

**離職防止をどのように実現するのか**  
**= 離職は企業成長の最大のリスク要因 =**

**株式会社T・Y & Partners**

1. はじめに
2. 離職による企業の損失
3. 世代別離職理由(表面的な理由と根本的な理由)
4. 企業が出来る離職防止の3つの項目
5. 離職防止のためのステップ
  1. 問診: 「離職傾向の把握」
  2. レントゲン: 「現状の組織と個人の関係把握とリスク要因分析」
  3. 処方箋: 「解決策の策定」
  4. 投薬: 「課題解決」
6. 最後に

## はじめに

以下のチェックリストに3つ以上当てはまる企業は、近い将来の離職リスクが高い傾向があります。離職防止に向けた対策を行うことにより企業業績(売上拡大、コスト削減)は向上出来ます

- 離職率が10%を超えている
- 退職時面談を実施していない
- 退職事由を傾向別に把握していない
- 中途採用比率が35%を超えている
- 社員意識調査を定期的の実施していない
- 業績が伸びていない
- 社員の平均年齢が40歳を超えている
- 客先常駐者が50%を超えている

出展：06年度従業員300人以上の企業における離職率12%(厚生労働省公表データを加工)  
06年度情報通信業の企業における離職率13.3%(厚生労働省公表データを加工)

# 離職による企業の損失

必要な人材の離職は直接的のみではなく間接的にも企業業績に与える影響が大きい。  
しかしながら、離職防止に関しては企業内でもっとも軽視されていることの一つになっている。

## 財務的損失(直接的)

➤ 離職による欠員補充採用コスト

斡旋Fee: 200万円/人

媒体Fee: 50万円/人

➤ 受け入れにかかるコスト(PC、備品)

受入Fee: 50万円/人

➤ 採用者の教育にかかるコスト

教育Fee: 50万円/人

➤ 採用に関わるオペレーションコスト

オペレーションFee: 450万円

直接的なコストだけで、300万円/人以上かかる

## 非財務的損失(間接的)

➤ 風評被害(よく辞める会社...)

