

# 就業者の離職意向を決定する要因

## —入職時の労働需給と就業者の個人属性に関する分析—\*

日本政策金融公庫総合研究所主席研究員

海上 泰生

### 要 旨

今日、中小企業を巡る雇用環境は厳しく、採用だけでなく、離職の防止が重要な経営課題になっている。本稿では、就業者の離職や定着に対して、労働需給、個人属性、企業規模などの要素がどのように影響を与えているのかを分析した。

まず、離職者数の増減と各種のマクロ統計指標、特に離職時における労働需給（求人倍率）との関係について整理した。これにより、個人的理由による離職行動がかなり高い割合で転職行動につながっていること、離職者数の増減と離職時の求人倍率には正の相関があること、求人倍率が高まり離職行動が後押しされると、約5年後に反動がみられることなどが確認できた。このように、求人倍率が高まれば、離職して転職を志す者が増えるという点については、先行研究でも同種の指摘があり、違和感なく理解できる。一方で、入職時にさかのぼって見たとき、当時の求人倍率が高い場合、その人の現在の離職意向はやはり強いのだろうか、こちらはすぐに推察しにくい。先行研究も少なく、部分的に取り上げられているのみである。

そこで次に、本稿の中心的な分析として、アンケートを実施して計測した個々の就業者の離職意向レベル（5段階）を被説明変数に置き、入職時の有効求人倍率をはじめ、ほかの要素をコントロールしつつ、順序ロジスティックモデルによる推計を行った。

推計の結果、求人倍率が高く、売り手市場の時期に入職した者ほど離職意向が強く、求人倍率が低い時期に入職した者ほど、現勤務先に定着したい意向があることがわかった。

また、企業規模では、従業員数301人以上の企業に比べ、同21～50人、同51～100人の企業で有意に離職意向が強かった。クロス集計の結果と併せてみると、総じて、企業規模が小さくなるほど離職意向が強いが、家族従業員の割合が高い同20人以下の企業は例外だった。

そのほか、情報技術、サービス、新規営業、専門職、販売を主な職種経験とする者の離職意向が強い傾向にあるなど、性別、年齢、企業規模、立地、学歴、婚姻・扶養、転職回数の観点からみても、それぞれ離職意向の強弱に特徴がみられた。最後に、推計結果と親和性のある企業事例を紹介した。

\* 本稿の作成に当たっては、中央大学商学部・本庄裕司教授から貴重な助言をいただいた。ここに記して感謝したい。ただし、ありうべき誤りは、すべて筆者個人に帰するものである。

## 1 研究のねらいと問題意識

今日、中小企業を巡る雇用環境は非常に厳しく、長期的な少子高齢化の進行と労働力人口の減少、短期的な景気循環要因による若年人材の採用難という複層的な問題が顕在化している。

これにより、今後の事業活動に必要な人員の確保が難しくなっている。仮に1人の新規採用を果たせたとしても、既存社員2人に辞められてしまえば意味がなく、採用もさることながら、貴重な現有人材の離職の防止は、これまで以上に重要な経営課題になっている。

こうした問題意識から、本稿では、現有人材がもつ離職したいという意識（以下、「離職意向」という）に注目し、その強弱に影響を与える要素を探る。具体的には、企業の規模、就業者の個人属性（性別、年齢、学歴、配偶者や子どもの有無）、就業者としての特性（職種経験、転職回数、勤務先の立地）、マクロ統計指標（有効求人倍率、賃金指数、GDP成長率）など各種の要素が、離職意向をどの程度促すのか、あるいは抑止するのか、計量的に実証分析する。

なかでも、注目したいのは、入職時の労働需給環境である。離職時の労働需給バランスが離職行動に影響するであろうことは、容易に推察できる。しかし、現在の勤務先に入職した当時の労働需給が離職意向に影響を与えるのかどうかについては、先行研究でも部分的にしか取り上げられていない。仮説としては、求人が少ない買い手市場の下で苦勞して入職した者は、できるだけ定着しようという意識が強く、逆に売り手市場の下で入職した者は、今の職場に対する執着度が低いという予測ができる。

こうした関係性を含め、離職意向に影響する要素を明らかにし、理解を深めることで、中小企業

が目指す現有人材の長期定着化に資する材料を提供することが本研究のねらいである。

## 2 先行研究のサーベイ

離職意向や離職行動に関する先行研究については、樋口（2001）、太田（2010）、安田（2008）、坂本・松本・内藤（2012）、中小企業庁（2017）、佐藤（2010）、労働政策研究・研修機構（2017）、富山（2014）が挙げられる<sup>1</sup>。

樋口（2001）は、本稿が目指す就業者の離職行動を含む雇用と失業の幅広い問題について論じており、公益財団法人家計経済研究所のデータを用いて、転職コストの推計など実証分析も行っている。そのなかで、好景気で人手不足になれば離職率が上がる点など、本稿が扱う労働需給と離職率の相関関係についても言及している。

太田（2010）は、特に中学卒・高校卒就業者における卒業時（入職時）の労働需給が、その後の賃金水準・離職・転職・就業状態に対して影響を与えるという「世代効果」を取り上げ、詳しく論じている。そのなかで、厚生労働省「雇用動向調査」の男性若年層の離職率データや、同省「雇用保険事業統計」の在職3年以内で離職した新規学卒就職者データを用い、卒業時の労働需給バランスと離職率の関係を分析している。同論稿によれば、卒業時に求人が少なく不本意な就職をした若者は、若年期特有の「天職探し」を再開し、離職する傾向があるという。新卒就業者に限った離職実績の分析であり、本稿とは対象が異なるものの、転職入職者を含む全年齢層の離職意向を考察するに当たり、同論稿が指摘した若年層の特性がどう影響するのか参考になる。

こうしたマクロレベルの外的要因もさることながら、安田（2008）は、就業者約1,000人へのアンケート結果を基に、若年者の離職意向と上司や組

<sup>1</sup> 看護師、介護職、IT技術者、外国人労働者など特定の職種や分類に限定して、離職意向を分析した研究を除く。

織との関係を分析している。同論稿では、本人、上司、職場のタイプを、それぞれ結束型（閉鎖的な内部志向）と橋渡し型（仲介役となる外部志向）に分け、本人が結束型であり、かつ上司や職場が橋渡し型であるケースで最も人間関係に問題が生じ、離職意向が強まることを明らかにした。

坂本・松本・内藤（2012）は、就業者1,650人へのアンケートのデータを用い、本人が性格的に組織風土に適応しやすいかどうか感受性のレベルを測る指標と、離職意向との間に負の相関があることを明らかにした。職場環境と個人の性格を組み合わせて離職意向への影響を説明した点は、前出の安田（2008）とも共通する。

さらに、中小企業庁（2017）は、約2,400人の就業者に対して実施したアンケートのデータをクロス集計し、職場環境や人事体制、給与制度が未整備な場合に、離職意向が強まることを指摘している。同論稿は、もっぱら職場や組織の状況に注目したものである。

佐藤（2010）は、慶應義塾大学の日本家計パネル調査のデータ（2,373件）を基に、職場環境と精神の健康、離職意向の相互関係に注目している。自宅で行う仕事量の増加、上司との関係の悪化が離職意向と正の相関があることを示したほか、心身症状が良好でないことも定着を阻害するとし、職場環境を整え、精神の健康の増進を図ることが離職意向の低減に必要だと指摘している。

労働政策研究・研修機構（2017）は、1,428人の中途採用者を対象とし、組織に円滑になじむことができた場合とそうでない場合の違いを実証分析している。そのなかで、入社後につまずきや困り事があった人は、勤務先への定着意識が有意に弱いこと、人事・総務担当者、職場の受け入れ支援担当者によるサポートがある場合や、余裕のある人員配置が行われる場合に、つまずきや困り事が有意に少ないことを示している。

富山（2014）は、中小IT企業に勤務する従業

員57人に質問票を送り、そのデータを用いて、上司の業務命令が多いという回答と離職意向に正の相関があることを明らかにしている。

上に挙げた先行研究には、マクロ統計を基に離職率の変動に注目したものと、就業者を対象にしたアンケートを基に離職意向を分析したものがある。いずれも本稿のアプローチと共通しており、考察の際に貴重な指針となった。そのなかで、あえて未充足な点を挙げるなら、先行研究の多くは職場環境、給与制度、組織体制、業務量が離職意向に及ぼす影響に目を向けている。安田（2008）と坂本・松本・内藤（2012）では、個人の性格や感受性が加味されているが、主題は、職場環境の影響である。個人の属性と離職意向との関係性を第一の論点とした論稿は見当たらない。本稿では、その関係性を明らかにすることに主眼を置いた。

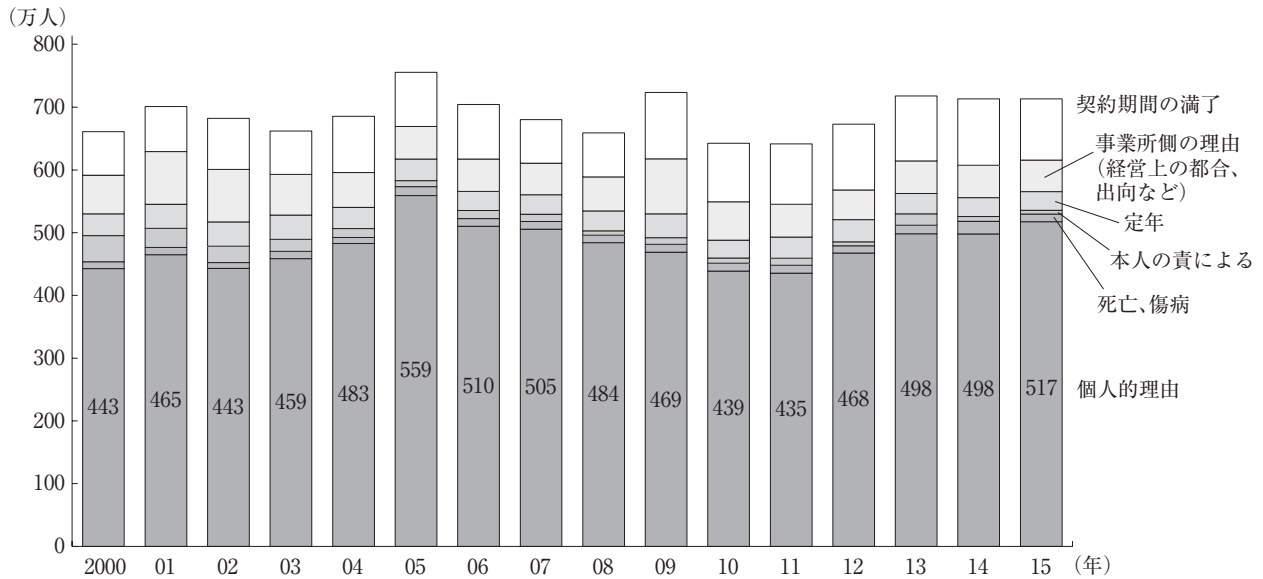
### 3 分析の方法

本稿では、マクロ統計の動きを概観した後、当研究所が行ったアンケートの結果を基に分析する。

まず、厚生労働省「雇用動向調査」をはじめとする既存の統計データを用いて、中小企業を巡る就業者の離職動向を整理した。なかでも労働需給を示す有効求人倍率の変動が離職者数の増減にどのように影響するのか、一定の時間差を置いた影響も含めて相関関係を明らかにした。

