

# 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—

安田 雪 リクルートワークス研究所・客員研究員

本稿では、若年者本人及び上司の対人関係、職場のネットワークをそれぞれ「結束型」と「橋渡し型」に分類し、その類型と若年者の転職意向及び職場意識の関係を分析した。本人、上司、職場の類型の組み合わせが若年者の転職意向に及ぼす影響をみると、若年者のうち結束型の者が職場の人間関係に問題を感じている傾向が強く、職場や上司の対人関係類型とのミスマッチは、結束型の若年者に多大な影響を及ぼすことが明らかになった。

キーワード： 若年者の転職意向、橋渡し対結束、職場のネットワーク

### 目次

- I. はじめに
- II. 若年者の早期離職問題
- III. 若年者の転職意向に関する仮説
- IV. 調査方法・データ・回答者の概要
- V. 結果
- VI. まとめ

### I. はじめに

2008年現在、景気の緩やかな回復にともない、新卒採用枠の拡大、フリーター数の減少、ジョブカフェ事業の終了など、我が国の若年雇用問題は一段落したかのように見える。労働需給も逼迫しており、ニートやフリーター、そして若年者の早期離職傾向についての社会的関心も一時ほどの盛り上がりを見せず、沈静化しがちである。だが、景気回復が学卒者の就職の難易度を下げたとはいえ、就職後の若年者の早期離職傾向という本質的な問題は未解決のままである。少子高齢社会においては、個々の若年者が技能・技術を適切に継承し、社会的な蓄積として次世代に継承していくことがきわめて重要である。また、早期離職の回復による技能習得機会の散逸、長期的な無業あるいはひきこもり状態にある若年者に対する社会的

負担の削減も重要な課題である。もちろん、景気が再度悪化した場合、バブル崩壊後と同様に、新規学卒時の就労機会が著しく他の世代よりも制限される層が現れる可能性や、フリーター、ニートらが再度、膨大に発生する可能性も否定できない。

一方、若年者雇用というコインの表が就職だとすると、その裏は採用である。我が国においては若年者の就職希望における大企業志向は依然として強く、大企業の採用動向のあおりを中小・零細企業がうける構造は景気変動に関わりなく不変である。若年者の採用と定着は大企業においても重要であるが、中小企業にとってはそれ以上の死活問題であり、優秀な人材の獲得と早期離職の防止は永遠の課題とも言える。

企業規模に関わらず、若年者の職場不適應や早期離職・退職を防止するためには、採用(就職)時のミスマッチ解消に加え、採用(就職)後の定着支援が必要なことはいままでもない。

本研究においては、企業の採用担当者などへのヒアリング調査と、若年者に対する Web によるアンケート調査を併用し、(1)若年者の転職意向に影響を及ぼす要因を明らかにし、(2)経済的に非合理的な転職を防ぐために必要な定着支援の具体的内容を検討する<sup>1)</sup>。

ヒアリング調査では新卒定期採用を行っている

上場企業および中小・零細企業の人事担当者他にヒアリングを行い、若年の早期離職及び転職状況、それに対する評価、企業の採用コスト等についての聞き取りを行った。

上記ヒアリング調査の結果、若年者の離職理由及び定着阻害要因として、社内の人間関係の状況の重要性が認識されたため、アンケート調査では、首都圏一都三県の若年有職者を対象に、Web 調査を行った。質問では、本人の転職意識、職務満足など就労意識、基本的属性に加え、本人の職場における対人関係類型、若年者の認識による直属の上司の対人関係類型、若年者の認知による職場全体の対人関係類型を尋ねている。

本稿では、以上のヒアリングとアンケート調査の結果を検討し、若年者の転職意向に影響する職場の要因を計量的に抽出し、若年者に必要な定着支援策を検討する。

## II. 若年者の早期離職問題

若年者の早期離職は「七五三」問題と言われ、これほどの高い割合で新規卒卒者が就職後三年以内に初職を辞めてしまうものかと、終身雇用制度を是としてきた世代の大人社会を驚かせた。とはいえ、この「七五三」問題すなわち、この高い離職率の何がそれほど驚異であり問題であったのか。これはよく考えてみると、必ずしも自明なことではない。

もちろん、若年者の早期離職は、企業に膨大な採用コストの損失を発生させ、膨大な数の健全な若年者が生産労働に従事していない状況は望ましいとは言い難い。たとえば、採用コストについては、我が国の大手電気通信事業者 N 社のヒアリングでは、「うちの顧客企業 A を例にあげると、三年間で一人前にするというが、これはかなり早いほう。採用に、500 万円/一人 給料・社会保険料・育成費、1200 万円/年/一人と仮定し、当初、3 年間は利益貢献はないとすると 4100 万円の持ち出しになる。4 年目以降少しずつ利益貢献が増えていっても、かなり時間がかかる。一般的に、5 年

以上はかかると思う。本当に新卒で採用してペイするのは、10 年近くかかるのではないか。もっとも、高卒くらいであると、習熟度が目標値に早く届きやすいため、2 年程度でペイする可能性もないではない」という<sup>2</sup>。この事例は比較的ゆとりのある企業の事例だとは思われるが、採用コストの回収には職位や業種にもよるが膨大な時間がかかり、習熟度の低い業務でさえ、最低でも 2 年から 3 年の定着が必要であるとする、早期離職が企業に与える損失の大きさが伝わってくる。

だが、採用コストはともあれ、就労者本人にとっては、劣悪な就労環境や労働条件、本人の能力や適性に不向きな業務に従事している場合、就労継続に必要な資質・能力を本人が備えていない場合など、転職や離職をすることが適切な事例もないわけではない。すべての離職ないし転職が一律に悪いわけではない。基準こそ明確ではないが、当事者、企業、そして一般的な社会通念にてらして、良い転職と良い離職、そして悪い転職と悪い離職があると考えられる。ここで「悪い」とは、社会的規範に反する逸脱行為を意味する。

一般的には、大企業や公務員など、世間的に優良とみられ、かつ終身雇用が保障されている勤務先からの男性（その多くは大卒）ホワイトカラーが、その後の同程度の就職先を確保しないまま離職する場合、これはいわば想定外であり、社会人としての規範からの逸脱と解される。一方、より収入の高い仕事、就労条件のより良い仕事を確保した上での、社会階層を上方移動する転職は逸脱と見なされず、経済的にも合理的な行為とされる。

ヒアリングでも「やりたいことがあって辞めるなら、それは早いほうが良い」「一回、正社員のコースをはずれても、どんなに小さくてもいいので、中小あるいは零細企業で、三年、正規雇用で勤続すれば良い。そうすればリセットできるし、大企業へも勤められる可能性も出てくる」「職場や仕事嫌で辞めるのは辞めたほうが良いが、目的があって辞めるのなら良い」など、特定の条件を満たすような転職については、肯定的に評価する若年キャリア形成支援専門家の意見も聞かれた<sup>3</sup>。

