を行う。

² 厚生労働省

http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/roudou_report/dl/20131029_03.pdf

³ 内閣府

<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/koyoutaiwa/dai7/siryou1.pdf>

第1章 現状分析・問題意識

第1節 早期離職率高推移の現状

昨今における新規学卒者の離職状況を表したものに、七五三現象というものがある。これは、中卒者が入職して3年以内に離職してしまう割合が約7割、同様に高卒者で約5割、大卒者で約3割であることを指している。

この問題に関して厚生労働省は「雇用のあり方を振り返り、必要な改善を進めることが重要である」と公表している。具体的な対策として、従業員の職場定着状況や離職状況、離職理由を企業に把握させ、求人条件や労働条件の適正表示を促すほか、厚生労働省自ら作成した早期離職への対応に関するリーフレットや企業・従業員に対する調査データ、企業の雇用管理事例の掲載、研修制度などの雇用管理制度導入のための助成金の交付、雇用管理上の課題について相談に応じる窓口の設置などをあげている。⁴

しかし、こうした厚生労働省の対策とは裏腹に、新規学卒者の早期離職割合は高推移を維持している（図1-1⁵参照）。このことから、厚生労働省が掲げている対策が効果をあげているとは言い難い。

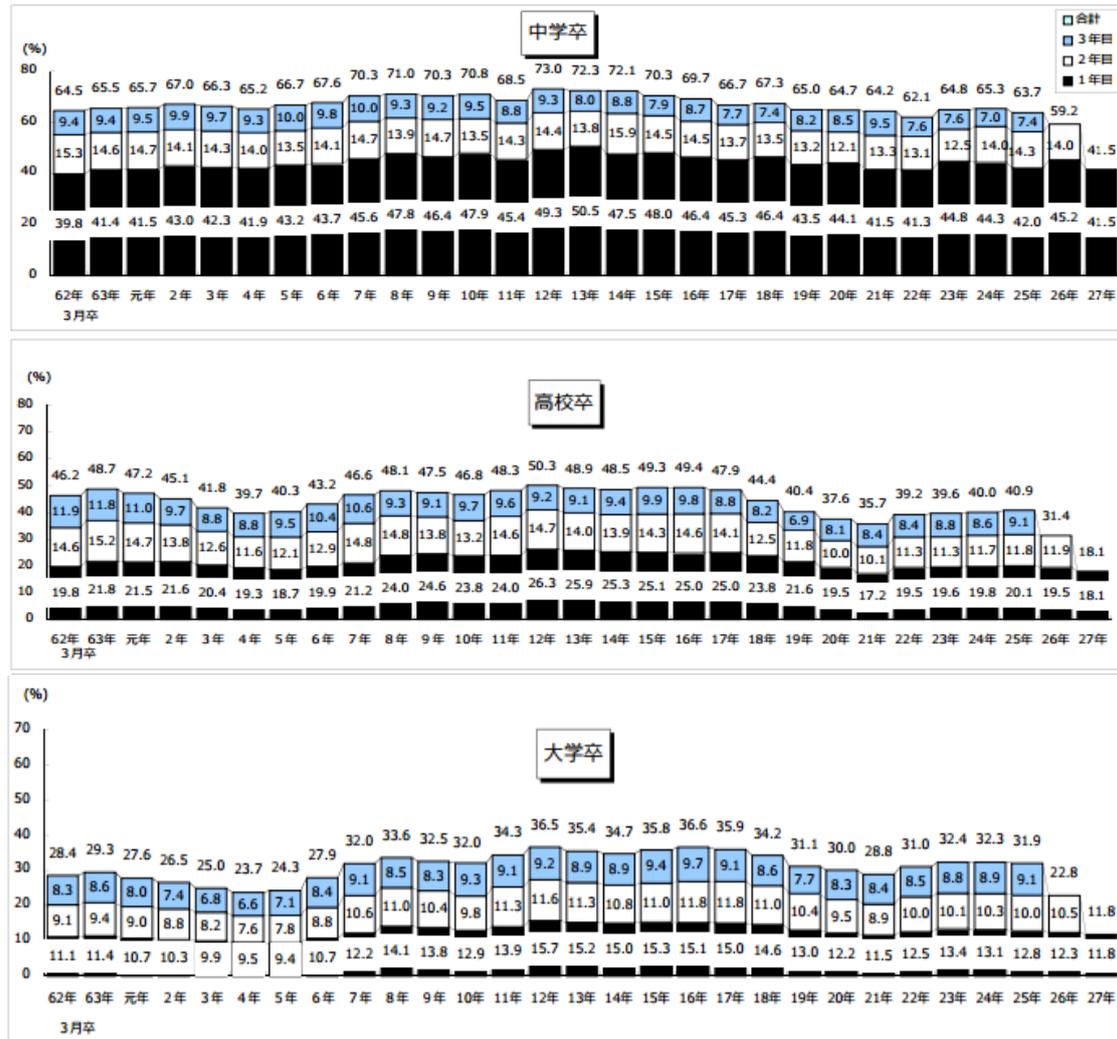
若年者の早期離職の主な原因として「労働時間・休日・休暇の条件が良くなかった」や「賃金の条件が合わなかった」などの企業側に関する要因の他に、「人間関係が良くなかった」や「ノルマや責任が重すぎた」といった、コミュニケーション能力やストレス耐性に関する就労者側の要因が挙げられている。また、割合として少ないが「独立して事業を

⁴http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/jigyounushi/teichakushien/jakunen-ippan.html

⁵ 事業所からハローワークに対して、新規学卒者として雇用保険の加入届が提出された新規被保険資格取得者の生年月日、資格取得加入日、資格取得理由から学歴ごとに新規学卒者と推定される就職者数を算出し、さらにその離職日から離職者数・離職率を算出している。ただし、3年目までの離職率は、四捨五入の関係で1年目、2年目、3年目の離職率の合計と一致しないことがある。

