

中小企業診断士が登壇！

DIALOG WORKS  
株式会社ダイアログワークス



Humap  
Presented by Asmarq

# 「静かな退職」は

気づかぬうちに始まる

新入社員の離職「兆候」をどう捉える？  
今企業が知るべき対策

株式会社ダイアログワークス  
代表取締役 中小企業診断士  
倉石 友美



Humap VISION

# 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】 316名(2025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



# Agenda

- 早期離職はなぜ起きるのか
- なぜ面談では早期離職が防げないのか
  - 「静かな退職」に気づけない理由
- 新入社員の定着につながる施策とは
- 今日から始める4つのステップ
- 質疑応答

# こんなお悩みはありませんか？

- 面談もOJTもやっているのに定着しない
- 面談では「大丈夫です」と言われていた
- 特に問題がないと思っていた社員が突然辞めた

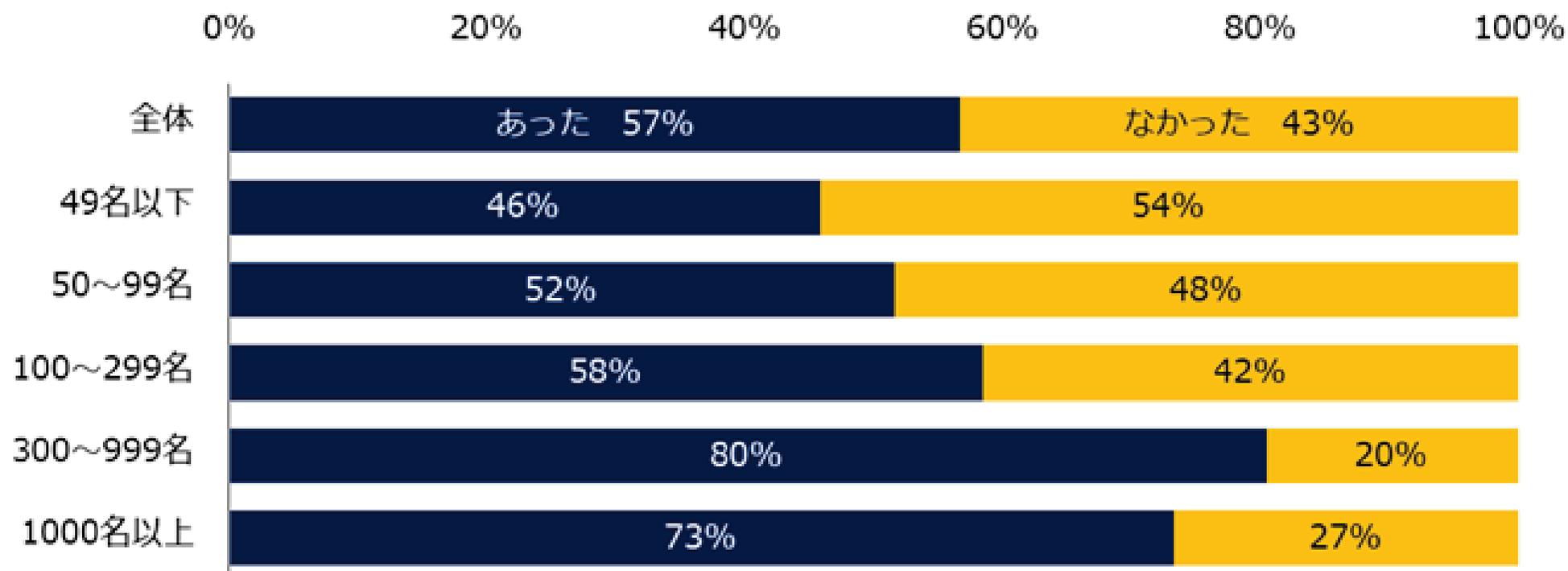
実は、これらは特別な会社の話ではありません。  
多くの企業が、同じ悩みを抱えています。

