

なぜエンゲージメント施策をしても 優秀層は辞めるのか？

1万人調査で解く定着のカギ

ONLINE

株式会社アスマーク
Humap事業部
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

【企業名】 株式会社アスマーク

【代表取締役】 町田 正一

【創立】 1998年12月

【設立】 2001年12月

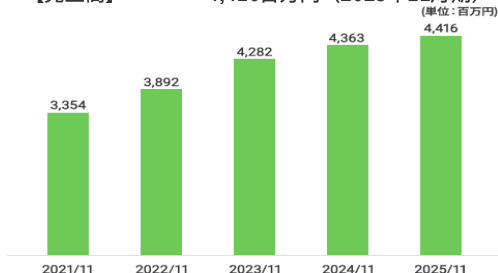
【資本金】 166百万円（2024年11月末時点）

【従業員数】 316名（2025年11月末時点）

【事業内容】

- ・ 市場調査
- ・ HR Techサービス
- ・ 労働者派遣事業（許可番号：派13-311841）

【売上高】 4,416百万円（2025年11月期）



【上場市場】 東京証券取引所スタンダード（証券コード：4197）

【取得認証】



【加盟団体】 一般社団法人日本マーケティングリサーチ協会（JMRA）

【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】 実査部 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】 営業部 大阪府大阪市中央区淡路町4-3-5 FPG links MIDOSUJI 9F

【福岡事業所】 営業部・実査部 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】 営業部・実査部 神奈川県横浜市中区山下町207-2 関内JSビル2F

【中目黒事業所】 実査部 東京都目黒区東山1-6-2 TPR中目黒ビル3F

【長岡事業所】 実査部 新潟県長岡市今朝白1-8-18長岡センタービル9階

【名古屋事業所】 営業部 愛知県名古屋市中村区名駅4-6-23 第三堀内ビル9F

株式会社アスマーク
Humap事業部

岩崎 真吾



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。

Agenda

- ・全社一律施策の課題と「優秀層」離職の原因
- ・1万人調査で紐解く「優秀層が求める環境・制度」とは
- ・優秀層の定着を促す施策を実施するために

エンゲージメント施策を実施しても、優秀層が辞めていく…
人事・マネジメント現場でこんなお悩みが起きていませんか？

課題①

**制度は整えたが
手応えがない**

有給休暇の取得推奨やフレックス
タイム制を導入したが、社内のエン
ゲージメントが上がらない

課題②

**満足度は高いが
離職が多い**

アンケートで不満がない(満足して
いる)のに、辞めてほしくない優秀
な人材が、より良い条件で他社へ
転職する

課題③

**昇進以外のキャリアが
見えない…**

管理職を目指さないスペシャリス
ト層のモチベーション維持や定着
策が分からない

全社一律の「平均的な施策」が、
優秀層の期待とズレている可能性

全社一律の「平均」に合わせた施策では、優秀層が求める
本当のニーズや課題を見落としてしまっている可能性がある

「不満がない状態(満足)」=「定着している」
と思い込んでいる

サーベイで高い満足度が出ていても、
従来のエンゲージメント指標では測れない「離職リスク」が存在します。



単なる「働きやすさ」の提供のみではなく、
優秀層の成果と成長を支える「定着のカギ」を1万人調査から解き明かします。

調査対象者:経営層、自営業、パート・アルバイトを除いた20-64歳の全国有職者(契約社員・派遣社員を含む)

回答数:10,000サンプル

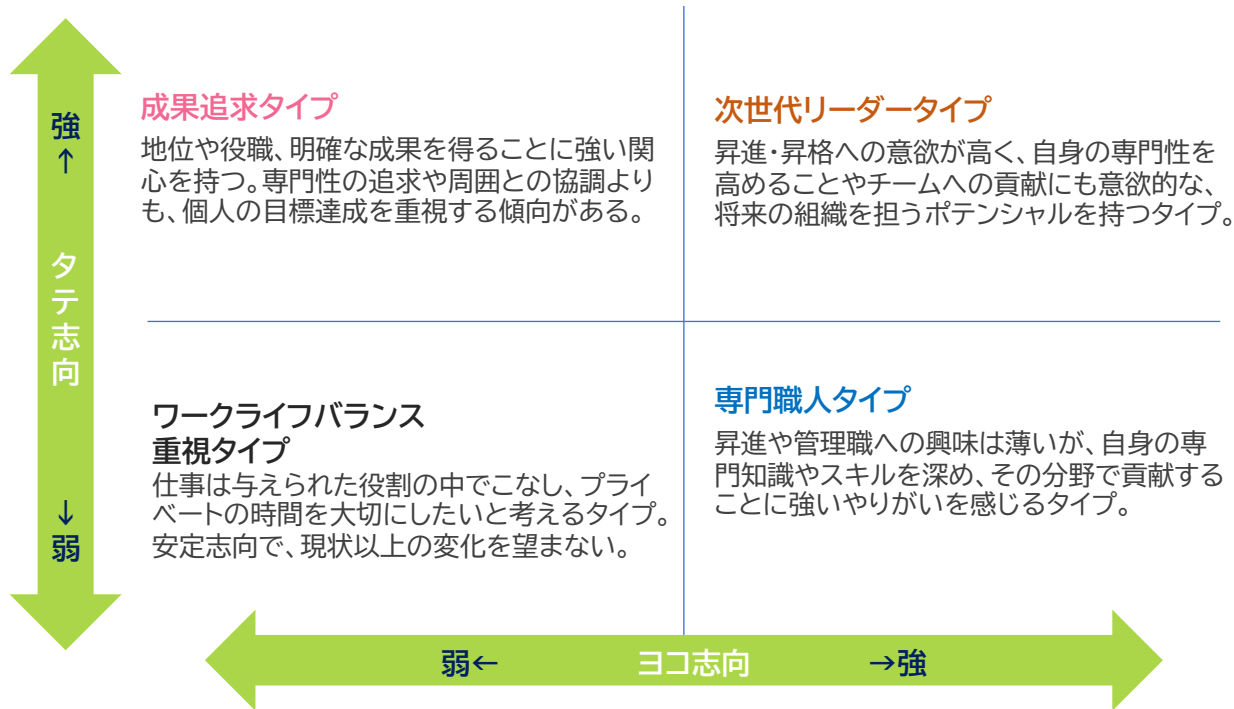
割付:有職者の人口構成比になるべく近づけるように回収

※総務省統計局の労働力調査の結果を参考

調査期間: 2025年7月14日(月) ~ 7月24日(木)

