



コストをかけずにできる！

# 定着・離職対策の手引き書

人的資本を前進させる、定着できる組織づくり

～現状分析編～



# 目次

---

## 成功モデルケースを踏襲した、正しい**対策の手順** ～現状分析編～

Topics.1 定着・離職対策の重要性...3P

Topics.2 定着・離職対策の手順...8P

Topics.3 従業員現状の把握手法...11P

Topics.4 現状の分析方法...16P

Topics.5 まとめ・ご支援内容...19P





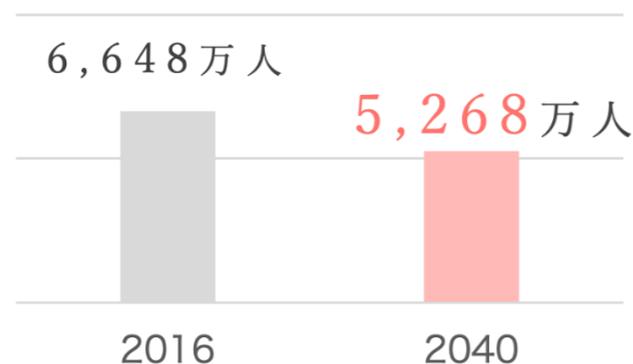
# Topics.1

定着・離職対策の重要性



## 人材の重要度 “多面化” が急速に進む

労働人口

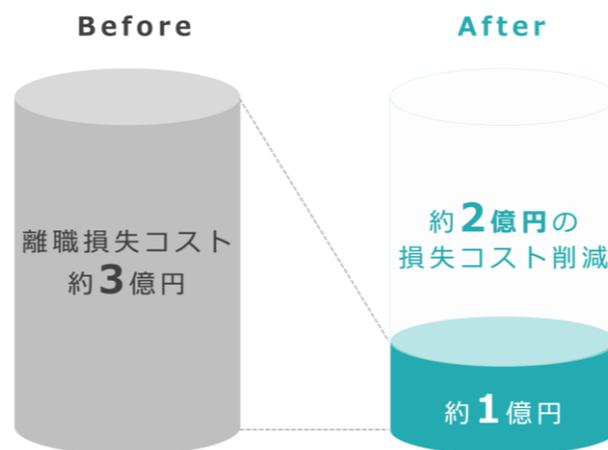


参照元：[みずほ総合研究所](#)



採用難・コスト増加

離職損失コスト



離職減少人数：42名



継続・損失拡大

人的資本情報の開示

(ISO30414)



