

第二新卒の職場観から長期継続就業を可能にするための考察

村山 雄二 リクルートワークス研究所・研究員

第二新卒者の現状を調べると厚生労働省職業安定局調べの新卒入社3年目以内の離職率は3割を超えている。1年目であっても15%も最初の勤め先を辞めている。今回の調査においては、第二新卒正社員として新たに企業に採用された人材にとって、今後は継続して就業していきたい、と考える職場環境の要素を成長実感を主軸に置きながら探ることとした。

キーワード： 第二新卒, 職場満足, 転職, 成長実感

I. はじめに

本研究の目的は、第二新卒転職者の就業継続意欲を高めるために必要な職場環境の要素を明らかにすることである。アンケート調査による分析を通じて考察を試みた。

II. 調査概要

ここでは株式会社リクルートエージェントに登録して転職をした正社員を対象に2006年7月13日から7月24日までWeb調査を行った。転職後半年～1年未満の第二新卒者(29歳以下正社員。株式会社リクルートエージェントサービスによる転職決定者に限らない)。対象者へのメールの送信数は2000名であり調査協力者は521名であった(回収率26.1%)。

III. 分析の枠組み

今回の分析においては職場環境を大きく「人材」「評価」「風土」「仕事」という4つの大項目に分けて、それぞれの要素を洗い出し、まず51の小項目を設定した。この小項目に対して、

5段階の満足度を記入する設問とした。この小項目と「就業継続意欲」の関係性を明らかにした。この過程においてデータが重複していると思われた7項目に関してはデータの取舍選択を行っており、分析時は44の小項目とした。ここでは就業継続意欲に対する項目毎の影響度の違いを求めた。また比較対象として総合的な「職場満足」の設問を設定した。職場満足を「現在の職場への満足度、就業継続意欲を「将来に対する職場の満足の期待値」と考えた。それぞれへの影響度の違いを理解することで長期就業を促すために必要となる要素が抽出されると推察し分析を行った。なお、この分析に際し、転職者が在籍する職場においての基本属性(当初は職種、業種、企業規模、顧客接点の頻度のいずれかにおいて有意差があると予想した)についても有意差の有無を確認したが、いずれの属性に関しても本分析に影響を与えられる結果はなかった。就業継続意欲(5年・10年)と職場満足についての相関値は図表2の通りとなった。この相関値の差の要因の一部を本研究においては明らかにするものである。

IV. 調査結果

IV-1 就業継続意欲に影響する要素

目的変数である「5年以上の継続就業意欲」と大項目との相関を見してみる。大項目はそれらを構成する小項目の絶対値と単純平均とした。「仕事(0.335)」「評価(0.300)」「人材(0.298)」と続き、「風土(0.241)」であった(図表1)。

小項目でも仕事の項目が最も相関値が高かった「職場で継続して成長できるイメージがある(0.619)」から「今の仕事の意義に共感できる(0.498)」「今の仕事を通じて将来のキャリアパスがイメージできる(0.488)」「今の仕事は自分に向いている(0.464)」と続いた。

人材面では「上司は仕事ができる(0.412)」「仕事上で目指すべき人物がいる(0.412)」が高い値を示した。これらの中で「職場満足」に比べて「就業継続意欲」との相関が強い項目を発見するために、それぞれに対する相関値を比較する(図表2)。いずれの目的変数に対しても相関値の1位「職場成長イメージ(0.619)」、2位「今の仕事の意義に共感できる(0.498)」と変わらない。一方で3位以下で違いが顕著になる。特に、「仕事を通じて成長を実感できる」は就業継続意欲に対して大きく上がる(11→3位)。「自分のやりたい仕事を担当している(18→6位)」「職場に活気がある(20→8位)」も同様に就業継続意欲とは相関が弱まる。一方で相関順位が下がるものは、「今の仕事を通じて将来のキャリアパスがイメージできる(3→5位)」「転職を考えている人が多い(5→28位)」「上司は仕事ができる(6→9位)」「仕事上で目指すべき人物がいる(7→10位)」「仕事の成果や業績が正当に評価されている(12→14位)」となった。