調査方法:インターネット調査 調査実施: Humap(株式会社アスマーク)

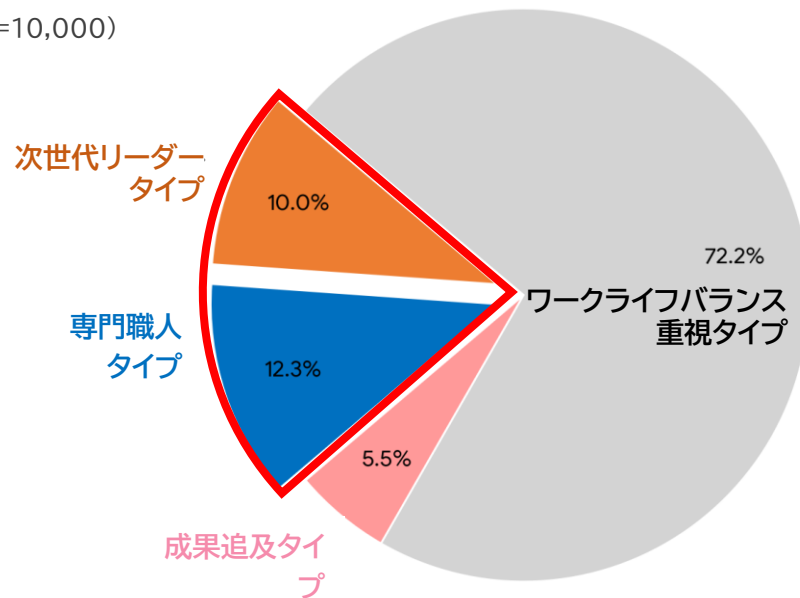
回収数(人)	20代	30代	40代	50代	60代以上
男性	915	1346	1658	1751	596
女性	813	847	919	900	255



タテ志向(上昇志向あり・仕事に意欲的)
ヨコ志向(専門を深める・貢献意欲あり)
上記4タイプに分類

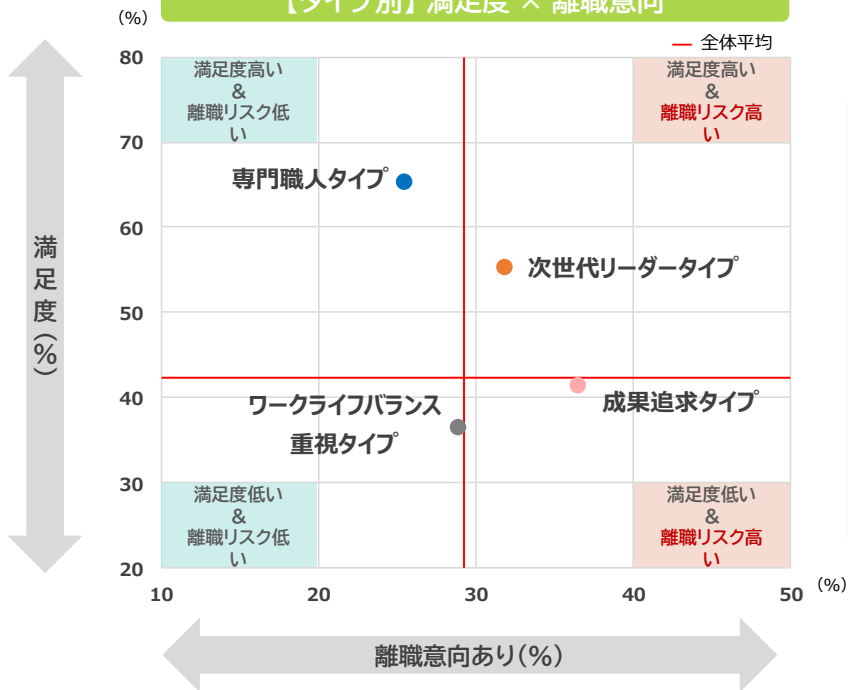
1万人調査が示す組織を支える「4つの価値観タイプ」

n;全体(n=10,000)



