

組織間関係における事業形成プロセスと成果（4）

吉 野 忠 男

⑧不動産業・物品賃貸業

不動産業・物品賃貸業では、「① 雇用のミスマッチは防ぎようがない」が「4 どちらかといえばそう思わない」66.7%で最も高い割合を示している。雇用のミスマッチは何らかの方法や対策で防止できる可能性があるとの認識である。その認識の背景には「② 雇用のミスマッチは会社説明会、面接など採用活動などの段階に課題がある」及び「④ 雇用のミスマッチは学校側の職業教育あるいは就職指導に課題がある」は「2 どちらかといえばそう思う」、「3 どちらとも言えない」、「4 どちらかといえばそう思わない」とする割合が33.3%で並ぶ。企業側の取り組みの課題や学校側の教育や指導に課題があると考えていることが推察される。一方で、「③ 雇用のミスマッチは就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる」は、「2 どちらかといえばそう思う」が66.7%で最も高い割合を示し、就職後の社内教育で雇用のミスマッチは改善できると考えている回答企業が約7割と比較的に高い割合を示している。「⑤ 雇用のミスマッチの解消には就業や職業について、早期に理解を深める機会が必要だ」は、「1 とてもそう思う」及び「2 どちらかといえばそう思う」がともに33.3%の同割合であり合計すると肯定派が66.6%の割合に達する。しかし、積極的な肯定派が約3割程度であり、職業に関する早期の理解には懐疑的な一面も見える。「⑥雇用のミスマッチの解消には就業や職業について、家庭内教育が大切だ」は、「4 どちらかといえばそう思わない」及び「5 全くそう思う」がともに33.3%で合計すると66.6%に達する。不動産業・物品賃貸業に関する家庭内教育の限界を認識していることがうかがえる。もっとも一般的な家庭において不動産業・物品賃貸業に関する理解は不動産業・物品賃貸業に従事する親族がいる場合を除いて容易ではない現実がある。

不動産業・物品賃貸業は、ミスマッチの防止が不可能とする否定派の割合が高い一方で、肯定派も一定の割合で存在している。また、ミスマッチに関する回答企業の認識において差異が認められる。採用段階の課題あるいは学校側の課題との認識はあるものの回答各社に差異がある。やはり学生や生徒が不動産業・物品賃貸業に関する理解を育む接点がほとんどない中では雇用のミスマッチは起きるべくして起きているといえる。企業側ではこうした現状を理解していることもあり就職後の社内教育に力を入れている。これは社内教育でミスマッチの改善に取り組む意欲的な企業の高い割合から推察される。不動産業・物品賃貸業は学生や生徒にとって「馴染みのない」業態であることから就職後に「しっかり教育する」という企業の考え方は実態に即したもののといえる。一方で、職業の早期の理解は肯定派の割合が高い回答結果である。就職後の社内教育には限界があるとの認識と就職進

路の検討段階では不動産業・物品賃貸業に関する一定の理解が必要との認識である。家庭内の教育には否定的な回答企業が半数以上の割合で存在している。

図表7-9 不動産業・物品賃貸業 「ミスマッチ」の認識

項 目	回答割合				
	1	2	3	4	5
① 雇用のミスマッチは防ぎようがない	0.0%	33.3%	0.0%	<u>66.7%</u>	0.0%
② 雇用のミスマッチは会社説明会、面接など採用活動などの段階に課題がある	0.0%	<u>33.3%</u>	<u>33.3%</u>	<u>33.3%</u>	0.0%
③ 雇用のミスマッチは就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる	0.0%	<u>66.7%</u>	33.3%	0.0%	0.0%
④ 雇用のミスマッチは学校側の職業教育あるいは就職指導に課題がある	0.0%	<u>33.3%</u>	<u>33.3%</u>	<u>33.3%</u>	0.0%
⑤ 雇用のミスマッチの解消には就業や職業について、早期に理解を深める機会が必要だ	<u>33.3%</u>	<u>33.3%</u>	0.0%	<u>33.3%</u>	0.0%
⑥ 雇用のミスマッチの解消には就業や職業について、家庭内教育が大切だ	0.0%	0.0%	<u>33.3%</u>	<u>33.3%</u>	<u>33.3%</u>
⑦ その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

出所：調査結果をもとに著者作成 ※図表数値のアンダーラインは最高割合を示す。

⑨宿泊業・飲食業

宿泊業・飲食業では、「① 雇用のミスマッチは防ぎようがない」は「1 とても思う」及び「2 どちらかといえばそう思う」がともに50.0%で合計すると100.0%に達する。宿泊業・飲食業は雇用のミスマッチ防止は困難との認識が大勢を占める。学生や生徒にはどちらかと言えば「ある程度の理解」があるものと推察される一方で、企業側では学生や生徒の「ある程度の理解」は認識しつつも、「ある程度の理解」が誤解や先入観を生みミスマッチを惹起していると考えている²⁶⁾。「② 雇用のミスマッチは会社説明会、面接など採用活動などの段階に課題がある」及び「⑤ 雇用のミスマッチの解消には就業や職業について、早期に理解を深める機会が必要だ」は「2 どちらかといえばそう思う」がともに100.0%の割合で回答企業の認識が一致している。「③ 雇用のミスマッチは就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる」は「3 どちらとも言えない」が100.0%の割合である。雇用のミスマッチを認識しつつも就職後の社内教育で改善できない現実、あるいは課題があるものと推察される。これは社内教育では改善できないとするものではなく改善の効果が認められないとする社内教育の限界を意味するものと考えられる。宿泊業・飲食業の業務内容は一般的に認知度が高いものの企業内の業務内容は多岐にわたることから十分な社内教育を実施できない事情があると考えられる。「④ 雇用のミスマッチは学校側の職業教育あるいは就職指導に課題がある」は、「2 どちらかといえばそう思う」及び「3

26) 宿泊業へのインタビュー調査では学生や生徒は家族旅行などでホテルの宿泊経験を有するが、その時のホテルへのイメージが定着し就職後実際の業務を担当すると「思い込みから生じるギャップ」に失望することがあるとの説明があった。

どちらとも言えない」がともに50.0%の割合である。肯定派、否定派ともに半数の割合である。企業は学校側の職業教育に何らかの問題意識があることがうかがえる。宿泊業・飲食業の特殊性のようなことは、他業界と同様に、教育科目あるいは講座内容として設定することは困難であり限界を認めざるを得ない。業界の現場レベルの内容は概ねルーティン化されていることは少なく、状況に応じて臨機応変に対応することや時間とともに変化することを考えれば、それを教育、講義することは容易ではない。こうしたことが業界側、教育側の限界を示すところとなる。「⑥ 雇用のミスマッチの解消には就業や職業について、家庭内教育が大切だ」では、「2 どちらかといえばそう思う」と「4 どちらかといえばそう思わない」がともに50.0%の同割合である。回答企業が肯定派と否定派に分かれている。宿泊業・飲食業では、例えば接客対応の場面で求められる言葉遣い、姿勢などは家庭内の「躾」として家庭内教育で行われるべきという視点が回答に影響しているものと推察される。

宿泊業・飲食業はミスマッチの防止は不可能とすることの肯定派である。そして雇用のミスマッチは採用段階で認識されているものといえる。一方で、企業内教育におけるミスマッチの改善は意欲的な取り組みを行っていることがうかがえるが、ミスマッチの教育改善の成果が認められないとする「どちらとも言えない」が大勢にある。回答企業の中には雇用のミスマッチは学校側の課題と認識していることがうかがえるものの、その認識には回答企業各社の認識の差異が認められる。宿泊業・飲食業の仕事に関する学生、生徒の早期理解では回答企業期待する姿勢がある。家庭内の教育が大切であるとの認識は企業側の業務内容を踏まえた回答から肯定派と否定派の二極化が生じている。

図表 7-10 宿泊業・飲食業 「ミスマッチ」の認識

項 目	回答割合				
	1	2	3	4	5
① 雇用のミスマッチは防ぎようがない	<u>50.0%</u>	<u>50.0%</u>	0.0%	0.0%	0.0%
② 雇用のミスマッチは会社説明会、面接など採用活動などの段階に課題がある	0.0%	<u>100.0%</u>	0.0%	0.0%	0.0%
③ 雇用のミスマッチは就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる	0.0%	0.0%	<u>100.0%</u>	0.0%	0.0%
④ 雇用のミスマッチは学校側の職業教育あるいは就職指導に課題がある	0.0%	<u>50.0%</u>	<u>50.0%</u>	0.0%	0.0%
⑤ 雇用のミスマッチの解消には就業や職業について、早期に理解を深める機会が必要だ	0.0%	<u>100.0%</u>	0.0%	0.0%	0.0%
⑥ 雇用のミスマッチの解消には就業や職業について、家庭内教育が大切だ	0.0%	<u>50.0%</u>	0.0%	<u>50.0%</u>	0.0%
⑦ その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

出所：調査結果をもとに著者作成 ※図表数値のアンダーラインは最高割合を示す。

⑩サービス業（他に分類されないもの）

サービス業では、「① 雇用のミスマッチは防ぎようがない」が「2 どちらかといえば

そう思う」66.7%で最も高い割合を示している。「② 雇用のミスマッチは会社説明会、面接など採用活動などの段階に課題がある」、「④ 雇用のミスマッチは学校側の職業教育あるいは就職指導に課題がある」、「⑥ 雇用のミスマッチの解消には就業や職業について、家庭内教育が大切だ」が「3 どちらとも言えない」33.3%の割合、「4 どちらかといえどそう思わない」33.3%で同割合である。会社側や学校側、家庭内教育には課題があるとの認識は割合として少ないといえる。「③ 雇用のミスマッチは就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる」は、「3 どちらとも言えない」が66.7%で最も高い割合を示している。また、「⑤ 雇用のミスマッチの解消には就業や職業について、早期に理解を深める機会が必要だ」は「2 どちらかといえどそう思う」と「3 どちらとも言えない」がともに33.3%の割合である。就職後の社内教育による改善効果や学生や生徒の早期の理解において回答企業の認識の差異が認められる。