IV-2 就業継続意欲に影響する要因分析

III-1の結果から就業継続意欲に対する影響度を明確にするため、2項ロジスティクス分析を行った(図表3)。2項ロジスティクス分析に

よって、就業継続意欲に影響を与える要素の強さを明確にした。この分析の結果「今の職場で

図表1 分析の枠組

目的変数	
・就業継続意欲「あなたは、現在の会社に今後5年以上の在籍を希望している」	
↑↓	
独立変数	
職場環境満足度	大項目相関値(小項目の絶対値平均)
	人材:5項目(0.298)
	上司は仕事ができる
	仕事上で目指すべき人物がいる
	上司以外の信頼のおける社内相談相手がいる
	同僚は仕事ができる人が多い
	同年代に業績もしくは出世の面で負けたくない人物がいる
	評価:7項目(0.300)
	目標の達成や成果についてのフィードバックの機会がある
	自分の将来のキャリアについて上司と話し合っている
	仕事の成果や業績が正当に評価されている
	業績に関して職場全体として達成する意欲がある
	上司から自分は、業務上高く評価されている
	同僚から自分は、業務上高く評価されている
	顧客から自分は、業務上高く評価されている
	風土・環境:16項目(0.241)
	仕事の内容やアウトプットについて、周囲が気軽にアドバイスをくれる
	会議や打ち合わせでは役職や年齢に関係なく発言しやすい雰囲気である
	仕事の専門知識・ノウハウや具体事例について、共有する機会がある
	職場ではチームで協力して高い成果を出そうという意識がある
	職場に活気がある
	同僚の仕事内容や成果にお互に関心がある
	上司とは飲み会やランチへ良く行く
	職場が清潔で快適である
	上司との仕事以外の会話が多い
	同僚との仕事以外の会話が多い
	職場での服装は自由だ
	職場では20代の割合が多い
	職場の女性比率が高い
	個人として成果を出さなければならないというプレッシャーの強い職場である
	残業が当たり前の雰囲気である
	転職を考えている人が多い
	仕事:16項目(0.335)
	今の職場で継続して成長できるイメージがある
	今の仕事の意義に共感できる
	今の仕事を通じて将来のキャリアパスがイメージできる
	今の仕事は自分に向いている
	仕事を通じて成長を実感出来る
	社内公募/自己申告制度等で希望する仕事を選べる機会がある。
	仕事を通じて専門的知識や技術が身につく
自分のやりたい仕事を担当している	
責任のある仕事を任せてもらえる	
仕事を通して幅広い人脈形成ができる	
世の中に影響を与える仕事ができる	
自分の経験・専門が生かせる	
社内他部署との接点が多い	
今の仕事は変化の激しいものである	
社外顧客との接点が多い	
自分が仕事を教える立場にある	
+	
【基本属性】	
・性別・年齢・業種・職種・従業員数・職場人数	
・顧客接点・社内接点・年収	

継続して成長できるイメージがある」が最も強く影響していた。次に「今の仕事は自分に向いている」「転職を考えている人が多い」が影響している。比較として、「上司は仕事ができる」や「職

場は清潔で快適である」は職場満足には影響するものの、就業継続意欲には有意ではない。

このように「今の職場で継続して成長できるイメージがある」の項目が継続就業意欲に強い影響を与えている。しかし、そもそも継続成長イメージが持てる状況とはどのような職場環境であるのか。それを再度検証してみることにした。

この検証も2項ロジスティクス分析にて影響を確認し、結果は図表4の通りとなっている。最も影響を与えているのは「仕事を通じて専門的知識や技術が身につく」であり、「今の仕事は自分に向いている」「今の仕事の意義に共感できる」の順となった。続いて「仕事の成果や業績が正当に評価されている」となり、「仕事上目指すべき人物がいる」に続いた。

以上の結果から、相関分析だけでは見えなかった違いが明らかになった。人材面では「上司が仕事ができる」ことよりも「目指すべき人物(ロールモデル)」がいること。「成長」は今の仕事を通して実感していることよりも、継続して成長していけるイメージを自分が描けること。仕事は「やりたい仕事」よりも「自分に向いている仕事」が職場にあることが継続して成長するイメージを持つことに影響を与えている。加えて「正当な評価」「仕事の意義への共感」も影響を与えることが分かった。つまり、第二新卒転職者においては、「現在の職場の満足」と「就業継続意欲」に影響を与える要素は異なるということが明確になった。

第二新卒転職者においては職場に満足していても、それは直接的には就業継続意識に繋がらない。つまり今回の結果から就業継続意欲に大きな影響を与える「今の職場で継続し成長できるイメージがある」への影響の強さもあわせて考察すると

- ・ キャリア(専門性)アップの可能性
- ・ ロールモデルの存在の認識
- ・ 正当な評価
- ・ 仕事への適性

・ 仕事の意義への共感
が影響しているといえる。第二新卒転職者は3年以内に転職しているという事実から、このような長期的就業に安定感をもたらす要素を重視するようになったとも考えられる。

図表2 就業継続意欲と職場満足の相関値

就業継続意欲と職場満足の相関値			
	今後5年以上の 在籍希望	今後10年以上 の在籍希望	職場満足
今後5年以上の在籍希望	1.000	0.863	0.657
今後10年以上の在籍希望	0.863	1.000	0.585
職場満足	0.657	0.585	1.000