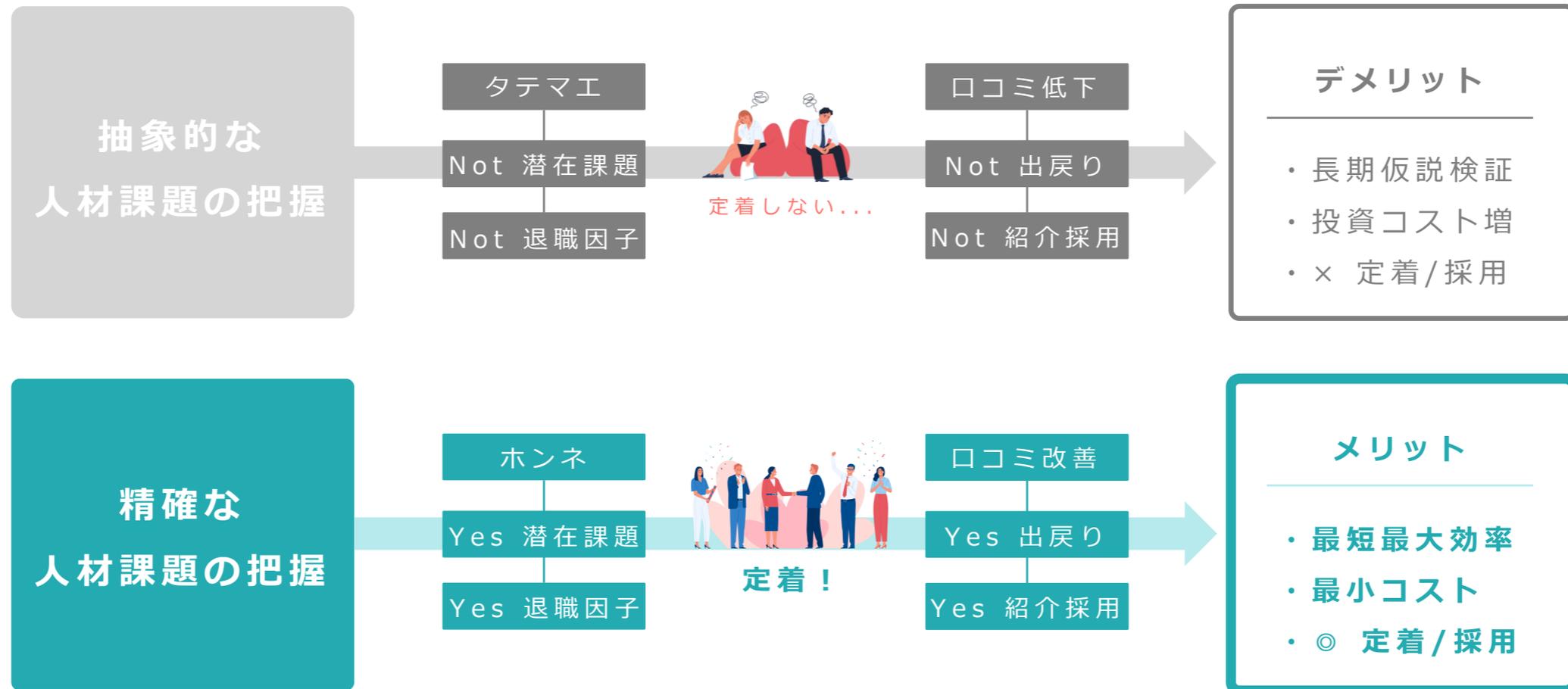
参照元：[アビームコンサルティング](#)



