

もう若手の退職で悩まない！

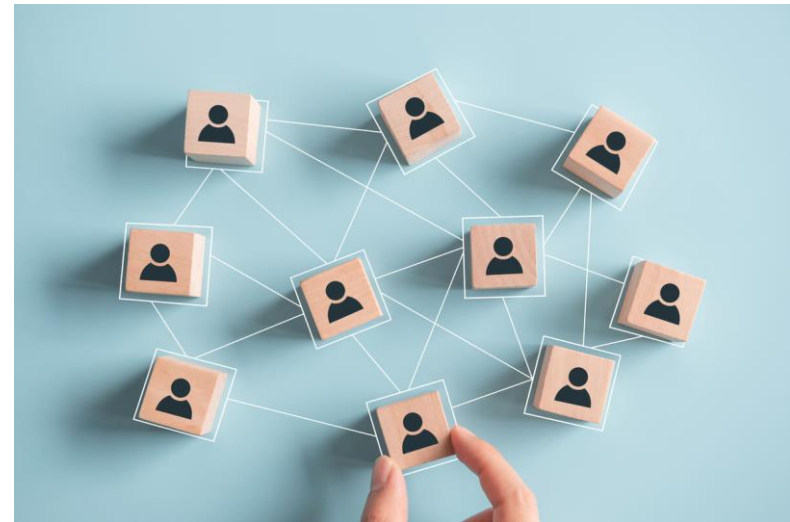
若手社員の退職防止策 6つの常識



本資料は、新人・若手の退職に課題感を感じている企業の経営陣・人事の方向けに、「どうすれば退職を防止できるのか？」を、データや事例などから紐解いて解説したものです。最近の退職事情を知り、有能な人材を確保するためにも、退職事情への理解を深め、自社の退職防止策を検討しましょう。

【目次】

1. 退職防止のメリット
2. 退職に関するデータから見えること
3. なぜ、若手社員が退職するのか
4. なくした方がいい退職理由はこれだ！
5. 退職防止に必要な3つのこと
6. 退職防止だけではない。やった方が
良いその他のこと



優秀な人材を
辞めさせない。

1. 退職防止のメリット

退職防止のメリットについてお伝えする前に、考えていただきたいことがあります。貴社では「退職防止」に、どれぐらいの労力とコストを投下しているでしょうか？ 新卒採用の費用には50～100万円/人ぐらい使っている企業が多い一方、退職防止に関しては「人事に指示して終わり」という企業は非常に多い傾向です。

採用にはコストをかけるのに、退職防止にはコストをかけないということでは、優秀な人材に定着してもらうことは難しいかもしれません。裏を返せば「やるべきことに労力とコストをかけている企業は、優秀な人材を確保し続けている」ということです。優秀人材の確保が、事業の成長、ライバル企業との競争優位性につながるの言うまでもありません！

退職防止のメリット

退職防止を実現できると以下5つのメリットが生まれます。

1. 優秀な人材の確保
2. 採用コスト・労力面
3. 教育コスト・労力面
4. 労働生産性の向上
5. 従業員の不満・不安の解消



1. 退職防止のメリット

5つのメリットについて、詳しく説明します。

1. 優秀な人材の確保

これは、言わずもがなではありますが、大きなメリットです。ビジネスは「人」が行うものです。「人」が優秀であればあるほど、事業の成功の可能性は高まります。そして、優秀であればあるほど、自社や自事業の成長性について考えますし、「自分が成長できる環境」にもこだわり、さらに一緒に働く人や経営者に対しての信頼感を大事にしています。

そして、やっかいなことに、優秀な人材は、どこの企業もほしく、転職活動をすればすぐに転職先は決まります。優秀な人材の確保は、今や人事の仕事の一つではなく、経営的な視点からも必須の課題です。人材確保を人事に丸投げの組織では、定着は難しいでしょう。

2. 採用コスト・労力面

人が定着する組織であれば、人を採用することに労力やコストをかけなくて済みます。社員の退職を1人防げば、採用の必要人数が1人少なくて良くなるのです。少子高齢化が進む日本で優秀人材を採用する難易度はどんどん高まっています。

また、採用に取り組むうえでは、もっとも大事なことが、「戦略的に攻めの採用ができているか？」という点です。「退職人材の補充」と「戦略的にコストをかけて、優秀人材を採用する」では、経営に対するインパクトは明らかに後者の方が大きくなります。単純な計算では表されませんが、1人退職を防げば、2人分の採用コストをかけて、優秀な1人を採用することも可能です。また、優秀な若手社員に「働きがいのある会社」と認知されれば、通常の採用でのプラス効果、またリファラル採用などにもつながります。