始めるため」という自身のキャリアアップを目的として離職するものの存在も確認できる
(図 1-2⁶参照)。

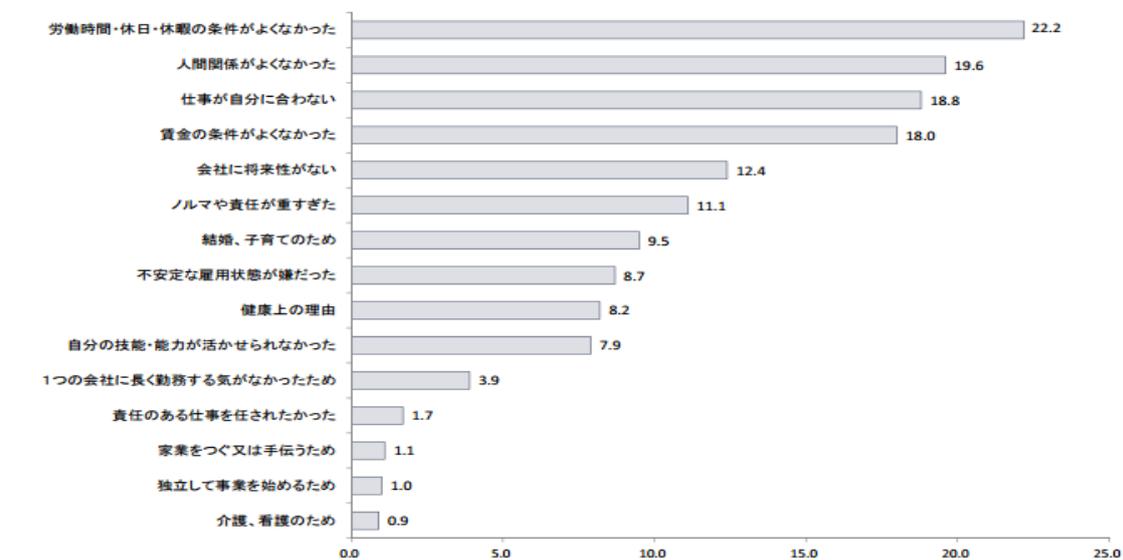
図 1-1 学歴別の 3 年以内離職率の推移



資料出所：厚生労働省「新規学卒者の離職状況（H28.10.25）」

⁶ 満 15～34 歳の者を対象に、初職を退職した主な理由を尋ねたもの。

図 1-2 若年層が初めて勤務した会社を辞めた主な理由（複数回答（%））



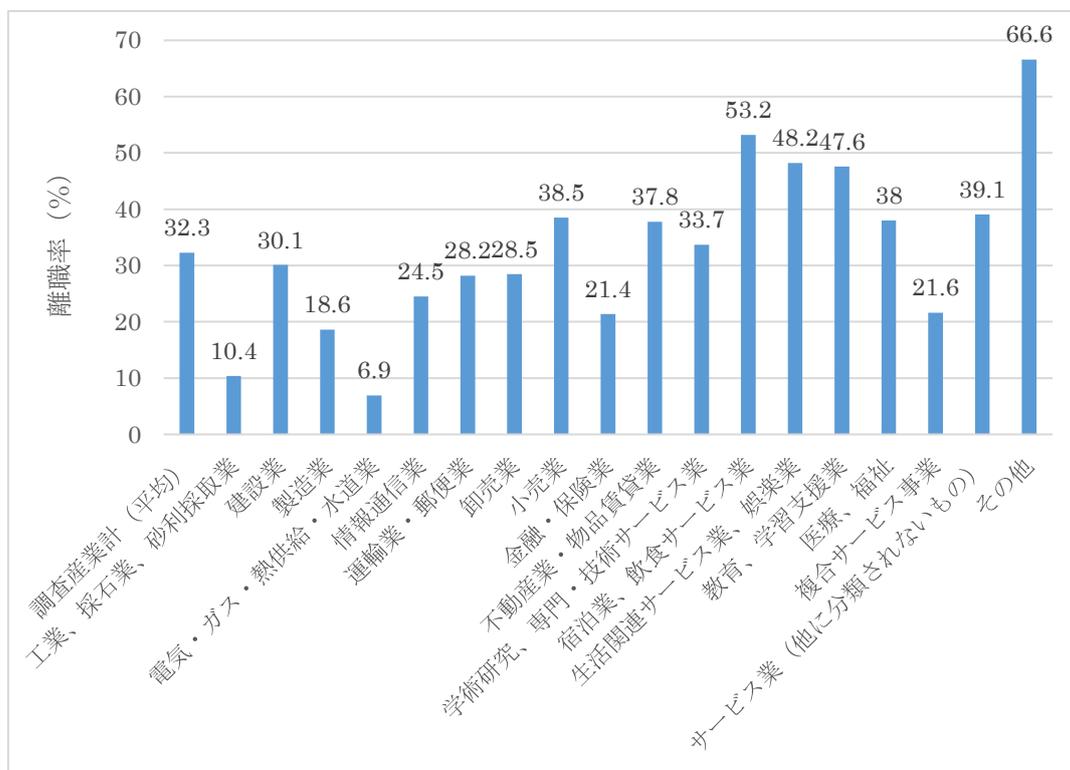
資料出所：厚生労働省「平成 25 年若年者雇用実態調査」

第 2 節 産業別の離職率とその特徴

図1-3、図1-4は、それぞれ大卒、高卒の産業別卒業3年後の離職率を示したものである。図1-3によると、大卒では離職率が高い上位5つの産業は、宿泊業・飲食サービス業が53.2%、生活関連サービス業・娯楽業が48.2%、教育・学習支援業47.6%、サービス業（他に分類されないもの）39.1%、小売業が38.5%となっている。一方、図1-4によると、高校卒では宿泊業・飲食サービス業66.2%、生活関連サービス業・娯楽業61.1%、教育・学習支援業59.8%、小売業51%、建設業50%となっている。

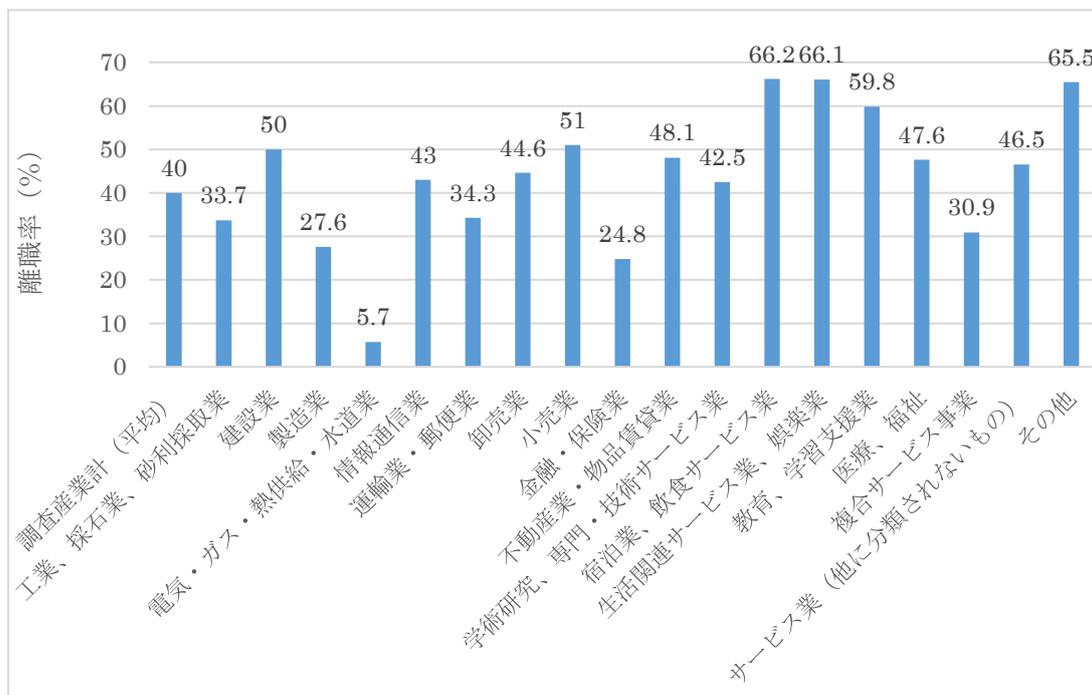
これらより離職率が高い上位3産業は大卒、高卒ともに同じであることが分かり、これらの産業特有の要因が高水準の早期離職率に影響を与えているのではないかと考えられる。そのため、若者の早期離職について論じていくにあたり、各産業が持つ固有の特徴を考慮する必要がある。

図1-3 平成24年3月新規大学卒業者の産業別卒業3年後の離職率



厚生労働省「新規学卒者の離職状況（平成24年3月卒業者の状況）」より筆者作成

図1-4 平成24年3月新規高校卒業者の産業別卒業3年後の離職率



厚生労働省「新規学卒者の離職状況（平成24年3月卒業者の状況）」より筆者作成

「大卒者の早期離職とその後の転職先——産業・企業規模間の違いに関する雇用システムからの考察」小林、梅崎、佐藤、田澤（2014）⁷によると、離職率と転職の受入率は産業によって大きく異なるという。小林ら（2014）はこれらの違いが採用・雇用タイプの違いによるものと考え、大きく三つのタイプに分類している。

一つ目は「離職率、転職の受入率ともに低い産業」である。金融業や製造業などがここに該当し、これらの産業では新卒採用時点で優秀な学生を厳選して確保し、彼等を長期的に育成するといった「伝統的な日本型雇用システム」の特色が影響している可能性が高いと考察している。

二つ目は「離職率、転職の受入率ともに高い産業」である。サービス業などがここに該当する。これらの産業は業務内容がマニュアル化されていることが多く、企業特殊的技能の蓄積は必要としない。したがって、人材の代替がある程度可能であり、外部労働市場の活用が活発に行われている可能性があると考えられている。

三つ目は「離職率は高いが、転職の受入率は低い産業」である。マスコミ・広告・コンサルティング業がここに該当する。これらの産業は新卒者からの人気が高く、多くの優秀な学生を新卒市場で集められる。そのため、採用時において学生とのマッチングの質を見極めることが難しく、採用後に再度ふるい分けを行う「ふるい落とし選抜型」のシステムが採られている可能性があると考えられている。

後者二つのタイプの場合、企業は労働者が将来的に離職することをある程度前提として採用活動を行っている。一方、一つ目の雇用タイプの場合、企業は長期雇用を前提として採用活動を行なっている。そのため、ここでは産業構造に影響を受けない要因が早期離職を引き起こしていると考えられる。

⁷ <http://repo.lib.hosei.ac.jp/bitstream/10114/9792/1/671-672kobayashi-other.pdf>

第3節 早期離職要因の所在

第1項 企業側から見た新卒者早期離職の問題

新卒者の早期離職は企業にとって、二つの大きなコストを発生させる。それは採用段階で投資した採用費用と入社後にかけての教育訓練費である。

一つ目の採用段階の投資に関しては、「2015年卒マイナビ企業新卒内定状況調査」において、採用費総額の平均は556万円、入社予定者1人あたりの採用費は45.9万円、採用費中の内定後にかかる費用平均は94.5万円と記されており、企業が新卒採用に多額の投資を行っていることがうかがえる⁸。