次に、就業者を対象にしたアンケートのデータを用いて、ヒストグラムによる度数分布と、クロス集計を行った。それにより、性別、年齢、学歴といった個人属性や、職種、勤務先の規模などの情報のなかから、離職意向に影響する可能性が高い要素を見出した。特に、入職した当時の労働需給と離職意向との関係性に注目した。この関係性を正確に検証するためには、クロス集計で抽出した要素が相互に影響しないようコントロールする

図-1 離職理由別離職者数の推移



資料：厚生労働省「雇用動向調査」(以下、図-4まで同じ)

(注) 「個人的理由」による離職者数は、内数として、結婚、出産・育児、介護・看護によるものを含む。

必要がある。そこで、上述の各要素を変数として組み込んだモデル推計を行うこととした。具体的には、5段階の順序尺度としてデータ化した離職意向のレベルを被説明変数に置き、入職時の有効求人倍率をはじめとする各独立変数を設定して、順序ロジスティック回帰分析を行った。

最後に、推計結果と親和性のある中小企業の事例を紹介した。

## 4 マクロ統計を用いた離職行動の分析

### (1) 中小企業を巡る離職者の動向

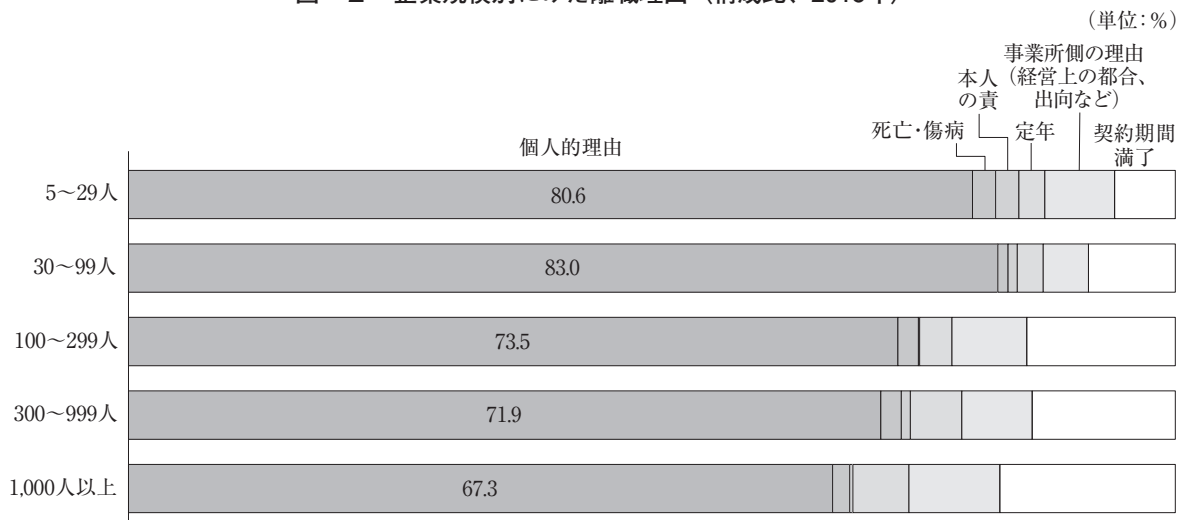
厚生労働省「雇用動向調査」は、離職者の離職理由を図-1のように分類し計測している。離職者全体のなかで個人的理由による離職者(結婚、出産・育児、介護・看護によるものを含む。以下、同じ)は、おおむね7割程度を占めており、2000年以降では、年間435万人から559万人の幅で増減しながら推移している。本稿で注目するのは、この個人的理由による離職者である。内数として含まれる結婚、出産・育児、介護・看護による離職

者の比重は小さいため(2015年時点で517万人中31万人、6.0%)、大部分が転職や独立を目指す離職者と推察される。

企業規模別にみると、概して規模が小さいほど個人的理由による離職者数が大きな割合になっており、就業者が自ら辞めてしまう割合が高いことがうかがえる(図-2)。

次に、離職者の年齢構成は、企業規模によってどう異なるか、図-3をみると、企業規模が小さいほど、19歳以下層、20~29歳層の若い世代の離職者の割合が高いことがわかる。1,000人以上の企業においても、若年層の割合が高いが、これは、新規学卒者を集中的に採用する大手企業の特徴が表れたものであり、事情はやや異なる。厚生労働省「雇用動向調査」により、入職者の統計をみると、29歳以下の入職者の割合は、従業員数5~29人の企業で40.4%、同30~99人の企業で46.7%、同100~299人の企業で43.6%であるのに対し、同1,000人以上の企業では50.4%にのぼる(2015年時点)。つまり、大手企業の場合は、若年層の入職者を多く採るから、そのぶん、多く辞めるということ、自然な結果といえる。一方で、中小企業

図－２ 企業規模別にみた離職理由（構成比、2015年）



図－３ 企業規模別にみた離職者の年齢（構成比、2015年）

(単位:%)

企業規模	19歳以下	20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上
5～29人	8.6	34.7	20.2	16.9	9.9	9.6
30～99人	8.5	30.1	21.4	18.1	10.8	11.1
100～299人	4.7	30.2	21.6	21.5	10.6	11.4
300～999人	2.9	32.0	25.3	16.9	12.6	10.4
1,000人以上	10.9	31.6	22.8	16.9	10.6	7.1

は、若年層の採用難に加え、若年層の離職も多いという両面で困難な状況にある。

## (2) マクロ統計データと

### 離職者数の増減の関係

個人的理由による離職者数の推移をみると、バブル崩壊後の景気回復局面でもしばらく底ばいが続き、1996年まで回復しなかった（図－4）。その後は、小幅な上下動を伴いながら9年間増加を続けたが、景気拡大局面のさなか、2006年から減少に転じ、2011年以降再び増加している。

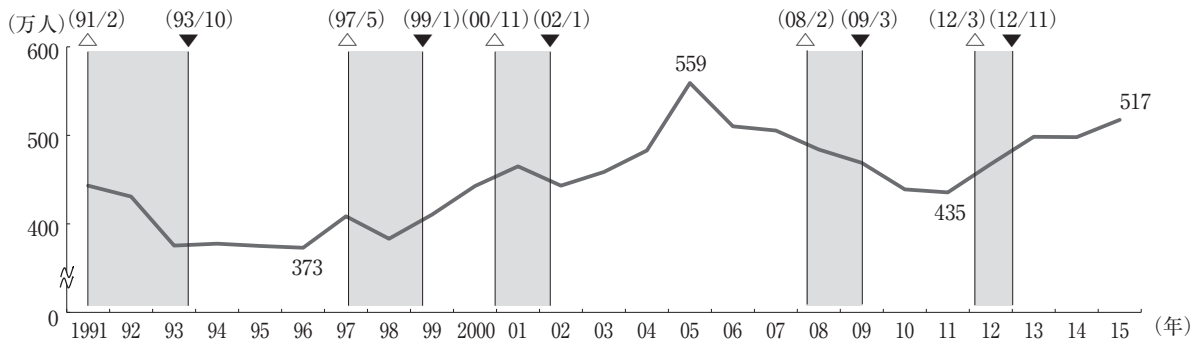
このように、景気の山谷とは必ずしも連動しないようにみえる離職者数の増減は、どのような環

境要因の影響を受けているのだろうか。

図－5により、数種のマクロ統計指標と離職者数の推移をみると、有効求人倍率や賃金指数、転職入職率といった労働需給に関する統計、および実質GDP成長率が相当程度、離職者数の動きと関係性を有していることが俯瞰できる。

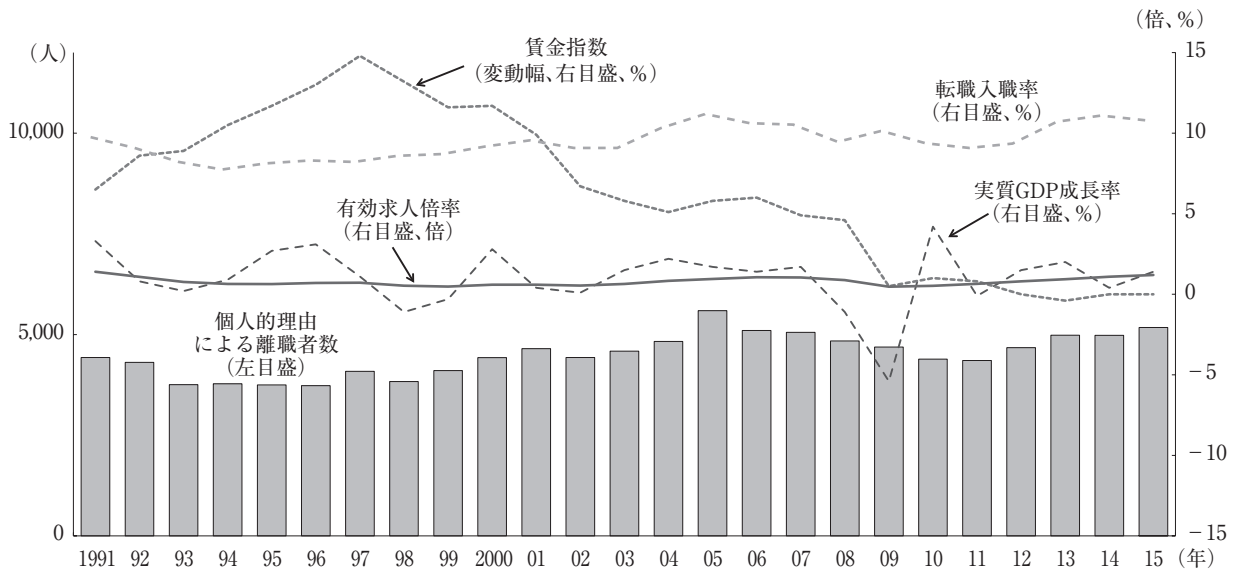
そこで、これらの指標と個人的理由による離職者数の相関係数を算出すると、表－1のとおりである。個人的理由による離職者数は、まず、転職入職率との間の相関係数が0.941と非常に高い。これは、個人的理由による離職行動自体が、かなりの割合で転職行動を伴っているからであり、そのことを改めて数値で確認できる。また、賃金

図-4 個人的理由による離職者数の推移



(注) △は景気の山、▼は景気の谷、網掛けは、景気後退局面を示す。

図-5 マクロ統計指標と個人的理由による離職者数の推移



資料：厚生労働省「雇用動向調査」「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」「労働市場年報」「毎月勤労統計調査」、総務省「労働力調査」、内閣府「国民経済計算」（以下の（注）とともに表-1も同じ）

- (注) 1 個人的理由による離職者数は、年次統計の実数値。  
 2 転職入職率 = 年間転職入職者数 / 6月末日現在の常用労働者数。  
 3 有効求人倍率は、「労働市場年報」掲載の暦年平均（新規学卒者を除きパートタイムを含む。以下同じ）。  
 4 賃金指数は、現金給与総額（従業員数30以上の事業所）の2015年平均=100としたもの（名目）。図中の数値は、その変動幅（賃金指数-100）。  
 5 実質GDP成長率は、暦年の前年比。  
 6 雇用動向調査の時系列統計の期間に合わせ、1991～2015年の期間についてプロットした。

