

2019年1月18日
株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ

25～32歳の会社員 515名による「転職意向と実態調査」結果発表 なぜ今、優秀な若手・中堅が離職するのか

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（本社：東京都品川区、代表取締役社長：藤島 敬太郎）組織行動研究所は、新卒入社後の最初の山場となる3年間を乗りきり、一人前～リーダーとして活躍する入社4年目以降の若手・中堅社員に「転職意向と実態調査」を実施し、「転職を考え始める理由はどのようなものか」「実際に転職を後押しした要因・逆に踏みとどらせた要因」など、調査結果から見える若手・中堅社員の離職の実態について公表しました。詳細は1月18日に公表した当社 Web サイトの調査レポート (https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000727/) からご参照いただけます。

1. 調査背景と結果のポイント

高い転職求人倍率が続く中、仕事も人間関係も順調で以前なら転職しなかった優秀な若手・中堅社員にとっても、転職は身近な選択肢の一つとなっています。この傾向は、採用強者と言われる大手企業であっても例外ではありません。今の職場や企業にうまく適応し、成果を上げているにも関わらず離職する人が目立ってきた背景には、単に景況要因でなく、若手・中堅社員の仕事やキャリアへの考えの変化があるのではないのでしょうか。

このような問題意識から、当社は、25～32歳の会社員 515名に対し、転職意向と実態、転職に踏み切った理由・踏みとどまった理由などについて調査を行い、転職前の職場や仕事への適応度別に分析・考察しました。

【結果のポイント】

- (1) 入社4年目以降に転職した、もしくは面接まで行ったが結局転職しなかった25～32歳の会社員のうち、仕事や会社への満足感や貢献感が低い群では、「会社の将来に不安を感じた」「会社の経営方針や方向性に疑問を感じた」が多く選択されたのに対して、高い層では、4割強が「仕事の領域を広げたかった」と回答しました。【図表2】
- (2) 実際に転職した412名の転職後の満足度を6件法で尋ねたところ全体平均は4.99で、「とても思う」「そう思う」の割合が72.8%、「ややそう思う」まで含めると9割を超え、転職の満足度は総じて高いことが分かりました。また、成長ステージの企業に転職した人の満足度は、他のステージに転職した人と比べて高い傾向が見られました。【図表5】
- (3) 転職を引き止めるのに意味がない、逆に転職を後押しすることになった働きかけについては、「会社本位・上司本位のリテンション」が多い傾向があり、「人としてではなく単なる労働力の一部としての引き止めだった」「代わりは他にもいるように思えたので、今まで頑張ってきたことに対する報いを感じられなかった」といったコメントも見られました。一方で、転職を思いとどらせたきっかけや出来事については、改めて本人への期待を伝えたり、やりがいのある仕事を与えたりすることで、転職意向を抑えられることも確認できました。【図表6,8】

2. 組織行動研究所のコメント —優秀な若手・中堅の離職は、自組織のあり方を見直す機会—

一般的な離職の要因は、職場や上司との人間関係、賃金や労働時間の問題、仕事の内容の問題、あるいは会社の将来性などである。ただ、離職者数が増えているとしたら、その意味を考える必要がある。

転職がしやすくなった社会の変化、あるいは入社した会社でキャリアを積むことにこだわらず、外の世界に自分に合った仕事や働き方をさがしていく若者が増えたという世代の変化、などの要因があるだろう。しかし、世の中では、人が離脱する組織がある一方で、集まる組織もある。そう考えると、離職が増えているということは、その組織が時代から遅れをとっているシグナルといえる。換言すれば、離職増加は時代に合わせた働き方、人事制度、あるいは組織の仕組みや風土を考え直す機会であると捉えた方がよさそうである。