# 早期離職はなぜ起きるのか

---

# 新入社員の早期離職は珍しくない

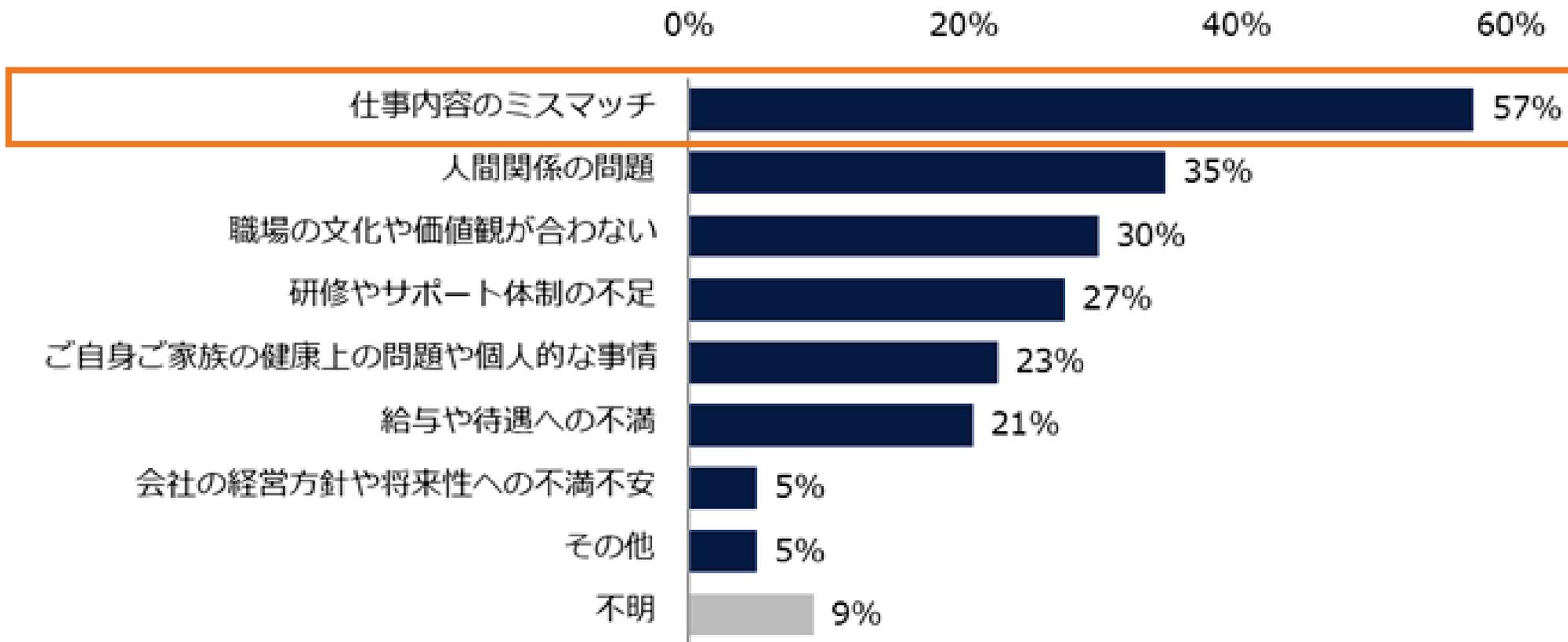
## 半年以内での早期離職はありましたか？



エン・ジャパン株式会社「早期離職」実態調査（2025）

# 早期離職の要因

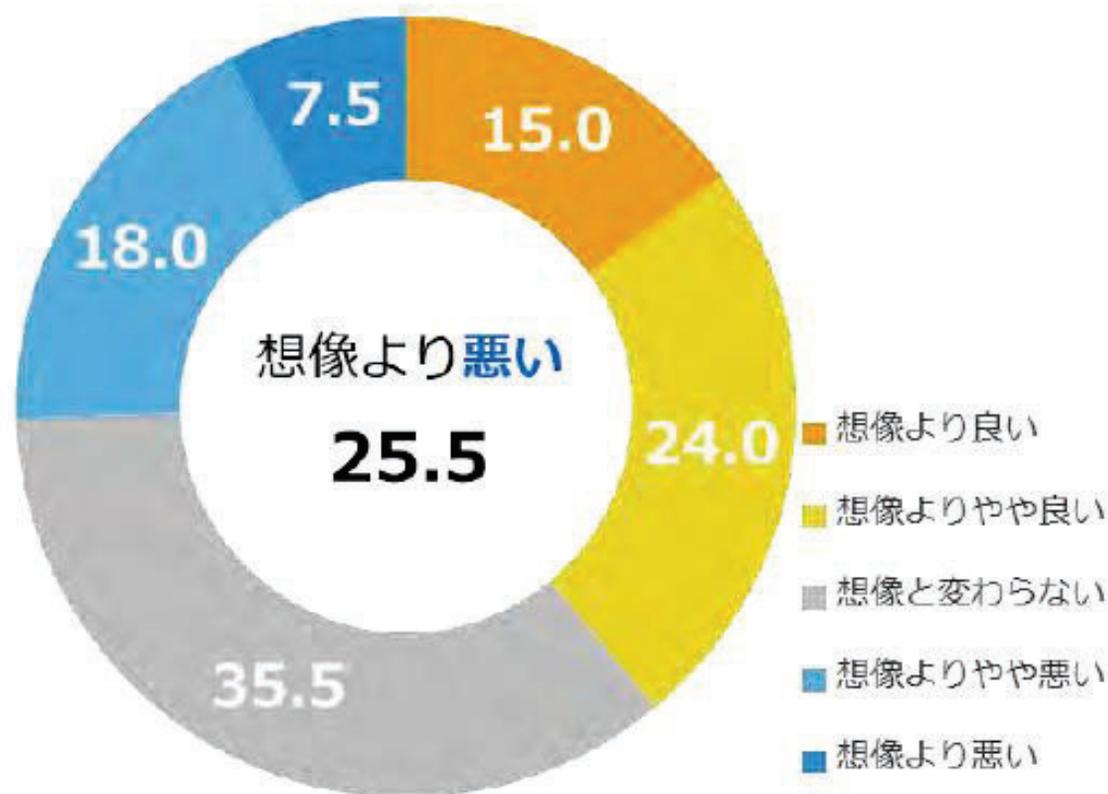
一言で言うと「思ったのと違う」



エン・ジャパン株式会社「早期離職」実態調査（2025）

# ギャップがどれくらい生じているのか

Z世代の4人に1人は「悪いギャップ」があったと回答



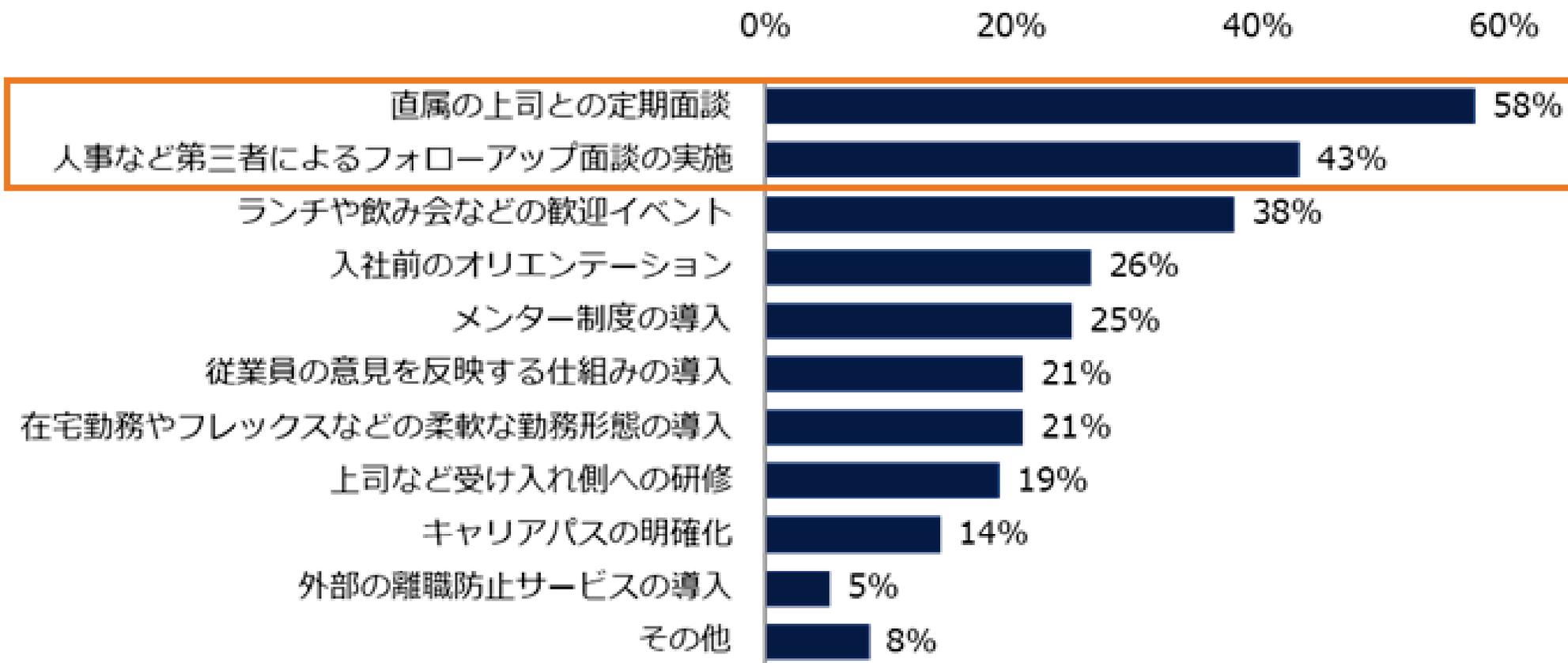
Z世代全体（転職有無問わず合算：n=200）

株式会社アスマーク「入社後のギャップ」調査（2022）

# 早期離職を防ぐ施策

## 定着率向上のための施策は面談がトップだが…

入社者の定着率向上のために貴社が実施している施策を教えてください。



エン・ジャパン株式会社「早期離職」実態調査（2025）

# なぜ面談では早期離職を防げないのか ～「静かな退職」に気づけない理由～

---

# 「静かな退職」とは何か？

仕事を辞めるわけではないが、心理的には会社から離脱し、割り当てられた最小限の範囲でしか動かない状態。

- 表面上は不満を口にせず、波風を立てない。
- 面談では「特に問題ありません」と回答し、衝突を避ける。
- 評価や人間関係を意識して、本音を巧妙に隠している。

# 早期離職を防げない原因

1. 面談の非有効性
  2. タイミングと方法のミスマッチ
  3. 自社の認識と実際のズレ