一方、女性の結婚ないし出産のための離職・退職は、勤務先の規模、業況や雇用形態に関わらず、逸脱行動とは見なされない。さらに言えば、女性の離職については、結婚や出産などのライフイベントや家庭事情に関わりがなくとも、男性ほどには厳しい評価をうけてこなかったのも事実である。もっとも、平成 20 年現在、新規卒者は性別に関わらずフルタイムの職に就くべきであるという規範は根強く、女性の離職に対する意識や、社会的評価も男女雇用機会均等法施行の頃とは大幅に変わってきている。

つきつめてみると、一般的に悪い離職や転職と言われるものの本質は「経済的に非合理的な離職（転）職」である。具体的には、短期間の複数転職、その後の就職見込みの無い転職、技能技術が身につかぬうちの早期離職、雇用条件が悪化することが明かな転職といった事例があげられる。端から見ている、もったいない離職、もったいない転職である。

それでは、何が若年者をこのような経済的にも社会的にも非合理的な決断に至らせるのだろうか。若年者がその安定した経済・社会的地位を、他者から見れば安易に捨ててしまう理由を考えよう。

この原因追及にあたり、就労から離脱する若年者の内的意識を直接の要因とするトートロジーの愚を避けるよう注意せねばならない。つまり、若年者の就労意欲の希薄化、あるいは勤労意識の変化といった、世代の相対的な差違が転職や離職意向に影響を及ぼすという議論は、時間的な傾向の変化を指摘したにすぎず、就職し、一定期間、特定の職場で働いている者が離職を決断する、直接的な離職・転職願望をひきおこすトリガー要因の指摘ではない。世代的にみた就労意欲や継続勤労意欲の相対的な低下が逆に事実だとしても、それは、若年者個人の離職・転職の決定的な、あるいは少なくとも重要な要因ではありえない。

若年者の離職理由に関する先行研究によると、若年者の離職理由のうち、最も多いとされるのが“人間関係”（奥田 2007、リクルートワークス研究所 2000）である。

職種、業種により程度の差はあるが、勤務時間の大半をとともに過ごし、勤務評価を行う上司をも含む人間関係のありようが、仕事に対するモチベーションや職場満足度に大きな影響を及ぼすことは想像するまでもない。ましてやコミュニケーション能力不足が問題だとされる若年層のうち、職場における人間関係に問題がないと断言できる者の割合が高いとは考えにくい。

また、何らかの原因で一度こじれた人間関係は、老若にかかわらず容易に修復できるものではない。職場における対人関係上の諸問題を適切に解決する能力はリーダーシップに不可欠な要素であるが、マニュアルもなく、若年者が就職後短期間で習得しにくい能力でもある。

興味深いのは、その一方で、職場の人間関係の問題を離職理由とすることは、一般に大変望ましくないこととされている。つまり以前の職を離職した理由が「職場の人間関係」である場合、離職者本人に付与されるイメージはきわめてマイナスのものなのである。たとえば、我が国で、人材派遣、職業紹介、再就職支援などの事業を展開する総合人材サービス会社 M 社の、キャリアカウンセリングのマニュアルでは、就職希望者に、以前の勤め先の退職理由として、人間関係上の問題を挙げないように指導させているという。

「以前の勤め先の退職理由が人間関係である場合、実際がそうであっても、面接の時には、他に何か適切な離職理由を考えて述べるように指導する」というのは、人間関係で問題を起こす人にはそれをまた繰り返す傾向があるとされ、企業の採用担当者が望ましくないと判断するからだそうだ<sup>4</sup>。現実には、人間関係を理由にした離職、退職、転職が少なくないにも関わらず、これは社会人として好ましくない特性の所以だとされているのだ。

だが、人間関係の問題といったところで、その内容の詳細は不明である。同僚と業務遂行上の協力関係をうまく築けない、上司との対話が常にぎこちなく報告や相談が適切にできない、あるいは女性従業員とのコミュニケーションが未熟でセクハラまがいの疑いを受けるなど、人間関係の問題

には多様な事例が考えうる。人間関係が離職や転職意欲を刺激する重要な要因であることまでは調査結果で明かにはされているが、実際、人間関係の何が、どう問題だから、若年者が他者と関係構築に失敗し、離職や転職を志望するのか、その詳細なメカニズムは明かにされてはいない。

以下では、経済的に非合理的な転職を引き起こすのは人間関係の何なのかについて、対人関係の行動の類型である「結束」と「橋渡し」という二つの概念を鍵として、仮説構築と検証を行う。

### Ⅲ. 若年者の転職意向に関する仮説

本論文の主な仮説は、若年者の早期離・退職と職場の対人関係には密接に関連するというものである。これまでに中小、零細企業の従業員は辞めやすく、大企業やいわゆる有名企業の従業員は辞めにくいと一般には考えられてきたが、この傾向が近年、崩れつつあることが指摘されている。

かつては企業規模と若年者の定着率には正の相関関係があったようだが、現在は、これが大きく変わり、むしろ安定的と考えられる大企業において早期離職をする若年者の増加が問題だとされている(大久保 2007)。この指摘が正しいとすると、相対的には高い経済的な報酬及び安定性を享受するはずの大企業に従業する若年者がなぜ、早期離職を希望するのだろうか。これと先の人間関係が原因で辞めるという傾向とをあわせて考えてみよう。

第一に離職や転職に対する願望は個人が抱く感情ではあるが、それは社会的な真空状況で起こるわけではなく、勤務先においては、その感情を抱く当事者の周囲に、上司や同僚など多数の人々が存在する。個人の離職意向や転職志望の原因が人間関係である場合、その個人のコミュニケーション能力あるいは対人関係性向のみに帰すのは妥当ではない。すなわち、職場には当該勤務者を取り囲む、上司、同僚、正規・非正規を含む職場にいる多数の人間がいる。それゆえに、本人の対人関係傾向に加え、本人と上司との関係、本人と同僚

との関係、一定の職位以上の場合には、本人と部下との関係、あるいは他部署、顧客や仕入れ先など取引先の人々との関係が原因となりうる。そのため、転職意向を調査する際に、本人の対人関係の応力のみをとりあげるのは舞台の一部にスポットライトをあてるがごとく、公正さを欠く枠組みで原因追及をすることになり、職場の構造的な要因を見逃すことになってしまう。

