
大切な社員ほど
辞めていくのは
何故か？

人材採用力 向上セミナー

令和3年度
最終回

レガシープロジェクト株式会社

代表取締役 前田 茂雄

【略歴】

三重大学卒業後、ITベンチャー企業を経て、
大手総合人材サービス2社、にて、新卒採用領域、中途採用領域を
求人広告、人材紹介モデルにおける法人営業を経験。

地方自治体向け新規事業開発、地方企業向けサービス開発を責任者
ののち、2020年6月に起業。



目次

1. 大切な社員ほど辞めていくのは何故か？
2. 人材確保と人材定着は同じ戦略上で語る
3. 自社ならではの人の材定着施策を考える

目次

1. 大切な社員ほど辞めていくのは何故か？

- 雇用市場から読み解く自社を取り巻く環境
- 背景① 少子高齢化の影響
- 背景② 地方企業の厳しさ
- 原因と対策

2. 人材確保と人材定着は同じ戦略上で語る

- 事業推進に社員とのエンゲージメントは必須
- エンゲージメントとは

3. 自社ならではの人材定着施策を考える

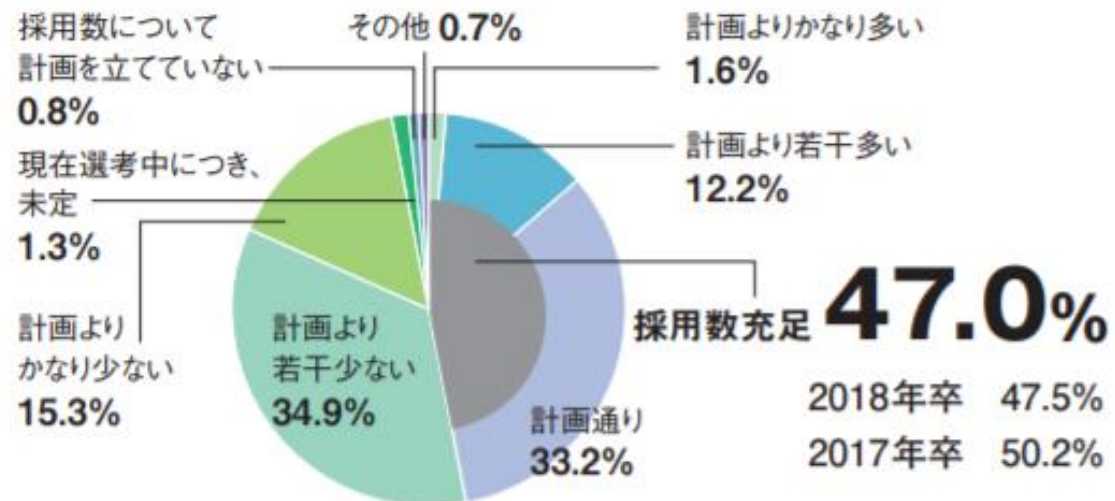
- 人材定着（エンゲージメント）に必要な分解要素
- エンゲージメント施策のフレームワーク
- ワーク/シェア
- 振り返り

一般的な採用の充足度

企業

採用目標数を充足できた企業は半数未満

① 採用計画に対する充足状況 ※全体/単一回答



「計画通り」「若干多い」「かなり多い」を合わせた採用数充足企業は47.0%。「若干少ない」「かなり少ない」「現在選考中につき、未定」を合わせた未充足企業は51.5%。

採用がうまくいっている、
といえるのは、

1 / 2 社程度？

社員1名が入社後3ヶ月で離職した場合の損失概算

総計 **187.5万円/人**

採用経費

62.5万円

採用単価
60万円

人事および現場社員の
人件費
2.5万円 (※)

※「関係した社員数：5名×社員一人当たりの
投じた時間：2時間×時間単価：2,500円」
にて算出。

在籍費用

112.5万円

総人件費（月額）

112.5万円

※「中途平均月収：25万円×総人件費係数：1.5（退職金無し
の場合）」にて算出。
総人件費係数には、設備投資費、法定福利費、福利厚生費、
通勤交通費、退職給付費用が含まれます。

教育研修費

12.5万円

外注費等の
直接経費
5万円

人事および現場社員の
人件費
7.5万円

※入社初月に実施したと想定
※「関係した社員数：3名×一人当たり
の投じた時間：10時間×時間単価：
2,500円」にて算出。

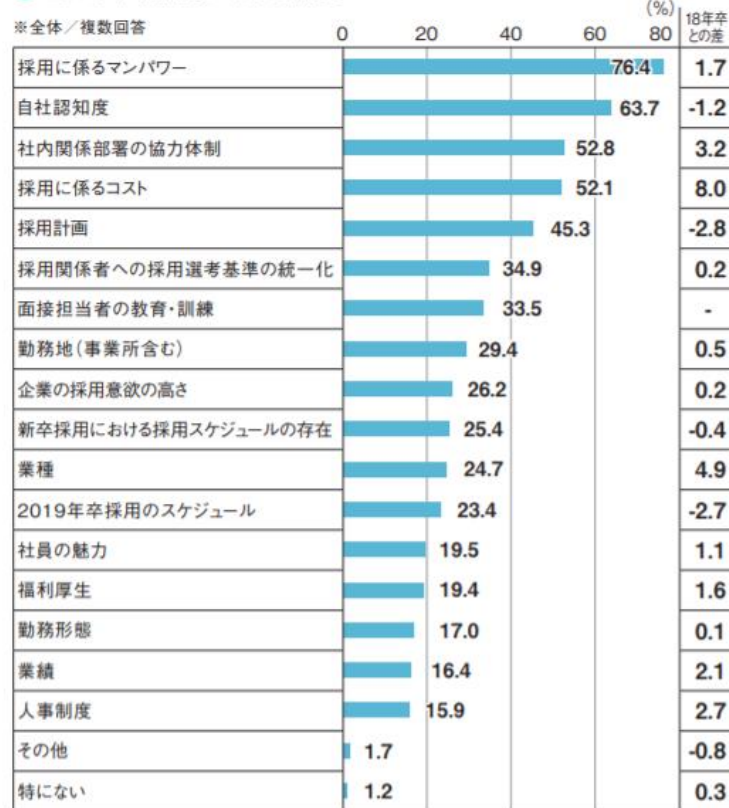
※生産部門の採用であれば、**機会費用**（入社者があげる予定だった売上）も加算されます。
※育成に関わる現場社員の**機会費用**も加算されます。

