新卒入社４～８年目の正社員の離職に対する キャリア関連ショックの影響

○松本　洋平　　内藤　淳　　大庭　りり子
（株式会社リクルートマネジメントソリューションズ）

The impact of career-related shocks on the turnover of full-time employees in their 4th to 8th year after joining the company as new graduates

Yohei Matsumoto　Jun Naito　Ririko Oba
(Recruit Management Solutions Co., Ltd.)

問題と目的

日本では現在においても新卒採用は人材獲得の手段として重要な位置を占めている（安田, 2023）が，少子化に伴う構造的な採用難により人材の確保は難しくなっている（就職みらい研究所, 2025）。採用ができたとしても，離職の問題がある。年齢階級別の離職率では 19 歳以下が最も高く，次いで 20～24 歳，65 歳以上，25～29 歳が続いており，60 歳以上の労働者を除けば若年層ほど離職率が高いことが指摘されている（古屋, 2024）。20 代の離職においては学卒採用 3 年以内の早期離職が問題とされることが多いが，その上の世代の若手・中堅層の離職も多く，人材確保の上で大きな課題となっていると言える。

自発的離職（Voluntary Turnover）の発生メカニズムについては，March & Simon(1958)が自発的離職の要因として提唱した PDM（移動の望ましさの知覚）と PEM（移動の容易さの知覚）が，伝統的モデルとして体系化されている（Hom & Kiazad, 2025)。そのうち PDM の要因としては職務満足（現在志向の感情的評価）,現職の魅力・期待効用（将来志向）,代替職の魅力・期待効用（将来志向）などが挙げられる（Mobley et al., 1979）が，従業員満足度（不満）の影響が大きいことが近年改めて示されている（Rubenstein et al., 2018）。

これに対し，Lee & Mitchell（1994）は仕事への不満が離職の主な動機であるという定説に異議を唱え，実際の自発的離職にあたっては従業員が自分の仕事について深く考えるきっかけとなる明確な出来事（ショック）が起点となる，というモデル（Unfolding Model of Voluntary Turnover）を提唱した。Lee et al.（1996）はこのモデルを，自発的離職を静的な要因として扱ってきた伝統的モデルに対し，ショックという心理的な要素に着目するダイナミックなモデルとして示している。更に Holtom et al.（2008）は不満よりもショックの有無の方が自発的離職に大きく影響すると評価している。

一方で，伝統的モデルとショック起因のモデルは無関係なものではなく，Kulik et al. (2012)は退職者へのインタビューから不満にショックが重なることで離職につながるという交互作用的なパターンを示している。よって不満とショックを組み合わせて検討することで，自発的離職の予測精度が高まると考えられる。

わが国における自発的離職については，従業員満足度を軸とした研究の蓄積がある（澤田ら, 2025，内藤ら, 2024，森田, 2007 など）。一方,「ショックと離職の関係を論じた研究は新人のリアリティ・ショックに関するものが

大半であり，キャリア中期，後期におけるショックには十分目が向けられていない」という指摘がある（北村,2022)。加えて，伝統的モデルとショックを同時に扱った研究は著者らの知る限り存在しない。そこで本研究では，日本の新卒入社の若手・中堅社員を対象に，①ショックが自発的離職に与える影響，②不満と自発的離職の関係におけるショックの調整効果，の 2 点を明らかにすることを目的とする。

なお，ショックについては Lee et al.(1996）は，Positive/Negative，Expected/Unexpected，Personal/Organizational の 3 軸で整理しているが，今回は企業側で認識・介入が可能である Organizational についてのキャリア関連ショック（Seibert et al., 2013）に限定して取り扱い，仮説を以下のように設定する。なお，以下の仮説はいずれも日本の新卒入社の若手・中堅社員を対象とする。