3. 調査結果サマリー

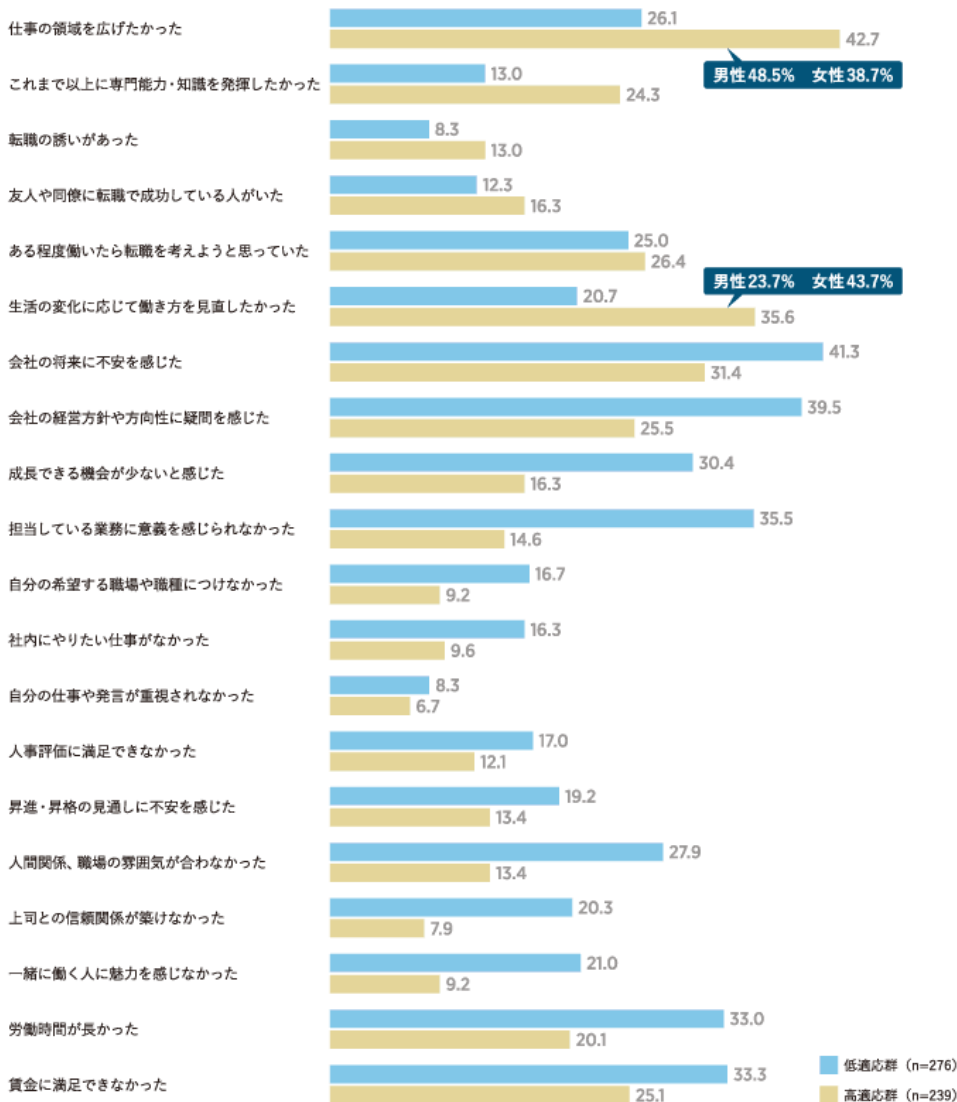
今回の調査では、「転職を考える前の仕事や会社に満足していたか・成果を上げていたか」についての9項目を「転職前の適応度」として尺度化し、仕事や会社への満足感や貢献感が低い群を「低適応群」、高い群を「高適応群」に分けて傾向を考察しました。

● 転職を考えた理由

- 低適応群では、「会社の将来に不安を感じた（41.3%、高適応群より+9.9）」の選択率が最も多く、「会社の経営方針や方向性に疑問を感じた（39.5%、同+14.0）」「担当している業務に意義を感じられなかった（35.5%、同+20.9）」がそれに続きました。
 - 高適応群では、「仕事の領域を広げたかった（42.7%、低適応群より+16.6）」が最も多く、「生活の変化に応じて働き方を見直したかった（35.6%、同+14.9）」がそれに続きました。
- 同じ転職を考えた理由といっても低適応群と高適応群では違いが見られ、さらに、高適応群のなかでも男女には傾向に差があり、男性は「仕事の領域を広げたかった（48.5%）」が約5割と多く（女性は38.7%）、女性は「生活の変化に応じて働き方を見直したかった（43.7%）」が最も選択率が高い（男性は23.7%）結果となりました。