みんな、苦悩と工夫をしています！！

企業

課題として「採用に係るマンパワー」を挙げる企業が76.4%

① 2019年卒採用における課題



※「面接担当者の教育・訓練」は今回調査からの新規設問

企業

人事担当部署以外で採用活動に携わる人数に、充足企業と未充足企業の差が

② 2019年卒新卒採用に携わる平均人数

※全体／実数回答

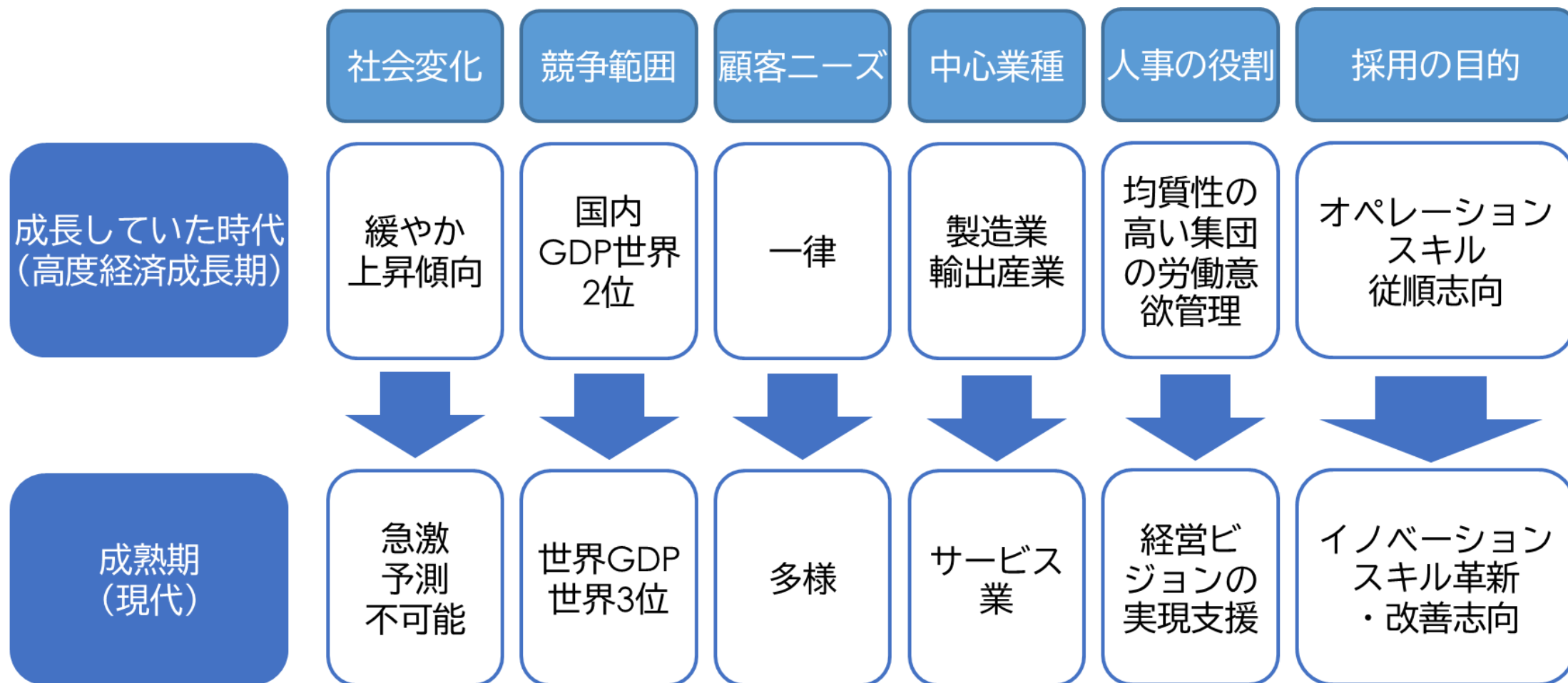
	充足	人事担当部署 (1)		(1)以外で新卒採用に携わる人数 (3)	(2+3)
		うち、新卒採用担当部署 (2)			
全体	10.7人	3.4人	20.8人	24.2人	
	未充足	7.8人	3.1人	11.4人	14.5人
従業員規模別					
300人未満	充足	3.5人	2.2人	6.1人	8.3人
	未充足	3.5人	2.2人	4.5人	6.7人
300～999人	充足	7.0人	2.9人	12.8人	15.7人
	未充足	6.2人	2.8人	8.2人	11.0人
1000～4999人	充足	17.7人	4.3人	31.8人	36.0人
	未充足	11.2人	3.5人	19.3人	22.9人
5000人以上	充足	25.4人	6.3人	68.8人	75.1人
	未充足	18.6人	5.5人	24.8人	30.3人

従業員規模別に見ると、5000人以上企業の「2+3(2019年卒の新卒採用に携わる人数)」において、充足企業(75.1人)と未充足企業(30.3人)で44.8人差と、大きな開きがあった。