- + 本当の離職理由を把握できない



**人事施策と社員の期待とのズレが起きている**

# 1. 面談の非有効性

## 面談では離職意向がつかめない

- 離職者の36%は、誰にも退職の意向を話さずに決断している
- 離職者の約44%は直属の上司やマネージャーに離職意向を話していない

Gallup (2024)



## なぜか？

- 相談することで「やる気がない」と見なされる、あるいは上司との関係が悪化することを恐れてしまう。
- 正直に不満を伝えるよりも、「特に問題ありません」と答えてその場をやり過ごす方が精神的に楽と感じる。
- 言ったところで理解されない・改善されないと諦めている

## 2. タイミングと方法のミスマッチ

### ■ 激しい満足度の浮き沈み

新入社員は短期間で満足度が大きく変動する。

半年や年1回の面談やサーベイでは、悩みが深刻化して「辞める」と決めた後の手遅れなタイミングになりがち。

### ■ 上司のスキルの依存

面談の有効性が上司の聞くスキルに左右されてしまい、本音を引き出せる場になっていないケースが多々ある。

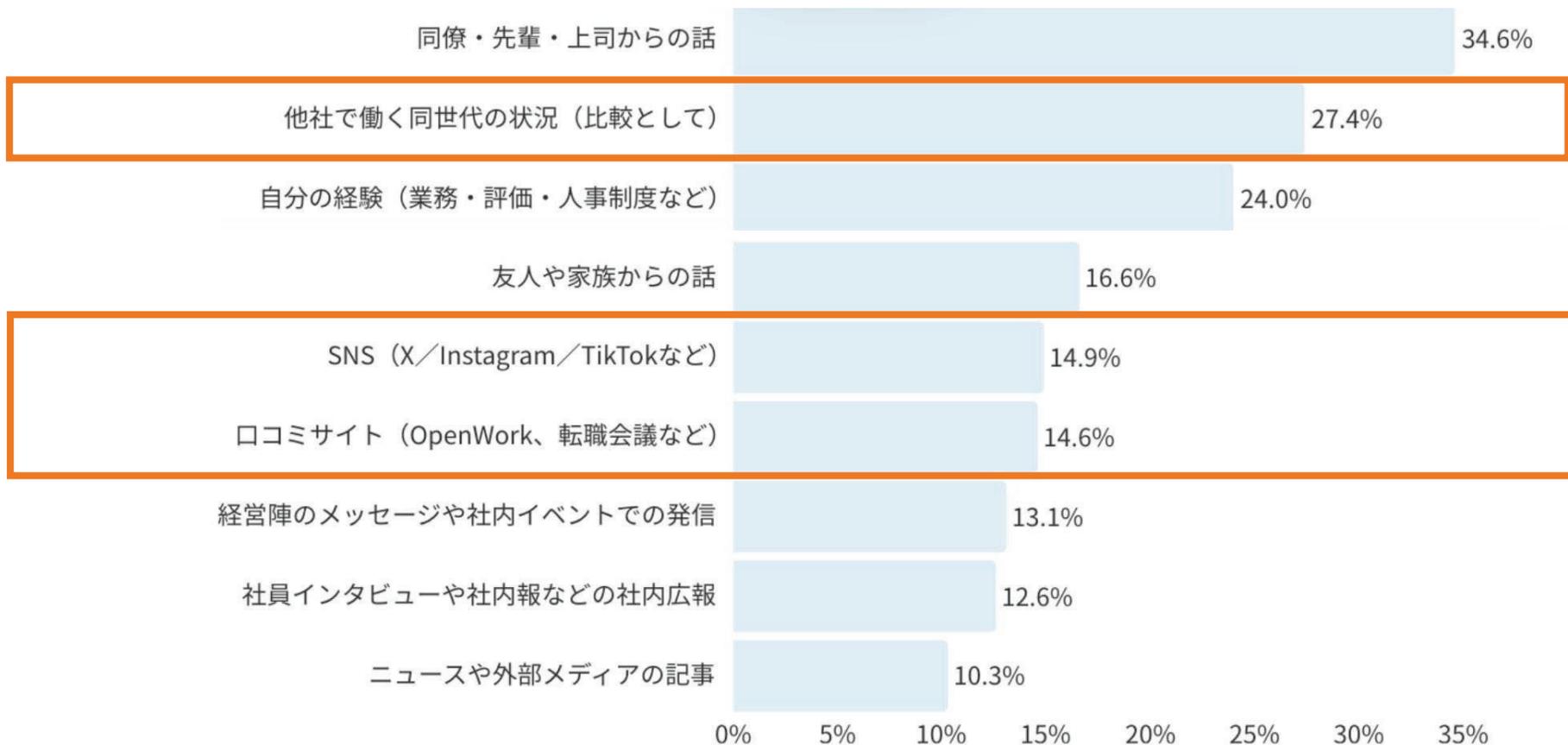


**「気づいたら辞めると決めていた」を防げない**

### 3. 自社の認識と実際のズレ

新入社員は、他社に就職した同期との比較、SNS/口コミサイトからの情報収集により、常に「よそとの違い」を意識

Q. あなたが現在の会社や仕事に対して「不安」を感じるきっかけとなっている情報源は何ですか。(いくつでも)



株式会社コーナー・株式会社マクロミル「Z世代の継続・退職意向 調査レポート」(2025)