表-1 マクロ統計指標と個人的理由による離職者数の相関係数（1991～2015年）

	有効求人倍率	実質GDP成長率	賃金指数（現金給与総額）	転職入職率	有効求人倍率（t-1）	有効求人倍率（t-2）	有効求人倍率（t-3）	有効求人倍率（t-4）	有効求人倍率（t-5）	有効求人倍率（t-6）
個人的理由による離職者数	0.505	-0.016	-0.658	0.941	0.222	-0.157	-0.477	-0.662	-0.702	-0.635

(注) 有効求人倍率（t-1）は、個人的理由による離職者数を計測した年の1年前の数値。同様にt-2～t-6も2～6年前の数値を示す。

指数（現金給与総額）との相関係数は $-0.658$ で、強い負の相関がみられ、給与水準が低下すると、離職行動が高まる可能性を示している。

一方で、実質GDP成長率との相関係数は $-0.016$ で、ほとんど影響はなく、離職者数は、経済成長をストレートに反映するというよりも、賃金動向を含む労働市場の需給が介在して増減するものといえそうである。

そこで注目したいのは、有効求人倍率との関係である。相関係数は $0.505$ であり、比較的強い正の相関がみられる。これは、離職時の労働需給のバランスが離職行動に影響を及ぼしている可能性を示唆したものであり、離職しようとする就業者は、売り手市場になるタイミングを待って具体的な行動を起こしたり、求人が増えたことを見て潜在的な離職願望が表に出てきたりするのではないだろうか。

このように、離職時の労働需給（有効求人倍率）によって、離職行動が促進あるいは抑制される可能性が示されたが、もう一つ興味深いのは、時間軸をずらして、離職者数データの5年前の有効求人倍率( $t-5$ )との関係をみてみると、 $-0.702$ という高い係数で負の相関がみられる点である。言い換えると、現在の労働需給の強弱が、5年経過した後の離職者数の増減を逆方向に促すという関係になる。

おそらく、求人倍率が高まり、売り手市場になると、多くの離職希望をもつ者が市場に出て転職を志す、やがて潜在していた離職希望者が少なくなっていく、5年程度の期間を経て離職者数の反動減が起こる、これが繰り返される、というシナリオが考えられる。

ただ、反動増については、別の見方もできなくはない。有効求人倍率が低い就職氷河期などで希望どおりの就職ができなかった者が、5年程度の期間を経て転職を目指すため、離職者数が増えるのではないかという見方である。こうした行動は、

いわゆる「リベンジ転職」あるいは、太田（2010）のいう「天職探し」などと称されるものであるが、入職時の労働需給が離職意向に影響するという本稿の主題にかかわる現象であり、後段で改めて検証していきたい。

## 5 就業者アンケートのデータによる

### 離職意向の分析

前項の分析により、離職時における労働需給バランスと離職行動の間には、高い相関があることがわかった。これは、前出の樋口（2001）の指摘を本稿なりの着眼点からマクロ統計データで確認したのものである。

一方、入職時における労働需給のバランスがどのように離職行動に影響しているのかについては、個々の就業者の入職時期を把握する必要があるため、マクロ統計データでは知ることができない。そこで、ここからは、就業者へのアンケート（実施要領は表-2のとおり）で得たデータを用い、入職時の求人倍率をはじめ、離職意向に影響する要素を抽出していきたい。

具体的には、アンケートの回答項目のなかから、企業の規模、就業者の個人属性（性別・年齢・学歴）、就業者としての特性（職種経験、転職回数、勤務先の立地）、入職時のマクロ統計指標（有効求人倍率、実質GDP成長率、賃金指数）などの要素が、どの程度、離職意向と関係が深いのか、洗い出していく。

なお、上の要素のほかに、勤務先の給与の高低、勤務時間の長短、転勤の頻度など、経営者側が提供する人事的処遇がどのように離職意向に影響しているのかも重要であることは間違いない。ただ、この観点からみた影響度合いは、中小企業庁（2017）をはじめとした先行研究で、前述のように分析されている。本稿では、そうした経営者の意図により調整できる処遇よりも先に決まってい

表-2 「採用・定着・転職に関する就業者アンケート調査」の実施要領

- ①実施時期：2017年10月～11月
- ②調査方法：ウェブアンケート（モニター調査）
- ③調査対象：全国の民間企業の従業員（下表のとおり企業規模・業種・地域により割り付けを実施）
- ④有効回答数：5,040人

<割り付け条件>

地 域	従業員規模	製造業		卸売業	小売業	サービス業	その他
		営業・事務	生産・開発				
3大都市圏	20人以下	50	50	30	70	140	80
	21～50人	50	50	30	70	140	80
	51～100人	50	50	30	70	140	80
	101～300人	50	50	30	70	140	80
	301～1,000人	50	50	30	70	140	80
	1,001人以上	50	50	30	70	140	80
それ以外	20人以下	50	50	30	70	140	80
	21～50人	50	50	30	70	140	80
	51～100人	50	50	30	70	140	80
	101～300人	50	50	30	70	140	80
	301～1,000人	50	50	30	70	140	80
	1,001人以上	50	50	30	70	140	80
							計5,040

- (注) 1 「3大都市圏」は、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、愛知県、三重県、京都府、大阪府、兵庫県とした。  
 2 本アンケートにおいては、調査の企画、基本仕様の決定、ウェブ調査画面のレイアウト概案（EXCELベース）および設問原案の提供を筆者が担当し、それに基づく調査サンプルの割り付け、具体的質問内容の作成については、当公庫総合研究所から委託を受けたみずほ総合研究所(株)と筆者が共同で行った。また、回答データの集計については、みずほ総合研究所(株)が担当し、調査実施に当たってのウェブ調査画面（HTMLベース）の作成、調査対象サンプルの抽出、回答状況の管理、回答データのクリーニングについては、(株)クロス・マーケティングが行った。

る就業者の所与的な属性、容易には操作しがたい企業規模や立地、入職時の経済環境、労働需給といった要素がいかに離職意向のバックグラウンドになっているのかに着目した。個々の就業者が所与的に有している傾向や気質を知ったうえで、それに対応した人事上の施策を講じたほうが効果的であると考えるからだ。

(1) 入職時の労働需給と離職意向の関係

求人倍率が高まれば、離職して転職を志す者が増えるという現象は、さほど意外なことではない。一方で、入職時の求人倍率が高い場合、その人の離職意向は強いのか弱いのか、なかなか予測が付きにくい。

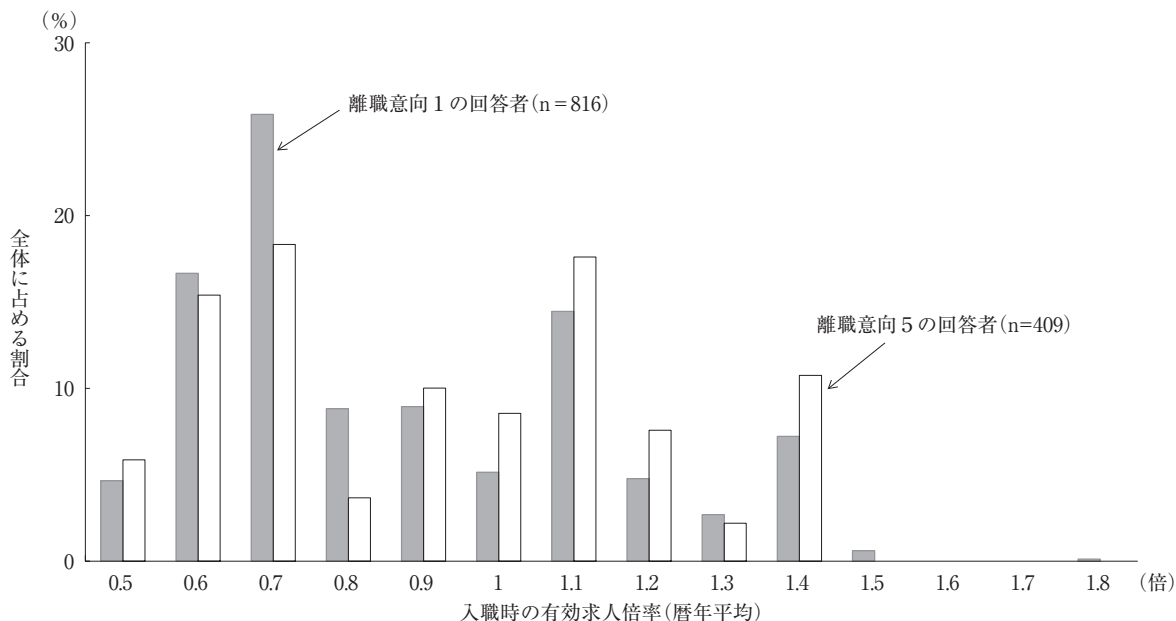
その関係性を明らかにするため、まずは、就業者へのアンケートの結果から、回答者の入社年の

データを取り出し、これをキーにして当時の有効求人倍率（暦年平均）を個人別に当てはめた。得られたデータにより、ヒストグラムを作成し、入職時の有効求人倍率別に離職意向の強弱の分布をみた（図-6）。なお、本稿における「離職意向」とは、就業者へのアンケートで設定した「現勤務先企業で働き続けたいか否か」の質問を基に、「5（続けたくない）」「4（できれば続けたくない）」「3（どちらともいえない）」「2（できれば続けたい）」「1（続けたい）」の五つの選択肢からの回答により、離職を望む意識のレベルを表したものをいう。

図-6は、その離職意向が最も強い5のレベルの回答者と、最も弱い1のレベルの回答者について、入職時の有効求人倍率を横軸に置き、それぞれの度数分布を比較したものである。これをみる



図－6 入職時の有効求人倍率別にみた離職意向レベルの分布



資料：日本政策金融公庫総合研究所・みずほ総合研究所(株)「採用・定着・転職に関する就業者アンケート調査」(図－7から12まで同じ)

- (注) 1 離職意向のレベルは、現在の勤務先で働き続けたいかという質問に対する、5 (続けたくない)、4 (できれば続けたくない)、3 (どちらともいえない)、2 (できれば続けたい)、1 (続けたい) という5段階の回答結果。以下同じ。  
2 有効求人倍率は、小数点以下第2位を切り捨て。

と、有効求人倍率が高い時期に入職した就業者には、離職意向が強い5のレベルの回答者が多く、逆に求人倍率が低い時期に入職した就業者には、今の企業で働き続けたい(1のレベル)とする回答者の割合が多いことがわかる。つまり、入職時における有効求人倍率と離職意向には、正の相関関係がある可能性が高いという結果が示された。

ただし、太田(2010)は、入職時に求人が少なく不本意な就職をした若者は、若年期特有の行動として離職する傾向があると指摘している。同論稿では、若年層の新卒就職者を対象にした分析で、図－6と逆の結果を確認したという。

そこで、同論稿の指摘を踏まえて、20歳代以下の就業者に限定したデータセットを作成し、同じ度数分布をみたものが図－7である。結果として、正負いずれの方向にも図－6のような明確な傾向をうかがうことはできなかったが、一部には、有