二つ目の教育訓練は一般的にOFF-JTとOJTの二つに区分されるが、企業にとって負担となるのは後者の方である。OJTは実践型の業務習得を目的としているため、教育期間が長期に及び、また自然と周りの社員を巻き込んでの訓練となるため、周りの社員に対しても大きなコストを要することになる。

このように、企業は人材開発に多額の投資を行っている。こうした事態を踏まえると、新卒者の3年以内早期離職が企業にとって大きな負担になることは明らかである。

第2項 新卒者側から見た早期離職の問題

図1-2で示されているように、仕事が自分に合わないことを理由に早期離職する者は相当数いる。そのような者にとって早期離職は自分が希望する職に就くことができる可能性が広がるという点でプラスの面が大きいように思える。しかし、中途採用の実態として希望した職どころか、初職と同等レベルの職に就くことさえも困難となっているのが実状である。中途採用において企業は即戦力を求めているため、実務経験が3年に満たない若者が自分の希望する職に再就職するという事は難しいだろう。つまり、早期離職によってキャリア形成の基盤の構築が困難であることが問題だと考える。

また、日本型長期雇用慣行のもとでは、労働者が長期にわたって一つの企業に勤めることを前提としているため、新卒者の早期離職は企業に少なからずマイナスのイメージを与えてしまう。新卒者の転職が思うように成功しない理由にはこのような日本の雇用システムも問題であると考えられる。

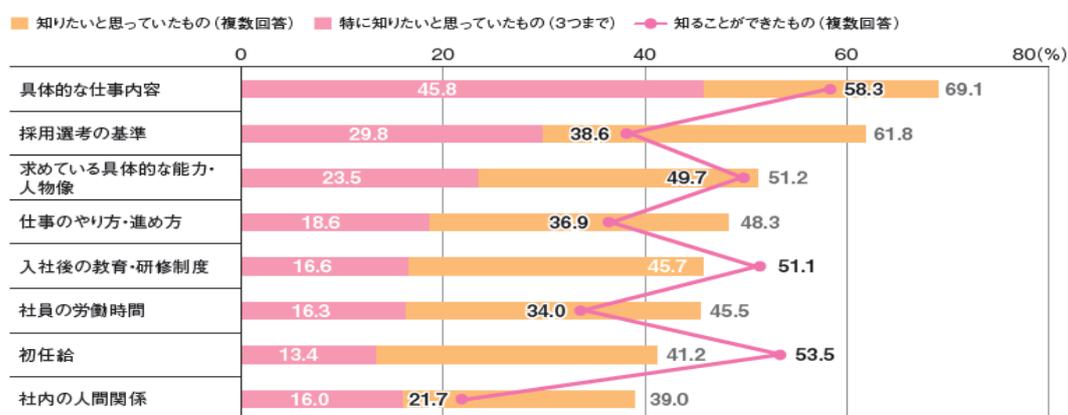
⁸ https://saponet.mynavi.jp/release/naitei/data/naitei_2015.pdf

第3項 ミスマッチ離職の実状

ミスマッチによる離職は、新卒者が入社前に抱いていた企業イメージと現実との乖離や、理想としていた仕事ができないことに対する不満などが原因となって起こる。これは企業と新卒者が互いのことを十分に知ることが出来ない「情報の非対称性」によって引き起こされる問題であり、この非対称を補う施策が求められている。第1節で新卒者の早期離職の要因として企業側の要因と就労者側の要因があると述べたが、ミスマッチによる早期離職はこれら双方の要因により生じていると考えられる。

図1-5は2016年卒の新卒者に対して就職活動の時点で「知りたいと思っていた」情報と「知ることができた」情報について尋ねた結果をグラフに表している。これを見ると8つの項目の中で6つの項目において、知りたいと思っていたが知ることができなかった人の割合が高いことが分かる。特にこの中で「具体的な仕事内容」「仕事のやり方・進め方」は入社後、企業とのミスマッチにつながりうると考えられ、新卒者に質と量の面で十分な情報提供を行うことが課題だ。

図1-5 就職活動中の情報



(出典) リクルートキャリア就職みらい研究所「就職白書 2016⁹⁾

⁹⁾ http://data.recruitcareer.co.jp/research_data/hakusyo/hakusyo2016_up.pdf

第4節 問題意識

早期離職率が高水準で推移していることは明らかになったが、離職率を下げるのが一概に良いことかを断定するには慎重にならなければならない。

ただし、企業側にとって、新卒者が採用コストや教育コストに見合った生産性を発揮する前に離職されるといったデメリットが生じることは事実だ。また、本章第3節で述べた通り、現在の一括採用や終身雇用といった日本の雇用システムを考えると、新卒者側にとって履歴書に転職歴が刻まれることが意味するものは依然として大きい。つまり、新卒者と企業間のミスマッチによる早期離職は、両者にとって不利益が生じてしまうのである。

また、我々は新卒者個人の属性を考慮する必要があると考えた。ミスマッチによる離職要因だけでなく、幼い頃の育てられ方や家庭環境から形成された人間性が、早期離職に影響している可能性があるのではないだろうか。企業が新卒者個人の属性を考慮しない教育制度を取っている限り、こうした理由による離職を減らすことには繋がらないと考えられる。

そこで本稿では、ミスマッチ離職が生じてしまっていること、そして新卒者各々に個人属性があり、それを考慮して早期離職を防ぐ必要があることを問題意識とする。次章以降では、企業の要因と、新卒者の要因の二つの側面から早期離職率に与える影響を分析する。

第2章 先行研究・本稿の位置付け

前章の現状分析において企業側と就労者側の双方の要因が早期離職に影響を与えることが明らかになった。本稿においても企業側と就労者側の2つの側面から早期離職の要因を分析したいと考え、先行研究として

- ①企業側の要因が早期離職に与える影響を分析した論文
 - ②就労者側の要因が早期離職に与える影響を分析した論文
- の2種類の論文を参照することで本稿の立ち位置を明確にする。

第1節 先行研究①

第1項 先行研究の成果

本項では、若年者の早期離職の上昇に、産業・職業・企業規模が寄与しているのか、またどの程度影響するのかを明らかにした一研究を取り上げる。小林の「新时期学卒者の就職先特徴の変化と早期離職の職場要因」（2015）は、近年の若年者の高い早期離職率に問題意識を持ち、「以前の若者」と「近年の若者」における個人属性と景気の影響以外の離職要因を突き止めるという目的意識のもと要因分析を行っている。

まず小林（2015）は、近年ほど製造業や事務職、大企業へ就職する学卒者が減少しており、一方で専門サービス業や専門・技術職、中小企業への就職が増えてきたことを述べている。その後の分析においては、景気と個人属性による影響を除外するために両者をコントロール変数として置いた。その結果、産業や職業の違いによる早期離職への影響は確認できなかったが、企業規模別では中小企業ほど離職傾向が高く、大企業ほど離職傾向が低くなっていることが明らかになった。さらに企業規模別に要因分析を行った結果、景気や個人属性に関係なく大企業への就職が難しくなったことを通じて早期離職が増加したことを確認した。

しかし、それ以上に最も大きく影響を及ぼすものが景気や個人属性、企業規模以外の要因であることを確認し、研究で取り上げた以外の部分に影響を持つ要因が存在することを示唆した。

第2項 先行研究の限界

小林（2015）は、それまで重要とされてきた景気の影響を考慮して分析を行い、規模間の影響が有意でありつつも、それ以上に景気・個人属性・企業規模以外の要因の影響が大きいことを明らかにしている。これはすなわち、各企業特有の雇用慣行や諸制度といった企業内の要因が早期離職に寄与することを示唆しているが、小林（2015）では企業内構造における要因の分析までは追求していない。

なお、小林（2015）のほか、若年者の早期離職要因を取り扱った論文は存在するもの、いずれも景気や賃金体系、休暇の影響を見たものであり、就業意欲を高めるような諸制度や人事評価制度といった雇用人材活用の面を取り扱ったものは我々の知る限り存在しない。

第2節 先行研究②

第1項 先行研究の成果

就労者側の要因がどういった影響を与えるのかについて考察した白石・藤井・高山の「初職正規男性の早期転職をめぐる一考察」（2013）を用いた。高山ら（2013）は、初職後5年以内の離職の世代別決定要因と早期離職者のその先のキャリアについて分析・考察を行っている。我々は早期離職の決定要因に着目したいため、前者の分析を参考とする。