この問題を避けるために、本稿の仮説では、

- (1)若年従業者本人の対人関係性向
- (2)直属の上司の対人関係性向
- (3)職場全体の対人関係の雰囲気

の三次元を区切り、その組み合わせが、若年者本人の転職意向に及ぼす影響を検討する。

もちろん、本人、直属の上司以外にも、同僚、部下、あるいは直接の公的な上下関係がなくとも接触する他部署の人々などからの効果をも検討すべきだとする批判もあるだろう。だが、多くの職場においては、本人にとっての直属の上司は一人でも、さらにそれ以上の職位の上司は複数存在し、同僚もまた一人以上、たいていの場合は多数存在し、職務上、関与する人々も多数いる。このように本人に影響を及ぼしうる人々が複数、かつ職場規模によっては膨大な場合には、本人の意識に影響を及ぼす範囲がどこまでかを適切に区切る理論が必要だが、適切な閾値や理論的境界区分(たとえば非正規雇用の人々との関係は影響しないが、正規社員との人間関係は転職意向に大きく影響するなど)は存在していない。

そこで、後輩や同期の仲間、他部署の者、さらには取引先など社外の人々よりはむしろ、就業者に与える影響は直属の上司がもっとも大きいであろうことを考慮し、さらには、職場で接する複数の人々については個々人の二者間軋轢を精査するよりも、職場全体の雰囲気がいかなるものかを考慮するほうが適切だと考え、先の本人、直属の上司、そして職場全体の雰囲気を調査対象とした。

さて、仮説に戻る。本稿では人間関係の類型については、Burt(2005)の Brokerage と Closure の枠組みを援用する。Burt は、社会関係が当事者

に利益をもたらすソーシャルキャピタルの発生メカニズムとして **Brokerage** と **Closure** という二種類をあげている。

なお、ソーシャルキャピタルとは、”目的達成のために活用・動員できる、社会関係のなかに埋め込まれた資源であり、社会関係がその関係保持者にもたらす優位性”(Lin 2001)をさす。Burt は、仲介型ないし橋渡し型といわれる **Brokerage** と、結束型ないしボンディングといわれる **Closure** とを対比させ、人々のネットワーク内における位置どりがどちらに近いかによって、得られる利益やその行為の自由度が異なるという議論を展開している。

結束型は、内部志向の閉鎖的集団のもつ協調力によりネットワーク構成者に優位性をもたらす。相互に密に関わり合う人々が紐帯で結びつきあう。自分の関係している相手同士がつながりあっているため、そこで得られる情報、ネットワーク内の価値観や規範は同質的になり、相互の行為は予測可能となり、内部の関係は安定的な傾向が強い。言わば日本人のお家芸ともいえる集団の結束力である。この型の短所は、関係の重複による冗長性であり、相互拘束関係が排他的になりがちで、極端な場合には追放行動を起こす可能性もある。

一方、外部志向の仲介連結力を、ネットワークのもたらす優位性の原因とするのが橋渡し型の理論である。これは、結束型とは反対に、お互いに結びついていない人々を取り結ぶ結節点として関係の仲介の役割を担うことで、情報収集範囲を広くもち、多様性を担保しつつ、効率的な他者への資源配分ができるとするものである。多様性を仲介する力という長所とともに、関係構造の不安定性による脆弱さ、異なる価値観や情報の流入による関係維持負担が大、ネットワーク内部の整合性や一貫性を保ちにくいという短所もある。

以下では、この二つのネットワーク形成原理を橋渡し型 (**Brokerage**) と結束型 (**Closure**) に分け、日本企業において、(1)若年者個人レベルでは、結束型と橋渡し型のうち転職しやすいのはどちらか。(2)結束型の上司と橋渡し型の上司では、ど

らの部下が転職しやすいのか。(3)雰囲気が結束型と橋渡し型の職場では、どちらが若年者の転職者を出しやすいのかを検討したい。

それぞれの問いは、一見独立した問いのようであるが、個々の類型のみならず、これらの組み合わせこそが、若年者本人の離職意向に大きな影響を及ぼすと考えられる。すなわち、二類型三レベルの組み合わせ、八種類の類型と転職意向との関係が検討しうる。

そこで、若年者本人、直属の上司、そして職場の類型に加え、上司の人間関係把握能力、若年者の基本的属性などをにくわえ、以下の仮説を設定した。ここでは、転職意向を辞めやすさという言葉で表現している。

日本企業においては、

(1)本人の対人類型仮説

橋渡し型のほうが、結束型よりも辞めやすい

(2)上司の対人類型仮説

2-1 上司が結束型のほうが、部下は辞めにくい。

2-2 上司の、職場の人間関係認知能力が高いほど、部下が辞めにくい。

(3)結束型職場の仮説

3-1 本人結束、上司結束、もともと辞めにくい

3-2 本人結束、上司橋渡し、辞めやすい

3-3 本人橋渡し、上司結束、大変辞めやすい

3-4 本人橋渡し、上司橋渡し、辞めにくい

(4)橋渡し型職場の仮説

4-1 本人結束、上司結束、やや辞めにくい

4-2 本人結束、上司橋渡し、辞めやすい

4-3 本人橋渡し、上司結束、やや辞めやすい

4-4 本人橋渡し、上司橋渡し、最も辞めやすい。

個々の仮説の理由だが、まず、日本企業のように協調性とチームワークを重視する企業風土においては、若年者本人は結束型人間のほうが橋渡し型よりも職場への定着、コミットメントが強いと考えられる。同様に、結束型上司の元で働く部下のほうが職場に適合しやすく、定着しやすいと考えられる。また、上司が職場の人間関係を正しく理解しているほど、部下の転職意向は低いと思われる。

職場、上司、部下の組み合わせに関する仮説では、3-1は、日本企業にもっとも適切的な、職場、上司、本人の組み合わせパターンであり、若年者をもっとも辞めにくい構造であると予想できる。3-2は本人と職場の傾向が合致するなかで、上司の橋渡し行動と部下の結束が不適合のため、上司と部下が理解しえない、あるいは上司が部下を適切に評価できない可能性が高く辞めやすいだろう。3-3は、結束型職場と上司の下に、橋渡し願望の強い若年者本人がいるため、若年者本人の行動が上司にも職場にも評価されにくく、最も辞めやすく、職場満足も低いと予想される。3-4の、結束型職場に橋渡し型上司と橋渡し型本人がいるため、上司とのマッチングが良ければ、職場との不整合はあるものの、意外と辞めにくいかもしれない。予測が難しい類型である。