サービス業は、雇用のミスマッチは防止不可能との認識である。採用段階の課題にはやや否定的であるものの社内教育においてミスマッチを改善することには「どちらとも言えない」という回答結果である。学校側の課題には相応の認識があるものの回答企業各社に見解の違いが認められる。職業の早期理解では意欲的な企業が一定割合存在する。家庭内の教育が大切であることにはやや否定的な企業の存在が認められる。サービス業は各企業に多岐にわたる業務、仕事があることからその習熟状況や習熟に向けた社員の姿勢などが就職、あるいは退職理由に影響していることが推察される。

図表 7-11 サービス業 「ミスマッチ」の認識

項 目	回答割合				
	1	2	3	4	5
① 雇用のミスマッチは防ぎようがない	0.0%	<u>66.7%</u>	0.0%	0.0%	0.0%
② 雇用のミスマッチは会社説明会、面接など採用活動などの段階に課題がある	0.0%	0.0%	<u>33.3%</u>	<u>33.3%</u>	0.0%
③ 雇用のミスマッチは就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる	0.0%	0.0%	<u>66.7%</u>	0.0%	0.0%
④ 雇用のミスマッチは学校側の職業教育あるいは就職指導に課題がある	0.0%	0.0%	<u>33.3%</u>	<u>33.3%</u>	0.0%
⑤ 雇用のミスマッチの解消には就業や職業について、早期に理解を深める機会が必要だ	0.0%	<u>33.3%</u>	<u>33.3%</u>	0.0%	0.0%
⑥ 雇用のミスマッチの解消には就業や職業について、家庭内教育が大切だ	0.0%	0.0%	<u>33.3%</u>	<u>33.3%</u>	0.0%
⑦ その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

出所：調査結果をもとに著者作成 ※図表数値のアンダーラインは最高割合を示す。

※割合合計は未回答企業があるため100.0%ではない。

(3) 早期離職（入職3年以内の離職者）に関する認識

①建設業

建設業では、「① 早期離職は近年多いように思っている」は「2 どちらかといえどそ

と思う」「３ どちらとも言えない」がともに40.0%で最も高い割合を示し、「１ とても思うと思う」10.0%を加えると、肯定派は50.0%の半数の割合である。２社に１社の割合で早期離職が近年増加傾向にあるとの認識である。「② 早期離職は防ぎようがない」では、「３ どちらとも言えない」が50.0%で最も高い割合を示しているが、次に「２ どちらかといえばそう思う」と「４ どちらかといえばそう思わない」が20.0%の同割合である。建設業では早期離職に何らかの方策を意欲的に取り組んでいる企業と何らかの取り組みはあるものの相応の成果を得ていない企業があるものと考えられる。「③ 早期離職は雇用のミスマッチが原因の一つだ」では、「２ どちらかといえばそう思う」が60.0%で最も高い割合を示し、早期離職にはミスマッチが原因であると考えていることがうかがえる。「④ 早期離職は社員側の知識、努力不足だ」では、「３ どちらとも言えない」が60.0%で最も高い割合を示しているが、「２ どちらかといえばそう思う」とする弱肯定派が30.0%の割合である。「⑤ 早期離職は職場内の人間関係が原因にあるようだ」では、「３ どちらとも言えない」が50.0%で最も高い割合を示しているが、「２ どちらかといえばそう思う」が40.0%であり、一定の割合で早期離職には人間関係に原因があると考えている。その上で「⑥ 早期離職は就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる」では、「３ どちらとも言えない」が50.0%で最も高い割合を示している。早期離職が人間関係に原因があるとの認識では社内教育でどこまで改善できるかはやや疑問であるが、次に「２ どちらかといえばそう思う」が40.0%の割合であり、社内教育で一定の改善効果を得ているものと推察される。

建設業では、早期離職の増加を把握しその原因にミスマッチがあると認識している企業が少なからず存在している。早期離職の防止には企業の取り組み実態に差異が認められるものの社内教育で一定の成果をあげていることがうかがえる。社員の努力や人間関係、教育改善は「どちらとも言えない」の割合が高いが、社員の努力や人間関係、教育改善に一定の原因や成果があるとする肯定派となる回答企業が一定割合存在している。回答企業の中には企業内で何らかの具体的な事例があり、改善に向けた取り組み事例や実績があるも

図表 7-12 建設業 早期離職に関する認識

項 目	回答割合				
	1	2	3	4	5
① 早期離職は近年多いように思っている	10.0%	40.0%	40.0%	0.0%	0.0%
② 早期離職は防ぎようがない	0.0%	20.0%	50.0%	20.0%	0.0%
③ 早期離職は雇用のミスマッチが原因の一つだ	0.0%	60.0%	20.0%	10.0%	0.0%
④ 早期離職は社員側の知識、努力不足だ	0.0%	30.0%	60.0%	0.0%	0.0%
⑤ 早期離職は職場内の人間関係が原因にあるようだ	0.0%	40.0%	50.0%	0.0%	0.0%
⑥ 早期離職は就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる	0.0%	40.0%	50.0%	0.0%	0.0%
⑦ その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

出所：調査結果をもとに著者作成 ※図表数値のアンダーラインは最高割合を示す。

※割合合計は未回答企業があるため100.0%ではない。

と推察される。

②製造業

製造業では、「① 早期離職は近年多いように思っている」は「2 どちらかといえばそう思う」が66.7%で最も高い割合を示している。「② 早期離職は防ぎようがない」では、「4 どちらかといえばそう思わない」が66.7%で最も高い割合を示している。早期離職の増加傾向を認識しつつも何らかの具体的な取り組みで早期離職に一定の成果をあげているものと考えられる。「③ 早期離職は雇用のミスマッチが原因の一つだ」では、「2 どちらかといえばそう思う」が66.7%で最も高い割合を示し雇用のミスマッチを認識しているものの、「4 どちらかといえばそう思わない」が33.3%であり一定の割合でミスマッチがあるとする否定派が存在している。「④ 早期離職は社員側の知識、努力不足だ」では、「4 どちらかといえばそう思わない」が66.7%で最も高い割合を示しているが、「2 どちらかといえばそう思う」が33.3%で一定の割合にあり、社員側に問題があるとする肯定派の存在が認められる。「⑤ 早期離職は職場内の人間関係が原因にあるようだ」では、「2 どちらかといえばそう思う」が66.7%で最も高い割合を示しているが、「4 どちらかといえばそう思わない」が33.3%の割合であり人間関係に課題があるとする否定派が存在する。「⑥ 早期離職は就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる」では、「1 とてもそう思う」及び「2 どちらかといえばそう思う」がともに33.3%、合計66.6%で社内教育の実施と成果を評価する肯定派が約7割に達する。一方で「4 どちらかといえばそう思わない」が33.3%で一定割合の否定派が存在する。

製造業では、早期離職の増加を認識しその原因にミスマッチがあると考えている企業が少なからず存在している。それだけに早期離職の防止には何らかの具体的な取り組みと相応の成果をあげている企業があるものと推察される。早期離職の原因が人間関係にある考える企業が一定割合で存在することがうかがえるが、社員側の努力を認めつつも教育改善では各企業の取り組み実態を反映してか認識の差異が認められる。

図表7-13 製造業 早期離職に関する認識

項 目	回答割合				
	1	2	3	4	5
① 早期離職は近年多いように思っている	0.0%	<u>66.7%</u>	33.3%	0.0%	0.0%
② 早期離職は防ぎようがない	0.0%	0.0%	33.3%	<u>66.7%</u>	0.0%
③ 早期離職は雇用のミスマッチが原因の一つだ	0.0%	<u>66.7%</u>	0.0%	33.3%	0.0%
④ 早期離職は社員側の知識、努力不足だ	0.0%	33.3%	0.0%	<u>66.7%</u>	0.0%
⑤ 早期離職は職場内の人間関係が原因にあるようだ	0.0%	<u>66.7%</u>	0.0%	33.3%	0.0%
⑥ 早期離職は就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる	<u>33.3%</u>	<u>33.3%</u>	0.0%	<u>33.3%</u>	0.0%
⑦ その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

出所：調査結果をもとに著者作成 ※図表数値のアンダーラインは最高割合を示す。

③電気・ガス・熱供給・水道業

電気・ガス・熱供給・水道業では、「① 早期離職は近年多いように思っている」、「⑤ 早期離職は職場内の人間関係が原因にあるようだ」、「⑥ 早期離職は就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる」がいずれも「２ どちらかといえばそう思う」及び「３ どちらとも言えない」と回答し50.0%の割合である。早期離職の増加傾向や人間関係の原因、社内教育で改善できるという点で共通した認識にある一方で、いずれも判然としないとの思いがうかがえる。それは「② 早期離職は防ぎようがない」では、「４ どちらかといえばそう思わない」が66.7%で最も高い割合を示し何らかの対策を講じつつも成果を実感できていない企業側の苦悩がうかがえるからである。それでも回答企業の中には早期離職の防止として具体的な取り組みから、相応の成果をあげている企業があると考えられる。「③ 早期離職は雇用のミスマッチが原因の一つだ」では、「２ どちらかといえばそう思う」が50.0%で最も高い割合を示している。無回答「５ 全くそう思わない」を除いて、他の項目がいずれも16.7%の割合であり、早期離職に関する各企業の認識の差異のあらわれとみられる。「④ 早期離職は社員側の知識、努力不足だ」では、「３ どちらとも言えない」が88.3%で最も高い割合を示している。一方で、社員側の知識、努力不足ではないに対し「５ 全くそう思わない」が16.7%の割合である。社員側の努力に対する評価において企業側の認識が回答企業間で異なることがうかがえる。