目的変数に対する小項目の相関値						
	順位	今後5年 以上の在 籍希望	順位	今後10年 以上の在 籍希望	順位	職場満足
職場継続成長イメージ	1	0.619	1	0.547	1	0.802
今の仕事の意義に共感できる	2	0.498	2	0.428	2	0.679
今の仕事を通じて将来のキャリアパスがイメージできる	3	0.488	3	0.418	5	0.593
今の仕事は自分に向いている	4	0.464	4	0.400	4	0.615
転職を考えている人が多い	5	-0.422	5	-0.397	28	-0.352
上司は仕事ができる	6	0.412	10	0.354	9	0.539
仕事上で目指すべき人物がいる	7	0.412	7	0.359	10	0.530
仕事の内容やアウトプットについて、周囲が気軽にアドバイスしてくれる	8	0.410	6	0.365	7	0.551
目標の達成や成果についてのフィードバックの機会がある	9	0.402	15	0.343	19	0.454
自分の将来のキャリアについて上司と話し合っている	10	0.399	11	0.354	17	0.477
仕事を通じて成長感を実感出来る	11	0.397	13	0.346	3	0.631
仕事の成果や業績が正当に評価されている	12	0.394	8	0.354	14	0.489
業績に関して職場全体として達成する意欲がある	13	0.391	9	0.354	11	0.503
会議や打ち合わせでは役職や年齢に関係なく発言しやすい雰囲気である	14	0.391	12	0.348	12	0.502
社内公募・自己申告制度等で希望する仕事を選ぶ機会がある	15	0.387	17	0.338	24	0.408
仕事の専門知識・ノウハウや具体事例について、共有する機会がある	16	0.376	14	0.344	13	0.496
仕事を通じて専門的知識や技術が身につく	17	0.374	20	0.302	16	0.485
自分のやりたい仕事を担当している	18	0.374	19	0.311	6	0.580
職場ではチームで協力して高い成果を出そうという意識がある	19	0.372	18	0.328	15	0.489
職場に活気がある	20	0.347	22	0.289	8	0.540
責任のある仕事を任せられる	21	0.344	23	0.271	18	0.477
仕事を通して幅広い人脈形成ができる	22	0.337	16	0.341	22	0.421
同僚の仕事内容や成果にお互に関心がある	23	0.318	21	0.302	21	0.434
上司からは、業務上高く評価されている	24	0.304	26	0.248	20	0.447
上司とは飲み会やランチへよく行く	25	0.295	24	0.264	27	0.373
職場が清潔で快適である	26	0.284	25	0.258	23	0.421
世の中に影響を与える仕事ができる	27	0.282	27	0.247	26	0.395
上司との仕事以外の会話が多い	28	0.263	28	0.242	25	0.397
自分の経験・専門が生かせる	29	0.258	31	0.231	32	0.323
上司以外の信頼のおける社内相談相手がいる	30	0.256	29	0.240	30	0.343
社内他部署との接点が多い	31	0.245	30	0.235	33	0.307
同僚は仕事ができる人が多い	32	0.236	33	0.203	29	0.351
今の仕事は変化の激しいものである	33	0.205	34	0.176	31	0.324
同年代に業績もしくは出世の面で負けたくない人物がいる	34	0.176	32	0.218	36	0.240
同僚との仕事以外の会話が多い	35	0.169	35	0.166	35	0.266
同僚から自分は、業務上高く評価されている	36	0.161	37	0.142	34	0.288
残業が当たり前の雰囲気である	37	-0.140	36	-0.143	37	-0.155
社外顧客との接点が多い	38	0.080	38	0.110	39	0.137
顧客から自分は、業務上高く評価されている	39	-0.050	42	-0.027	44	0.019
職場での服装は自由だ	40	0.048	40	0.032	38	0.138
職場では20代の割合が多い	41	0.012	39	-0.042	40	0.108
職場の女性比率が高い	42	0.010	44	0.007	42	0.076
個人として成果を出さなければならないというプレッシャーの強い職場である	43	0.003	41	0.029	43	0.037
自分が仕事を教える立場にある	44	-0.003	43	0.007	41	0.092

V 考察

本研究は第二新卒層の中でも転職を実際に経験したケースを対象としたため、そのリテンションを向上させたいという研究の動機に適した「退職をするという行動を実際に行った母集

団」で進めることができた。そして、その結果「職場満足度」と「就業継続意欲」は、それぞれに対して影響を与える職場環境の影響度は要素によって異なっていることが示された。

就業継続意欲では、「上司」との関係よりも「ロールモデル」の存在が大きく影響を与えているという事実は新しい発見であったと考える。転職を考えている人の多寡は、現在の「職場満足」にはさほど影響しないが、「就業継続意欲」には大きな影響を与えている。成長という要素に関しても、「現在までの成長」よりも、「将来に渡っての成長イメージ」を持たせることができる