- ① 採用工数
- ② 自社認知
- ③ 関係者の協力
- ④ 採用コスト

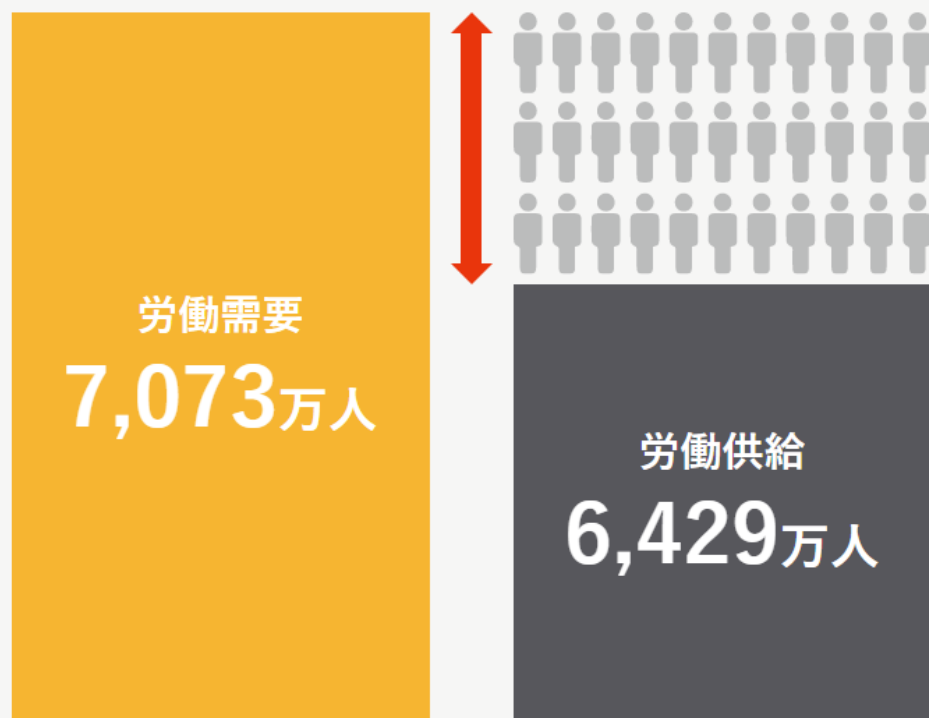
社内で採用に携わる人数は成果に直結する？！

時代は変わり、ターゲットは変わる



① 少子高齢化の影響

推計結果



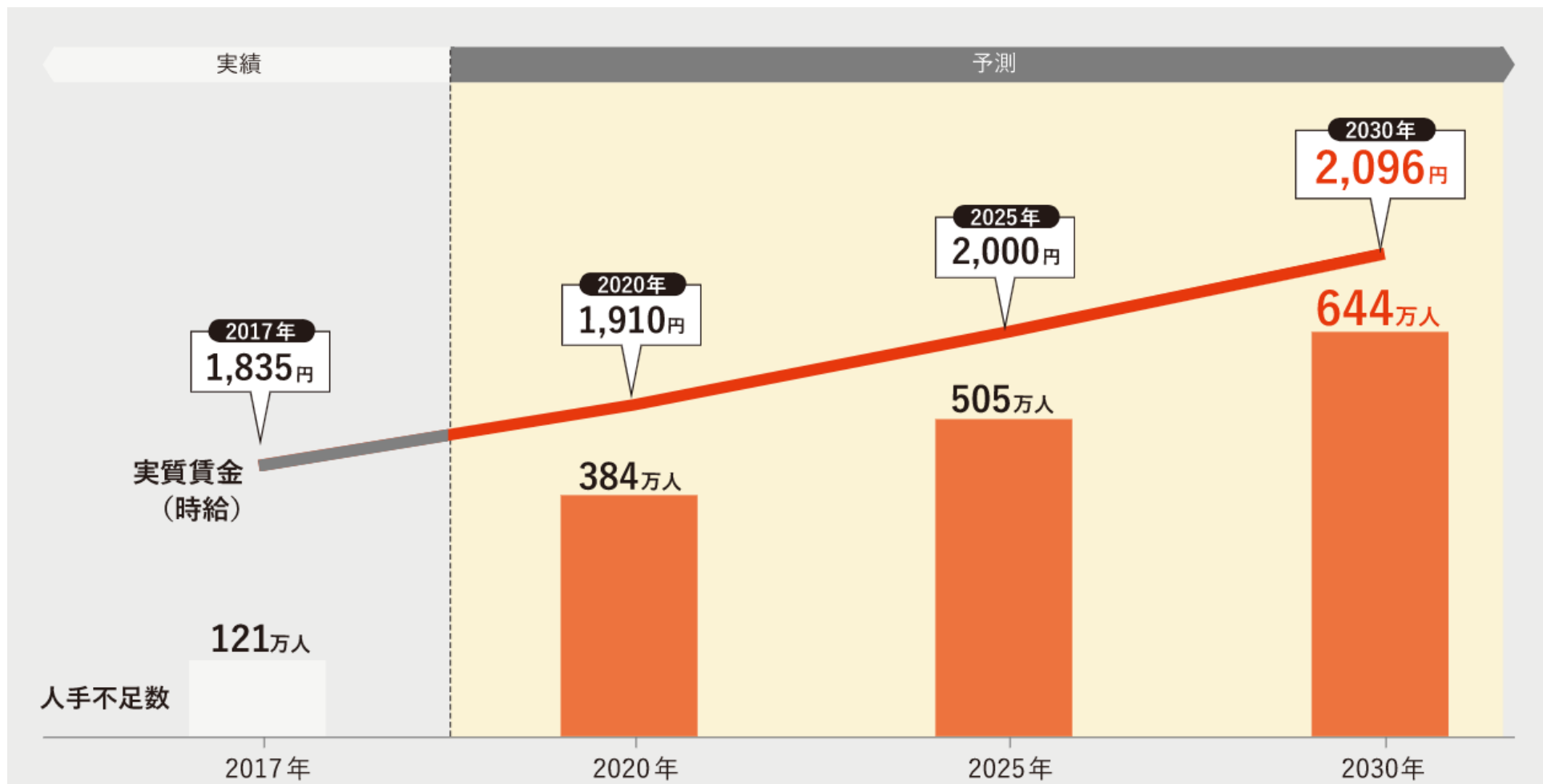
※失業者61万人を除く

2030年、人手は 644万人不足する

推計の結果、2030年には、7,073万人の労働需要に対し、6,429万人の労働供給しか見込めず、「644万人の人手不足」となることが分かりました。

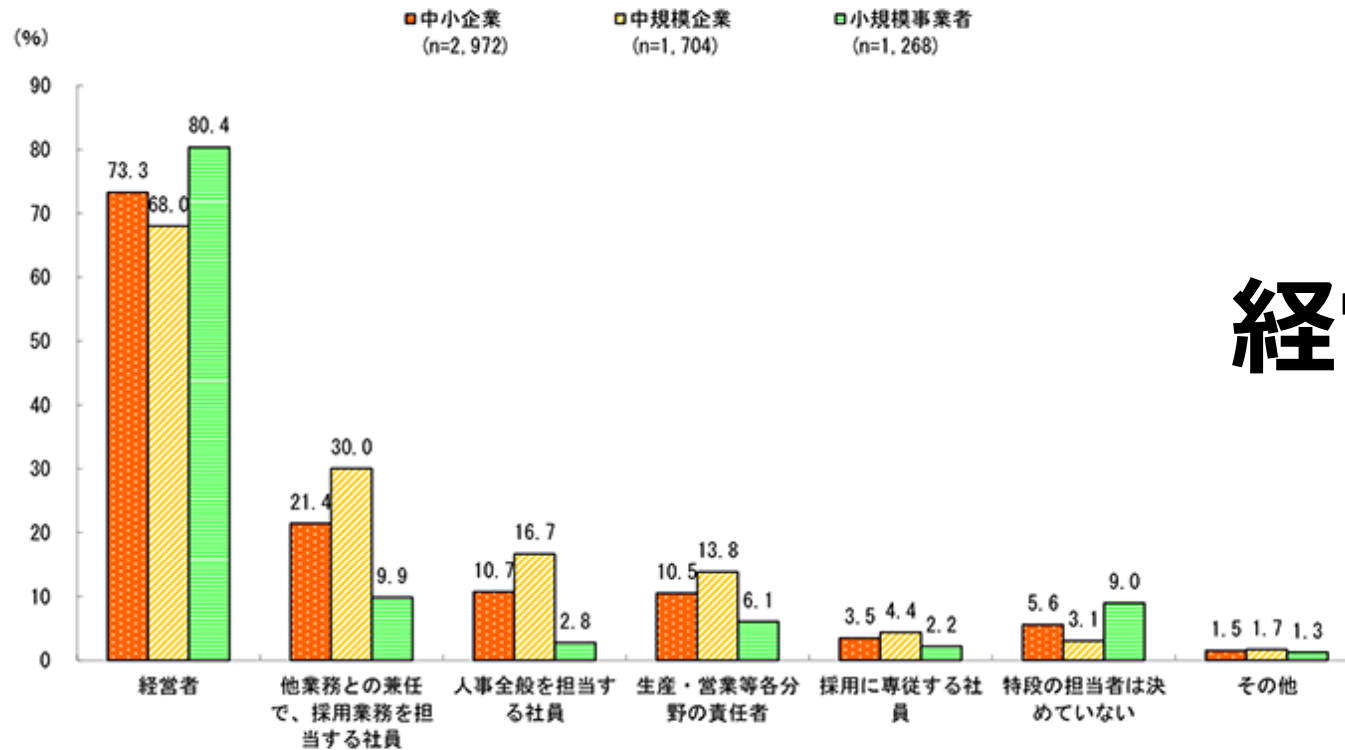
産業別において、特に大きな不足が予測されるのは、サービス業、医療・福祉業など、現在も人手不足に苦しむ業種であることが分かりました。これらの業種は、少子高齢化やサービス産業化の進展により今後も大きな需要の伸びが予測され、労働供給の伸びがそれに追いつかないと考えられます。

