

若手の離職は

会社の問題か？

本人の問題か？

若手社員のリテンションと定着



株式会社アクティブアンドカンパニー
コンサルティング事業部
チーム長/シニアコンサルタント

春日 大樹



株式会社アスマーク
Humap事業グループ

岩崎 真吾

あなたの組織の従業員総活躍をサポートしたい

【会社名】 株式会社アスマーク

【代表取締役】 町田 正一

【創立】 平成10年12月1日

【設立】 平成13年12月21日

【従業員数】 264名(2022年11月末時点)

【事業内容】

- ネットリサーチ業務
- リクルーティング(グループインタビュー、会場調査等の参加者募集)業務
- アンケートモニター募集サイト「D STYLE WEB」の運営・管理
- 買った人・使った人の評価サイト「シェアビュー」の運営・管理
- 外国人市場調査業務「e-gaikokujin.Recruiting」の運営・管理
- RPA導入・運用支援
- 従業員総活躍サービス「Humap(HRTechサービス)」業務

【上場市場】 東京証券取引所
スタンダード市場(証券コード:4197)

【取得認証】 プライバシーマーク
ISO20252(マーケットリサーチサービス)

【所在地】

- 本社
東京都渋谷区東一丁目32番12号 渋谷プロパティータワー 4F
- 八戸事業所
青森県八戸市大字三日町 2 明治安田生命八戸ビル 8F
- 大阪事業所
大阪府大阪市中央区淡路町4-3-5 FPG linksMIDOSUJI 9F
- 福岡事業所
福岡県福岡市中央区大名1-8-10 福岡安藤ハザマビル 6F
- 横浜事業所
神奈川県横浜市中区山下町207-2 関内JSビル2F
- 長岡事業所
新潟県長岡市今朝白1-8-18長岡DNビル9階

株式会社アスマーク
Humap事業部

岩崎 真吾



早稲田大学卒業後、大手スポーツクラブにて公共施設の運営受託関連業務を中心に経験し、2016年マーケティングリサーチの企画提案営業として中途入社。

調査会社・広告代理店・コンサルティング業界のクライアントを中心に担当し、

19期下期・20期上期・20期下期の3期連続で全社MVPノミネート。

19期下期に全社MVP、20期下期全社準MVP受賞。

2022年9月よりマネジメント業務も担当し、2024年12月よりHRサービス「Humap」の専任営業担当となる。

マーケティングリサーチ営業での経験を活かした、顧客視点での課題解決提案を行う。



「伝統」になる「革新」を、いまから。
Active and Company

組織・人事領域の プロフェッショナル

人事制度構築

人材育成

人事管理システム

給与計算代行

奨学金返済
支援

会社名 : 株式会社アクティブ アンド カンパニー
代表者 : 代表取締役社長 大野 順也
設立 : 2006年1月5日
資本金 : 5,000万円 (資本準備金 8,305万円)
事業内容 : 組織・人事コンサルティング事業
事業所 : 本社 東京都千代田区九段南3-8-11 飛栄九段ビル5F
支社 大阪府大阪市北区西天満5-10-17 西天満パークビル7F
グループ会社 : 株式会社日本アウトソーシングセンター
佐賀拠点 佐賀イノベーションプレイス (SIP)



株式会社アクティブアンドカンパニー
コンサルティング事業部
チーム長/シニアコンサルタント

春日 大樹



筑波大学大学院にてドイツ言語学修士号取得後、日系大手総合電機メーカーにて営業、マーケティング、事業企画に従事。

在職中、中国の販売会社へ出向し、日本本社の業務を上海販売会社に移管する業務改善プロジェクトにも参画。

帰国後、監査法人系総合コンサルティングファームに入社し、営業関連の企業にてシステム導入プロジェクトに参画。

コンサルティングファーム退社後、フリーランスのコンサルタントとして主に教育、人材業界のベンチャー企業をクライアントに経営企画、商品企画、総務（就業規則の策定/労務管理）関連の業務に参画するほか、国立大学法人でのマーケティング、事業企画にも従事。

国家資格キャリアコンサルタントを取得し、主に若年層やアスリートに向けたキャリア研修や個人カウンセリングに従事。

その後、アクティブアンドカンパニーに参画。参画後は、外資系企業やベンチャー企業の制度構築等に従事するほか、複数のセミナーに講師として登壇。

Agenda

- 若手の離職・定着を取り巻く現状認識
- データをうのみにしない 取り組みの注意点
若手社員の本音に耳を傾け、潜在的な課題を明らかにするには
- 企業の取るべき方向性
若手とどう向き合うべきか、組織改善の具体的なアプローチ