# 3. 自社の認識と実際のズレ

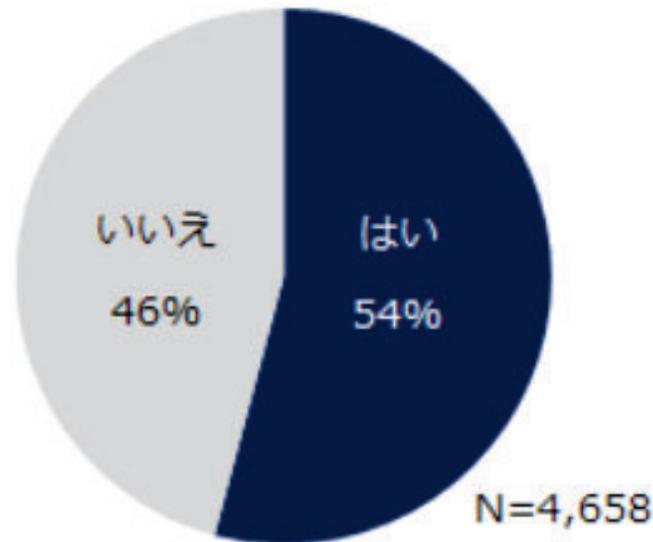
一方で、上司や人事担当は自社での勤務が長い傾向にあり、「これが当たり前」と考えがち

【危険度診断】以下の項目にいくつ当てはまりますか？

- 「この業界なら、これくらいの残業や業務負荷は普通だ」という感覚がある
- 「入社前の説明で、仕事の大変さは伝えてあるので理解しているはずだ」と思っている
- 社員の学生時代の同期が入社する企業と給与水準を比較したことがない
- 新入社員の有給取得率は調べたことがない
- 入社後に「これは聞いていません」と言われたことがある
- 「うちはOJTがしっかりしているので、教育体制に問題はない」と自負している
- 退職者から「一身上の都合」や「前向きな理由」しか聞いたことがない

# 加えて、本当の離職理由を把握できない

退職時に、会社に伝えなかった“本当の退職理由”はありますか？



エン・ジャパン株式会社「本当の退職理由」調査（2024）

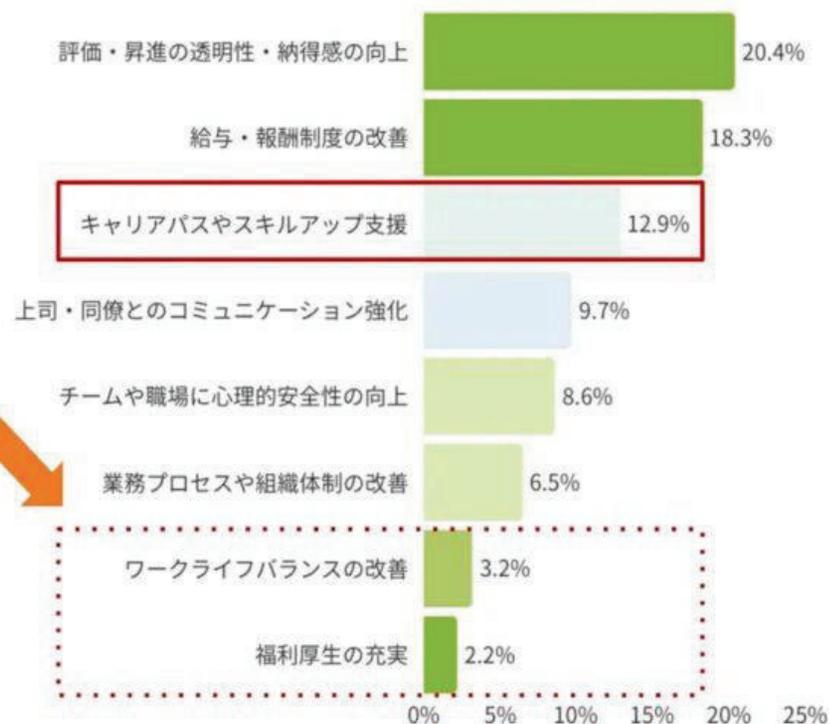
# 結果、人事と社員の施策優先度のギャップが生じている

## 人事施策の優先度と社員ニーズの比較

CORNER

選択順位	社員が期待する取り組み
1	給与・報酬制度の改善 (65.2%)
2	評価・昇進の透明性向上 (32.3%)
3	ワークライフバランスの改善 (31%)
4	福利厚生の充実 (30.4%)
5	チーム・職場の心理的安全性向上 (20.9%)
5	業務プロセス・組織体制の改善 (20.9%)
6	雇用の安定性向上 (20.3%)
7	上司・同僚とのコミュニケーション強化 (19%)
8	メンタルヘルス・健康管理体制の整備 (17.7%)
9	ハラスメント対応・安心して働ける環境の整備 (15.2%)
10	物理的・技術的な職場（オフィス）環境の改善 (13.3%)

【人事回答】社員の離職予防のために、今後最も強化すべきポイント



©CORNER Inc. All Rights Reserved.

株式会社コーナー「静かな退職と人事の認識ギャップ調査」(2025)

# 新入社員の定着につながる施策とは

---

# 施策の方向性

## ①入社前：期待の合意形成

- 定着と採用をつなげる。入社後のギャップを少なくする。

## ②入社後：サーベイの活用による状態の早期把握と離職予防

- 本音が見える（匿名性）
- 変化が追える（定点観測）
- 立ち位置が分かる（比較）

# ①入社前：期待の合意形成

**期待の合意形成とは、自社が求職者に求めること・提供できることを明確にし、お互いの期待をすり合わせること。**

「聞いていない」「知らなかった」という思いは、不平不満や早期離職につながる。

- 自社では当たり前前のが、他社では当たり前ではない
- 不平不満やトラブルになりそうなこと、ネガティブに思うことほど明確にしておく
- 入社間もない社員に確認すると良い。

# ①入社前：期待の合意形成

## 期待の合意形成をすべきことの例

1. 労働条件  
給料、労働時間、休日、残業、加入保険、シフトの決め方、給与から控除するものなど
2. 仕事内容  
従事する仕事内容、職域以外に従事の可能性のある仕事、会議や勉強会など
3. 採用活動において質問や希望が多いこと  
選考時に、希望や要望、気になっていることを必ず聞く
4. 社員が入社前に知っておきたかったこと  
入社してからの年月の浅い社員にヒアリングする。良いことも悪いことも
5. その他、勤務に関すること  
制服、通勤時の服装、休憩の取り方、喫煙、福利厚生、身だしなみ、研修等参加の補助、教育制度の有無など