① 少子高齢化の影響



②地方企業の厳しさ

第2-2-24図 人材採用の担当者

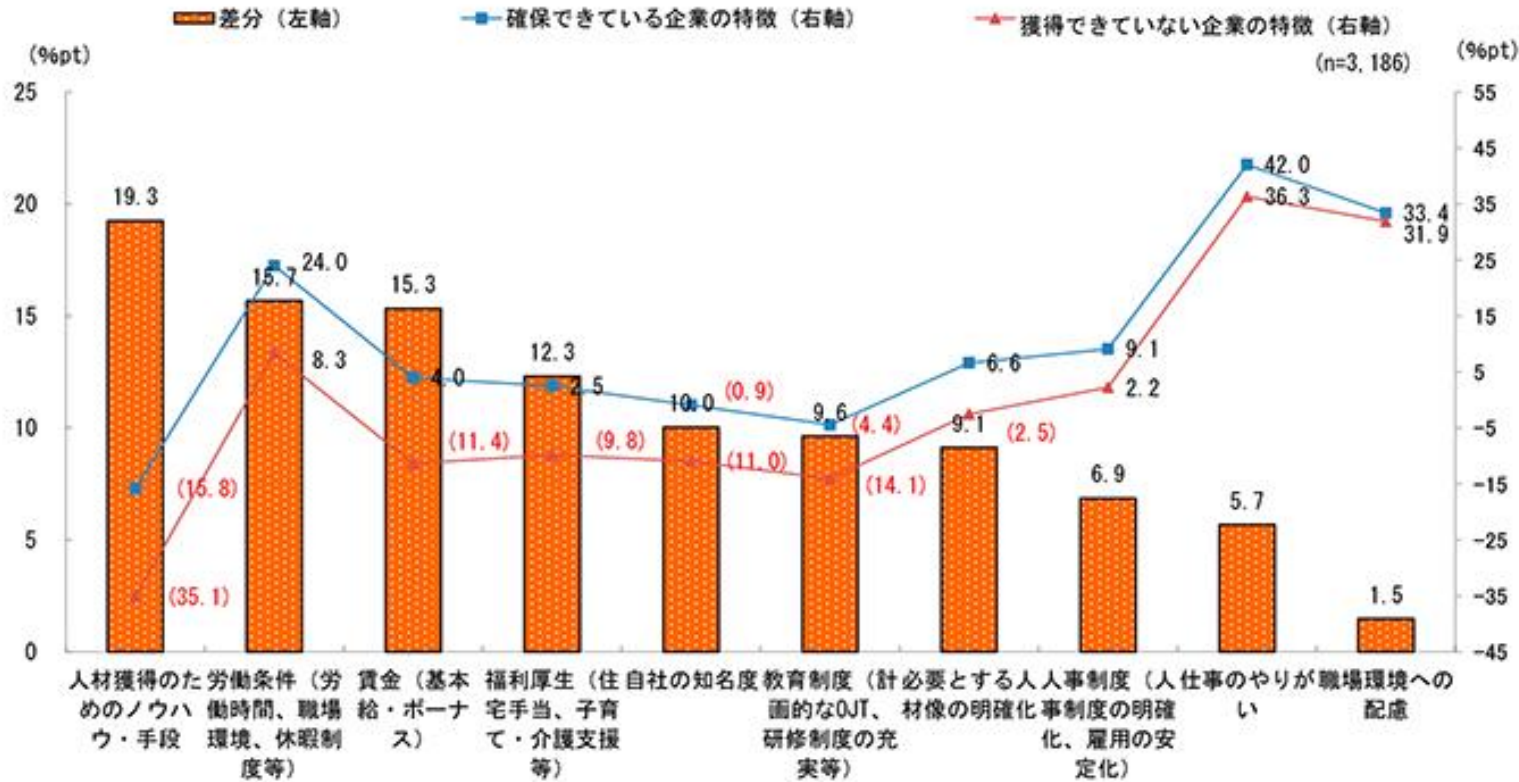


経営者が採用担当？

資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」（2014年12月、(株)野村総合研究所）
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100にはならない。

原因と対策

第2-2-20図 人材が確保できている企業とできていない企業の特徴



ノウハウ
 ≒ 20% 格差

目次

1. 大切な社員ほど辞めていくのは何故か？

- 雇用市場から読み解く自社を取り巻く環境
- 背景① 商事高齢化の影響
- 背景② 地方企業の厳しさ
- 原因と対策

2. 人材確保と人材定着は同じ戦略上で語る

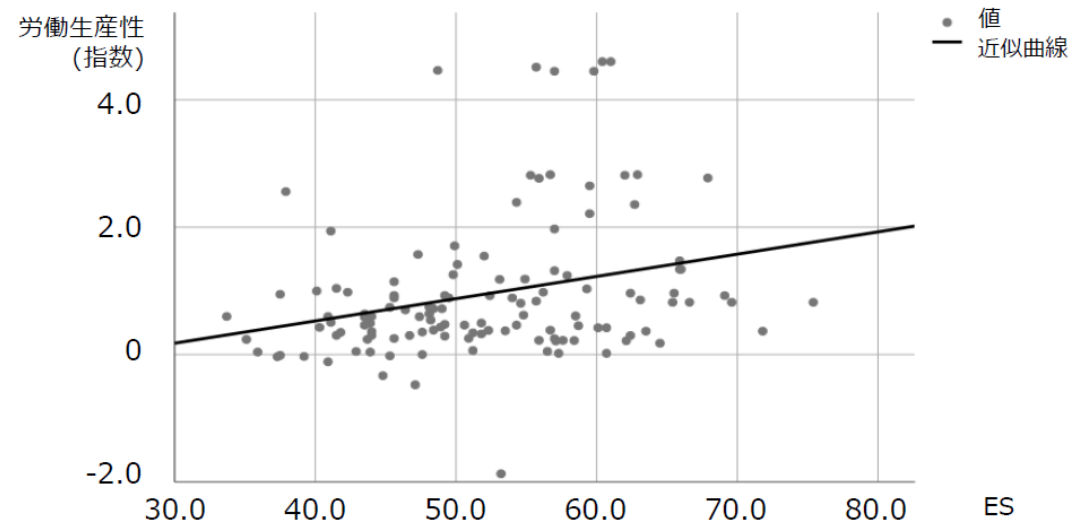
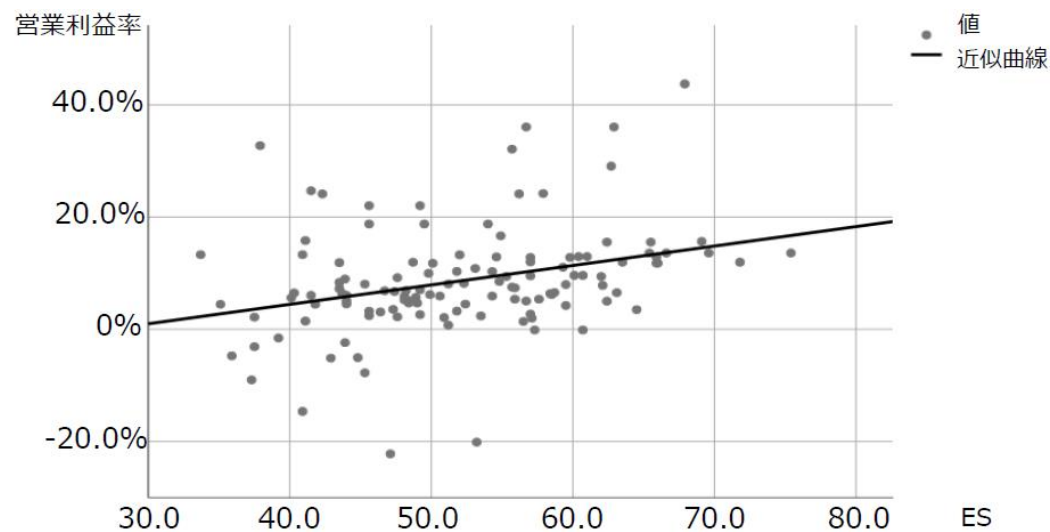
- 事業推進に社員とのエンゲージメントは必須
- エンゲージメントとは

