

# 新卒社員の離職に至るプロセスの探索的検討

細川 弥也乃, 橋垣 栄人, 三好 きよみ

(受付: 2025年9月6日 受理: 2025年9月6日)

## 1 はじめに

近年の日本における新卒社員の早期離職は、社会全体で注目される課題となっている。厚生労働省によると、大学新卒者の3年以内離職率は、概ね3割前後で推移しており、近年はやや上昇傾向にある<sup>[1]</sup>。これまでの調査研究では、入社前の期待と、実際の仕事内容や職場環境との間の乖離によるリアリティショック<sup>[2]</sup>、上司・同僚との人間関係の悩みなどが要因といわれている<sup>[3]</sup>。このような状況は、ストレスや精神的負担になり、離転職につながっていく。早期離職は、企業側の問題としては、採用や教育コストの損失、既存社員のモチベーションの低下といったことがある。新卒社員にとっても、スキルの定着や経験不足など、その後のキャリア形成において、マイナスになることが予想されるとともに、自己肯定感の低下の可能性もある。対策として、学部において、企業選択やキャリア教育等を行ってはいるが、入社後の対応も検討が必要である。

本稿では、インタビュー調査を行い、働く中で、転職や離職を検討するに至るプロセスを探索的に検討した結果を報告する。

## 2 方法

2025年4月から6月にビデオ会議を用いてインタビューを実施した。調査対象者は主にIT関連業務に就いている20代後半から50代前半の33名、インタビュー時間は1人当たり約30分であった。インタビューでは事前に調査の目的・概要等を説明し、録画についての承諾を得た。なお、本研究は、東京都立産業技術大学院大学 研究安全倫理委員会の承認を得ている。

東京都立産業技術大学院大学

インタビューでは、質問項目として、入社前どのような仕事・職場環境を期待していたか。実際に働き始めてから、期待と現実の間にギャップを感じたか。ギャップを埋めるために行ったこと、などについて調査対象者に自由に語ってもらい、必要に応じて追加質問を行った。

インタビューの逐語録を、質的統合法<sup>[4]</sup>を用いて、次の手順で分析を行った。①逐語録から、40～150字程度で意味のまとまりごとに1枚のラベルを作成②ラベルを内容で分類しグループ化 ③グループの意味を表現する文章で表札を作成④グループ編成を繰り返す（ラベル広げ、ラベル集め、表札づくり）⑤表札に、シンボルマーク（<事柄>エッセンス）を付加⑥表札の関係性を構造化した見取図を作成。分析テーマは、「新卒入社から離転職を検討するまでのプロセス」とした。

## 3 結果

33名の逐語録からは287枚のラベルが作成された。グループ編成を繰り返した結果グループ編成を繰り返した結果、8つのグループに集約された。グループには、表札を作成し、シンボルマーク（事柄：エッセンス）を付加した。8つのグループは、<入社前><配属後><ギャップへの反応><他者からの学び><仕事の捉え方><タイミングや機会>「ワークエンゲージメントへの影響」「転職の検討」である。これらは、【入社前の期待と配属後のギャップ】【反応後の対処】【キャリアの価値観の醸成】の3カテゴリーに分類された。Fig.1に表札の関係性を構造化した見取図を示す。