1. 退職防止のメリット

3. 教育コスト・労力面

新たな人材の採用とともに必要なのが、人材の教育です。たとえ同業界の経験者だとしても、仕事の仕方や風土、共通言語の違いはあり、教育（オンボーディング）が必要になります。そして、オンボーディングと戦力化の指導は、だいたい“仕事ができる人”が行うことが多く、“できる人が100%のパフォーマンスを出せない”ということになります。単純な発生費用ということ以外にも、社員が定着すれば、余計な採用コスト・労力だけでなく、教育のコスト、労力も必要なくなるわけです。

4. 労働生産性の向上

単純ですが、新入社員とその業界に精通している経験のあるベテラン社員、どちらの方が、生産性は高いでしょうか？という話です。基本的には、人は経験を重ねれば重ねるほど、業務効率が高まり、労働生産性は向上するでしょう。また、チーム内でお互いにフォローしあうことでさらなる生産性の向上も見込めるわけです。退職防止は職場の生産性を高めることにもつながります。

5. 社員の不満解消

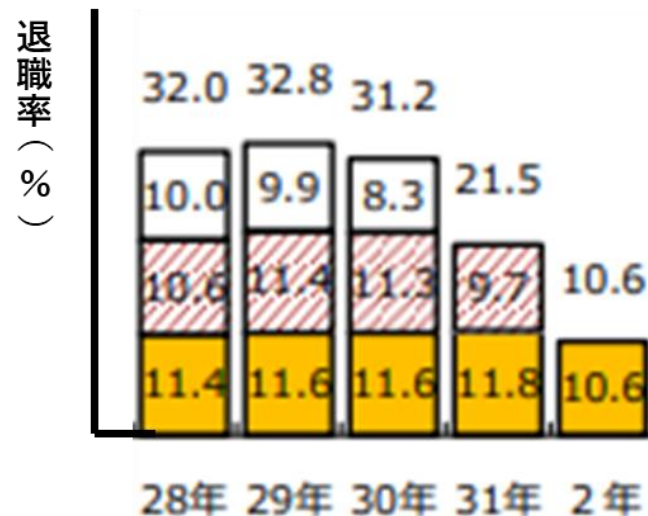
定着率が高い組織というのは、社員の満足度も高い企業が多いでしょう。満足度やエンゲージメントは、仕事の意味づけ、職場環境や労働条件、人間関係等が要素になりますが、もっとも大事なものは、ここでも「人」です。たとえば、誰かが「退職」に関しての相談をしたときに、定着率が高い組織では、おそらく退職を止めてくれるでしょう。経営陣や人事が労力を割かなくても、現場の社員同士でそういう関りができていたとしたら、社員の不満は解消していくに違いありません。

2. 退職に関するデータから見えること

退職に関するデータをいくつか確認しておきます。

データ1：大卒3年以内退職率

右のグラフは、過去数年の大卒者の退職率のデータです。過去データを見ても、いわゆる「3年で30%」には大きな変化はありません。ただし、従業員別にみると、従業員数が少ないほど退職率は高まる傾向にあり、従業員100人未満の企業では、3年以内の退職率は平均で40%を越えます。逆に従業員数が500人を越えると、退職率は30%未満になります。



データ2：業界別の大卒3年以内退職率

右のグラフは、業界別の離職率です。もともと、宿泊業・飲食サービス業の離職率は高い傾向にありますが、コロナウィルスの影響もあり、廃業や倒産で離職するケースも増えてきました。そういう業界では、今まで通りの方法ではなく、違った形で社員の確保が必要になってきているでしょう。

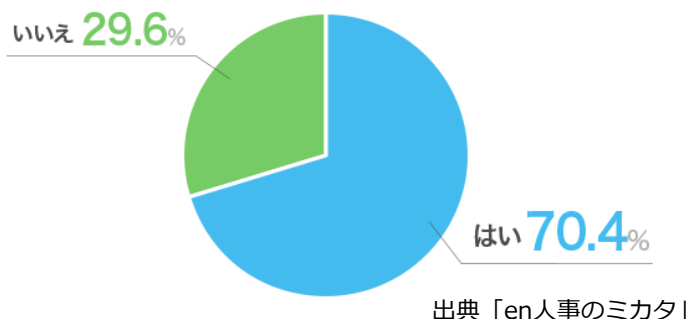
NO	業界	離職率
1	宿泊業・飲食サービス業	26.9%
2	サービス業 (ほかに分類されないもの)	19.3%
3	生活関連サービス業・娯楽業	18.4%
4	教育・学習支援業	15.6%
5	不動産・物品賃貸業	14.8%