3. 自社ならではの人材定着施策を考える

- 人材定着（エンゲージメント）に必要な分解要素
- エンゲージメント施策のフレームワーク
- ワーク/シェア
- 振り返り

事業推進には、組織とのエンゲージメントは欠かせない

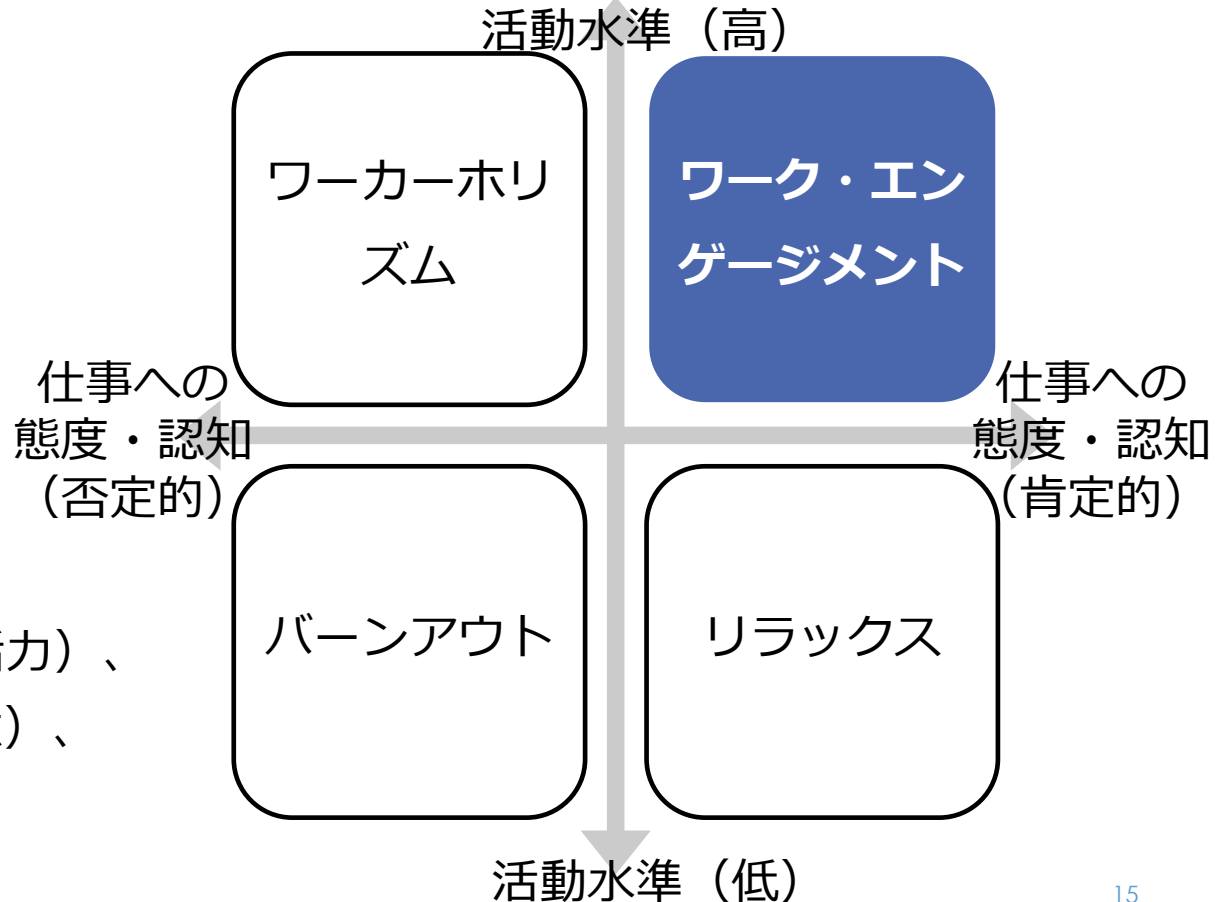
従業員満足度は、利益にも生産性にも影響がある



エンゲージメントとは



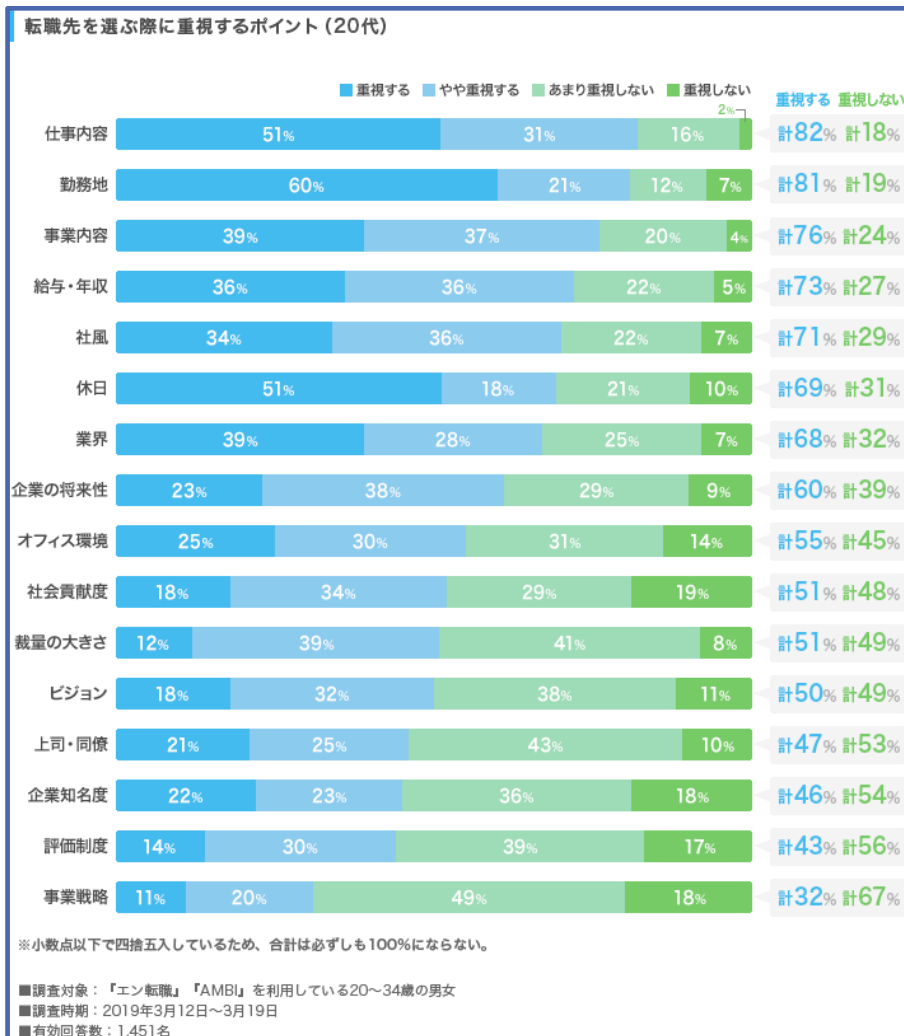
「仕事から活力を得て**いきいき**としている」（活力）、
「仕事に**誇り**と**やりがい**を感じている」（熱意）、
「仕事に**熱心**に取り組んでいる」（没頭）
の3つが揃った状態として定義される。