電気・ガス・熱供給・水道業では、早期離職の増加を認識しその原因には雇用のミスマッチがあると考えていることがうかがえる。その上で、何らかの具体的な取り組みにおいて早期離職の防止に一定の成果をあげている回答企業が存在しているものと推察される。早期離職の原因が人間関係にあるとする企業側の認識は、社員の努力を期待しつつ、それは社内教育の中で改善できると考えている。

図表 7-14 電気・ガス・熱供給・水道業 早期離職に関する認識

項 目	回答割合				
	1	2	3	4	5
① 早期離職は近年多いように思っている	0.0%	<u>50.0%</u>	50.0%	0.0%	0.0%
② 早期離職は防ぎようがない	0.0%	0.0%	33.3%	<u>66.7%</u>	0.0%
③ 早期離職は雇用のミスマッチが原因の一つだ	16.7%	<u>50.0%</u>	16.7%	16.7%	0.0%
④ 早期離職は社員側の知識、努力不足だ	0.0%	0.0%	83.3%	0.0%	16.7%
⑤ 早期離職は職場内の人間関係が原因にあるようだ	0.0%	<u>50.0%</u>	<u>50.0%</u>	0.0%	0.0%
⑥ 早期離職は就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる	0.0%	<u>50.0%</u>	<u>50.0%</u>	0.0%	0.0%
⑦ その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

出所：調査結果をもとに著者作成 ※図表数値のアンダーラインは最高割合を示す。

④情報通信業

情報通信業では、「① 早期離職は近年多いように思っている」は「４ どちらかといえばそう思わない」が50.0%で最も高い割合を示している。情報通信業は技術革新のスピー

ドが速いこともあり以前から早期離職が多い業界との評価がある。これは社員の多くが技術者であることと技術を有することで業界内の転職が容易であること、さらに慢性的な技術者不足が背景にある。回答結果は、こうした業界特有の事情があり「近年多い」というより恒常的に早期離職が多い実態を示したものといえる。「② 早期離職は防ぎようがない」では、「2 どちらかといえばそう思う」が50.0%で最も高い割合を示しているが、「4 どちらかといえばそう思わない」が25.0%の割合である。技術者が主体の業界であることから自らの技術、能力が発揮できない、あるいは社内の雰囲気になじめないなどの理由から早期離職する場合、それを防止することは容易ではない。会社側では技術者の意向に理解を示すものの全ての意向を受け入れることは事業内容を勘案しても限界がある。こうしたことは入社前の会社説明会やインターンシップで学生や生徒側で十分な理解や納得を得ること困難である。これは情報通信業特有のことではないが、特に専門的な技術を有する新入社員には受け入れがたく早期離職を惹起する原因になり得ることである。このこともあり、「③ 早期離職は雇用のミスマッチが原因の一つだ」に対し「3 どちらとも言えない」が75.0%で最も高い割合を示している。確かに雇用のミスマッチの原因にはなるものの明確に肯定できるものではないことを反映した回答結果である。「④ 早期離職は社員側の知識、努力不足だ」では、「4 どちらかといえばそう思わない」が50.0%で最も高い割合を示している。技術者が自己の技術を活用して業務を遂行する中で、企業がどのような努力を社員に求めるべきか企業の認識が問われる側面を有する。もちろん情報通信業に従事する社員が全て技術者ではないが、技術者を主体とする職場では技術者側の努力とは何か判然としないところがある。こうしたことが回答結果にあらわれているものと考えられる。そうした中、「⑤ 早期離職は職場内の人間関係が原因にあるようだ」及び「⑥ 早期離職は就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる」は「2 どちらかといえばそう思う」がともに50.0%で最も高い割合を示している。企業側は人間関係に早期離職の原因があると考えていることがわかる回答結果である。人間関係は技術者の技術そのものよりチームとして業務を遂行する中で重要な要素になると考えられる。一方で、企業側は

図表 7-15 情報通信業 早期離職に関する認識

項 目	回答割合				
	1	2	3	4	5
① 早期離職は近年多いように思っている	0.0%	0.0%	25.0%	<u>50.0%</u>	0.0%
② 早期離職は防ぎようがない	0.0%	<u>50.0%</u>	0.0%	25.0%	0.0%
③ 早期離職は雇用のミスマッチが原因の一つだ	0.0%	0.0%	75.0%	0.0%	0.0%
④ 早期離職は社員側の知識、努力不足だ	0.0%	0.0%	25.0%	<u>50.0%</u>	0.0%
⑤ 早期離職は職場内の人間関係が原因にあるようだ	0.0%	<u>50.0%</u>	25.0%	0.0%	0.0%
⑥ 早期離職は就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる	0.0%	<u>50.0%</u>	25.0%	0.0%	0.0%
⑦ その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

出所：調査結果をもとに著者作成 ※図表数値のアンダーラインは最高割合を示す。

※割合合計は未回答企業があるため100.0%ではない。

そうした早期離職原因に対し社内教育で改善できると考えているところがあり、実際、一定の成果をあげているものと推察される。

情報通信業では、恒常的な早期離職が一定割合で推移していることもあり近年の早期離職の増加を否定しつつ早期離職を防止する適切な対策を模索していることがうかがえる。早期離職がミスマッチの原因とすることは「どちらとも言えない」との認識にとどまる。技術者を主体とする情報通信業は、技術担当社員として職務内容を自覚し入社する割合が高いと考えられていることから社員側の知識不足や努力不足には否定的な見方をしている。早期離職の原因が人間関係にあることの企業側の認識は技術系社員の考えや思いをある程度理解していることの証左であり、社内教育で改善できるとの認識は早期離職原因をある程度把握していることのあらわれとみることができる。

⑤運輸業・郵便業

運輸業・郵便業では、「① 早期離職は近年多いように思っている」は「１ とてもそう思う」が66.7%で最も高い割合を示し、回答企業が一致した見方をしている。「② 早期離職は防ぎようがない」では、「２ どちらかといえばそう思う」及び「４ どちらかといえばそう思わない」がともに33.3%の割合で肯定派と否定派に分かれている。早期離職の防止に向けた企業側の何らかの取り組みとその成果が背景にあるものと考えられる。「③ 早期離職は雇用のミスマッチが原因の一つだ」では、「２ どちらかといえばそう思う」及び「３ どちらとも言えない」がともに33.3%の割合である。運輸業・郵便業は学生、生徒側に見れば業務内容が分かりやすくイメージが容易なところがある。運輸業は荷物の集荷や配送であり、郵便業は郵便物の配達など日常生活の身近に存在する業務、仕事である。それだけに入社後に担当する業務、仕事をイメージしていたとしても業務負担が想像以上に大きいことや運輸、郵便に付随する事務作業を担当すれば全く考えていなかったとして就業意欲は低下し早期離職につながる。まさに雇用のミスマッチを生む原因が存在する。こうした業務、仕事の事情、実態から「④ 早期離職は社員側の知識、努力不足だ」では、「３ どちらとも言えない」が66.7%で最も高い割合を示している。早期離職は学生や生徒がそもそも運輸業・郵便業の仕事を理解していないことが原因であり、企業側はある程度そうした原因を理解している回答結果といえる。「⑤ 早期離職は職場内の人間関係が原因にあるようだ」及び「⑥ 早期離職は就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる」はいずれも「２ どちらかといえばそう思う」、「３ どちらとも言えない」で33.3%の割合である。人間関係が原因であることをある程度把握し、何らかの社内教育で改善ができることを認めつつも、その成果を評価できない実情があるものと推察される。

運輸業・郵便業では、近年の早期離職の増加を認識してはいるが、早期離職の防止に何らかの取り組みやその成果において各企業間に回答結果の差異が認められる。早期離職がミスマッチに原因があることを認識している一方で、社員側の知識、努力不足は早期離職の原因として「どちらとも言えない」との回答結果である。運輸業・郵便業に関する学生、生徒の入社前のイメージと入社後の実際の業務実態との差異があることを企業側では把握

していることがうかがえる。新入社員が入社後の業務実態に戸惑うことは企業側の理解の範囲であり、社員の努力にも限界があると考えていることがうかがえる。また、早期離職の原因が人間関係にあるとの認識、そして早期離職を社内教育で改善できるとする肯定派が一定の割合で存在している。

図表 7-16 運輸業・郵便業 早期離職に関する認識

項 目	回答割合				
	1	2	3	4	5
① 早期離職は近年多いように思っている	66.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
② 早期離職は防ぎようがない	0.0%	33.3%	0.0%	33.3%	0.0%
③ 早期離職は雇用のミスマッチが原因の一つだ	0.0%	33.3%	33.3%	0.0%	0.0%
④ 早期離職は社員側の知識、努力不足だ	0.0%	0.0%	66.7%	0.0%	0.0%
⑤ 早期離職は職場内の人間関係が原因にあるようだ	0.0%	33.3%	33.3%	0.0%	0.0%
⑥ 早期離職は就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる	0.0%	33.3%	33.3%	0.0%	0.0%
⑦ その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