3. なぜ若手社員が退職するのか

「若手社員が退職する理由」を知らない人事や経営陣の方は意外と多いです。“退職する人は本音を言わない”傾向もありますが、一方で、根本理由がわからないと、意味のある対策はとれません。いくつか参考になるデータや事例などを紹介します。

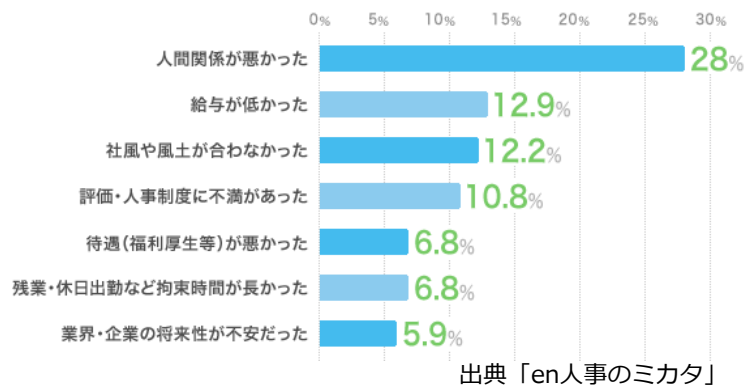
【退職に関するアンケート結果】

Q.会社に伝えなかったホンネの理由はありましたか？



こちらの表は、退職者に対して「会社に伝えなかったホンネの理由があったか」というアンケート結果ですが、グラフを見ると「**会社にホンネの理由を伝えなかった人が7割**」もいることが分かります。会社が把握している退職理由はなかなか当てにならない、根本的な理由を知ることが難しいことがよく分かります。

Q.ホンネの退職理由は何ですか？



続いてのデータは、「ホンネの退職理由は何ですか？」というアンケート結果です。これを見ると、「人間関係」が一番大きい割合になっています。また、給与、評価、休日等の待遇面、風土や会社の将来性も理由としてあげられています。こういったことを考えて、退職防止に向けた対策を考える必要があります。

続いて次スライドからは、いくつか退職理由の事例を紹介します。

3. なぜ若手社員が退職するのか

退職事例 1

会社：従業員数200名、サービス業

人材：入社7年目の29歳、チームリーダー経験あり

- ・ 会社に伝えた退職理由
「新しい業界に挑戦して、自分の実力を上げ、キャリアを築きたい」
- ・ ホンネの退職理由
「自分の上司が何も考えていない。戦略や方法を聞いても答えてくれない
そういう人が、会社から評価されていることに納得がいかない」
- ・ 本人が言っていたこと
「評価されるようなことをしていない人が会社から評価されてしまっており、
そういう会社に未来はないなと感じた。辞めてよかったと思っています」



退職事例 2

会社：従業員数150名 人材紹介業

人材：入社5年目の27歳

- ・ 会社に伝えた退職理由
「家庭の状況が理由で退職。田舎に帰らなくてはいけなくなった」
- ・ ホンネの退職理由
「自分が責任を持ってやってた仕事を、上司が変わった途端にとりあげられてしまった
信頼してもらえていないと感じ、退職をすることにした」
- ・ 本人が言っていたこと
「正直な話、あの人の下で働くことはできなかったのも、
(辞めることになって) せいせいしています。田舎？ もちろん帰っていません」



3. なぜ若手社員が退職するのか

退職事例 3

会社：従業員240名　その他サービス業

人材：入社4年目

- ・ 会社に伝えた退職理由

「もっと成長できる環境に行きたい」

- ・ ホンネの退職理由

「今の職場での仕事がマンネリ化してきていて、この先3年ぐらいは同じ仕事をするのが見えてしまっている。成長できる環境に行きたいのは事実だが、マンネリ化が真の理由」

- ・ 本人が言っていたこと

「会社は、若手の成長について本当に考えているのか疑問。求められる成果が高まるのは理解しているけど、成果を出しても給料がすごく上がるわけでもないし、ずっと同じ仕事をやり続けることを考えたら、自分のキャリア的にも微妙ですしね。」