高山ら（2013）は、初職入職時点での経済状況や個人属性が初職継続日数に与える影響を世代間別に確認するため、新卒直後に正規社員として入職した男性を対象にハザード分析を行っている。その結果、30代、40代で共通して企業規模と職種が離職率に有意な影響を与え、世代間の違いとしては、コミュニケーション能力と非認知能力が若い世代においてのみ早期離職に有意に影響を与えることが明らかになった。

第2項 先行研究の限界

高山ら（2013）は、日本では女性が結婚・出産・子育て等、男性とは異なる理由で離職することが少なくないという理由で分析対象を男性に限定しているが、我々は女性も含めて分析する必要があると考える。

第3節 本稿の位置づけ

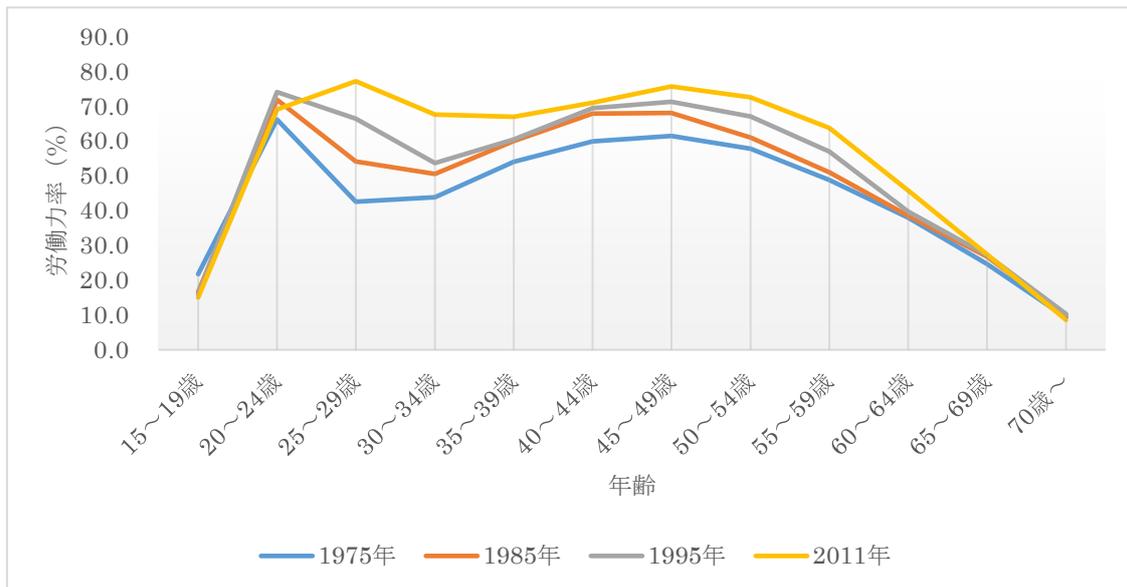
第1項 本稿の方向性

景気や個人属性、企業規模以上に影響を与える要因が存在するという先行研究①を受け、まず本稿では企業内構造が新卒者の早期離職に影響を与えると仮定し、最小二乗法により分析を行う。企業内構造の要因にはCSR企業総覧および就職四季報、就職四季報女性版を参照し、クロスセクションデータとして使用した。

次に、早期離職に対して企業側のみの要因を分析するのではなく、新卒者側の性質も考慮するため、個票データを用いてプロビット分析を行う。個票データは労働政策研究・研修機構「くらしと仕事に関する調査」を使用し、分析する。

図2-1は女性の労働力率の時系列推移を示したグラフである。図2-1によると日本女性の労働力率は1995年までは20代前半をピークに20代後半からくぼむM字を描いていたが、2011年¹⁰では20代後半をピークに、30代でくぼむM字を描いている。これは近年、女性の社会進出の高まりとそれに伴う晩婚化の影響で、結婚や出産を機に職を離れる女性が30代に多いためだと推測できる。また、初職入職直後の20代の時点では労働力率は高いことから、その時点では働く意欲が高いと考えられる。このようなことから、女性の早期離職の要因が結婚・出産・子育てに考えられるため、早期離職の要因分析において女性も対象として含む必要があると考える。

¹⁰ 分析に使用しているデータが2011年であるため、労働力率も最新のものではなく2011年のデータを使用

図 2-1 女性の年齢階級別労働力率の推移¹¹

(国土交通省「平成 24 年国土交通白書」より筆者作成¹²)

第 2 項 本稿の独自性

まず我々は小林（2015）の分析で指摘された企業内の要因に着目し、特に就業意欲を高めるような制度や人事評価制度が 3 年以内離職率に影響を与えるのか検証した。本稿でこれらの諸制度が早期離職に与える影響を明らかにすることにより、企業規模などの容易に変化が見込めない要因なものに関わらず、企業側独自の取り組みによって早期離職の問題にアプローチをかけることができることを示す。

個票データを用いて新卒者の個人属性に焦点を当てた分析では以下の 3 つの独自性がある。

第一に、男性だけでなく女性も考慮している点である。本稿と似た属性の決定基準を採用している論文は存在するものの、その研究において女性はサンプルに採り入れていない。近年の女性の社会進出を考慮するために、女性もサンプルに加えた分析が必要であると考える。

¹¹ 「労働力率」とは、15 歳以上人口に占める労働力人口（就業者＋完全失業者）の割合

2011 年のデータは岩手県、福島県、宮城県を除く

¹² <http://www.mlit.go.jp/hakusyo/mlit/h24/hakusho/h25/pdf/np102200.pdf>

第二に、個人属性が早期離職にどのように影響を与えるのか分析し、政策提言につなげる点である。就労者の非認知能力やコミュニケーション能力といった個人属性も考慮し、15歳時の家庭環境や中学校当時の交友関係がどのように早期離職に影響を与えるのか検証する。本稿では、過去の家庭環境などから形成された個人属性を考慮した政策提言を行う。我々の知る限り、個人属性に対して就職後にアプローチをかけている論文は存在しない。

第三に平成以降の就活環境や経済状況を考慮し、2011年時点で30代の人を対象にしている点である。昭和と平成の経済状況などの背景の違いから、早期離職に与える要因が異なると考察した。そして現在の日本における早期離職の要因を分析するために2011年時点で30代である個人に限定し、就職活動を行っていた時期が平成である個人のみを抽出して分析を行っている。

第3章 実証分析

第1節 企業内構造に着目した分析

第1項 目的と仮説

先行研究より、景気・個人属性・企業規模以外の要因である企業内構造が3年以内離職率に影響を与えていることが明らかになった。そこで本節では、企業内構造の中でも特に人事評価とインセンティブ向上への諸制度に着目し、それらの3年以内離職率への影響を明らかにするために最小二乗法を用いて分析を行った。

仮説

「人事評価の明確化とインセンティブ向上を図る諸制度の導入が3年以内離職率を低下させる」

推定式

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9 + \beta_{10} X_{10} + \beta_{11} X_{11} + \beta_{12} X_{12} + \beta_{13} X_{13} + \beta_{14} X_{14} + \beta_{15} X_{15} + u$$

被説明変数

Y : 3年後離職率(2012年入社の新卒者)

説明変数

〈人事評価に関する説明変数〉

X_1 : 能力業績評価基準の公開ダミー、 X_2 : 従業員の満足度調査ダミー

〈インセンティブ向上を図る諸制度に関する説明変数〉

X_3 : 資格取得奨励制度ダミー、 X_4 : 社内公募ダミー、 X_5 : FA制度ダミー、

X_6 : 国内留学制度ダミー、 X_7 : 海外留学制度ダミー、

X_8 : 特別な成果に対する表彰報酬制度ダミー、 X_9 : キャリアアップ支援制度ダミー

X_{10} : 職種別採用ダミー

〈その他の説明変数〉

X_{11} : 有給消化年平均、 X_{12} : 残業時間、 X_{13} : 平均年収、 X_{14} : 企業規模ダミー、

X_{15} : 製造業ダミー

u : 誤差項

表 3-1 データの出典

変数	出典
三年後離職率	就職四季報2017年版
能力業績評価基準の公開ダミー	CSR企業総覧2013年版
従業員の満足度調査ダミー	CSR企業総覧2013年版
資格取得奨励制度ダミー	CSR企業総覧2013年版
社内公募ダミー	CSR企業総覧2013年版
FA制度ダミー	CSR企業総覧2013年版
国内留学制度ダミー	CSR企業総覧2013年版
海外留学制度ダミー	CSR企業総覧2013年版
特別な成果に対する表彰報酬制度ダミー	CSR企業総覧2013年版
キャリアアップ支援制度ダミー	CSR企業総覧2013年版
職種別採用ダミー	就職四季報女子版2013年版
有給消化年平均	就職四季報2013年版
残業時間	就職四季報2013年版
平均年収	就職四季報2013年版
企業規模ダミー	就職四季報2013年版
製造業ダミー	就職四季報2013年版

