

## 世代間ギャップと若手の離職問題の現状

岡野顕子<sup>†</sup> (SMILE 代表, キャリアコンサルタント,  
国際 EAP コンサルタント, 獣医師)



### 1 はじめに

多くの企業において、若手社員の離職率の高さは深刻な問題となっている。特に新卒採用された若手社員が数年以内に退職するケースが増えており、多くの企業がその対策に苦慮している。この離職問題の背後には、さまざまな要因が挙げられるが、その一つに職場における「世代間ギャップ」という要因が大きく関わっている。世代間ギャップは、異なる世代の社員間での価値観や仕事に対する考え方、コミュニケーションの方法などに生じるズレを指す。このギャップが解消されない場合、職場内の人間関係に亀裂を生じさせ、結果として若手社員が早期に退職する原因となり得る。この問題は世間一般、社会の問題ではなく、獣医業界においても同様のことが起こっている。本稿は第 42 回日本獣医師会獣医学術学会年次大会市民公開シンポジウム「すべての獣医師が活躍できる未来ある職場づくりのために」において講演した「世代間ギャップと若手の離職問題の現状」についてまとめたものである。

### 2 若手社員の離職の現状

厚生労働省の統計による令和 2 年 3 月の新卒就職者就職後 3 年以内離職率 (図 1: 厚生労働省, 人材開発統括官令和 5 年 10 月 20 日) では、事業所別・産業別にみても新卒入社 3 年以内の離職率は 30% を超えており、特に中小企業ではその傾向が顕著である。データをさらにみていくと、事業所規模では事業所の人数が少ないほど離職率が高くなり、5~29 人の事業所では、大卒においても 49.6% の離職率である。また、産業別にみると、宿泊業、飲食サービス業が 51.4%、医療・福祉においては 38.8% という結果である。獣医師の職業分野から一律での産業分類の把握は難しい部分があるが、その専門性や特性などを考えると、医療・福祉分野でのデータが獣医業界において参考になり得ると筆者は考えている。このような離職率の高さは、企業にとって多大

なコストを生み出す結果となる。採用活動、研修、育成にかけた時間や費用が無駄になり、さらに職場に残った社員に負担がかかることで、モチベーション低下やチームの生産性の低下にもつながり、離職の負の連鎖を生み出す可能性につながる。

#### (1) 早期離職の原因

若手社員の離職は、単に「会社に合わなかった」という理由だけでなく、職場の雰囲気や文化、仕事に対する期待と現実のギャップ、さらには世代間での価値観のズレが原因となることが少なくない。リクルートマネジメントソリューションズによる新入社員意識調査 2023 年 (図 2) [https://www.recruit-ms.co.jp/upd/newsrelease/2306291024\\_6707.pdf?fbclid=IwY2xjawIhXgJleHRuA2FlbQIxMAABHQIILtrSZ2Gg8GgkhQRo3S98Ar1Q-wAjghWRHKmpt2k3ym1GOZyDhvwjA\\_aem\\_tzicicSJ-97Ch6MIDl8oglg#page=12](https://www.recruit-ms.co.jp/upd/newsrelease/2306291024_6707.pdf?fbclid=IwY2xjawIhXgJleHRuA2FlbQIxMAABHQIILtrSZ2Gg8GgkhQRo3S98Ar1Q-wAjghWRHKmpt2k3ym1GOZyDhvwjA_aem_tzicicSJ-97Ch6MIDl8oglg#page=12) による早期離職の原因では、退職理由において影響の大きかったものとして労働環境・条件が良くない (労働時間・休日の取りやすさなど) 25%、給与水準に満足できない 18.4% などの労働条件、職場の人間関係が良くない・合わない 14.5%、上司と合わない 14.5% などの職場の雰囲気など組織風土に関するもの、成長できる見通しが持てない 13.2%、仕事にやりがい・意義を感じない 13.2%、今後のキャリアが描けない・目指すキャリア形成につながらないなど自身のキャリアに関するものが上位を占めている。