続いて、橋渡し型職場では、4-1の職場の橋渡し型と結束型の本人と上司は合致しないが、結束型の上司との組み合わせに救われて若年者はやや辞めにくいと思われる。4-2の橋渡し型の職場と上司の元に、結束型の本人では上司とも職場とも相性が悪く、これは辞めやすいだろう。本人が結束型のため、職場への個人的なコミットメントを持つ可能性もあり、使命感があれば意外と気楽で辞めにくい可能性もある。これも予測が難しい。4-3は、橋渡し型職場に結束型上司と橋渡し型の本人がおり、上司とのミスマッチという負の効果と、職場との相性が良いという正の効果の組み合わせである。これは上司次第のようでもあり、部下の行動を適切に評価できるかが鍵だと思われるが、基本的に相性が悪くやや辞めやすいと考えられる。ここも予測の難しい組み合わせである。最後の4-4はすべてが橋渡し型であり、組織の一体感がなく、組織として機能しているのか疑わしい組み合わせである。この状況では職場の一体感がなく、コミュニケーションも少なく若年者は大変、辞めやすいことが予想される。

#### IV. 調査方法・データ・回答者の概要

以上の仮説を検証するために、Web調査を実施した。質問項目の設定は筆者が行い、Web上のアンケート調査の設計、調査回答者の会員からの募集と対象者の絞り込み、データ収集と入力までは、株式会社クロスマーケティング社が行った。

調査対象は、首都圏（一都三県）の22歳～29歳の就労者1000名であり、就労形態は、「正社員・正職員 自営業・自由業 契約社員・嘱託 派遣社員 パート・アルバイト 業務委託 専業主婦 学生 無職 その他」の選択のうち、「正社員・正職員、自営業・自由業」のみとし、条件を満たした回答者を調査対象とした。

さらに、転職希望者と転職非希望者の識別を行い、「(1)現在転職したいと考えており、転職活動をしている (2)現在転職したいと考えているが、転職活動はしていない (3)いずれ転職したいと思っている (4)転職するつもりはない」の選択肢より、(1)から(3)までを転職希望者、(4)を非希望者とし、転職希望者500名と、非転職希望者500名から回答を得た。データ収集は、転職希望者と非希望者のカテゴリーがともに500人に達した時点で打ち切っている。

調査期間は、2007年11月19日～2007年11月20日であり、データのクリーニングをその後実施し、11月25日より分析にあたっている。

回答者の概要は、男性569人、女性431人で男性がやや多い。年齢は、平均26.6歳(標準偏差2.02)、事前のWeb調査回答者の絞り込み設定で制約をつけており、最小値22、最大値29である。正社員・正職員が975人、自営業・自由業が3人、パート・アルバイト(常勤)が22人である。

転職意向については、回答者の絞り込み設定とは別に質問項目を設けて確認をしたところ、「現在転職したいと考えており転職活動をしている」が105人、「現在、転職したいと考えているが、転職活動はしていない」が181人、「いずれ転職したいと思っている」が214人、「転職するつもりはない」が500人となった。以下の転職意向の分析ではこちらの変数を用いる。

回答者の最終学歴は中学・高等学校が144人、



専修各種学校・短期大学・高等工業専門学校が208人、大学卒が571人、大学院卒が77人である。現在の勤務先職種の分布は、サービス職151人、保安・警備職5人、農林漁業関連職0人、運輸・通信関連職38人、生産工程・労務色43人、管理職9人、事務・営業・販売職400人、専門職・技能職341人、分類不能の職業13人である。勤務先の従業員規模は、100人未満33.2%、100人以上1000人未満が32.8%、1000人以上17.5%であり、官公庁（公務）16.5%である。

これまでの転職回数の分布は0回582人、1回242人、2回106人、3回41人、4回11人、5回以上18人である。首都圏に住むフルタイムの従業者のホワイトカラー、大卒ないし短大卒が大多数を占めており、半数以上は転職経験が一度もない。首都圏一都三県を対象としたため、高学歴、ホワイトカラー、中規模から大規模の勤務先が多いのが回答サンプルの特徴と言えよう。

結束型と橋渡し型については、本人については、「職場ではグループに属し、まとまって行動するほうだ」「職場では、いつも同じ人たちと行動することを好む」「職場では、グループに属さず一人で行動することが多い」「職場以外のひとたちとも幅広い交友関係がある」等の質問に対する回答（五件法）を合成し、回答者を二類型化している。上司の類型も、調査対象者本人である部下からみて、直属の上司が「グループを作りまとまって行動するのを好む」「グループに属さずまとまって行動するのを好む」等に対する回答（五件法）を合成し、結束型と橋渡し型とに二類型化した。職場の類型は「職場の人たちは、グループをつくりまとまって行動している」「職場の人たちは、グループを作らずばらばらに行動している」等に対する回答（五件法）を合成し、二類型化した。二類型の結果、本人結束型510人、本人橋渡し型490人、上司結束型698、上司橋渡し型302、職場結束型668、職場結束型332という分布になった。

図表1 転職希望の有無による意識・職場・ネットワークの差異のt検定

	転職希望者	非希望者
職場満足**	2.40	3.61
職場転退職多し**	3.51	3.25
職場転退職経験者多し**	3.21	3.24
同期転職者有り**	3.18	2.68
早期転職希望**	3.91	1.97
給与待遇よければ転職希望**	4.21	3.25
給与待遇悪くても転職希望**	3.08	1.80
経済的条件重視**	3.62	3.46
転職には職種重視**	3.86	3.67
転職には業種重視**	3.68	3.46
職場の人間関係希薄**	3.11	2.62
職場の人間関係正しく把握**	3.36	3.11
職場の人間関係気にせず	2.70	2.79
職場の人間関係で悩む**	3.05	2.38
職場ではまとまって行動	2.90	2.69
職場では同じ人たちと行動	2.89	2.83
職場では一人で行動+	3.08	3.10
職場の人とプライベートでもつきあう	2.53	2.56
職場外でも幅広い友関係	3.02	3.00
職場の人は結束型+	3.10	2.73
職場の人はバラバラに行動	2.93	3.02
上司との関係は良好**	3.06	3.57
上司は結束型**	2.85	2.78
上司は一人で行動	3.00	2.95
上司は人間関係を正しく把握**	2.83	3.12
上司が原因で転職を志望**	3.36	2.36
上司が原因で転職を思いとどまる**	2.70	2.29
同僚・先輩が原因で転職を志望**	3.11	2.32
同僚先輩が原因で転職を思いとどまる**	2.56	2.21
職場の人間関係で転職を志望**	3.36	2.32
職場の人間関係で転職を経験	2.10	1.86

\*\*  $\alpha=0.01$  \* $\alpha=0.05$  + $\alpha=0.1$

## V. 結果

以下では、転職希望者と非希望者の比較、そして、二類型三層の組み合わせと転職意向、職場意識との関連を分析する。

まず、転職希望者と非希望者のそれぞれの特徴を要約すると、転職希望の有無により、転職及び職場に対する意識、そしてネットワーク変数には大きな差があることが確認できる。