企業価値影響

「対策をしない = **抽象的な人材課題の把握**」により

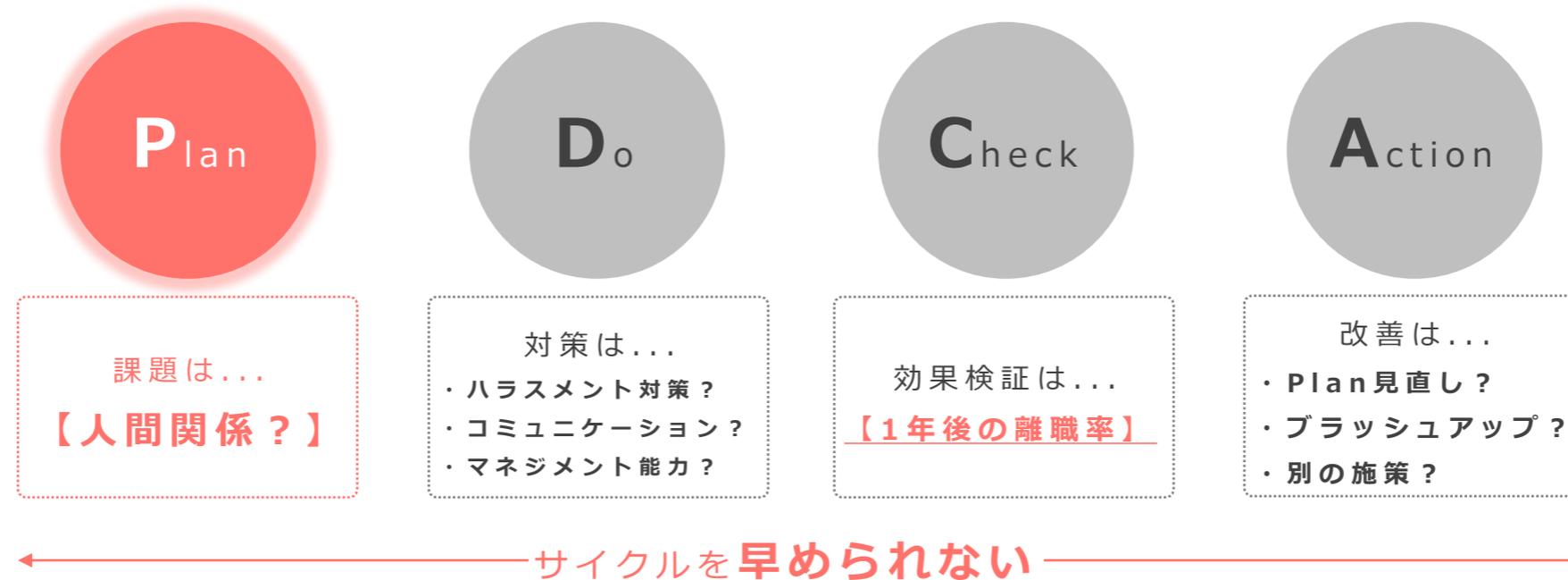
採用・定着活動に悪循環をもたらし、コスト損失も拡大していく



定着・離職対策は、効果の検証までに時間がかかる

**Plan**（調査/課題分析）が曖昧だと必要な対策が定まらず

効果を得るまでに時間/コストを要してしまう



## 退職者から得る情報でないと、退職因子はわからない

対策には、**退職に至った直接的な課題**（退職因子）の解決を行うことが必須です



在職者

### 希望/要望

- ・ 休日が増えたらいいなあ
- ・ ○○な福利厚生ほしいな
- ・ リモートワークしたいな

→重要な意見と希望/要望の判別が難しい

→解決すべき課題の優先順位を誤る

退職者



### 退職因子

- ・ 有給を取得できない ■ ■ を解決してほしい
  - ・ ● ● のために ○ ○ なサポートがほしい
  - ・ ▲ ▲ のためにリモートワークがしたい