図表 2 適応度別 転職を考えた理由 <複数回答 / n=515 / %>

転職を考えた理由としてあてはまるものをすべて選んでください。



図表 3 高適応群 転職を考えた理由<自由記述回答より抜粋>

転職をしようと決断したきっかけや出来事と、そのときのあなたの気持ちや考えについて、具体的にお書きください。

理由 [コメント数]	コメント例	新卒入社の子会社の 業種/従業員規模/性別
仕事の 領域を 広げたい [40]	現在の仕事で専門的な知識を身につける機会があり、それを別の世界で生かしてみたかったから。	金融・保険/5000~10000名未満/女
	部署の執行役員からの NG で希望する異動ができなくなってしまい、転職を決意した。	その他/1000~3000名未満/女
	異動の内示が出た際に、その理由に自分の存在意義を感じない説明をされて困惑していたところ、社外の取引先に「こっちの方が向いていると思う」と声をかけられ転職を決意した。	その他サービス/ 1000~3000名未満/女
	4年目になり日常業務に慣れてきてある程度の満足度を得られており、次のステップを他業界で踏みたいと思い始めたため。	金融・保険/5000~10000名未満/女
専門能力・ 知識を 発揮したい [17]	同領域での業務に5年以上従事し、業務領域を広げたいと思うと共に、組織内での処遇に不満が生じたこともきっかけとなった。	情報処理・ソフトウェア/ 3000~5000名未満/男
	海外駐在をされていて、その国に自分がいることが自分の成長にこれ以上はつながらないと判断したため。	機械・電機機器/ 1000~3000名未満/男
	もっと今の仕事の専門性を高めたいと思ったことがきっかけ。それまでの職場はできることが限られていたため、仕事の幅を広げたいと思った。	医療・福祉/500~1000名未満/女
	専門的な分野でもっと幅広い仕事をしてみたいという思いと、社内の同僚のあまりの士気の低さに辟易してしまったことがきっかけで転職を思い立った。	建設・設備/10000名以上/女
働き方を 見直したい [53]	入社3年目でキャリアアップを考え始め、6年経ってもなかなか仕事の幅を広げられなかったから。仕事に対する能力は高まってきたことを実感したのでお試しも含めてチャレンジするために転職活動をした。	化学・素材・エネルギー/ 10000名以上/男
	職場内結婚は必ずどちらかが異動するさまり。また、お互いに全国転勤のある職種で、結婚直後から別居となる可能性があった。夫の転勤があっても転勤先で働ける地域限定の職種に転職。	金融・保険/10000名以上/女
	結婚や出産などの人生の岐路にたったときに現職場はサポートしてくれると思っていたが、育休産休制度が整っていなかったから。	小売/300~500名未満/女
	子供ができれば土日休みがよいと思った。	その他サービス/10000名以上/男
会社の 将来性 [17]	激務で体を壊し、もっと自分を大切にできる仕事にしようと思った。	その他製造/10000名以上/女
	会社の上司の考え方に賛同できず業界の今後に不安を覚えたから。もっとスキルアップをしたかったから。	その他製造/5000~10000名未満/男
賃金に不満 [17]	経営方針の転換や、属していた部門が時勢もあり今後縮小、廃止の方向性だったため。また、部門によって労働状況に大きな格差があったため。	建設・設備/3000~5000名未満/女
	仕事で成果を出しても給料に反映されにくく、仕事に見合った給料を得たいという考えがあった。	情報処理・ソフトウェア/ 500~1000名未満/男
	賃金の上昇率に不満をもつようになってから、周りに年収アップの転職成功者が多くいたので、考えるようになった。	化学・素材・エネルギー/ 5000~10000名未満/男
	一番尊敬する先輩の給与を聞いて希望がもてなくなった。	卸売/1000~3000名未満/男