「労働環境・条件」に関しては、個人の仕事観とプライベートの充実を含めた欲求により、より条件が適いやすい組織を選ぶ傾向が高まっていることが背景にあると考えられる。また、「職場の人間関係、上司」の人間関係に関する項目も退職理由となっているが、個々人の意思を尊重する傾向を持つ若手世代であるが、この調査結果から組織に所属するなかで他者からも大きな影響を受けている可能性があることが予想される。

#### (2) キャリア安全性の欠如

キャリア安全性とは、1999 年にハーバード・ビジネ

<sup>†</sup> 連絡責任者: 岡野顕子 (SMILE)

〒 520-2101 大津市青山 1-14-8 E-mail: okano@smileforpets.info

■ 新規学卒就職者の事業所規模別就職後3年以内離職率 ( )内は前年比増減

事業所規模	高校	大学
5人未満	60.7% (+0.2P)	54.1% (▲1.8P)
5～29人	51.3% (▲0.4P)	49.6% (+0.8P)
30～99人	43.6% (+0.2P)	40.6% (+1.2P)
100～499人	36.7% (+1.6P)	32.9% (+1.1P)
500～999人	31.8% (+1.7P)	30.7% (+1.1P)
1,000人以上	26.6% (+1.7P)	26.1% (+0.8P)

■ 新規学卒就職者の産業別就職後3年以内離職率のうち離職率の高い上位5産業 ( )内は前年比増減 ※「その他」を除く

高校		大学	
宿泊業、飲食サービス業	62.6% (+2.0P)	宿泊業、飲食サービス業	51.4% (+1.7P)
生活関連サービス業、娯楽業	57.0% (▲0.2P)	生活関連サービス業、娯楽業	48.0% (+0.6P)
小売業	48.3% (+0.7P)	教育、学習支援業	46.0% (+0.5P)
教育、学習支援業	48.1% (▲5.4P)	医療、福祉	38.8% (+0.2P)
医療、福祉	46.4% (+1.2P)	小売業	38.5% (+2.4P)

図1 令和2年3月の新卒就職者 就職後3年以内離職率  
出典：厚生労働省 人材開発統括官 令和5年10月20日

ス・スクールのエイミー・C・エドモンドソン教授によって提唱された「自分のキャリアが長期間安定している状態」を認識できていることを指す。言い換えると個人のスキルや経験が市場で評価され、組織内外から必要とされ続けていると認識している状態のことをいう。

具体的には、組織での役割の安定性、スキル向上の機会、昇進やキャリアパスの進展などが含まれる。キャリア安全性は、従業員が自分の職に対して高いコミットメントを持つといわれ、長期的に組織に留まる意欲につながる。また、従業員が自分の能力を継続的に開発し、変化する市場や技術の要求に適応できるようにすることも重要とされている。整理すると、現在の会社の仕事を継続しても成長できないと感じるかどうか、他社や他部署で通用しないと感じるかどうか、学生時代の友人や知人と比較した際に差を感じるかどうかという視点である。

(3) 組織における生存者バイアス

生存者バイアス (Survivorship Bias) は、成功したものや生き残ったもののみ注目し、失敗したり消え去ったものを見落とすことで、全体像を誤って認識してしまう認知バイアスの一種である。これは統計や意思決定、ビジネス、教育、さらには日常生活においても広くみられる現象である。組織における生存者バイアスは、成功や継続している事例や人物だけに焦点を当て、失敗

や離脱した要素を見落とすことで、意思決定や評価に偏りが生じる問題である。このバイアスは、採用、教育、評価、戦略立案など、組織のさまざまな側面に影響を及ぼし、たとえば、人材育成における生存者バイアスでは、現在組織に残っている成功者の行動やスキルだけをモデルとすることで、離職したり成果を出せなかった人たちの課題や要因を無視する可能性がある。結果として、成功要因を過大評価し、実際には重要な改善点や見直しが必要なプロセスを見落とす危険がある。このような生存者バイアスが組織に横行することは、若手世代にとって先輩の姿が「自分はこう育ってきた以外の理屈が存在しない」と捉えられる。生存者バイアスが横行する要因の一つとしては、組織・個人における心理的柔軟性の欠如があるといえる。心理的柔軟性とは、「自分の考えが絶対的に正しい」という前提に立つことなく、今の目的に対して、新しい考え方を取り入れるか、取り入れないかをフラットに考えられる姿勢のことである。