(筆者作成)

〈データの選定〉

本稿第2章より、離職率は産業によって大きく異なることが明らかとなった。サービス・マスコミ・広告・コンサルティング業といった産業では、労働者が将来的に離職することをある程度前提として採用活動を行っており、そこにおける離職という問題はミスマッチが原因であることは比較的に少ないと考えられる。以上の問題を踏まえ、本稿では真の意味でのミスマッチによる早期離職問題に焦点を当てるため、それらの産業をサンプルから除いた。さらに、就職四季報、就職四季報女子版、CSR企業総覧から被説明変数、説明変数に入れた項目の情報が全て開示されている企業に絞った結果、サンプル数は175社となった。

以下は各説明変数の説明と符号予想である。

- 人事・評価に関するダミー（能力業績評価基準の公開ダミー、従業員の満足度調査）

これらの人事評価制度を設けている企業は1、設けていない企業は0とするダミーをとる。（符号予想：－）

- インセンティブ向上のための諸制度ダミー（資格取得奨励制度ダミー、社内公募ダミー、FA 制度ダミー、国内留学制度ダミー、海外留学制度ダミー、特別な成果に対する表彰報酬制度ダミー、キャリアアップ支援制度ダミー）

これらの諸制度を導入している企業は1、導入していない企業は0とするダミーをとる。（符号予想：－）

- 職種別採用ダミー

新卒採用時に職種別採用が行われている企業は1、行われていない企業は0とするダミーをとる。職種別採用を行っている企業では新卒者が希望する仕事に就くことができ、ミスマッチが起きにくいと考えられる。（符号予想：－）

- 有給消化年平均、残業時間

有給消化年平均日数が多い企業は労働環境が良く、残業時間の長い企業では悪いと考えられる。（有給消化年平均日数の符号予想：－、残業時間の符号予想：＋）

- 平均年収

将来受け取る年収が多いほど離職率が下がると考えられる。（符号予想：－）

- 企業規模ダミー

従業員数が全サンプル企業の中央値 2163 人を超える企業を1、それ以下を0とするダミー。企業規模が大きくなるほど離職率が低い傾向が先行研究で指摘されている。（符号予想：－）

● 製造業ダミー

製造業を1、それ以外の業種を0とする。製造業は他の業種よりも離職率が低いということが先行研究から明らかである。(符号予想：－)

第2項 結果と考察

使用したデータの基本統計量、ならびに分析結果は以下のとおりである。

表 3-2 基本統計量

変数名	標本数	平均	標準偏差	最小値	最大値
離職率	175	8.655422	8.351813	0	50
能力業績評価基準の公開ダミー	175	0.937143	0.243402	0	1
従業員の満足調査ダミー	175	0.622857	0.486062	0	1
資格取得奨励制度ダミー	175	0.028571	0.167077	0	1
社内公募制度ダミー	175	0.16	0.367658	0	1
FA制度ダミー	175	0.937143	0.243402	0	1
国内留学制度ダミー	175	0.88	0.325894	0	1
海外留学制度ダミー	175	0.622857	0.486062	0	1
特別な成果に対する表彰報酬制度ダミー	175	0.102857	0.304644	0	1
キャリアアップ支援制度ダミー	175	0.685714	0.465563	0	1
職種別採用ダミー	175	0.102857	0.304644	0	1
有休消化年平均	175	10.85488	3.291247	3	19.2
残業時間	175	16.97427	8.294078	0	42
平均年収	175	691.3352	127.8864	400	1140
企業規模ダミー	175	0.508571	0.501361	0	1
製造業ダミー	175	0.702857	0.458311	0	1

(筆者作成)

表 3-3 分析結果

変数名	係数	標準誤差
能力業績評価基準の公開ダミー	-5.539 ***	2.169
従業員の満足度調査ダミー	-2.562 ***	1.164
資格取得奨励制度ダミー	1.535	1.747
社内公募制度ダミー	-2.357 **	1.204
FA制度ダミー	1.939	1.441
国内留学制度ダミー	2.336 *	1.378
海外留学制度ダミー	1.468	1.356
特別な成果に対する表彰報酬制度ダミー	1.419	1.879
キャリアアップ制度ダミー	-2.130 *	1.290
職種別採用ダミー	-2.296	1.780
有給消化年平均	-0.944 ***	0.166
残業時間	0.830	0.068
平均年収	-0.012 ***	0.005
企業規模ダミー	1.318	1.088
製造業ダミー	-6.348 ***	1.324
定数項	35.480	4.290
自由度修正済決定係数	0.428	
サンプル数	175	

(***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準でそれぞれ有意なことを示す) (筆者作成)

〈考察〉

人事・評価に関する「能力業績評価基準の公開ダミー」、「従業員の満足度調査ダミー」は両者の導入によって3年以内離職率を下げる事が明らかになった。「能力業績評価基準の公開ダミー」に関しては、人事評価基準を明確にすることで労働者の成績評価に対する不信感が払拭されると考えられる。「従業員の満足度調査ダミー」は満足度調査を行うことで社員の不満や要望が明確になり、企業側が従業員の声を反映した様々な施策を打ち出すことができるため、3年以内離職率を下げる事が考えられる。

インセンティブ向上を図る諸制度の中で有意な結果が得られたのは「社内公募制度ダミー」「国内留学制度ダミー」「キャリアアップ支援制度ダミー」であった。社内公募制度については、希望する職種に異動できる機会を設けることが従業員の満足度を上げると考えられる。国内留学制度については有意には出たものの、予想していた符号とは真逆であった。国内留学によって習得した技能・知識はどの企業でも通用する「一般的技能」であることが多い。労働者が習得したスキルを活かし、より待遇面で優れた企業に転職してしまうため、国内留学制度が離職率を高めてしまうと考えられる。キャリアアップ支援制度に関しては、労働者のスキル向上や昇進を支援する体制が労働者の自社に対する満足度を上げる効果があると考えられる。

有給消化年平均は予想していた結果が得られた。このことから労働環境をより良くしていくことで早期離職率が下がることが示唆された。「私生活と仕事の調和」の実現が近年注目を集めているように、労働者に寄り添った労働環境の整備の必要性はますます高まっていると考えられる。

一方で「FA制度ダミー」「海外留学制度ダミー」「資格取得奨励制度ダミー」「特別な成果に対する表彰報酬制度ダミー」「職種別採用ダミー」からは有意性が見られなかった。FA制度に関しては、一般的に複数年に渡り成果を挙げた従業員に限りこの制度を利用でき、新卒者がその権利を使える可能性は極めて低い。そのため、将来的にFA制度の使用が認められ、希望する職種に就くことが保証されない限り、3年以内離職率に影響を与えないと考えられる。海外留学制度に関しては、コストの面で企業にとって大きな負担となるため、利用できる社員が限られており、若手社員の離職には影響を与えなかったと考えられる。資格取得奨励制度に関しては、資格取得後に報奨金や特別給与の支給といった金銭面での支援を行っている企業は多い。資格の中には取得に長い時間を要し、労力を必要とするため、金銭面でのサポートだけでは取得への動機とはならないと考えられる。その

ため、対策講座や通信教育など、取得前のサポートを制度に盛り込むことで、制度の利用者が増え、より有効に機能するのではないか。特別な成果に対する表彰・報酬が有意でなかった要因としては表彰報酬の基準が高すぎるということと若手社員の仕事の裁量権が限られているため、評価を得ることが困難であるためだと考えられる。職種別採用に関しては、新卒者が入職時点で、自分の希望する職種についてどれだけ具体性をもって理解できているかが不透明である。就職以前のイメージと就職後の現実とのギャップにより離職してしまうという可能性も存在し、その結果、有意な結果が得られなかったのではないかと考えられる。そのため新卒者が就職後に、より自分の適正に合った職種にマッチできるよう、若いうちから利用できるような社内公募制度やFA制度といった制度の整備が必要だと考える。

