

# 若年者の定着や 活躍に向け、企業に 求められていること



青山学院大学 経営学部 教授  
山本 寛

## 1 深刻な人手不足と定着の重要性

わが国では、人口減少と構造的な少子高齢化により、多くの業種、組織で採用難と人手不足が深刻化している。転職者数の増加も人手不足の大きな要因となっている。転職者数は300万人を突破し、右肩上がり増加してきた(総務省労働力調査)。同様に、転職等希望者数も1,000万人を突破し、年々増加し続けている。ある調査によると、企業も正社員も、人手不足の原因として、「新規の人材獲得が困難になっている」に次いで、「従業員の自発的な離職の増加」を挙げている(労働政策研究・研修機構, 2019)。

人手不足の組織に与える典型的なマイナスの影響が人手不足倒産であり、2024年には調査開始以来過去最多を更新した(帝国データバンク, 2025)。人手不足倒産の中で社員が退職することで人材が不足し、事業継続が難しくなり、倒産する「従業員退職型」の倒産も他の類型と同様に増加している。

これまで高齢者、女性や外国人の就業の促進、ロボットやAIの導入による省力化等人手不足を解消していく努力がされなかった訳ではない。しかし、グローバルでもわが国の高齢者や女性の就業率は高くなってきた、人が担ってきた仕事を全面的にロボット等に置き換えるまでには至っていない、または導入費用等相当のコストがかかる等の欠点が指摘されている。今後も進行する人手不足解消にはそれらの施策だけでは不十分なのである。

それらの施策と並び、注目されているのが、現在働いている従業員にできるだけ長く勤続し活躍してもらうという人材定着(リテンション)である。もともと、現在働いている従業員は、これまで研修等の能力開発プログラムを受けて(ある程度)職務をこなしている、組織風土・文化を理解または(少なくとも)受

容しているという利点もある。リテンションと組織業績との関係についての業種横断的な調査でも、リテンションの指標である退職率の低さと企業業績(売上高・経常利益)には正の相関が認められている(山本, 2009)。

以上から本稿では、従業員特に若手社員のリテンションと活躍の促進のため、企業や管理職に何が求められているかを検討していく。

## 2 リテンションとは何か

リテンションは、一般に「保持」「保留」「引き留め」等を指すが、組織経営では従業員を組織内に確保することを意味する。すなわち、リテンションは従業員を雇用している組織を主体とし、組織が行う具体的なマネジメントを問題とする。そこで近年、リテンションのために組織が行うマネジメントが、「リテンション・マネジメント」と呼ばれるようになった。

リテンション・マネジメントの目的は、従業員に長く勤続してもらうだけでなく、能力を発揮して活躍してもらうことである(山本, 2009)。また、リテンション・マネジメントの主な対象は、高業績人材や将来高業績を挙げることが予想される若手社員であった。しかし近年では、人手不足の深刻化を背景にその範囲は拡大してきた。非正規社員がその典型である。

さらに、以前「定着管理」と呼ばれていた頃のリテンション・マネジメントの施策は、ほぼ福利厚生と能力開発に限定されてきた。しかし現代では、後述するように、ほとんどの人的資源管理施策がその範疇に含まれ、施策を総動員する必要性が高まってきたといえる。

### 3 若手のリテンションのための施策

若手社員が定着する企業になっていくために整えるべき仕組みをみていこう。国の調査によると、15～34歳の若手正社員の定着のための対策を行っている事業所は7割を超え、多くの企業でリテンション・マネジメントを行っていることがわかる(厚生労働省, 2024: 図表1)。それだけではなく、非正規社員にも半数以上の企業がリテンション・マネジメントを実施している。先述したリテンションの範囲拡大を反映しているとともに、雇用の多様化に伴う非正規社員の比率増大が背景にあるといえる。

具体的な施策をみてみよう。「職場での意思疎通の向上」の比率が最も高く、次いで「本人の能力・適性にあった配置」、「採用前の詳細な説明・情報提供」、「教育訓練の実施・援助」、「労働時間の短縮・有給休暇の積極的な取得奨励」の順になっている。企業は職場でのコミュニケーションの活性化、適正配置、採用前の詳細な情報提供、積極的な能力開発、労働時間短縮を施策として重視していることがわかる。能力開発は、「定着管理」と呼ばれていた頃から重視されてきた施策であり、労働時間の短縮等は働き方改革の一丁目一番地ともいえる施策である。