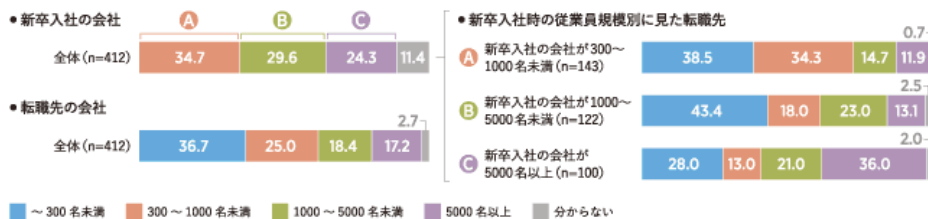
● 転職前後の会社・職種

- 調査対象の 515 名のうち、入社 4 年目以降に転職した 412 名の転職前後の会社・職種について調査したところ、従業員規模については、転職後に最も多いのは 300 名未満の企業 (36.7%) で、300 名以上企業の割合は減少していました。
- 企業のライフサイクルステージでは、抜本的な事業・組織再編が進行する衰退ステージの企業からは人が流出し、中途人材ニーズの高い成長ステージ (マーケットと組織を一気に拡大する時期)、成熟ステージ (新規事業など新たな事業展開を模索する時期) の企業への流入が多く、社会全体として見ると健全な移動が生じていることが明らかになりました。
- 職種としては、事務・スタッフ職、技術・開発職では転職後も職種が変わらない割合が高いものの (いずれも 4 分の 3 程度)、営業や販売・サービス職では半数程度にとどまりました。その結果、全体で見ると、転職を経て営業、販売・サービスの合計が 43.0% から 29.6% に減少、事務・スタッフが 22.6% から 32.5% と増加し、最も多い結果となりました。

