

vol.1

業界別！退職理由ホンネTOP3

「一身上の都合」に潜む本当の退職理由とは？



退職者のホンネ



いっと

Improvement of turnover rate by interview

本資料は著作権法により保護されており
無断での転用・商用利用を禁止します。

目次

1. はじめに

2. 調査概要

3. 【調査結果】 サービス・小売・外食業界

4. 【調査結果】 旅行・ホテル・旅館・レジャー業界

5. 【調査結果】 メーカー・商社業界

6. 【調査結果】 建築・土木・設備工事業界

7. 【調査結果】 航空・鉄道・運輸・倉庫業界

8. まとめ



1. はじめに

人事の方々が、これまで多く見聞きされた事であろう「一身上の都合」

退職意思を伝えられ、面談をすれば皆決まったように「家庭の事情」「やりたいことができた」「キャリアアップしたい」と、**タテマエ**に見受けられる理由が多いというお悩みの声をたくさん伺っております。

私たちは「第三者という立ち位置」と「退職面談に特化した面談スキル」を介して、退職理由のホンネを**退職面談のアウトソーシングサービス**を提供することで捉えて参りました。

蓄積してきた退職理由データに心理学の見地を加え、退職理由を600通り以上のパターンへ細分化することに成功いたしました。

本資料にて、専門的な調査による“タテマエ”ではない“ホンネ”の退職理由と考察から退職理由を正確に把握することの重要性の一端を、お感じいただけますと幸いです。

2. 調査概要

調査対象：5業界

└ サービス・小売・外食業界

└ 旅行・ホテル・旅館・レジャー業界

└ 製造メーカー・工場業界

└ 建築・土木・設備工事業界

└ 航空・鉄道・運輸・倉庫業界

調査期間：2023年11月～2024年10月（過去1年）

調査方法：退職者面談（オンライン・1名60～90分）

サンプル数：1,216名

3. サービス・小売・外食業界

- ・企業がヒアリングした退職理由 TOP3（タテマエ）
- ・『いっと』がヒアリングした退職理由 TOP3（ホンネ）
- ・ホンネの考察

3. 退職理由TOP3（サービス・小売・外食）

企業がヒアリングした退職理由（タテマエ）	
1位	異業種への興味/挑戦 (例) ・先進的なIT業界への興味が湧いた ・以前から興味があった業界へ挑戦したい ・より稼ぎやすい環境を求めて営業職にチャレンジする
2位	家族の都合（配偶者転勤/介護） (例) ・夫の転勤に伴い転勤先で働きたい ・両親の介護をするため今のシフトでは働けない ・子供との時間を確保するため日勤の仕事に変えたい
3位	体調面の都合（身体/精神）

『いっと』がヒアリングした退職理由（ホンネ）	
1位	対人関係ストレス (例) ・相談できない雰囲気や態度をとる先輩や上司の存在 ・悪口や陰口が横行している環境が不満 ・毎日叱責されコミュニケーションを取ることが苦痛になった
2位	キャリアパスと自己実現の不一致 (例) ・資格があるのに無資格者と変わらない仕事に不満 ・現場でずっと働きたいがキャリアアップするには管理職になるしか道がない
3位	ワークライフバランスが保てない

ホンネの考察

1位：対人関係ストレス

「人間関係トラブル」自体の課題が把握できていても、管理本部と店舗が遠く、従業員数の多さも起因し、**詳細を把握するのは難しい傾向**が見て取れます。特に“人間関係”という抽象的な課題は、詳細が把握できなければ「具体的な打ち手に落とし込めない」「打ち手を間違えやすい」といった特徴がございます。早期段階での、**責任の所在や具体的な課題の特定**が、課題解決のカギとなります。

3. 退職理由TOP3（サービス・小売・外食）

企業がヒアリングした退職理由（タテマエ）	
1位	異業種への興味/挑戦 (例) ・先進的なIT業界への興味が湧いた ・以前から興味があった業界へ挑戦したい ・より稼ぎやすい環境を求めて営業職にチャレンジする
2位	家族の都合（配偶者転勤/介護） (例) ・夫の転勤に伴い転勤先で働きたい ・両親の介護をするため今のシフトでは働けない ・子供との時間を確保するため日勤の仕事に変えたい
3位	体調面の都合（身体/精神）