# ①入社前：期待の合意形成

## 様々なフェーズで期待の合意形成をする

- ・ HPや採用ツールに記載する
- ・ 求人票に明確に記載する
- ・ 説明会で話をする
- ・ 面接前に採用担当が説明やヒアリング
- ・ 面接中に面接担当から伝える
- ・ 内定を出すときに条件を改めて伝える
- ・ 入社前に雇用契約書・誓約書を読み合わせる

## ②入社後：サーベイ活用による状態の早期把握と離職予防

### 【面談の限界】

- 本音が見えない・言わない
- 上司のスキルに依存する
- 全体傾向がつかめない
- タイミングを逃す
- 他社比較ができない



**サーベイの活用によってこの弱点を補完する**

# サーベイ活用のメリット

## 1. 本音を引き出す「匿名性」

- 面談では言えないことが、調査では言える
- 全体傾向を把握できる
- 一人の声ではなく、全体の課題が見える

## 2. 浮き沈みをキャッチする「定期観測」

- 四半期に1回の調査がお勧め
- 入社直後、3ヶ月後、半年後...それぞれで課題が変わる
- リアルタイムで従業員の状態を把握し、「気づいたら手遅れ」を防ぐ

## 3. 自社の立ち位置がわかる「ベンチマーク」

- 業界平均と比べて、自社は何が強くて何が弱いのか
- 新入社員が感じているよそとの違いを可視化
- 人事や上司の「これが当たり前」を補正できる

# 「ESライト」を例にした面接との補完関係

比較項目	従来の個別面談（主観）	ES調査ライト（客観データ）
情報の性質	<b>主観的</b> ：上司の主観や、本音を隠した社員の回答に左右される	<b>客観的</b> ：1万人のベンチマークデータとの比較で、自社の立ち位置が明確に
実施の頻度	<b>単発的</b> ：半年に1回や不定期。変化の激しい新入社員の波を捉えきれない	<b>継続的</b> ：「静かな退職」の兆候を逃さないために四半期ごとの定点観測を推奨
対応のタイミング	<b>事後対応</b> ：「辞める」と言われた後では手遅れ	<b>予防対応</b> ：兆候の段階で課題を特定し、先回りして改善できる
本音の引き出し	<b>心理的ハードル</b> ：44%が上司に本音を言わない	<b>匿名性の担保</b> ：面談では出ない本音や不満が届く
施策の根拠	<b>経験・勘</b> ：声の大きい人の意見や、過去の成功体験に頼った施策になりがち	<b>確かな根拠</b> ：離職意向に相関の高い設問から、プロが具体的な改善アクションを提言

# 今日から始める4つのステップ

---

# STEP1:入社前の期待の合意形成

「休暇の取りやすさ」「残業時間」「業務の体制」「職場の人間関係」のギャップが満足度を大きく下げる

## ■採用時の工夫

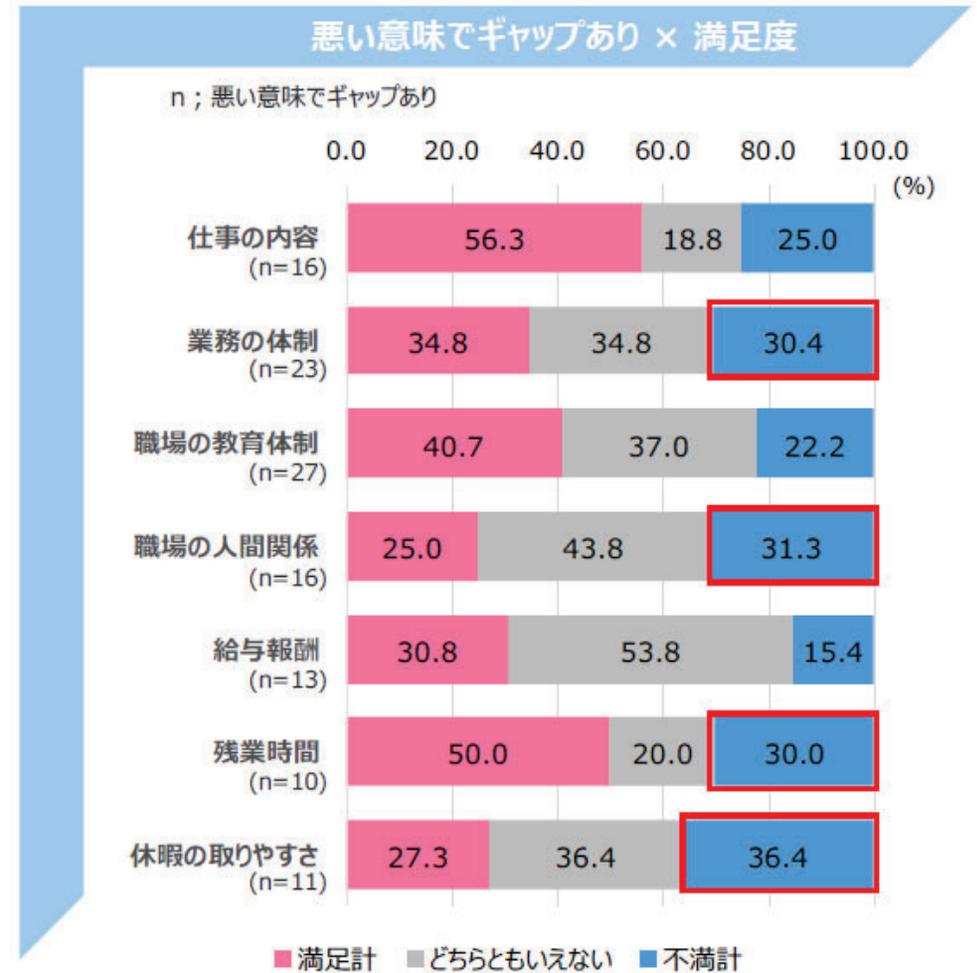
採用時に自社の良い面だけでなく、大変な面やリアルな現状（残業、業務体制など）を数値や事実ベースで伝える

## ■リアリティの提示

職場見学や先輩社員との座談会、リアルな1日のスケジュールの開示など

## ■データ活用

過去のデータから、新入社員が満足度を下げやすいポイントを特定し、先回りして伝えておく



株式会社アスマーク「入社後に感じたギャップと就職満足度」(2024)

# STEP2 : 2段階のオンボーディング

## 【第1段階】 入社直後～配属前

- 多くの企業が研修を行い、人事を中心にオンボーディングに注力している
- 同期との関係性だけでなく、先輩社員との関わりも作ることが、第2段階をスムーズに進めるポイント