出所：調査結果をもとに著者作成 ※図表数値のアンダーラインは最高割合を示す。

※割合合計は未回答企業があるため100.0%ではない。

⑥卸売業・小売業

卸売業・小売業では、「① 早期離職は近年多いように思っている」は「2 どちらかといえばそう思う」が40.0%で最も高い割合を示し「1 とてもそう思う」10.0%を加えると50%半数の割合に達する。一方で、「4 どちらかといえばそう思わない」が30.0%の割合で存在している。卸売業・小売業の全体では半数の企業で早期離職の増加を認識しているが、例年の水準にとどまっていると考えている企業が存在している。この結果は、「② 早期離職は防ぎようがない」では、「4 どちらかといえばそう思わない」が40.0%で最も高い割合を示していることから理解できる。回答企業の中には何らかの具体的な対策を講じることで早期離職の防止に成果をあげているものと考えられる。「1 とてもそう思う」10.0%、「2 どちらかといえばそう思う」30.0%の合計割合が40.0%に達することは早期離職の防止対策に成果がみられず早期離職が増加傾向にあることを理解している証左といえる。「③ 早期離職は雇用のミスマッチが原因の一つだ」では、「2 どちらかといえばそう思う」が40%で最も高い割合を示し、「1 とてもそう思う」20.0%を加えると肯定派は60.0%に達する。早期離職の雇用ミスマッチの存在を明確に認識していることがうかがえる。しかし、「④ 早期離職は社員側の知識、努力不足だ」では、「3 どちらとも言えない」が70.0%で最も高い割合を示している。早期離職には社員側の努力に一定の理解を示し、社員側に早期離職原因があるとする考えは少ないといえるが、「1 とてもそう思う」及び「2 どちらかといえばそう思う」がともに10.0%で合計すると20.0%に達し、回答企業の中には社員側の知識、努力不足が早期離職の原因にあると考えている企業もある。さらに「5 全くそう思わない」が10.0%の割合であり、社員側の知識、努力不足を明確に否定す

る回答企業が存在している。「⑤ 早期離職は職場内の人間関係が原因にあるようだ」では、「２ どちらかといえばそう思う」が50%で最も高い割合を示しているが、「４ どちらかといえばそう思わない」10.0%、「５ 全くそう思わない」10.0%で合計すると否定派は20%の割合に達する。半数の回答企業で早期離職は人間関係に原因があるとしているが、人間関係に原因は無いとする回答が一定割合存在している。卸売業・小売業は社内の人的交流から取引先との人的交流、さらには顧客との人的交流など幅広い人間関係が存在している。回答企業の多くは社内の人間関係を想定していることが考えられるが、取引先等の外部との人間関係が社内の人間関係に何らかの影響を与えていることは一般的な企業組織では常態化している²⁷⁾。こうした例を含め卸売業・小売業の場合、他業界と比較しても人間関係を原因とする早期離職は少なからず起きていることが考えられる。「⑥ 早期離職は就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる」は「３ どちらとも言えない」が60%で最も高い割合を示しているが、「２ どちらかといえばそう思う」30.0%、「４ どちらかといえばそう思わない」10.0%の割合である。これは社内教育の改善の成果が評価できる水準にないことを示唆している。教育による一定の改善効果を認識している企業があるものの半数以上は教育による改善効果は評価できる水準にないことを意味している。

卸売業・小売業では、早期離職の増加を認識している企業が比較的に多いといえるが、否定的な企業も存在している。早期離職の防止に何らかの取り組みやその成果をある程度実感している企業がある一方で、「防ぎようがない」と断定している企業も存在する。ミスマッチの原因を早期離職と認識している割合が高い一方で、社員側の知識、努力不足は「どちらとも言えない」との認識が最も高い割合である。早期離職の原因が人間関係にあるとの認識は高く、社内教育で改善できるとの認識では「どちらとも言えない」とする割

図表 7-17 卸売業・小売業 早期離職に関する認識

項 目	回答割合				
	1	2	3	4	5
① 早期離職は近年多いように思っている	10.0%	40.0%	20.0%	30.0%	0.0%
② 早期離職は防ぎようがない	10.0%	30.0%	20.0%	40.0%	0.0%
③ 早期離職は雇用のミスマッチが原因の一つだ	20.0%	40.0%	30.0%	10.0%	0.0%
④ 早期離職は社員側の知識、努力不足だ	10.0%	10.0%	70.0%	0.0%	10.0%
⑤ 早期離職は職場内の人間関係が原因にあるようだ	0.0%	50.0%	30.0%	10.0%	10.0%
⑥ 早期離職は就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる	0.0%	30.0%	60.0%	10.0%	0.0%
⑦ その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

出所：調査結果をもとに著者作成 ※図表数値のアンダーラインは最高割合を示す。

27) 例えば、取引先から自社の担当窓口の社員が何らかのトラブルによりクレームが入った場合、担当窓口の社員の上司が対応した際に、その結果を含め部下教育（OJT）の一環で注意や改善指導する。こうした事例から上下関係や職場の同僚間で軋轢を生むことは多分にある。教育による改善に問題があれば、人間関係には何らかの影響が出ることが想定される。社員の一定の我慢水準を超過すれば退職という選択肢が生まれることが考えられる。

合が高くなっている。回答企業の取り組みとその成果の差異が早期離職に関する認識として回答結果にあらわれている。

⑦金融業・保険業

金融業・保険業では、「① 早期離職は近年多いように思っている」は「2 どちらかといえばそう思う」及び「3 どちらとも言えない」がともに50.0%で最も高い割合を示している。半数の企業で早期離職の増加を認識しているが、例年の早期離職状況と比較して「変化がない」と考えていることが回答の背景にあるものと考えられる。その上で、「② 早期離職は防ぎようがない」では、「2 どちらかといえばそう思う」及び「4 どちらかといえばそう思わない」がともに50.0%の割合であり、早期離職の防止に対する企業側の取り組みと成果に関する認識の差異のあらわれといえる。「③早期離職は雇用のミスマッチが原因の一つだ」及び「④ 早期離職は社員側の知識、努力不足だ」では、それぞれ「3 どちらとも言えない」及び「4 どちらかといえばそう思わない」がともに50.0%で最も高い割合を示している。金融業・保険業への就職を目指す学生、生徒は金融業・保険業の業務内容の理解をはじめそこで就労するイメージが鮮明であり、同時に、そうした学生、生徒を採用する企業側の採用意図が一致しているものと考えられる。他業界でも同様なことはいえるが、雇用のミスマッチの程度では金融業・保険業への就職意識が高いといわれる学生、生徒のミスマッチは少ない傾向にある。金融業・保険業を目指す学生、生徒は他業界への併願をするケースはそれほど多くは無く、金融業・保険業の企業への専願就職活動が多いことから学生、生徒側と企業側のミスマッチが少ない傾向にあるものと考えられる。このことは、「⑤ 早期離職は職場内の人間関係が原因にあるようだ」は、「3 どちらとも言えない」が100.0%の割合を示し、各企業の認識が一致している。金融業・保険業は一定期間の異動制度が実施されていることもあり極端な人間関係の悪化を回避²⁸⁾できることが考えられる。「⑥ 早期離職は就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる」は「3 どちらとも言えない」及び「4 どちらかといえばそう思わない」がともに50.0%で最も高い割合を示している。この回答結果は、教育による改善の限界を示唆しているといえるが、そもそも雇用のミスマッチによる早期離職者が少ないという実態と教育による改善に一定の成果があると考えていることがうかがえる。

金融業・保険業は、早期離職の増加を少なからず認識しているものの「どちらとも言えない」とする回答企業が同割合で存在する。金融業・保険業に明確な目的意識をもって就職を目指す学生、生徒とそれを踏まえた企業側の認識がある程度一致していることが考え

28) 金融業・保険業の定期異動制度は多様な業務の習熟を目指す総合職の一環として実施されている。金融機関の関係者の中には「定期異動は後任が前任の不正を発見する。相互監視の制度」と解説するが、IT化が進む職場ではそうした不正（1980年代までは手書き伝票が主流だった）が起りにくい状況にある。従って現在では社員の能力向上の一環で行われるケースが多いが、異動にともなう引越経費等の増大から広域にわたる異動対象者を「総合職」、異動をとまなわない「一般職」さらに「地域限定職」などに分類し、多様な業務に対応できる人事制度を導入している。

られることから学生、生徒側と企業側で雇用のミスマッチを起こすことは比較的に少ないといえる。それは早期離職の防止に向けた何らかの取り組みやその成果を企業側が認識し、その認識の差異の低減に向けた努力は企業間にあると考えていることが推察される。したがってミスマッチを原因とした早期離職あるいは社員側の知識、努力不足とする企業側の認識はあまりなく、早期離職に原因があるとすればそれは容易に社内教育で改善できるものではないと考えていることが推察される。その中で、早期離職の原因が人間関係にあるとの設問に「どちらとも言えない」との回答は社内教育で改善できない例を意識した回答と考えることができる。

図表 7-18 金融業・保険業 早期離職に関する認識

項 目	回答割合				
	1	2	3	4	5
① 早期離職は近年多いように思っている	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%
② 早期離職は防ぎようがない	0.0%	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%
③ 早期離職は雇用のミスマッチが原因の一つだ	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%
④ 早期離職は社員側の知識、努力不足だ	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%
⑤ 早期離職は職場内の人間関係が原因にあるようだ	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%
⑥ 早期離職は就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%
⑦ その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

