

2023年10月31日

各 位

若者が働きたい会社になる

～ 県内企業における若手社員の定着について ～

株式会社いよぎん地域経済研究センター（略称IRC、社長 矢野 一成）は、このたび標記の調査結果をとりまとめましたので、その概要をお知らせします。

なお、詳細は2023年11月1日発行の「IRC Monthly」2023年11月号に掲載予定です。

記

【調査概要】

- ・ 労働市場全体で求人が活発化しており、超売り手市場の時代を迎えている。一方、労働市場の流動化が加速している。今後、企業競争力を高め、持続可能な成長を図るには、人材の定着・活躍が必要不可欠である。
- ・ 県内企業向けアンケートを実施したところ、新卒採用（23年4月入社）について約7割の企業は採用目標に届かず、8割強の企業は「採用環境が厳しくなってきた」、「若手社員が不足」と回答した。
- ・ 若手社員の離職理由について、最も多く挙げられたのは「業務内容のミスマッチ」（43.2%）、次いで「人間関係がうまくいかない」（37.5%）、「労働時間や休暇に対する不満」（20.9%）、「待遇（給与）への不満」（20.9%）の順となった。仕事内容、人間関係、労働時間は定着を図るうえでのキーワードとなる。
- ・ 転職のハードルが低くなり、若手社員の定着を取り巻く環境が大きく変わった。若手社員の定着に向けて、採用段階において、透明性のある情報発信やインターンシップの実施などを通して、ミスマッチを減らす工夫が必要である。また、入社後は、新入社員研修や適材適所の人材配置を行い、さらに、若者が活躍できる場づくりや働きやすさを意識した環境づくりが求められる。

以上

はじめに

新型コロナから経済の回復に伴い、労働市場全体では求人が活発化している。一方、雇用の流動化が進み、企業にとって人材の流出が避けられない。今後、企業競争力を高め、持続可能な成長を図るには、優秀な人材の定着・育成が必要不可欠である。

今回は、若手社員の定着に焦点を当て、県内企業に対するアンケート、経営者、人事担当者へのヒアリング調査にもとづき、若手社員の離職防止の取組や課題を取りまとめた。

1. 変貌した労働市場

01 「超売り手市場」時代の到来

超売り手市場の時代を迎えている。有効求人倍率の推移をみると、リーマンショック以降は上昇傾向にあった（図表-1）。新型コロナの影響を受け、一時期落ち込んだものの、2020年11月以降は再び上昇傾向に転じた。特に愛媛の有効求人倍率は全国平均との差が大きく、人手確保がますます難しくなってきたと実感している県内企業は多いのではないだろうか。

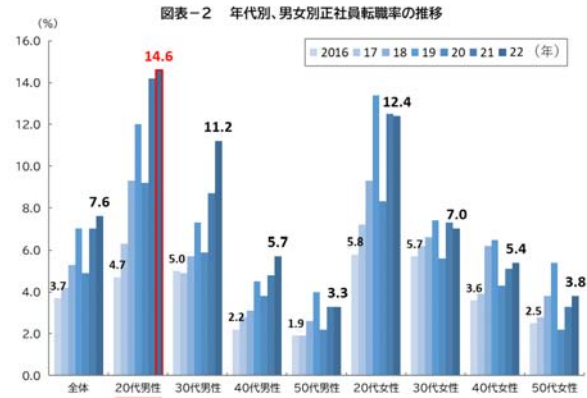


資料：厚生労働省、「職業安定業務統計」にもとづきIRC作成

02 加速している雇用市場の流動化

調査によると、2022年の20～50代正社員の転職率は全体で7.6%と、2016年以降の最高水準になった（図表-2）。コロナの影響を受ける2020年を除くと、総じて転職率が上昇傾向にある。また、年代別、男女別をみると、20代の男性正社員の転職率(14.6%)の高さが目立ち、2016年の3倍となった。転職市場の成熟化に伴い、転職しやすい環境になり、同じ会社で定年まで働きたいと考える傾向が弱まってきてい

る。せっかく採用した若者をいかに定着させるかは企業の重要課題である。



資料：マイナビ、転職動向調査2023年版(2022年12月調査)

2. 県内企業における新卒採用及び若手社員の定着に関するアンケート調査

県内企業における新卒採用、若手社員の定着状況を把握するため、企業の経営者や人事担当者を対象にアンケートを実施した。なお、本調査における若手社員は30歳未満の正社員を指す。概要は以下の通りである。