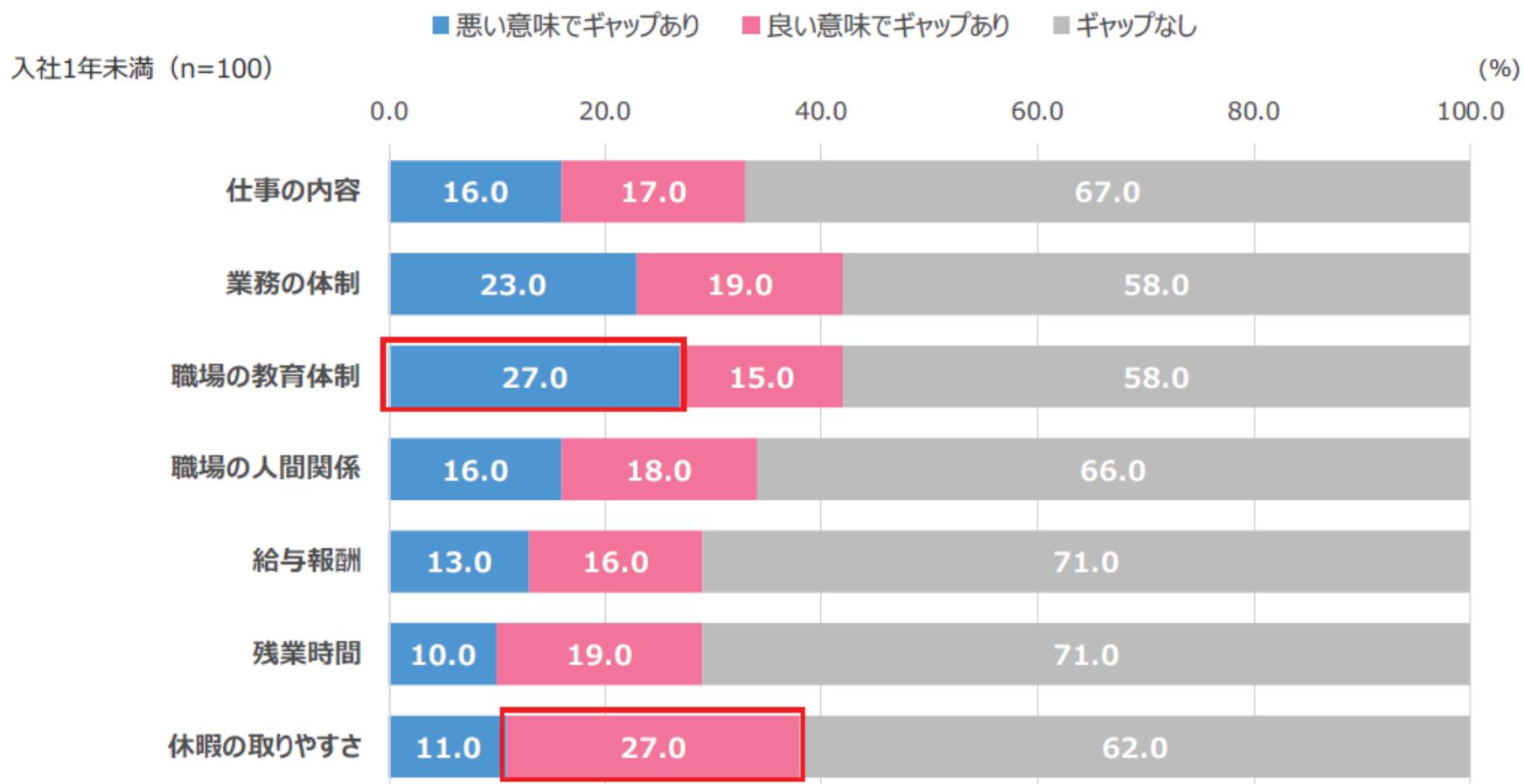
## 【第2段階】 配属後

- 人事の目が届かなくなり、「リアリティショック」を受けやすい時期
- 次ページに示すギャップや困りごとが起きにくいよう事前に上司・先輩を教育する
- 面談では拾い切れない情報をサーベイで収集することで、早期に手を打てるようにする

# 参考) 教育体制でギャップが起きやすい

## 悪い意味でギャップを感じたのは「教育体制」が一位

Q.入社前に想像していた会社や仕事への印象と、入社後に感じる印象にギャップがありますか。それぞれについてあてはまるものをお知らせください。



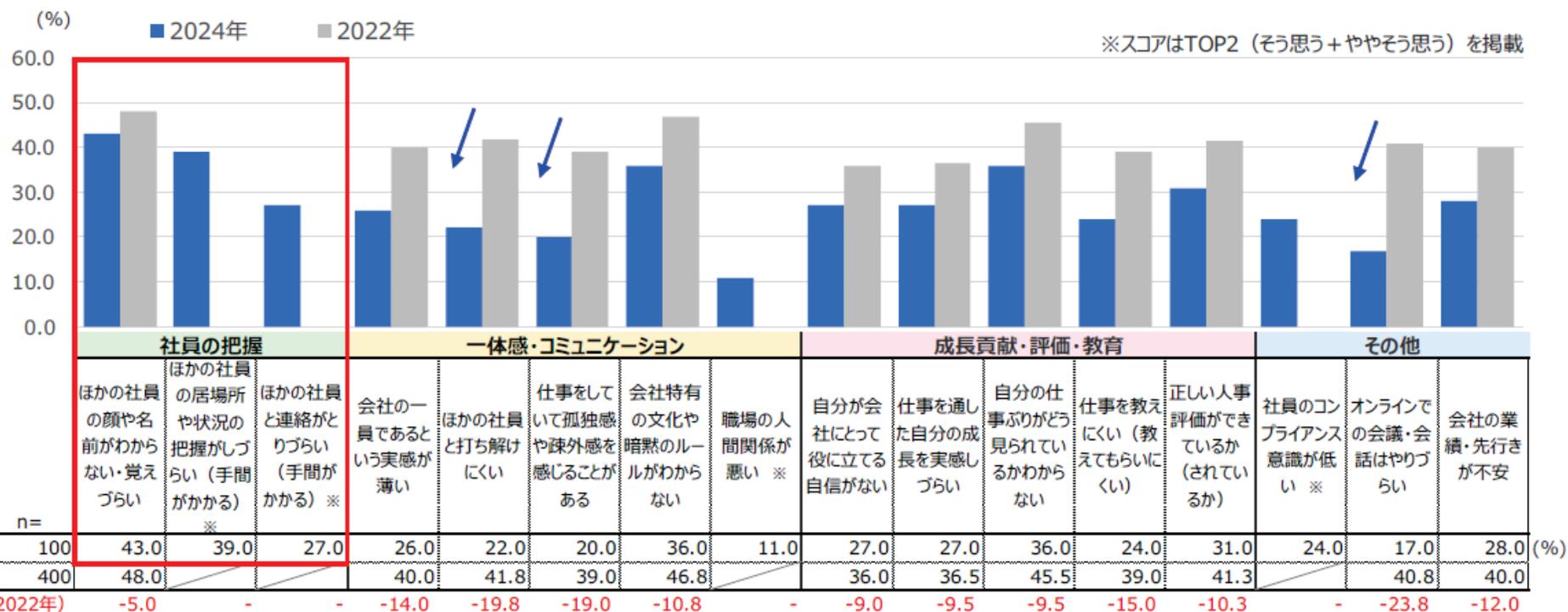
株式会社アスマーク「入社後に感じたギャップと就職満足度」(2024)