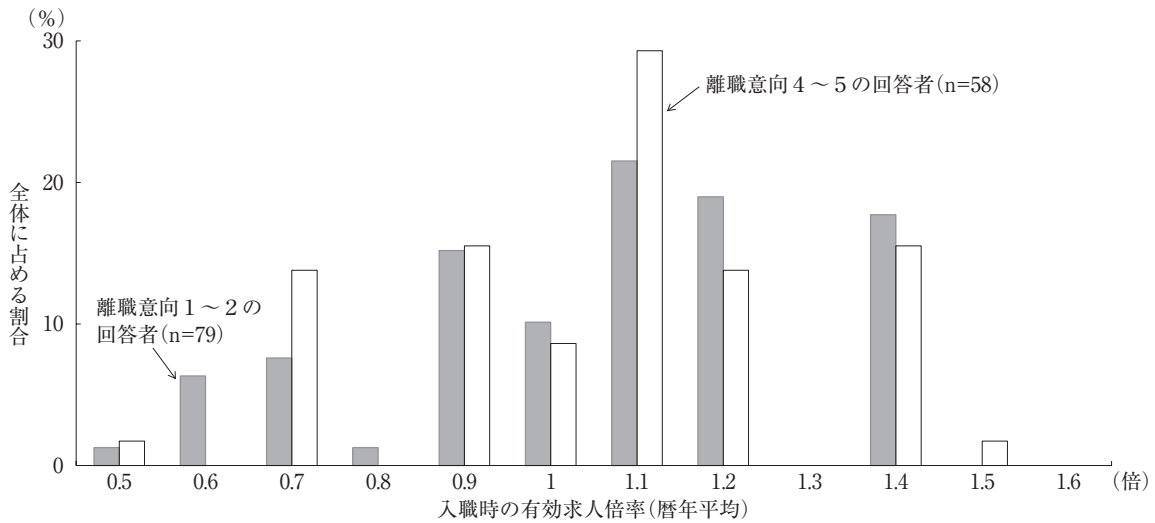
効求人倍率が低いところで離職意向の強い回答者が分布しているなど、先行研究との親和性もみられた。もっとも、同データセットには20歳代後半の世代や新卒以外に入職者も含まれており、太田(2010)の分析対象(新卒で入職した後3年以内に離職した者)とは必ずしも一致しない点に留意しなくてはならない。このような点も踏まえ、本稿後段のモデル推計によって、さらに掘り下げた実証分析が必要と考える。

## (2) 性別・年齢別にみた離職意向

入職時の労働需給バランスによって、離職意向に興味深い差がみられたが、次に、個人の属性によって離職意向に違いが出てくるのかを順にみていきたい。

まず、性別、年齢別に、図－8と図－9のとおりクロス集計を行った。図－8をみると、離職意向の平均レベルが全体で2.66であるところ、「男

図-7 入社時の有効求人倍率別にみた離職意向レベルの分布 (20歳代以下就業者のみ)



(注) 図-6と同じ離職意向5と1だけではサンプルサイズが小さいため、それぞれに離職意向4と2を加えて集計した。

図-8 男女別にみた離職意向

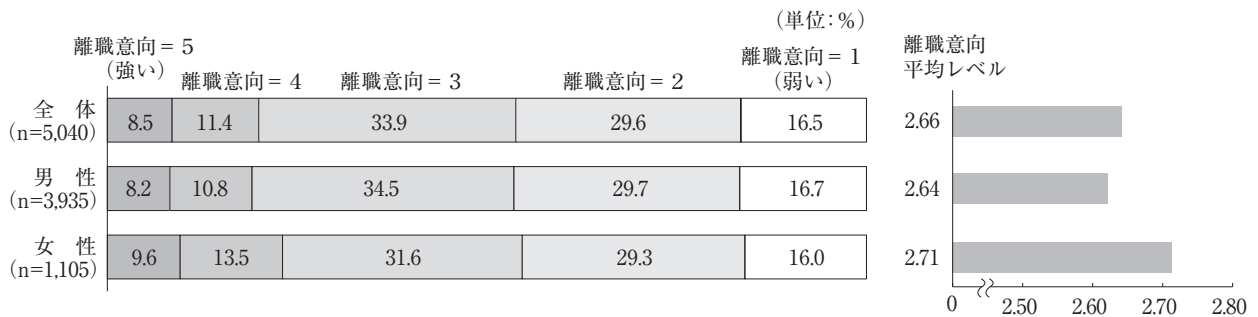
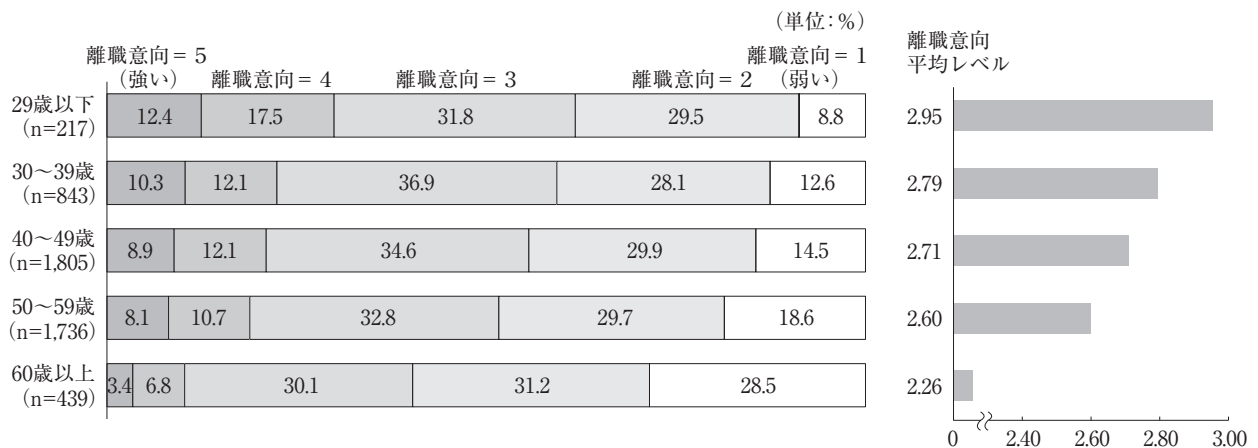


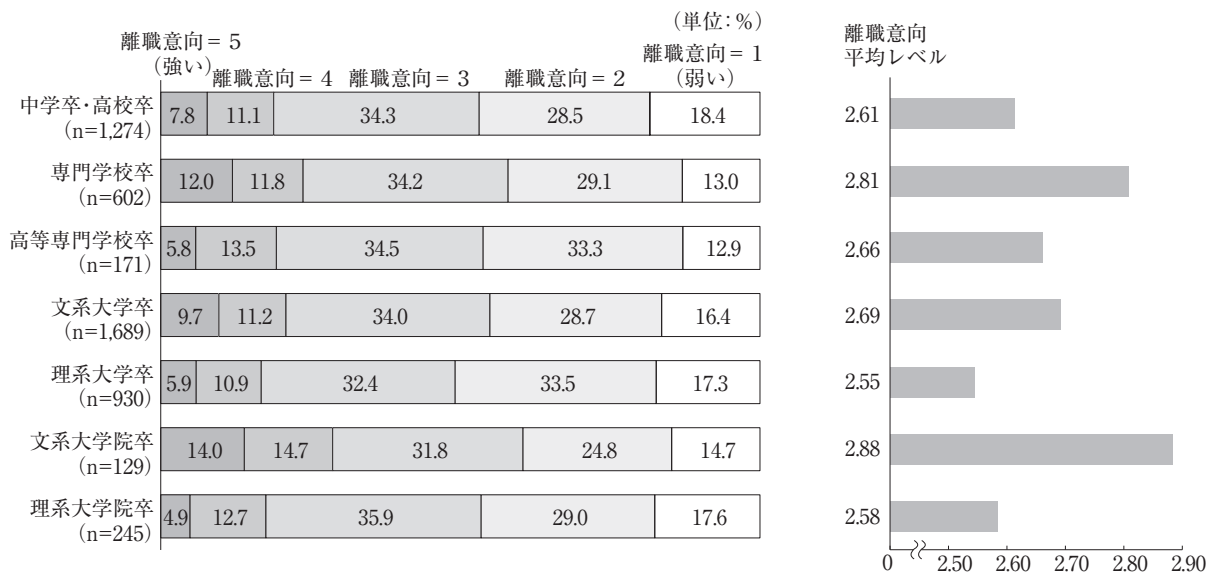
図-9 年齢層別にみた離職意向



性」で2.64、「女性」で2.71であり、微差ではあるが、「女性」のほうに離職意向が強い傾向がみられる。次に、図-9で年齢層別にみても、

離職意向の平均レベルが「60歳以上」の2.26から「29歳以下」の2.95まで順次上昇しており、年齢が若いほど離職意向が強いことがわかる。特に「29歳

図-10 学歴別にみた離職意向



以下」では、12.4%がレベル5の離職意向を示しており、およそ8人に1人が現勤務先を辞めたいと強く感じている。こうした背景には、各年齢層における労働需給バランスや個々の就業観の違いがあると思量され、興味深い。

一方で、注意しなくてはならない点は、性別と年齢層の人数構成である。今回アンケートでは、性別・年齢別人数を均等に割り付けてはいないため、人数が多い層の影響が強く出ることもある。実際に、アンケートの回答者の年齢構成を男女別にみたところ、女性は若年層の割合が多いことがわかった。そのため、若年層の離職意向の強さが女性の離職意向を本来以上に強く引き上げた可能性もある。このように、二値のクロス集計だけで判定できない部分については、別途、互いの要因をコントロールするモデル推計を行い、改めて判断したい。