図表1は質問（五件法による）回答の平均値及び差の検定結果を記している<sup>5</sup>。明かに転職希望者のほうが職場の人間関係を自分が正しく把握していると考えておりながら、その人間関係で悩む様子がうかがえる。

また、転職希望者のほうが、上司との関係は良好ではなく、上司が職場の人間関係を正しく把握していないと感じている。さらに、転職希望者は、上司が原因で転職を志望したり、上司が原因で転職を思いとどまったりと、定着にしろ転職にしろ人間関係に動かされやすい。同僚・先輩が原因で転職を志望する程度も、非希望者よりも高い。要するに転職希望者は、非転職希望者と比べ、上司、同僚・先輩などを含む人間関係一般について敏感に反応し、問題を感じている傾向が認められる<sup>6</sup>。

以上、転職希望者と非希望者によって、職場満足など仕事に関する意識変数、上司や周囲との関係、上司の職場の人間関係に対する認識力に対する評価に差があることが確認できた。確かに、人間関係が契機といっても、転職願望が生まれる状況は多様であり、個別事例を深掘りしていけばその原因は多岐にわたることは間違いない。だが、少なくとも直属の上司との良好とはいえない関係、上司の対人関係認識力の不足、そして職場の雰囲気との不一致、人間関係の希薄さなどの要因が、複合的に若年者本人の継続就業意欲に負の影響を及ぼしていると推定できる。

次に、結束型と橋渡しのマッチングと転職意向との関係と検討する。図表2は、回答者本人と上司の結束型・橋渡し型の組み合わせのマトリックスである。

以下ではこのような、結束型と橋渡し型の類型の組み合わせを行列化したものを結束・橋渡しマトリックスと呼ぶ。さらに、以下の図表においては記述の簡略化のために、結束型を（C）橋渡し型を（B）と記述し、順序はミクロからマクロへ、

本人・上司、そして職場変数も加わる場合には、本人・上司・職場と並べる。たとえば、本人結束・上司結束・職場橋渡しの場合にはCCB、本人橋渡し・上司結束・職場結束の場合にはBCCと順番に表記する。

図表2 本人と上司の結束・橋渡しマトリックス

	上司結束(C)	上司橋渡し(B)
本人結束(C)	CC型 △ 高職場満足、人間関係に悩むが、転職意向は弱い。 412人	CB型 × 低職場満足・人間関係で悩み、転職意向は強い。 98人
本人橋渡し(B)	BC型 ◎ 高職場満足、人間関係悩まず、転職意向弱い。 286人	BB型 ○ 中職場満足、人間関係悩まず、転職意向弱い。 204人

図表2のCBマトリックスには、橋渡しと結束の組み合わせを四類型にし、それぞれの分布と意識変数、転職意向などの特徴をまとめたものである。詳細な意識変数等の得点は後述する図表3において8類型し細分化したものを提示している。

まず、CC型には全体のうち412人、CBが98人、BCが286人、BBが204人という分布になった。各グループの特徴は、CC型は比較的職場満足が高く、人間関係に悩みもややあるものの、転職意向は高くないグループである。CB型は職場満足が低く、職場の人間関係で悩み、転職意向が強いグループである。本人が結束型の場合には上司の類型に関わりなく、人間関係を気に病む傾向が強い。一方、BCが他は職場満足が高く、人間関係に対する悩みも少なく、転職意向も弱い。4つの類型のうち、もっとも職場と調和的であり転職意向の弱い良好なグループである。本人橋渡し



し、上司結束というミスマッチがありながら、良好な関係及び意識が保たれている望ましい状況である。BB型は、職場満足こそ中程度であり、必ずしも高いとは言えないが、本人が橋渡し型だけに職場の人間関係にはあまり悩まず、転職意向も弱い。基本的に橋渡し型人間はさほど職場の人間を気に病まない傾向があり、上司とのマッチングにもミスマッチにもさほど影響を受けない。

さらに、結束型の人間のほうが橋渡し型人間よりも、人間関係に敏感に反応し悩みがちであるとも言える。本人については、結束型のほうが、橋渡し型人間よりも人間関係に左右され、転職意向も高くなりがちなのが確認できる。

結束型と橋渡し型の分布には二通りの解釈ができる。第一は、若年者も職場集団の人々と安定した協調的な結束関係を望む傾向があるとするものだ。これは若年者の職場における結束ないし組織帰属願望という、やや意外な側面の発見を重視する解釈である。

第二の解釈は、職場で結束型の人間関係をもつ、若年者は人間関係に悩み転職意向が高くなりがちだとするものだ。この場合、若年者の保持する結束型の関係は、実は、本人の好みや希望に反し、本人にとっては閉塞した人間関係に他ならない。おそらく職場における若年者の業務遂行タスクを繰り返しているうちに、本人の周囲の関係構造が「型」でみれば結束型になってしまっているが、それは本人の希望や意向とは関わりなく、むしろその状態に対して本人が不満を感じている状況である。これは第一の解釈とはまったく逆である。実はこの二つの解釈は完全に背反する。これは大きな問題なので後半で詳細に論じるが、ここではいずれかに解釈をしぼることなく、個人レベルくわえて、上司との組み合わせをさらに検討していく。

上司との組み合わせでは、基本的に上司が結束型のほうが、本人の類型に関わらず、職場満足は高く、転職意向が低いことが認められる。結束型の部下と橋渡し型の上司の組み合わせがもっとも転職意向が高く、職場満足も低いことから、この

状況は定着を阻害しやすいことがうかがわれる。ただし、橋渡し型部下と橋渡し型上司の組み合わせは、結束型部下・結束型上司ほどには職場満足は高くはないが、転職意向も強くはないことから、橋渡し型の部下に橋渡し型の上司が与える負の影響が、結束型の部下に対してほどには強くはないことが確認できる。必ずしも橋渡し型の上司をもつと部下の転職意向が決定的に強まるとは言い難いが、若年者の直属の上司は部下の類型に関わらず、結束型であることが望ましい。

次に、本人・上司・職場の、三層構造で結束と橋渡し類型分析を行ってみよう。先のCBマトリックスに職場の変数を加え、全体を八類型化し、調査項目のうち一部の重要な変数の平均値を示したものが図表3である。この図から、職場、上司、本人の八パターンを分類した結果を、みてみよう。分散分析で有意差があるものには\*をつけている。