ここにあげた事例は一部ですが、こういうことは、私たちが思う以上に起こっていると考えられます。会社側が知らない退職理由あることを認識しておかないと間違った対策を立てることになり、結局、退職は止まらないという結果になります。

「事実は何なのか？」を推測し、自社のとるべき対応は何かをしっかりと分析しましょう。



4. なくした方がいい退職理由はこれだ！

退職は防止した方がいいのは間違いないのですが、その中でも、こういった退職理由は絶対になくした方がいいというのがあります。それが以下の3つです。

1. 人間関係による退職

「人間関係による退職」がホンネの理由として最も多いわけです。逆にいえば、ここにしっかりと対策を立てることができれば、退職の多くを防ぎ、他社と比べてもコスト優位、競争優位に立てる可能性があります。なお、「この人のもとに配属すると辞めやすい」という事実がある場合、会社が何も対策をしないと、若手社員からの不信要因となり、さらに退職が続く可能性もあります。気を付けましょう。

2. ハラスメントによる退職

世の中でこれだけハラスメントがニュースになったり議論されていたりしますが、いまだにハラスメントによる退職も起こっています。ハラスメントは毅然とした対応をしないと、ハラスメント被害を受けた人以外も「この会社（経営層）はそういう風土・考え方だ」と捉えて退職を引き起こしますので注意が必要です。

3. 会社に対する諦めによる退職

これは上記2つの理由含め、会社に対する期待を失って「無理だ」と諦めてしまって、退職してしまうケースです。「上司に対しての不満を人事に伝えたけど、何も対処してもらえなかった」「これだけたくさん退職が出ているのに会社は何も対策をしない」「能力のない上司が評価されている」など理由はさまざまです。こういった理由で退職をする若手社員は増えている傾向にあり、エンゲージメント向上の取り組みが常に必要です。

5. 退職防止に必要な3つのこと

1. 退職防止に必要なこと①「自社の退職実態を把握する」

まず大事なことは、自社の退職実態を把握することです。誤った認識のままで策を講じても、うまくはいきません。実態がなんなのかを把握しましょう。その実態を把握する方法をいくつか紹介します。

①社内で仲の良い人から情報を収集する

多くの人が真の退職理由を言わずに退職をしますが、社内で仲の良い人にはホンネを打ち明けているケースが多いです。それが誰かを把握して、その人から情報を聴くという方法です。この際に気をつけなくてはいけないことは、「誰がその情報を訊くのか？」ということです。情報を握っている人から信頼を得ている人でないと、ホンネは教えてくれません。人事や上司が必ずしも適任ではありませんので、要注意です。

②無記名アンケート調査

退職理由を把握した際に、同じような理由で退職を考えている人がいないかどうかを、無記名アンケート等で確認をする方法もあります。無記名にするのがポイントで、無記名でなければ、絶対に本当のことを言ってくれません。個人を特定することを目的するのではなく、多くの人がそう思っているということを知ることで対策に生かしましょう。

③退職後に話を聴く

退職をした後であれば、真の理由を話してくれることがあります。建て前の理由だと感じたのであれば、退職して1か月後ぐらいに、真の理由を個人的に聞いてみると、意外に、話してくれるケースもあります。真摯に話を聴くことが大事で、本気で今後の退職防止に取り組もうとしている態度で臨むようにしましょう。

5. 退職防止に必要な3つのこと

2. 退職防止に必要なこと②「退職防止の策を検討する」

退職理由を把握したら、当然対策を検討するフェーズに入ります。
どんな対策があるのか、いくつか紹介します。

① 1 on 1 ミーティングの導入

最近話題になっているのが、1on1ミーティングです。ヤフーが導入したことで有名になり、注目を集めています。しかし、実施しているものの、効果が出ているかどうかは、導入の仕方、取り組みの仕方などは、工夫や検証が必要です。しかし、退職防止という点で、高い効果を出している企業があるのも事実です。

② 研修の導入

退職防止に向けた研修もいろいろあり、自社の状況に合わせて導入しているケースが増えてきました。退職防止という目的での研修導入は、今までは上司向けにマネジメント研修を行うことが多かったですが、最近は新入社員や若手社員向はもちろんのこと、中堅社員向けにもキャリアプラン研修やキャリア開発研修を実施する企業も増えています。

