

2018年12月26日 全6頁

# 人材育成不足の産業で多い若手の離職

## 人材育成を行うマネジメント側を育てることや働き方改革も重要

政策調査部 研究員 菅原佑香

### [要約]

- 企業が直面する深刻な人手不足の解消においては、人材流出を防ぐことも重要な対策である。特に、20～34歳の若年層の離職は、離職者全体の約4割を占める。本稿では、若年層の離職率を人材育成の側面から検討した。
- 一般的に新規学卒者が就職する年齢である20～24歳の入職超過率はプラスの産業が多いが、25歳以降になると離職率の高さや人材確保が困難なこと等が要因となり、入職超過率がマイナスになる業界もある。人材育成に積極的ではない業界では若年層の離職率が高い傾向にあるため、OFF-JTやOJTを中心とした人材育成を積極的に実施していくことが必要である。
- 人材育成における課題は、指導できる人材の不足や育成する時間がないという課題も多いことから、人材育成を行うことができるマネジメント層を増やすことや、育成するための時間を確保する働き方改革も重要である。また、人材育成を実施しているにもかかわらず離職率が低くない産業においては、人材育成の内容や仕組みの検討が求められる。

### 1. 人手不足下で求められる若年層の離職抑制

企業側が直面する深刻な人手不足の解消に求められることは何か。日銀短観の雇用人員判断D.I.（「過剰」と回答した企業割合－「不足」と回答した企業割合）から見る企業の人手不足感はその産業においても高い傾向が続いている。企業が恒常的な人手不足を解消していくためには、高齢者や女性を積極的に雇用していく採用戦略も求められるが<sup>1</sup>、企業に雇用されている人材の流出を防ぐことも重要な人材確保の対策である。

厚生労働省の雇用政策研究会は2018年11月に「雇用政策研究会報告書(素案)」を公表した<sup>2</sup>。

<sup>1</sup> 菅原佑香「勤務時間限定で高齢者の雇用拡大へ」（大和総研レポート、2018年12月04日）  
[https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/human-society/20181204\\_020495.html](https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/human-society/20181204_020495.html)

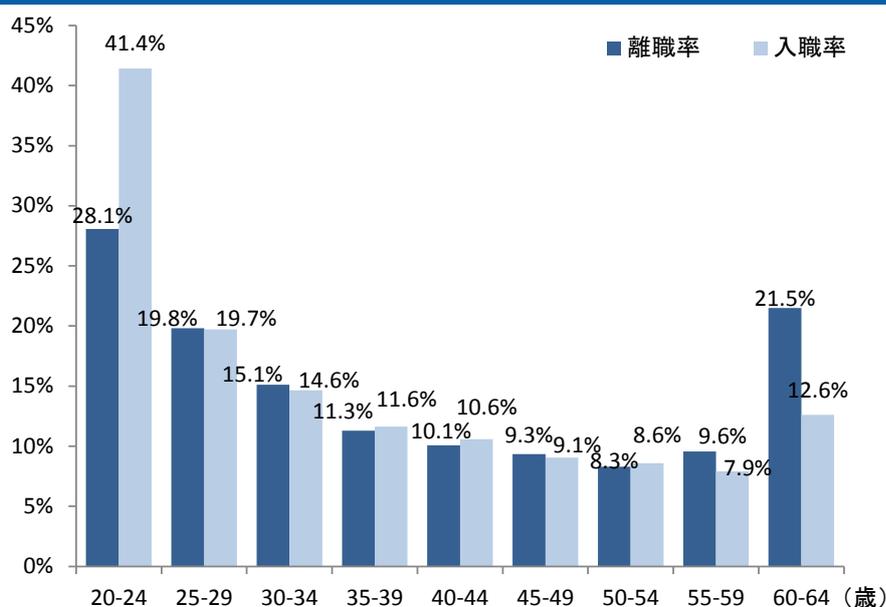
菅原佑香「女性活躍による中小企業の生産性向上の余地」（大和総研レポート、2018年4月27日）  
[https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/human-society/20180427\\_020068.html](https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/human-society/20180427_020068.html)