仮説１：キャリア関連ショックは自発的離職に正の影響を与える
仮説２：不満が高いほどキャリア関連ショックが自発的離職に与える影響が大きくなる

方法

調査手続き

新卒入社 4〜8 年目の正社員（在職し続けている者：以下「在職者」・自発的離職経験のある者：以下「離職者」）に対し，インターネットによるアンケート調査を実施した。在職者には現時点での，離職者には離職時点での企業，および当時の状況を尋ねた。回答者は在職者 198 名，離職者 144 名であった。

使用尺度

離職　自発的離職の指標として「在職者」を 0,「離職者」を 1 とした。

キャリア関連ショック　Seibert et al.（2013）の The career shock scale の 4 項目を翻訳して使用した。項目はネガティブなショック 2 項目「あなたにとって大事な先輩や同僚が離職した（以下「同僚離職」)」「組織の中で，リストラ，事業撤退，大きな倫理的スキャンダルなど，重大なネガティブな出来事があった（以下「ネガティブな出来事」)」，ポジティブなショック 2 項目「新しく重要な仕事や，目立つプロジェクトで成功した（以下「仕事で成功」)」「昇給，昇格，または望ましい責任の増加を,予想以上に早く受けた(以下「早い昇進」)」で構成し，それぞれ「経験していない」〜「経験し，大きな影響があった」の 5 肢で測定した。

不満　内藤・松本・大庭（2024）の不満についての項目を使用した。項目は全部で 13 項目であり「会社（2 項目)」「仕事（2 項目)」「対人（2 項目)」「評価（2 項目)」「条件面（5 項目)」の 5 領域で構成されている。各項目について不満の程度を,「1. 不満はない」〜「5. 耐えられないほど大きな不満がある」までの 5 肢で測定している。

分析に先立ち，従属変数である自発的離職（以下離職）の有無に対する関連を探索するため重回帰分析を実施した。その結果，不満のうち「仕事」領域の「担当している仕事の内容（やりがいを感じられない，希望している仕事ができないなど)」(以下「仕事の内容」)および「条件面」領域の「労働時間の長さ」の標準化偏回帰係数が有意であった（p < .05)。そこで，以降の分析では「仕事の内容」と「労働時間の長さ」を用いることとした。

統制変数　性別（男性を 1，女性を 2)，社会人歴 (4 年目を「4」というようにデータ化)，企業規模 (100 名未満 : 1, 100 名以上 200 名未満 : 2，200 名以上 300 名未満 : 3，300 名以上 400 名未満 : 4, 400 名以上 500 名未満 : 5, 500 名以上 1000 名未満 : 6，1000 名以上 3000 名未満 : 7, 3000 名以上 5000 名未満 : 8, 5000

名以上 10000 名未満 9，10000 名以上：10 とデータ化）を統制変数として使用した。

結果

従属変数を離職として階層的重回帰分析を実施した。ステップ１として統制変数である性別・社会人歴・企業規模を，ステップ２として不満の「仕事の内容」,「労働時間」とキャリア関連ショックを，ステップ３としてステップ２までに投入した変数とキャリア関連ショックの交互作用項を投入した。キャリア関連ショックは 4 種類をそれぞれ別に投入し，4 回実施した。なおすべての説明変数は平均中心化を行ったうえで分析を実施した。結果を図表 1 に示す。

図表 1:階層的重回帰分析の結果

		キャリア関連ショックの種類			
	変数名	同僚離職	ネガティブな出来事	仕事で成功	早い昇進
STEP1	性別	-.148 **	-.150 **	-.160 **	-.148 **
	社会人歴	-.103 *	-.090 +	-.106 *	-.109 *
	企業規模	-.182 **	-.195 **	-.169 **	-.179 **
	R^2	.076 **	.076 **	.076 **	.076 **
STEP2	仕事の内容	.104 +	.122 *	.107 +	.116 *
	労働時間の長さ	.108 +	.124 *	.116 *	.109 +
	キャリア関連ショック	.136 *	-.025	.088 +	.020
	R^2	.142 **	.128 **	.133 **	.128 **
	ΔR^2（STEP２－STEP1）	.066 **	.052 **	.057 **	.052 **
STEP3	性別*キャリア関連ショック	-.036	.050	.021	-.015
	社会人歴*キャリア関連ショック	.014	.004	-.035	-.050
	企業規模*キャリア関連ショック	.077	-.052	.038	.016
	仕事の内容*キャリア関連ショック	-.134 *	-.164 **	-.200 **	-.212 **
	労働時間の長さ*キャリア関連ショック	-.005	-.040	.053	.058
	R^2	.171 **	.159 **	.171 **	.173 **
	ΔR^2（STEP3－STEP2）	.029 *	.031 *	.038 *	.046 **