➤ 社内の動揺

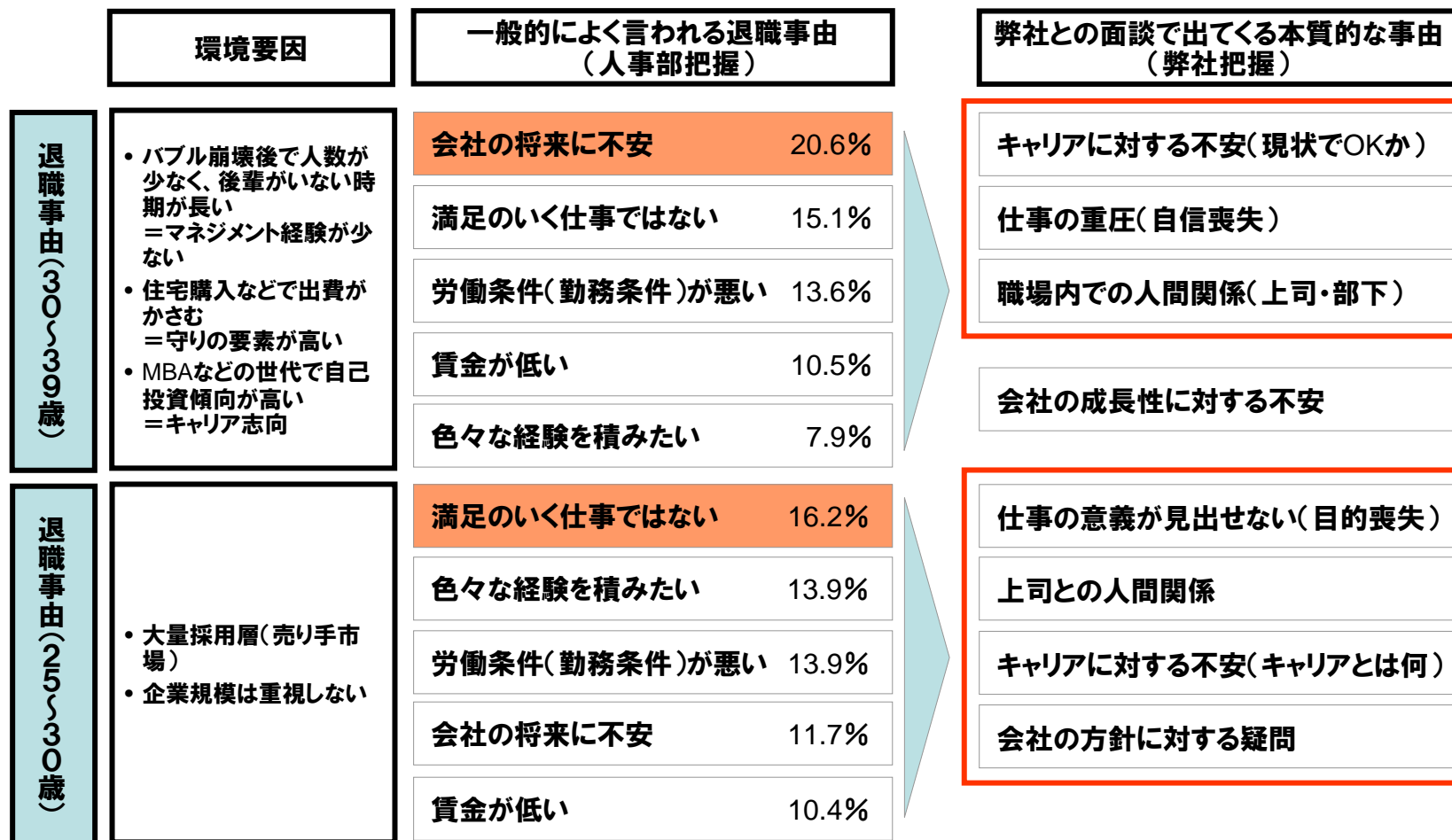
➤ お客様の離反

➤ 退職前のモチベーション低下による生産性の低下

20人離職して30人採用したのであれば、  
6000万円が削減可能なコスト

# 世代別離職理由(表面的な理由と根本的な理由)

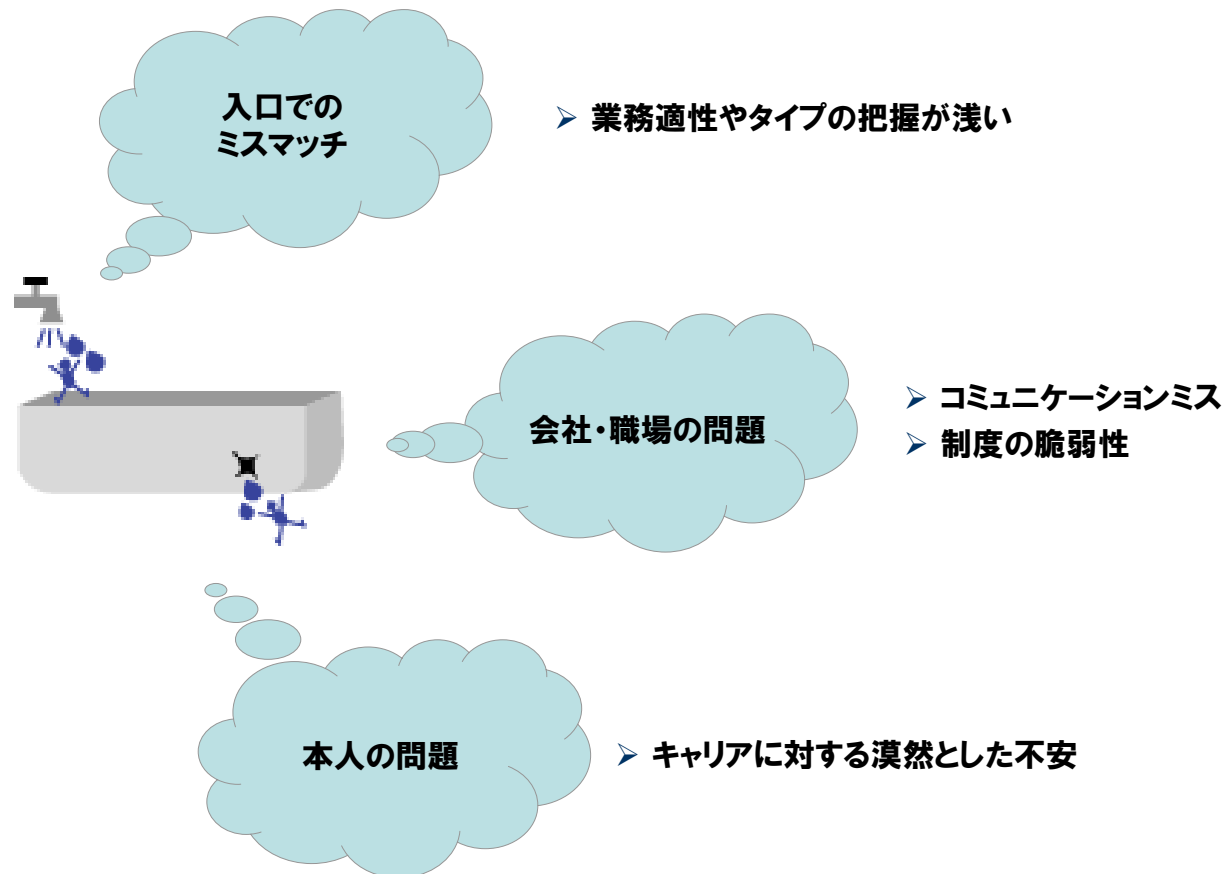
表出化している退職理由は、一見企業側ではコントロール出来ない事象に思われますが、その根本理由は企業側でコントロール出来ることが多く、その対策如何により離職を食い止めることが出来る。



会社内で改善出来る要素 || 離職を止められる要素

## 企業が出来る離職防止の3つの項目

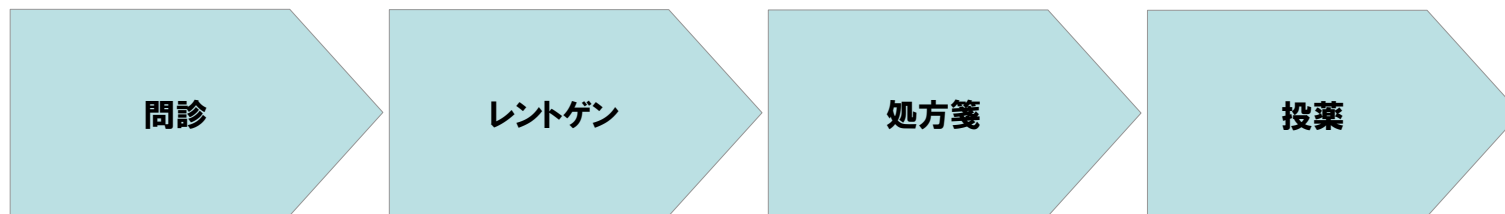
離職が起こってしまう原因は、3つに分類されます。  
企業は、この3つの項目で対策を打つ必要があります。



## 離職防止のためのステップ

---

---



離職事由が既にはっきりしている場合には、投薬ページに進んでください  
但し、給与に対する不満は表面的に表出しているものであり、根本原因ではありませんので注意してください。

## 問診：「離職傾向の把握」

離職層、離職部門、退職理由や従業員満足度調査結果及び事業環境などのデータから離職傾向や退職リスクなどを把握するとともに、離職の原因を仮定義します。  
また、離職原因に対する対策なども把握します。

### 定量データ

#### 退職者データ

- 年代、階層別離職率
- 離職率の経年比較
- 部署別離職率
- 退職理由
- 退職者の転職先
- 平均勤続年数(新卒・中途)