<sup>2</sup> 厚生労働省 雇用政策研究会「雇用政策研究会 報告書素案～人口減少、社会構造の変化の中での雇用の質と生産性の向上の一体的推進と、多様な活躍に向けて～」(2018年11月16日)

そこでは、「人手不足感の強い産業の中小企業においては、全体的に賃金が低く労働時間が長い傾向にある中で、『給料』に加え、34歳以下を中心に『会社の将来性』や『職場の人間関係』を理由とした離職が多く、こうした若年層の職場に対するエンゲージメント強化に向けた対応が重要」だと指摘されている。

実際、企業の離職率はどの年齢層で高いのか。厚生労働省の「雇用動向調査（2016年）」から離職率と入職率の状況を確認すると、20～24歳の離職率が28.1%と高いが（図表1）、この年齢層は一般的には新規学卒者が就職する時期であることから、入職率の水準も41.4%と高い。その年齢を超えてくると離職率は、25～29歳が19.8%、30～34歳が15.1%と徐々に低下するとともに、入職率も低下する。35歳以降になると、離職率は10%程度に低下し、労働移動はそれほど活発ではない。60歳以上になると定年退職等の影響から離職率がやや上昇するが、20～34歳の離職者が離職者全体の約4割を占めており、離職率は若年層で高い。

図表1 年齢階級別の離職率と入職率（2016年）



(注) 「離職率」と「入職率」は、それぞれ常用労働者数に占める離職者、入職者の割合のことである。

(出所) 厚生労働省「平成28年雇用動向調査」より大和総研作成

つまり、人材確保の観点での課題は、20～34歳の若年層の離職率の高さであると考えられる。長期雇用を前提とした日本企業の雇用慣行が残る中で、離職率が高い企業における離職は、何らかネガティブな要因による可能性が高い。一般に、企業が人材育成を積極的に行うことで従業員の人的資本は向上し、従業員の定着は高まると考えられているが、企業が若年正社員の定着のために実施している対策別に事業所割合を確認すると、人材育成である「教育訓練の実施・援助」は複数回答で51.6%とそこまで高い実施割合ではない<sup>3</sup>。そこで次項では、特に課題と考

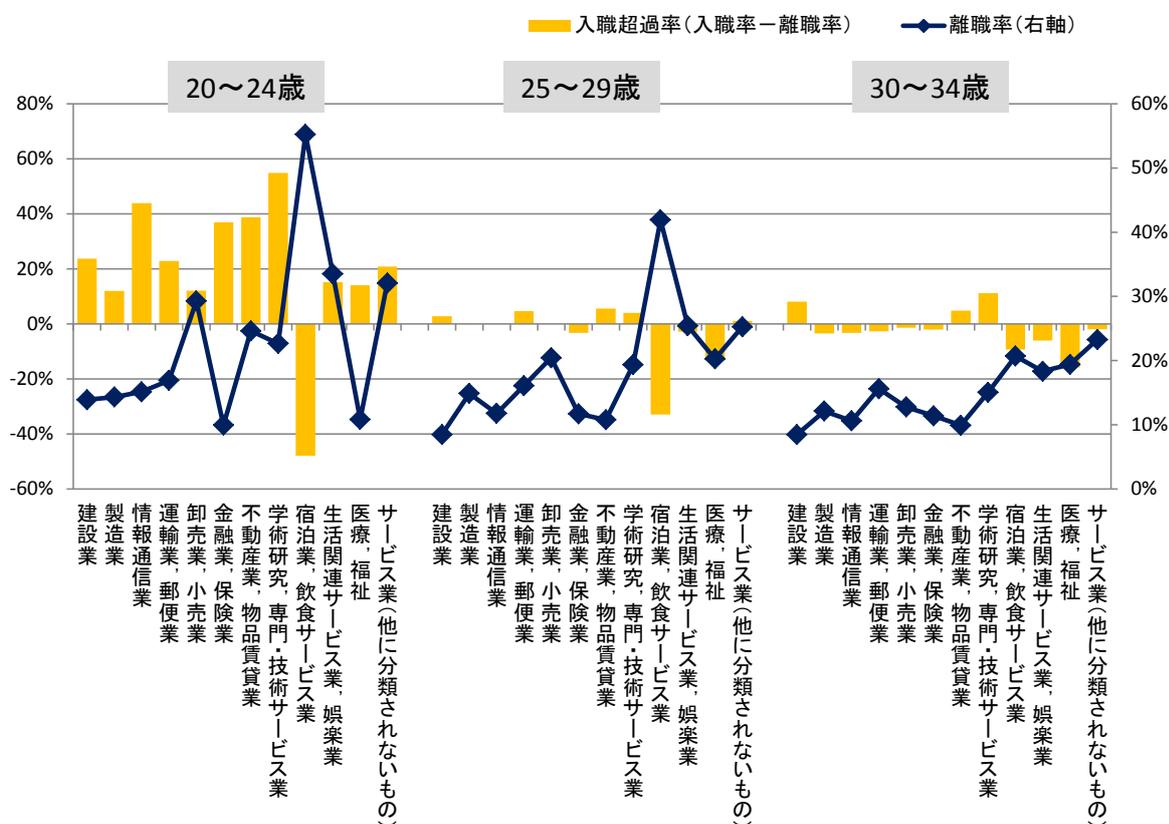
<sup>3</sup> 厚生労働省「平成25年若年者雇用実態調査の概況」。51.6%は若年正社員の定着のための対策を行っている事