③ 社内コミュニケーションの活性化

コミュニケーション不足が退職につながることはよくあります。そこで、社内コミュニケーションを活性化するようなシステムを導入したり、会議時に雑談タイムを設けて、関係性を築く工夫をしている企業も増えています。オンラインでは、雑談が減り、かつ、コミュニケーションが部門内（仕事の関係）に限られて“タコツボ化”する傾向があります。チームや部門を超えたコミュニケーション、雑談を活性化させることが大切です。

5. 退職防止に必要な3つのこと

2. 退職防止に必要なこと②「退職防止の策を検討する」

一方で退職防止の策で、実施が難しかったり、イメージがつかなかったり、やることは大変なのに効果があまり見込めなかったりすることもあります。

①人事制度の変更

従業員満足度を高めようとして、人事制度を変更しようとする企業があるのは事実ですが、労力が大変な割にうまくいっていないケースも見られます。そもそも「給料が上がったとしても、社員の満足度が高まらない」という実験データもあります。「給料や評価への不満がある。だから人事制度を変更しよう」というのは短絡的な解決策であり、なかなかうまくいきません。人事評価や待遇の重要性を否定する気は毛頭ありませんし、運用部分で改善できること・微修正で改善できる不満の解消は積極的に取り組むべきですが、「人事制度や待遇を変えれば満足度が高まる」という思考は危険です。

(参考) ハーズバーグの「二要因理論」

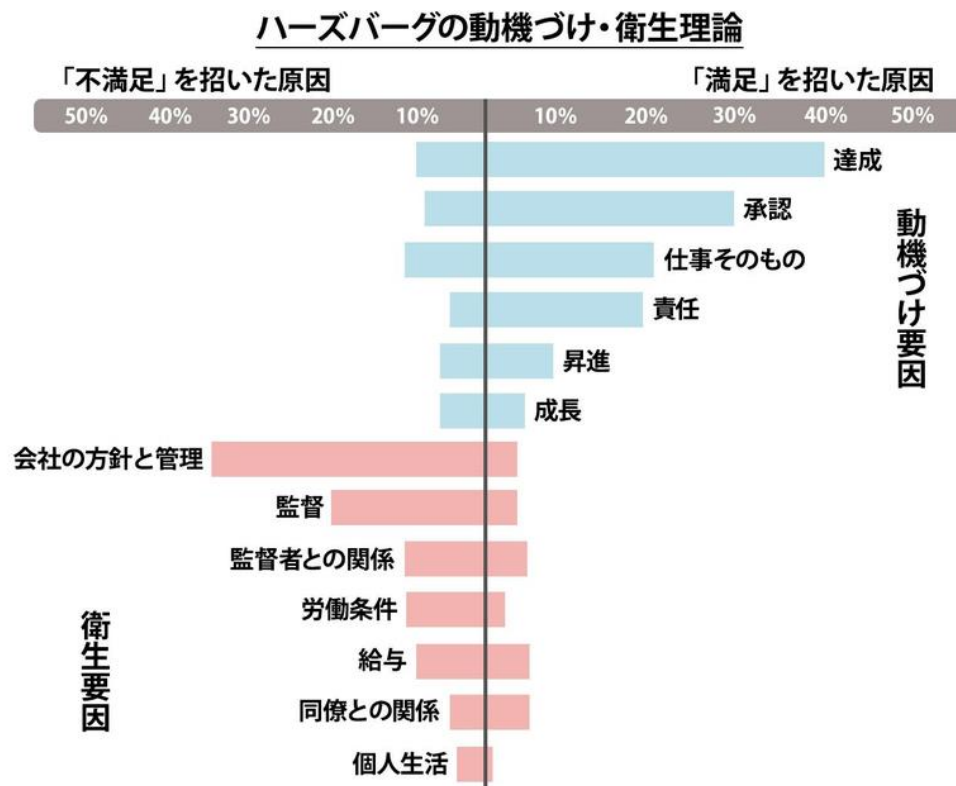
先ほどの「人事制度や待遇は満足要因にならない」というのは、ハーズバーグの二要因理論に基づく話です。次ページで詳しく紹介しておきます。

②社内風土改善

社内風土の改善活動は、時間がかかる上、なかなか定着しません。「風土改善は、現状の風土が作られた年数分の時間がかかる」という考え方もあります。あくまで極論ですが、20年かけて今の風土ができたのであれば、変化するのにも20年かかる可能性があるということです。そこまで持続的に変化を起こすことを粘り強くやれる人は少ないでしょう。労力がかかるのに短期的には成果が見えづらい結果になります。中長期施策としては、大切ですが、組織のコミュニケーション改善やエンゲージメント強化と組み合わせて考えることがおススメです。