→退職に影響した課題

= 退職者を減らすために解決が必要な課題

→課題の背景把握により検討に足る情報を集積



# Topics.2

## 定着・離職対策の手順



## 対策のサイクル化と仮説精度が重要

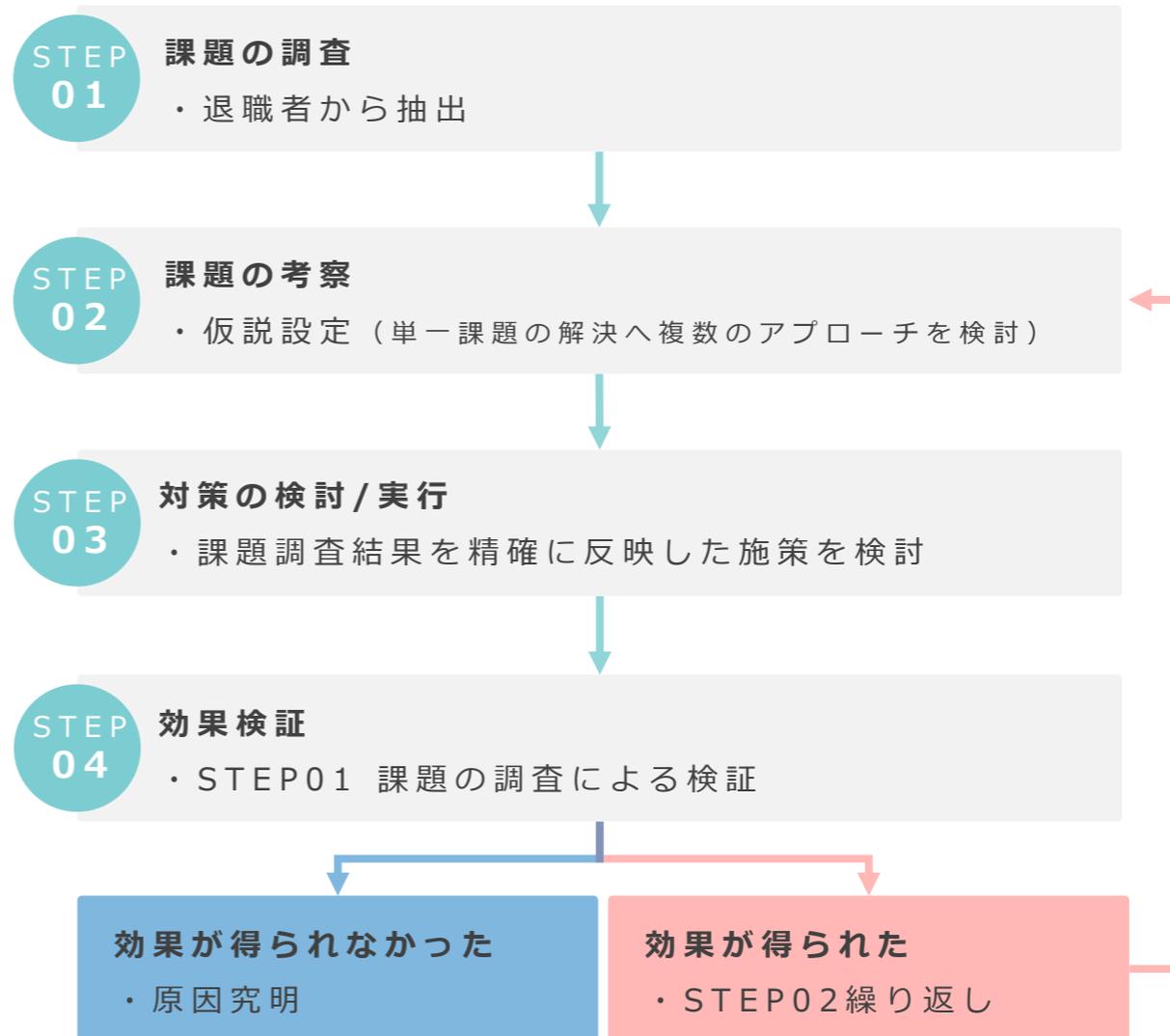
直面した退職理由の個別解決ではなく  
離職が起きる原因の全体像を把握したのち

**仮説課題を丁寧**に設定しましょう。

仮説に基づく対策の検討/実行と

**確実に効果検証**を行うことで

着実な成果へつながって参ります。



「給与が低い」の解決策は**給与UP**ではない

「課題は判明していても、解決ができない」  
このようなケースのほとんどが、課題の対策を  
**人事戦略に置き換えられなかった**  
ことによります。

つまり、調査できた課題の粒度が粗く  
対策を考えることができるほどの情報を  
取得できていない状態です。

ほぼ全ての離職課題は、人事戦略内で  
対策を講じることが可能です。





# Topics.3

## 従業員現状の把握手法

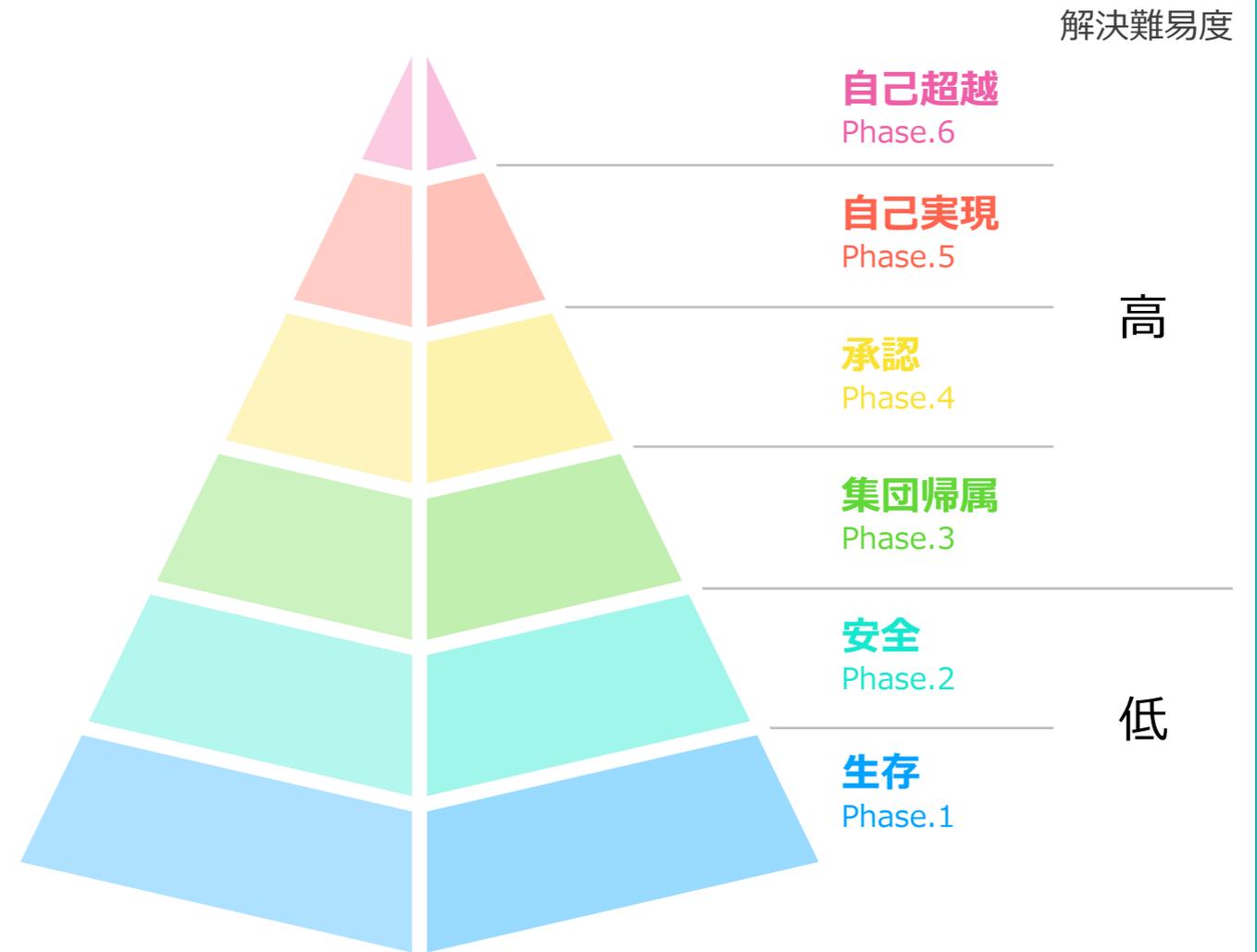


## 「給与が低い」は**詳細に細分化**できる

定着・離職対策において、まず必要となるのは  
「**課題を正しく認識する**」事です。

「給与が低い」という不満を一つ取り上げても  
右記6段階に分類する事ができ、段階に応じて  
**とるべき対策が異なります。**

現状を精確に捉えることが適切な対策を  
講じるための第一歩となります。



退職者から情報を得る方法は2通り

特に**退職面談**は解像度の高い情報を得ることができる

アンケートは始めやすい一方  
得られる情報が少なく  
正しく課題を認識しきれない  
手法となります。

面談は工数の負荷や面談者により  
