

2007年3月28日

なぜ若者は会社を去るのか？

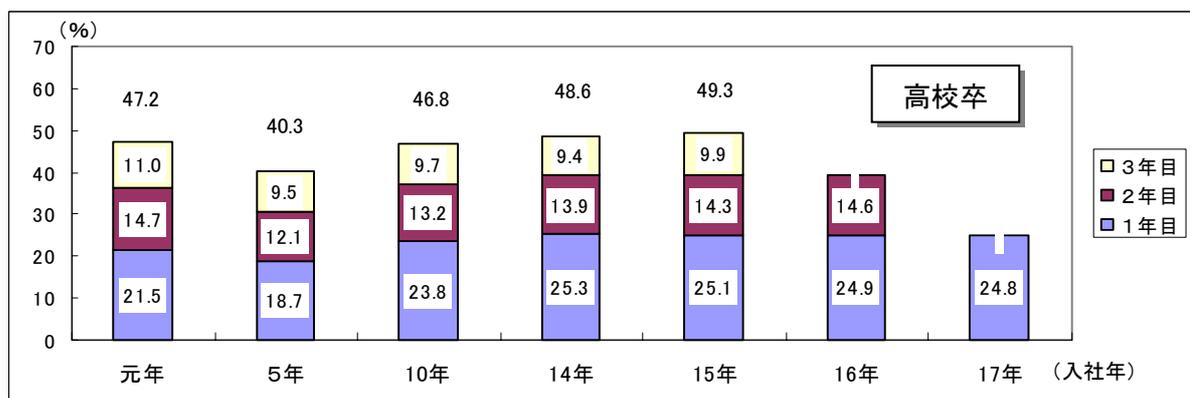
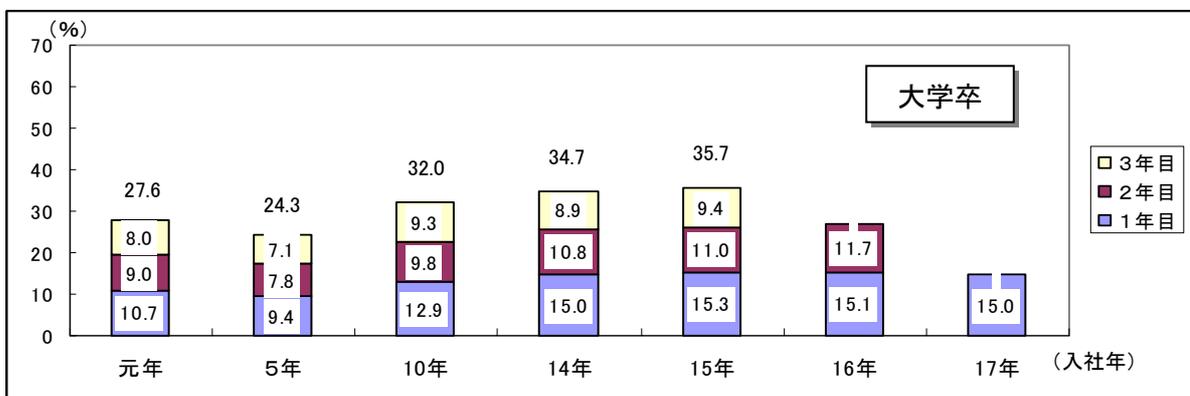
近年、若者の早期離職問題が深刻に語られることが多い。学校を卒業してせっかく就職しても、大卒で3割、高卒で5割、中卒にいたっては7割が入社後3年以内に退職してしまうのである。なぜ彼らは短期間で会社を辞めてしまうのか？ それにはさまざまな理由がある。

今回は、この早期離職問題を取り上げ、その原因と企業の対策について考えてみた。

1. 早期離職の実態

下のグラフは、新規学校卒業者の入社後3年以内の離職状況を調査したものである。これによると、平成15年入社の場合、3年間で大卒が35.7%、高卒では49.3%が離職したことが分かる。これが、若者の早期離職の実態である。「石の上にも3年」という言葉があるが、3年を待たずして多くの若者が会社を去ってしまうのである。