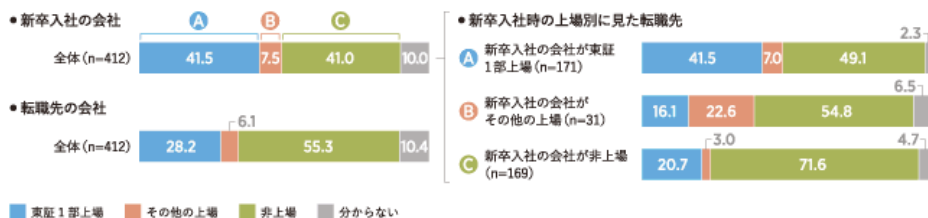
図表 4 転職前後の会社・職種 <n=412 / %>

新卒入社の会社 / 転職先の会社についてそれぞれお答えください。

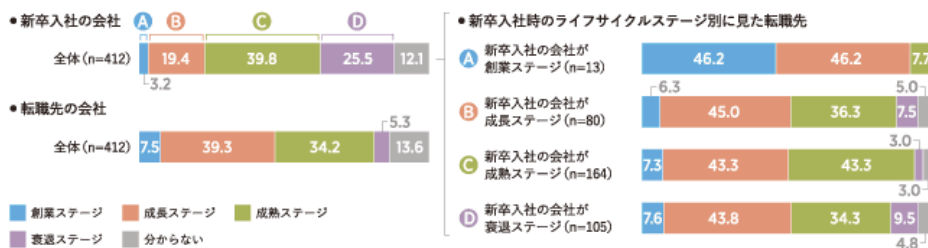
【従業員規模】



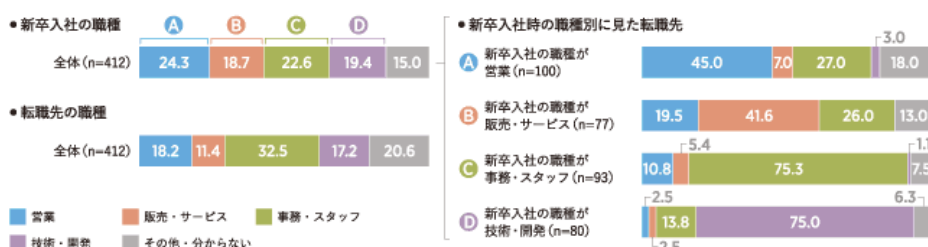
【上場・非上場】 ※複数の市場に上場している会社については主な市場



【ライフサイクルステージ】 ※会社の状況について最もあてはまるもの



【職種】



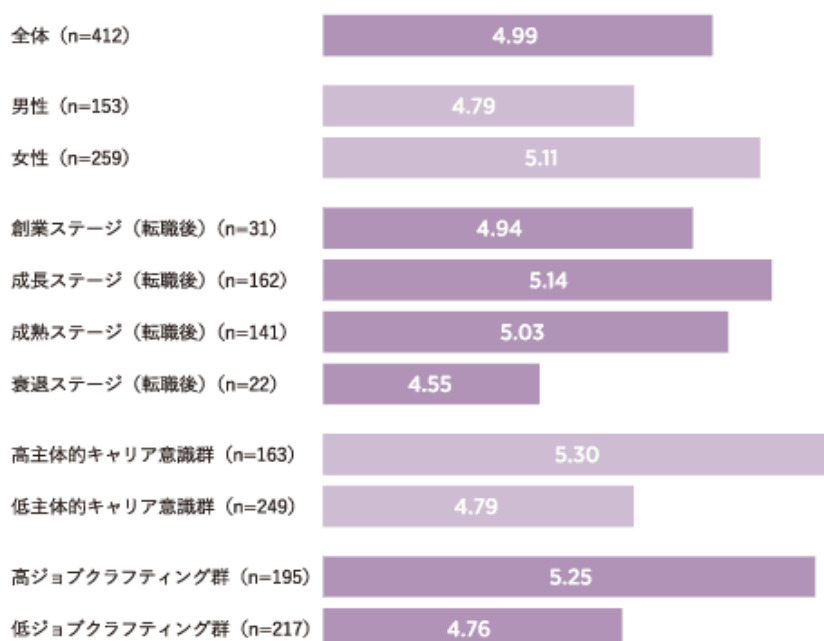
● 転職の満足度

- 「転職してよかったと思うか」について、6件法（1点「まったくそう思わない」～6点「とてもそう思う」）で尋ねたところ、の回答結果の全体平均は4.99で、「とてもそう思う」「そう思う」の割合が72.8%、「ややそう思う」まで含めると9割を超え、転職の満足度は総じて高いことが明らかになりました。また、女性は男性よりも満足度が高い傾向にありました。
- 転職後の企業のライフサイクルステージが成長ステージの企業に転職した人の満足度は、他のステージに転職した人と比べて高い傾向がありました。

図表 5 転職の満足度 <n=412>

転職してよかったと思いますか。

※得点は、6件法（1点「まったくそう思わない」～6点「とてもそう思う」）の回答結果の平均値



● 転職者へのリテンション

- 転職意向を弱めるのに意味がない、あるいは転職の意思を強めることになった会社や上司からの働きかけについては、高適応群の記述回答から、会社本位・上司本位と捉えられる働きかけや見当違いの提案は、転職を後押ししてしまうことが感じられました。

図表 6 転職前の会社や上司からの働きかけ<自由記述回答より抜粋>

転職の意向を告げたとき、会社や上司から、あなたを会社に引き止めるための何らかの働きかけがありましたか。あった場合、その働きかけのうち、あなたにとって意味がない、あるいは転職の意思を強めることになったものがあれば、その内容を具体的にお書きください。