情報に偏りが生じる懸念がありますが  
**豊富な情報を収集できる**手法です。

手法	効果	工数
退職者へのアンケート	○	◎
退職者への面談	◎	△
口コミサイト調査	○	×

## 会社が聞きたい事ではなく、課題の周辺状況を質問

アンケート実施に際し、重要な点は下記となります。

### ① 無料ツールを活用する（Googleフォーム）

↳コストをかけたシステムは、調査すべき項目が明確になってから実施。

### ② 回答し易い質問数に設定

↳聞きたい事を全て盛り込むと回答率が下がり  
詳細な情報も得にくい。（適正：10～15問）

### ③ 確実に回答を得るプロセス設計

↳確実に回答を得るために、業務時間内での  
回答依頼を行うことや、落ち着いて回答できる  
環境の提供や配慮が必要。

No.	質問内容
1	入社理由
2	入社後のギャップ
3	退職理由
4	転職を初めて意識した出来事
5	No.3,4の間で発生した問題/懸念
6	入社後、最初に感じた問題/懸念
7	No.4,6の間で発生した問題/懸念
8	No.3～7の解決に必要だったサポート
9	転職先を選んだ理由 転職先に求めること
10	転職先/候補と比較した 自社の良い点

## ホンネを引き出す**姿勢**と**話法**が重要

面談では『姿勢・話法』が重要です。

『姿勢』では特に「話を理解する」「退職慰留をしない」事ができないとホンネを引き出しにくくなります。  
本人を思っている発言も一度飲み込み割り切って接する事が重要です。

『話法』では質問にWが一つでも欠けると課題に誤認識が生じ**本質的な原因を見誤ること**につながります。

退職面談姿勢『全ての話に理解を示す』	
面談時の留意点	左記ができないことによりホンネを言わなかった割合
話を理解する	29.7%
退職慰留をしない	23.6%
意見に対して建設的な話をする (NG: 説得/課題を解決できない説明)	11.4%