なぜ今、若手社員の離職と定着が大きな課題となっているのか？

本章では、最新の調査データから
若手離職の実態と根本要因を解説します。



離職率データ



根本原因分析



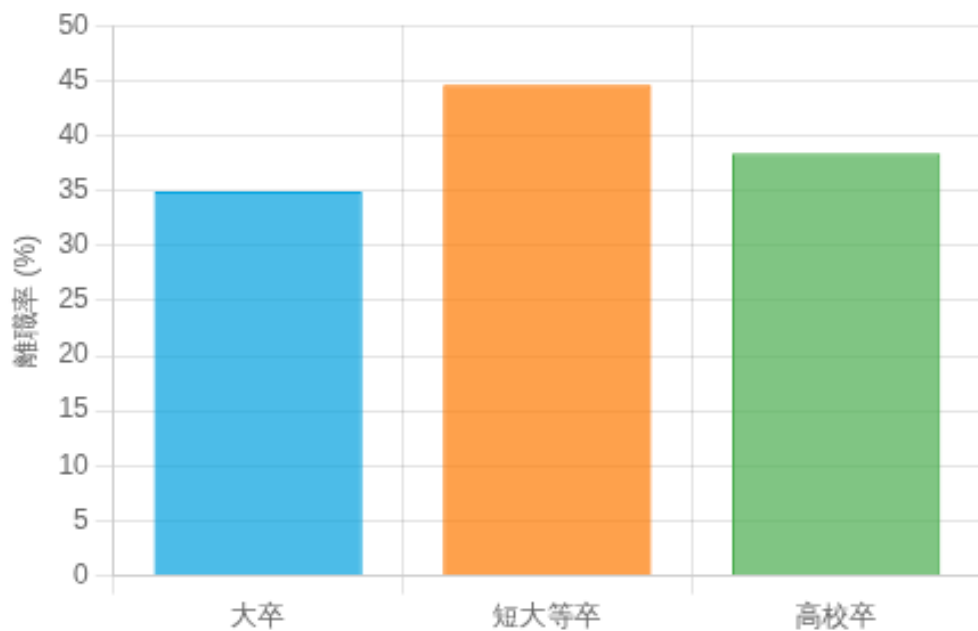
若手意識調査



重要課題特定

なぜ今、若手社員の離職と定着が大きな課題なのか？

新卒3年以内離職率推移



出典:厚生労働省 2024年度発表データ

❗ 離職による企業の損失

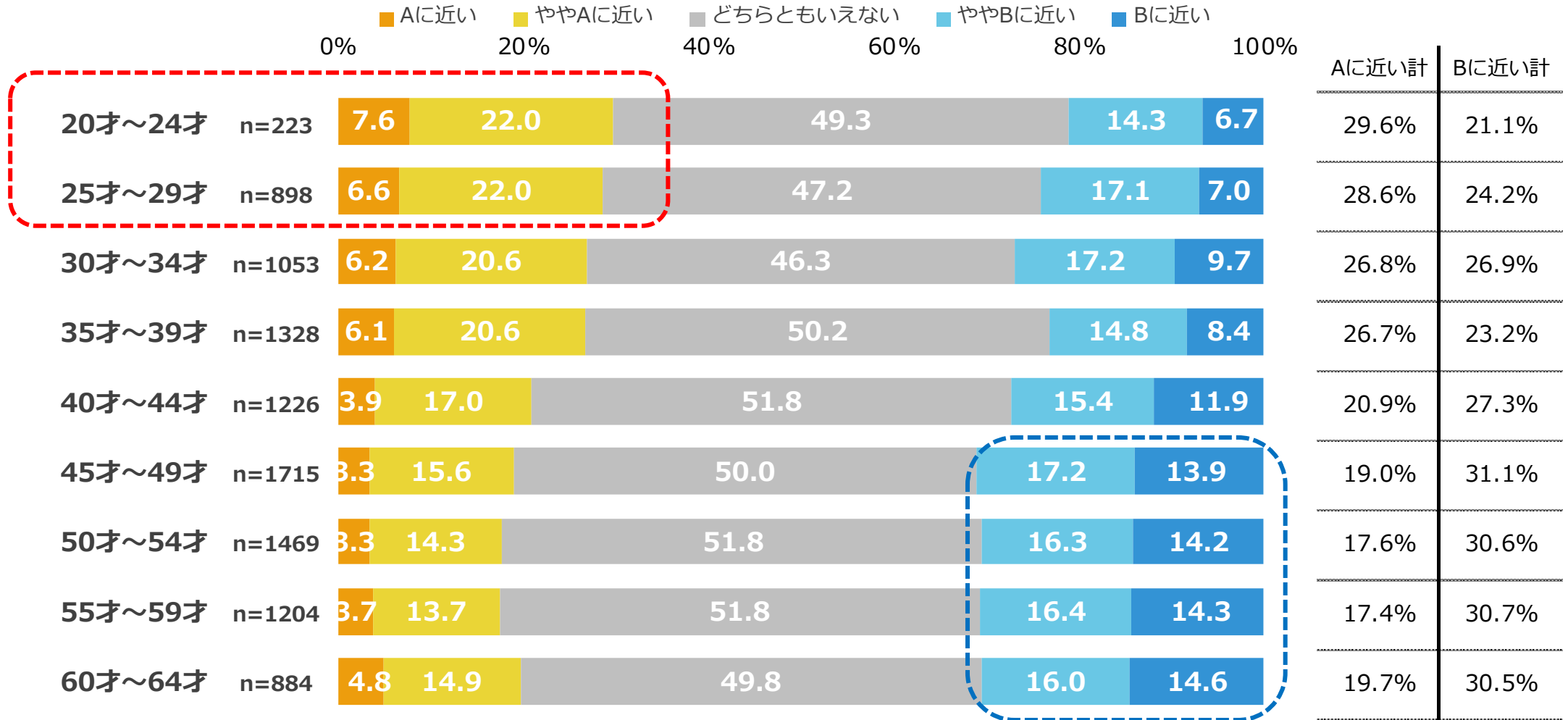
- 採用コストの増加
- 教育投資の回収不能
- ノウハウの流出
- 組織力の低下