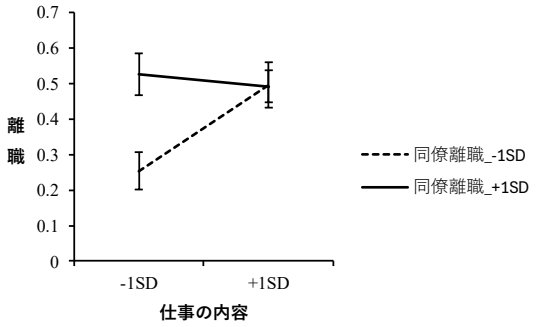
** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

ステップ２においては，キャリア関連ショックは同僚離職だけが有意であった。よって仮説１は不支持(同僚離職ショックのみ支持)となった。

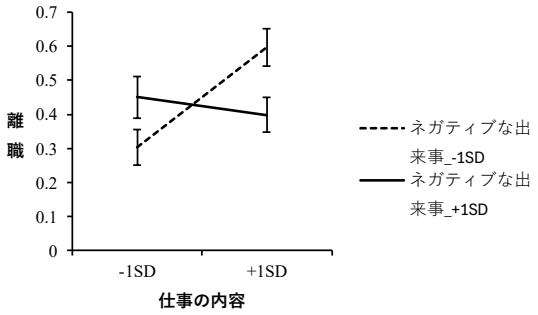
ステップ３においては，仕事の内容と各キャリア関連ショックの交互作用が有意であったため，各キャリア関連ショックと仕事の内容について単純傾斜分析を行った。結果を図表２に示す。

図表２：各キャリア関連ショックと仕事の内容の単純傾斜分析

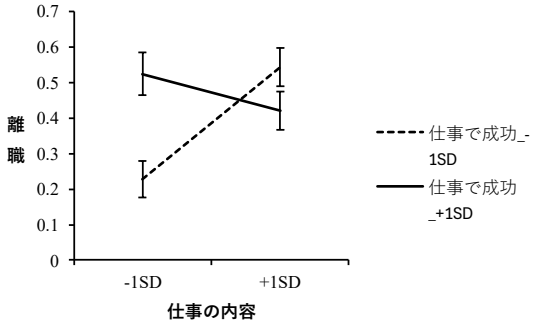
	仕事の内容		
	-1SD	+1SD	
同僚離職_-1SD	0.254	0.495	**
同僚離職_+1SD	0.526	0.492	



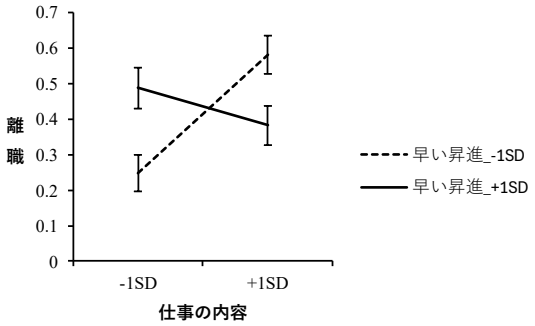
	仕事の内容		
	-1SD	+1SD	
ネガティブな出来事_-1SD	0.302	0.596	**
ネガティブな出来事_+1SD	0.450	0.399	