えられる若年層の離職に関して、人材育成の側面から検討する。企業間の労働移動や人材育成の度合いは各産業によって傾向が異なると予想されるため、若年層の離職を産業ごとに整理し、人材育成と若年層の離職との関係性について明らかにしたい。

## 2. 若年層の離職率や入職超過率は年齢によってどう違うか

就職直後の20代前半層と30代での離職とでは傾向が異なることが予想されるため、年齢区分による離職率そのものと、ネットの離職率という意味で入職超過率（入職率－離職率）の傾向としての違いを確認してみたい。

図表2 若年層の離職率と入職超過率（2016年）



(注1)「離職率」は、常用労働者数に占める離職者の割合。

(注2)「入職超過率」は、入職率から離職率を引いたもの。プラスであれば入職が離職を上回っている（入職超過）。マイナスであれば離職が入職を上回っている（離職超過）。

(出所) 厚生労働省「平成28年雇用動向調査」より大和総研作成

新規学卒者が含まれる20～24歳では、入職超過率が他の年齢層に比べて高い（図表2）。どの産業でも入職超過率は高いが、「宿泊業、飲食サービス業」のみマイナス（離職超過）となっている。25歳～29歳では、入職超過率は低下し、「宿泊業、飲食サービス業」と「医療、福祉」の