昇進・昇格への意欲が高い「次世代リーダータイプ」と
専門知識やスキルを深めることに興味を持つ「専門職人タイプ」を
「**優秀層**」として定義

【タイプ別】満足度 × 離職意向



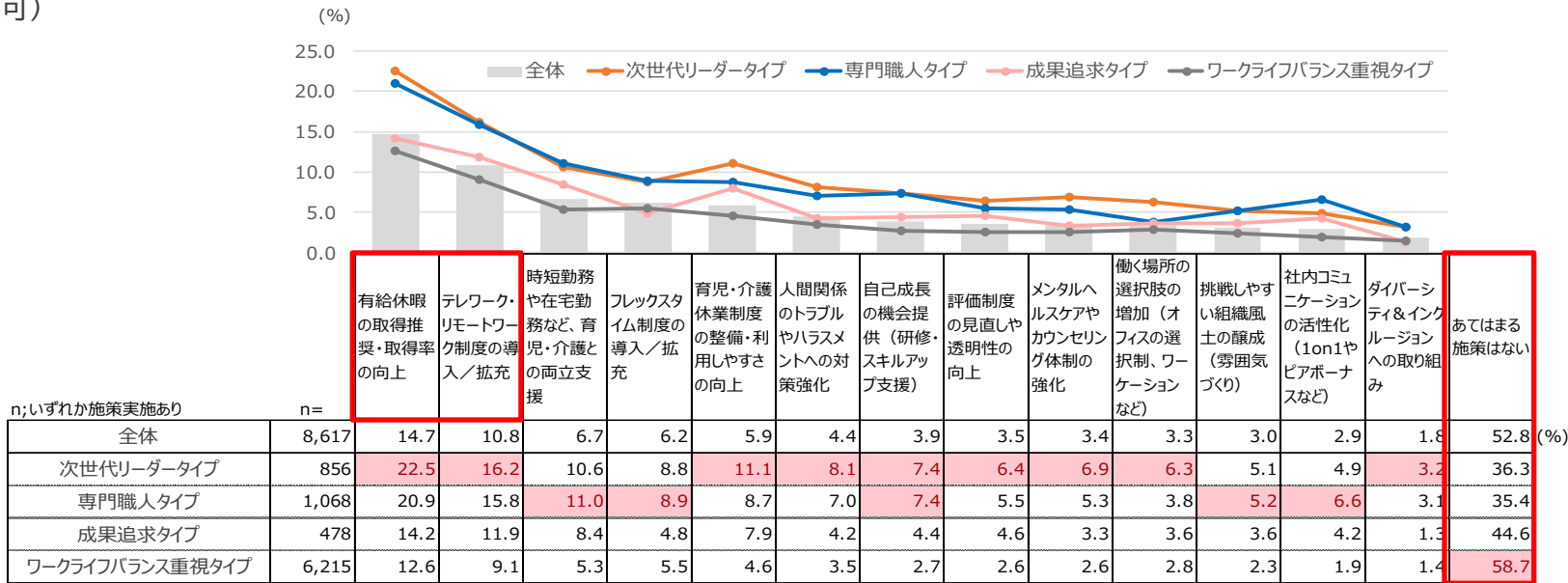
【タイプ別】満足度 × 離職意向の相関

- **次世代リーダータイプ** (満足度: 高い | 離職意向: 高い)
会社の取り組みを評価する一方、より良い環境があれば積極的に転職を検討する
- **ワークライフバランス重視** (満足度: 平均 | 離職意向: 平均)
特別な不満もないが強い熱量もなく、職場に「なんとなく留まる」傾向
- **専門職人タイプ** (満足度: 平均的 | 離職意向: やや高)
自分の専門性や成長機会が実感できないと離職を検討
- **成果追求タイプ** (満足度: 低め | 離職意向: 高い)
明確な成果や対価が得られない場合に離職につながりやすい

次世代リーダータイプは満足度、離職意向いずれも高い
「不満がないこと」は「定着すること」の保証にはならない

「全社一律施策」に対する施策感度の二極化

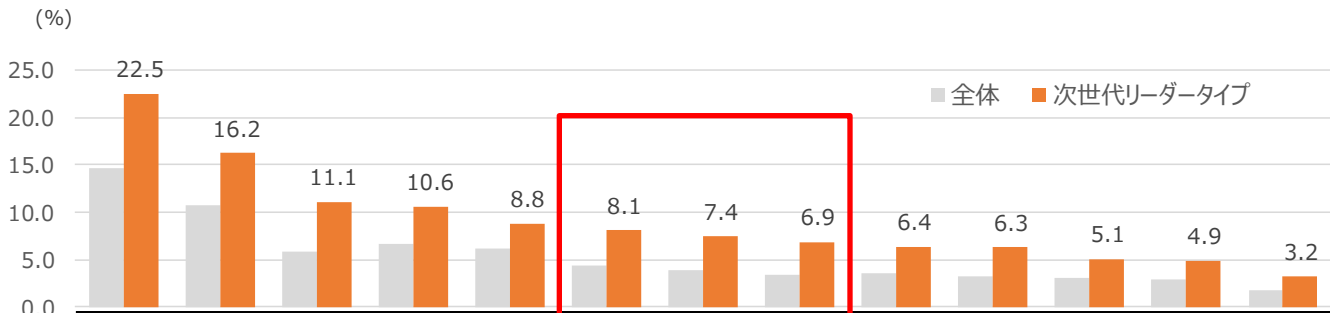
Q.現在、あなたの職場で実施されている施策の中で、ここ2～3年であなたが「働きやすくなった」と感じる施策をお選びください。（複数選択可）



： 4タイプの中で最もスコアが高い

次世代リーダータイプは会社の施策に対する感度が高く
「有給休暇取得」「テレワーク」等の施策は評価している

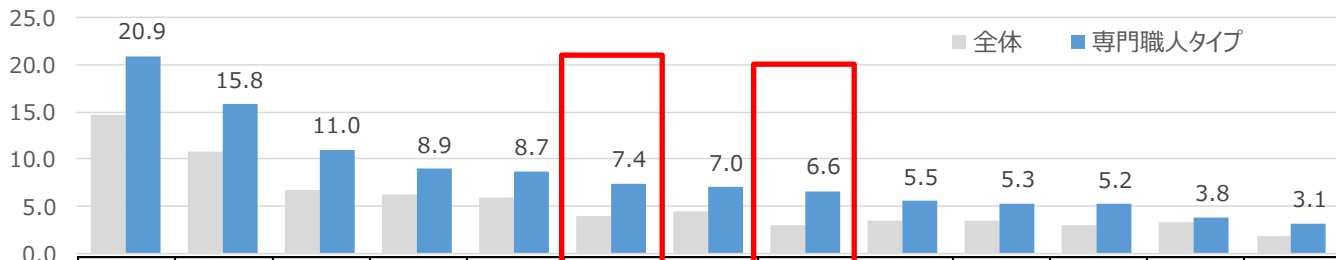
Q.現在、あなたの職場で実施されている施策の中で、ここ2～3年であなたが「働きやすくなった」と感じる施策をお選びください。(複数選択可)



n;いずれか施策実施あり		n=									など)		へはこ)		
全体	8,617	14.7	10.8	5.9	6.7	6.2	4.4	3.9	3.4	3.5	3.3	3.0	2.9	1.8	52.8 (%)
次世代リーダータイプ	856	22.5	16.2	11.1	10.6	8.8	8.1	7.4	6.9	6.4	6.3	5.1	4.9	3.2	36.3
差分（次世代リーダータイプー全体）		+7.8	+5.4	+5.2	+3.9	+2.6	+3.7	+3.5	+3.5	+2.9	+3.0	+2.1	+2.0	+1.4	-16.5 (pt)