第2節 就労者側に着目した分析

本節では就労者側の要因について分析を行う。この分析を行うにあたって、日本学術振興会・特別推進研究プロジェクト「世代間問題の経済分析：その進化と飛躍」が2011年11月に日本で実施した「くらしと仕事に関する調査」(Longitudinal Survey on Employment and Fertility)を用いた。

第1項 分析対象の選定

このデータは30代～60代の男女それぞれ約3000人に対して行われたアンケート調査で、各個人を追跡しているパネルデータである。

まず初めに、分析対象者を30代の者に限定した。バブル経済と言われる好景気を迎えた昭和後期と、そのバブル経済が終わり、不景気に陥った平成とでは、経済状況はもちろんのこと、就活生を取り巻く環境など様々な面において違いがあり、同様に扱うべきではないと考えた。我々は現在の日本における3年以内早期離職の要因を明らかにするという目的意識のもと、平成に就職活動したと考えられる30代の者を抽出した。また、本稿では正社員として採用されたにもかかわらず3年以内に離職してしまう要因を明らかにしたいため、初職の就業形態と契約形態が正社員かつ無期限契約の者に限定した。その結果、サンプル数は987になった。

第2項 目的と仮説

本稿では精神的な豊かさや他の要因が初職正規3年以内離職に与える影響を明らかにするため、プロビット分析を行った。

仮説 「非認知能力が養えていない（＝精神的に豊かでない）と離職する傾向にある」

推定式

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9 + \beta_{10} X_{10} + \beta_{11} X_{11} + \beta_{12} X_{12} + \beta_{13} X_{13} \\ + \beta_{14} X_{14} + \beta_{15} X_{15} + \beta_{16} X_{16} + \beta_{17} X_{17} + \beta_{18} X_{18} + \beta_{19} X_{19} + \beta_{20} X_{20} + \beta_{21} X_{21} + \beta_{22} X_{22} + \beta_{23} X_{23} + \beta_{24} X_{24} \\ + \beta_{25} X_{25} + \beta_{26} X_{26} + \beta_{27} X_{27} + \beta_{28} X_{28} + \beta_{29} X_{29} + \beta_{30} X_{30} + \beta_{31} X_{31} + u$$

被説明変数 Y : 初職正規3年以内の離職ダミー

説明変数

- X_1 : 因子分析、主成分分析を行った結果得られた家庭の金銭的豊かさを表す指標
 X_2 : 因子分析、主成分分析を行った結果得られた家庭の精神的豊かさを表す指標¹³
 X_3 : 小学校以前の母親の専業主婦ダミー
 X_4 : 男性ダミー
 X_{5-8} : 同性・友人ダミー、同性の親友ありダミー、同性の友人ダミー、友人なしダミー
 X_{9-15} : 建設業ダミー、製造業ダミー、卸売・小売業ダミー金融・保険業ダミー、
 宿泊・飲料業ダミー、教育業ダミー、医療・福祉業ダミー
 X_{16-20} : 管理的な仕事ダミー、事務の仕事ダミー、販売の仕事ダミー、
 保安の仕事ダミー、運輸・通信の仕事ダミー
 X_{21-25} : 高卒ダミー、専門卒ダミー、短大・高専卒ダミー、
 大卒ダミー、大学院卒ダミー
 X_{26-31} : 5～29人規模ダミー、100～299人規模ダミー、300～499人以上ダミー、
 500～999人規模ダミー、1000～4999人規模ダミー、5000人以上規模ダミー
 u : 誤差項

¹³ 15歳時の家庭環境についての項目は全25項目あり、因子分析を用いて新たに4項目に分類し、主成分分析を用いて4項目それぞれを数値化し、その値を指標として用いた。

表 3-4 基本統計量

	変数名	平均	標準偏差
	家庭の物質的要因	-1.45	0.04
	家庭の精神的要因	3.05	0.03
	小学校以前の母親の専業主婦ダミー	0.58	0.09
	男性ダミー	0.52	0.10
中学生の頃の友人関係	同性・異性ともに友人あり	0.35	0.28
	同性の親友あり	0.36	0.28
	同性の友人あり	0.18	0.29
	友人なし	0.08	0.32
初職の業種	建設	0.06	0.20
	製造	0.25	0.12
	卸売・小売	0.14	0.16
	金融・保険	0.09	0.17
	宿泊・飲料	0.03	0.27
	教育	0.02	0.29
	医療・福祉	0.08	0.17
初職の職種	管理的な仕事	0.02	0.34
	事務の仕事	0.31	0.11
	販売の仕事	0.16	0.15
	保安の仕事	0.004	0.70
	運輸・通信の仕事	0.01	0.60
最終学歴	高卒	0.17	0.66
	専門卒	0.10	0.67
	短大・高専卒	0.13	0.67
	大卒	0.52	0.66
	大学院卒	0.08	0.68
初職の企業規模	5-29人	0.12	0.16
	100-299人	0.19	0.14
	300-499人	0.09	0.18
	500-999人	0.10	0.17
	1000-4999人	0.17	0.16
	5000人以上	0.15	0.17
	サンプルサイズ	987	

(筆者作成)

(ダミー変数について)

● 初職の企業規模

5人未満、5～29人、30～99人、100～299人、300～499人、500～999人、1000～4999人、5000人以上の8段階に分けて回答する項目であり、5人未満を基準とした。

● 初職の業種

農林漁業、建設、製造、情報通信、運輸・郵便、卸売・小売、金融・保険、不動産、学術研究、宿泊・飲食、娯楽、教育、医療・福祉、その他、の14種に分けて回答する項目であり、農林漁業を基準とした。

- 初職の職種

専門的・技術的な仕事、管理的な仕事、事務の仕事、販売の仕事、サービスの仕事、保安の仕事、運輸・通信の仕事、生産工程・労務の仕事、わからない、の9種に分けて回答する項目であり、専門・技術的な仕事を基準とした。

- 最終学歴

中卒、高卒、専門卒、短大・高専卒、大卒、大学院卒、その他、の7段階に分けて回答する項目であり、中卒を基準とした。

以下は説明変数の説明と符号予想である。

- 家庭の金銭的豊かさを表す指標

金銭的に裕福な家庭で育つと働く事への意欲や貧困への危機感が欠如してしまうため、早期離職する確率が高まるのではないかと考えた。(符号予想：+)

- 精神的豊かさを表す指標

15歳時点で親との関わりを持っているほど精神面が豊かになると考え、その精神的豊かさが早期離職に影響を及ぼすと考えた。(符号予想：-)

- 小学校以前の母親の専業主婦ダミー

自分の人格の基礎が形成される幼少期にしっかりと母親から面倒を見てもらうことで、精神的豊かさが高まり早期離職率が下がると考えた。(符号予想：-)

- 性別ダミー

男性と女性では就業への意識に差があると考えられるため変数に加えた。

(符号予想：-)

- 業種ダミー

人材の流動性が高いと思われるサービス業などに比べて製造業などは離職しにくいと考えた。

- 職種ダミー

専門職の様な技術・知識が求められる職種に比べて事務職の様なマニュアル化された仕事は人材の流動性が高いため離職しやすいと考えた。

- 初職の企業規模ダミー

先行研究から企業規模によって新卒者の早期離職率が異なるため変数に加えた。

- 最終学歴

3年以内離職率は最終学歴によって大きく異なるため変数に加えた。

第3項 結果と考察

表 3-5 分析結果

	変数名	係数	標準誤差
	家庭の物質的要因	0.063*	0.039
	家庭の精神的要因	-0.059*	0.030
	小学校以前の母親の専業主婦ダミー	-0.174*	0.090
	男性ダミー	-0.328***	0.100
中学生の 頃の 友人関係	同性・異性ともに友人あり	-0.364	0.281
	同性の親友あり	-0.463*	0.282
	同性の友人あり	-0.364	0.289
	友人なし	-0.417	0.315
初職の 業種	建設	-0.376*	0.199
	製造	-0.182	0.124
	卸売・小売	-0.426***	0.161
	金融・保険	0.119	0.173
	宿泊・飲料	0.521*	0.268
	教育	0.264	0.287
	医療・福祉	-0.362**	0.171
初職の 職種	管理的な仕事	-0.434	0.342
	事務の仕事	-0.103	0.114
	販売の仕事	0.434***	0.148
	保安の仕事	1.359*	0.697
	運輸・通信の仕事	1.017*	0.600
最終学歴	高卒	-1.365**	0.659
	専門卒	-1.811*	0.666
	短大・高専卒	-1.379**	0.666
	大卒	-1.207*	0.657
	大学院卒	-1.679**	0.679
初職の 企業規模	5-29人	0.381**	0.156
	100-299人	-0.259*	0.140
	300-499人	-0.321*	0.179
	500-999人	-0.456***	0.174
	1000-4999人	-0.664***	0.161
	5000人以上	-0.637***	0.168
定数項		1.843***	0.697
	自由度修正済決定係数	0.1072	
	サンプル数	987	