ハーズバーグの「二要因理論」

仕事における「満足」と仕事における「不満足」を引き起こす要因に関する理論です。満足に関わる要因を「動機づけ要因」、不満足に関わる要因を「衛生要因」と名づけ、それぞれにどんな特徴があるのかを実験により導き出したものです。



左のグラフは、ハーズバーグの動機づけ、衛生要因を表したものです。

衛生要因とは「会社の方針と管理」や「給料」「労働条件」などであり、「不足すると不満を感じる要因」です。逆にいえば、仮に給料や労働条件の不満に対して、それを改善したとしても、不満の解消にはつながるが、従業員満足度は高まらないという結果が出ています。

一方で、動機づけ理論は、「達成」「承認」「責任」などであり、増えれば増えるほど「満足」を生み出す要因です。つまり、一定の不満を解消した後は、仕事で何かを達成させたり、いい仕事をしたことを承認したり、責任ある仕事を任せたりすることが、従業員満足度の向上につながるというわけです。

参考) ハーズバーグの二要因理論

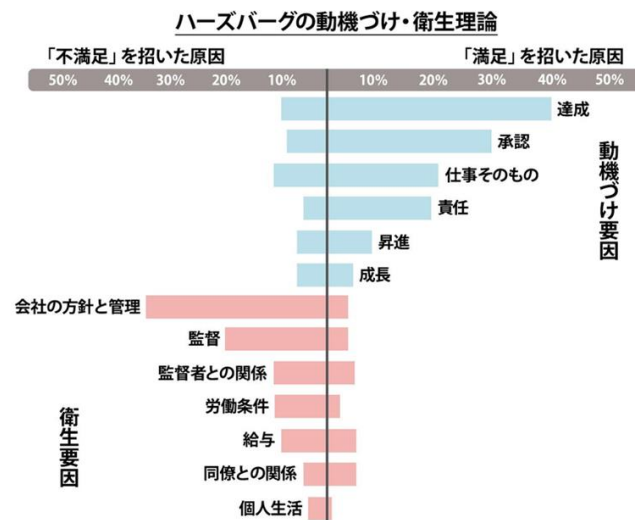
ハーズバーグの二要因理論は「言いたいことはわかるけど…」と思うことがあるのも事実です。実際に、退職理由の上位に「給料が安かった」というのがあり、「やっぱり給料の問題はどうにもならない」と思う人も多いでしょう。しかし、考えていただきたいことがあります。

本当に最初から「給料には不満だが…」と入社してくる人はいるのでしょうか。恐らくいないと思います。では「なぜ給料に不満が生まれるのか」の要因が大切なのです。それは「こんなにがんばっているのに、給料が低いままだ」とか「自分の上司は仕事ができないのに私よりたくさんもらっている」とか「同年代の友達と比べると給料が低い」などが不満要因になります。

私たちは、仕事柄、退職を決めた人から「真の理由は何か？」ということを知ることが多くあります。その中で、「給料が安いこと」が第一に出てきた人はほとんどいません。いろいろな不満要素があり、最終的に「給料も安いし…」ということを使うわけです。そもそも、一つの不満要素だけで退職を決める人はいません。いろいろな不満要素があり、そして、「それに見合っただけの給料がもらえていない」となり、「給料が不満」で退職となるのです。

もちろん、「給料を上げる必要がない」という話をしたいわけではありません。実際、市場価値に応じた待遇水準を実現することは大切です。

ただし、「給与だけが不満」で退職する人は、少ないです。それ以外の原因を解消しないと、給与だけを改善しても、退職の引き留めや、満足度の向上にはつながらないという話です。



5. 退職防止に必要な3つのこと

3. 退職防止に必要なこと③「適切な研修を実施する」

退職防止を目的とした研修を実施することは年々増えてきています。
どういった研修が退職防止に役立つのかを紹介します。

①若手向け「キャリアビジョン研修」

対象：若手社員向け（入社2～8年目ぐらい）

目的：将来のキャリアビジョンを描くことで、未来をイメージしてもらい退職防止につなげる

概要：仕事を振り返り、やりがいを感じた瞬間や達成感があったことを考えながら、自分が、今後どういう風に仕事をしていきたいのか、どういうキャリアを築きたいのかなどを考え、同時にそれを実現するためにどんな成果や能力開発が必要かを考えていく。