#### 社員意識調査 (従業員満足度調査)など

- 各項目別
- 部署別
- 年代別
- 階層別

#### 事業環境データ

- 財務データ
  - 売上・利益推移
  - 賞与額推移
- 人事データ
  - 採用数(新・中)推移
  - 人事制度の概要



### 定性データ (人事部所感)

- 社内の雰囲気
- 環境変化の状態



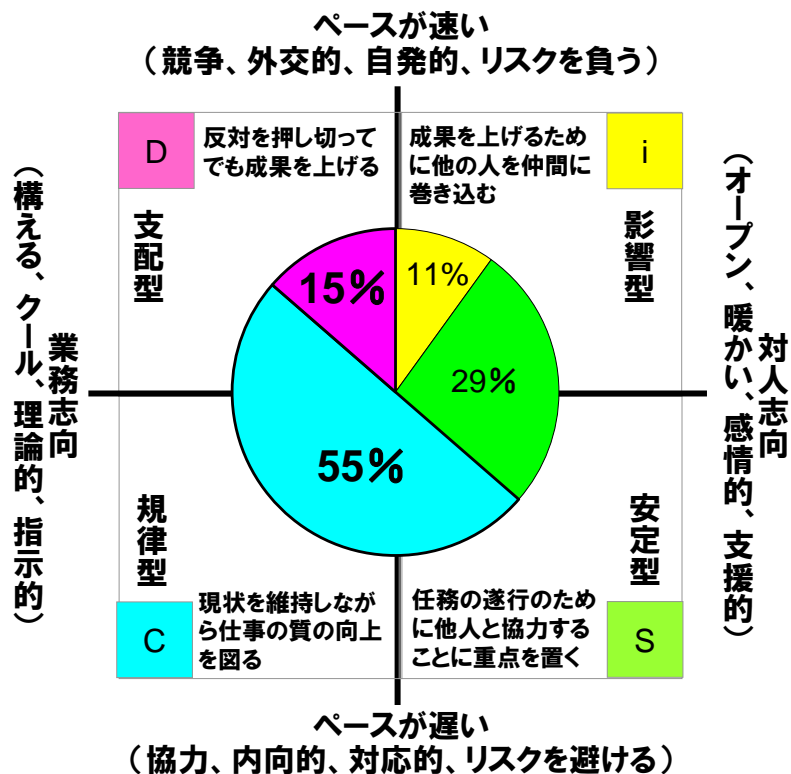


# レントゲン：「現状の組織と個人の関係把握とリスク要因分析」

全社(または特定部門)にサーベイを実施し、現在の離職リスク度合いとその原因を階層、部門ごとに特定します。

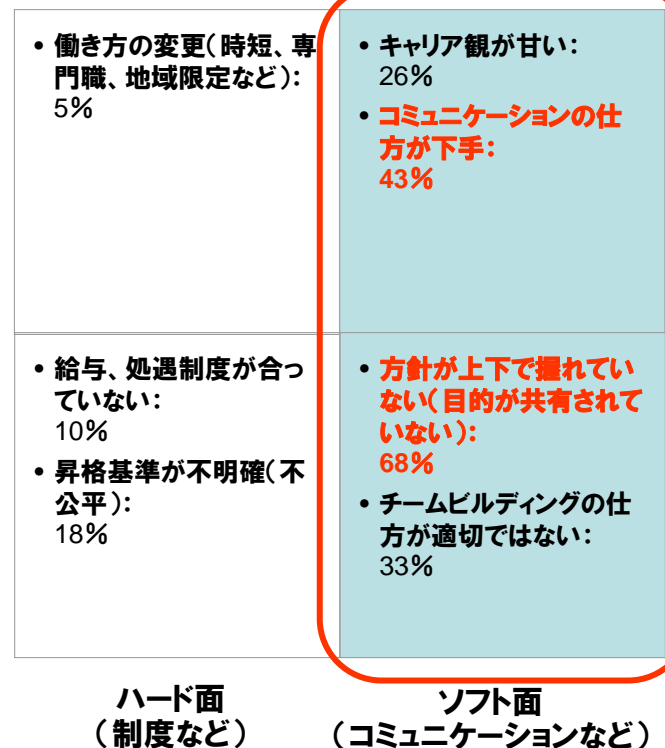
## ーチーム診断(DiSCサーベイ)ー

A部署の社員構成はCタイプ(研究者タイプ)が多く  
新規事業や営業には向きにくい構成になっている



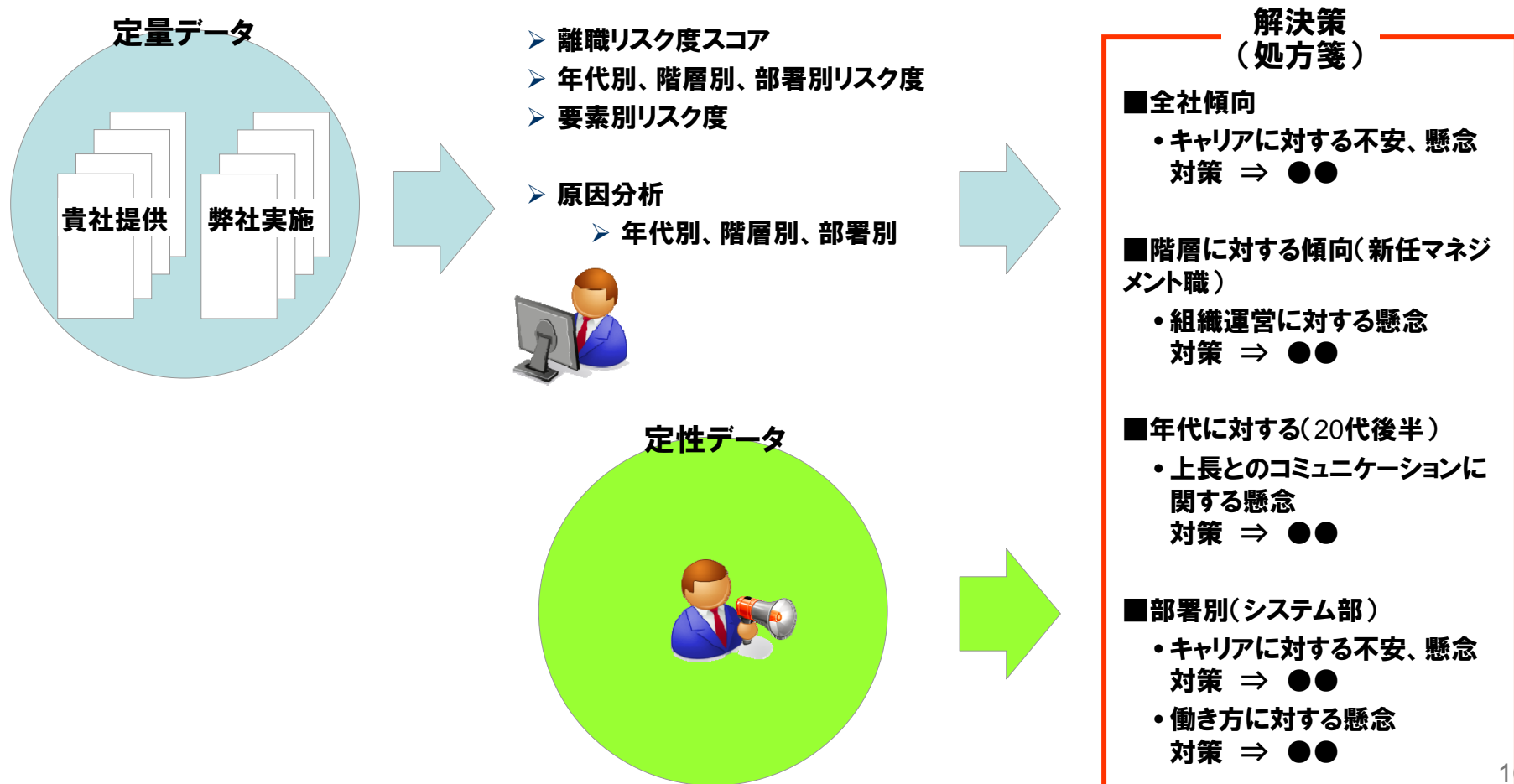
## ー社員意識調査(リスクサーベイ)ー

貴社の調査結果からは、ソフト面に対する施策が  
離職防止の鍵と考えられます



# 処方箋：「解決策の策定」

定性データ及び定量データから、貴社のリスク度合いを分析し、緊急的なリスクに対する対策を立案します



## 投薬：「課題解決例(ソフト面の解決策例)」

顕在的な離職意向者に対しては外科的な手術(カウンセリング)で解決することが可能ですが、重要なのは潜在的な意向者に対する内科的な投薬(下記例)になります。