以下では、分析テーマ「新卒入社から離転職を検討するまでのプロセス」に沿ったストーリーを述べる。

新卒社員は、<入社前>には、「会社環境・仕事への期待」、「自分の成長への期待」、就職時の社会情勢や年齢に

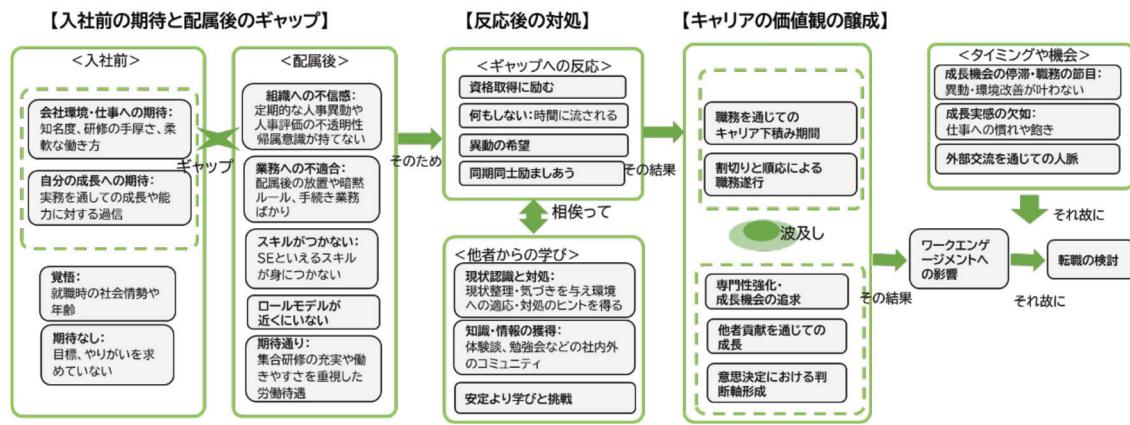


Fig. 1 見取図 (新卒入社から転職検討までのプロセス)

よる「覚悟」がある。一方で、目標ややりがいを求めていない「期待なし」の場合もある、そして入社し、<配属後>には、「組織への不信感」「業務への不適合」システムエンジニアといえる「スキルがつかない」「ロールモデルが近くにいない」といったギャップによって、リアリティショックとなる。そのため、「資格取得に励む」「何もしない・時間に流される」「部署異動の希望」「同期同士励ましあう」といった>ギャップへの反応となる。それらと相俟って、「現状認識と対処」「知識・情報の獲得」「安定より学びと挑戦」というようなく他者からの学び>がある。その結果、「専門性の強化と機会追求（個人の成長）」「他者貢献を通じての成長」「意思決定の判断軸の形成」といったことから波及し、「職務を通じてのキャリア下積み期間」「割切りと順応による職務遂行」といった仕事の捉え方となり、<キャリアに価値観が醸成>される。それらは、「ワークエンゲージメントへの影響」があり、「成長機会の停滞」「成長実感の欠如」「外部交流を通じての人脈」といった<タイミングや機会>があると、それ故に、「転職の検討」を行うようになる。

#### 4 考察

分析結果では、「新卒入社から離転職を検討するまでのプロセス」としては、「入社前の期待と配属後のギャップによって、リアリティショックが起きる。その後、他者からの学びと相俟って、ギャップへと反応する。その結果、キャリアの価値観が醸成され、ワークエンゲージメントへの影響がある。タイミングや機会によって、転職の検討を行うようになる」という構造が示された。以下に結果からの考察を述べる。

入社前の期待と、配属後のギャップによるリアリティショックは、Schein<sup>[2]</sup>と一致するものであった。しかしながら、上司・同僚との人間関係の悩みなどについては抽出されなかった。その後、ギャップへの反応や他者から学びを得ながら、キャリアの価値観を醸成していた。その結果、ワークエンゲージメントへの影響を及ぼしていた。これらの結果から、入社後の期待とのギャップによるリアリティショックに、適切な対応を行うことで、早期離職を防止できると推測される。

#### 5 おわりに

本稿では、新卒入社から離転職の検討に至るまでのプロセスについて、インタビュー調査を分析した結果を報告した。今後は、入社後のワークエンゲージメントを低下させず、早期離転職とならないようにするための効果的な取り組みについて提案する予定である。

#### 参考文献

- [1] 厚生労働省. 新規学卒就職者の離職状況（令和3年3月卒業者). 2024.
- [2] Schein, E. H. Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs, Addison-Wesley. 1978
- [3] 労働政策研究・研修機構. 大都市の若者の就業行動と意識の変容, 労働政策研究報告書. No.213, 2022.
- [4] 山浦晴男. 質的統合法入門 一考え方と手順. 医学書院, 2012.