『いっと』がヒアリングした退職理由（ホンネ）	
1位	対人関係ストレス (例) ・相談できない雰囲気や態度をとる先輩や上司の存在 ・悪口や陰口が横行している環境が不満 ・毎日叱責されコミュニケーションを取ることが苦痛になった
2位	キャリアパスと自己実現の不一致 (例) ・資格があるのに無資格者と変わらない仕事に不満 ・現場でずっと働きたいがキャリアアップするには管理職になるしか道がない
3位	ワークライフバランスが保てない

ホンネの考察

2位：キャリアパスと自己実現の不一致

企業の提示するキャリアパスと、自身が求めるキャリアパスに乖離があり離職につながるケースが多く見受けられます。特にZ世代は「成長実感」を求める傾向も強く、本業界ではキャリアパス進行にあたり体得できるスキルやビジネスパーソンとしての成熟が可視化しきれていないケースも多く伺います。また「将来的な転職」を前提に入社される方も多い傾向にあり、メンバーシップ型雇用（帰属意識）の強化または、自社キャリアパスへの魅力設計/醸成施策が有効な打ち手となります。

4. 旅行・ホテル・旅館・レジャー業界

- ・企業がヒアリングした退職理由 TOP3（タテマエ）
- ・『いっと』がヒアリングした退職理由 TOP3（ホンネ）
- ・ホンネの考察

4. 退職理由TOP3（旅行・ホテル・旅館・レジャー）

企業がヒアリングした退職理由（タテマエ）

1位	キャリア成長とスキルアップ (例) ・同業種からのヘッドハンティング ・給与/待遇の良い会社への転職 ・職務のスキルアップを理由とした退職
2位	労働条件と報酬 (例) ・過度な残業によるワークライフバランスの欠如 ・同年齢と比較して低い給与水準と昇給額 ・人手が不足し自身の負担が増加している
3位	異業種への興味/挑戦

『いっと』がヒアリングした退職理由（ホンネ）

1位	コミュニケーションの不健全化 (例) ・部署内の雰囲気がわるくコミュニケーションが取れない ・上司とのミスコミュニケーションがあり、現役職相当の働き方ができずモチベーション低下
2位	マネジメント体制への不満 (例) ・管理職ながら通常業務に忙殺、同役割の管理職が不足しキャパシティオーバーに ・前任者からの共有が不十分で、マニュアル・教育体制が整備されておらず業務過多に
3位	キャリアパスと自己実現の不一致

ホンネの考察

1位：コミュニケーションの不健全化

本課題のカギとなる情報はコミュニケーションの「機会不足」ではなく「不健全」である事です。

会話の機会を提供することやコミュニケーションの取り方に課題があるわけではなく、正常に会話が機能しない要因が解決されなければいけない点が本質的な課題となります。特定社員の問題なのか、マネジメント者の素質や相性の問題なのか、機会や制度の提供では解決し得ない課題を正確に捉えることが有効な打ち手の考察には重要であると言えます。

4. 退職理由TOP3（旅行・ホテル・旅館・レジャー）

企業がヒアリングした退職理由（タテマエ）

1位	キャリア成長とスキルアップ (例) ・ 同業種からのヘッドハンティング ・ 給与/待遇の良い会社への転職 ・ 職務のスキルアップを理由とした退職
2位	労働条件と報酬 (例) ・ 過度な残業によるワークライフバランスの欠如 ・ 同年齢と比較して低い給与水準と昇給額 ・ 人手が不足し自身の負担が増加している
3位	異業種への興味/挑戦

『いっと』がヒアリングした退職理由（ホンネ）

1位	コミュニケーションの不健全化 (例) ・ 部署内の雰囲気がわるくコミュニケーションが取れない ・ 上司とのミスコミュニケーションがあり、現役職相当の働き方ができずモチベーション低下
2位	マネジメント体制への不満 (例) ・ 管理職ながら通常業務に忙殺、同役割の管理職が不足しキャパシティオーバーに ・ 前任者からの共有が不十分で、マニュアル・教育体制が整備されておらず業務過多に
3位	キャリアパスと自己実現の不一致