次世代リーダー層が求めるのは単なる『楽な環境』ではなく、
高いパフォーマンスを発揮できる**ノイズのない環境**を求めている

Q.現在、あなたの職場で実施されている施策の中で、ここ2～3年であなたが「働きやすくなった」と感じる施策をお選びください。(複数選択可)

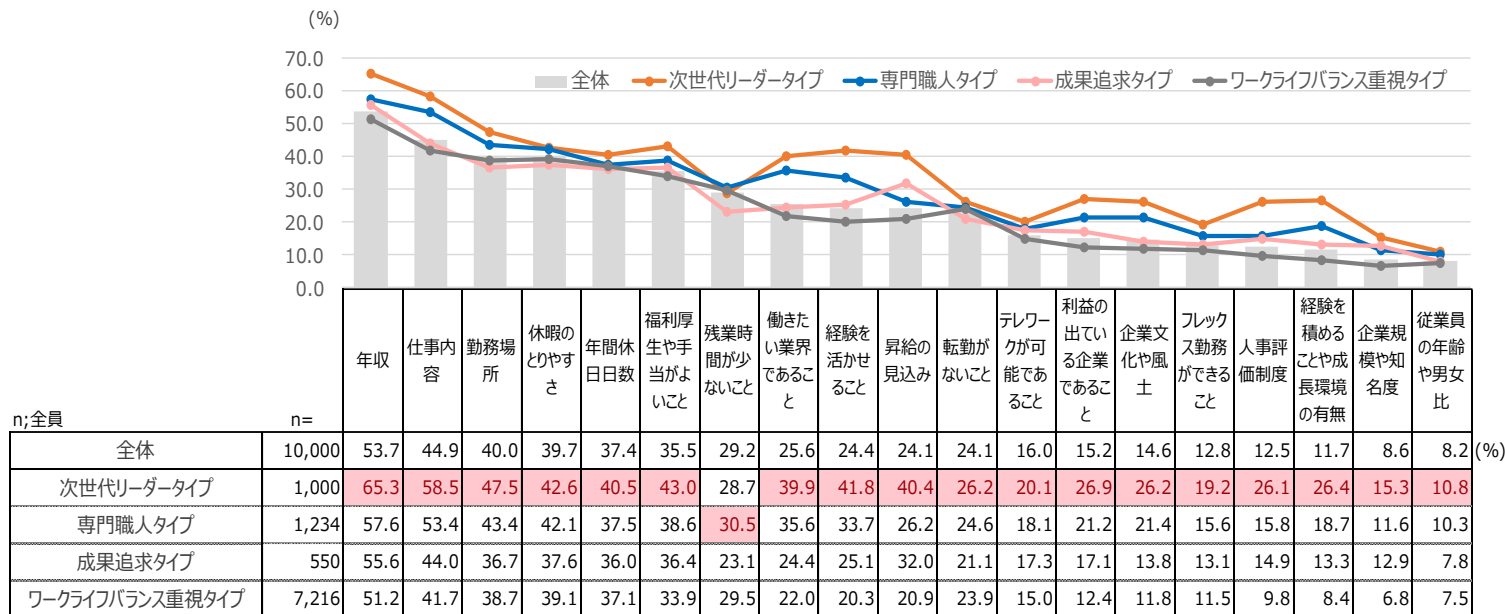


n;いずれか施策実施あり	n=															
全体	8,617	14.7	10.8	6.7	6.2	5.9	3.9	4.4	2.9	3.5	3.4	3.0	3.3	1.8	52.8	(%)
専門職人タイプ	1,068	20.9	15.8	11.0	8.9	8.7	7.4	7.0	6.6	5.5	5.3	5.2	3.8	3.1	35.4	
差分（専門職人タイプ-全体）		+6.2	+5.0	+4.3	+2.7	+2.8	+3.5	+2.6	+3.7	+2.0	+1.9	+2.2	+0.5	+1.3	-17.4	(pt)

求めるのは「出世」ではなく専門性を活かせる「成長機会」と
貢献が正しく理解・評価される質の高いコミュニケーション

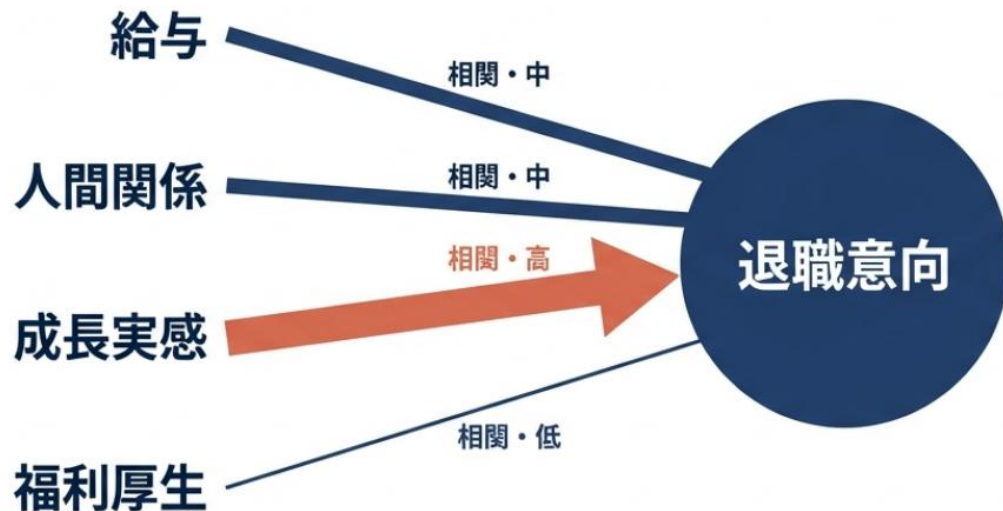
転職検討時に重視する条件の比較

Q.「転職」について伺います。あなたが転職先を探す場合、どのような点を重視しますか。(複数選択可)