業所に占める割合であり、正社員以外の若年労働者のための対策を行っている事業所に占める「教育訓練の実施・援助」を実施している割合は4割に満たない。

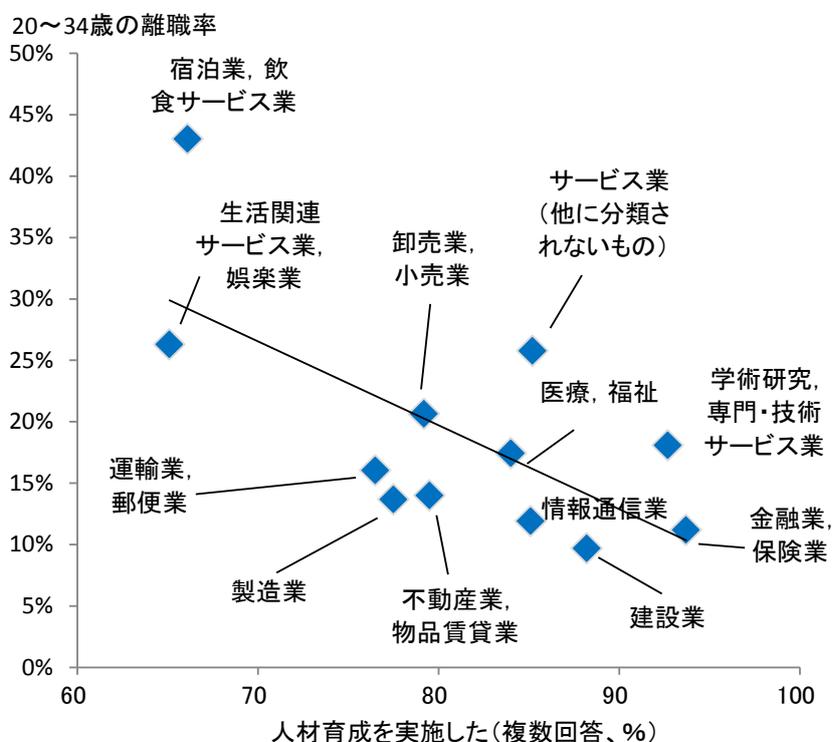
マイナスが目立つ。30～34 歳では、他企業への転職による影響なのか、入職超過率がプラスであるのは一部の産業に限られる。入職超過率のマイナスは、「医療, 福祉」や「宿泊業, 飲食サービス業」、「生活関連サービス業, 娯楽業」が他の産業と比べて大きい。

「宿泊業, 飲食サービス業」や「生活関連サービス業, 娯楽業」、「サービス業（他に分類されないもの）」は、若年層のどの年齢区分においても離職率が高い産業となっている。「医療, 福祉」は、20～24 歳の離職率は低い方であるが、25～34 歳にかけて離職率が 2 倍に跳ね上がる。「宿泊業, 飲食サービス業」は、入職超過率が際立ってマイナスであることから、人材確保を行っているが、それを上回る離職が人手不足を招いていると考えられる。人手不足と言われる「建設業」や「運輸業, 郵便業」などにおいては、若年層の離職率がそこまで高いわけではないため、人手不足の主な要因は、新規学卒者や中途採用を含めた人材獲得ができていないことにあるのではないか。以下では、若年層の離職を背景とした人材不足に直面する産業で、どのような対応が必要か検討したい。

### 3. 人材育成が不足する企業で若年層の離職率が高いのか

若年層の離職率が高い要因には、一般に景気動向や企業規模、賃金水準等の企業属性の影響が少なからず含まれているが、本稿では人材育成の側面から検討する。

図表 3 人材育成を実施した企業割合と若年層の離職率



(注) ここでは、「正社員の OFF-JT または計画的な OJT を実施した」との回答を「人材育成」と定義し示す。

(出所) 厚生労働省「平成 28 年雇用動向調査」、「平成 29 年能力開発基本調査」より大和総研作成

厚生労働省の「平成 29 年度能力開発基本調査」から、「正社員の OFF-JT または計画的な OJT<sup>4</sup>を実施した（以下、「人材育成」とする）」と回答する企業割合と若年層の年齢階級別の離職率の関係を確認すると、人材育成に積極的であるほど若年層の離職率は低い（図表 3）。この傾向はどの年齢区分においても同様に見られる。「宿泊業, 飲食サービス業」や「生活関連サービス業, 娯楽業」は、人材育成を実施する企業割合が低いことが一因で離職率が高い産業であると考えられる。一方、「医療, 福祉」は、人材育成の実施割合がそこまで低いわけではないが、別の調査項目において「人材育成をしても辞めてしまう」や「人材育成を行う時間がない」という回答割合も高い。そのため、労働時間など人材育成以外の要因により離職率が高い可能性もあるだろう。

もちろん、離職率が高いことを理由に企業が人材育成をしていないという因果関係もあり得る。しかし、労働政策研究・研修機構が 2017 年に出した「若年者の離職状況と離職後のキャリア形成」報告書の中で、『何をするべきなのか明確な指示を与え、放置しない』『簡単な業務から難しい業務へと段階的に仕事をまかせていく』といった、就業経験の乏しい若者に対して当然行うべき基本的な事柄を確実に行うことが、離職を防ぐ上で有効」と指摘されている。研修受講や教育係を決めること、会社の規則や慣習の説明等を行うだけでは、若年層の定着にはつながらない。職場で日常の業務に従事する中で OJT を中心とした人材育成を行うことが、若年層の離職率の抑制につながると考えられる。