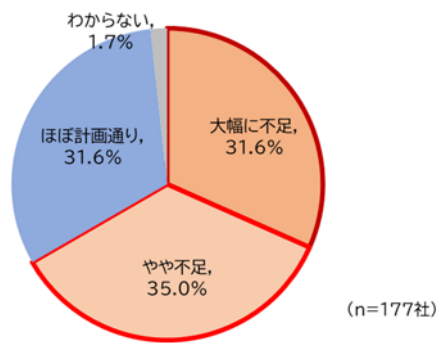
調査概要	
調査対象	愛媛県内に事業所を置く企業(789社)
調査方法	郵送/FAXにより回答
調査時期	2023年8月
有効回答	306社(有効回答率:38.8%)
回答先の属性	
部門	製造業:106社(34.6%)、非製造業:200社(65.4%)
正社員数	~10人:36社(12.3%) 11人~30人:77社(26.3%) 31人~100人:114社(38.9%) 100人以上:66社(22.5%)
※集計は不明分を除く ※四捨五入の関係で合計が100%にならない場合がある(以下同様)	

01 新卒採用について

A) 約7割の企業が採用目標に届かず

23年卒の新規学校卒業者の募集状況について尋ねたところ、「募集した」と回答した企業は約6割だった。「募集した」と回答した企業に対し、採用計画に対する実績について尋ねたところ、「大幅に不足」(31.6%)と「やや不足」(35.0%)を合わせると、全体の7割近くに上った（図表-3）。

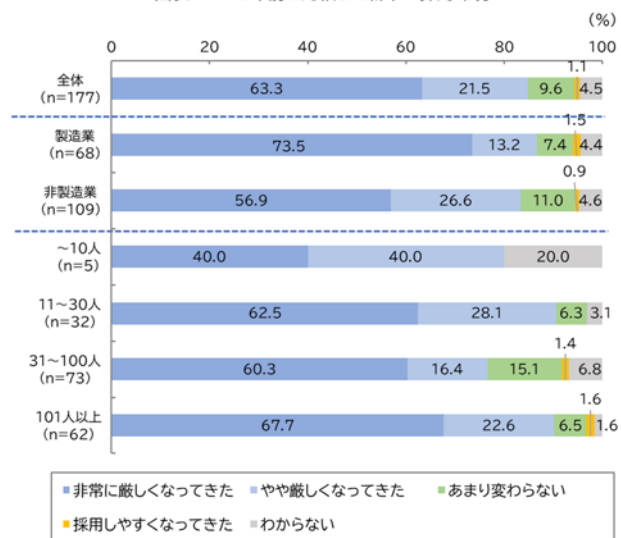
図表-3 採用計画に対する新卒採用の実績



B)非常に厳しくなってきた採用環境

5年前と比較した新卒の採用活動（環境）については、「非常に厳しくなってきた」（63.3%）、「やや厳しくなってきた」（21.5%）と回答した企業は全体の8割強を占めた（図表-4）。

図表-4 5年前と比較した新卒の採用環境



採用環境が厳しくなった背景には、生産年齢人口の減少による慢性的な人手不足があるほか、高卒進学率の上昇、採用チャネルの多様化（オンライン採用）により、県外企業へのアプローチが容易になり、若者の流出を加速させたことが考えられる。