②上司向け「キャリア研修」

対象：若手社員の上司向け

目的：若手社員向けキャリアビジョン研修と並行して実施し、若手のキャリアを実現するために必要な知識を知り、若手の退職防止につなげる

概要：キャリアとは何かを知り、自分のキャリアについて考えてもらおうと同時に、上司として部下のキャリアの実現のために何ができるかを考える研修。同時にやることが大切。

③上司向け「マネジメント研修」

対象：部長、課長向け

目的：部下への関わり方、コミュニケーションの取り方などを鍛え、部下を動機づけする方法を考えることで、若手の退職防止につなげる

概要：一般的なマネジメントの知識から、自社で起こっている課題に即した形で研修を展開するなどさまざまなパターンで実施。若手に一番影響を及ぼす上司にフォーカスした研修。

6. 退職防止だけではない。やった方が良くその他のこと

「退職防止」という視点は、あくまでも“対症療法”です。中長期的に大事になることは“体質改善”、つまり、“根本治療”です。退職防止は、「－（マイナス）」を0にする活動ですが、「＋（プラス）」になることは何かを検討し、従業員満足度が向上するような仕掛け、組織風土改革に取り組む必要があります。

①キャリアビジョンを企業が示す

企業が若手のキャリアビジョンを示すことで、若手は大事にされていると感じます。キャリアとは、単に出世だけではなく、経験、成長や資格、貢献度を高めることも、含まれています。今の時代、人それぞれ働く目的やビジョンは違います。その実現したいと考えているビジョンを実現できるステージの用意があるということを示すことは、企業の責任でもあり、若手の退職を防止する一つのポイントでもあります。

②褒める、承認する、ねぎらう活動を推奨する

今の時代、「褒めることや承認することができない人は、リーダーの資格がない」と断言する企業もあるぐらい、大事な活動です。企業文化自体を全面的に変えることは難しくても、こういった活動を推奨できる企業へと変化することはそこまで難しくありません。会社の経営陣自らがそういう姿勢で従業員に接し、会社の風土を少しずつ良い方向へと変化させていきましょう。

③表彰制度

どの企業もそうだと思いますが、がんばっている人をしっかりと評価したいという気持ちはあるでしょう。そのために、月ごとやQごと、半期などで、本当にがんばった人を表彰することをやっている企業は増えています。②の褒めるという活動だけではなく、実質的な見返りとして表彰されたとしたら、モチベーションはさらに高まります。

以上、さまざまな観点から退職防止についてお伝えしてきました。
大事なことは退職防止に向けて、具体的に何をするのかということです。
情報収集だけでは、何も変わりません。
経営陣、人事が一体となって、退職防止・エンゲージメント強化に挑戦することで、
「人」を大切にせる企業、若手が退職しない企業へと変化していくでしょう。

どんな対策もただやるだけでは、何も伝わりません。
しかし、本気で取りくめば、その意図や思いは伝わります。

若手が退職しない、
安心できる企業になるためにも、
まずはひとつでも行動を起こしましょう。

本資料が、その手助けになれば幸いです。



株式会社ジェイック



[TYO:7073]

設立 : 1991年3月

資本金 : 2億5282万円 (2020年1月末時点)

社員数 : 212名 (2021年1月末時点)