： 4タイプの中で最もスコアが高い

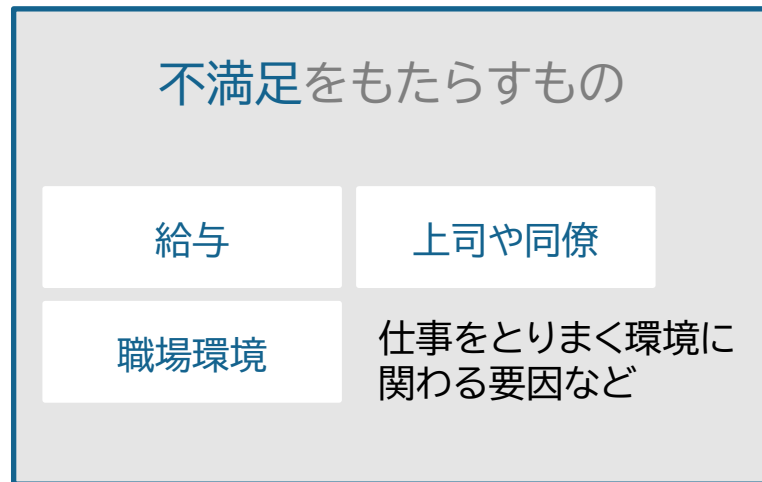
次世代リーダータイプは
「自分の経験を活かせる、より良い条件の職場」を探している



単なる「満足度」ではなく、「何が不満だと辞めたいのか(離職ドライバー)」を特定。
満足度が低くても退職に直結しない項目と、直結する項目を見極めることが重要。

なぜ働きがい注目される？

ハーズバーグの1966年の研究『二要因理論』



給与や労働条件を整えても「不満」が消える(衛生要因)だけであり、「意欲」が高まる(動機付け要因)ことには直結しない。

「働きやすさ」の改善だけでなく、「働きがい」を高める(動機付け要因を刺激する)施策が必要

満足度相関ランキング

	項目	相関係数
1	貢献実感	0.75
2	コーポレート	0.73
3	キャリアパス	0.71
4	役割・適性	0.69
5	評価制度	0.69
6	評価納得	0.69
7	成長実感	0.68
8	プロダクト・サービス	0.67
9	検証改善	0.67
10	柔軟対応力	0.66

「貢献実感」

- ・ 能力発揮
- ・ 会社貢献の実感
- ・ 仕事の成果や苦勞の承認

「コーポレート」

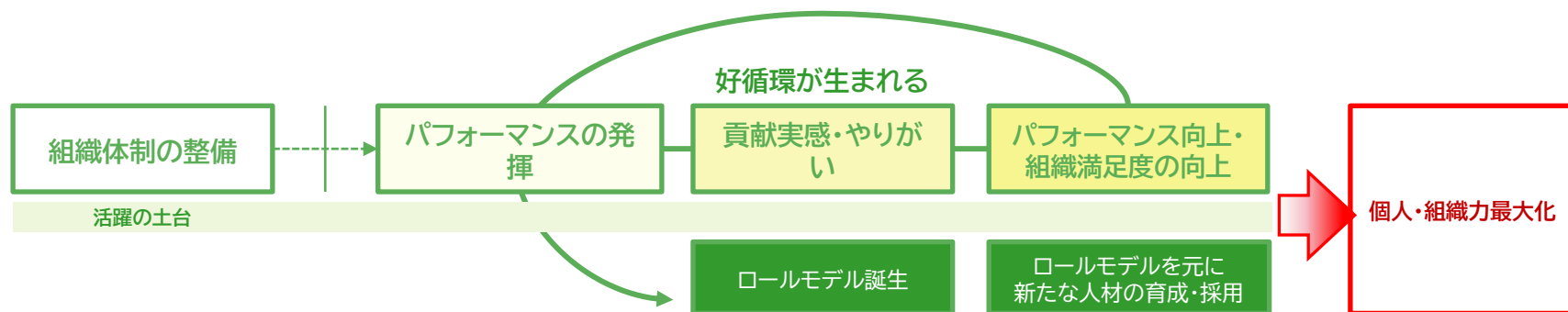
- ・ 会社に対する愛着

「キャリアパス」

- ・ 将来像の描きやすさ
- ・ 目標となる存在の有無

「貢献実感」「コーポレート」「キャリアパス」は満足度と関連が強く、
これらが従業員満足度を高める(維持する)ために重要な項目であることがわかる

従業員のパフォーマンス向上(活躍)には、働きやすい環境を整えられるだけでは不十分
「貢献実感」「コーポレート(会社への愛着)」「キャリア」など
「成長機会」や「やりがい」を大切にしている