20代の求職者（転職者）は何をみてるのか？

※「重視する」「やや重視する」順

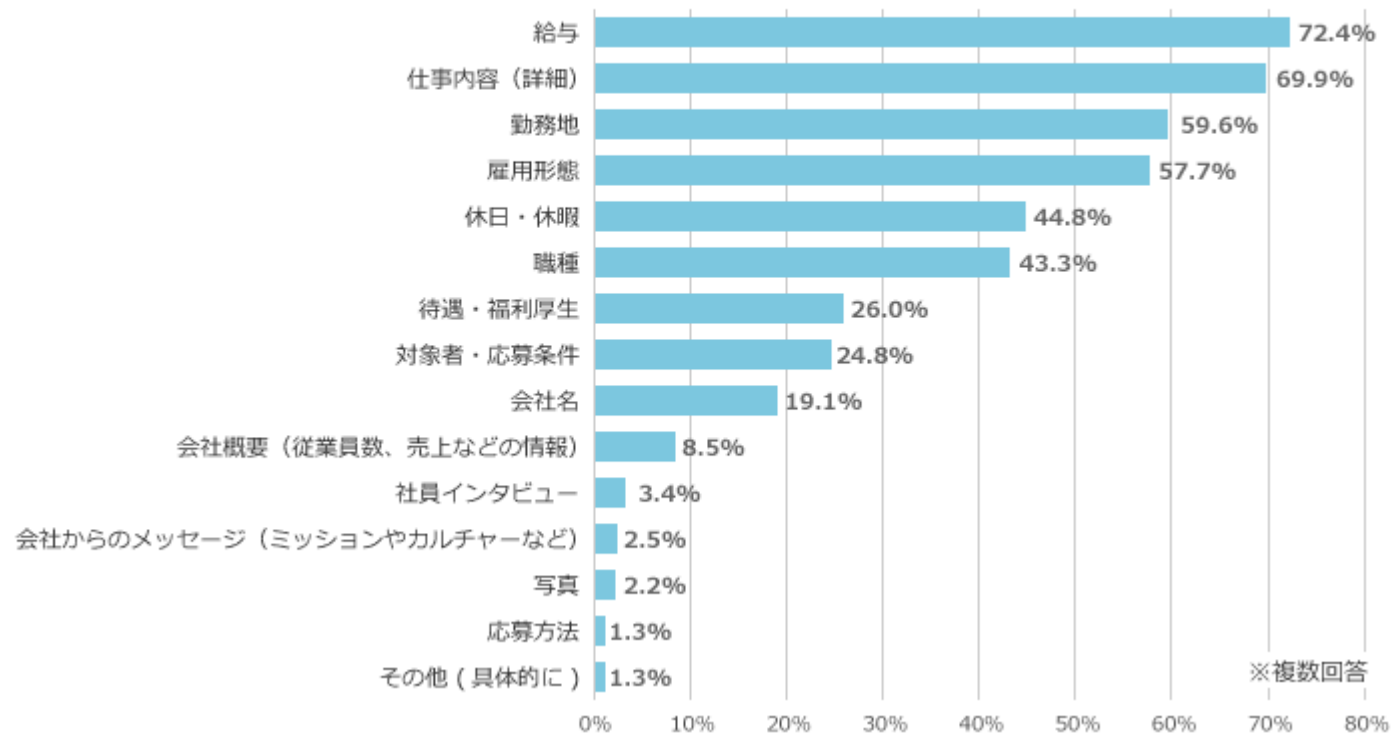
仕事内容
勤務地
事業内容
給与・年収



求職者（転職者）は何をみてるのか？

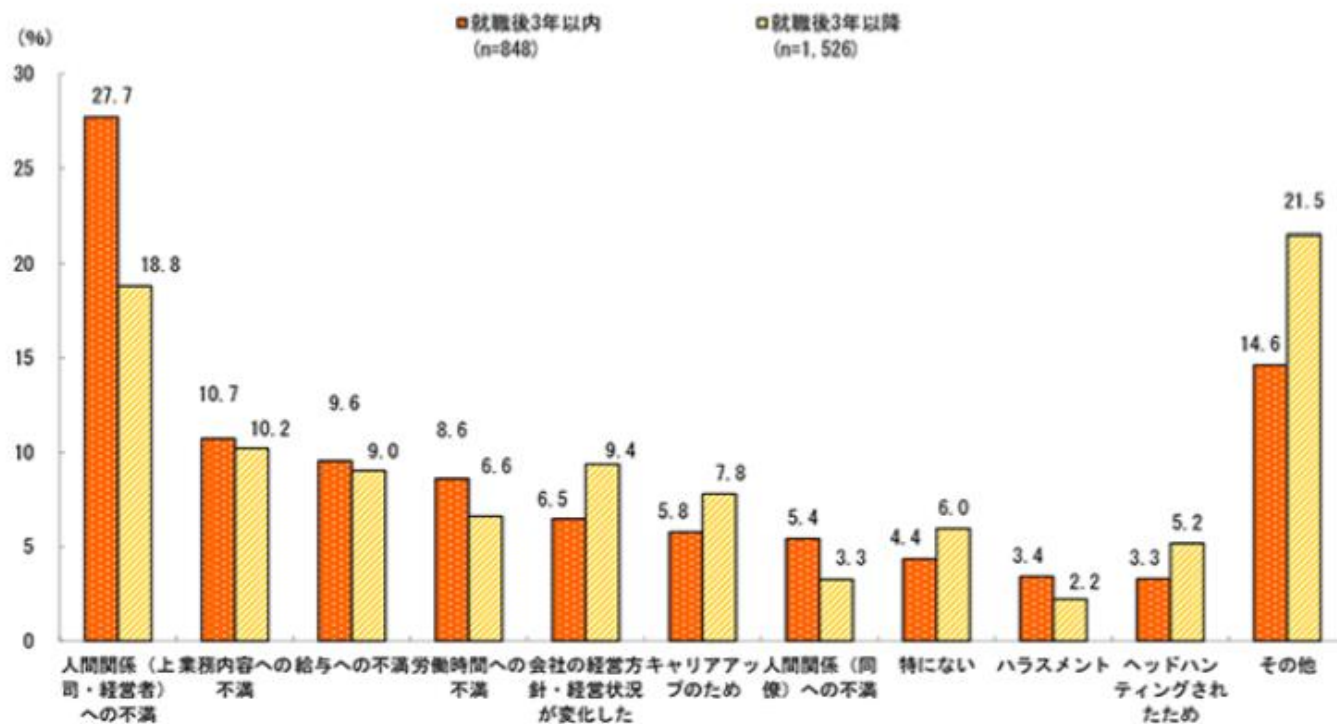
求人サイトで転職先を探す際、求人票のどこを重点的に確認しますか？

上位5つをお選びください。



給与
仕事内容
勤務地
雇用形態

なぜ辞めるのか



第1位
人間関係への不満

資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」（2014年12月、(株)野村総合研究所）

(注)1. 回答割合の高い上位10項目を表示している。

2. 「仕事を辞めた理由」について、1位から3位を回答してもらった中で、1位として回答されたものを集計している。