3 世代間ギャップの要因

若手の離職が問題視される要因として考えられているのが、世代間ギャップの問題である。世代間ギャップとは、異なる時代背景や文化的経験を持つ世代同士で、価値観や行動様式、仕事に対する姿勢に違いが生じる現象を指す。これは、特に職場や家庭などの多世代が関わ

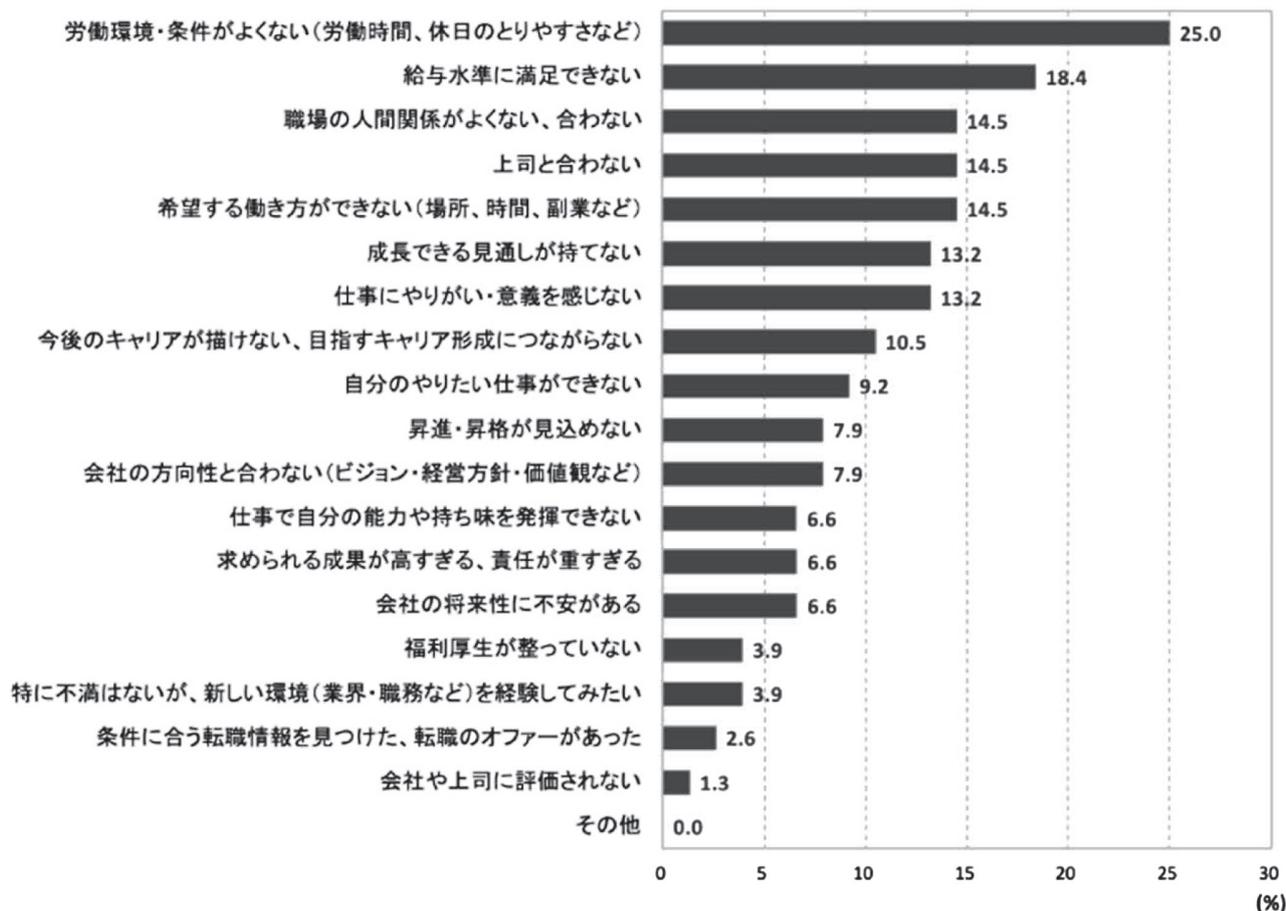


図2 早期離職の原因

引用：リクルートマネジメントソリューションズ 2023年

る環境で顕著に現れる。特に現在の日本の職場では、バブル世代（1965～1980年代初頭生まれ）の上司と、ミレニアル世代（1980～1995年生まれ）、Z世代（1996年以降生まれ）の若手社員の間に、顕著なギャップが存在する。

### (1) 価値観の違い

ベテラン世代は、勤勉さや忠誠心、長時間労働を美德とし、安定的な雇用を重視する傾向がある。この世代は「会社に尽くすことが最善である」という組織キャリア的思考が強く、職場での忍耐や継続的な努力が評価されるべきだという信念を持っている。一方、若手社員は、個人の自由や自己実現を重視する傾向があり、「ワークライフバランス」や「働きがい」を重視する組織に依存しないキャリア自律的な考え方を持つ。