

コロナ禍における

若年正社員のやりがい低下の実態

「若者のワークスタイル調査」から

労働政策研究・研修機構副統括研究員

堀 有喜衣

ほり ゆきえ



若年正社員定着者のやりがい低下

近年、仕事におけるやりがいやエンゲージメントについての議論に注目が集まっている。若者については早期離職に関する懸念が背景にあると思われるが、新卒就職後3年以内の早期離職だけでなく、将来を期待された若年正社員の離職に頭を悩ませている企業も多いだろう。本稿は、労働政策研究・研修機構が実施した「第5回 若者のワークスタイル調査(以下、2021年調査)」から、コロナ禍における若年正社員のやりがいの低下について考えたい。

本調査では、若年正社員(25〜34歳)を、「正社員定着者」(新卒で入社した企業に定着した者)、「正社員転職者」(現在は正社員であるが転職経験がある者)の2つのタイプに

分け、現在の職場や仕事について感じていることを以下の4項目について尋ねている。同様の方法で実施した2016年、2021年の調査結果と比較を試みたのが図表である。

黒の実線が2016年の正社員定着者、黒の点線が2016年の正社員転職者、赤の実線が2021年の正社員定着者、赤の点線が2021年の正社員転職者の数値を示している。男性から見よう。2016年の時点で、「やりがいのある仕事だと思う」「自分の性格や能力に合っている」については、正社員定着者よりも正社員転職者が高く、「目標となる上司や先輩がいる」「3年後も今の勤務先にいたい」は同水準であった。図表は省略するが、2016年以前はいずれも、正社員定着者の方が正社員転職者よりもこれらの項目に対する肯定度は高かったが、2016年の

時点で若年正社員の職場へのコミットメントは既に低下しつつあった。2021年の調査においては、全ての項目で正社員定着者よりも正社員転職者が高くなり、正社員定着者のモチベーションの低下が明確な傾向として表れた。

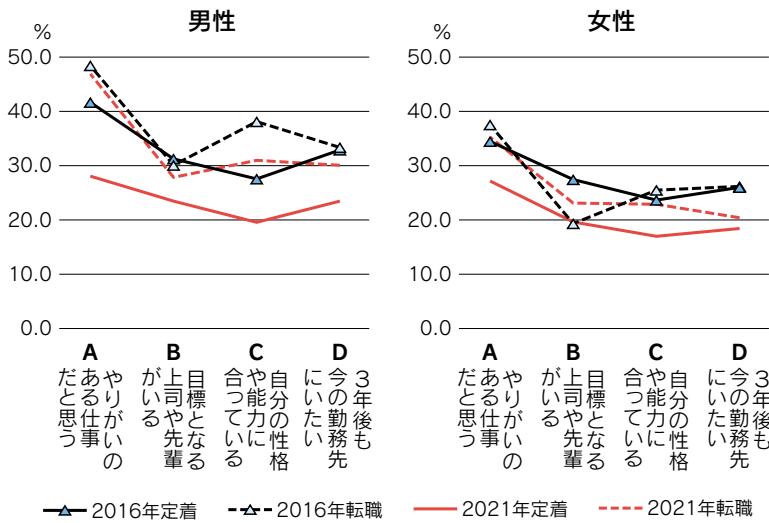
女性についても男性ほどはつきりしてはいないものの、2021年調査において、全ての項目で正社員定着者よりも正社員転職者が高くなったという傾向は共通していた。また男女とも概ね2016年調査よりも2021年調査において、現職のやりがいが低下している。

なぜ正社員定着者でやりがいが低下したのか

本稿で分析の詳細を取り上げることには紙幅のためできないが、なぜ正社員転職者に比べ

ポストコロナに向けて、 労使協働で持続的成長に結びつく Society 5.0の実現

図表 正社員のキャリア別・現職への評価
（「そう思う」「ややそう思う」の合計）



1年の調査は緊急事態宣言下で実施されているため、コロナをきっかけに働き方を見直したいという、広く社会に共有されるようになった雰囲気も後押しになっただろう。

しかし2016年から既に正社員定着者でのやりがい低下の萌芽^{ほづが}は見られており、コロナの影響が払拭されれば全て元に戻るとは考えづらい。離職にはまだ至っていないが、やりがいを持てないでいる正社員定着者のモチベーションを上げるには、企業にはどのような取り組みが求められるのだろうか。これまで若者が正社員として就職し、職場に馴染んでいくというプロセスは、若者が職場に合わせるといって「組織社会化」が基本であった。いわば組織の新参者である若者側が組織である企業の価値観や文化、規範に合わせる既存の構造は、組織の継続のためには欠かせないため、今後も継続していくであろう。

(注) 2021年調査は、2021年1月末から3月上旬という緊急事態宣言の最中に実施された。対象者は住民基本台帳から無作為抽出された、東京都の25〜34歳の若者8000人であり、回答率はおよそ4割であった。本稿では調査対象者のうち、現在若年正社員である者のみにについて紹介したい。

他方でこれまでのように、若年正社員を放任していてもいつの間にか職場の規範や価値観を身に付けて定着し、活躍するようになるというのも難しそうである。新入社員の指導役を決めたり、職場において歓迎する雰囲気を作ること等の従来の方法はもろく重要なが、自身が初期キャリアにおいてどのような位置にあるのか、今度何が期待できそうなかなどのキャリアを見通したアドバイスも有効であろう。これまでのように組織の価値観や規範を教え込むというよりは、基本的に相手を肯定しながら傾聴することになる。これは必ずしも直属の上司や先輩だけの役割というわけではなく、キャリアコンサルタント等の外部人材を活用することも考えられる。例えばセルフ・キャリアドックは中高年のものと思われがちだが、トライアンドエラーの真っ最中である若年正社員にも有効な手段になっていくと考えられる。

中途採用者が増えていったとしても、新卒で採用した社員には、企業としてできるだけ定着し、活躍してもらいたいという意向に変わりはないであろう。今後若年人材は減少し、希少化が見込まれるため、企業側の人材育成にも変革が求められている。

正社員定着者のやりがいが特に低下したのかについて、調査から垣間見られた解釈について述べたい。

2021年調査においては、早期離職ではない4年目以降の転職が増えていたが、正社員転職者では、「自分に向いている仕事がない」という割合が低下しており、正社員転職者は転職プロセスでの試行錯誤により、現在の職場へのフィット感を得やすくなって

いると推測された。これに対して正社員定着者は「自分に向いている仕事が増えない」という迷いを感じる者が増加する傾向にあった。若者の間で「一社主義」が低下する中で、正社員定着者はこの仕事で自分に合っているのか、この職場にこのままいてもよいのかという疑問を感じるようになってきていることが、現在の職場でのやりがい低下の一因になっているものと考えられる。さらに言えば2021