取引先 : 76,633社

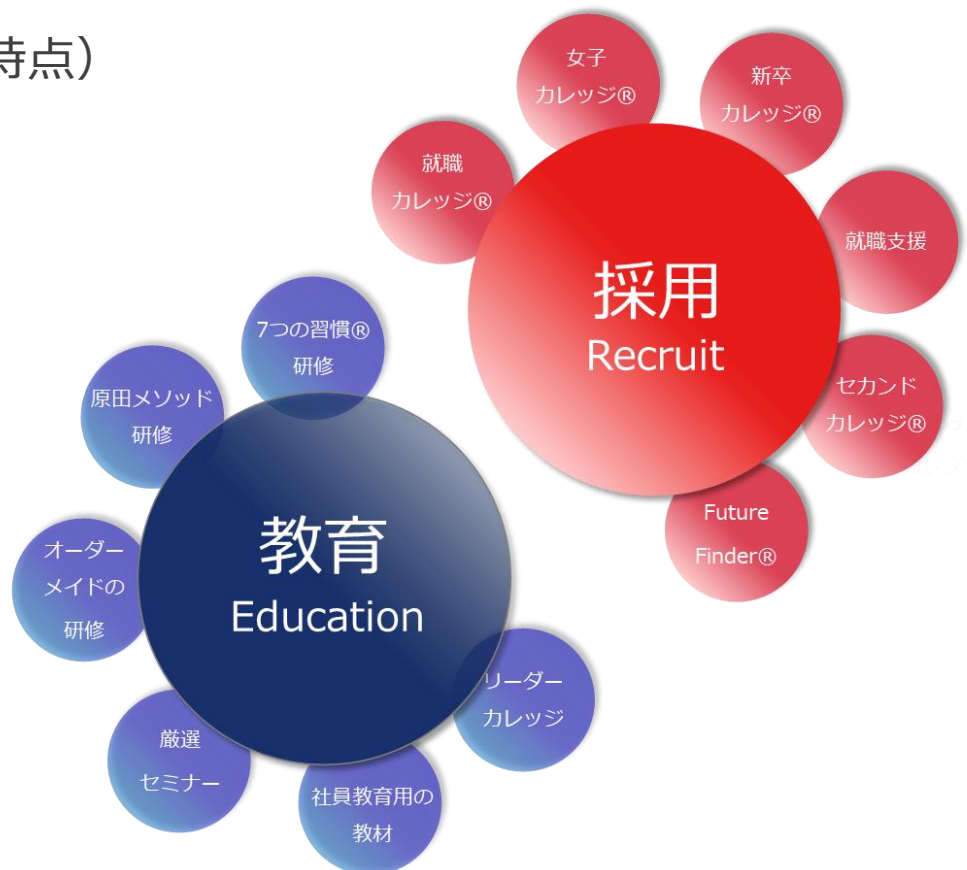
事業 : 社員研修事業
採用支援事業

mission

企業のホームドクター、人材のメンターとなり
人と組織の限りない可能性に貢献し続ける

vision

「学ぶ楽しさ」「働く幸せ」「成長する喜び」に
満ちあふれた社会を実現する。



「働きがいのある会社」

Grate Place To Work® Instituteが運営する「働きがいのある会社」ランキングは、世界約60カ国で「働きがい」に関する調査・分析を行い、一定の水準に達していると認められた会社や組織を発表するランキングです。ジェイックでは2017年の初エントリーから5年連続でベストカンパニーに選出されています。



日本HRチャレンジ大賞



「日本HRチャレンジ大賞」(主催：日本HRチャレンジ大賞実行委員会、後援：厚生労働省、株式会社東洋経済新報社、株式会社ビジネスパブリッシング、ProFuture株式会社)は、“人材領域の果敢なチャレンジが日本社会を元気にする”をキャッチフレーズに、人材（HR）領域で優れた新しい取り組みを積極的に行っている企業を表彰するものです。ジェイックは社会性の高い独自サービスの開発を通じて過去3回イノベーション賞や奨励賞で表彰されています。

「働きがいのある会社」

Grate Place To Work® Instituteが運営する「働きがいのある会社」ランキングは、世界約60カ国で「働きがい」に関する調査・分析を行い、一定の水準に達していると認められた会社や組織を発表するランキングです。ジェイックでは2017年の初エントリーから5年連続でベストカンパニーに選出されています。



日本HRチャレンジ大賞



「日本HRチャレンジ大賞」(主催：日本HRチャレンジ大賞実行委員会、後援：厚生労働省、株式会社東洋経済新報社、株式会社ビジネスパブリッシング、ProFuture株式会社)は、“人材領域の果敢なチャレンジが日本社会を元気にする”をキャッチフレーズに、人材（HR）領域で優れた新しい取り組みを積極的に行っている企業を表彰するものです。ジェイックは社会性の高い独自サービスの開発を通じて過去3回イノベーション賞や奨励賞で表彰されています。

株式会社ジェイックは

- ① **ヒューマンスキル分野**
(主体性、リーダーシップ、コミュニケーション、強み発揮etc)
- ② **新入社員、若手、管理職**

の研修を得意とする教育会社です。



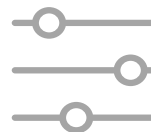
個別研修
(講師派遣)



公開セミナー
(対面・オンライン)



内製化支援
(講師育成/コンテンツ提供)



E-learning
(動画学習)

本資料をご覧いただき、ありがとうございます。

社員研修や離職防止について、相談・質問がありましたら、
いつでもお気軽にご連絡ください。

株式会社ジェイック 教育事業部

MAIL : free@jaic-g.com

TEL : 03-5282-7600

テレワーク体制となっておりますので、電話でのお問い合わせは、
折り返しの対応とさせていただくことが多くなります。予めご了承ください。