ホンネの考察

2位：マネジメント体制への不満

本課題は「業務量の過多」として企業へ伝わりやすい不満となります。しかし業務量が直接不満のではなく、過多となる様々な要因の改善に「会社が動かない」「現場の声を聴いてくれない」ことに対する不信感や失望という感情が裏に潜みます。上長に改善案や要望を伝えた際の具体的なフィードバックや会社としての回答があることで、不信感の軽減を行うことが推奨されます。あわせて管理職層における課題を適切に本部やより上席の管理者がエスカレーター方式で上申できる体制であるかも注視が必要な退職理由となります。

5. 製造メーカー・工場業界

- ・企業がヒアリングした退職理由 TOP3（タテマエ）
- ・『いっと』がヒアリングした退職理由 TOP3（ホンネ）
- ・ホンネの考察

5. 退職理由TOP3（製造メーカー・工場）

企業がヒアリングした退職理由（タテマエ）

1位	労働条件と報酬 (例) ・基本給が低い ・今の働き方を生涯続けられるか不安 ・家族のために休日数が多い職場へ変えたい
2位	仕事の安定性や将来の不安 (例) ・体力的に歳を取っても続けられる仕事に変えたい ・自分が将来役職についているイメージが湧かない ・業界に対する先行きの不安
3位	人間関係とコミュニケーション

『いっと』がヒアリングした退職理由（ホンネ）

1位	公正な評価の欠如 (例) ・10年後に頭打ちとなる昇給テーブルへの不満 ・責任の重さが役職や業務と比例していない ・上司によって評価の差が大きい
2位	フィードバックと指導の欠如 (例) ・改善提案を伝えてから一向に返答がない ・なぜこの業務が必要なのか説明がなく納得できない ・淡々と毎日仕事をこなすだけで成長を感じない
3位	キャリアパスと自己実現の不一致

ホンネの考察

1位：公正な評価の欠如

明文化しにくい技能や経験が要される製造職において、年功序列形式以外の評価を組み込むことは難易度が高い課題であるかと思えます。しかし本調査では「●歳までに年収▲万円」という具体的な給与想定のない方が大半となりました。つまり逆算の上低いという意見ではなくあくまで現在の働きや周囲と比べた際に「見合っていない」「先が見えない」という不満が本質と言えます。本質を捉えた個々と会社の関係性のあり方を見直すことや、働きに納得感を与えることが上司や会社に求められる改善点となります。

5. 退職理由TOP3（製造メーカー・工場）

企業がヒアリングした退職理由（タテマエ）

1位	労働条件と報酬 (例) ・基本給が低い ・今の働き方を生涯続けられるか不安 ・家族のために休日数が多い職場へ変えたい
2位	仕事の安定性や将来の不安 (例) ・体力的に歳を取っても続けられる仕事に変えたい ・自分が将来役職についているイメージが湧かない ・業界に対する先行きの不安
3位	人間関係とコミュニケーション

『いっと』がヒアリングした退職理由（ホンネ）

1位	公正な評価の欠如 (例) ・10年後に頭打ちとなる昇給テーブルへの不満 ・責任の重さが役職や業務と比例していない ・上司によって評価の差が大きい
2位	フィードバックと指導の欠如 (例) ・改善提案を伝えてから一向に返答がない ・なぜこの業務が必要なのか説明がなく納得できない ・淡々と毎日仕事をこなすだけで成長を感じない
3位	キャリアパスと自己実現の不一致

ホンネの考察

2位：フィードバックと指導の欠如

向上意欲が高い優秀だと言われる層ほど提案や行動に対してのフィードバックを求めている事から、昨今は上司に必要なマネジメントスキル要件が引き上がっていると言えます。従来の背中を見せてじっくり育てるという教育体制が、前述の「先が見えない」という不安や早期活躍を打ち出す求人が増加することで成立しなくなっている事実を、教育体制や上司へ求めるスキルとしていかに浸透させ、評価と連動させるかや必要なスキルセットを提供できるかが急務であると考えます。