同じ会社で長期間働くことよりも、自分のスキルを高め、さまざまな経験を積むことを重要視する傾向にある。一方、ベテラン社員は「会社に長く勤めることが信頼の証」と考える傾向が強く、若手社員の転職志向を理解しにくい。このキャリアに対する意識の違いも、職場におけるフラスト

レーションや誤解を生み出す。また、若手社員は職場での評価が公正にされ、成果に基づくことを期待し、単に「頑張る」だけではなく、効率的に成果を出すことが評価されるべきだと考えている。同時に、環境やジェンダー、多様性などの社会問題への意識が高いとされており、自身の問題でなく組織全体の雰囲気なども敏感に感じるとする傾向がある。

### (2) 働き方に対する考え方の違い

働き方に関しても大きな違いがあり、ベテラン社員は、長時間労働や現場での直接的な関与を重視し、「会社に尽くす」ことが当然と考える一方で、若手社員はテクノロジーを駆使して、短時間で高い成果を上げることを目指す。テレワークやリモートワークなどの柔軟な働き方も重要視され、従来の「会社に毎日通勤する」ことが必須だとは考えていない。また、日本における働く人の意識の変化では日本人の仕事中心性は、1980年代前半まで諸外国に比べて非常に高かったが、その後低下し、近年、日本の絶対的労働中心性は先進国のなかで中位に位置し相対的労働中心性はやや低くなっていると報