出所：調査結果をもとに著者作成 ※図表数値のアンダーラインは最高割合を示す。

⑧不動産業・物品賃貸業

不動産業・物品賃貸業では、「① 早期離職は近年多いように思っている」は、「3 どちらとも言えない」が100.0%で最も高い割合を示し、回答企業の認識が一致したものといえる。不動産業・物品賃貸業が早期離職が恒常的に一定の割合であれば「どちらとも言えない」とする回答は実態を反映したものといえる。一方で「② 早期離職は防ぎようがない」との質問に「2 どちらかといえばそう思う」が33.3%の割合にとどまるのは一定の早期離職者の存在が認められる。次いで「3 どちらとも言えない」、「4 どちらかといえばそう思わない」がいずれも33.3%の同じ割合である。「4 どちらかといえばそう思わない」との回答は何らかの具体的な対策を講じ成果をあげていることが推察される。「③ 早期離職は雇用のミスマッチが原因の一つだ」では、「1 とてもそう思う」、「2 どちらかといえばそう思う」、「3 どちらとも言えない」がいずれも33.3%であるが、「そう思う」とする肯定派は「1 とてもそう思う」及び「2 どちらかといえばそう思う」の合計66.6%の割合に達し、多くの回答企業が雇用のミスマッチの存在を認識している証左といえる。「④ 早期離職は社員側の知識、努力不足だ」では、「3 どちらとも言えない」が66.7%で最も高い割合を示し、次に「4 どちらかといえばそう思わない」が33.3%で「そう思わない」否定派が一定の割合で存在する。企業側では社員側の努力で早期離職の防止ができると考えていないことがうかがえる。そして「⑤ 早期離職は職場内の人間関係が原因に

あるようだ」は、「3 どちらとも言えない」が100.0%最も高い割合を示し、回答企業の認識が一致している。その上で「⑥ 早期離職は就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる」は「1 とてもそう思う」、「2 どちらかといえばそう思う」、「3 どちらとも言えない」がいずれも33.3%の割合であるが、「そう思う」とする肯定派は「1 とてもそう思う」及び「2 どちらかといえばそう思う」の合計66.6%の割合に達し、約7割の回答企業において社内教育で改善できると考えている。

不動産業・物品賃貸業は、早期離職の増加は「どちらとも言えない」とする認識で一致している一方で、早期離職の防止には回答企業間で認識の差異が認められる。ミスマッチの原因を早期離職とする強い認識がある一方で、社員側の知識、努力不足を「そう思わない」とする否定派は一定の割合で存在する。不動産業・物品賃貸業の業務内容は多岐にわたることから社員側の努力だけでは期待する成果を上げることは難しいと考えていることがうかがわれ、約7割にのぼる回答企業が社内教育を利用し早期離職の防止を図っていることが推察される。また、早期離職の原因が人間関係にあるとの認識は「どちらとも言えない」で各企業で一致している。

図表 7-19 不動産業・物品賃貸業 早期離職に関する認識

項 目	回答割合				
	1	2	3	4	5
① 早期離職は近年多いように思っている	0.0%	0.0%	<u>100.0%</u>	0.0%	0.0%
② 早期離職は防ぎようがない	0.0%	<u>33.3%</u>	<u>33.3%</u>	<u>33.3%</u>	0.0%
③ 早期離職は雇用のミスマッチが原因の一つだ	<u>33.3%</u>	<u>33.3%</u>	<u>33.3%</u>	0.0%	0.0%
④ 早期離職は社員側の知識、努力不足だ	0.0%	0.0%	<u>66.7%</u>	33.3%	0.0%
⑤ 早期離職は職場内の人間関係が原因にあるようだ	0.0%	0.0%	<u>100.0%</u>	0.0%	0.0%
⑥ 早期離職は就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる	<u>33.3%</u>	<u>33.3%</u>	<u>33.3%</u>	0.0%	0.0%
⑦ その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

出所：調査結果をもとに著者作成 ※図表数値のアンダーラインは最高割合を示す。

⑨宿泊業・飲食業

宿泊業・飲食業では、「① 早期離職は近年多いように思っている」は、「1 とてもそう思う」、「2 どちらかといえばそう思う」がともに50.0%で最も高い割合を示し、合計の割合では100.0%に達する。宿泊業・飲食業では早期離職が増加傾向にあるとする認識が一致している。「② 早期離職は防ぎようがない」及び「③ 早期離職は雇用のミスマッチが原因の一つだ」では、ともに「1 とてもそう思う」が50.0%であり、「3 どちらとも言えない」が50.0%の同割合である。宿泊業・飲食業に対する学生、生徒のイメージがある程度形成されていることから雇用のミスマッチが起きやすい傾向がある。宿泊業・飲食業の基本は接客業のイメージがあるが、例えば、宿泊業は宿泊フロント、レストラン、売店、リネン、経理・人事・総務などの事務職まで多岐にわたる。それを全て理解した上で学生、生徒は就職を希望しているとは考えにくく、それだけに就職後の担当業務において

就職前のイメージとの違いを実感することになる。その意味では「④ 早期離職は社員側の知識、努力不足だ」に対し「２ どちらかといえばそう思う」が50.0%で半数の割合に至る理由といえる。そこには「⑤ 早期離職は職場内の人間関係が原因にあるようだ」に対し「２ どちらかといえばそう思う」が50.0%で最も高い割合に達することは職場での上司、先輩、同僚との関係が良好とはいえない状況があるものと推察できる。しかし、「⑥ 早期離職は就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる」に対し「２ どちらかといえばそう思う」が50.0%の割合であり何らかの具体的な取り組みがあるものと考えられる。一方で、「５ 全くそう思わない」とする回答が50.0%の割合であることは社内教育では改善できない実態がうかがえる。

宿泊業・飲食業は、早期離職の増加は程度の差はあるにしても「増加傾向にある」とする肯定派のみである。早期離職を防止できない、あるいはミスマッチの原因を早期離職と認識する企業が半数である。宿泊業・飲食業が学生、生徒の就職前のイメージや多岐にわたる業務の習熟負担が大きいことなど就職後に実感する内容との差異が影響しているものと考えられる。それでも企業側では社員側の知識、努力不足があると回答する一方で、社内教育で改善できるという認識でもある。もっとも今回の回答では早期離職の防止への取り組み、雇用ミスマッチが早期離職の原因、さらに社員側の知識、努力不足や社内教育による改善では「どちらとも言えない」と考えている企業が半数の割合にあることは留意すべき点である。

図表 7-20 宿泊業・飲食業 早期離職に関する認識

項 目	回答割合				
	1	2	3	4	5
① 早期離職は近年多いように思っている	<u>50.0%</u>	<u>50.0%</u>	0.0%	0.0%	0.0%
② 早期離職は防ぎようがない	<u>50.0%</u>	0.0%	<u>50.0%</u>	0.0%	0.0%
③ 早期離職は雇用のミスマッチが原因の一つだ	<u>50.0%</u>	0.0%	<u>50.0%</u>	0.0%	0.0%
④ 早期離職は社員側の知識、努力不足だ	0.0%	<u>50.0%</u>	<u>50.0%</u>	0.0%	0.0%
⑤ 早期離職は職場内の人間関係が原因にあるようだ	0.0%	<u>50.0%</u>	<u>50.0%</u>	0.0%	0.0%
⑥ 早期離職は就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる	0.0%	<u>50.0%</u>	0.0%	0.0%	<u>50.0%</u>
⑦ その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

出所：調査結果をもとに著者作成 ※図表数値のアンダーラインは最高割合を示す。

⑩サービス業（他に分類されないもの）

サービス業では、「① 早期離職は近年多いように思っている」は、「３ どちらとも言えない」が66.7%で最も高い割合を示している。次に「１ とてもそう思う」が33.3%の割合で続いている。早期離職の増加傾向を明確に認識している回答企業は３割強の水準である。「３ どちらとも言えない」と回答した企業が約７割にのぼることは例年の離職状況を反映したものといえる。これは「② 早期離職は防ぎようがない」では、「２ どちらかといえばそう思う」が66.7%の約７割の水準にあり、恒常的に早期離職が一定の割合で推移して

いることがうかがえる。一方で、「4 どちらかといえばそう思わない」が33.3%の割合であり何らかの具体策を講じ相応の成果をおさめている回答企業があることを意味している。「③早期離職は雇用のミスマッチが原因の一つだ」では、「2 どちらかといえばそう思う」、「3 どちらとも言えない」、「4 どちらかといえばそう思わない」がいずれも33.3%の割合で各企業の早期離職に向けた取り組みや早期離職の防止成果の有無が影響している回答といえる。「④ 早期離職は社員側の知識、努力不足だ」では、「3 どちらとも言えない」が66.7%で最も高い割合を示している。次いで「4 どちらかといえばそう思わない」が33.3%の割合である。回答企業では社員側の知識、努力不足には否定的な見解が約7割の水準にある一方で、ある程度の割合で社員側の知識、努力不足を認めている企業が存在している。「⑤ 早期離職は職場内の人間関係が原因にあるようだ」では、「4 どちらかといえばそう思わない」が66.7%で最も高い割合を示している。早期離職の原因が人間関係にあると考えている回答企業は約7割が否定派であり、「2 どちらかといえばそう思う」とする肯定派は33.3%の割合で一定割合存在している。職場内の人間関係が早期離職の原因とする「⑥ 早期離職は就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる」では、「2 どちらかといえばそう思う」、「3 どちらとも言えない」、「4 どちらかといえばそう思わない」がいずれも33.3%の割合で各企業の認識が割れている。何らかの社内教育を実施することで改善の成果をあげている企業と教育の成果が伴わない企業、そして教育の効果が判然としない企業に分かれている。

サービス業は、早期離職の増加を明確に認識している企業がある一方で、約7割は「どちらとも言えない」との回答にとどまる。早期離職は防止できないとする否定派が一定の割合で存在するものの約7割が「防止できる」とする肯定派である。ミスマッチを早期離職の原因とする企業は回答企業間の認識に差異が認められる。社員側の知識、努力不足とする否定派は一定の割合で存在する。また、人間関係の原因を否定する企業が高い割合にある。企業内の教育の改善では各企業間で認識の差異が認められる。回答企業は他に分類されない企業としてサービス業でまとめたことから業務内容、業歴、事業規模等で明らかに差異があり、他の業種以上に、そのことが強く影響した回答になっている。