〔新規学校卒業者の就職離職状況調査〕



出所：いずれも厚生労働省「新規学校卒業者の就職離職状況調査」

2. なぜ短期間で会社を去るのか？

それでは、なぜ彼らは短期間のうちに会社を辞めてしまうのか。思いつくままにその原因を探ってみよう。

◇ 理想と現実のギャップ

会社の実態をほとんど知らないまま就職し、入社後、理想と現実の間で悩み、会社に失望して辞めてしまう若者は少なくない。最近は、インターネットで会社情報を入手する若者が多い。そこには夢のある会社生活が描かれている。その夢が大きければ大きいほど、職場の厳しい実態を目の当たりにしたときの落胆は大きい。残業が多い、有休が取れないなどの「こんなはずじゃなかった」との思いが、離職を決意させるのである。

◇ 即戦力への期待の大きさ

かつて、新入社員には長い助走期間が許されていた。その間、先輩の仕事を補助しながら会社や仕事に徐々に慣れ、一つ一つ仕事を覚えていった。ところが今、その助走期間が短縮され、早い段階で仕事の結果が求められるようになった。そのため矢継ぎ早にさまざまな知識を詰め込まれ、次第にプレッシャーに押しつぶされてしまうのである。

また、人事制度においても、ややもすれば行き過ぎた成果主義に陥ってしまった結果、成果を出せない者は、若者であっても厳しい境遇に置かれるケースも少なくない。

◇ ストレスに対する脆弱さ

これまで、「ゆとり教育」に象徴されるように、若者にプレッシャーやストレスを与えないように大人や社会がさまざまな配慮を積み重ねてきた。その結果、大きな挫折を知ることなく育ち、社会に巣立っていく若者が多い。一方、社会では失敗や挫折がつきものである。そこで、失敗などを繰り返すにつれ、徐々に働くことへの自信を失ってしまうのである。その結果、「もっと働きやすい会社があるはずだ」「自分の実力が発揮できる仕事があるはずだ」という思いに変わり、現実からの逃避に近い形で転職を決意することになるのである（いわゆる“青い鳥症候群”）。

◇ 希薄化する社内人間関係

かつては、どの職場にも面倒見の良い上司や先輩がいた。彼らが若者の悩みを聞き、励まし、問題を解決してきた。ただ、“失われた10年”の中で、会社や職場に人的、時間的なゆとりがなくなり、彼らも後輩のために多くの時間を割くことが許されなくなってしまったのである。また、先輩と後輩、上司と部下が一緒になって汗を流したり、語り合えるような行事（運動会や社員旅行、職場の飲み会など）も経費節減等の理由で徐々に削減・縮小されてしまった。その結果、徐々に職場の人間関係に潤いがなくなり、若者が孤立してしまうことが多くなってしまったのである。

◇ 見失った働く目標

若者にとってあこがれの的となる上司が少なくなってきている。かつては、「自分も努力して、あのような部長になりたい」といった目標となる人物が会社や職場にいた。た

だ、今一番ストレスを抱えているのは、かつて若者の目標であった管理職である。上司に成果を責められ、疲労感を漂わせる管理職を目の当たりにして、「あんな部長にはなりたくない」と思う若者が増えている。また、家庭においても疲れて仕事から帰る父親の姿を見て「あんなサラリーマンにはなりたくない」と思う子供も少なくない。つまり、自分の周囲に働く上での目標となる人物がいなくなり、その一方で、華々しくマスコミに登場するIT社長があこがれの的となってしまったのである。

3. 若者の早期離職防止策

以上のような離職原因を踏まえて、会社としての若者の定着策を考えてみたい。

◇ 内定後のフォロー

“こんなはずじゃなかった退職”を防ぐためには、内定を出してから入社までの間に、いかにして高い理想（夢）を持った若者を会社の現実の姿にソフトランディングさせるかがポイントとなる。会社の行事やイベントがあれば内定者を招待する、年齢の近い先輩を中心とした入社前の懇親会を開く、などの取り組みを通して、徐々に現実の姿を若者にすり込んでいくことが必要である。内定を出してから入社までの間にこのような努力を惜しむと、内定辞退や早期離職が待ち受けていることを忘れてはならない。