自社で活躍する人材はどのような人材か、抱えている不満は何なのか
活躍のボトルネックは何か、理解することが非常に重要

「満足度が高い＝定着する」ではない

特に次世代リーダー層は、現在の職場に一定の満足を示しつつも、自身のキャリアや市場価値を高められる環境があれば、選択肢を広げる傾向がある

単なる働きやすさ(楽な環境)は
優秀層の引き留めには至りにくい

優秀層が本質的に求めているのは、本業に注力できる環境と、自身の貢献や専門性が正当に評価されるコミュニケーション



組織全体の「平均値」による一律の取り組みから
自社の人材が持つ「価値観の構造」を捉えた適切なアプローチへ

■ 対策 1 | 職場の阻害要因を取り除き、集中できる環境を整える

非効率な手続きをなくし、業務過多の解消を進め、優秀層が本来のパフォーマンスを発揮できる環境をつくる

例：ワークフローツールの導入による承認迅速化、不要な会議・社内手続きの削減、業務マニュアル化

■ 対策 2 | 成長を実感できる機会と、貢献を認めるフィードバックを行う

研修やキャリア支援に加え、1on1等で個人の貢献を正しく評価・フィードバックする機会を設ける

例：専門職向けのキャリアパス整備、貢献を可視化する月1回の対話・1on1、社内表彰制度

■ 対策 3 | 自社の「価値観分布」を把握し、個別の改善アプローチを打つ

自社の人材がどのタイプに属し、何に心動かされるのかを可視化することが、優秀層の流出を回避するための第一歩

例：定期的なES調査、部署・タイプ別の課題に応じた施策の使い分け

理想的の体制

高頻度に取得するパルスサーベイで日々の従業員の変化を確認し
年一回(半年)に1回全社的な調査をする体制

パルスサーベイ

- ・日々の従業員のモチベーション
- ・エンゲージメント状態

日々の体温計測



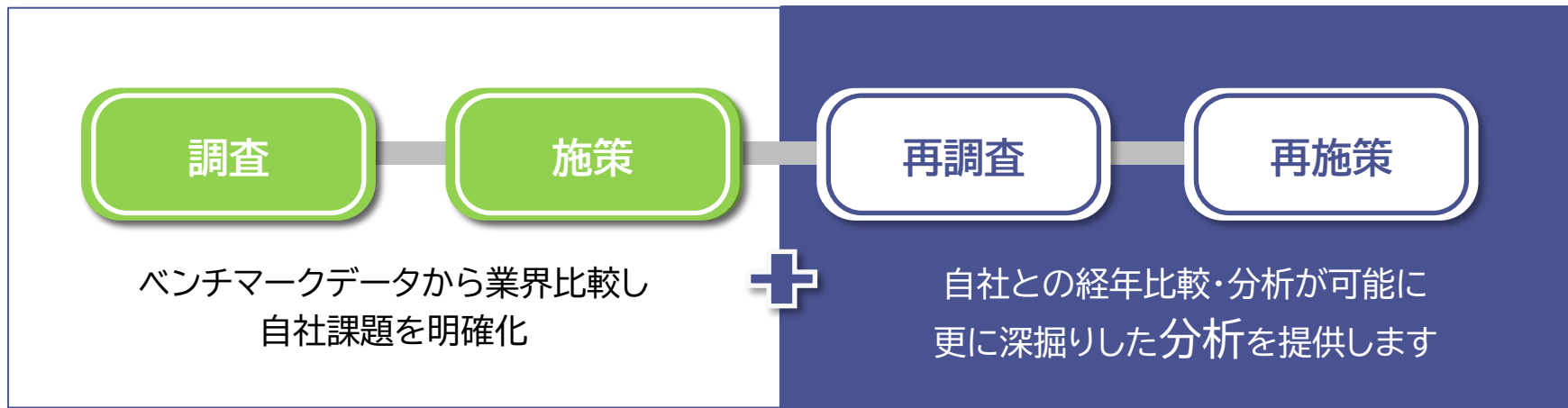
社内調査

- ・組織の状態の可視化
課題の根本原因
- ・エンゲージメント状態の把握

年1回の健康診断

➡ 社内調査を通じ、会社の方向性や今後の取り組むべき項目を整理

優秀層が定着する組織を目指すためには、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

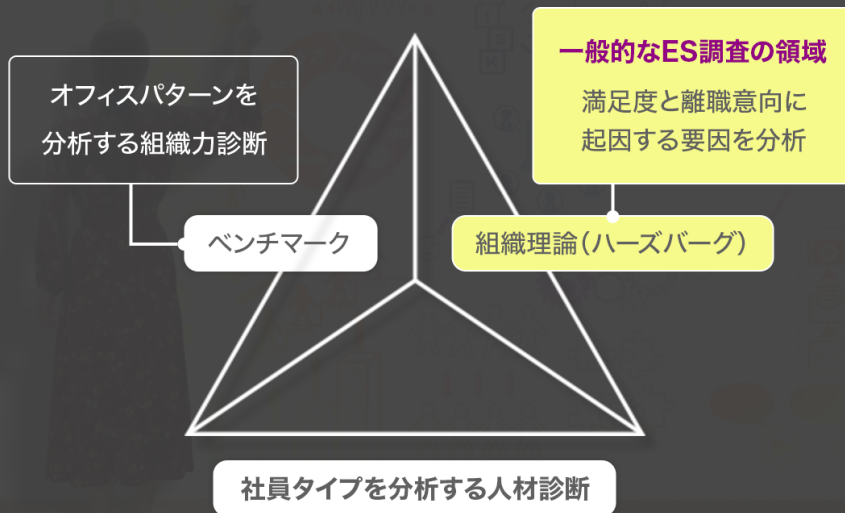
一度の調査・施策だけで、組織全体の劇的な改善は難しい。

定期的な効果検証、改善提案までサポートします。

問題点を明確にし、具体的な改善策までをご提案 組織改善の「最短ルート」を導く【非SaaS型】ES調査「ASQ(アスク)」



◆組織・人材コンサルティング会社と協力の元、多面的な分析を可能。



① ベンチマークデータをもとに
改善ポイントを見える化

② 組織・リーダー・社員を
4つのタイプに分析

③ 人事施策提言までの
アウトプット

※施策提言は簡易的なものです。

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。

まずは全体を俯瞰するための従業員満足度調査も

全81問のパッケージ設問を、多面的に分析。カスタマイズも可能。

パッケージ設問(全81問)



多面的な分析



カスタマイズ

大項目

経営・方針

組織マネジメント

各種制度

働き方

環境

人的関係性

仕事特性

仕事の手応え

業務負担

ロイヤルティ

リーダーシップ(P/M)

総合満足度・離職意向

問題意識

主体性

■ 属性別

年齢、性別、部署、勤続年数等の従業員の属性ごとに分析

■ タイプ別

リーダータイプ、社員タイプといったタイプ別分析で改善点を見える化

■ カスタマイズ設問

■ 追加分析

■ 実施方法カスタマイズ

■ 部署別レポート

■ アンケート画面イメージ



ひと目で改善優先度がわかるポートフォリオ分析

仕事や組織の評価を左右する各要因の満足度/離職意向それぞれに相関する「重要度」を横軸に、「業界平均(ベンチマークデータ)と比較した評価スコアギャップ」を縦軸に取りポートフォリオを作成。