🔍 離職の表面的理由だけでは不十分

- 給与への不満
- 人間関係のトラブル
- 業務内容とのミスマッチ
- 根本原因の特定が必要

💡 本質的課題の解明と適切な対策が定着率向上の鍵

A:自身のキャリアプランについて計画を立てている vs B:自身のキャリアプランについて特に考えていない

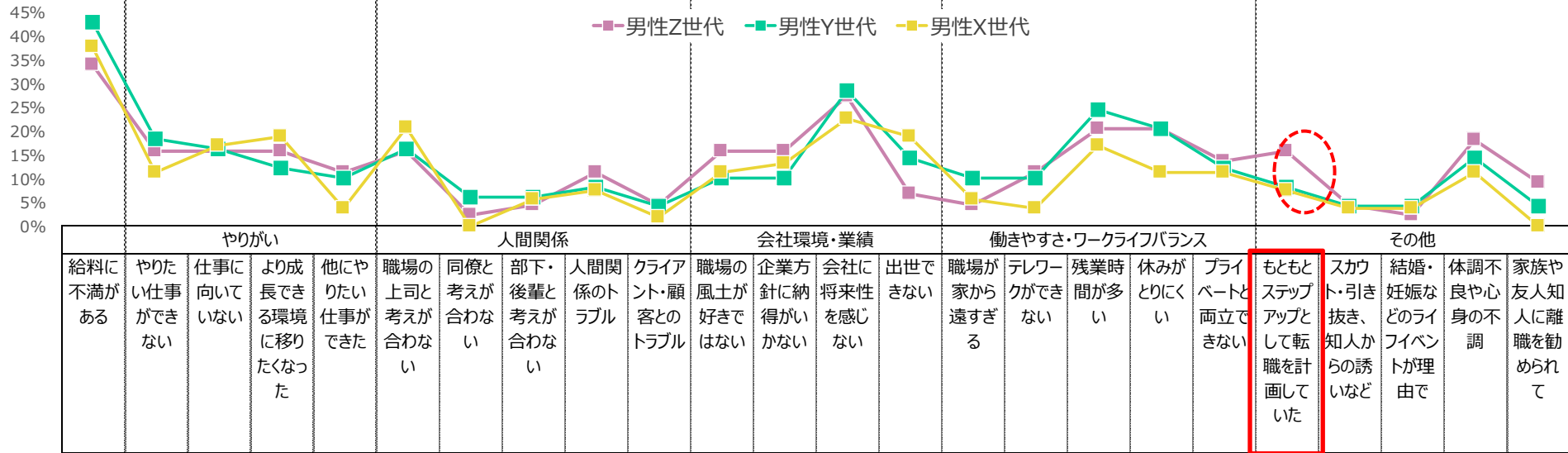


世代別に見る転職未経験者の転職検討理由

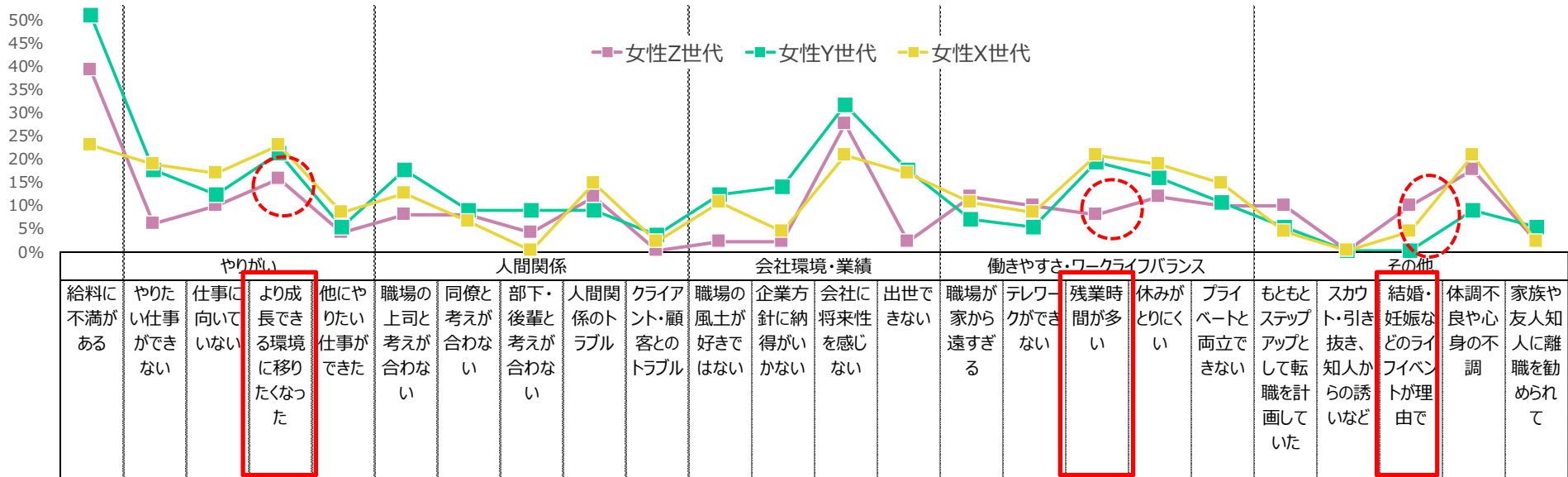
※転職経験はないが、転職を考えたことがある・考えている人が回答



Z世代男性は「もともとステップアップとして転職を計画していた」が他世代より高い点が特徴的



Z世代女性は「ライフイベントが理由で」が高め「成長環境」や「残業時間」については他世代より低め

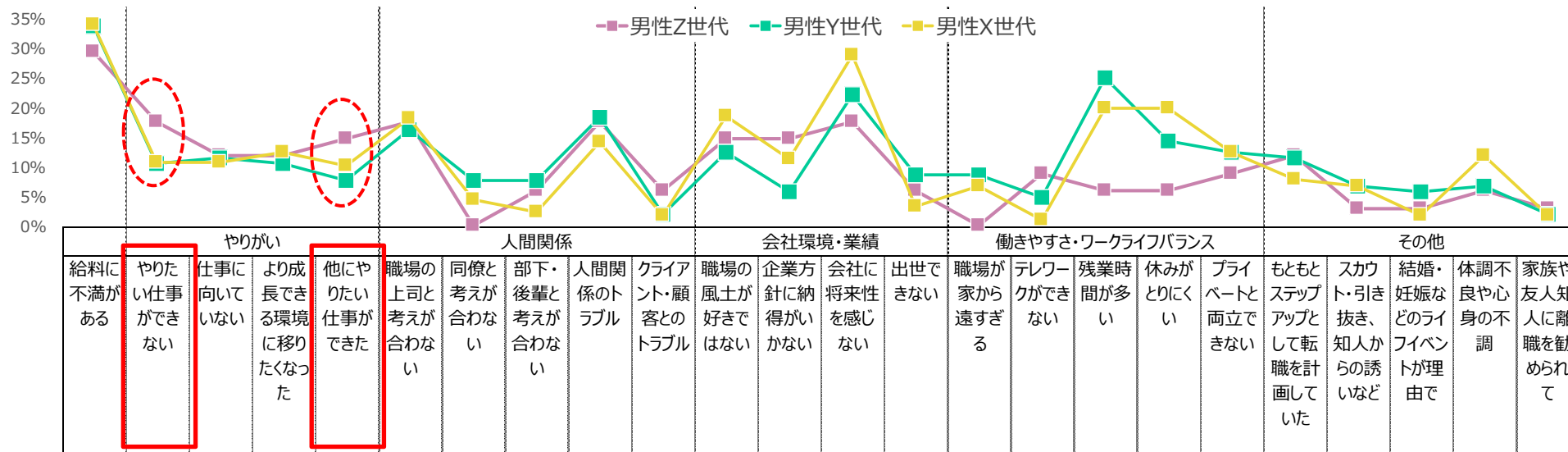


世代別に見る転職経験者の転職検討理由

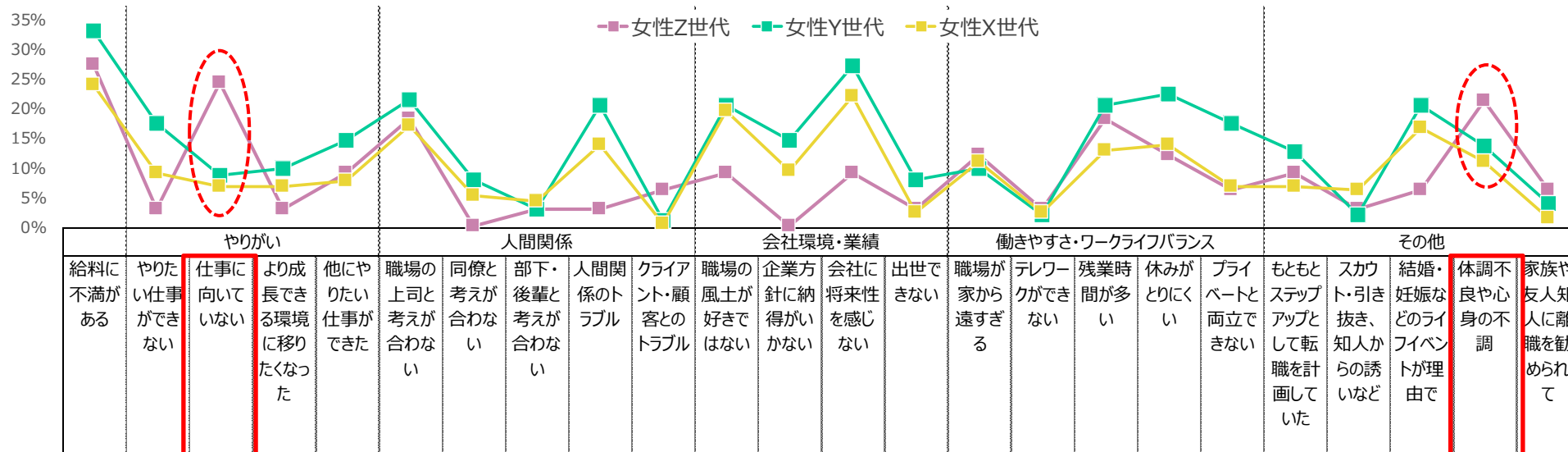