### (3) 学歴別・職種経験別にみた離職意向の強弱

職業人としての個性という観点から、学歴別および職種別にクロス集計を行った。

まず、学歴別にみたところ、離職意向の平均レベルで「文系大学院卒」が2.88、「専門学校卒」

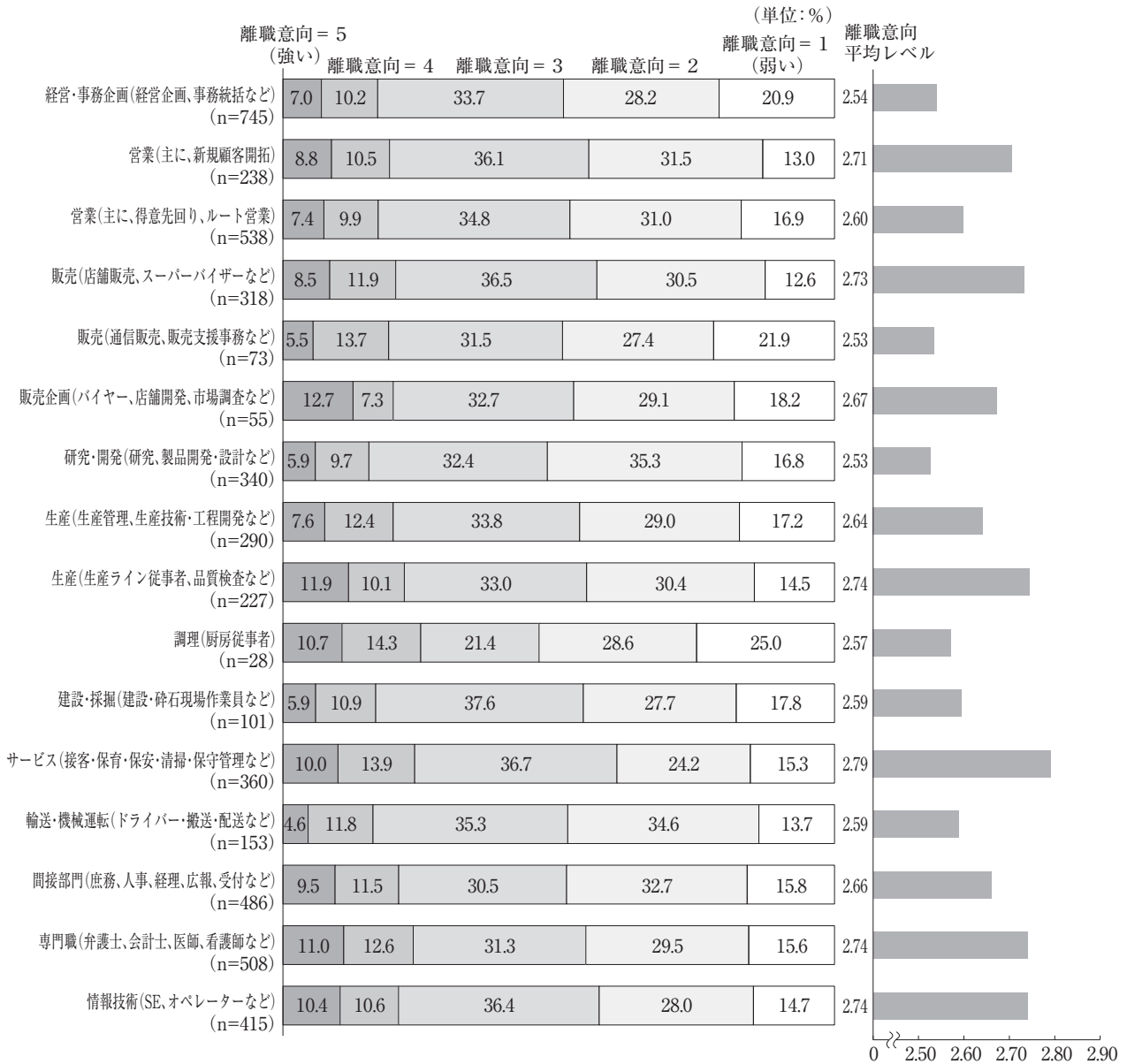
が2.81と、相対的に離職意向が強い一方、「理系大学卒」で2.55、「理系大学院卒」で2.58と、相対的に離職意向が弱くなっている（図-10）。文系・理系で傾向が分かれた点、特定のスキルをもつ専門学校卒が強い離職意向を示した点が特徴といえよう。

次に、最も長く経験した職種（以下、「職種経験」という）別にみたところ、離職意向の平均レベルで「サービス（接客・保育・保安・清掃・保守管理など）」が2.79、「生産（生産ライン従事者、品質検査など）」「専門職（弁護士、会計士、医師、看護師など）」「情報技術（SE、オペレーターなど）」がいずれも2.74を示し、比較的強い離職意向がうかがえる（図-11）。

このうち、専門職、情報技術は、専門能力や特定のスキルをもつ就業者で、一般的に流動性の高い職種とみられており、離職意向が強めに出ることに不自然さはない。他方、サービス、生産については、やや意外な印象もあり、追加的な分析が必要と思われる。

なお、「調理（厨房従事者）」は、離職意向のレベル5が10.7%、レベル4が14.3%と、ほかの職種に比べて多いが、半面、レベル1が25.0%、レ

図-11 職種経験(最も長く経験した職種)別にみた離職意向



(注) 職種の選択肢は、厚生労働省「厚生労働省編職業分類」、中小企業庁『2017年版中小企業白書』を参考に作成した。

ベル2が28.6%と合計5割を超えるため、平均は2.57と低めになっている。

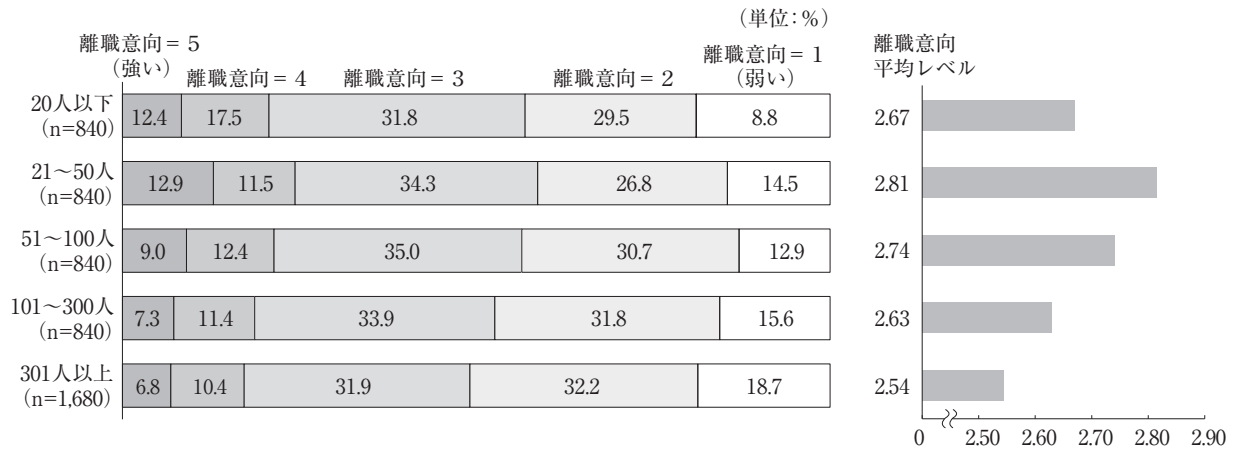
#### (4) 勤務先の規模別にみた離職意向

本稿では、就業者の個人的な属性や経歴など、雇い手からみて所与の条件に当たる要素に注目している。加えて、中小企業研究の観点からは、大企業と中小企業の差異は重要な切り口であり、また、自らの企業規模も容易には操作できない要素

であることから、勤務先の企業規模別にみた特徴についても、明らかにしたい。

図-12をみると、従業員301人以上の企業に勤務する人は離職意向が最も弱く、企業規模が小さくなるにつれ、次第に離職意向が強まるが、最も強いのが21~50人の企業で、20人以下の企業になるとむしろ少し弱くなる点が特徴である。もちろん、ここにも年齢や学歴、職種の構成など、ほかの要素の影響が出ている可能性もあるが、狭き

図-12 勤務先の従業員数規模別にみた離職意向



門をくぐり抜けて、大企業に就職できた人が、長く定着したいと望んでも不思議ではない。このことは、入職時に求人倍率が低かった就業者、すなわち厳しい競争を経験して採用された就業者ほど、定着する傾向があるのではないかという本稿の仮説と共通するものがある。

## 6 計量モデルによる実証分析

以上のようなヒストグラムとクロス集計による整理の結果、就業者の離職意向に影響を及ぼす可能性があるいくつかの要素が洗い出された。具体的には、就業者の性別、年齢、学歴、職種経験、企業の規模、入職時の有効求人倍率である。このなかには、単変量分析だけでも、ある程度確からしい相関関係がみられるものもあるが、改めてほかの複数の要因をコントロールしたうえで、多変量で検証を行ったほうがよいものも複数含まれている。

そこで、次節では、上の各要素を独立変数とし、離職意向の強さを説明するモデル推計を通じた実証分析を行うこととする。

### (1) 各変数の定義1 (個人属性や経歴)

以下では、本稿の主題である就業者の離職意向

に影響する個人属性、就業者としての特性、そのほかに企業規模、入職時の労働需給バランスなどの要素をコントロール変数として組み込んだ推計を試みる。各変数の定義は、表-3に示したとおりである。

被説明変数に置いた離職意向は、既述したように、アンケートにおいて現勤務先で働き続けたいか否かを尋ねた設問から「5 (続けたくない)」から「1 (続けたい)」までの五つの選択肢の回答で表現した。ただし、この5段階の回答は、間隔尺度とはいえないため、推計方法には、順序ロジスティックモデルを用いた。

説明変数としては、前項で挙げた年齢、学歴などに加えて、配偶者や子どもの有無、離職回数、勤務先の企業の立地なども重要と考えられる。そこで、これらを性別・年齢、婚姻・扶養、学歴、ならびに離職回数・職種経験、企業規模、立地、そして入職時の経済環境・雇用環境という七つのカテゴリーに分けて、44の説明変数を設定した。

個々の説明変数としては、まず、性別について「男性ダミー」を作成し、年齢については、「20歳代以下ダミー」から「60歳代以上ダミー」まで五つの変数を作成した。そのうち、若年層との対比、シニア世代 (60歳以上) と対比するため、「50歳

表-3 各変数の定義

変数	定義
離職意向 (今の会社で働き続けたいか)	続けたくない=5、できれば続けたくない=4、どちらともいえない=3、できれば続けたい=2、続けたい=1
(性別・年齢)	
男性ダミー	男性に該当=1、非該当=0
20歳代以下ダミー	年齢が29歳以下に該当=1、非該当=0
30歳代ダミー	年齢が30~39歳に該当=1、非該当=0
40歳代ダミー	年齢が40~49歳に該当=1、非該当=0
50歳代ダミー	年齢が50~59歳に該当=1、非該当=0
60歳代以上ダミー	年齢が60歳以上に該当=1、非該当=0
(婚姻・扶養)	
配偶者ありダミー	配偶者ありに該当=1、非該当=0
子どもありダミー	扶養中の子どもありに該当=1、非該当=0
親同居ダミー	収入のある親と同居中に該当=1、非該当=0
(学歴)	
中学・高校卒ダミー	最終学歴が中学卒・高校卒に該当=1、非該当=0
専門学校卒ダミー	最終学歴が専門学校卒に該当=1、非該当=0
高専卒ダミー	最終学歴が高等専門学校卒に該当=1、非該当=0
文系大学卒ダミー	最終学歴が文科系の大学・短期大学卒に該当=1、非該当=0
理系大学卒ダミー	最終学歴が理科系の大学・短期大学卒に該当=1、非該当=0
文系大学院卒ダミー	最終学歴が文科系の大学院卒に該当=1、非該当=0
理系大学院卒ダミー	最終学歴が理科系の大学院卒に該当=1、非該当=0
(離職回数・職種経験)	
離職回数	これまでに転職した回数
経営・事務企画ダミー	最も長く経験した職種が経営・事務企画に該当=1、非該当=0
新規営業ダミー	最も長く経験した職種が営業(主に、新規顧客開拓)に該当=1、非該当=0
ルート営業ダミー	最も長く経験した職種が営業(主に、得意先回り、ルート営業)に該当=1、非該当=0
販売ダミー	最も長く経験した職種が販売(店舗販売、スーパーバイザーなど)に該当=1、非該当=0
販売支援ダミー	最も長く経験した職種が販売(通信販売、販売支援事務など)に該当=1、非該当=0
販売企画ダミー	最も長く経験した職種が販売企画(バイヤー、店舗開発、市場調査など)に該当=1、非該当=0
研究・開発ダミー	最も長く経験した職種が研究・開発(研究、製品開発・設計など)に該当=1、非該当=0
生産管理ダミー	最も長く経験した職種が生産(生産管理、生産技術・工程開発など)に該当=1、非該当=0
生産ラインダミー	最も長く経験した職種が生産(生産ライン従事者、品質検査など)に該当=1、非該当=0
調理ダミー	最も長く経験した職種が調理(厨房従事者)に該当=1、非該当=0
建設ダミー	最も長く経験した職種が建設・採掘(建設・砕石現場作業員など)に該当=1、非該当=0
サービスダミー	最も長く経験した職種がサービス(接客・保育・保安・清掃・保守管理など)に該当=1、非該当=0
輸送・機械運転ダミー	最も長く経験した職種が輸送・機械運転(ドライバー・搬送・配送など)に該当=1、非該当=0
間接部門他ダミー	最も長く経験した職種が間接部門(庶務、人事、経理、広報、受付など)に該当=1、非該当=0
専門職ダミー	最も長く経験した職種が専門職(弁護士、医師、看護師等の有資格専門職など)に該当=1、非該当=0
情報技術ダミー	最も長く経験した職種が情報技術(システムエンジニア、オペレーターなど)に該当=1、非該当=0
(企業規模)	
従業員数20人以下ダミー	従業員数20人以下(パート・アルバイト含む。グループ会社を除いた企業単体)に該当=1、非該当=0
従業員数50人以下ダミー	従業員数21~50人(同上)に該当=1、非該当=0
従業員数100人以下ダミー	従業員数51~100人(同上)に該当=1、非該当=0
従業員数300人以下ダミー	従業員数101~300人(同上)に該当=1、非該当=0
従業員数301人以上ダミー	従業員数301人以上(同上)に該当=1、非該当=0
(勤務先の立地)	
市街地ダミー	勤務先企業の立地が人口密集地・中心市街地に該当=1、非該当=0
近郊ダミー	勤務先企業の立地が市街地からやや離れた周辺地域・近郊に該当=1、非該当=0
山村地域ダミー	勤務先企業の立地が市街地から離れた地域・山村地域に該当=1、非該当=0
(入職時の経済環境・雇用環境)	
入職時有効求人倍率	入職した年の有効求人倍率(暦年平均、単位:倍)
入職時GDP成長率	入職した年のGDP成長率(実質、暦年統計の前年比、単位:%)
入職時賃金指数	入職した年の賃金指数(現金給与総額(従業員数30人以上の事業所)の2015年平均=100としたもの(名目))