◇ “お兄さん・お姉さん制度”の導入

ストレスやプレッシャーに弱い若者にとって、時として職場内に“逃げ場”が必要になる。その場合、10歳も20歳も年の離れた上司や先輩が「困ったことがあればいつでも相談に来い」では、異なる世代とのコミュニケーションに慣れていない若者にとって、“逃げ場”にはならない。仕事上の指導者とは別に、年齢の近い先輩をサポートとして身近に配置することが、若者にとって安心感につながるのである。また、先輩も自分が新入社員であった時の記憶が鮮明であるため、適切な助言や指導をすることができる。さらに、お兄さんやお姉さんに若者との“交際費”を認めるなどの配慮も必要である。

◇ 上司・職場のコミュニケーション改善

希薄になった人間関係を修復するのは上司と会社の責任である。上司は、常に若者の視線でコミュニケーションを図ることが必要である。時には若者に関心の高い話題についても勉強し、自分から彼らの輪の中に入りながら信頼関係を築いていかなければならない。また、上司は「聴く力」に磨きをかけることが必要である。「話の分かる上司」であれば、若者も安心して話しかけるに違いない。

会社としても、社員旅行等のレクリエーションの機会を復活させるなど、希薄化した人間関係を修復する手立てを検討していく必要がある。

◇ 成果主義の修正（育成型成果主義）

行き過ぎた成果主義では、数字を上げることのみが成果と考えられていることが多い。ただ、若者に数字の結果を出すことは難しく、また、短時間で数字を求めることは必要

以上に若者にプレッシャーを与えることになる。そこで、成果とは何かを改めて考え直してみる必要があるのではないだろうか。仕事を覚える、ある仕事が一人でこなせるようになる、これも立派な成果である。将来を担う正社員の人事には、常に“育てる”視点が必要である。一人前以上のレベルの社員には仕事の結果を求めることは必要であるが、若者には“自己の成長”という成果が確実に出せるよう支援するシステムが必要である。改めて、成果（社員への期待基準）の定義を見直してみることをお勧めしたい。

◇ 指導育成体制の改善

社員の指導・育成面でも、若者を早期離職に追い込む要因はある。だれしもそうであるように、指導を受ける場面では、先輩や上司（指導者）の期待に応えなければならないというプレッシャーが生まれる。達成感を与え自信につなげるためには、本人に成長の“手ごたえ”を感じさせることが必要である。そのためには、指導目標を明確にする、指導者の指導力に磨きをかける、部下や後輩とコミュニケーションを密にし、ほめたり注意したりしながら指導する、などの計画的な指導体制を確立していかなければならない。また、会社としても成長度合いを定期的に把握し、適切に管理できる仕組みが必要である。若者の教育を現場任せ、担当者任せにはしないだろうか？

4. 若者の定着に向けて（まとめ）

景気回復、少子化、2007年問題などの影響により、中小企業にとって若者の採用が難しい状況となっている。加えて、若者の早期離職が大きな問題となり、若年労働力不足は一層深刻化している。

残念ながら、若者の早期離職を防ぐ特效薬はない。上のような対策を一つ一つ講じていくことが、早期離職を防ぐ近道である。これらの中には、一見、若者を甘やかすような印象を持つものもあるかもしれないが、決してそうではない。これらの多くは、従来の日本的経営の中で人材管理の基本と考えられてきたものである。それが、“失われた10年”の中で、職場や我々の意識から徐々に消し去られてしまったのである。

雇用形態が多様化し、個人の就業意識にも変化が見られる。それだけに、会社の将来を担う基幹社員の長期的な育成は、企業にとって最重要課題といえる。また、若者に働きやすい職場は、他の従業員にとっても働きやすい職場であることは間違いない。新入社員が入社する今、若者の受け入れ体制や職場環境を見直してみる必要があるのではないだろうか？

（経営コンサルティング部 大地 勉）

人事管理・人材育成に関するお問い合わせは、下記までお気軽にお寄せください。

㈱百五経済研究所 経営コンサルティング部

電話 : (059) - 228 - 9105 (代表)

FAX : (059) - 228 - 9380