※転職したことがある人が回答



Z世代男性は「やりたい仕事ができない」「他にやりたい仕事があった」が高め



Z世代女性は「仕事に向いていない」「体調不良や心身の不調」が高い点が特徴的

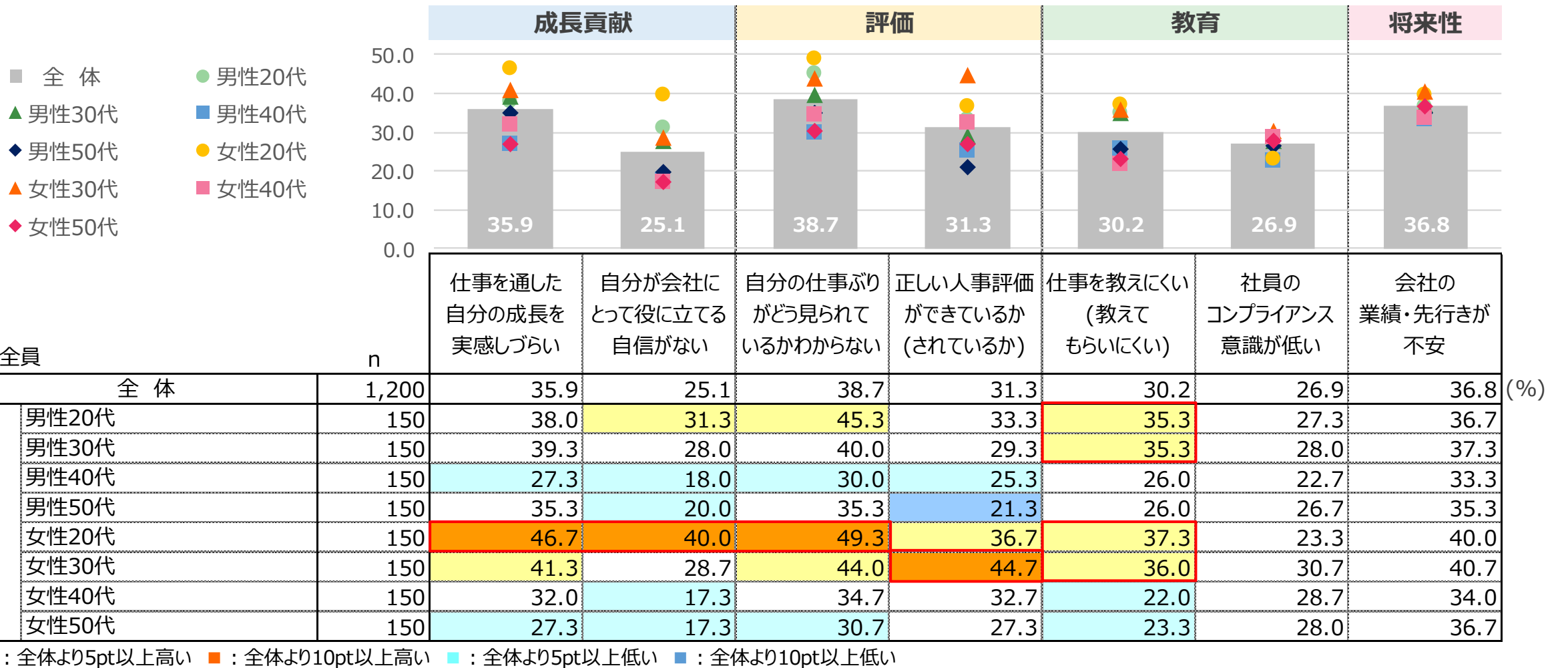


性年代別によって職場での困りごと・不安に感じることに違いはあるか？



女性20代は成長貢献の実感が薄く、自分の仕事ぶりがどのように見られているか不安を感じている

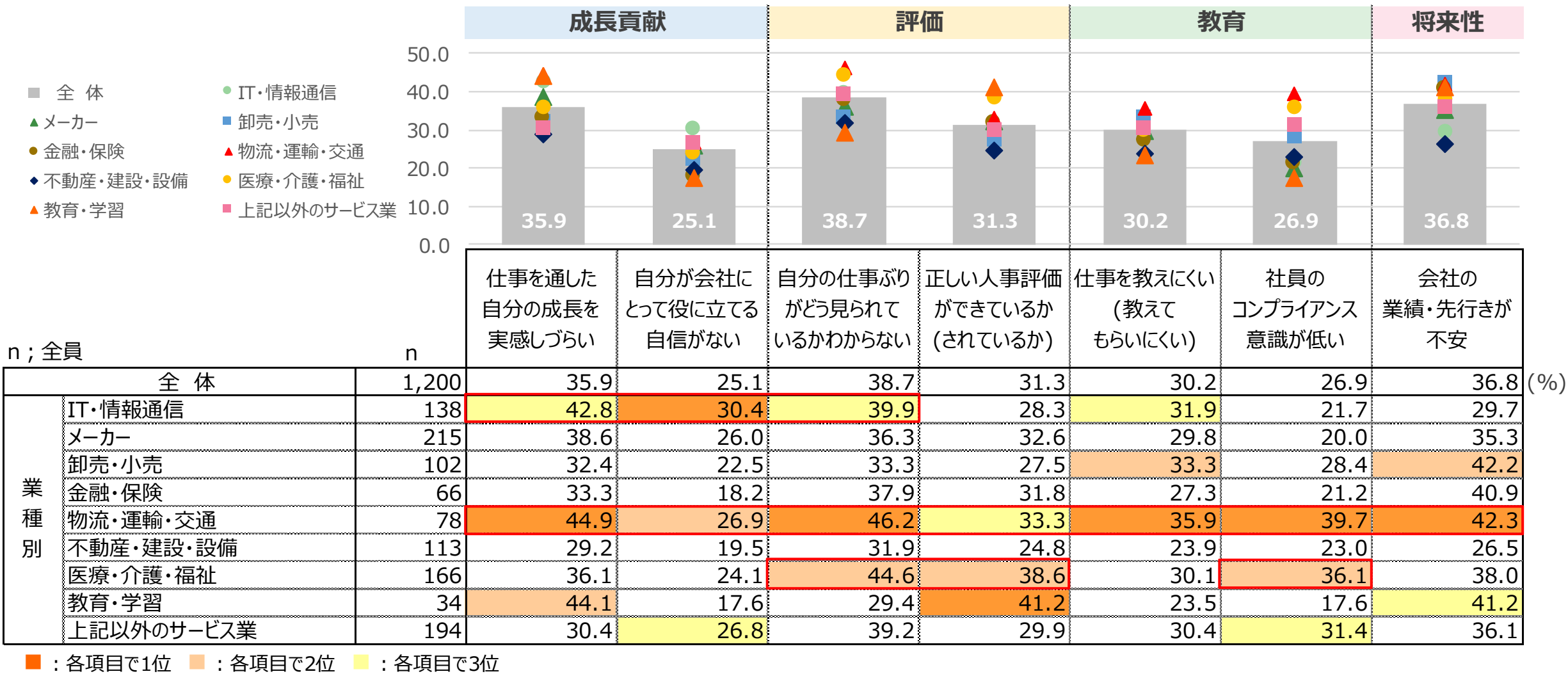
※TOP2(そう思う+ややそう思う)のスコアを掲載



業種によって職場での困りごと・不安に感じることに違いはあるか？

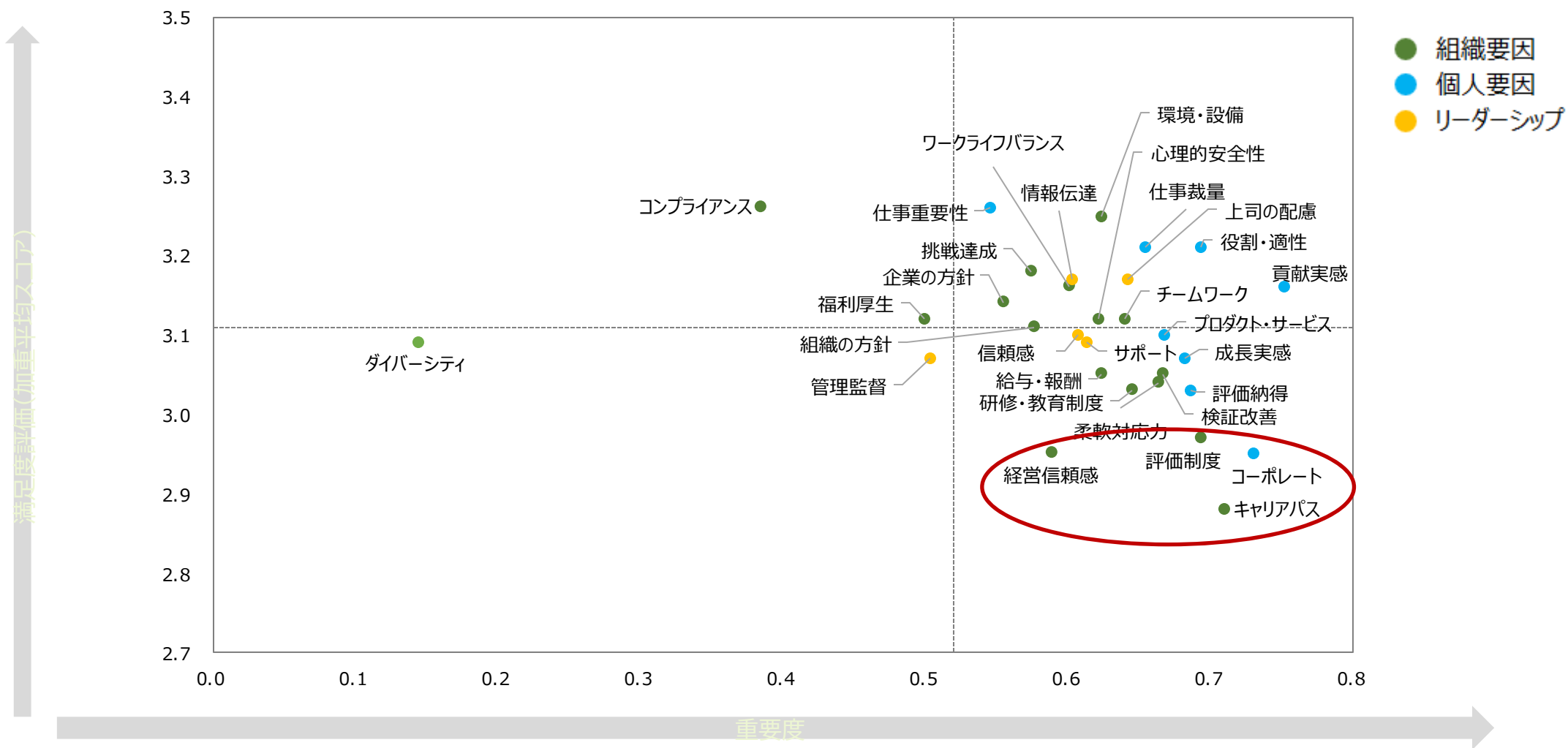
Q.現在、職場で「困っていること」や「不安に感じること」はありますか。それぞれについて、今のお気持ちに最も近いものをお選びください。

※TOP2(そう思う+ややそう思う)のスコアを掲載



全社の満足度を高めるためには？

満足度が低いが関与が高いものとして、組織要因の「キャリアパス」「評価制度」「経営信頼感」
個人要因の「コーポレート」があがる。



満足度との相関係数
※重要度マイナスの項目は除外

★ 評価への納得感の欠如

- 評価基準の不透明さ
- フィードバックの欠如
- 成長実感の乏しさ
- 努力が認められない感覚

🏠 キャリアパスの不明確さ

- 将来像が描けない
- スキル習得機会の不足
- 成長に対する不安
- 自己実現の場の欠如

🎯 リテンション施策も離職要因も、根本は「評価」と「キャリア」に集約される

🌀 個人特性が強い若手は効果が限定的

- 強い承認欲求:常に評価を求める傾向
- キャリア観の曖昧さ:目標・方向性の不明確さ
- 適応意欲の弱さ:環境変化への抵抗感
- 自己中心的価値観:組織よりも個人を優先

🔍 価値観のギャップが広がる要因

- コミュニケーション不足:相互理解の欠如
- 期待値のミスマッチ:入社前後のギャップ
- 成長実感の欠如:キャリア展望の見えなさ
- 帰属意識の希薄化:組織との一体感の欠如