(出典)中小企業庁(2015)「中小企業白書」

図24. 職場を辞めた理由

目次

1. 大切な社員ほど辞めていくのは何故か？

- 雇用市場から読み解く自社を取り巻く環境
- 背景① 商事高齢化の影響
- 背景② 地方企業の厳しさ
- 原因と対策

2. 人材確保と人材定着は同じ戦略上で語る

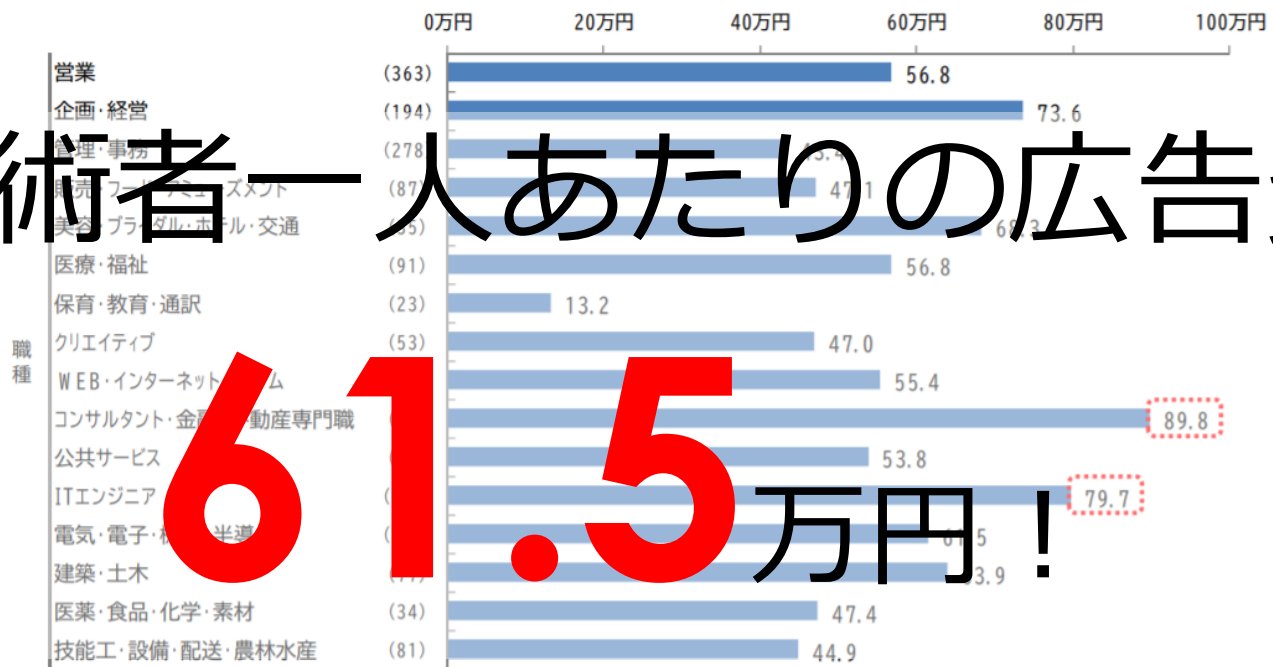
- 事業推進に社員とのエンゲージメントは必須
- エンゲージメントとは

3. 自社ならではの人材定着施策を考える

- 人材定着（エンゲージメント）に必要な分解要素
- エンゲージメント施策のフレームワーク
- ワーク/シェア
- 振り返り

お金がかかるからこそ大切な1名の応募

Q. 職種ごとに、中途採用者1人あたりの求人広告費をお答えください。

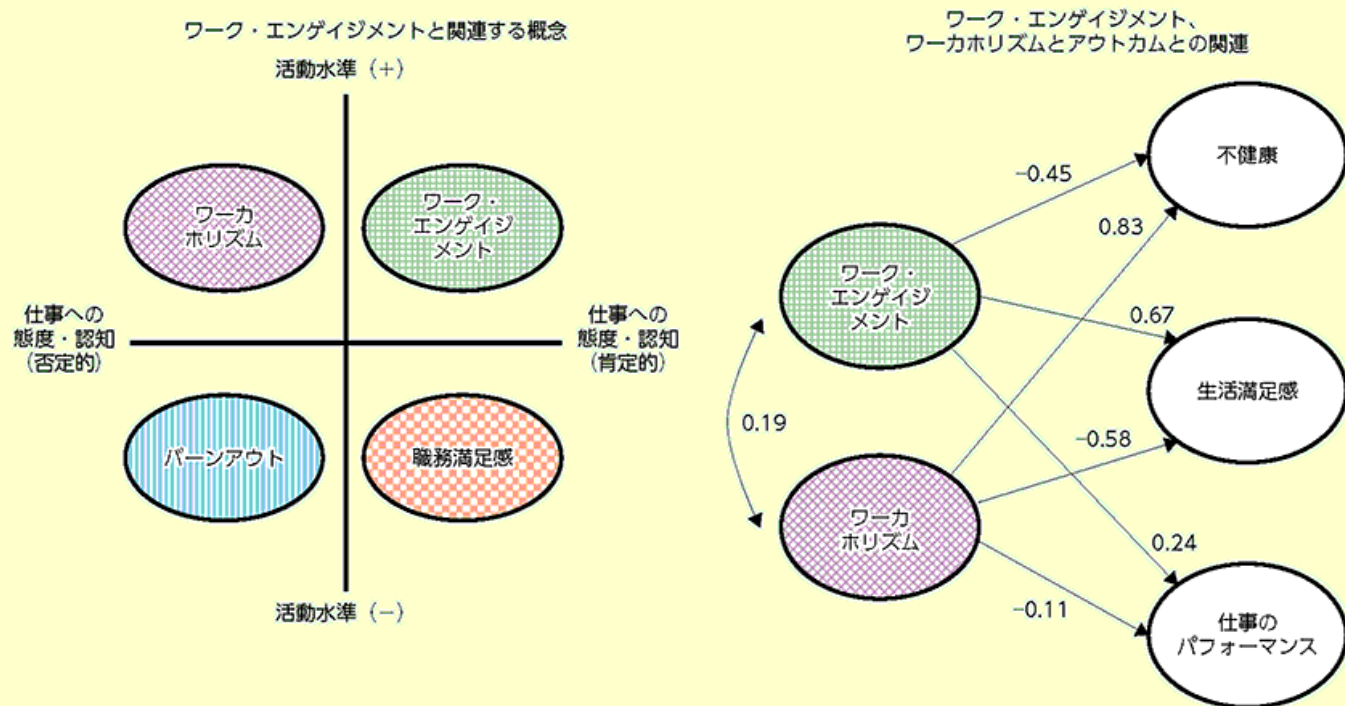


技術者一人あたりの広告費

61.5万円!