有意水準1%:***、有意水準5%:**、有意水準10%:*で表した

(筆者作成)

家庭の物質的要因と精神的要因に関しては有意な結果が得られ、符号も予想と合致した。15歳時の家庭状況が早期離職に影響を与えることが明らかになったといえる。また、小学校以前の母親の専業主婦ダミーは有意となった。幼少期に母親と過ごす時間が長いことで精神的豊かさを高め、早期離職を抑制すると考えられる。中学生の頃の友人関係ダミーの結果からは同性の親友がいることで早期離職を低下させることが判明した。これは、良好な人間関係を構築できる能力を持つことが早期離職の抑制につながるためだと考えられる。コントロール変数として加えた、初職の業種、初職の職種、最終学歴、初職の企業規模に関してはほとんどのダミー変数で有意な結果が得られ、現状分析と先行研究の内容と一致した。

第4章 政策提言

第1節 キャリアアップ支援制度に関する提言

第1項 政策提言の概要

本稿では企業内の諸制度が離職率を低下させるという仮説のもと実証分析を行ったが、有意となった説明変数の「社内公募制度」の要素を取り入れた「キャリアアップ支援制度」に関する政策提言を行う。

「従業員満足度調査」や「能力業績評価基準の公開」、「国内留学制度」に関しては、前章で述べたとおりの解釈ができ、これらを導入するか否かによってのみ離職率に影響を与えうる要因となるため、制度の導入以上の政策を提言する必要はない。一方、「キャリアアップ支援制度」に関しては、具体的にどのような制度を採択するかにより、影響の大きさが異なると考えられる。また、「社内公募制度」の希望する職種に就くことが出来るという性質をキャリアアップ制度の施策に組み込ませることにより、企業の内部から早期離職に対して働きかけることができると考える。

第2項 政策提言の方向性

キャリアアップには様々な方策が考えられるため、新卒者にとってキャリアアップ支援制度を利用する目的について考察する必要がある。

まず一つ目は、「自己成長」を目的とした制度利用である。これは、本質的には自分自身の知識や能力を高めることを目的としており、結果的に従業員のスキルの向上が企業貢献につながるという考え方である。

二つ目は、「社内地位の確立と向上」を目的とした制度利用である。これは従業員が社内での地位や立場を向上させるために制度を利用するものであり、自身のスキル向上よりも企業にとって必要な人材となることを目的としている。

我々はこれらの目的を満たすキャリアアップ制度に関して、「TAF制度」の推進を提言する。

第3項 TAF 制度

1章でも触れたように、我が国には長期雇用を前提とした日本的雇用慣行が深く根付いてきた。これは企業に対して、職務地や職務内容を限定せずに長期的な目線で人材を育成することを可能にする。しかし近年、こうした雇用慣行は変化しつつあり、それとともに人事制度も変化してきている。企業側、労働者側の双方にとって人材活用のあり方が再び注目を集めていると考えられる。我々が提案する TAF 制度は、昨今の人事制度に対応するものであり、実現可能性は極めて高いものであると考えている。

TAF 制度とは、T (Training) ・ A (Assignment) ・ F (FA 制度) をパッケージ化した新卒者に対する人事管理制度である。Training とは主にジョブローテーションを中心としたシステムであり、我々の指すジョブローテーションは、新卒者が目指すキャリアをより明確にイメージさせる目的がある。ジョブローテーションを早い段階から取り入れることにより、新卒者は自分に合った仕事を見極めることができる。次に Assignment とは人事からの配属を指す。これも1年間のジョブローテーションを経て、人事が適性を見極めることでミスマッチを減らすことが可能であると考えられる。FA 制度とは、新卒者が FA (Free Agent) 資格を取得することで、希望する部署との異動の交渉権を得ることができるといったものである。社内公募制度は企業側から人材不足の部署への異動募集をかけるが、FA 制度は従業員が主体となって異動希望書を提出できるため、より新卒者の意向を反映できると考えた。

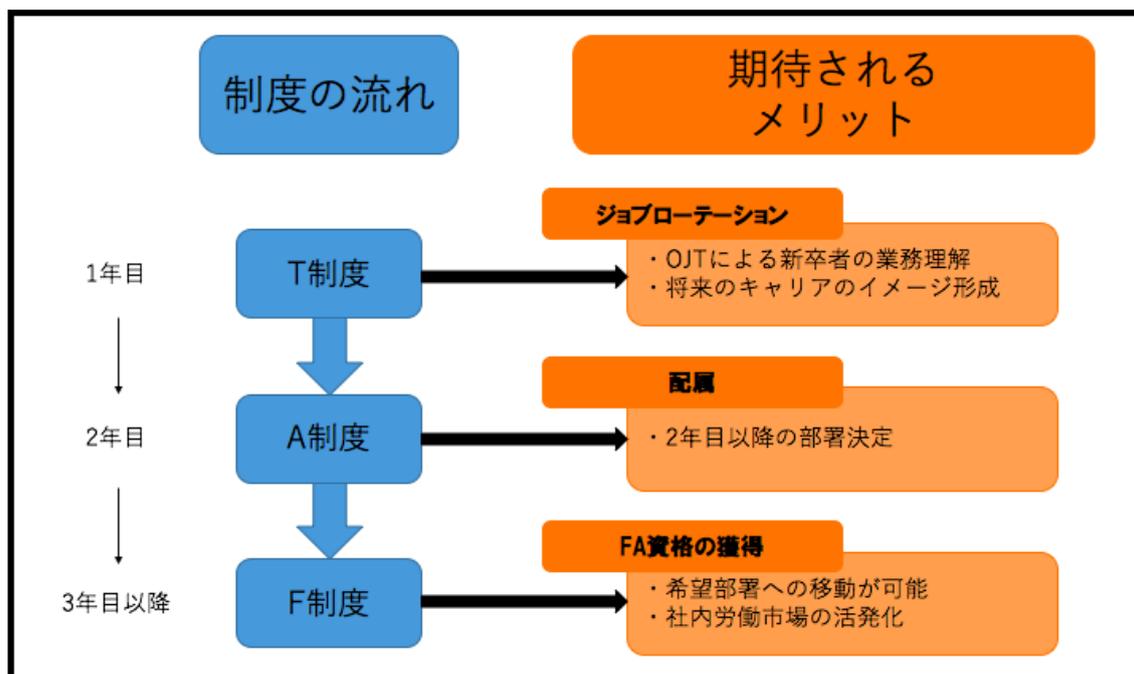
T 制度ではまず、第一段階として新卒者に対し希望職種を調査書に明記させ、提出させる。これは中小企業では部署や職種に限りがあるが、大企業では部署、地域、職種が多岐に渡るため、選定場所を絞る必要があるためだ。新卒者は複数の職種を体験し、その中で自分に合った職種を見つけることができる。

A 制度では、1年間のジョブローテーションをもとに人事が適性を判断して新卒者を配属する。これが本配属扱いとなるが、新卒者は1年間のジョブローテーションを経験しているため、仕事に対するイメージと実状の乖離は少なくなると考えられる。

F 制度とは、1年間のジョブローテーションと1年間の配属先での勤務を経験した新卒者に FA 資格が与えられるものである。A 制度において不本意の部署に配属された場合、ミスマッチ離職につながるケースも少なくないだろう。そこで2年間の現場での経験に加え、新たなキャリア形成を志したい新卒者に機会を与えることでミスマッチ離職を防ぎ、

企業側としてもゼネラリストの育成や会社への帰属意識を高めることが可能になると考えられる。

図 4-1 TAF 制度の概要



(筆者作成)

第2節 GMC 制度の導入

第1項 メンター制度

メンター制度はアメリカで生まれ、近年日本企業の間でも普及が進んでいる教育制度だ。「豊富な知識と職業経験を有した社内の先輩社員（メンター）が、後輩社員（メンティ）に対して行う個別支援活動」¹⁴と定義されているように、若手社員のキャリア形成上の課題や悩みの相談などを通じて、支援することを目的としている。メンターには、仕事の指示を直接下す直属の上司が就くのではなく、異なる部署の先輩社員が務めることが一般的とされている。しかし、メンター制度を活用する理由は企業によって様々なため、メンター制度は目的に応じて企業独自の形に変化していると考えられる。