# 参考) 他の社員の把握に課題

## ほかの社員の顔や名前が分からないなど、社員の把握について、新入社員は困り感を抱えている

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。

(そう思う/ややそう思う/どちらともいえない/あまりそう思わない/思わない)

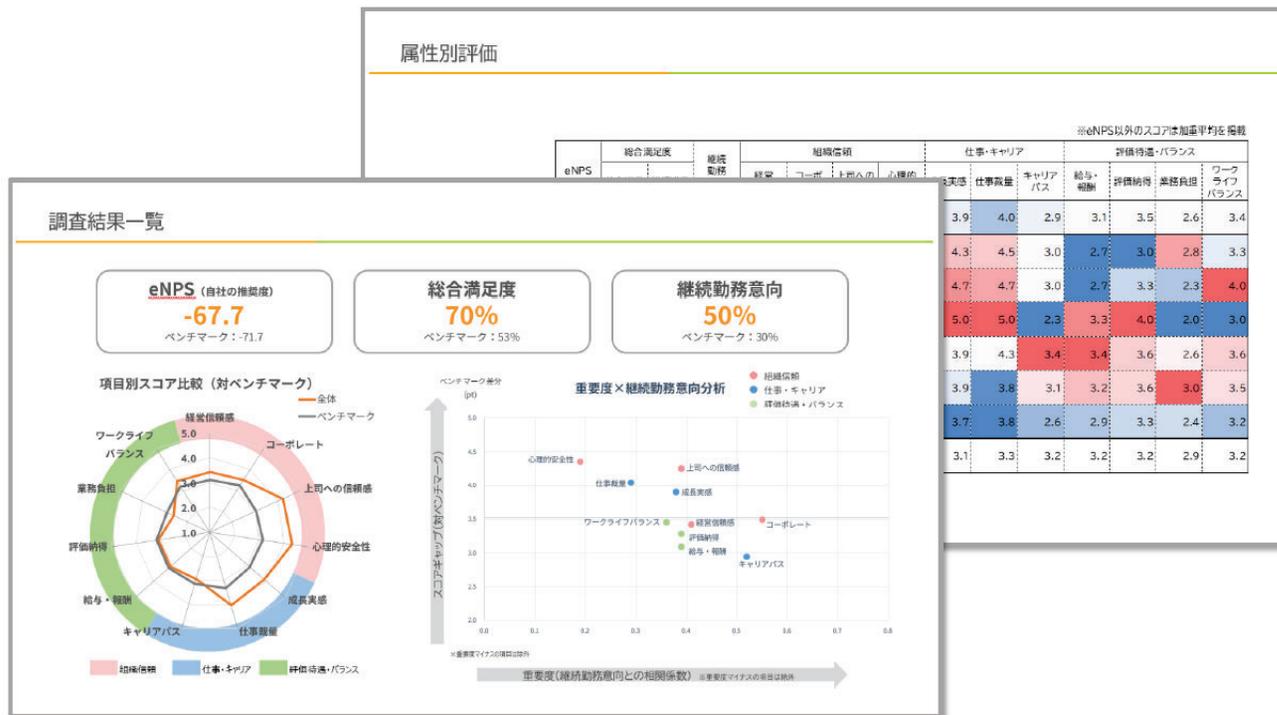


※2022年は非聴取

株式会社アスマーク「入社後に感じたギャップと就職満足度」(2024)

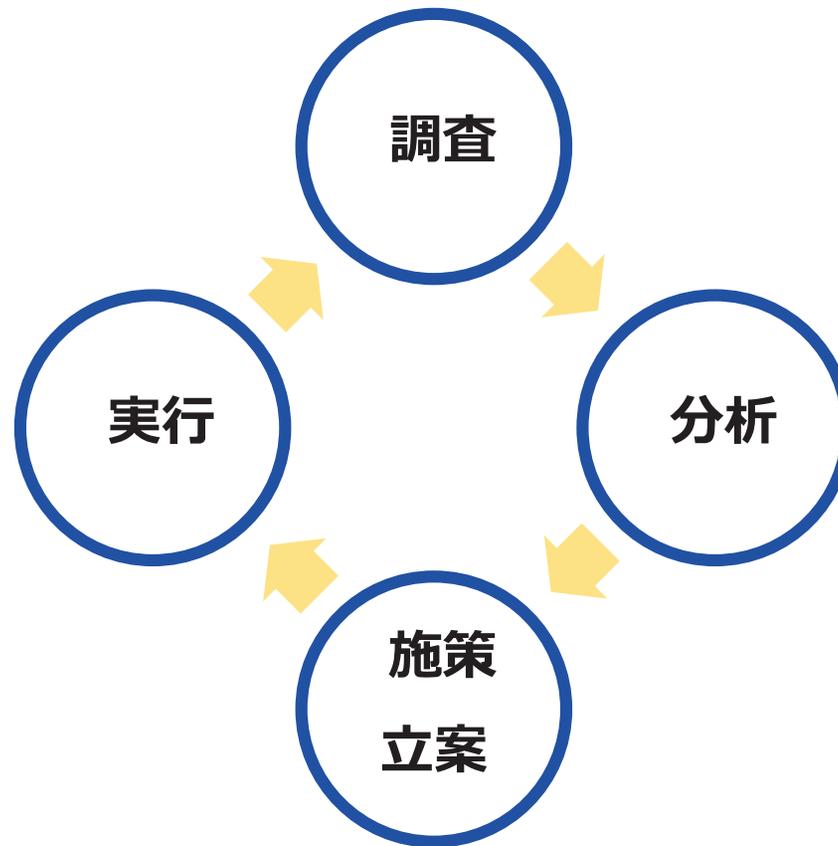
# STEP3:定期的なデータ取得とフォロー(継続)