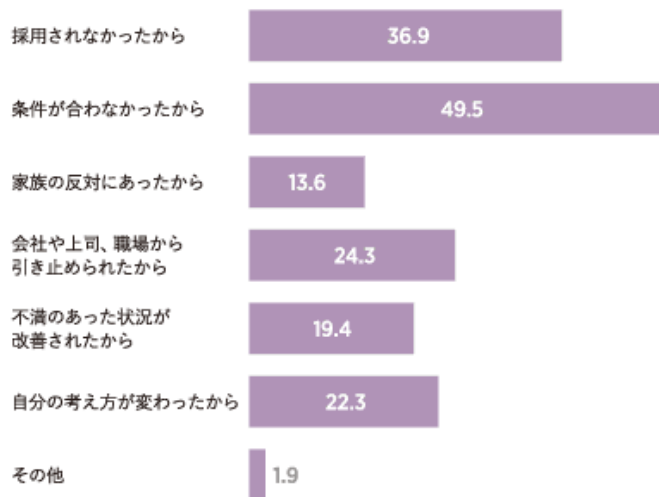
内容 [コメント数]	コメント例	新卒入社の子会社の 業種/従業員規模/性別
会社本位・ 上司本位の リテンション [36]	引き止められたが、人としてではなく単なる労働力の一部としての引き止めだったため、愛想をつかした。	小売/10000名以上/男
	近いうちに海外転勤、将来の部門長候補として見ていたと、まるで、誰にでも言いそうなセリフばかりで、私自身でないとダメなんだと感じることができなかった。代わりは他にもいるように思えたので、今まで頑張ってきたことに対する報いを感じられなかった。	化学・素材・エネルギー/ 5000~10000名未満/男
	上司とミーティングがあり、結婚しても続けるように説得されたが、私のためを思ってというより会社本位な口ぶりにうんざりした。	その他サービス/ 10000名以上/女
	支社長の一方的な話が辞めたい気持ちを押ししました。自分の評価のために止めにかかっているのが分かったのが一番の転職理由です。	食品/500~1000名未満/女
	上司にプライベートで食事に誘われ、何時間も拘束されたこと。	金融・保険/ 3000~5000名未満/男
改善の 可能性が ないと再確認 [15]	上司との面談が複数あり、そのうちの1回で「こんなに良い会社を辞める意味が分からない」旨の言葉を言われたとき、自分とはまるで価値観が違うんだな、と感じ、転職の意思が増しました。	金融・保険/10000名以上/女
	1週間ほど、毎日夕方から夜遅くまで、部長や課長に代わる代わる同意するよう説得された。こんな良い会社を辞めるのはもったいないと言われ、この人たちは会社の問題が分かっていないと感じた。	機械・電機機器/ 10000名以上/男
	出身地への異動(戻り)を検討すると言われたが、検討は6年間ずっとしてもらっているが実現していないと告げると何も言い返せなくなり、「努力する」に変わっただけで埒があかなかった。	その他製造/ 1000~3000名未満/男
	引っ越し先と同じ地方にある支社への転勤を打診されたが、通勤に片道2時間以上かかるため、むしろ転職しかないと思った。	機械・電機機器/ 5000~10000名未満/女
	直風の上司は話を聞いてくれたが、転職理由がさらにその上司だったため、改善の余地がなく、申し訳ないと謝られたので、この会社ダメだと思った。	金融・保険/10000名以上/女
配転・待遇 改善などが 見当違い [12]	配置転換の提案があった。そういうことじゃないと感じた。	機械・電機機器/ 10000名以上/女
	社長を含め、経営層から引き止められた。他部署への異動(役籍つき)を提案されたが、今までのキャリアをまったく生かせない職場だったため退職の意思がより固くなった。	その他サービス/ 300~500名未満/女
	給料を上げてくれる提案はいただいたが、このまま社内の独自技術の知識が豊富になっても社外に出たら通用しない、成長できないというもとの不満には対応できなかった。	情報処理・ソフトウェア/ 1000~3000名未満/女
	仕事ができる人が過重労働で頑張るのが当たり前と考え方に不満があった。店舗の異動を勧められたが店舗が嫌いなわけじゃなかったので意味はなかった。	その他サービス/ 300~500名未満/女
	新たなプロジェクトの立ち上げを依頼された。しかし実績が評価されたわけではなく、人材不足から自分が選択され、辞められない状況を作られる気がして急いで退職の意思を固めた。	医療・福祉/ 300~500名未満/女
転職意向を 否定 [10]	この会社は給料が高い方だから辞めてしまったら収入が減ると言われた。実際に労働時間・仕事の質に見合った給料をもらっていないだったので、意味がない引き止め方だった。	その他製造/ 1000~3000名未満/女
	引き止める働きかけがあった。どこに行っても同じようなものだとか、転職すれば今より待遇面で不利になるとの脅し文句にも似たようなことを言われた。	建設・設備/ 10000名以上/女
	上司から、私の転職先の悪評が書かれた記事を渡され、これでも転職したいのか?と聞かれたため、やはりこの上司の下では働きたくないとの思いが強まった。	金融・保険/ 10000名以上/女
理解があった [14]	転職しようと思っていた仕事と似たような案件が新たにとれたので、アサインしてくれた。ただ、システム開発がメイン業務なので、最終的にはデータ分析が専門の職種に転職しましたが、2年程度長く残りました。	情報処理・ソフトウェア/ 1000~3000名未満/男
	上司には他の仕事をしたいと常に伝えていたので、引き止めにはあいませんでした。むしろ、新しい場所での仕事を応援してくれました。	その他/ 1000~3000名未満/女
	上司たちは自分の将来のことを心配してくれて、これまでの会社生活に対する感謝の気持ちと、会社を去ることに対して申し訳ない気持ちでいっぱいになった。会社に残ることも考えたが、自分の信念を貫くためにも転職することに踏み切った。	化学・素材・エネルギー/ 10000名以上/男
	いつでも戻っておいでと言ってもらえたため、ある程度自信をもって次の職場でも頑張れると思った。	医療・福祉/ 300~500名未満/女