図表 7-21 サービス業 早期離職に関する認識

項 目	回答割合				
	1	2	3	4	5
① 早期離職は近年多いように思っている	33.3%	0.0%	66.7%	0.0%	0.0%
② 早期離職は防ぎようがない	0.0%	66.7%	0.0%	33.3%	0.0%
③ 早期離職は雇用のミスマッチが原因の一つだ	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%	0.0%
④ 早期離職は社員側の知識、努力不足だ	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%
⑤ 早期離職は職場内の人間関係が原因にあるようだ	0.0%	33.3%	0.0%	66.7%	0.0%
⑥ 早期離職は就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%	0.0%
⑦ その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

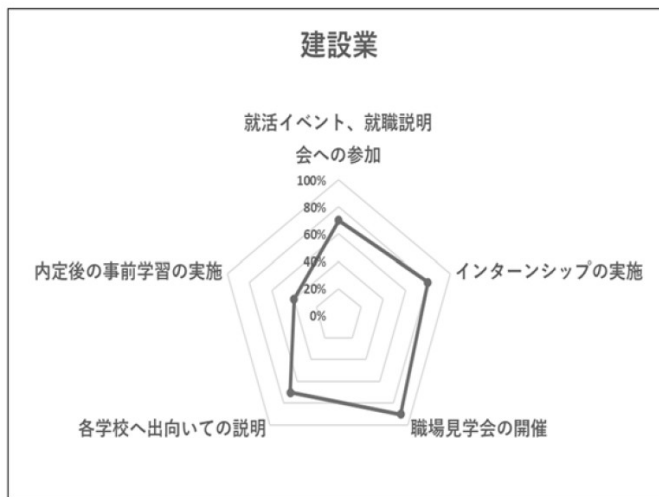
出所：調査結果をもとに著者作成 ※図表数値のアンダーラインは最高割合を示す。

（４）雇用ミスマッチや早期離職防止・回避・緩和への取り組み

①建設業

「建設業」では、「内定後の事前学習の実施」40.0%を除いて、「就活イベント、就職説明会への参加」「インターンシップの実施」「職場見学会の開催」「各学校に出向いての説明」のいずれも70%以上の割合である。中でも「職場見学会の開催」が90.0%で最も高い割合を示していることから職場見学に力を入れていることがうかがえる。「建設業」は住宅やビルディングの建設が業務内容としてイメージされるが、実際、業務内容を知る機会は少ないこともあり「現場を見てもらう」という職場見学を重視せざるを得ない。まさに「百聞は一見に如かず」といわれるように現場を見ることで企業のイメージから企業を実感させることに工夫している。そうした取り組みの結果があらわれた回答結果といえる。

図表 7-22 建設業の取り組み

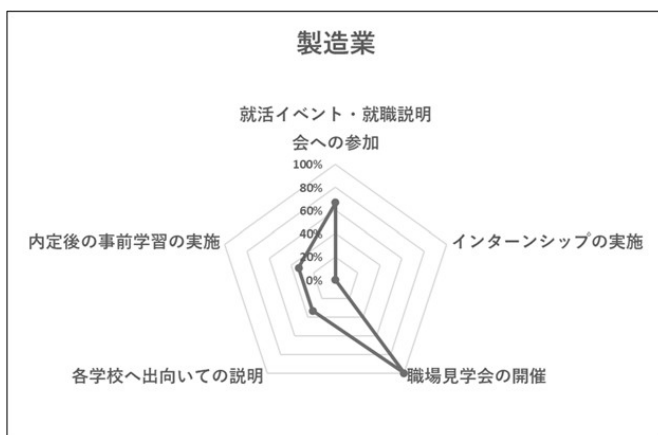


出所：調査結果をもとに著者作成

②製造業

「製造業」では、「職場見学会の開催」が100.0%である。他の実施、開催内容と比較しても最も尽力していることがうかがえる。製造現場となる工場はなかなか見学する機会も無く、「建設業」と同様に、「現場を見てもらう」ことを重視している。「製造業」の場合は、入社後、担当業務に関係なく研修の一環として軽度な作業工程を体験する機会がある。その際、入社後初めて業務を体験するより就職希望の段階で職場見学をすることで業務内容をある程度理解することができる。しかし、インターンシップは実施していない。これは実際の作業を経験する上で、学生や生徒に対し社内の案内、注意などの管理監督を兼ねた説明担当者を配置しなければならないこともあり社員の人的負担が増加することから長期的なインターンシップの受け入れは現実的に困難との企業側の判断があるからである。

図表 7-23 製造業の取り組み

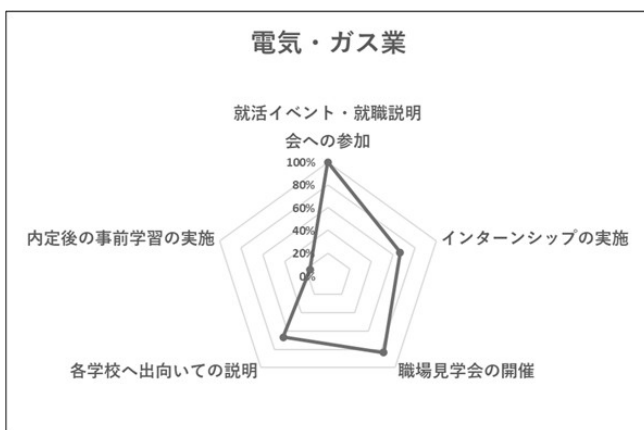


出所：調査結果をもとに著者作成

③電気・ガス業

「電気・ガス業」では、「内定後の事前学習の実施」16.7%を除いて、概ね60%以上の回答企業が実施している。中でも「就活イベント、就職説明会への参加」が100.0%の割合である。次いで「職場見学会の開催」が83.3%の割合である。学生、生徒が就職や業務内容を検討する段階で、企業や業務内容の理解を深める積極的な取り組みがみられる。各学校に出向く説明会は66.7%の割合にとどまるが、出向く学校の絞り込み、例えば採用実績のある学校などはその対象となっている。これは他業種の企業にみられる傾向²⁹⁾である。

図表 7-24 電気・ガス業の取り組み



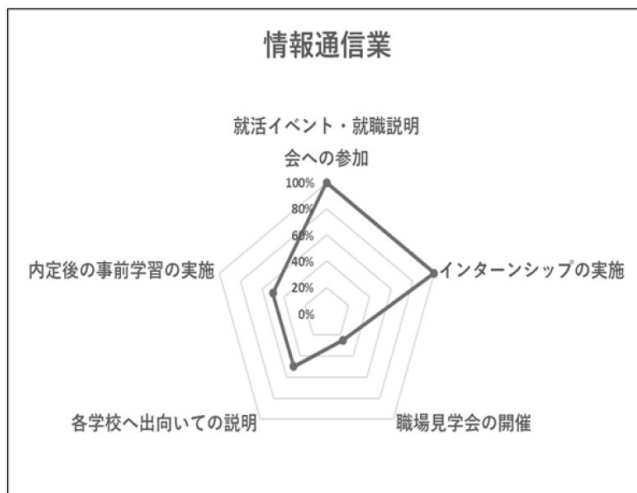
出所：調査結果をもとに著者作成

29) 企業へのインタビュー調査では採用実績のある大学、高校には出向いて説明会を開催しているとのことである。また、北海道は各大学、高校が広域に点在していることもあり人事部の担当要員では対応し切れない企業の事情があるとの回答を得ている。

④情報通信業

「情報通信業」では、概ね50.0%以上の割合で実施、開催している。中でも「就活イベント、就職説明会への参加」「インターンシップの実施」はともに100.0%で他の実施、開催内容と比較すると最も力を入れて実施していることがうかがえる。「職場見学会の開催」が25.0%の割合ではあるが、システムハウスやソフトハウスと呼ばれる企業の職場は技術者を主体に構成されている。モニターに対峙しキーボードを操作する技術者を見学することになる職場見学は、学生、生徒側にしても「異質な空間」であり、そこで「何を学ぶか、考えるか」という意味では得られることは限られている。むしろ企業の業務内容を説明する機会や関心分野に特化してインターンシップを受け入れることが企業側、そして学生、生徒側にとって有益である。企業側の実情を配慮した取り組みといえる。

図表 7－25 情報通信業の取り組み



出所：調査結果をもとに著者作成

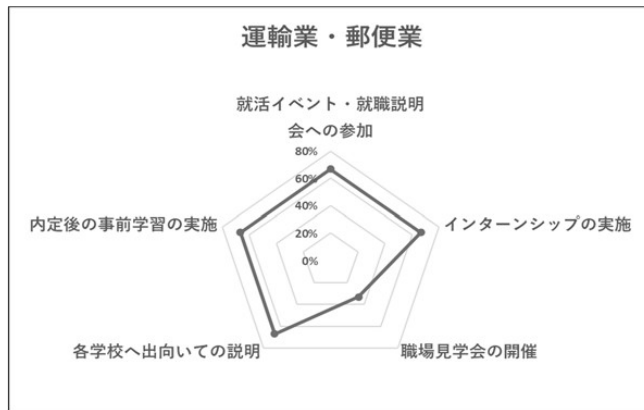
⑤運輸業・郵便業

「運輸業・郵便業」では、66.6%の割合で満遍なく開催、実施している。「職場見学会の開催」が33.3%の割合にとどまるが、事務作業や倉庫作業などの実態を知る上では職場見学は有効性が認められる。しかし、運輸業のような集荷や配送は出先で行われるものであり職場見学には馴染まない側面がある。その結果、職場に限らず会社全体を見学する会社見学が中心に行われている。