退職面談話法『5W質問』	
Who (誰が)	私の
What (何を)	給与が低い
When (いつ)	新卒2年目の時
Where (どこで)	友人との会話で気付いた
Why (なぜ)	税金分手取りが下がり、1年分の評価がないと感じる 友人は税金分以上の昇給があった



# Topics.4

現状の分析手法



## 把握した現状をフェーズとカテゴリーで分類

### 把握できた課題の詳細を適切に分類

#### <Phase別 課題分類例>

生存：生存が脅かされるレベルの不満

例) 「介護費が必要となり、今の給与では生活できない」

安全：安全/安心な生活が脅かされるレベルの不満

例) 「家族が増え、今の給与では生活が厳しい」

集団帰属：企業への所属に価値を見出せなくなる不満

例) 「他社員と比べ給与が低いことによりイベントに参加できない」

承認：企業/他者からの賞賛や評価に関わる不満

例) 「自分の能力や成果が給与に反映されていない」

自己実現：自身が求める将来像到達に関わる不満

例) 「求めるスキル獲得に向けた自己投資に充てる資金余裕がない」

自己超越：企業や自身を超えた価値観達成に関わる不満

例) 「寄付/ボランティア活動に充てる資金が足りない」

フェーズ/ カテゴリー	生存 Phase.1	安全 Phase.2	集団帰属 Phase.3	承認 Phase.4	自己実現 Phase.5	自己超越 Phase.6
給与		●●●				
労働環境						◇◇◇
人間関係			注視 ××× ○○○			
キャリア			■ ■ ■ △ △ △		◆ ◆ ◆	
社風	▲ ▲ ▲					

## 対処すべき課題に優先順位をつける

分類した課題の対策難易度に応じて  
対処する課題に優先順位をつけましょう。

- ① 「給与が低い（働きに対して納得できない給与）」は **Phase.4** に分類され、対策難易度は **Hard** となります。
- ② 「給与が低い（入社前との認識相違）」は **Phase.2** に分類され、対策難易度は **Easy** となります。

①の解決には“評価制度/FB方法等”複数の課題へ  
対処が必要となり、②の解決には“入社前合意形成”が  
対処として必要となります。

上記のように、一見同様に見える課題も分類する事で  
正しく対策を講じる事ができ、対処し易い課題を選定し  
対策の優先順位をつける事が可能となります。

	生存 Phase.1	安全 Phase.2	集団帰属 Phase.3	承認 Phase.4	自己実現 Phase.5	自己超越 Phase.6
特徴	解決に必要な課題が 1,2つである不満群		解決に必要な課題が 複数にわたる不満群			理念
対策 難易度	Easy or Normal		Hard			Very Hard



# Topics.5

まとめ





- **退職原因への直接的な解決を意識する**  
(原因の本質は退職者のみが知っている)
- **企業側の意見を挟まず、まずは問題の解像度を高める質問設計が重要**  
(話を受け止める / 退職慰留をしない / 5W質問)
- **対策難易度に応じて、対処する課題に優先順位をつける**  
(一見同様に見える課題も分類)