● 転職しなかった理由

- 調査対象の 515 名のうち、転職をしなかった 103 名に「転職しなかった理由」について調査したところ、「条件が合わなかった」「採用されなかった」が多く選択されましたが、「会社や上司、職場から引き止められた」「不満のあった状況が改善された」「自分の考え方が変わった」といった、企業によるリテンションのチャンスが感じられる項目も 2 割前後選択されました。
- 転職を思いとどまったきっかけや出来事については、改めて本人への期待を伝えたり、やりがいのある仕事を与えたりすることで、転職意向を抑えられることも確認できました。
- 一方で、「1、2 年待ってみよう」「将来的にもっと良いところに行きたい」というように、一時的な転職保留をしたにすぎず、常により良い転職のチャンスを狙っている様子もあり、リテンションの限界も感じられました。

図表 7 転職しなかった理由<複数回答/n=103/%>

転職活動を行ったのに最終的に転職をしなかった理由は何でしたか。



図表 8 転職しなかった理由<自由記述回答より抜粋>

転職を思いとどまったきっかけや出来事について、具体的にお書きください。

理由 [コメント数]	コメント例	新卒入社の子会社の 業種/従業員規模/性別
会社や上司、職場から 引き止められたから [26]	当時の会社トップの方にわざわざ時間を作っていただき、引き止められたこと。将来、自分になる人物だと上手く言いくるめられ、もう少し頑張る気になった。	その他サービス/ 1000~3000名未満/女
	エリア No.2 のポストにいる上司が、自分のことを評価しており、1、2 年のうちに No.1 のポストになる見込みなので、その際に、自分に正当な評価とポストと給料を約束すると伝えてくれたので、とりあえず思いとどまった。現在の業務に不満はないので、1、2 年で正当な評価に変わるのであれば、信頼している上司でもあるので、待ってみようという気持ちになった。	専門サービス/ 1000~3000名未満/男
自分の考え方が 変わったから [23]	最後にやり切ろうと思ってやるうちに、新たなやりがいを感じ始めたから。	その他サービス/ 500~1000名未満/女
	周りがたくさんやめるようになったことから転職を考えたが、内定した企業が本当に良いのか吟味した結果断った。将来的にもっと良いところに行きたい。	運輸・物流/ 300~500名未満/男
不満のあった状況が 改善されたから [20]	取締役が地方にいる自分にわざわざ会いに来てくれ、新しい環境に関する提案をしてくれた。会社のことはまだまだ信用できないと思い、「有難いことだが新しい環境でもうまくいかなかったときに人のせいにしてやめたくないで今自分の考えでやめたい」と伝えたところ、「次の環境でもうまくいかなかったら私のせいになればいいです。もう一度やってみるだけ試してみてください」とまで言ってくれたので、残ることを決めた。	その他サービス/ 500~1000名未満/女
	面談を通じて、本気で自分の事を必要な職力であると言ってもらえたこと。不満点に関して改善できることを改善する努力や姿勢を見せてくれたこと。	金融・保険/ 1000~3000名未満/男
	上司が真摯に相談に乗ってくれ、昇格させてくれた。きちんと話をすることが大切だと感じた。	金融・保険/ 10000名以上/女