|          |                   | 調査結果例                   | 解決の方向性  | 投薬例(課題解決策)  |
|----------|-------------------|-------------------------|---|---|
| 本人の問題    | 30代向け<br>(マネジメント) | キャリアに対する不安<br>(現状でOKか)  | 世の中で求められている即戦力者とはどのような人かを理解させる                      | • キャリア研修<br>(即戦力に求められること)                                     |
|          |                   | 仕事の重圧<br>(自信喪失)         | 障害の解決策などの知識を習得・活用することにより軽減                          | • チームでの解決策策定セッション<br>• テーマ別研修                                 |
|          | 20代向け<br>(自立・自律)  | 仕事の意義が見出せない<br>(目的喪失)   | 目標設定時に上司・部下で業務の目的と役割をしっかりと共有させる                     | • 目標管理などを活用した意識付け研修(現在の業務をたな卸し)                               |
|          |                   | キャリアに対する不安<br>(キャリアとは何) | 第二新卒層に求められる人材とは何かを理解させる                             | • キャリア研修<br>(第二新卒に必要なこと)                                      |
| 企業・職場の問題 | 組織課題              | 職場内での人間関係(上司・部下)        | ビジネス上のコミュニケーションの仕方を理解させる<br>(上司の動かし方、部下の動機形成のさせ方など) | • チームビルディング<br>• (上司)ビジネスコーチング<br>• (部下)依頼の仕方、動かし方<br>• 社内SNS |
|          |                   | 会社方針、上司の指示に対する疑問        | 会社の方針と部署の役割、自身の役割を連鎖で考えられるようになる                     | • 方針のブレイクダウン(BSC、目標管理など)<br>• コミュニケーション研修                     |
|          |                   | 制度が実態に合っていない            | 貴社に適合した制度に改定  | • 人事制度再構築   |
| 入口       | 採用時               | 採用時と実態が異なる              | 採用時に本人及び受け入れ部署との適正を把握                               | • 入社時マッチング(DISCサーベイ)  |