もっとも特徴がわかりやすいのが、一貫型とも言うべき、本人・上司・職場がすべて結束(CCC)、あるいはすべてが橋渡し(BBB)の組み合わせである。

両グループの転職願望は基本的に弱く、CCC、BBBともに職場、上司との良好なマッチングのせい、転職意向は弱い。とりわけすべて結束型であるCCCは職務満足も高く転職意向も低く、もっとも望ましい組み合わせの状態だと言えよう。BBBは、本人・上司・職場がすべて橋渡し型で結束力を欠いているようで、組織として十分に機能しているのかという疑問もあるが、外資系あるいはベンチャー企業など保守的ではない企業にはこの形態もありうるのかもしれない。とはいえ、転職意向の弱いグループであり、相性がよければ定着性は高い組み合わせだと考えられる。

一方、「上司とあわない型」は、本人と職場はあっているが上司と不適合なタイプである。本人が結束型で上司が橋渡し型は、職場がいずれにせよ、非常に、転職希望が強い。一方、「上司と合わない型」でも、本人が橋渡し型で上司が結束型の場合は、職場が橋渡し型であれば転職意向は弱いが、職場が結束型であると、やや転職意向が強まる。

上司と相性が悪くても職場と相性が良い前者の転職意向がやや弱く、上司と相性が悪く職場とも相性が悪い後者の転職意向が強くなるのは感覚的にも整合的である。

さらに「職場と合わない型」を検討してみると、本人が結束型で職場が橋渡し型の場合、上司が結束、橋渡しのいずれであれ、強い転職希望を抱く。本人が結束型で職場が橋渡しの場合、橋渡し型の上司をもつと、もっとも転職意向が強くなる。

先の第一解釈に従えば、基本的に安定した協調的人間関係を好む本人が、上司、職場とも相性が悪いのであるから、転職意向、職場満足ともに数値が悪くなるのは当然であろう。第二解釈に従えば、自分が閉じた関係に埋め込まれているにもかかわらず、上司や職場は分散した関係を持ち独立に行動しているという閉塞感が強まる状況と考えられる。

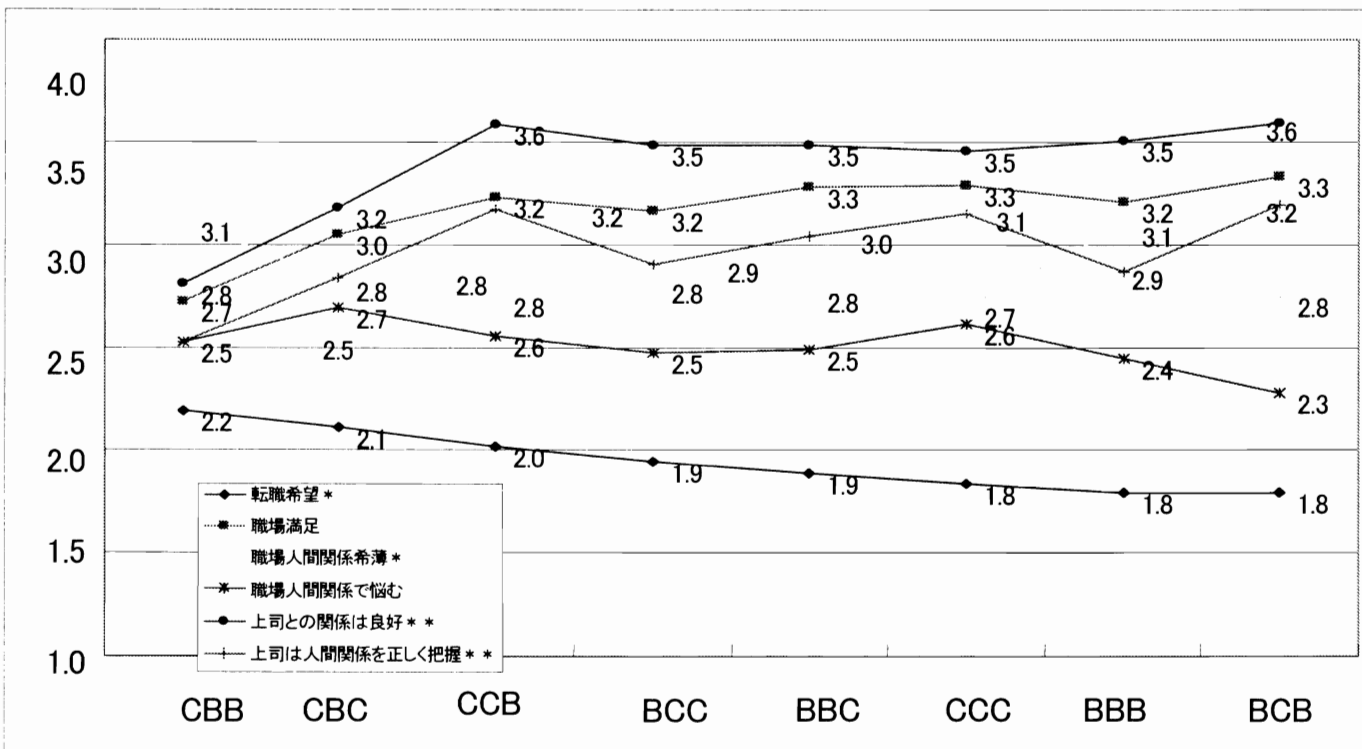
一方の、橋渡し型若年者と結束型職場の組み合わせは、基本的に人間関係に影響されにくいという橋渡し型の強さにより、さほど問題が生じな

い組み合わせである。上司が本人と同じく橋渡し型であると、職場満足も高くなる。上司が結束型の場合には、上司の結束力が本人と職場のバッファとなり、仲介機能を果たすためであろうか、これも転職意向は高くはなく、職場満足も低くはない。一部重複にはなるが、「上司とも職場とも合わない型」のうち、結束型本人、橋渡し型の上司と職場の組み合わせは、転職意向が最も強い要注意グループである。職場ともあわない上、上司にも救われないグループだと解せよう。

#### IV. まとめ

以上、若年者本人の対人関係、上司の対人関係、さらには職場の雰囲気としての対人関係の類型とその組み合わせと、職場での満足度や人間関係についての悩み、転職希望との関連を検討したところ、本人・上司・職場の類型組み合わせにより、転職意向や職場満足に大きな差があることが確認できた。

図表3 結束・橋渡しの本人・上司・職場の組み合わせ



また、上司との関連を良好だと認知しにくいのが結束型の若年者であり、原則的に若年者の直属の上司に望ましい対人関係スタイルが橋渡し型ではなく結束型であることが認められた。もっとも若年者が橋渡し型である場合は、必ずしも結束型の上司のみが望ましいわけではないが、結束型の若年者に橋渡し型の上司の組み合わせは、転職意向が高まると解さざるをえない。