● 仕事の動機

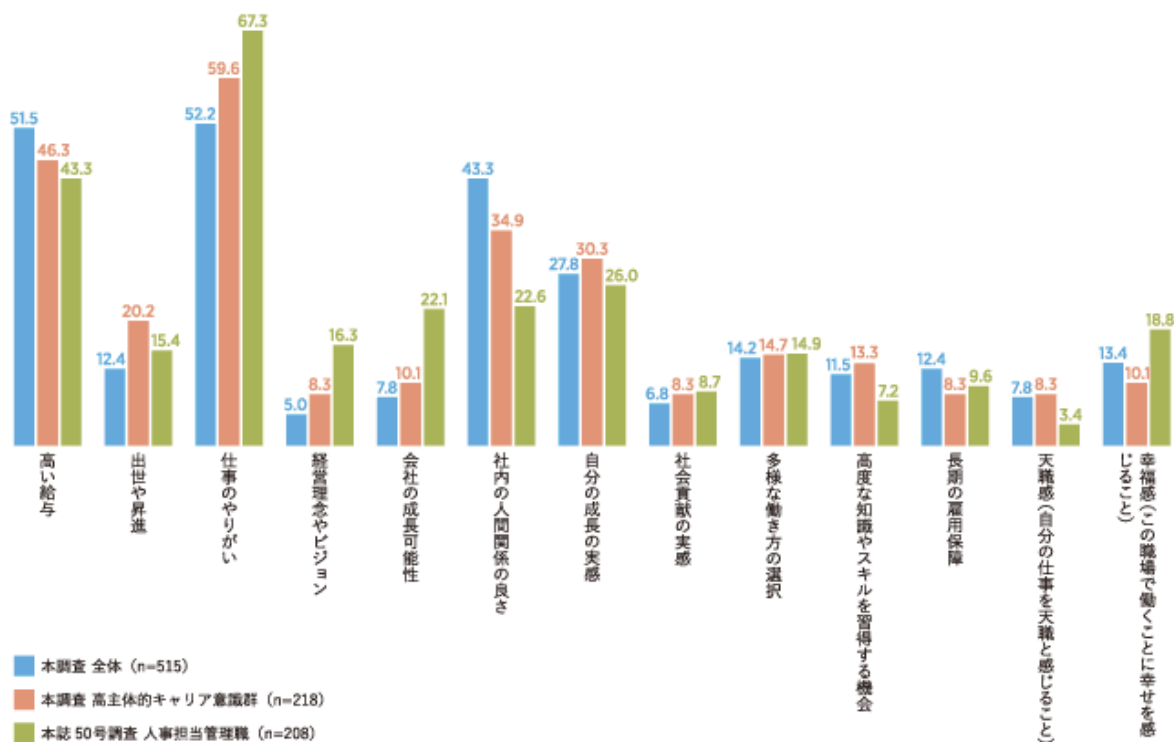
- ・ 仕事の動機として重要なものを、13項目から3つまで選んでもらったところ、上位4項目は順に「仕事のやりがい」「高い給与」「社内の人間関係の良さ」「自分の成長の実感」という結果となりました。
- ・ 本調査の対象である若手・中堅社員と300名以上企業の人事担当管理職を比較すると、4項目の順番は同じでしたが、「仕事のやりがい」は人事担当管理職の67.3%に対して若手・中堅は52.2%と少なめ、「社内の人間関係の良さ」は人事担当管理職の22.6%に対して若手・中堅では43.3%と多めで、「高い給与」も人事担当管理職よりも若手・中堅は高い傾向が見られました。

図表9 仕事の動機 <複数回答(3つまで選択)/%>

※「人材マネジメント実態調査(本誌50号調査)」「(2018年)人事担当管理職の回答結果を併記

あなたにとって、仕事の動機として重要なものは以下のうちどれですか(本調査)。

お勤めの会社において、現在、従業員を動機づけるために重要なものは以下のうちどれだと思いますか(本誌50号調査)。



4. 調査概要

調査対象

従業員規模300名以上の会社に正社員で新卒入社し、入社4年目以降に転職した・もしくは面接まで行ったが結局転職しなかった25～32歳の会社員

※新卒入社した会社が「就職を決めた時点で自分の希望にかなわない会社だった」と回答した人は含まない

※学歴は「4大卒・6大卒(99.2%)」「大学院卒(7%)」のみ

※「新卒入社4年目以降に転職」：「最終的に転職はしなかったが、入社4年目以降に転職活動で応募先企業の面接を受けたことがある」=8:2になるように回収

調査内容

転職を考えた理由、転職を決断した出来事、転職の満足度(転職した人のみ)、転職しなかった理由(転職しなかった人のみ)、仕事の動機など

調査方法 インターネット調査

実施時期 2018年10月

有効回答数

515名(転職状況の内訳:新卒入社4年目以降に転職した412名、面接まで行ったが結局転職しなかった103名)

回答者の属性

男性38.4%、女性61.6%/20代(25～29歳)44.1%、30代(30～32歳)55.9%/営業・販売、スタッフ、技術/一般社員96.7%、管理職3.3%/未婚54.8%、既婚45.2%/子供なし75.5%、子供あり24.5%

5. 関連調査

- ・人事が考える、人材マネジメントのこれまでとこれから(人事担当マネジャー208名への意識調査)
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000684/