⑥卸売業・小売業

「卸売業・小売業」では、各事業を概ね70%以上の割合で開催、実施している。「職場見学会の開催」が50.0%に割合にとどまるのは、事業所内の職場に限定すれば「職場見学会」となるが、実際の卸売り、小売りの現場を「職場見学会」として実施するには課題が

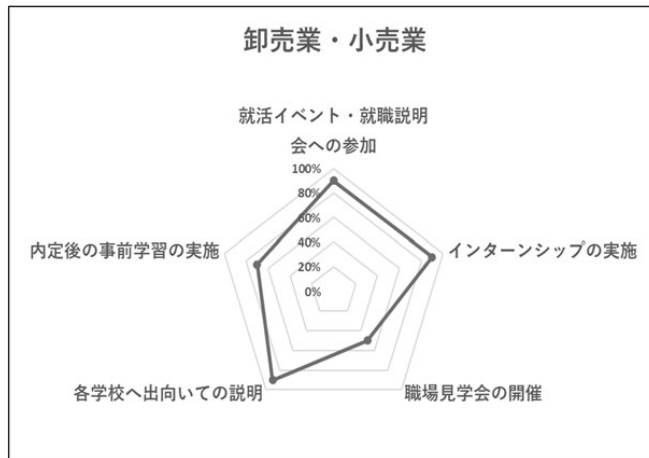
図表 7-26 建設業の取り組み



出所：調査結果をもとに著者作成

多い。小売りの現場は店頭となるが、そこは広い意味では社員が働く職場にあたる。しかし、学生、生徒は社員の引率で客が買い物をする売り場を見学することは買い物客への配慮が求められる容易ではない。また、それが就職活動時期に合わせて開催するとなれば人事課担当者の負担、人数の確保など社内でも多くの課題が生じる。企業側では、こうした事情を考慮して状況に応じて臨機応変に対応していることがうかがえる。

図表 7-27 卸売業・小売業の取り組み

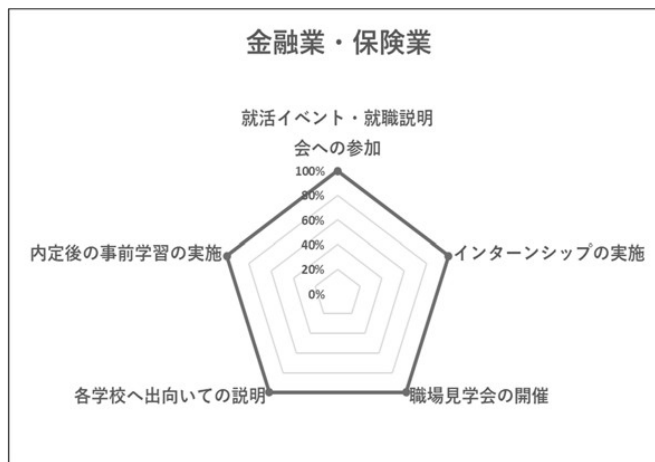


出所：調査結果をもとに著者作成

⑦金融業・保険業

「金融業・保険業」では、「就活イベント・就職説明会への参加」「インターンシップの実施」「職場見学会の開催」「各学校に出向いての説明」「内定後の事前学習の実施」いずれも100.0%の割合で全て実施、開催している。他業種では、「職場見学会の開催」「各学

図表 7-28 金融業・保険業の取り組み



出所：調査結果をもとに著者作成

校に出向いての説明」において開催，実施割合が低い場合があるが，金融業・保険業は意欲的な取り組み姿勢がうかがえる。また，「内定後の事前学習の実施」では，入社後の担当業務を見据えて内定者には各種資格取得，あるいは資格取得に向けた自宅学習を要請している。内定者に対する事前学習では他業界との違いが明確にあらわれている点である。

⑧不動産業

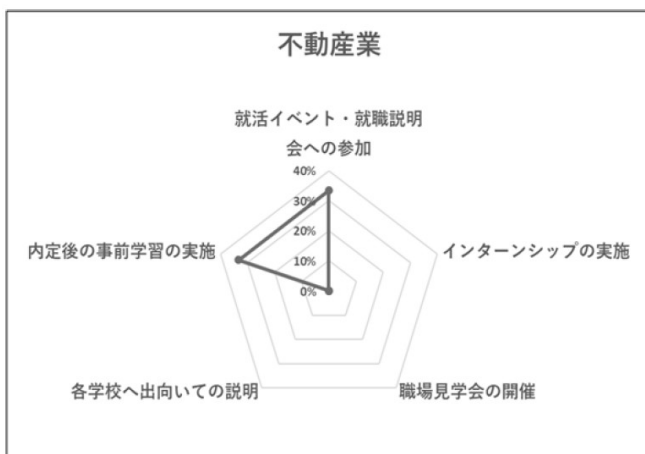
「不動産業」では，他業界と比較しても全事業の取り組む状況が控え目な水準にある。「就活イベント・就職説明会への参加」及び「内定後の事前学習の実施」が33.3%で最も高い割合であり，「インターンシップの実施」「職場見学会の開催」「各学校に出向いての説明」は実施，開催すらしていない。「不動産業」は業務上一定の資格が必要とされることから内定者には事前学習として資格取得や資格取得に向けた自宅学習を要請³⁰⁾している。今回の回答企業には，「インターンシップの実施」「職場見学会の開催」「各学校に出向いての説明」の開催，実施の実績が無いことを踏まえ回答しているが，「不動産業」の中には，いずれの取り組みも満遍なく開催している企業は存在する。その中で，開催，実施をしていないことは，企業側の事情もさることながら学生，生徒側の事情を考慮していることがうかがえる。

⑨宿泊業・飲食業

「宿泊業・飲食業」では，「就活イベント・就職説明会への参加」「インターンシップの

30) 企業側の費用負担で通信教育講座の受講と資格取得を必須としているケースもある。資格取得の難易度が高くない通信教育講座から開始し段階的に難易度の高い資格取得に挑戦するように人材育成の一環として制度化されていると考えられる。大学生の場合，一般的に10月1日の内定式を境に，企業が教育，人材育成を開始しているケースが多い。

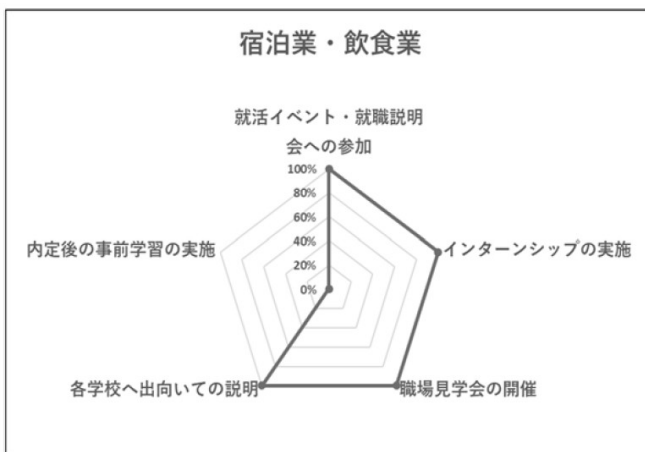
図表7-29 不動産業の取り組み



出所：調査結果をもとに著者作成

実施」「職場見学会の開催」「各学校へ出向いての説明」のいずれも100.0%の割合で開催、実施している。宿泊業・飲食業においては、会社や業務内容の説明をはじめ実際の現場を学生、生徒に「見る機会」として与えることは、日常の経験から蓄積されたイメージとの差異を理解することであり、ミスマッチを防止する上で重要との認識がうかがえる。例えば、宿泊客としてホテルを訪れた経験は、ホテル側とは真逆な受け止めになる。こうしたところにミスマッチを生む端緒がある。企業側ではこのことを考慮して取り組んでいる。「内定後の事前学習の実施」が無いことは、資格取得のように具体的な学習要請をしていないといえる。

図表7-30 宿泊業・飲食業の取り組み

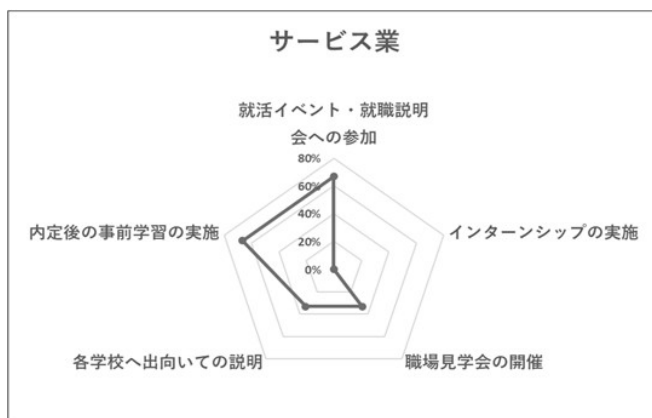


出所：調査結果をもとに著者作成

⑩ サービス業

「サービス業」では、「就活イベント、就職説明会への参加」及び「内定後の事前学習の実施」がともに66.7%の割合であり、「職場見学会の開催」及び「各学校へ出向いての説明」は33.3%にとどまる。「インターンシップ」は実施していない。企業側の事情が反映された回答結果である。

図表 7-31 サービス業の取り組み



出所：調査結果をもとに著者作成

各業界では、その事業内容の特殊性を背景に、事業の実施・開催時期、受け入れ・対応できる体制等を考慮した回答結果になっている。「職場見学会の開催」はそうした考慮が顕著にあらわれた実施割合の業界間の差異が認められる。製造現場から作業現場、事務所など多岐にわたる「職場」を抱える企業は、「職場」の見せ方あるいは学生、生徒側の「職場」の受け止め方によって企業に対する学生、生徒の認識が影響を受ける可能性があ