かどうか、就業継続意欲に影響することも確認ができた。「正当な評価」や「仕事が自分に向いていること」に関しては、人事施策にも織り込める結果であるといえる。特に今回の調査結果は満足度を聞いているため、業績へのフィードバックや評価の透明性の向上などで対応できる項目であると考ええる。

もちろん、本質的に第二新卒層のリテンション課題の解決のためには、企業毎の状況や個人個人のパーソナリティまで配慮した更なる調査研究が必要である。

図表3 就業継続意欲と職場満足に関する2項ロジスティクス分析

	B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp (B)
職場継続成長イメージ	0.663	0.139	22.881	1	0.000	1.941
今の仕事は自分に向いている	0.339	0.128	6.981	1	0.008	1.404
転職を考えている人が多い	-0.443	0.092	22.928	1	0.000	0.642
会議や打ち合わせでは役職や年齢に関係なく発言しやすい雰囲気である	0.137	0.112	1.489	1	0.222	1.147
職場が清潔で快適である	0.152	0.107	2.019	1	0.155	1.164
上司は仕事ができる	0.110	0.132	0.694	1	0.405	1.116
仕事の成果や業績が正当に評価されている	-0.003	0.126	0.001	1	0.981	0.997
業績に関して職場全体として達成する意欲がある	0.159	0.113	1.982	1	0.159	1.173
仕事の内容やアウトプットについて、周囲が気軽にアドバイスをくれる	0.173	0.134	1.683	1	0.195	1.189
定数	-2.454	0.525	21.884	1	0.000	0.086

【就業継続意欲10年以上】						
	B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp (B)
職場継続成長イメージ	0.774	0.165	22.080	1	0.000	2.168
今の仕事は自分に向いている	0.285	0.137	4.307	1	0.038	1.330
転職を考えている人が多い	-0.355	0.093	14.686	1	0.000	0.701
会議や打ち合わせでは役職や年齢に関係なく発言しやすい雰囲気である	0.219	0.125	3.083	1	0.079	1.245
職場が清潔で快適である	0.081	0.110	0.540	1	0.462	1.084
上司は仕事ができる	-0.009	0.147	0.004	1	0.949	0.991
仕事の成果や業績が正当に評価されている	0.199	0.133	2.220	1	0.136	1.220
業績に関して職場全体として達成する意欲がある	0.070	0.120	0.335	1	0.563	1.072
仕事の内容やアウトプットについて、周囲が気軽にアドバイスをくれる	-0.019	0.148	0.016	1	0.900	0.982
定数	-1.536	0.550	7.796	1	0.005	0.215

【職場満足】						
	B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp (B)
職場継続成長イメージ	0.888	0.166	28.473	1	0.000	2.430
今の仕事は自分に向いている	0.870	0.173	25.219	1	0.000	2.387
転職を考えている人が多い	-0.287	0.128	5.051	1	0.025	0.750
会議や打ち合わせでは役職や年齢に関係なく発言しやすい雰囲気である	0.211	0.138	2.331	1	0.127	1.235
職場が清潔で快適である	0.617	0.144	18.308	1	0.000	1.854
上司は仕事ができる	0.377	0.157	5.759	1	0.016	1.458
仕事の成果や業績が正当に評価されている	0.374	0.166	5.067	1	0.024	1.453
業績に関して職場全体として達成する意欲がある	0.363	0.141	6.655	1	0.010	1.438
仕事の内容やアウトプットについて、周囲が気軽にアドバイスをくれる	0.170	0.158	1.162	1	0.281	1.186
定数	-9.507	1.019	87.120	1	0.000	0.000

図表4 継続成長に関する2項ロジスティクス分析

【継続成長イメージ】						
	B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp (B)
今の仕事は自分に向いている	0.561	0.166	11.376	1	0.001	1.752
責任のある仕事を任せもらえる	0.159	0.153	1.088	1	0.297	1.173
仕事を通じて専門的知識や技術が身につく	0.656	0.148	19.661	1	0.000	1.928
自分のやりたい仕事を担当している	0.096	0.153	0.392	1	0.531	1.100
職場ではチームで協力して高い成果を出そうという意識がある	-0.072	0.127	0.322	1	0.570	0.931
社内公募/自己申告制度等で希望する仕事を選べる機会がある	0.208	0.112	3.461	1	0.063	1.231
今の仕事の意義に共感できる	0.530	0.170	9.768	1	0.002	1.699
仕事の成果や業績が正当に評価されている	0.496	0.142	12.117	1	0.000	1.642
仕事上で目指すべき人物がいる	0.352	0.114	9.496	1	0.002	1.422
自分の将来のキャリアについて上司と話し合っている	0.193	0.121	2.544	1	0.111	1.213
仕事を通して幅広い人脈形成ができる	0.154	0.117	1.711	1	0.191	1.166

※図表3、4とも網掛けの項目は優位確率が0.05以上のもの