メンター制度はメンター、メンティ双方にとって大きな効果を与えることが明らかになっている。平成24年に厚生労働省が行った「ロールモデルの育成およびメンター制度の導入に関するアンケート調査¹⁵」によると、メンターからは人材育成に対する意識の向上が見られ、メンティは職場環境への適応、知識・スキル獲得といった効果があったと述べられている。また、メンターとメンティが他部署の社員であることが多いことから、部門間や職種をまたがったコミュニケーションが活性化したという効果も見られた。しかし一方で、メンターの新人育成に対する意識や能力には差があるため、誰がメンターに就くかによってメンティの成長度合いに差が生じてしまうという問題がある。また、メンターに就く社員は新入社員に年の近い社員であることが多く、新卒者の意見が管理職以上の上級社員まで伝わりにくいという課題も存在する。

¹⁴厚生労働省委託事業であるメンター制度導入・ロールモデル普及 マニュアルから引用した。

¹⁵<http://www.mhlw.go.jp/file/06Seisakujouhou1900000Koyoukintoujidoukateikyoku/0000106269.pdf>

第2項 リバースメンター制度

リバースメンター制はその名の通り、若手社員が先輩社員を指導する制度である。約10年前にGEにおいて導入されたのを契機に米国で広まっており、主にSNS活用術を若手が年長者に教える目的で始まった。日本では日本GEやアクサ生命保険、P&Gジャパンなどの企業で導入されている。P&Gでは、メンターである若手社員がメンティの先輩社員に対して自分たちの要望や課題だと感じていることを提言することで、管理職の社員が若いメンティの気持ちを汲み取り、適切かつ柔軟な対応をとることを目的としてこの制度を導入している。多様な人材活用を推進しているP&Gではこの制度を活用することで誰もが働きやすい職場環境の整備に注力している。

一方で、この制度を導入し、一定の効果を上げるためには課題が存在する。まずなにより若手社員の意見を反映することができる風通しの良い職場環境の形成が重要だといえる。そうした職場環境でなければこの制度を実施する意義はなくなってしまう。また、目的が不明確なまま実施してしまうと、先輩社員が若手社員を教育するという従来のメンター制と同じ形態になってしまい、本来の制度の目的が失われる問題が生じる。現在の日本企業でリバースメンター制度が普及していない要因として、風通しの良い職場環境の整備が進んでいないことが挙げられるのではないだろうか。

第3項 GMC制度の導入

実証分析から精神面の豊かさと同性の親友がいることで早期離職の可能性が低くなることが明らかになった。このことから、深い交友関係を構築できず、「意欲」「協調性」「忍耐力」といった精神的豊かさが乏しい新卒者に対して企業側がそれらの能力の欠如を補うための政策が求められると考えた。

そこで我々はGMC(Group Mentor Competition)制度を考案した。GMC制度とは管理職の社員と中堅社員、若手社員の3人で構成されたグループを各職種内で作り、一つの課題に取り組ませる制度である。この制度は前項までに触れたメンター制度の課題である若手社員の意見が管理職社員まで通らないという点とリバースメンター制度で指摘した風通しの良い職場環境の形成の問題を解決する施策になると考えた。

これにより本来のメンター制度の目的である新人教育だけでなく、その過程においてチームワークを育み、新卒者が周りに気軽に相談できる存在を確保することができる。また、グループワークを他のグループと競い合うコンテスト形式にし、優秀な成績を修めた

グループには特別な報酬を用意することで、参加者のモチベーションをあげ、より大きな成果が期待できると考えた。

GMC 制度は、早期離職を抑制すべく、日本企業で普及しつつあるメンター制を改善した制度であるため、企業側にとっても大幅な制度変更にならず、実現可能性は極めて高いものであると考えられる。

先行研究・参考文献・データ出典

【先行研究】

- 小林徹「新期学卒者の就職先特徴の変化と早期離職の職場要因」（2015）
<http://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2016/02-03/pdf/038-058.pdf>
- 白石・藤井・高山「初職正規男性の早期転職をめぐる一考察」（2013）
http://takayamaonline.net/pie/stage3/Japanese/d_p/dp2013/nenkinkeizai_32.pdf

【参考文献】

- 厚生労働省「新規学卒者の離職状況（平成22年3月卒業者状況）」
http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/roudou_report/dl/20131029_03.pdf
- 内閣府「若者雇用を取り巻く現状と問題」
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/koyoutaiwa/dai7/siryoul.pdf>
- 厚生労働省「新規学卒者の離職状況（平成25年3月卒業者の状況）」 報道発表資料
<http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11652000-Shokugyouanteikyokuhakenyukiroudoutaisakubu-Jakunenshakoyoutaisakushitsu/0000140936.pdf>
- 森田務公認会計士事務所「早期離職を防止するための企業の対応策」
http://www.morita-tax.or.jp/img/freelink/k_r/keiei/r_k40.pdf
- 厚生労働省 従業員（若年・一般）の職場定着
http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/jigyounushi/teichakushien/jakunen-ippan.html
- 厚生労働省 従業員（若年・一般）の職場定着 — 離職理由の状況
<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11600000-Shokugyouanteikyoku/0000093248.pdf>
- 小林徹・梅崎修・佐藤一磨・田澤実「大卒者の早期離職とその後の転職先」（2014）
<http://repo.lib.hosei.ac.jp/bitstream/10114/9792/1/671-672kobayashi-other.pdf>

- 株式会社マイナビ「2015年卒マイナビ企業新卒内定状況調査」
https://saponet.mynavi.jp/release/naitei/data/naitei_2015.pdf
- 厚生労働省「新規大学卒業就職者の離職状況（平成24年3月卒業者の状況）」
- http://www.mhlw.go.jp/file/04Houdouhappyou11652000Shokugyouanteikyokuhakenyu_kiroudoutaisakubu-Jakunenshakoyoutaisakushitsu/0000102407.pdf
- 厚生労働省「新規高校卒業就職者の離職状況（平成24年3月卒業者の状況）」
http://www.mhlw.go.jp/file/04Houdouhappyou11652000Shokugyouanteikyokuhakenyu_kiroudoutaisakubu-Jakunenshakoyoutaisakushitsu/0000102408.pdf
- 厚生労働省「勤労青少年福祉法等の一部を改正する法律の概要」
<http://www.mhlw.go.jp/file/06Seisakujouhou11600000Shokugyouanteikyoku/0000134612.pdf>
- 厚生労働省「若者雇用促進法の概要」
<http://www.mhlw.go.jp/file/06Seisakujouhou11600000Shokugyouanteikyoku/0000134614.pdf>
- 厚生労働省千葉労働局報道発表資料「違法な長時間労働を複数の事業場で行っていた企業に対し千葉労働局が是正指導をしました」
<https://chibaroudoukyoku.jsite.mhlw.go.jp/library/chibaroudoukyoku/houdou/20160519.pdf>
- 厚生労働省 「メンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル」
<http://www.mhlw.go.jp/file/06Seisakujouhou11900000Koyoukintoujidoukateikyoku/0000106269.pdf>
- リクルートキャリア就職みらい研究所「就職白書2016」
http://data.recruitcareer.co.jp/research_data/hakusyo/hakusyo2016_up.pdf
- 国土交通省「平成24年国土交通白書」
<http://www.mlit.go.jp/hakusyo/mlit/h24/hakusho/h25/pdf/np102200.pdf>
- 曾山哲人・金井壽宏「クリエイティブ人事」(2014) 光文社新書
- 柴田昌治「なぜ社員はやる気をなくしているのか」(2007) 日本経済新聞出版社
- 鶴光太郎「人材覚醒経済」(2016) 日本経済新聞出版社
- ジェフリー・フェファー「人材を生かす企業」(2010) 翔泳社

【使用データ】

- 就職四季報 2013 年版
- 就職四季報 2017 年版
- 就職四季報・女性版 2013 年版
- CSR 企業総覧 2013 年版

本稿を書くに当たり、日本学術振興会・特別推進研究プロジェクト「世代間問題の経済分析：その進化と飛躍」が実施した「くらしと仕事に関する調査」の個票データの提供を高山氏から受けた。

注：Web サイト内の資料については、全て最終アクセスは 2016 年 11 月 7 日である。記載されている URL は最終アクセス時のものであり、その後 URL が変更されている可能性がある。