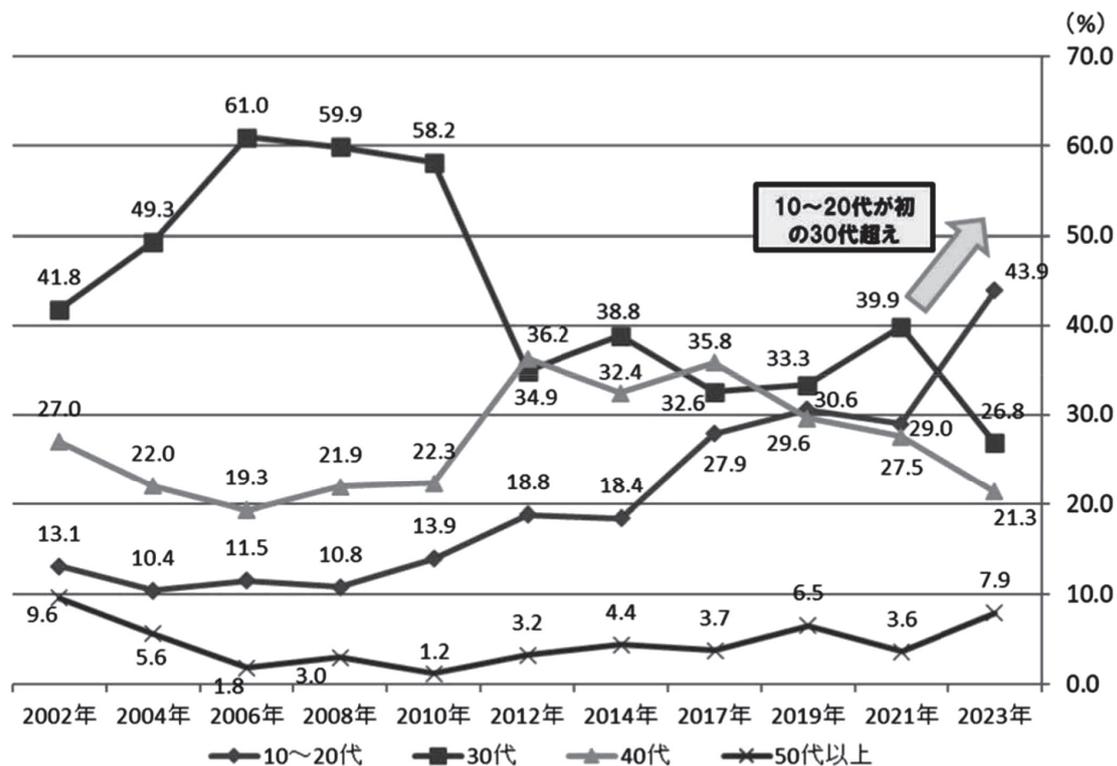


図3 「心の病」の最も多い年齢層

引用：第11回「メンタルヘルスの取り組み」に関する企業アンケート調査  
(公社日本生産性本部 2023年7月7日～9月4日)

告している(米田幸弘：日本人の働く意味の変化—国際比較の視点から、日本労働研究雑誌, 736, 51-64 (2021))。

### (3) コミュニケーションのスタイル

コミュニケーションの取り方にも世代間の違いがある。ベテラン社員は、対面でのコミュニケーションや上下関係を重視し、口頭での報告や連絡を好む傾向にある。これに対して、若手社員はデジタルツールを活用した効率的なコミュニケーションを重視し、チャットやメールでのやり取りを好む傾向にある。このため、ベテラン社員からは「直接話をしない」「礼儀がなっていない」と感じられ、若手社員は逆に「形式ばかりで無駄なやり取りが多い」と感じることに繋がる。

## 4 世代間ギャップが引き起こす具体的な問題

職場における世代間ギャップが原因で、若手社員が抱えるストレスや問題点は以下のような形で現れる。

### (1) 上司とのコミュニケーション不全

若手社員は、上司とのコミュニケーションにおいて「自分の意見が聞き入れられない」「上司が古い考えに固執している」と感じることもある。一方で、上司側も若手社員に対して「礼儀が欠いている」「意欲が足りない」と感じることもあり、両者の間に摩擦が生じやすくな

る。こうしたコミュニケーションのズレは、仕事の進捗に悪影響を及ぼすだけでなく、若手社員の職場満足度を低下させる要因となる。

### (2) 職場の風土や文化への違和感

伝統的な組織文化が色濃く残る職場では、若手社員が「自分には合わない」と感じることが多い。たとえば、長時間の労働や形式ばった報告方法、古い習慣に従わなければならないといった状況が、効率性を重視する若手社員にとってストレスとなり、離職を考えるきっかけになる。

### (3) メンタルヘルス不調者の増加

「心の病」が最も多い年齢層について、10～20代との回答が43.9%に急増し過去最多を記録した。30代(26.8%)を初めて上回って「心の病」が最も多い年代となった(図3)。2010年までは30代の回答が圧倒的に多かったが、2012年に30代が大幅に減少し、40代が大幅に増加したことでトレンドが変化した。その後、30代と40代がともに約30～40%で推移し、2008年以降徐々に増加してきた。10～20代が2017年に27.9%となり、50代以上を除く年代による差がなくなる傾向にあった。このような変化について、2010年までは30代に多い理由を、仕事の責任は重くなるが管理職には