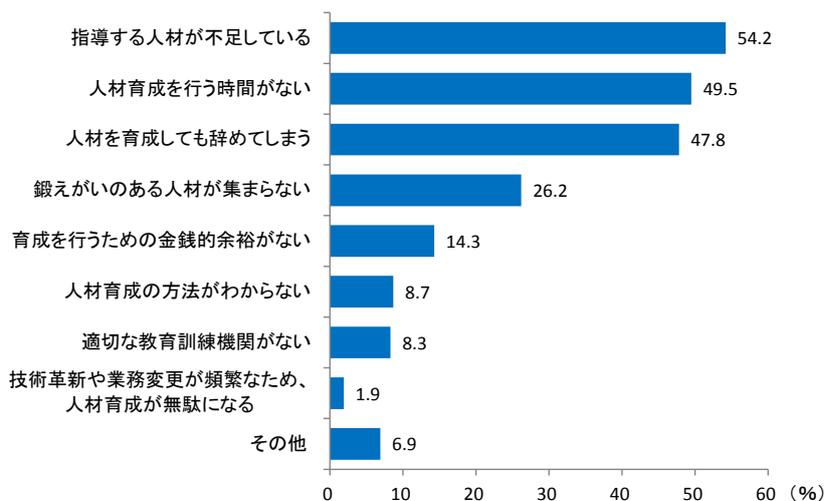
#### 4. 若年層の離職抑制のために求められる人材育成とは

人手不足下での人材確保のためには、若年層の離職を低下させるための人材育成の取り組みが求められる。企業で OFF-JT や OJT を中心とした人材育成に積極的ではない企業においては、今後人材育成に積極的に取り組むことで、若年層の離職を抑制し人材流出を防ぐことにつながる余地がある。企業が人材育成に関して抱える課題には、厚生労働省の「平成 29 年能力開発基本調査」によれば、「指導する人材が不足している」や「人材育成を行う時間がない」という回答も多い（図表 4）。

そのため、人材育成の取り組みが不足する企業においては、職場の管理者などマネジメントを行う人材を増やしていくことや、育成を行うための時間を確保する働き方改革も同時に進めていくことが必要である。

<sup>4</sup> 「OFF-JT」とは、業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練（研修）のことをいい、例えば、社内で実施する教育訓練（労働者を 1 か所に集合させて実施する集合訓練など）や、社外で実施する教育訓練（業界団体や民間の教育訓練機関など社外の教育訓練機関が実施する教育訓練に労働者を派遣することなど）を含む。「OJT」とは、日常の業務に就きながら行われる教育訓練のことをいう。直接の上司が、業務の中で作業方法等について、部下に指導することなどがこれにあたる。

図表4 人材育成に関する問題点（複数回答、2017年）



（出所）厚生労働省の「平成29年能力開発基本調査」より大和総研作成

労働政策研究・研修機構が2016年に実施した「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査（企業調査、労働者調査）」によると、従業員に対する人材育成・能力開発の方針で「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」という回答の割合は、「金融業、保険業」が最も高い。「金融業、保険業」のように、人材育成に積極的であり若年層の離職率が低い業界では、中長期的に先を見据えた人材育成のあり方を検討し実施していることから、若年層の離職率の抑制につながっていると考えられる。

さらに、OJTが「うまくいっている企業」と「うまくいっていない企業」とで、OJTの取り組み内容の違いを比較すると、OJTがうまくいっている企業では「仕事について相談に乗ったり、助言している」の実施割合が高い。次に差が大きい回答は「仕事のやり方を実際に見せている」である。そのため「医療・福祉」のように、人材育成に取り組んでいても若年層の離職率が低下していない産業においては、OJTの内容や仕組みの検討も求められる。若年層は特に、今後中長期的に活躍することが期待されることから、企業での人的資本の蓄積がより可能となるように、人材育成の仕組みが拡充されていくことが求められる。