改善項目への優先度を視覚的に把握することができます。

■ 満足度ポートフォリオ

・ 現状維持努力

評価は高いが、重要度は低い項目

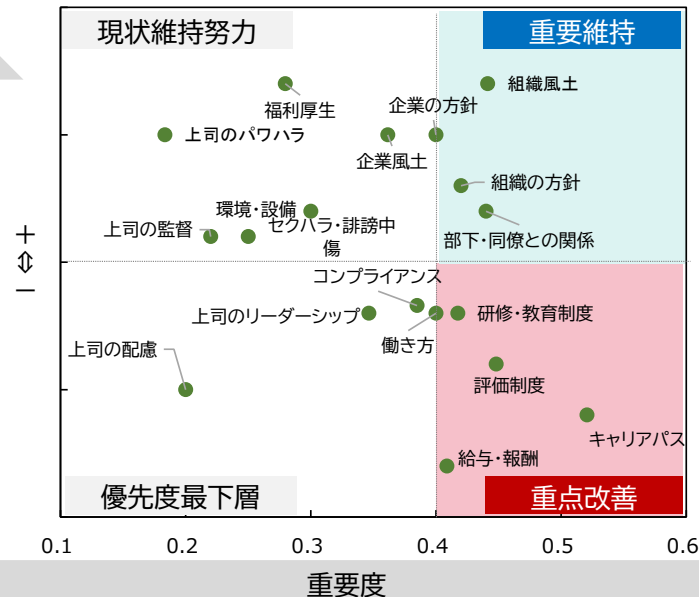
→ひとまずは現状維持で問題ない

・ 優先度最下層

重要度は低いが、評価も低い項目

→重点改善項目の次に改善が必要

業界平均とのスコアギャップ



・ 重要維持

重要度も満足度も高い項目

→現時点の満足度の源泉
今後も満足度を維持する必要がある

・ 重点改善

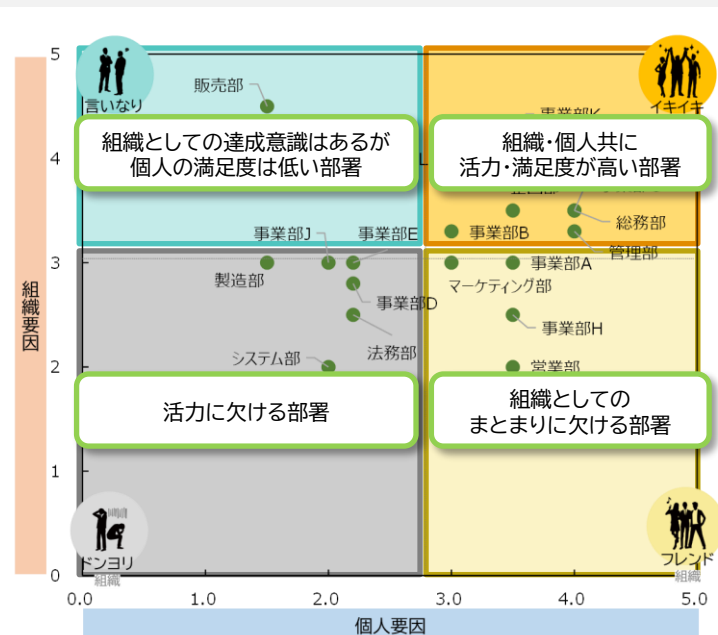
重要度が高いのに、評価が低い項目

→最優先で改善が必要

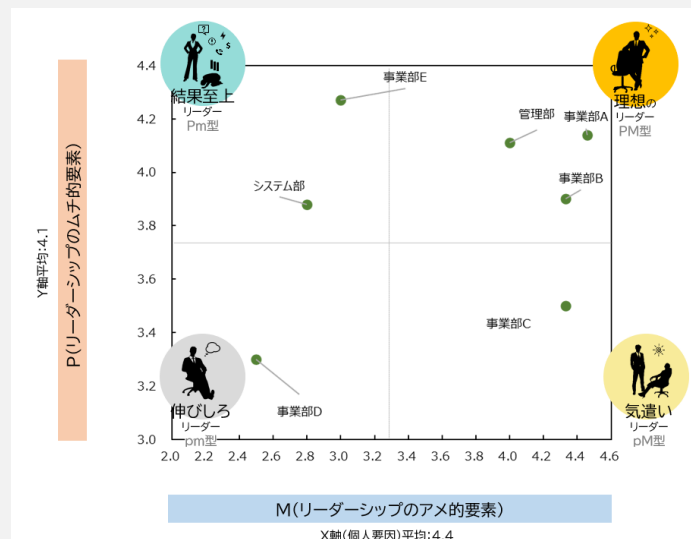
※詳しいレポートサンプルをご希望の方は、お問い合わせください。

組織と社員をタイプ別に分析。部署別の傾向や、自社社員の傾向や課題がわかります。

■ オフィスパターン分析イメージ



■ リーダータイプ分析イメージ



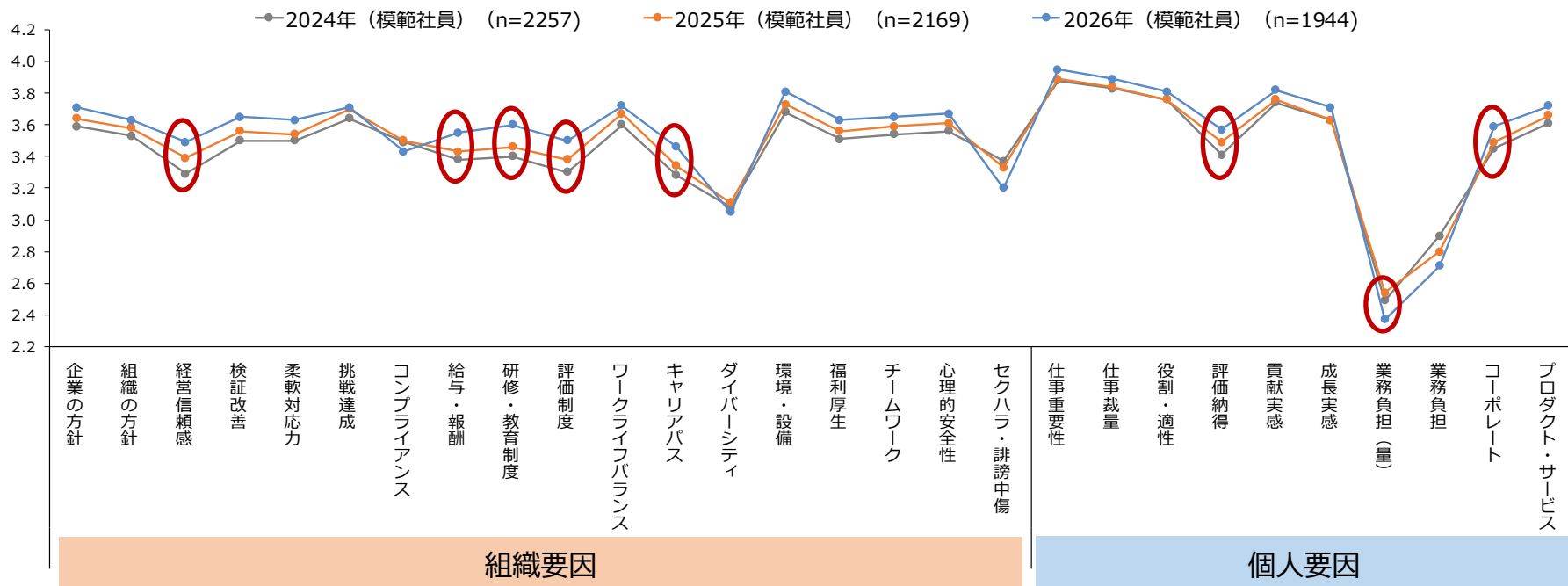
※詳しいレポートサンプルをご希望の方は、お問い合わせください。

模範社員と全体の比較イメージ(ベンチマークデータより抜粋)

2024・25年と2026年の
ベンチマークデータ「模範社員」の結果比較

スコア:加重平均

模範社員は全体と比べて「業務負担(量)」に対する評価が相対的に低い。
2024、25年と比べると、組織要因の「経営信頼感」「給与・報酬」「研修・教育制度」「評価制度」
「キャリアパス」、個人要因の「評価納得」「コーポレート」が大きく上昇している。



セミナー視聴特典:ASQ無料トライアル(無料ES調査実施)



Summary① 満足度と離職意向

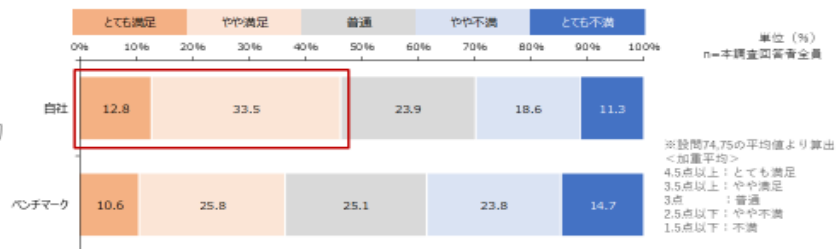
満足度について、満足している層が46.3%とベンチマーク36.4%と比べて割合は高く満足している。
また、離職意向もベンチマークと比べると若干低めであり、業界比較では悪くない結果である。

満足度

46%

加重平均

3.2



離職意向あり

42%

加重平均

3.0