図表 7-32 全業種 雇用ミスマッチや早期離職防止への各業界の取り組み割合一覧

	就活イベント、 就職説明会 への参加	インターンシッ プの実施	職場見学会 の開催	各学校へ出向い ての説明	内定後の事前 学習の実施
建設業	70.0%	80.0%	90.0%	70.0%	40.0%
製造業	66.7%	0.0%	100.0%	33.3%	33.3%
電気・ガス業	100.0%	66.7%	83.3%	66.7%	16.7%
情報通信業	100.0%	100.0%	25.0%	50.0%	50.0%
運輸業・郵便業	66.7%	66.7%	33.3%	66.7%	66.7%
卸売業・小売業	90.0%	90.0%	50.0%	90.0%	70.0%
金融業・保険業	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
不動産業	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%
宿泊業・飲食業	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	0.0%
サービス業	66.7%	0.0%	33.3%	33.3%	66.7%

出所：調査結果をもとに著者作成 ※図表数値のアンダーラインは最高割合を示す。

る。企業側にしてみれば、そうした学生、生徒の影響から「誤解」を受けることは避けたいという本音があると考えられる。これは「インターンシップの実施」に通じる企業側の意図となるが、業界によっては「インターンシップの実施」はあるものの「職場見学会の開催」は控える企業やその逆の企業も存在している。ここにも企業側のそれぞれの意図がみられる。

以上から各業界の取り組みは、第一に、満遍なく実施、開催している業界、第二に、業界の事情や特殊性を考慮し実施、開催している業界、第三に、開催、実施事業を考慮し特に強化して開催、実施している業界の全体像の顕在化と業界内の各企業の意図が特徴的にあらわれている。

8 社員定着への取り組み

企業は、就職希望者との「ミスマッチ」を認識する一方で、その「ミスマッチ」の防止・回避・緩和を図るために業界ごとの特徴を踏まえた様々な取り組みがみられる。企業の「ミスマッチ」に関する認識は明確であり試行錯誤しながらも独自の対策や他企業と同様な事業の開催、実施がみられる。しかし、現実的には就職後の早期離職は一定割合発生し、企業側の取り組みとその成果において企業は頭を抱えざるをえない状況にある。その中で、企業の入社前と入社後の具体的な取り組みを確認、整理した。

(1) 採用前の企業・職業説明会への参加・開催

採用前の企業・職業説明会への参加・開催では、「製造業」「情報通信業」「運輸・郵便業」「金融業・保険業」「宿泊業・飲食業」が100.0%の割合である。次いで、「卸売業・小売業」の90.0%、「電気・ガス業・熱供給・水道業」の83.3%、「建設業」の80.0%、「サービス業」の66.7%、「不動産業・物品賃貸業」の33.3%の順である。

図表 8-1 全業種 企業・職業説明会への参加・開催

業種	有	無	業種	有	無
建設業	80.0%	20.0%	卸売業・小売業	90.0%	10.0%
製造業	100.0%	0.0%	金融業・保険業	100.0%	0.0%
電気・ガス業・熱供給・水道業	83.3%	16.7%	不動産業・物品賃貸業	33.3%	66.7%
情報通信業	100.0%	0.0%	宿泊業・飲食業	100.0%	0.0%
運輸業・郵便業	100.0%	0.0%	サービス業	66.7%	33.3%

出所：調査結果をもとに著者作成

(2) 採用前の各学校への職業説明会への参加・開催

採用前の各学校への職業説明会への参加・開催では、「金融業・保険業」「宿泊業・飲食業」が100.0%の割合である。次いで、「電気・ガス業・熱供給・水道業」の83.3%、「卸売業・小売業」の80.0%、「建設業」の70.0%、「運輸・郵便業」及び「サービス業」の66.7%、「情報通信業」の50.0%、「製造業」の33.3%の順である。

図表 8－2 全業種 各学校への職業説明会への参加・開催

業種	有	無	業種	有	無
建設業	70.0%	30.0%	卸売業・小売業	80.0%	20.0%
製造業	33.3%	66.7%	金融業・保険業	100.0%	0.0%
電気・ガス業・熱供給・水道業	83.3%	16.7%	不動産業・物品賃貸業	0.0%	100.0%
情報通信業	50.0%	50.0%	宿泊業・飲食業	100.0%	0.0%
運輸業・郵便業	66.7%	33.3%	サービス業	66.7%	33.3%

出所：調査結果をもとに著者作成

（３）採用前の各学校・進路担当者との情報交換

採用前の各学校・進路担当者との情報交換では、「電気・ガス業・熱供給・水道業」「金融業・保険業」「宿泊業・飲食業」が100.0%の割合である。次いで、「建設業」及び「卸売業・小売業」の90.0%、「情報通信業」の75.0%、「製造業」「運輸・郵便業」の66.7%、「サービス業」の33.3%の順である。

図表 8－3 全業種 各学校・進路担当者との情報交換

業種	有	無	業種	有	無
建設業	90.0%	10.0%	卸売業・小売業	90.0%	10.0%
製造業	66.7%	33.3%	金融業・保険業	100.0%	0.0%
電気・ガス業・熱供給・水道業	100.0%	0.0%	不動産業・物品賃貸業	0.0%	100.0%
情報通信業	75.0%	25.0%	宿泊業・飲食業	100.0%	0.0%
運輸業・郵便業	66.7%	33.3%	サービス業	33.3%	66.7%

出所：調査結果をもとに著者作成

（４）社員教育の充実・徹底

社員教育の充実・徹底では、「建設業」「製造業」「電気・ガス業・熱供給・水道業」「情報通信業」「運輸・郵便業」「金融業・保険業」「不動産業・物品賃貸業」「宿泊業・飲食業」が100.0%の割合である。全業種の８割が社員教育の充実・徹底を図っている。次いで、「卸売業・小売業」の90.0%、「サービス業」の66.7%の順である。

図表 8－4 全業種 社員教育の充実・徹底

業種	有	無	業種	有	無
建設業	100.0%	0.0%	卸売業・小売業	90.0%	0.0%
製造業	100.0%	0.0%	金融業・保険業	100.0%	0.0%
電気・ガス業・熱供給・水道業	100.0%	0.0%	不動産業・物品賃貸業	100.0%	0.0%
情報通信業	100.0%	0.0%	宿泊業・飲食業	100.0%	0.0%
運輸業・郵便業	100.0%	0.0%	サービス業	66.7%	33.3%

出所：調査結果をもとに著者作成

(5) 労働内容の改善

労働内容の改善では、「建設業」「製造業」「情報通信業」「金融業・保険業」「宿泊業・飲食業」が100.0%の割合である。全業種の5割が労働内容の改善を図っている。次いで、「電気・ガス業・熱供給・水道業」の83.3%、「卸売業・小売業」の80.0%、「運輸・郵便業」及び「サービス業」の66.7%、「不動産業・物品賃貸業」の33.3%の順である。

図表8-5 全業種 労働内容の改善

業種	有	無	業種	有	無
建設業	100.0%	0.0%	卸売業・小売業	80.0%	20.0%
製造業	100.0%	0.0%	金融業・保険業	100.0%	0.0%
電気・ガス業・熱供給・水道業	83.3%	16.7%	不動産業・物品賃貸業	33.3%	66.7%
情報通信業	100.0%	0.0%	宿泊業・飲食業	100.0%	0.0%
運輸業・郵便業	66.7%	33.3%	サービス業	66.7%	33.3%

出所：調査結果をもとに著者作成

(6) 福利厚生の改善

福利厚生 of 改善では、「製造業」「情報通信業」「運輸・郵便業」「金融業・保険業」「宿泊業・飲食業」が100.0%の割合である。全業種の5割が福利厚生 of 改善を図っている。次いで、「建設業」の70.0%、「サービス業」の66.7%、「卸売業・小売業」の40.0%、「不動産業・物品賃貸業」の33.3%、「電気・ガス業・熱供給・水道業」の16.7%の順である。

図表8-6 全業種 福利厚生 of 改善

業種	有	無	業種	有	無
建設業	70.0%	30.0%	卸売業・小売業	40.0%	60.0%
製造業	100.0%	0.0%	金融業・保険業	100.0%	0.0%
電気・ガス業・熱供給・水道業	16.7%	83.3%	不動産業・物品賃貸業	33.3%	66.7%
情報通信業	100.0%	0.0%	宿泊業・飲食業	100.0%	0.0%
運輸業・郵便業	100.0%	0.0%	サービス業	66.7%	33.3%

出所：調査結果をもとに著者作成

(7) 賃金・手当等の改善

賃金・手当等の改善では、「製造業」「運輸・郵便業」「金融業・保険業」「宿泊業・飲食業」が100.0%の割合である。全業種の4割が賃金・手当等の改善を図っている。次いで、「建設業」の90.0%、「電気・ガス業・熱供給・水道業」の83.3%、「情報通信業」の75.0%、「サービス業」の66.7%、「卸売業・小売業」の60.0%、「不動産業・物品賃貸業」の33.3%の順である。

図表 8－7 全業種 賃金・手当等の改善

業種	有	無	業種	有	無
建設業	90.0%	0.0%	卸売業・小売業	60.0%	40.0%
製造業	100.0%	0.0%	金融業・保険業	100.0%	0.0%
電気・ガス業・熱供給・水道業	83.3%	16.7%	不動産業・物品賃貸業	33.3%	66.7%
情報通信業	75.0%	25.0%	宿泊業・飲食業	100.0%	0.0%
運輸業・郵便業	100.0%	0.0%	サービス業	66.7%	33.3%

出所：調査結果をもとに著者作成