これらを、従業員の働きやすさと働きがいの観点で分けてみよう。働きやすさの向上は労働時間短縮、福利厚生等、働きがいの向上は適正配置や教育訓練等と、両者に含まれる施策がバランスよく重視されている。若手社員は働きやすさだけでなく働きがいを重視していることを考えれば妥当な結果といえるだろう。また、非正規社員と実施率を比較しても、教育訓練、労働時間の短縮等、福利厚生の充実等を除けば大きな違いは見られない。重視する施策には正規・

非正規の就業形態の違いはあまり影響していないことがわかる。

もちろん、これらの施策をすべて十分に実施できればよいが、それは必ずしも簡単ではない。他の調査結果をみると、特に企業が有効だったとしている施策として、「社内コミュニケーションの活性化」と「待遇改善」が挙げられている(エンジャパン, 2016)。すなわち、施策を導入するだけでなく、実際に定着率が向上したか等、その有効性も検証する必要がある。

### 4 若手社員リテンションのポイント

さらに、若手社員のリテンションを図る場合のポイントを深掘りしていこう。現代の若手社員の特徴として挙げられるのが自身の成長を重視することである。そして「成長実感」が高くなるほど、継続就業意欲が高まる、すなわちリテンションの向上につながるという調査結果が示されている(金本, 2020)。

例えば上司との関係でみると、以下のプロセスが考えられる。部下が仕事を覚え、上司の業務命令や期待に合った仕事ぶりや成果を挙げられたとする。そうすると上司は、より困難で高い専門性を要するが組織や部署にとってより重要で業績に寄与するような仕事を任せることになる。さらに、その仕事で部下が成果を挙げられれば、彼(女)の評価を高めることを通し、昇給や昇進、称賛等の報酬を与えることになる。部下の心理的な側面からみると、以上の過程で、成長実感が高まることが想定される。また成長を実感できるペースは、半年に1回等より、1カ月に一度、1週間に一度等間隔がより短く、頻繁にある方が良いことは明らかである。その結果、そうした成長できる環境が提供される組織でさらに活躍したいと思い、

図表1 若手社員の定着のための施策 (%: 複数回答)

	正規	非正規
定着のための対策を行っている	73.7	60.1
(定着のための具体的施策)		
職場での意思疎通の向上	59.7	57.7
本人の能力・適性に合った配置	58.4	54.5
採用前の詳細な説明・情報提供	55.6	50.0
教育訓練の実施・援助	52.9	44.9
労働時間の短縮・有給休暇の積極的な取得奨励	48.5	36.7
職場環境の充実・福利厚生の充実	41.2	33.0
仕事の成果に見合った賃金	39.1	35.1

(出所)厚生労働省(2024)若年者雇用実態調査

定着意思が高まり、リテンションにつながるだろう(山本, 2025)。

以上のためには、直接の感謝や称賛が重要である。ある調査によると、直接の感謝・称賛によって評価されていると感じる傾向は、20代前半が最も高く、次いで20代後半、30代後半の順であった(Unipos, 2018)。年齢が低いほど直接の感謝・称賛によって評価されていると感じる傾向が顕著にみられる。また、同調査で誰からの評価で、評価されたと感じるかを尋ねたところ、上司からが8割以上で他と比べ圧倒的に高かった。この点からも、若手の成長実感の向上において上司の役割は大きい。その点からいうと、管理職に対する褒め方研修の実施はリテンション・マネジメントとして有効だろう。これは、適切に褒められる状況下で人はどのように心が動くかをロールプレイングで体感し、部下のモチベーションを高める方法を習得する研修である。

成長実感に加え、将来にわたって成長できるという期待感、すなわち「成長予感」も重要である。人は過去の経験(成長実感)に基づいて行動するだけでなく、将来の見通しによっても行動が左右されるからだ。そのためには、少し上の世代のロールモデルの存在が重要である。職場内で先輩が年々より重要な仕事を担当し成果を挙げている、モチベーション高く働き、ワーク・ライフ・バランスが取れている様子を見て、若手社員は自分の将来の成長を想定できるからだ。以上に注目した施策として、中堅社員の処遇の引き上げ等が有効であろう。

## 5 コミュニケーション活性化施策

それでは、先行の調査で重要性が認められてきたコミュニケーション活性化のための施策をコミュニケーションの方向別にみていこう。

まず、経営トップや上司との「タテのコミュニケーション」として、近年広がっているのが1 on 1 ミーティング(上司と部下の定期面談)である。これについては、ただ実施するだけでなく、内容が重要である。例えば、上司は傾聴に徹し、仕事の進捗等の話題は避ける必要がある。こうした配慮によって、部下の離職の兆候を察知する可能性も生まれる。1 on 1 ミーティングの有効な実施に向けての管理職への研修も施策として効果的といえる。