6. 建築・土木・設備工事業界

- ・企業がヒアリングした退職理由 TOP3（タテマエ）
- ・『いっと』がヒアリングした退職理由 TOP3（ホンネ）
- ・ホンネの考察

6. 退職理由TOP3（建築・土木・設備工事）

企業がヒアリングした退職理由（タテマエ）

1位	地理的な理由や家族の事情 (例) ・親の介護を理由とした近場への転職 ・地元へ戻りたいことから地元企業へ転職 ・家族との時間を作るために残業のない企業へ転職
2位	業界/職種の変更 (例) ・上流工程の職種へ挑戦したい ・興味関心が強い建築に携わりたい ・現場仕事に適性を感じず離れたい
3位	労働条件と報酬

『いっと』がヒアリングした退職理由（ホンネ）

1位	倫理観の欠如 (例) ・関係会社、自社新人への横柄な態度 ・会社の広報内容と一致しない現場の実態 ・コンプライアンス意識の低さから企業への不安が募る
2位	キャリアパスと自己実現の不一致 (例) ・入社前の説明とは異なり、希望のキャリアについても後々違う職務に就く可能性がある ・現職務の管理職以外に目指せるキャリアがない ・給与は上がるがスキルアップできる経験が積めない
3位	ワークライフバランスの欠如

ホンネの考察

1位：倫理観の欠如

管理部門や上層部が認識する状態と大きく乖離する現場の実態やコンプライアンス意識に関する課題が散見されました。特に残業規制や法令遵守に関するトピックスは、若手層は特に敏感な関心事となります。他倫理観として関係企業への接し方や新人への指導方法など様々な場面で危機意識や世代間ギャップを感じております。弊社調査では、業績とは異なる将来への不安視を理由とした退職も増加傾向となるため、ガバナンス強化や必要なフォローアップまたは定期的な調査が重要な施策かと考えます。

6. 退職理由TOP3（建築・土木・設備工事）

企業がヒアリングした退職理由（タテマエ）

1位	地理的な理由や家族の事情 (例) ・親の介護を理由とした近場への転職 ・地元へ戻りたいことから地元企業へ転職 ・家族との時間を作るために残業のない企業へ転職
2位	業界/職種の変更 (例) ・上流工程の職種へ挑戦したい ・興味関心が強い建築に携わりたい ・現場仕事に適性を感じず離れたい
3位	労働条件と報酬

『いっと』がヒアリングした退職理由（ホンネ）

1位	倫理観の欠如 (例) ・関係会社、自社新人への横柄な態度 ・会社の広報内容と一致しない現場の実態 ・コンプライアンス意識の低さから企業への不安が募る
2位	キャリアパスと自己実現の不一致 (例) ・入社前の説明とは異なり、希望のキャリアについても後々違う職務に就く可能性がある ・現職務の管理職以外に目指せるキャリアがない ・給与は上がるがスキルアップできる経験が積めない
3位	ワークライフバランスの欠如

ホンネの考察

2位：キャリアパスと自己実現の不一致

目指す事ができる**キャリアパスが限定的である**という意見が散見されました。また手に職を持てる事に価値を感じる傾向も強く、より自身の実績や経験を積むことや広範なプロジェクトに携わることを重視されています。自社に身を置くことで、**どのような人材になれるか、どのような成長過程を踏みどのような実績と経験を積めるか**を可視化する事や人材開発戦略と各事業サイドとの連携が重要となります。

7. 航空・鉄道・運輸・倉庫業界

- ・企業がヒアリングした退職理由 TOP3（タテマエ）
- ・『いっと』がヒアリングした退職理由 TOP3（ホンネ）
- ・ホンネの考察

7. 退職理由TOP3（航空・鉄道・運輸・倉庫）

企業がヒアリングした退職理由（タテマエ）

1位	ワークライフバランスを保てない (例) ・ 休日数が少なく多い業界へ転職 ・ 有給を取得しにくい雰囲気と実情 ・ シフト勤務が厳しく体調管理に支障が出る
2位	労働条件と報酬 (例) ・ 基本給が低い ・ 残業が常態化している ・ 拠点により労働環境が公平でない
3位	人間関係とコミュニケーション