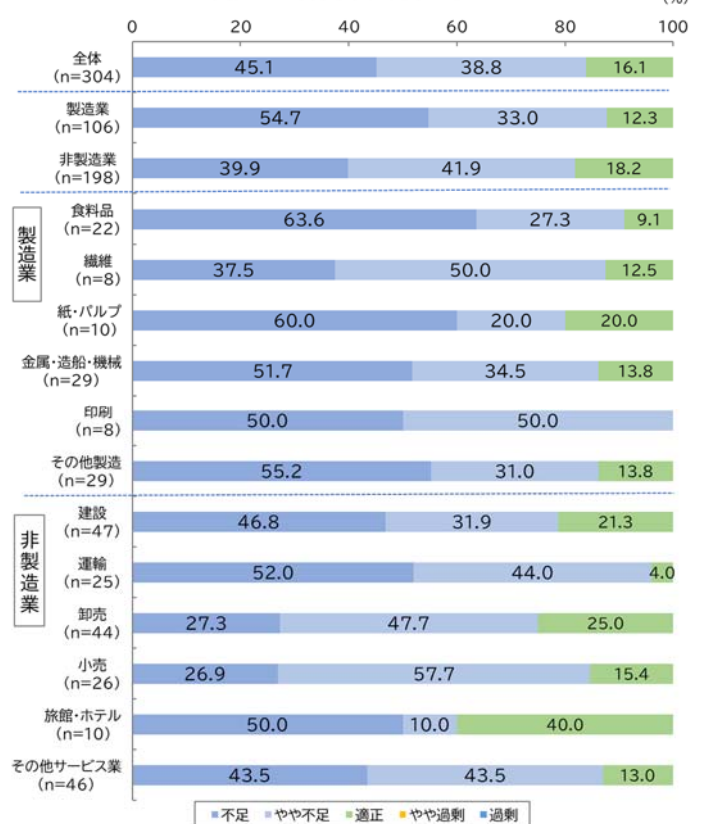
02 若手社員の定着について

A)8割強の企業が「若手社員が不足」

若手社員の過不足感について尋ねたところ、「適正」と回答した企業は16.1%にとどまった（図表-5）。一方、「不足」が45.1%、「やや不足」が38.8%だった。また、業種別にみると、製造業の「食料品」（63.6%）「紙・パルプ」（60.0%）、非製造業の「運

輸」（52.0%）「旅館・ホテル」（50.0%）では若手社員の不足がより深刻な状況にある。

図表-5 若手社員の過不足感について



B)若手社員の退職理由と対策

若手社員の退職理由は「業務内容のミスマッチ」（43.2%）が最も多く、次いで「人間関係がうまくいかない」（37.5%）、「労働時間や休暇に対する不満」（20.9%）「待遇（給与）への不満」（20.9%）の順となった（図表-6）。

また、若手社員の離職防止のために、どのような取組をしているのかについて尋ねたところ、最も多く行われているのは「賃金水準を引き上げる」（49.3%）であった（図表-7）。物価高の進行に伴い、賃上げの機運が高まり、新卒の初任給を引き上げる動きが県内でも見られた。また、入社後のリアリティ・ショックを防ぐため、「採用時の詳細な説明・情報提供」に取り組んでいる企業も44.6%に上った。さらに、働き方改革の一環として、「休みを増やす或いは取りやすいようにする」企業は39.3%だった。待遇面での改善や働き方改革の推進に力を入れている企業が多いようだ。

図表-6 若手社員の主な退職理由(複数回答)



図表-7 若手社員の定着対策としての取組(複数回答)



3. 若手社員の定着に向けて

若手社員の離職理由は人によって異なるが、アンケート結果とヒアリングに基づき、主な理由を以下の4つにまとめた。

- ① 仕事内容のミスマッチ
- ② うまくいかない人間関係
- ③ ワーク・ライフ・バランスが取れない働き方
- ④ 待遇への不満

以下は、入社前、入社後の時系列を軸に、それぞれの段階で求められる取組について述べる。

01 入社前～ミスマッチを減らす工夫～

A) 透明性のある、適切な情報発信

入社後のミスマッチを起こさないように、企業情報を発信する際に、ポジティブな情報だけでなく、企業の課題も最初から応募者に見せていく努力が必要である。また、入社後のキャリアを明確にイメージできるよう、既存社員の1日のスケジュール例や先輩社員のインタビューを自社ホームページに掲載したり、事業内容や企業文化をSNS、動画で紹介したりする工夫が求められる。

B) インターンシップや職場体験

インターンシップや職場体験の実施はミスマッチを減らすことに有効である。リアルな職場環境のもとで、業務内容や労働条件、職場の雰囲気を確認

してもらい、将来のキャリアに備えて適切な期待値を持ってもらうことが、入社後のリアリティ・ショックの軽減につながる。

02 入社直後(新入社員1年目)

～新入社員研修と適材適所の人材配置～

A) 新入社員研修の実施

新入社員向けに、会社の全体像やビジョン、各部署の事業内容などについてオリエンテーションを行い、新入社員に期待していることと、数年後、自社で経験できる業務やスキルアップの機会などを知らせる。仕事のやりがいや成長機会を示すことで、若手社員は帰属意識が芽生えやすくなる。また、「ビジネスマナー」や「業務知識」等に関する新入社員研修を行い、必要なスキルと知識を習得させることで、早期に組織に適応することにも寄与する。