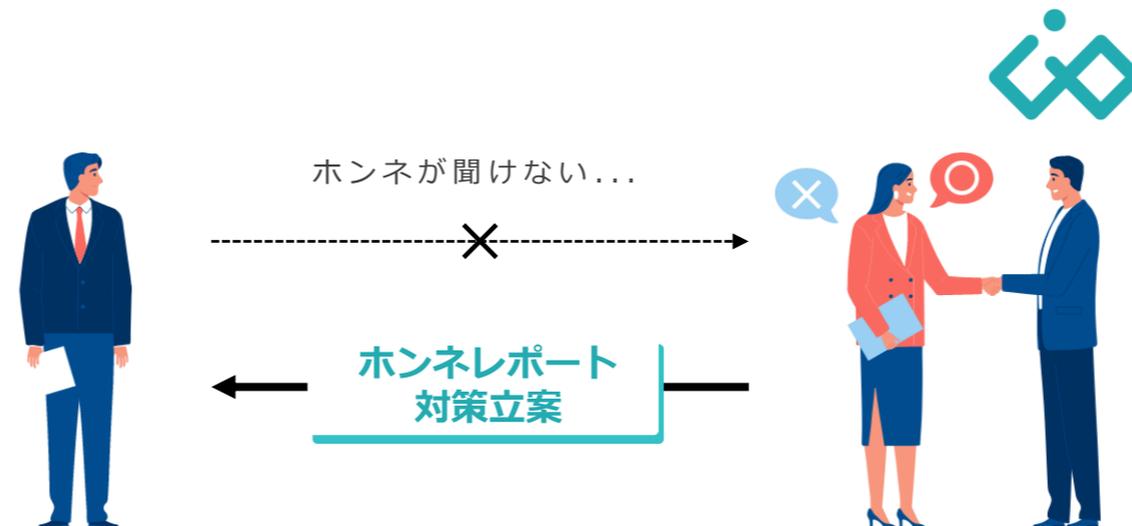


# ご支援内容

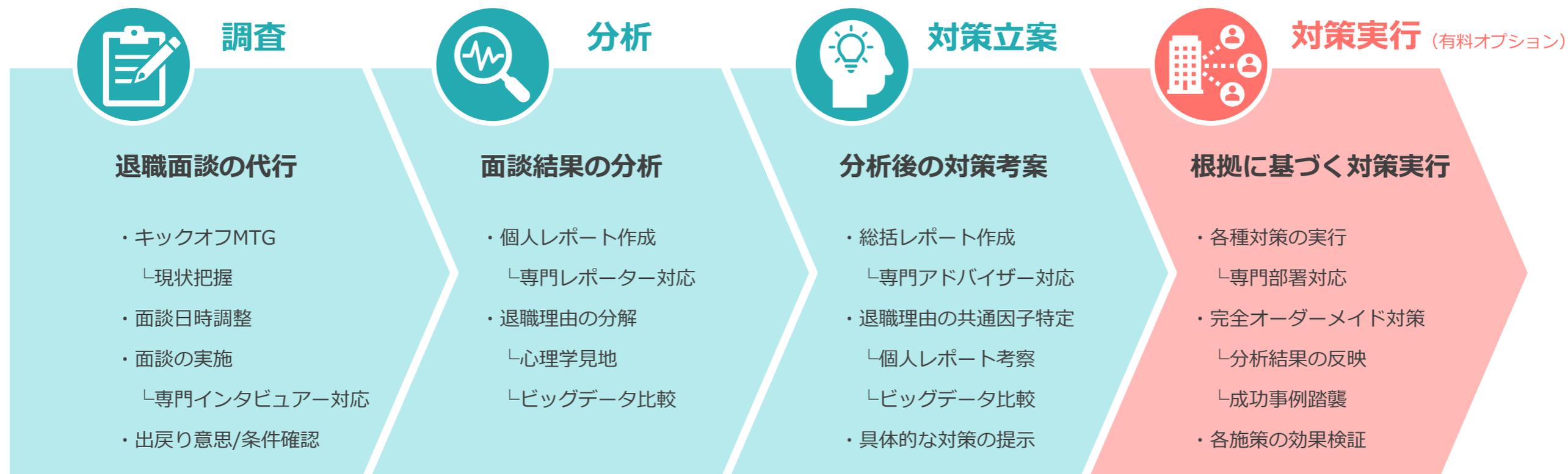




企業人事や、直属の上司に代わり  
**退職理由の調査と対策の立案**を行うサービスです



## 運用知識・リソースがなくとも効果を体感できる 調査・分析・対策立案のワンストップ提供



## Mission

## 退職者データを、人事戦略の武器へ

退職面談 検索数



退職面談数 (月間)

約 **160名** / 月

サービス継続率



保有退職パターン

**654** 通り



社名：株式会社フォロアス

設立：2014年 (いっと：2019年～)

実績：約3,000社 (いっと：約220社)

拠点：東京, 大阪

# お問合せ窓口

貴社に近い具体的な事例について  
まずはお気軽にお問い合わせくださいませ！

お電話：03-6380-5117

メール：[info@interview-itto.jp](mailto:info@interview-itto.jp)

オンラインご紹介 予約QR