先にあげた仮説の検証結果を簡潔にまとめると。

#### (1)本人の対人類型仮説

「橋渡し型のほうが、結束型よりも辞めやすい」は否定された。結束型の転職意向が高い。

#### (2)上司の対人類型仮説

2-1「上司が結束型のほうが、部下は辞めにくい」は支持された。

2-2「上司の、職場の人間関係認知能力が高いほど、部下が辞めにくい」も支持された。

#### (3)結束型職場の仮説

3-1「本人結束、上司結束、もっとも辞めにくい」支持された。

3-2「本人結束、上司橋渡し、辞めやすい」は支持された。非常に辞めやすいグループである。

3-3「本人橋渡し、上司結束、大変辞めやすい」他と比較すると中間的であり、支持されない。

3-4「本人橋渡し、上司橋渡し、辞めにくい」やや辞めやすい。支持されなかった。

#### (4)橋渡し型職場の仮説

4-1「本人結束、上司結束、やや辞めにくい」支持されなかった。比較的転職意向が強い。

4-2「本人結束、上司橋渡し、辞めやすい」支持された。もっとも辞めやすい類型である。

4-3「本人橋渡し、上司結束、やや辞めやすい」支持されない。転職意向は弱く定着傾向がある。

4-4「本人橋渡し、上司橋渡し、最も辞めやすい」支持されない。意外にも転職意向は弱い。

本調査の結果が示唆するのは、若年者の早期離職には職場の人間関係が大きく関わること、具体的には本人の人間関係のありかた、上司の人間関係のありかたと対人関係の認知力、そして職場全体の人間関係の雰囲気という三軸を考慮する必

要があるということである。

人間関係を原因とする若年者の早期離職や退職を削減するためには、初職参入後の若年者に対して職場内の対人関係の形成・維持支援を行うこと、また、若年者を直接指導する立場の中堅クラスに対して職場の人間関係認知能力の増強支援策を行う必要性であろう。より詳細に述べよう。

第一に、本人・上司・職場のパターンという三つの軸を考慮する必要がある。これまでのように、職場の人間関係による離職や転職の問題を、個人の問題、あるいは上司の指導能力やリーダーシップ、あるいは職場文化といった個別の要因に帰すことは改めねばならない。なによりも、若年者個人のありかた、上司のありかた、職場のありかたという三つの次元を統合的に考慮する必要を訴えたい。職場不適應の問題を個々人の能力や性向に帰したところで、対人関係志向はとりわけ若い世代においては一朝一夕に変化するものではなく、一方的な弱者あるいは個人の批判に終わりがちで、積極的な解決にはつながらない。この愚は避けるべきであろう。

採用ミスあるいは配置ミスといった、企業側で避けられる問題については、まずは、ミスマッチを防ぐ職場風土と社員の対人傾向特性の見極め、それに基づく、採用、配置さらには訓練が必要であろう。

さらに、上司と本人の不一致の場合には、結束型の上司の定着支援効果が高いことから、適切な相性の組み合わせに変えるか、あるいは橋渡し型上司を結束型へ変えるよう促すのも良いだろう。若年者の対人関係傾向を変えるよりも、三、四十台のミドルクラスに、立場と役割に応じた対人関係、とりわけ部下との対応関係スキルの向上が望まれる。若年者本人が橋渡し型の場合にはさほど大きな問題にはならず、結束型の若年者の場合にこそ適切な配慮が必要だということを付け加えたい。本人が結束型で上司が橋渡し型の場合、職場が本人と上司のミスマッチを仲介する機能はもたないため、これは要注意の組み合わせであり、異動・配置換え、あるいは上司が結束型になるよう

な促進が必要であると考えられる。

職場と本人が不一致でも、橋渡し型の若年者は一般に周囲との人間関係にさほど重みをおいていないため、結束型の若年者ほどは転職意向はおこらない。橋渡し型人間の離職行動は人間関係以外の要因で発生するため、本研究の枠組みでは対応策は検討できない。上司も橋渡し型であると、職場が結束型か橋渡し型かを問わず、本人の満足度も高くモチベーションも上がる傾向があるので、この組み合わせは望ましい。

問題は結束型の若年者である。なによりも離職をふせぐためには、直属の上司が本人と職場とを取り結ぶ必要がある。本人結束型、上司橋渡し型が最も辞めやすい事からも、上司の対人関係類型が結束型であると、部下の定着は良好になる。

要するに、上司の対人関係パターンや対応力、職場の対人関係文化で阻止できる離職・転職が少なくなるのである。

ただしここで注意すべきは、本人の結束型の人間関係が、若年の希望や対人関係性向にそったものなのか、それとも本人の希望や性向に反して、職場の業務遂行にともないやむをえず結束型になってしまったものなのかである。つまり、先の結束型人間の二つの解釈の問題である。

まず、結束型を望む本人は、結束した人間関係を職場で望みながらもそれが得られないゆえに、あるいは何らかの理由で協調していきたい相手との関係をこじらせたまま調整できずにいるために、離職や転職への願望を高めるという推測ができる。これまで述べた対策は、こちらの解釈に基づいた提案である。

第二の解釈は、若年者が職場において結束型つまり閉塞した人間関係に埋め込まれてしまうと、人間関係に悩み、転職意向が強まるというものがある。こちらの解釈にたつと、とるべき対策はやや異なってくる。

本人結束、上司結束、職場結束という三つの軸がすべて結束型の場合、転職意向は低いことから、必ずしもすべての結束型が後者にあてはまるものではないことは明らかであるが、希望に反して結

束型の人間関係に埋め込まれ、その閉塞感により転職希望をもつ若年者がいることも容易に推測できる。とくに調査対象者は、自らの入社後に正規社員の採用数が著しく押さえられた世代であり、部下を育てるという役を担う機会が乏しいという特徴もある。

この場合には、若年者の職場における人間関係が、橋渡し型になるような働きかけが重要となる。業務が職場の狭い範囲で行われるものであれ、仕事をするうえでの人間関係が閉塞しないよう、様々な部署や職位の人たちとの関わりをもたせるといった工夫を、上司や職場で行っていくことが必要になるだろう。職場での人間関係があまりにも固定的で重複しすぎると、若年者は将来展望や変化にともなう成長感といったものを感じにくい。たとえ業務が同一であっても、違う人々とそれをこなすことは、一つの変化であり達成感につながるが、同一の業務内容をまったく同じ人々と、繰り返し行い続けているだけでは、仕事における成長感や、いわゆる先の見通し、将来展望を若年者が感じられなくても無理はないだろう。若年者に仕事における成長実感や未来展望をあたえるためには、業務内容、業務をともに行う人々少なくともいずれかには変化が必要だということだ。