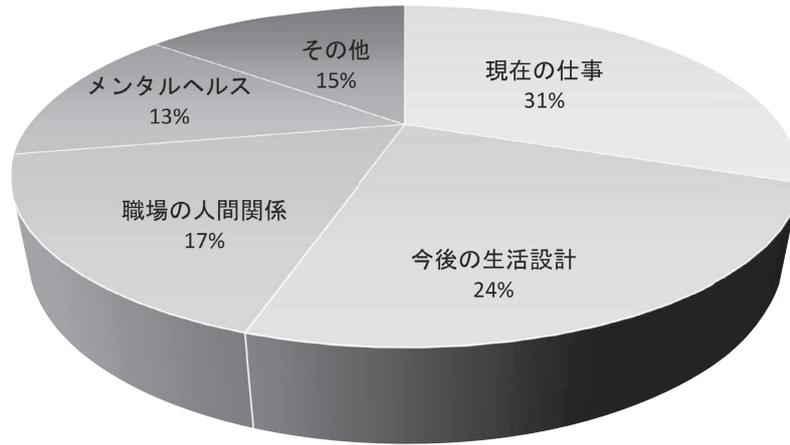
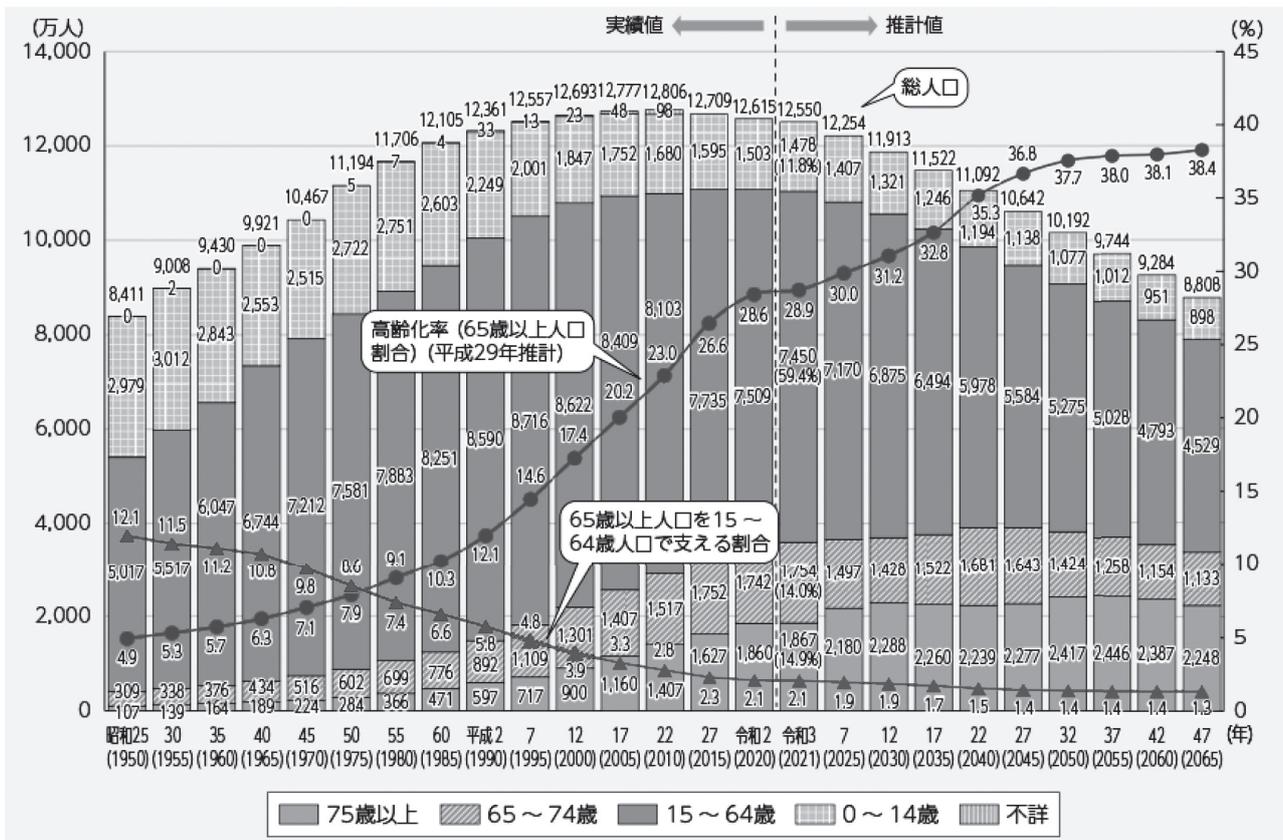