**弊社のミッションは、「人と組織のパフォーマンスを最大化する」ことにあります。**

**優秀な人材のマッチングは弊社のミッション実現の一つの解ではありますが、同時に企業にとって必要な人材が定着し、活躍出来る土台が作られることも同様に重要なことです。**

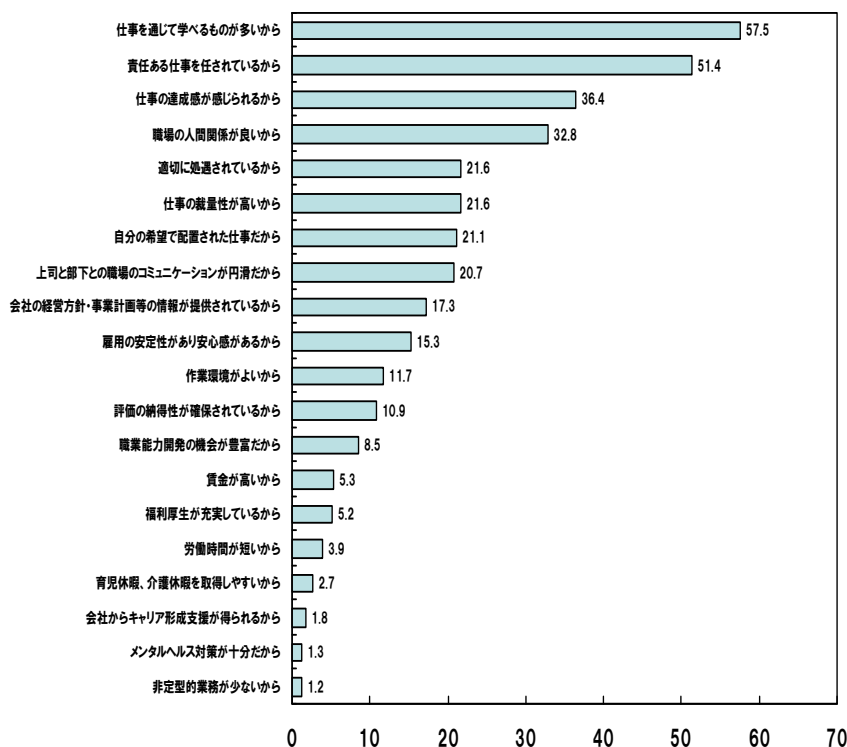
**本ソリューションは、多くの転職者の退職事由やキャリア観を見続けてきた弊社の想いが蓄積されたものです。**

**企業にとっても個人にとってもBestな関係が生み出されることに貢献出来れば幸いです。**

## 参考： 従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査2008

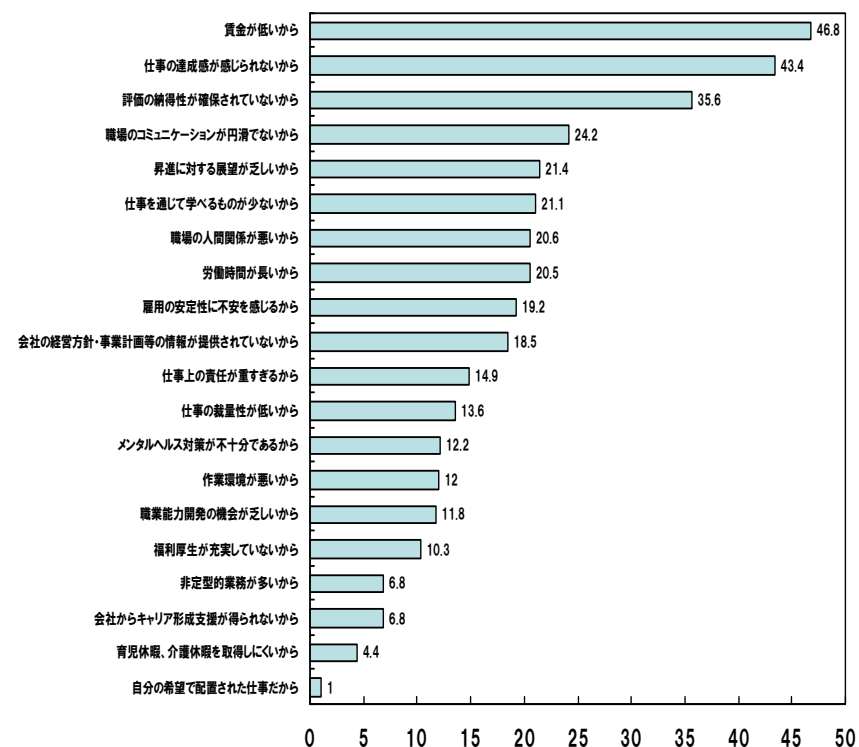
仕事の意欲が高くなるのも、低くなるのも「周りとの関係やコミュニケーション」に起因する傾向が高い

＜仕事に対する意欲が高まった理由(複数回答) N=2,346＞



注： 3年前と比べて仕事に対する意欲が「高まっている」または「どちらかといえば高まっている」と回答した者についての集計

＜仕事に対する意欲が低くなっている理由(複数回答) N=2,158＞



注： 3年前と比べて仕事に対する意欲が「低くなっている」または「どちらかといえば低くなっている」と回答した者についての集計