代ダミー」を参照変数とした。

続いて、個人の就業観に大きく影響すると思われる配偶者の有無、扶養中の子どもの有無、収入のある親との同居の有無について、それぞれ独立したダミー変数を作成した。

学歴、職種経験については、前掲図-10および図-11で用いた区分をそのまま使ってダミー変数を作成した。学歴における参照変数は、ほかの変数と対比しやすい「中学・高校卒ダミー」を、職種経験では、最も回答数が多い「経営・事務企画ダミー」を参照変数とした。また、個人の特性の一つとして、離職回数も変数に加えた。

## (2) 各変数の定義2 (企業規模、立地)

勤務先の企業規模のカテゴリーでは、「従業員数20人以下ダミー」から「従業員数301人以上ダミー」まで5段階のダミー変数を作成し、うち大企業に当たる「従業員数301人以上ダミー」を参照変数とした。

勤務先の立地のカテゴリーは、「人口密集地・中心市街地」「市街地からやや離れた周辺地域・近郊」「市街地から離れた地域・山村地域」という回答者が主観的に選んだ調査票上の三つの選択肢を使って、ダミー変数とした。うち「市街地から離れた地域・山村地域」を参照変数とした。

最後に、本稿で最も注目している入職時の経済環境・雇用環境については、個々の回答者が記入した入社年に、当時の有効求人倍率(暦年平均)を当てはめ、変数とした。影響度合いの比較のため、当時の実質GDP成長率(暦年の前年比)、同じく、賃金指数(現金給与総額の年平均、名目、2015年=100)も抽出し、変数とした。それぞれの記述統計量は、表-4のとおりである。

なお、念のため、分散不均一性を考慮し、モデルの頑健性を検証する目的で、ロバスト標準誤差を用いた推計(2)も付加した。

## (3) 入職後5年以内に限定した推計(推計(3))

本稿の4のマクロ統計の分析では、有効求人倍率の高低が5年後の離職者数の増減と逆相関にあることがわかった。この現象は、主に、有効求人倍率の循環変動に伴う離職者数の反動減または反動増だとみられるが、既述したりベンジ転職などと呼ばれる離職行動が影響している可能性もある。これは、求人不足の時期に希望どおりの就職ができなかった人が、求人が増えてきた機会をとらえて、希望の企業または職種に再挑戦すべく転職するといった意味で、実はこのインパクトが大きいため、約5年後の離職者数が増加するのではないかと考えることもできる。

そこで、推計(3)として、入職後5年以内の就業者群(820人)に限定した推計を追加した。これによって、仮に、入職時の有効求人倍率が低いほど離職意向が強いという結果が出れば、入職後5年以内だけにみられる特有の就業意識が明らかになる可能性がある。

## 7 推計結果

### (1) 性別

推計(1)の結果を順にみていくと、まず、「男性ダミー」は、1%水準で有意にプラスを示した(表-5)。女性より男性のほうが離職意向が強いことになる。前掲図-8のクロス集計では、女性の離職意向のほうが若干強く出たが、これは、相対的に離職意向の強い若年層の割合が、男性より女性の回答者で多かったためと推測される。本モデル推計ではほかの要素をコントロールしたところ、逆の結果となった。現実面では、結婚や出産を機に離職を選ぶ女性が一定数いるものの、意識のうえでは、同じ勤務先に長く定着したいという意識が男性より強いということになる。

表-4 記述統計量

変数	平均	標準偏差	最小値	最大値	観測数
離職意向	2.66	1.14	1.00	5.00	5,040
(性別・年齢)					
男性ダミー	0.78	0.41	0.00	1.00	5,040
20歳代以下ダミー	0.04	0.20	0.00	1.00	5,040
30歳代ダミー	0.17	0.37	0.00	1.00	5,040
40歳代ダミー	0.36	0.48	0.00	1.00	5,040
50歳代ダミー	0.34	0.48	0.00	1.00	5,040
60歳代以上ダミー	0.09	0.28	0.00	1.00	5,040
(婚姻・扶養)					
配偶者ありダミー	0.60	0.49	0.00	1.00	5,040
子どもありダミー	0.37	0.48	0.00	1.00	5,040
親同居ダミー	0.32	0.47	0.00	1.00	5,040
(学歴)					
中学・高校卒ダミー	0.25	0.43	0.00	1.00	5,040
専門学校卒ダミー	0.12	0.32	0.00	1.00	5,040
高専卒ダミー	0.03	0.18	0.00	1.00	5,040
文系大学卒ダミー	0.34	0.47	0.00	1.00	5,040
理系大学卒ダミー	0.18	0.39	0.00	1.00	5,040
文系大学院卒ダミー	0.03	0.16	0.00	1.00	5,040
理系大学院卒ダミー	0.05	0.22	0.00	1.00	5,040
(離職回数・職種経験)					
離職回数	1.88	2.09	0.00	11.00	5,040
経営・事務企画ダミー	0.15	0.35	0.00	1.00	5,040
新規営業ダミー	0.05	0.21	0.00	1.00	5,040
ルート営業ダミー	0.11	0.31	0.00	1.00	5,040
販売ダミー	0.06	0.24	0.00	1.00	5,040
販売支援ダミー	0.02	0.12	0.00	1.00	5,040
販売企画ダミー	0.01	0.10	0.00	1.00	5,040
研究・開発ダミー	0.07	0.25	0.00	1.00	5,040
生産管理ダミー	0.06	0.24	0.00	1.00	5,040
生産ラインダミー	0.05	0.21	0.00	1.00	5,040
調理ダミー	0.01	0.07	0.00	1.00	5,040
建設ダミー	0.02	0.14	0.00	1.00	5,040
サービスダミー	0.08	0.27	0.00	1.00	5,040
輸送・機械運転ダミー	0.03	0.17	0.00	1.00	5,040
間接部門他ダミー	0.11	0.31	0.00	1.00	5,040
専門職ダミー	0.11	0.31	0.00	1.00	5,040
情報技術ダミー	0.08	0.28	0.00	1.00	5,040
(企業規模)					
従業員数20人以下ダミー	0.17	0.37	0.00	1.00	5,040
従業員数50人以下ダミー	0.17	0.37	0.00	1.00	5,040
従業員数100人以下ダミー	0.17	0.37	0.00	1.00	5,040
従業員数300人以下ダミー	0.17	0.37	0.00	1.00	5,040
従業員数301人以上ダミー	0.33	0.47	0.00	1.00	5,040
(勤務先の立地)					
市街地ダミー	0.47	0.50	0.00	1.00	5,040
近郊ダミー	0.46	0.50	0.00	1.00	5,040
山村地域ダミー	0.07	0.26	0.00	1.00	5,040
(入職時の経済環境・雇用環境)					
入職時有効求人倍率	0.85	0.27	0.47	1.76	4,867
入職時GDP成長率	1.91	2.53	-5.40	13.10	4,867
入職時賃金指数	98.49	12.86	20.10	112.10	4,819