💡 施策だけでなく個人特性・価値観の理解が離職防止の鍵



評価の納得性・透明性

- 評価基準の明確化と開示
- 定期的なフィードバック面談
- 成果に対する公平な評価体制



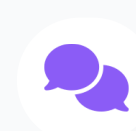
キャリアパス明示

- 将来の成長モデルの可視化
- スキル習得マップの提示
- ロールモデルとの交流機会



成長機会の提供

- 挑戦的な業務アサイン
- 研修・教育プログラムの充実
- 自己啓発支援制度



心理的安全性のある コミュニケーション

- 1on1ミーティングの定期実施
- 失敗を許容する組織文化
- 上司と若手の対話機会の創出



「制度そのもの」より「運用の質」が若手定着の鍵

施策やデータは、傾向値として有効ですが、画一的な対応では個人差を埋めきれません。

本章では、データの限界と個人の内的要因が離職に与える影響を検証します。



離職率データ



根本原因分析



若手意識調査



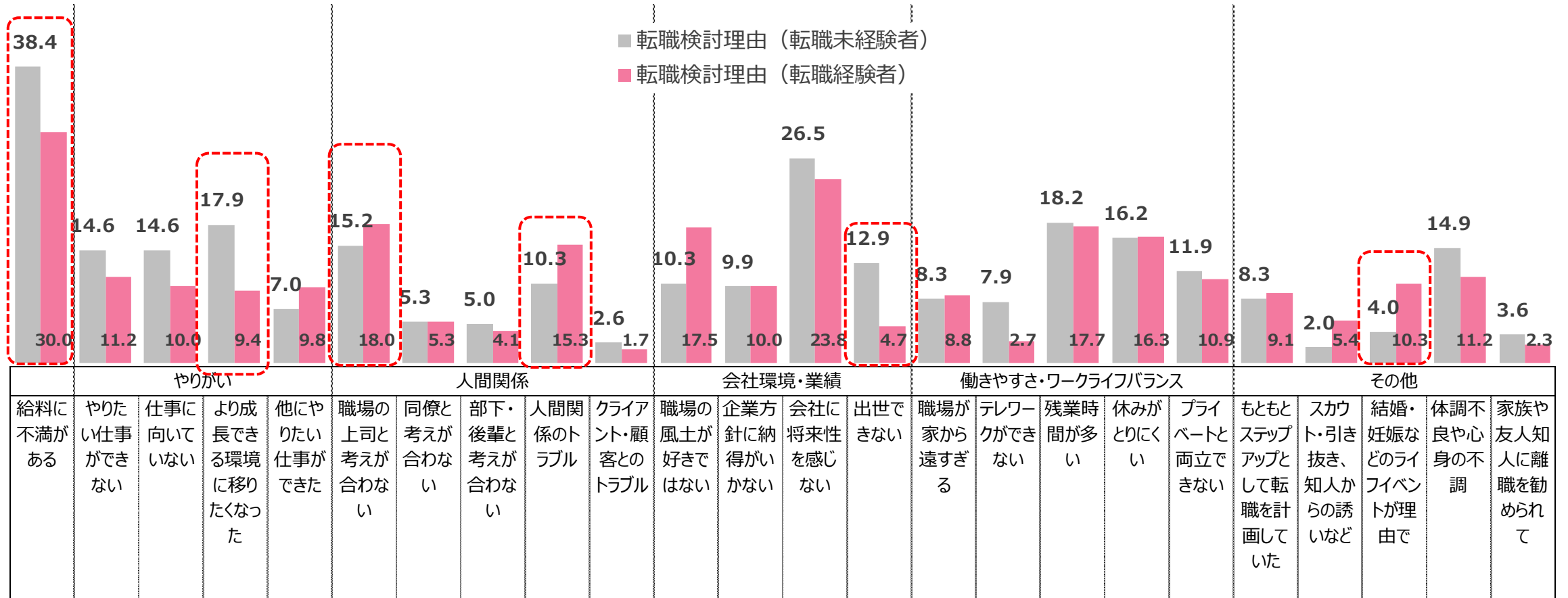
重要課題特定

転職未経験／経験者の転職検討理由の比較

※転職を検討したことがある人が回答



「仕事のやりがい」「成長環境」⇒ 転職の決め手というよりは、迷いどころ
 「人間関係のトラブル」「上司・職場風土とのミスマッチ」⇒ 転職の決意に直結

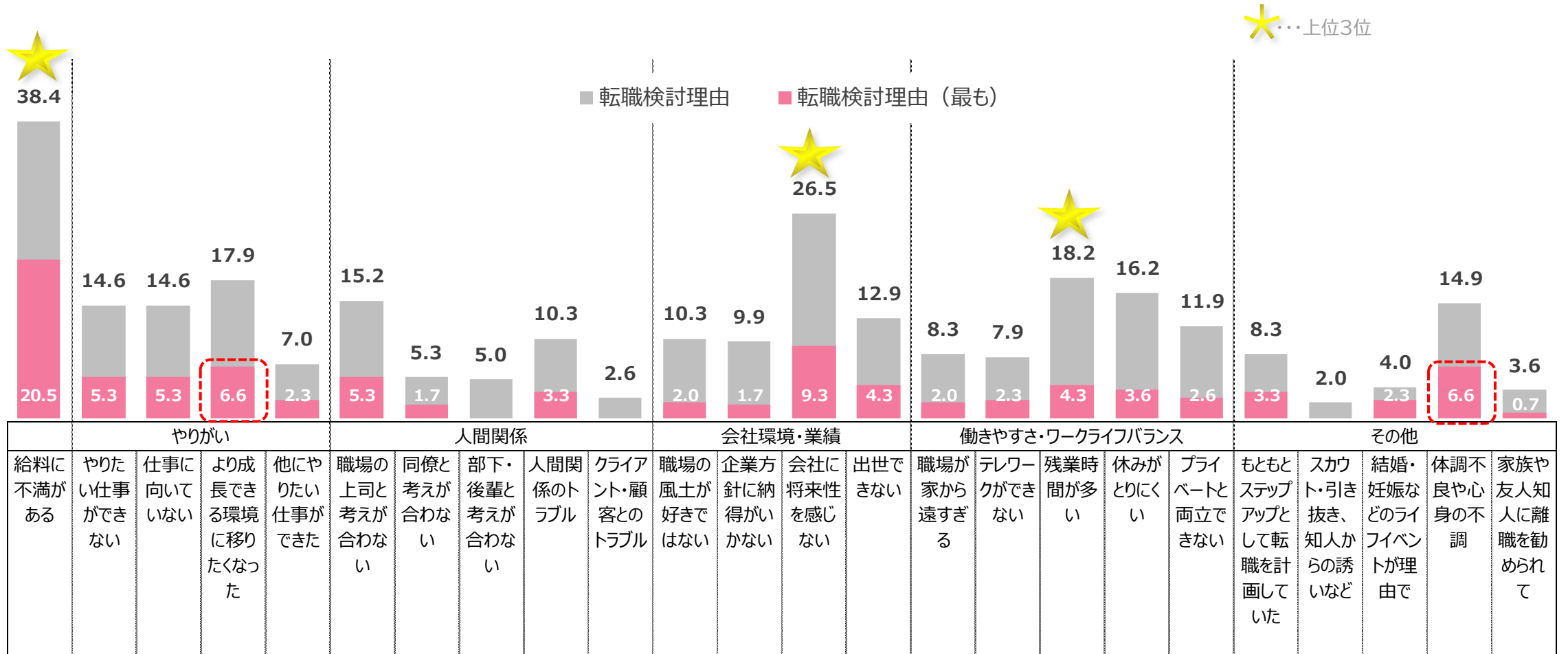


転職未経験者の転職検討者の理由(複数回答・単一回答)

※転職経験はないが、転職を考えたことがある・考えている人が回答



「成長できる環境に移りたくなった」などのやりがい要因の方が、働きやすさ要因よりも転職検討に強く影響？

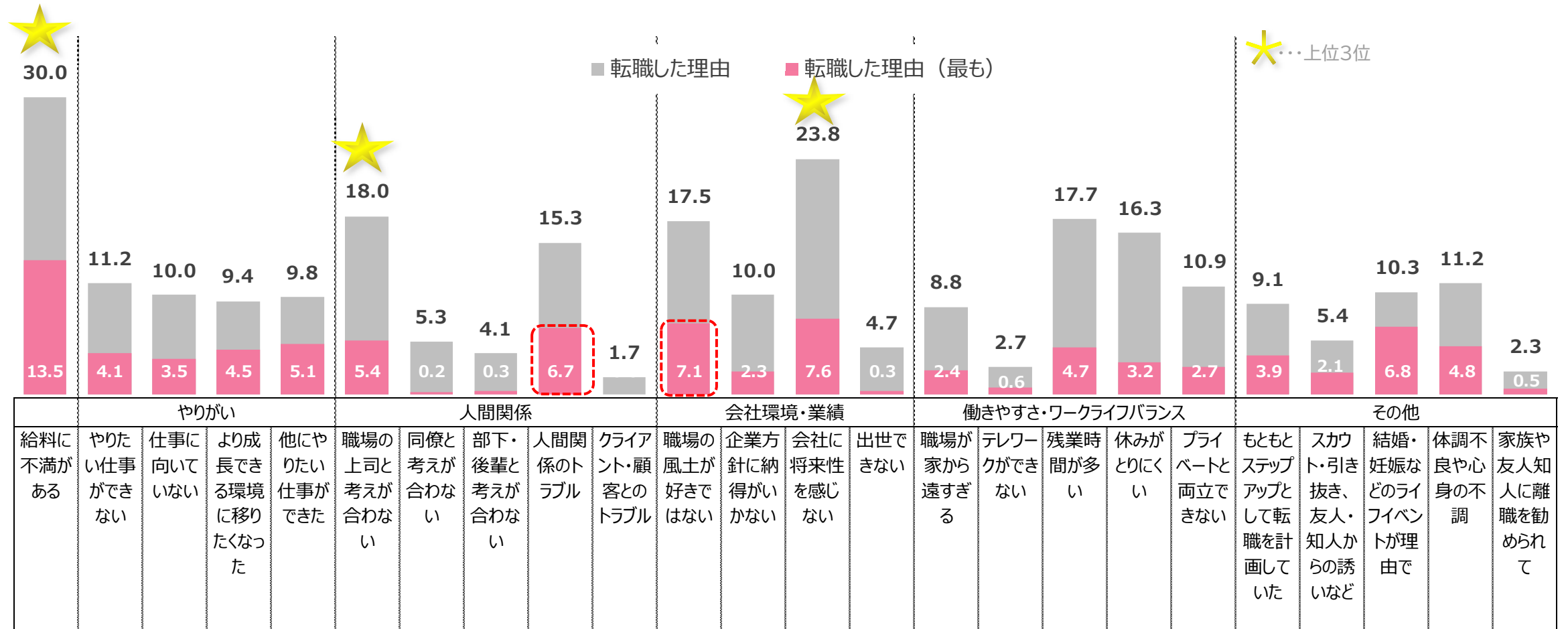


転職経験者の転職検討理由(複数回答・単一回答)