図4 キャリアコンサルティング集計  
Veterinary Career Lab SMILE 利用 (2023年7月から2024年8月)

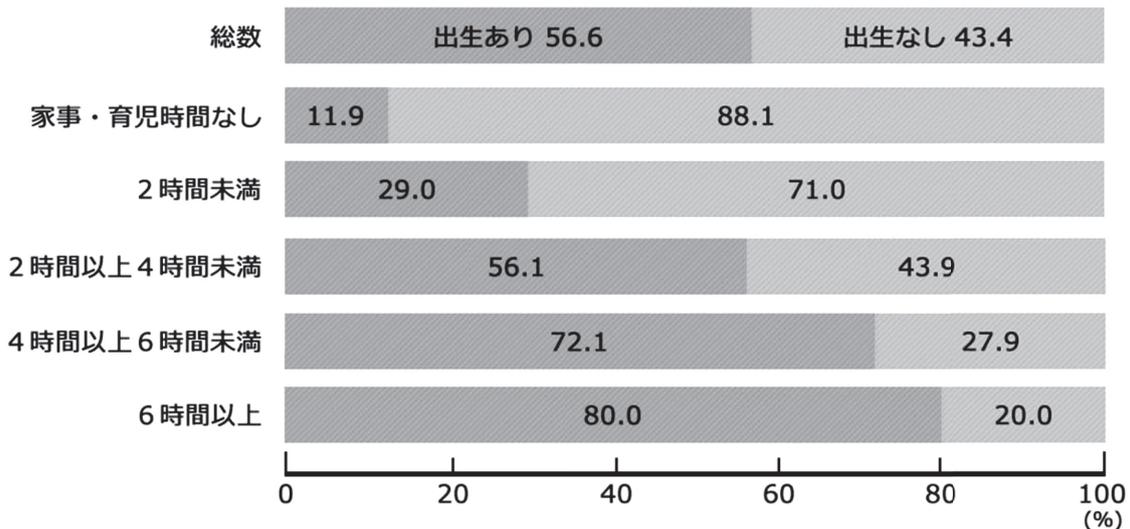


なれない「責任と権限のアンバランス」と考察し、2012年以降はこのアンバランスが50代以上を除くすべての年代に広がったと考えてきた。しかし、今回は、30代、40代との回答が減少する一方、10~20代との回答が急増し、これまでと様相が大きく異なっている。調査結果だけでは判断できないが、コロナ禍でのオンラインによる授業、学内イベントの中止、アルバイト経験などができないなどにより社会デビューの前に習得されるコ

ミュニケーション能力の機会が減少し、また入社した若手層がテレワーク等で対人関係や仕事のスキルを十分に積み上げることができないなかで、コロナ新型コロナウイルスの「5類」移行に伴う入社回帰の変化が大きなストレスになったとも考えられる。

#### (4) 愛玩動物看護師の国家資格化による変化

そのようななか、令和4年6月には「愛玩動物看護師法」



(注1) 家事・育児時間は、「出生あり」は出生前調査時の、「出生なし」は第11回調査時の状況である。  
(注2) 11年間で2人以上出生ありの場合は、未子について計上している。  
(注3) 「総数」には、家事・育児時間不詳を含む。

図6 夫の休日の家事・育児時間別に見たこの11年間の第2子以降の出生の状況  
出所：2015年7月15日付 厚生労働省 第2回、第12回21世紀成年者縦断調査をもとに作成

が施行され、働く動物看護師においても価値観の違いが現れてきている。現任者として国家資格を取得するもの、しないもの、また学校教育において国家資格化により有資格であることによりできること、できないことなど、小動物臨床においては、特に国家資格化したことによる価値観の差が、従業員の間においても顕著に現れはじめています。