表-5 推計結果

説明変数	被説明変数=離職意向					
	推計(1)		推計(2)		推計(3)	
(性別・年齢)						
男性ダミー	0.194 ***	(0.073)	0.194 **	(0.075)	0.069	(0.163)
20歳代以下ダミー	0.482 ***	(0.145)	0.482 ***	(0.144)	0.254	(0.253)
30歳代ダミー	0.261 ***	(0.085)	0.261 ***	(0.084)	0.159	(0.206)
40歳代ダミー	0.152 **	(0.066)	0.152 **	(0.068)	-0.046	(0.174)
50歳代ダミー	(参照変数)		(参照変数)		(参照変数)	
60歳代以上ダミー	-0.567 ***	(0.106)	-0.567 ***	(0.111)	-0.699 **	(0.284)
(婚姻・扶養)						
配偶者ありダミー	-0.229 ***	(0.068)	-0.229 ***	(0.070)	-0.052	(0.170)
子どもありダミー	-0.168 **	(0.067)	-0.168 **	(0.068)	-0.117	(0.180)
親同居ダミー	0.004	(0.057)	0.004	(0.057)	-0.034	(0.143)
(学歴)						
中学・高校卒ダミー	(参照変数)		(参照変数)		(参照変数)	
専門学校卒ダミー	0.233 **	(0.094)	0.233 **	(0.096)	0.310	(0.238)
高専卒ダミー	0.079	(0.151)	0.079	(0.144)	-0.409	(0.390)
文系大学卒ダミー	0.183 **	(0.073)	0.183 **	(0.074)	0.306 *	(0.173)
理系大学卒ダミー	0.005	(0.085)	0.005	(0.085)	-0.001	(0.218)
文系大学院卒ダミー	0.429 **	(0.177)	0.429 **	(0.189)	0.653	(0.423)
理系大学院卒ダミー	0.109	(0.138)	0.109	(0.135)	0.015	(0.317)
(離職回数・職種経験)						
離職回数	0.096 ***	(0.015)	0.096 ***	(0.016)	0.048	(0.033)
経営・事務企画ダミー	(参照変数)		(参照変数)		(参照変数)	
新規営業ダミー	0.302 **	(0.139)	0.302 **	(0.136)	-0.285	(0.341)
ルート営業ダミー	0.129	(0.107)	0.129	(0.107)	-0.111	(0.294)
販売ダミー	0.251 **	(0.124)	0.251 **	(0.122)	-0.157	(0.319)
販売支援ダミー	0.044	(0.217)	0.044	(0.219)	1.172 **	(0.561)
販売企画ダミー	0.162	(0.261)	0.162	(0.270)	0.640	(0.633)
研究・開発ダミー	0.164	(0.128)	0.164	(0.126)	-0.192	(0.320)
生産管理ダミー	0.184	(0.130)	0.184	(0.133)	-0.105	(0.327)
生産ラインダミー	0.173	(0.144)	0.173	(0.150)	0.362	(0.347)
調理ダミー	-0.106	(0.368)	-0.106	(0.432)	0.211	(0.789)
建設ダミー	0.110	(0.194)	0.110	(0.193)	0.719	(0.503)
サービスダミー	0.317 ***	(0.118)	0.317 ***	(0.120)	0.412	(0.271)
輸送・機械運転ダミー	-0.069	(0.165)	-0.069	(0.157)	-0.127	(0.396)
間接部門他ダミー	0.117	(0.106)	0.117	(0.109)	0.144	(0.254)
専門職ダミー	0.277 **	(0.110)	0.277 **	(0.114)	0.554 **	(0.249)
情報技術ダミー	0.352 ***	(0.117)	0.352 ***	(0.120)	0.453	(0.305)
(企業規模)						
従業員数20人以下ダミー	0.078	(0.082)	0.078	(0.084)	0.320	(0.198)
従業員数50人以下ダミー	0.279 ***	(0.081)	0.279 ***	(0.084)	0.696 ***	(0.205)
従業員数100人以下ダミー	0.199 **	(0.079)	0.199 **	(0.079)	0.321	(0.204)
従業員数300人以下ダミー	0.017	(0.079)	0.017	(0.078)	0.086	(0.203)
従業員数301人以上ダミー	(参照変数)		(参照変数)		(参照変数)	
(勤務先の立地)						
市街地ダミー	-0.333 ***	(0.106)	-0.333 ***	(0.106)	0.324	(0.238)
近郊ダミー	-0.251 **	(0.104)	-0.251 **	(0.104)	0.628 ***	(0.236)
山村地域ダミー	(参照変数)		(参照変数)		(参照変数)	
(入職時の経済環境・雇用環境)						
入職時有効求人倍率	0.210 **	(0.102)	0.210 **	(0.104)	0.982	(1.802)
入職時GDP成長率	-0.011	(0.013)	-0.011	(0.013)	-0.172	(0.196)
入職時賃金指数	0.003	(0.002)	0.003	(0.003)	-0.391	(0.524)
閾値						
Cut Point=1	-0.925	(0.291)	-0.925	(0.311)	-39.024	(50.572)
Cut Point=2	0.591	(0.291)	0.591	(0.310)	-37.438	(50.571)
Cut Point=3	2.194	(0.292)	2.194	(0.311)	-36.001	(50.570)
Cut Point=4	3.206	(0.295)	3.206	(0.313)	-35.062	(50.569)
McFadden擬似決定係数	0.019		0.019		0.027	
対数尤度	-6997.11		-6997.11		-1220.10	
$\chi^2$ 値	274.4 ***		258.11 ***		66.57 ***	

(注) 説明変数および $\chi^2$ 値の\*\*\*、\*\*、\*は、それぞれ1%、5%、10%水準で有意であることを示す。( )内の数値は標準誤差(推計(2)では、ロバスト標準誤差)。

なお、男女を問わず、「配偶者ありダミー」「子どもありダミー」は、有意にマイナスを示し、離職意向を抑制する要素となっている。独身者と比べると、転職して生活水準の向上や希望の職種を目指すよりも、現状の勤務先に定着し安定を求める気持ちがうかがえる。

## (2) 年齢階層

参照変数である50歳代と比較した場合、それより若い世代は離職意向が強く、60歳代以上は離職意向が弱い。若年層は、求人が多く転職が相対的に容易であるうえ、将来に向けて自らの可能性を模索している時期でもあり、離職に対する抵抗感が少ないと思われる。逆に、シニア世代になるにつれ、一般的に再就職の機会は減り、現在の仕事を維持したいという意向が働きやすい。労働市場におけるそれぞれの立場がそのまま反映された結果だといえる。

## (3) 学歴

参照変数である「中学・高校卒ダミー」と比べて、「専門学校卒ダミー」「文系大学卒ダミー」「文系大学院卒ダミー」で有意にプラスを示した。専門学校卒は、特定分野のスキルを有し、一企業に対する依存度が低いこと、文系大学卒および文系大学院卒は、理系の専攻に比べて知識や経験に汎用性があり、就職口が比較的広範であることが背景にあるのではないかと推察される。

なお、クロス集計の段階では、理系大学卒および理系大学院卒の離職意向の弱さが目立ったが、本推計の結果では有意ではなかった。

## (4) 離職回数・職種経験

「離職回数」は、有意にプラスであり、回数が多いほど離職意向も強いことが示された。この点は、自然な結果といえる。

職種経験については、「新規営業ダミー」のほか、

クロス集計でも離職意向が強かった「販売ダミー」「サービスダミー」「専門職ダミー」「情報技術ダミー」で、有意にプラスを示した。

そのうち、専門職、情報技術については、専門分野で独自の労働市場が形成されている職種であり、流動性が高いことが改めて明らかになった。

逆に、新規営業、販売、サービスについては、専門性は低いが汎用性が高く、多くの企業で必要がある。そのため、転職しやすい職種として認識され、離職意向にも影響しているものと推察される。他方、クロス集計で離職意向が強く出た「生産ダミー」は、有意ではなかった。男性の割合が多い職種であり、単純なクロス集計の際には、既述した男性の離職意向の強さが影響したものと考えられる。

## (5) 企業規模

企業規模では、「従業員数301人以上ダミー」に比べて、「従業員数21～50人ダミー」「従業員数51～100人ダミー」で有意にプラスを示した。ほかの規模は有意ではないが、クロス集計の結果と併せみると、総じて、中小企業は、大企業に比べて離職意向が強いことがうかがえる。

一般的に安定性や待遇面で有利な大企業の社員の身分は、容易に捨て難いと思われる。また、新卒採用を重視する大企業の姿勢も考慮すると、転職後に同程度の大きな規模の企業で職を得るのは簡単ではないだろう。その点、転職者に広く門戸を開いている中小企業なら、潜在的な就職口が豊富なぶん、離職・転職の可能性を意識しつつ働いている就業者も少なくない。こうした傾向が本推計の結果に表れたと考えられる。ただし、「従業員数20人以下ダミー」では、そうした離職行動をとらない家族従業員の割合が高くなることから、本推計で有意にはならなかったのではないかと推測される。

## (6) 勤務先の立地

参照変数である「山村地域ダミー」と比較して、「市街地ダミー」「近郊ダミー」とも有意にマイナスを示し、また、「市街地ダミー」のほうが係数も大きく、より離職意向が弱いことがわかった。

地方企業を離れて都市に移った就業者が、そのまま都市に定着しやすいことを示す結果だとすると、地方人口の流出がなかなか押しとどめられない現状がうかがえる。

## (7) 入職時の経済環境・雇用環境

最後に、本稿で最も注目する「入職時有効求人倍率」は、5%水準で有意にプラスを示した。有効求人倍率が高い売り手市場のなかで比較的スムーズに入職した就業者は、離職意向が強い傾向があり、逆に、同倍率が低い、比較的厳しい就職環境で入職した者は、離職意向が弱く、現勤務先で働き続けたい意向が強いということになる。いわば、楽に得たものへの執着心は薄く、苦勞して得たものは簡単には手放せない、という心理の反映であろう。

ちなみに、今回推計に用いたデータセットには、入職後20年以上経過した就業者のデータも多く含まれている。それにもかかわらず、入職時の状況がいまだに影響を及ぼしていることは、やや驚きを伴う結果である。

なお、「入職時GDP成長率」「入職時賃金指数」は、ともに有意ではなかった。賃金指数は、離職時には比較的強い逆相関を示すが、入職時の賃金指数は、離職意向には影響しないことになる。

一方、推計(3)に組み込んだ「入職時有効求人倍率」は、有意ではなかった。入職後5年以内の就業者群だけに限定したデータセットを用いて、もし推計(1)と逆の結果が出たならば、リベンジ転職の意識が明らかになったが、今回の推計では、そ

うした結果は表れなかった。

推計(1)の結果は、ロバスト標準誤差を用いた推計(2)でも変動がなく、分散不均一性を考慮しても結果に大きな変化はみられなかった。

## 8 インタビュー調査結果の紹介

### ～求人少ない分野の人材を採用し

### 活躍に導いた事例

推計結果からは、労働需給が緩和し、供給超過の時期に入職した就業者ほど離職意向が弱く、現在の勤務先企業に定着しようという意識が強いことがわかった。そうした人材は、安定的な定着が前提となる長期育成の対象として適した人材であり、また、複数年にわたるプロジェクトを担当させられるなど、中核的な存在となりえる。

今回、インタビュー調査を実施した企業のなかにも、求人不足になっているエリアやセクターをあえてねらい、そこで採用した人材が中核的存在に育ったという事例を見出すことができる。前項までの量的データ分析による検証結果に加えて、ここでは、こうした成功事例をピックアップして紹介する。

なお、本インタビュー調査では、政府刊行物、新聞・雑誌・ウェブサイトを含む公開情報、信用情報会社が提供する企業データベースを参考に、人材の確保・定着で成果をあげている中小企業6社を選定し、現地訪問のうえ、経営者と直接面談し質疑応答を行った。調査先企業の概要は、表-6のとおりだが、本稿では、紙幅の制約もあるため、そのうち2社を紹介する。

各社のインタビュー録の作成においては、インタビュー側の解釈・批評・総括などを極力排し、成功事例企業の生の声をそのまま反映するように努めた。また、事実関係に誤りがないように、完成したインタビュー録については、発言者の方々に記述内容を確認していただいている。

表－6 人材の確保で成果をあげた企業へのインタビュー調査 (全6社)

企業名	事業内容	本社所在地	従業員数
			資本金
A社	化学機械・同装置製造業	千葉県 習志野市	140人
	微粒子の開発・生産に対する技術サポート、粉碎機・分散機（ビーズミル）などの産業用粉体機器の開発・製造・メンテナンス、産業用粉体機器による受託加工		9,000万円
B社	航空貨物取扱業	千葉県 成田市	150人
	航空機への貨物の搭載・取りおろし業務、空港上屋での輸出入業務、その他付随する空港地上業務		1,000万円
他4社	自動車部分品・附属品製造業（愛知県名古屋）、美容業（福岡県北九州市）、建設機械・鉱山機械製造業（佐賀県武雄市）、食堂・レストラン（東京都新宿区）		

(注) 当インタビュー調査では、基本仕様の企画、調査先企業の決定、現地での質疑応答の実施、インタビュー録の修正作業については、筆者が担当し、調査先候補企業の探索・抽出・事前情報収集、調査先企業との連絡・日程調整、インタビュー録原案の作成については、日本政策金融公庫から委託を受けたみずほ総合研究所が担当した。

(1) 企業事例1

需要が少なかった女性労働市場に  
着目し、中核的な人材を獲得

① 事業の概要

A社は、主に微粉碎の技術および製品を提供する企業である。粉碎機を使用してナノメートルサイズの微粒子をつくる技術は世界でもトップクラスで、競合できる力をもつ企業は、世界で5社程度にすぎない。顧客には、自動車や化粧品、食品、電子部品の大手メーカーが多く、新素材や新製法を取り入れた高付加価値製品の開発・製造工程などで技術が利用されている。1903年に創業し、1970年代までは下請け仕事が多かったが、自社製品の開発に方針転換し、噴霧乾燥機などの製造を経た後、粉碎機の製造に特化したことで、今日の地位を築いた。