B) 適材適所の人材配置

転職が当たり前のような時代になっていくなか、自分の専門性を高め、自分の市場価値を高めていきたい若者が多く、今後もさらに増えていくと予想される。

従来の人材配置は、企業主導で行っていたが、これからは、本人の適性とやりたい仕事マッチする部署を見つけてあげること、場合によって従業員が「選択」できるような配属の仕方が求められる。

03 入社後

～働きがいと働きやすさを意識する職場づくり～

A)若者が活躍できる場づくり

年功序列重視の会社では、若者は常にピラミッドの下層部に置かれている。縦関係が強く、指示命令が一方通行型だと、「この会社では若者の意見が尊重されない、若者にはチャンスがない」というイメージを与えてしまう。

「若者の意見は重要であり、会社に必要とされる」というサインを発信し、彼らに活躍できるチャンスを与えることが重要である。「今の若者はITスキルが高く、SNSでの情報収集や発信に詳しい。そのため、マーケティング戦略を立てる時、積極的に彼らに参加してもらい、彼らの意見やアイデアに耳を傾け、活躍してもらおう」という県内企業の取組もあった。

B)相談しやすい環境づくり

取材で「イマドキの若者との接し方がわからない、苦労している」との意見が多数聞かれた。生まれ育った環境が異なる世代間では価値観や仕事観にギャップが生じやすい。ギャップを縮めるには、定期的に1 on 1 ミーティングの実施や社内イベントの開催、社員旅行など、コミュニケーションの選択肢を増やし、社員同士で気軽に会話・相談できる環境づくりが求められる。

C)ワーク・ライフ・バランスを重視する企業文化の醸成

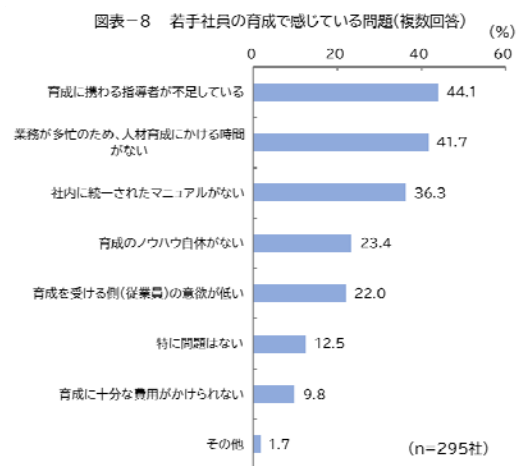
夫婦共働きが当たり前の時代に成長した20代の若者は、男女間の役割分業意識が弱まり、女性も仕事をし、男性も家事・育児をするのが常識と考える人が多い。取材で「今の若者は「ワーク」「ライフ」「ソーシャル」の3本柱で、活躍の領域を広げたい傾向が強い」との声が聞かれた。

かつては深夜まで残業し、ばりばり働く生き方をよしとしていたが、今は違う。ライフスタイルに合わせた柔軟な人事制度を整えていかないと、若者が集まらなくなる。

D)成長を促す学習風土の醸成

適切な社員教育は若手の成長を促し、定着率を上げる効果がある。実際、人材育成において、県内企

業はどのような問題点を感じているのだろうか。アンケート調査では、「育成に携わる指導者が不足している」(44.1%)が最も多く、次いで「業務が多忙のため、人材育成にける時間がない」(41.7%)、「社内に統一されたマニュアルがない」(36.3%)の順となった(図表-8)。人手不足、育成内容の高度化や複雑化が進み、一部の中小企業において、OJTがうまく機能していないことが考えられる。



今後、ICTの利活用やDX化の推進を進めることは、生産性向上に寄与すると同時に、育成・学習の時間の捻出につながる。取材で「今後、ChatGPTを利用したり、DX化を推進したりすることで、教える・覚える仕事の量が減り、育成期間が短縮され、若手社員の早期戦力化の実現にもつながる」との声が聞かれた。

育成のノウハウが欠如している場合、外部の研修やセミナーを利用するのは課題解決に有効である。また、オンライン上の学習リソースを活用し、社員自らのペースで学習できる環境を整え、さらに、若手社員の学習意欲を高め、自己啓発への支援や資格取得への奨励制度を整えるのも肝要である。

おわりに

今回は、県内企業に焦点を当て、若者の定着と育成に関する取組について考察したが、若者の定着は、決して企業だけの課題ではない。これから、彼らの地元での活躍に向けて、企業をはじめ、教育機関や行政にも、若者が生き生きと地域に溶け込んで成長していけるような施策の策定・環境づくりが求められる。(孫 璇)