#### (5) 小動物臨床における若手のキャリア相談

Veterinary Career Lab SMILEにおいて、2023年7月から2024年8月に至るまでのキャリアカウンセリングにおける相談内容を集計した。対象は動物病院に勤務する従業員177名、職種：獣医師(33名)、動物看護に従事する従業員(104名)、トリマー・受付・事務・その他(40名)勤務年数：3年未満(70名)3年以上(107名)、性別：男性(25名)女性(152名)である。相談内容は、キャリア・コンサルティングに関する実態調査結果(厚生労働省)に準じて分類している。キャリア面談ということから、現在の仕事、技術の習得などの相談が31%と多い一方、今後の生活設計への相談が24%と、将来に関する不安が伺える。また、職場の人間関係に関する相談が17%、メンタルヘルスに関する相談が13%となった(図4)。

#### 5 離職防止よりもリスクリングへ

少子高齢化により、わが国の生産年齢人口(15~64歳)は1995年をピークに減少しており、2050年には5,275万人(2021年から29.2%減)に減少すると見込まれている(図5)。生産年齢人口の減少により、労働

力の不足、国内需要の減少による経済規模の縮小などさまざまな社会的・経済的課題の深刻化が懸念される。

#### (1) 労働力不足に対する取組み

労働力が不足するなかで、少子化対策として、男性が育児に協力することが、第2子以降の出生数に影響する(図6)として、男性の労働時間の改革、男性の家事・育児時間の増加、女性だけの育児にしない取組みを推奨している。また、現在の労働力の不足を補うために、男女フル活用した雇用体制、短時間で成果を出すトレーニング、IT化の促進を推奨している。そのような背景において、女性の社会参画を支援するよう多様性に関する雇用環境の整備も進められている。

#### (2) 人的資本の最大化

労働人口が減少するなかでは、前述したような取組みのために経済産業省では「人的資本を最大化する経営」に注目している。人的資本経営とは、人材を「資源」ではなく「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方(人材や人材戦略自体が経営戦略自体の可能性を広げる)としている。人材を「人的資本 Human Capital」として捉え、マネジメントの方向性も「管理」から人材の成長を通じた「価値創造」へと変わり、人材に投じる資金は「投資」となるというものである。そのため、離職防止の取組みよりもリスクリングに重点をおいた政策に転換され、リスクリングを通じたキャリアアップ事業、基本手当・雇用保険制度の見直し・変更などが進められている。

## 6 世代間ギャップを埋めるには

若手社員の離職問題は、どの企業にとっても重大な課題であり、世代間ギャップがその根本的な原因の一つとなっている。企業がこの問題を解決するためには、若手社員の価値観や働き方に理解を示し、柔軟かつ効率的なコミュニケーションを図ることが必要である。企業にとっての取組みとしては、公正な評価制度やキャリアパスの作成、働きやすい環境を整えることで、若手社員が職場に定着し、成長し続けるための基盤をつくることが求められている。具体的な例としては、①コミュニケーションの改善：上司と若手の「1on1 ミーティング」の推奨、相手の意見を否定せず、まずは「傾聴」、②柔軟な働き方の提供：テレワークの導入やフレックスタイム制の活用、③結果を重視する評価システムの導入：教育とサポート体制の強化、若手向けのキャリア支援プログラムメンター制度の導入などが挙げられる。

## おわりに

動物業界において獣医師・キャリアコンサルタントとしてキャリア支援をするなかで感じていることは、動物業界だけが特別ではないということである。企業における課題は、動物業界には、当てはまらないのではなく、他の業界と同じ課題を抱えているのである。他の業界においては、人材の確保においてさまざまな取組みがされている。動物業界も今回のシンポジウムのテーマであった「すべての獣医師が活躍できる未来ある職場づくりのために」、獣医師という資格を持った人全てに魅力ある業界として認識される取組みを業界全体として継続していくことが求められる。チャールズ・ダーウィン（自然科学者）の言葉をかりれば、「唯一生き残るのは、変化できるもの」であり、個人・組織問わず変化を受け入れて適応していくということが求められる。本稿が、動物業界、組織が抱える課題の解決の一助になれば幸いである。