② 人材獲得状況とそのプロセス

同社社長は、中小企業における人材の採用や育成は、経営トップが自ら行うべきだと考えている。採用人数は毎年5～10人であり、就職情報提供会社は利用せず、大学主催の合同会社説明会に参加している。近隣で入社実績のある大学を中心に、今年度は11校を回った。ほぼ全校に社長が向向き、

その大学のOB・OG社員が同行する。社長が学生とじかに対話し、本社で開く会社説明会につないでいる。本社での説明会には1校当たり約10人、計約80人が集まり、約半数が履歴書を提出して1次選考を受ける。

採用の過程で、社長自らが一人ひとり時間をかけて面談を行う。中小企業では、この社長のために働きたいと思ってもらうことが大事であり、個人的な信頼関係を築けるかどうかを鍵だと考えている。

③ まだ需要が少なかった女性の人材に着目

一般的に機械メーカーというと、女性よりも男性の社員が、文系よりも理系が、若手よりもベテランが活躍するイメージがある。A社もそうだった。しかし、バブル崩壊後、一時業績が低迷し、好況時に活躍していた機械系の男性社員だけでは現状を打破する答えが出なかった。しかも、当時の同社は、そうした機械系の人材を補充できずにいた。一般的に、機械系の人材には、各メーカーから根強い需要があり、業績が低迷していた頃のA社の募集には応募がなかったのである。

一方、当時の業界内で、文系や女性の人材を積極的に採用する企業はまだ少なかった。そこで、方針を転換し、4代目の現社長の就任を機に、

文系の女性を積極的に採用することになった。

当時、粉碎機に関するノウハウを海外製品の図面を読んで蓄積する必要があったため、機械系男性社員に英語を勉強させたが、うまくいかなかった。それなら、機械の知識がなくても英語が得意な学生を採用し、入社後に機械を勉強させたほうが速いと考え、外国語大学卒の女性を採用した。彼女は懸命に仕事を覚え、会社の期待に応えた。

また、機械系の男性社員は、概してデスクワークなど不得手な業務をやりたいがらず、広報業務も年若の男性社員に仕方なく担当が回るといった状態だった。しかし、女性の採用開始後は、広報を女性が担当することになり、持ち前のセンスを活かした刊行物を出すなど活躍している。

女性を積極採用し始めた当初は、機械メーカーで女性が務まるのかと社内に異論もあったが、既存社員の苦手な仕事を見事にこなしてくれることから、次第に受け入れられていった。社外からも変わった会社だと思われたが、逆に注目される契機になった。今では、女性も製造現場で働いており、機械系や化学系出身の女性社員も増えた。出産前後に一時的に職場を離れることがあっても、復職を積極的に推進しており、定着率は高い。

こうした試みが、性別だけではなく、個々人の適性を考慮して仕事を割り当てることの効果を改めて知る機会になり、以来、業務全体の効率化も進んだ。文系や女性の採用を始めてからは、従業員全体の定着率も明らかに良くなったという。

## (2) 企業事例2

求人が相対的に少ない県の労働市場に  
着目し、人材の供給源を開拓

### ① 事業の概要

B社は、成田空港の保税蔵置場で貨物を機内積み込み用にユニット化する業務と、航空機への搭降載業務を行う企業である。航空会社から直接受託している、業界内で数少ない企業の一つであり、

保税蔵置場での業務と機側業務（グランドハンドリング）の双方を担当できる対応幅の広さが強みである。積み付け技術を競う国際大会で優勝するような社員を擁し、質・量の両面での高い対応力が発注元の信頼を集めている。

### ② 人材獲得状況とそのプロセス

かつて、B社の業界の仕事は品質の勝負だったが、近年は業務量の伸びが大きく、顧客からは「仕事はたくさんある。人を集めて量をこなしてくれ」といわれる状況で、採用は重大事である。同社もイメージの良い航空業界の一翼を担う会社なので以前は人気があった。ただし、現場は機外作業が中心で、屋内現場でも高所作業など危険を伴うこと、早朝・夜間勤務があること、肉体労働が中心であることなどから、次第に採用がしにくくなってきた。

現在では、高校生を中心に採用している。社宅なしでは地方から採用できないので、各戸が玄関から独立しているワンルーム82戸のほか、借り上げ社宅も用意してあり、充実した社宅がセールスポイントになっている。

募集時には、パンフレットを全国2,400校の進路指導室に発送する。個別のアプローチが解禁になると、人気が集中する商業高校や工業高校では、企業の採用担当者が多く訪問し、窓口前列ができるほどの売り手優位になる。同社は、これまでお世話になった高校に、まず挨拶に行き、卒業生である現社員の写真を同封する心遣いもしている。社長自らが、毎年100校前後の高校に赴いて説明している。

### ③ 求人が少ない県で多くの人材を確保

求人倍率を県別にみると、同社のある千葉県やその隣接県は高いが、青森県と沖縄県が特に低いことから、現地に働きかければ良い人材が採用できるのではないかと考えた。そこで青森県の教育

委員会に電話したところ、県内の具体的な学校や職業安定所など関連機関を紹介してもらうことができた。そのうち、ある学校と特に良い関係を築けたことで継続的な人材の供給源を確保でき、それが現在も続くルートになっている。ときには、社内で津軽弁が飛び交うことがあるほど、青森県から多くの人材を獲得し、総じて定着率も高い。

ただ、最近では、どこの地域でも地元志向の強まりがみられ、地元から出る人が減った感がある。同社としては、引き続き採用の門戸を積極的に広げていくことが必要だと考えている。

### (3) 小 括

以上のように、二つの企業事例を紹介した。

両社とも、求人が少ない分野に踏み込んで、積極的な採用活動を行ったことが功を奏し、以降、継続的に自社を支え、活躍する人材を獲得できたというケースである。

特に、A社のケースでは、業況が芳しくない時期にありながら、採用に消極的になることなく、進んで従来と異なる人材を獲得したことが、現状を打開するための布石になった。採用が業況に左右されやすい中小企業にとって、示唆に富んだ事例である。

ただ、A社の事例のなかでは、個々の人材についてまで、入職時の求人倍率と定着度合いの関係性が示されていたわけではない。それでも、相対的に需要が少なかった女性や文系人材の採用開始以降、会社全体の定着率が向上した点は、今回の推計結果とも親和的といえるだろう。

## 9 むすび

本稿では、就業者の離職・定着に影響を与える、個人属性、企業規模、労働市場などに由来する要因について、マクロ統計とアンケートの2方向からアプローチした。

まず、先行研究をサーベイした後、契約満了や定年退職ではない個人的理由による離職者数の増減と、離職時における労働需給の関係について、マクロ統計のデータを整理した。これにより、個人的理由による離職行動がかなり高い相関をもって転職行動につながっていること、従って、離職時の労働需給(求人倍率)が離職者数の増減に大きな影響を与えていること、加えて、求人倍率が高まり離職行動が後押しされると、その約5年後に大きな反動がみられること、などを確認できた。

離職時の労働需給に関する分析に続き、入職時の労働需給と離職意向との関係を、就業者を対象にしたアンケートのデータを用いてヒストグラムを作成し分析した。結果、求人倍率が高い時期に入職した人に、離職意向が強い傾向がみられた。

さらに、同データを用いてクロス集計を行い、性別、年齢別、学歴別、職種経験別、勤務先の規模別に、離職意向のレベルを把握した。これにより、性別、年齢別では、女性や若年層が、学歴別では、文系大学院卒、専門学校卒が、職種経験別では、サービス、生産、専門職、情報技術が、勤務先の規模別では、21~50人の企業が、ほかと比べて強い離職意向をもっている傾向がみられた。

次に、分析の中心として、アンケートを実施して計測した個々の就業者の離職意向レベルを被説明変数に置き、各種の要素をコントロールしつつ、モデル推計を行った。ここでは、主に入職時の労働需給から受ける影響に注目した。推計の結果、売り手市場の時期に入職した就業者ほど離職意向が強く、現在の勤務先から離れたいという潜在的な希望が強いことが明らかになった。

また、情報技術、サービス、新規営業、専門職、販売を主な職種経験とする人の離職意向が有意に強いほか、性別・年齢、婚姻・扶養、学歴、離職回数、企業規模、勤務先の立地の観点からみても、それぞれ離職意向の強弱に特徴がみられた。

以上の結果には、実際の中小企業経営に生きる

示唆が含まれていると考えられる。

中小企業の採用活動は、ときどきの景気変動や事業の好不調に左右され、一般的に好調時は採るが、不調時は採らない傾向があり、短期的に採用枠を増減させてしまうことも少なくない。

しかし、そのような採用活動を繰り返すと、結局、有効求人倍率の高い時期の人材に採用が偏ることになる。既述したように、本稿の実証分析では、そうした人材は離職意向が相対的に強いことが示された。もちろん、あくまで全般的な傾向を示したにすぎないが、人材の長期定着を図るに当たっては、回帰分析の係数が示すとおり、一定のマイナス要素となる。

逆に、求人が少ない時期や分野をあえてねらい、求職者にとって貴重な就職口となる門戸を開くとするなら、相対的に定着率の高い人材を獲得でき、企業の将来を担う中核的な社員に育成できる可能性がある。

いったん好況になれば、直ちに採用難に陥る中小企業にとって、不況下にできるだけ安定した採用数を維持することには、大いに効用がある。また、長期的な視点で採用活動を継続することは、好況時の人材獲得競争への対策になるだけでなく、人材の長期定着を後押しすることになる。現実には、不況で先行き不安なときにもかかわらず採用の門戸を開け続けることは、なかなか容易なことでない。だが、A社の事例が示すように、業績不振時の新規採用が状況打開につながったケースもあることを見逃してはならないだろう。

優れた人材の定着と長期的な育成、併せて離職の防止が、企業の基盤形成の鍵になることは間違いない。本稿では、多様な要素が就業者の離職意向に影響を与えていることに注目し、一定の実証結果を得ることができた。この結果が、中小企業にとって少しでも助力になるとするなら、幸甚である。

#### <参考文献>

- 太田聰一（2010）「若年雇用問題と世代効果」樋口美雄編集『労働市場と所得分配』慶應義塾大学出版会、pp.513-538
- 坂本亜沙美・松本洋平・内藤淳（2012）『若年層の離職意向に影響を与える要因の探索的研究』リクルートキャリア測定技術研究所
- 佐藤みほ（2010）「職場環境と精神健康、離職意向との関連」慶應義塾大学経済研究所『パネルデータ設計・解析センター ディスカッションペーパー』DP2009-007、<https://www.pdrc.keio.ac.jp/publications/dp/1026>
- 中小企業庁（2017）「第2部第4章 人材不足の克服」『2017年版中小企業白書』日経印刷、pp.409-489
- 富山禎信（2014）「若年従業員の「離職意向」に及ぼす影響要因の検討—中小IT企業の実態調査を基礎として—」関西ベンチャー学会『関西ベンチャー学会誌』第6号、pp.29-37
- 樋口美雄（2001）『雇用と失業の経済学』日本経済新聞社
- 安田雪（2008）「若年者の転職意向と職場の人間関係—上司と職場で防ぐ離・転職—」リクルートワークス研究所『Works Review』Vol.3、pp.32-45
- 労働政策研究・研修機構（2017）『中小企業における採用と定着』労働政策研究報告書No.195