『いっと』がヒアリングした退職理由（ホンネ）

1位	キャリアパスと自己実現の不一致 (例) ・ 昇進するほど負担が増え社内キャリアへの魅力が低下 ・ 今の業務がどの程度向上すると次のステップに行けるのかわからない
2位	仕事内容へのモチベーション低下 (例) ・ 自身の業務は成長にどう関係するか不明瞭 ・ 適性や意義を見出せない業務にストレスを感じる ・ 元々志望度の高くない企業でモチベーションを見出せない
3位	帰属意識の低下

ホンネの考察

1位：キャリアパスと自己実現の不一致

自身が目指したい**ロールモデルが近くにいない**ことでキャリアへの不安を感じるケースや、キャリアパスが明示されていないことへの不満が散見されました。身近に**目指したい指標となる人物が不在**であることや従業員へ求める**キャリアパスを体現するロールモデルの周知が不足**することで起きやすい不満であると言えます。業務の単調さに不安や飽きを感じる意見も多く、ケアや具体キャリアの開示・ロールモデル広報などが必要であるかと考えます。マネジメントに関わらず**社内広報が従業員満足度の向上**にも寄与するかと存じます。

7. 退職理由TOP3（航空・鉄道・運輸・倉庫）

企業がヒアリングした退職理由（タテマエ）

1位	ワークライフバランスを保てない (例) ・ 休日数が少なく多い業界へ転職 ・ 有給を取得しにくい雰囲気と実情 ・ シフト勤務が厳しく体調管理に支障が出る
2位	労働条件と報酬 (例) ・ 基本給が低い ・ 残業が常態化している ・ 拠点により労働環境が公平でない
3位	人間関係とコミュニケーション

『いっと』がヒアリングした退職理由（ホンネ）

1位	キャリアパスと自己実現の不一致 (例) ・ 昇進するほど負担が増え社内キャリアへの魅力が低下 ・ 今の業務がどの程度向上すると次のステップに行けるのかわからない
2位	仕事内容へのモチベーション低下 (例) ・ 自身の業務は成長にどう関係するか不明瞭 ・ 適性や意義を見出せない業務にストレスを感じる ・ 元々志望度の高くない企業でモチベーションを見出せない
3位	帰属意識の低下

ホンネの考察

2位：仕事内容へのモチベーション低下

「第一志望の業界ではない」という課題が入社後も根深く残る傾向がございます。自社のどこに紐付けた採用ブランディングを形作るかなど採用時の対策も推奨されますが、より入社後のオンボーディング（新人教育）が重要となるかと考えます。仕事に意義や意欲を持っていただくところから始まり仕事へのモチベーションを醸成し、短中期でのキャリア目標を設定するなど計画的な教育カリキュラムの再整備や必要なフォローアップが重要であると考察いたします。

8. まとめ

退職理由のホンネは5業界で色があり、それぞれで傾向を読み取ることができました。共通点として全業界TOP3すべてに「**キャリアパスと自己実現の不一致**」というカテゴリーが入っていることが分かります。それは、人間関係が良くても、ワークライフバランスが保たれていても、公平な評価をされても「**その企業で従事する動機がない**」と判断されてしまうと退職意識が強まるという「**ハーズバーグの二要因理論：動機付け要因**」が顕著に表れているとも言えます。

一方で、業界による退職理由の傾向が分かったとしても、すべての企業で業界特有の退職理由傾向が当てはまるとは限りません。課題解決には業界傾向や先入観に捉われず「**自社の退職理由**」を丁寧に把握することが大切であると考えます。

退職理由のホンネ調査にご関心いただけます際は、『いっと』へお気軽にご相談くださいませ。



✉ info@interview-itto.jp

エグジットインタビュー