いずれにせよ、橋渡し型の若年者の転職意向の低さは、若年者の定着を考えるうえで重要なヒントを与えてくれる。

長期安定的な人間関係を一定の組織で継続的に維持することが苦手な若年者に対して想定される支援策としては、幼児期からの人間関係認知能力の育成、性別・年齢など多様な人々との接触機会をもたせ、異なる社会圏に属する人々との関係を維持する力をもたせること、キャリア教育・企業内研修プログラムにおいて、長期的に接触頻度の高い人々と、破綻せぬ人間関係を長くもちつづける能力を持たせることなどが考えられる。同時に、若年者の職場におけるネットワークがあまりにも固定的にならないような工夫がなされることが望ましい。

また、マネジメント・サイドの職場の人間関係

に対する意識改革も必要である。若年者のコミュニケーション能力不足や、就業意識の変化、継続勤務意欲の低下などを、早期離職の要因と決めつける前に、自らの部下との接触のしかたに工夫をこらす、職場内外の人々と部下とをむすびつけるような関係形成支援を自ら行うといった、積極的な対応をとることが重要である。

人間関係認知能力の教育プログラムの開発や、若年者の定着率の良い職場における人間関係の特徴の研究、学齢期におけるキャリア教育における「就労継続のための人間関係維持能力」の養成プログラムの検討なども、短期的な離職傾向の数値改善にはつながりにくくとも、長期的には必ず人間関係問題での離職を減少させる重要な施策であると考えられる。

なお、転職希望の有無と企業規模との関係を見ると、明かに小規模企業勤務者が大規模企業勤務者よりも人間関係で悩んでおり、大規模企業勤務者に結束型の行動をとる者が多い。さらに、職場の状況としては、大規模企業の職場は結束型が多く、小規模企業の職場には橋渡し型が多い。小規模企業勤務者のほうが上司や職場の人間関係で転職を志望している傾向も認められる。つまり、人間関係の形成・維持支援は、とりわけ中小・零細企業において重要なのである。配置換えや人事異動で柔軟な人間関係が構築できる職場の場合には、人間関係の問題は硬直的になりにくい。中小・零細企業においては、なおさら若年者の人間関係のありかたを改善することで防げる離職が多いのだ。

単に働きたく無いという理由で勤め先を辞めるのではなく、むしろ人間関係で、「より良く働きたいから辞める」「よりよく働ける場所を探す」転職行動もあるということだ。

ここで、企業規模よりも真に問題なのは、実際の職場の規模であり、若年者が日常、仕事をしながら接触する人々の数で詳細な検討を行うことが本来は重要であることを指摘しておきたい。本調査では「職場」の一義的な定義ができず、回答にゆれが認められるため、職場規模が人間関係に及ぼす決定的効果を、現時点では確認しきれていな

い。残された課題の一つである。

もう一つの残された課題は、関係類型の特定において、行為と願望をいかに切り分けるかという問題である。結束か橋渡しかという類型を特定するにあたり、本人、上司、職場が、いかなる状態にあるのかという実態と、いかなる状態が望ましいと考えているのかという願望ないし理想の状態をきりわけて設問を設定することができなかった。そのため、本論では、結束型人間の不満や転職意向について、二通りの解釈を残してしまっている。

実態としては、結束型を望んで結束型でいる若年者と、結束型を望まないにもかかわらず業務遂行上、職場では結束型のネットワークしかできない若年者の双方が存在しているはずである。だが、若年者がいずれのタイプであるか、その解釈によってうちはまったく異なる。今回の調査票における質問設計では、いかなる対人関係性向があるのかという若年者本人の傾向あるいは希望と、好むと好まざるとに関わらず、実際に職場ではどういう人間関係のなかで若年者が職務を遂行しているのかの切り分けが十分にできていなかった。意識と行為、あるいは希望と現実のネットワーク構造の差違である。今後は、この切り分けを明かにできる質問の精査が重要だと考えている。また、この点について、調査対象者本人については質問状の工夫で対応ができそうだが、上司、職場についても実態と希望の乖離がある可能性も推定されるので、この三つのレベルにおける切り分けたも検討する必要がある。

## 注

1 転職は定義上、元の職の離職後にのみ発生するが、若年者の意識のうち転職希望の有無を重視し調査でも尋ねており、離職後の就職予定の有無に関わらず現在の職を離職したいか否かは問題としていないため、「離(転)職」、あるいは「離職」という語は用いず、転職という語で統一する。

2 2007年8月、東京都内、N社の進入社員採用に関わった勤続12年目の社員Oからのヒアリングによる。

3 2007年7月、S県の若年者の就職支援を主業務としている企業経営者からのヒアリングによる。

4 2006年、A県、県庁所在地のジョブカフェに常駐派遣されてい

たM社キャリアカウンセラーからのヒアリングによる。

5 大変あてはまるを5点、まったくあてはまらないを1点としている。

6 データ詳細は省略するが、属性による差として、男性よりも女性の転職願望がやや高く、学歴では、専修学校・短大・高専が人間関係問題を強く意識している。転職願望が最も強いのは、大卒者であり、学歴により職場満足にも差が認められる。現在できるだけ早く転職したいと思っているのは大卒者であり、大学院卒の職場満足度は非常に高く転職願望はさほど強くない。低学歴者は経済的条件を重視した転職希望が強い。また、中程度学歴者に人間関係希薄感が強い。

## 参考文献

- Burt, Ronald S. 2005, *Brokerage and Closure* Oxford University Press.
- Lin, Nan, 2001, "Building a Network Theory of Social Capital" in *Social Capital* Nan Lin, Karen Cook, Ronald S, Burt eds, Aldine de Gruyter.
- 金光淳, 2003, 「社会ネットワーク分析の基礎」 剏草書房。
- 荻谷剛彦, 1991, 「学校、職業、選抜の社会学」 東大出版会。
- 荻谷剛彦, 1995, 「大衆教育社会のゆくえ」 中央公論社。
- 大久保幸夫, 2007, 「転職の常識は本当か」 『一橋ビジネスレビュー』 第55巻第3号, 34-46。
- 奥田栄二, 2007, 「JILPT 若年者の離職理由と職場定着に関する調査」 『ビジネス・レイバー・トレンド』 9月号, 4-15。
- 高橋伸夫, 2004, 「虚妄の成果主義」 日経 BP。
- 高橋伸夫, 2005, 「<育てる経営>の戦略」 講談社。
- 富永健一・宮本光晴, 1998, 「モビリティ社会への展望」 慶應義塾大学出版会。
- 山田昌弘, 2004, 「希望各社社会」 筑摩書房。
- 安田雪, 1997 「ネットワーク分析」 新曜社。
- 安田雪, 2003, 「働きたい でも 働けない・・・高校生の就職活動」 剏草書房。
- リクルートワークス研究所, 2000, 『ワーキングパーソン調査』 リクルートワークス研究所。
- 渡辺深, 1999, 「転職のすすめ」 講談社。