次に、職場内での社員同士の「ヨコのコミュニケーション」の活性化とは、組織が意識的に社員同士のネットワークの構築や、それを通じた「同期(同僚)意識」形成を促すことである。特に、若手社員にとって重要

である。多くの新入社員が初任配属先で先輩社員とのコミュニケーションに苦勞する背景には、人手不足により同期や年齢の近い社員が少ない職場が増えていることがある。そうしたつまずきが早期離職の火種にならないよう留意する必要がある。そのためには、組織のミッションやバリューを反映した行動を社員同士で褒め合う「サンクスカード」や、社員同士が日々の仕事における行動や結果を評価し、お互いに報酬を贈り合う「ピアボーナス」等のツールの導入も有効である。

最後に、別の部署の社員等とのコミュニケーションを意味する「ナナメのコミュニケーション」の活性化である。一つの部署にある程度長く配属されていると、部署内の人間関係、マネジメントや仕事のやり方等について率直な意見や不満を言いにくいことが生じる。そうした場合でも、別の部署の人には比較的利益害関係が少ないため不満を漏らしやすく、別の視点での考え方をすることもできる。そのための施策として、社内勉強会、異業種交流会の開催や社会人が通いやすい夜間大学院等への助成が有効である。また、他部署でこのような取り組みをしているという情報を社内報で伝えること等も有効である。

## 6 労働組合にできること

雇用の維持と待遇の改善という点で、労働組合と企業は同じ方向を向いている。すなわち、リテンションは労使共通の課題だといえる。さらに、労働組合は、リテンションの主要な対象でもある若手社員の気持ちや生活実感を把握しやすい立場にあるとともに、組合活動を通じて、さまざまなコミュニケーションを促進することができる。

前述したように、コミュニケーションの活性化は、リテンション・マネジメントの施策として有効性も含め重要である。労働組合がレクリエーション活動等を展開し、社員間のコミュニケーションの活性化をより図っていくことが、リテンションにとって有効といえる。

## 7 成果を挙げている企業事例

最後に、若手社員のリテンションで成果を挙げている企業事例をみていこう。ここでは、他業界より比較的離職率が低い製造業から、株式会社河合電器製作所の事例を取り上げる(愛知県, 2021)。同社では、以下のような施策を実施した。

①メンター制度における工夫として、若手のメン

ティはどの部署のメンターも指名可能とした上で、月1回の定期面談を実施する。

②新入社員には、週単位で職場内での面談を実施し、面談結果のレポートは社長まで回覧され、フィードバックを受ける。

③新入社員の自立を促すため、入社5年間ひとり暮らし制度をつくり、家探しから始めてわからないところをトレーナーがアドバイスする。

④独自の人事評価の仕組みにより、成果より挑戦したことを評価する。新しい仕事に挑戦する立候補者は幹部の前で、自分の取組みをプレゼンできる。

⑤社内の改善点等をテーマに、多岐にわたるプロジェクトチームで主体的に活動できる。

⑥酪農研修、食育セミナー、靴磨き体験、ファミリー感謝DAY等多様な研修やイベントを実施する。

以上の取組み等の結果、同社では入社3年以内の離職率ゼロ（'08年～'20年）を達成した。その背景には、多様な価値観に触れることで社員同士の関係性、コミュニケーションの質が向上したことがある。

同社の取組みは、若手社員が特に重視する自律性を尊重するとともに、リテンション・マネジメントとして重要なコミュニケーションの活性化を図った事例といえる。これらの取組みによって働きがいやエンゲージメントが高まることでリテンションにつながってきたと考えられる。

## 【引用文献】

愛知県 2021 若者職場定着取組事例紹介

エン・ジャパン 2016 アンケート集計結果レポート第110回「人材のリテンションについて」

金本麻里2020 若手社員の成長実感の重要性～若手の成長意欲を満たし、本人・企業双方の成長につなげるには～ パーソル総合研究所.

厚生労働省 2024 若年者雇用実態調査.

労働政策研究・研修機構 2019 人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査.

総務省 労働力調査(各年)

帝国データバンク 2025 人手不足倒産の動向調査(2024年)

Unipos 2018 感謝と仕事に関する調査.

山本寛 2009 人材定着のマネジメント－経営組織のリテンション研究 中央経済社.

山本寛 2025人事労務担当者のためのリテンション・マネジメント 人材流出を防ぐ実践的アプローチ 日本法令.