	仕事の内容		
	-1SD	+1SD	
仕事で成功_-1SD	0.228	0.543	**
仕事で成功_+1SD	0.524	0.421	



	仕事の内容		
	-1SD	+1SD	
早い昇進_-1SD	0.248	0.582	**
早い昇進_+1SD	0.488	0.382	



いずれのキャリア関連ショックにおいても影響がない，または少ない場合は仕事の内容への不満が高いほど離職も増加するが，キャリア関連ショックが大きい場合は仕事の内容への不満が低い場合には離職が多いものの，高い場合に離職が増加する傾向は見られなかった。よって，仮説 2 は不支持となった。

考察

階層的重回帰分析の結果，ステップ 2 で主効果が見られたキャリア関連ショックは同僚離職のみであった。日本の若手・中堅社員においては，同僚離職以外のキャリア関連ショックの影響は様々な方向性を有しており，不満と合わせて解釈する必要があることが示唆されたと言える。

またステップ 3 においては仕事の内容の不満と各キャリア関連ショックの交互作用が示されたが，先行研究を踏まえて置いた仮説とは逆の結果になった。不満に対しては，Farrell(1983)は不満がある場合の能動的な対応として離職だけでなく改善提案といったポジティブな行動に結びつくことがあると指摘している。また Balthrop & Jung (2025)は企業にとっても従業員にとっても損害となるネガティブなショックが発生した際に，企業が迅速に対応することで離職が抑制されることを示している。今回の対象者においても，キャリア関連ショックは企業とともに不満を前向きに解決するトリガーとなっている可能性がある。

ただし本研究は横断データであり，不満の発生とキャリア関連ショックの時間的前後関係，因果関係が不明である。今後キャリア関連ショックと不満が離職に結びつく構造を解明するためには，縦断的な調査およびキャリア関連ショックに対する対象者の認識などの情報取得が必要となる。

引用文献

Balthrop, A., & Jung, H. (2025). Shared Hardships Strengthen Bonds: Negative Shocks, Embeddedness, and Employee Retention. Journal of Business Logistics, 46(3), e70017.

Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. Academy of management journal, 26(4), 596-607.

古屋星斗. (2024). 若年労働者の離職と定着, その現代的論点. 日本労働研究雑誌, 66(6), 19-32.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. Academy of Management annals, 2(1), 231-274.

Hom, P. W., & Kiazad, K. (2025). New directions for theories for why employees stay or leave. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 12.

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. Journal of applied psychology, 102(3), 530.

北村雅昭. (2022). キャリア・ショック研究の現状と今後の展望. 大手前大学論集, 21, 21-38.

Kulik, C. T., Treuren, G., & Bordia, P. (2012). Shocks and final straws: Using exit‐interview data to examine the unfolding model's decision paths. Human Resource Management, 51(1), 25-46.

Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. Academy of management review, 19(1), 51-89.

森田慎一. (2007). 日本の会社員におけるポジティブな労働観と職務満足感との関連 一定着志向を比較対象とした検討一. 産業・組織心理学研究, 21(1), 3-14.

内藤淳, 松本洋平, 大庭りり子. (2024). 若年・中堅就業者の自発的な離職・離職意向に関する研究 ～「不満」と「キャリア発達の見通し」の 2 要因に着目して～. 人材育成学会第 22 回年次大会

Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta‐analysis, moderator investigation, and future‐oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. Personnel psychology, 71(1), 23-65.

澤田辰徳, 山田愛理, 友利幸之介, 大野勘太, & 長山洋史. (2025). リハビリテーション職種の職務満足度の特性と離職リスクにおける縦断研究. 作業療法, 44(1), 59-68.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Holtom, B. C., & Pierotti, A. J. (2013). Even the best laid plans sometimes go askew: Career self-management processes, career shocks, and the decision to pursue graduate education. Journal of Applied Psychology, 98(1), 169.

March, J. G.& Simon. H. A. (1958). Organizations.

就職みらい研究所. (2025). 就職白書 2025

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. Psychological bulletin, 86(3), 493.

安田宏樹. (2023). 日本企業の新規学卒者の位置づけに変化はあるか. 日本労働研究雑誌, 65(7), 50-61.