- 四半期ごとの簡易サーベイ実施
- 年に1回の全社サーベイとの使い分け
- 若手向けに絞った20問程度のライトな調査
- 匿名性を担保し、本音を引き出す設問設計



# STEP4:施策の効果測定と改善(PDCA)

- データから課題を特定→施策実行→効果測定のサイクル
- 経年比較で施策の効果を実視化→「やりっぱなし」を防ぐ
- データで得られた知見を、次年度の新入社員受け入れに活かす



# まとめ

- ① 「なんとなく」から「根拠ある」施策立案へ
- ② 面談では出ない本音や離職の予兆をキャッチ
- ③ 他社比較と経年比較で継続的改善が可能に

## アンケート回答でプレゼント

- 本日の資料
- 動画「定着から逆算する採用活動の秘訣」

2026年春入社の新入社員のために

今から準備すれば、4月からのフォローに間に合います  
データを味方につけて、早期離職を防ぎましょう



人と業績が同時に成長する企業をつくる  
組織変革ファシリテーター

株式会社ダイアログワークス 代表取締役

倉石 友美

<https://www.kuraishi-mc.com/> **HPの問い合わせフォームよりどうぞ**



**初回相談無料**



自社は今どのような状況か？  
何に満足？何に不満足？



分からなければ何も判断できない

**自社の状況の可視化・課題を把握が重要**

**若手が定着するために**

実施した施策が有効だったのか？何がギャップとなっている？

離職意向に影響を与えているのか？

調査を実施し、**次回の改善に活かすことが重要**



.....  
「なんとなく」「形だけ」の施策を続けていても、効果を出すのは難しい

## ■ ES調査ライト なら

テーマ別調査で課題を深掘り分析。その後の施策と改善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。

### 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  
定着に必要な要因を導き出します

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！  
ほかにも満足度・エンゲージメント・管理職向けなどテーマ分けも可

## 属性別評価

※eNPS以外のスコアは加重平均を掲載

eNPS	総合満足度		継続勤務	組織信頼				仕事・キャリア				評価待遇・バランス				
	仕事・キャリア	組織信頼		経営	コボ	上司への	心理的	仕事・キャリア	評価待遇	業務負担	ワークライフ	給与・報酬	評価待遇	業務負担	ワークライフ	
	3.1	3.5	2.6	3.4	2.7	3.0	2.8	3.3	2.7	3.3	2.3	4.0	3.3	4.0	2.0	3.0
	3.3	4.0	2.0	3.0	3.4	3.6	2.6	3.6	3.2	3.6	3.0	3.5	2.9	3.3	2.4	3.2
	3.2	3.6	3.0	3.5	2.9	3.3	2.4	3.2	3.2	3.2	2.9	3.2	3.2	2.9	3.2	

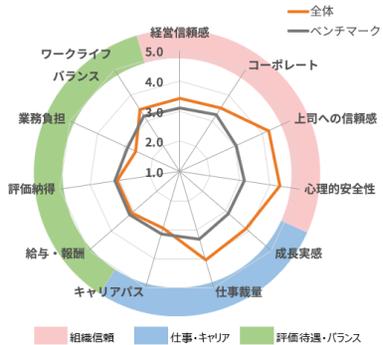
## 調査結果一覧

eNPS (自社の推奨度)  
**-67.7**  
ベンチマーク: -71.7

総合満足度  
**70%**  
ベンチマーク: 53%

継続勤務意向  
**50%**  
ベンチマーク: 30%

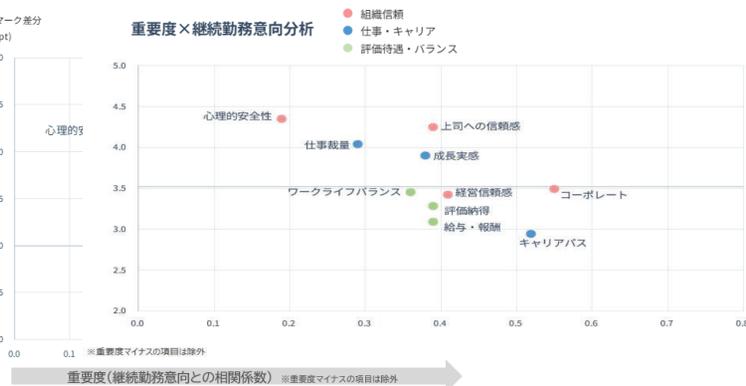
項目別スコア比較 (対ベンチマーク)



ベンチマーク差分 (pt)

↑ スコアギャップ (対ベンチマーク)

重要度×継続勤務意向分析



強み・弱みから見る施策の方向性

	ベンチマーク比較・eNPSの理由（自由回答）による分析	施策の方向性
強み	<p><b>1. 良好な人間関係と心理的安全性</b>                      「上司への信頼感」（自社: 4.3, ベンチマーク: 3.0）と「心理的安全性」（自社: 4.4, ベンチマーク: 3.2）のスコアはベンチマークを大幅に上回っており、これが最大の強みである。自由回答からは、「人間関係の面で働きやすい」「風通しの良い職場」といった声が多数見られ、従業員推奨の中心的な要因となっている。</p>	<p><b>【強みの維持・強化】</b>                      ✓ 現在の良好な文化を維持・促進するため、コミュニケーション活性化やマネジメント研修といった施策の継続が不可欠である。</p>
弱み	<p>2. 給与水準と福利厚生に関する課題                      自由回答からは、「給与水準が他社と比べて低い」「福利厚生が充実していない」といった声が多く見られ、従業員のモチベーションや離職率に影響を与えている。</p> <p>3. 業務負担とワークライフバランス                      「業務負担が重すぎる」「ワークライフバランスが保てない」といった声が多く見られ、従業員の健康や生産性に悪影響を及ぼしている。</p> <p>4. 研修・スキルアップの機会不足                      「研修の機会が少ない」「スキルアップの機会が限られている」といった声が多く見られ、従業員の成長や組織の競争力に課題がある。</p>	<p><b>【弱みの改善・対応】</b>                      1. 給与水準の引き上げと福利厚生の充実を図る。                      2. 業務負担の軽減とワークライフバランスの改善を図る。                      3. 研修・スキルアップの機会を増やし、従業員の成長を支援する。</p>



よりよい組織になるためには、調査・施策の実施で終わらせず再調査を行い、  
結果を数値化・経年比較する必要がある。  
結果をもとにした更なる改善で継続的な組織成長を促進。



※再調査からは別料金

一度の調査・施策だけで、組織全体の劇的な改善は難しい。  
定期的な効果検証、改善提案までサポートします。