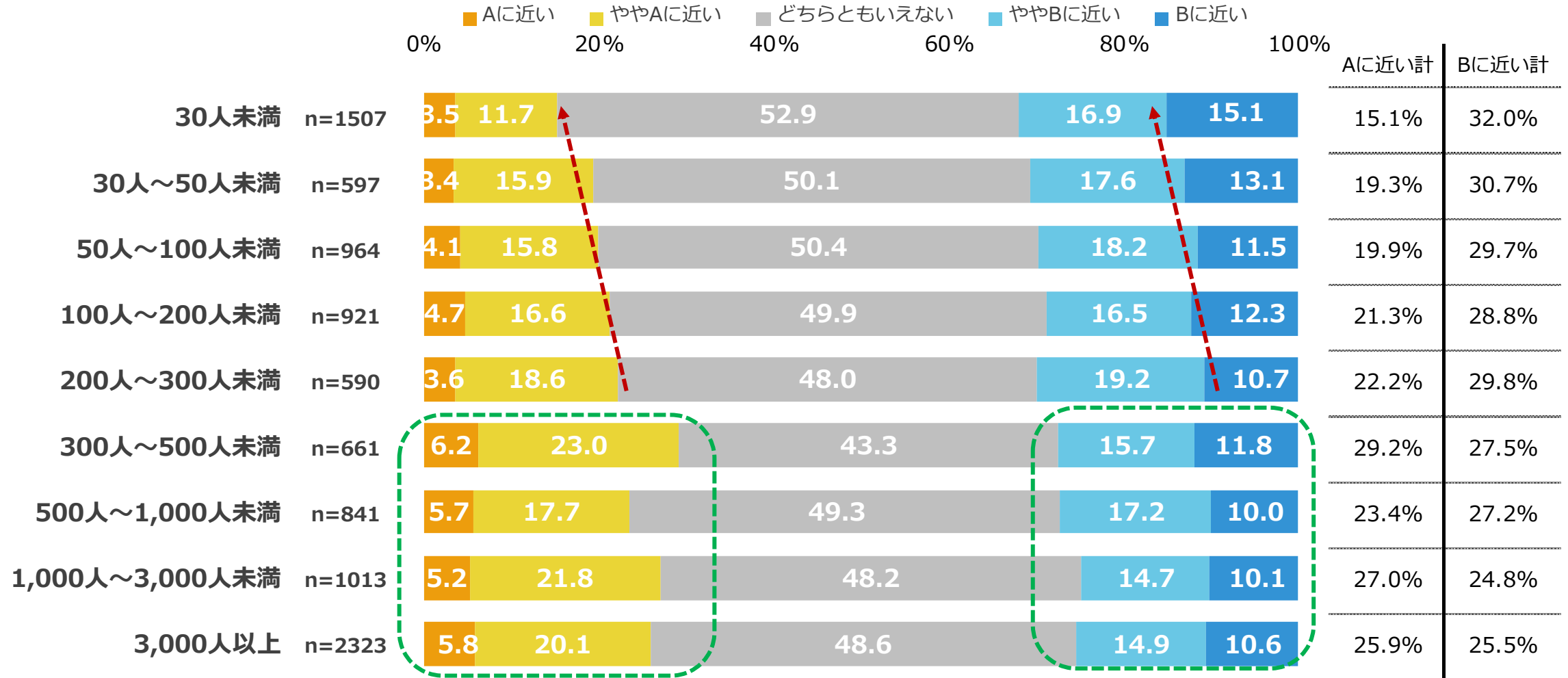
※転職したことがある人が回答



「人間関係のトラブル」「職場風土が好きではない」は強い転職理由になりやすい



A:自身のキャリアプランについて計画を立てている vs B:自身のキャリアプランについて特に考えていない



❗ 施策が効かない若手の特徴

強い承認欲求と高い期待値

個人の価値観と会社方針のギャップ

自己認識と評価者の認識の差

本人の適応力や柔軟性の課題

✂ 効果的な個別最適化アプローチ

定期的な1on1面談による納得感の醸成

目標設定・評価基準の個別カスタマイズ

成長実感を高める小さな成功体験の提供

自責思考を育むフィードバック手法

📊 調査データが示す個別対応の効果

個別最適化された1on1面談を月1回以上実施している
企業の若手社員離職率

12.6%

(全体平均34.9%と比較して約1/3)

個別のキャリア開発計画を持つ若手社員の定着率

82%

(個別計画なしの場合は54%)

💡 組織の制度と個人の価値観をつなぐ「個別最適化」が定着の鍵

データの限界性

傾向値として有効だが個人には適用できない場合も
統計的有意性と実務上の有意性は異なる
業界・企業規模・文化による差異が大きい
過去データは将来を保証しない

若手の離職における個人要因

価値観・キャリア観の個人差
適応力の違い
自己認識と会社の評価のギャップ
心理的要因(レジリエンス・自己効力感)

画一的アプローチの危険性

企業側のリスク:

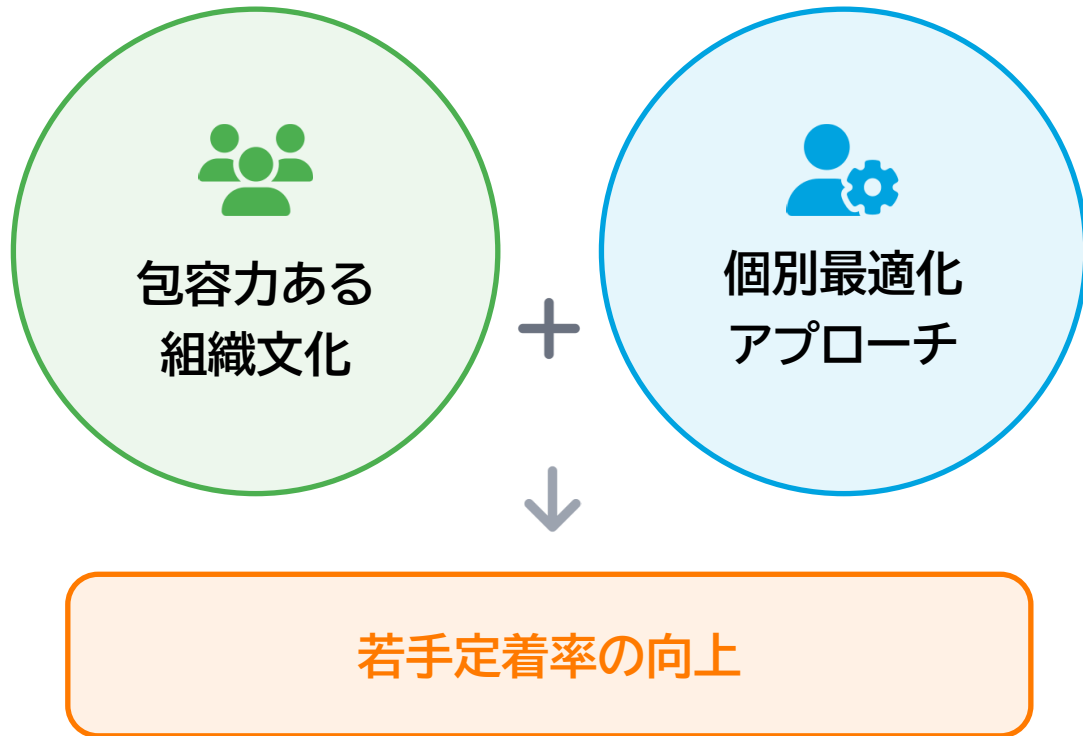
本質的な問題の見落とし
無駄な施策への投資
組織文化との不適合

若手側のリスク:

自己理解の欠如
キャリア選択ミス
成長機会の損失

 データを起点に、個別性を理解した施策設計が重要

組織文化と個別対応の相乗効果



🗨️ 現場主導のコミュニケーション改善

- 定期的な1on1面談の実施(月1回以上)
- 部署内フィードバックの頻度向上(週次)
- 上司・先輩からの声掛け習慣化
- 若手の意見を尊重する風土づくり

👤 個別対応の効果的な実践方法

- 個人の価値観・キャリア志向の把握
- 適応力に応じた支援レベルの調整
- 成長速度の個人差を許容する評価
- 多様な働き方・役割の選択肢提供

📊 効果測定と継続的改善

- コミュニケーション満足度調査の定期実施
- 若手社員の成長実感の定量把握
- 定着率改善の数値目標設定と追跡

💡 現場のコミュニケーション品質向上と個別対応の組み合わせが定着率を高める

本章では、これからの人材戦略で
企業は何を目指すべきか？を探ります。

「全員定着」型の人材戦略から脱却し、
新しい組織と若手の関係性を構築する方法を解説します。



離職率データ



根本原因分析



若手意識調査



重要課題特定

⚠️ 「全員定着」型人材戦略の限界

組織力の維持と優秀人材の定着が困難
適度な退職による組織の代謝も必要
画一的施策では多様な価値観に対応できない

企業が目指すべき新しい人材戦略の4本柱

個別の価値観・適応力の見極め

入社時の適性診断強化
定期的な1on1面談の実施
個人の価値観理解と尊重

最適なマッチング

部署・役割の柔軟な調整
適性に合わせた配置転換
キャリアパスの複線化

高速PDCAサイクル

施策の素早い効果測定
リアルタイムのフィードバック収集
俊敏な制度改善

現場主導の支援体制

管理職の育成力強化
メンター制度の実質化
現場発信の改善提案制度

💡 画一的施策から個別最適へ。組織全体の活力と競争力を維持する戦略を

若手離職・定着の根本要因

評価とキャリアパスの明確さ

組織施策と個人価値観の相互作用

適応意欲と自己認識の個人差


画一的アプローチの限界

定量データだけでは把握しきれない個人差


統一施策が届かない層の存在


組織と個人の価値観一致の重要性

これからの若手定着戦略

 個別価値観・適応力の見極め

 高速PDCAサイクルの実践

 最適マッチングの追求

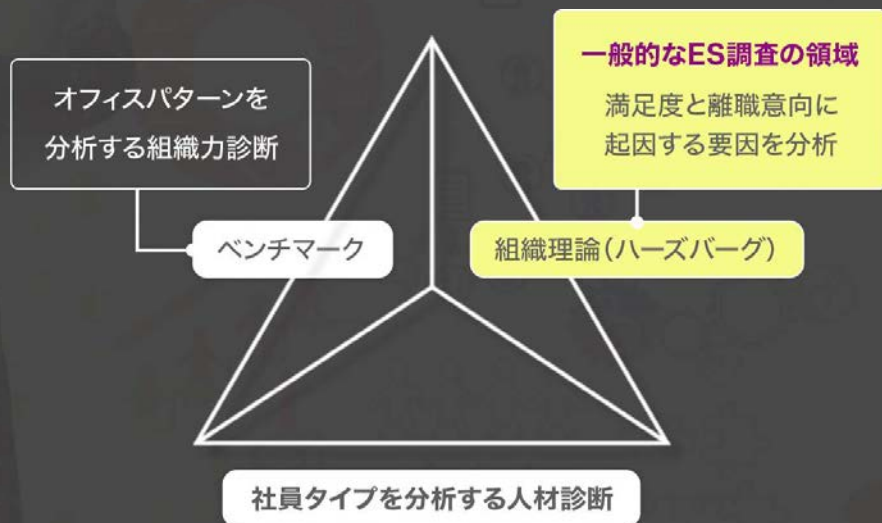
 現場主導の支援体制

 離職ゼロより「個別最適化」と「組織全体の活力維持」の両立を

問題点を明確にし、組織のあるべき姿への打ち手をご提案

オフィス・社員を4つのタイプに分類できる新しいES調査「ASQ(アスク)」

- ◆ネットモニター(ベンチマーク)を保有し、約20年間リサーチを主軸としてきたデータ分析のプロフェッショナルであるアスマークがご提供するオリジナル調査です。
- ◆組織・人材コンサルティング会社と生産性向上・業務効率化のコンサルティング会社の協力の元、多面的な分析を可能にしました。



① 組織・リーダー・社員を4つのタイプに分析

組織・リーダー・人材を独自性の分析ロジックよりタイプ別に分類して診断。満足度と離職意向について多面的に分析することで今まで見えなかった本質をわかりやすく視覚化します。

② ベンチマークデータをもとに改善ポイントが見える化

幅広い業種15,000人のベンチマークデータを基に同業平均と比較することで、自社の立ち位置や強み、弱みを把握。グラフやポートフォリオで改善点が見える化。

③ 人事施策提言までのアウトプット

データ分析のプロと組織人材コンサルのプロからの施策提言がデフォルトで付属。結果を活用しやすいレポートをご提供します。

ASQなら、専門的なレポートを「分かりやすく」「使いやすく」ご提供します。

「ES調査ライト」もご提供中！

課題解決型パッケージ「ES調査ライト」
詳細は次ページ

■ ES調査ライト なら

テーマ別調査で課題を深掘り分析。その後の施策までサポートします。
リアルな従業員の声を引き出せる設計で、「今」必要な組織改善に取り組みます。

20問弱の設問で
簡単回答！
従業員負担を軽減

従業員の「本音」を
引き出せる設問設計

データ分析は不要！
結果も改善策も
分かるレポート

単発調査で
手間もコストも削減！

月額費用
不要

1万人のベンチマークデータから、満足度・離職意向に相関の高い設問を導き出し設計。
目的別に調査できるから課題の分析、改善プランもより具体的に。

満足度調査

組織の仕事内容、人間関係、報酬、
ワークライフバランス等への満足度を把握し、
職場環境の改善点を探ります

エンゲージメント調査

やりがいや会社への貢献意欲といった
主体的な意識を把握
エンゲージメント向上に必要な施策を可視化します

離職意向調査

仕事内容、キャリア、経営層・上司に対する
満足度を把握し、
離職リスクの要因を明らかにします

若手の離職リスク調査

若手社員のキャリア観や成長実感、
周りのサポートに焦点を当て、
離職の兆候を早期発見します

パッケージ設問をご用意
課題に合わせたセミオーダーの設問設計も可能！