ASQの特徴①タイプ分析 社員タイプ診断



ベンチマークデータを元に、「組織要因」「個人要因」をスコア化。
オフィスをも4つのパターンに分類し、大枠の特徴を掴むことができます。

【社員タイプ】

模範型社員

主体性が高く、現在の組織・職場・仕事への目的意識も持っているタイプである。自分たちが会社を良くしたいという前向きな意識が高く、従来の幹部候補となりうる層である。

自分の仕事だけでなく周囲を見渡し、動くことのできるタイプで、リーダーとして意図することでも周囲を巻き込むことが出来る。

同業の割合が30%を超える企業はよい人材を抱えていると高える。逆に20%を下回ると人材枯渇企業として危険な水準と高える。

つぼみ型社員

主体性は高いが、組織・職場・仕事に対して目的意識を持っていないタイプである。

与えられたタスクについて取り組む実行力は持ち合わせている。適切なリーダーの基で忠実に動くサポーターとして期待できるタイプである。

□だけ型社員

現在の組織・職場・仕事に疑念を抱きつつも、主体性は低いタイプである。一見すると意欲が高そうであるが、自分から改善や行動に取り組む事は稀な、社内向きタイプである。

自分なりの意見をもっているもので、それを自分のタスクとして誰と話し合い取り組んでもらうことが必要である。

会社や組織に対する反対勢力として厄介な存在になることもある。

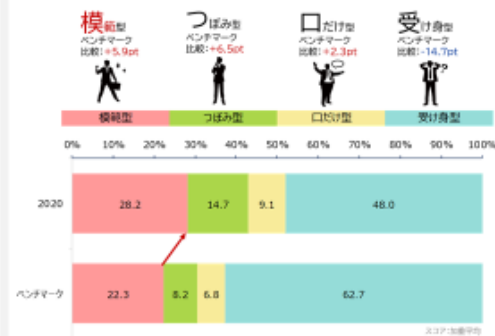
受け身型社員

主体性も低く、現在の組織・職場・仕事への目的意識も持ち合わせていないタイプである。会社に対して無関心で、仕事を報酬を得る場と割り切っている場合も多い。単純作業・労働の職場に多い。

同タイプの目的意識に関して過度に深刻に受けとめる必要はないと高える。だが、働き意欲に関する不満は受け止めて改善しておかなければ不満が蓄積される。

過労、過労死という最も多いタイプであるが、同業の割合が40%を超える企業は、人材枯渇企業と高える。

【アウトプットイメージ】



※同様に、部署別の構成比もお出しできます。



Humap

<https://humap.asmarq.co.jp/>

【お問い合わせ先】

株式会社アスマーク Humap 事業グループ

TEL : 0120-922-684