人材定着（エンゲージメント）に必要な分解要素

コラム2-5図 ワーク・エンゲイジメントが労働者の健康・仕事のパフォーマンスへ与える影響



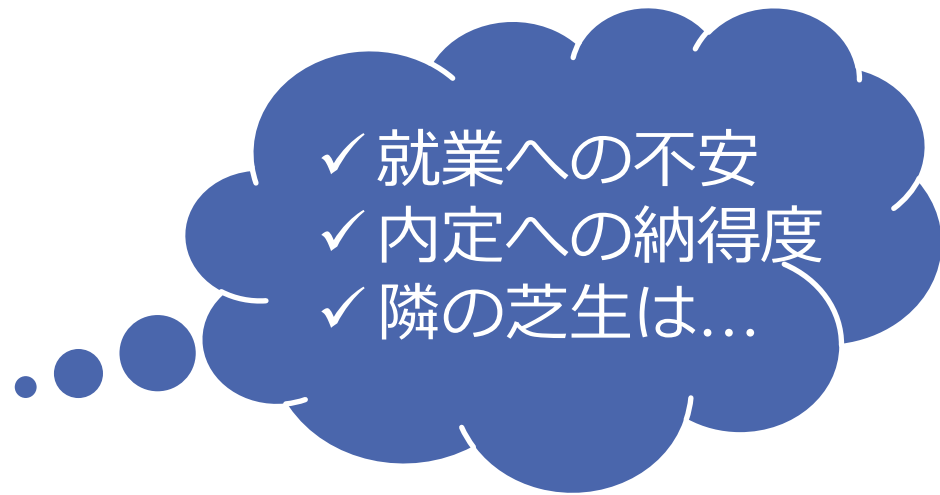
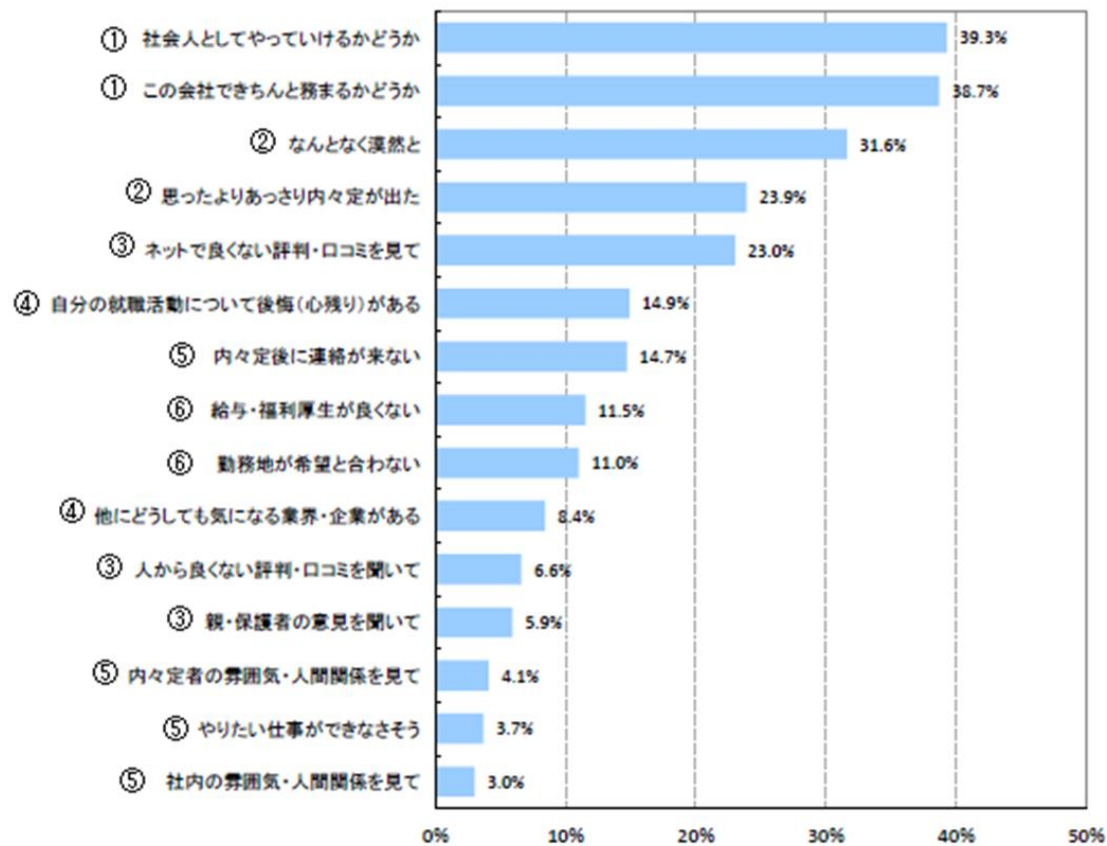
資料出所 島津明人 (2014) 「ワーク・エンゲイジメントーポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を一」(労働調査会)

(注) 右図の数値は、各変数間の相関関係を条件を揃えて比較するために算出した標準化偏回帰係数を指す。

仕事への理解
 役割への前向きな姿勢、共感・理解
 +
安全安心な職場環境
 健康的に、意欲的な活動ができる

内定辞退の理由

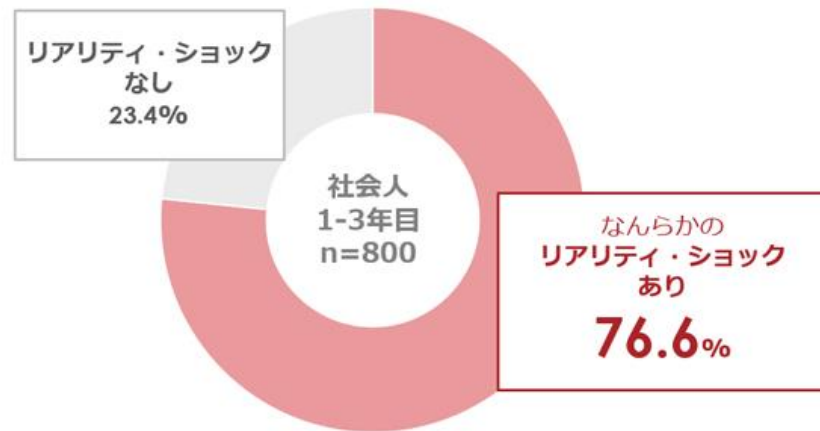
■入社予定先企業を決めた後、不安になったのはどんな理由からか



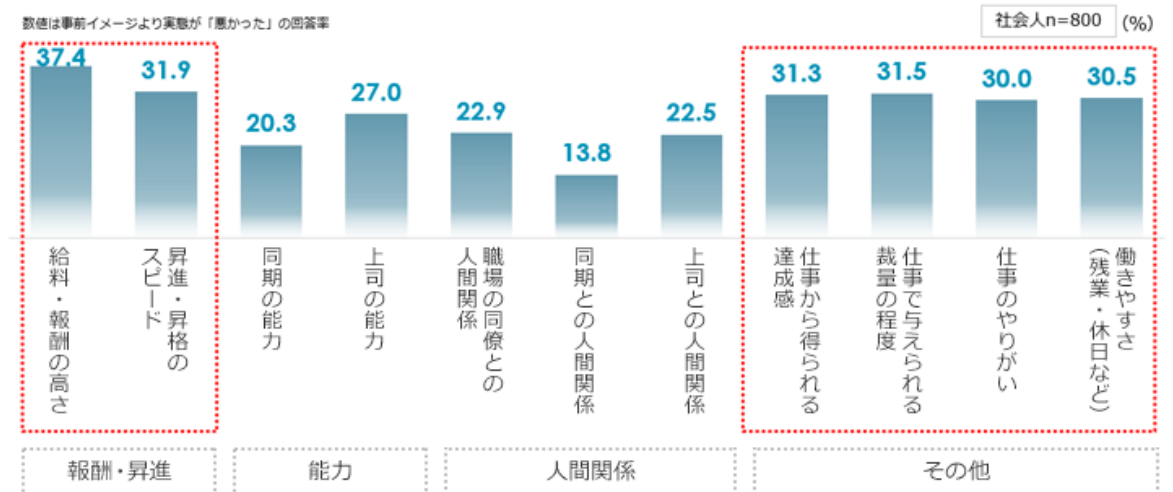
リアリティ・ショック

入社前後で起こるイメージギャップ

リアリティ・ショックを受ける人の割合



入社前のイメージと異なっていたこと



内定前後での心の内側を想像

- ✓ **（御社のことが）よくわからない。**
- ✓ **自分に（御社のことが）マッチしてない。**
- ✓ **（御社よりも）ほかの会社/組織が良い。**
- ✓ **自分が（御社で）活躍できなそう。**

御社を選ばない理由と対策方法

説明不足

理解不足

「～」

解消！

3つの理解を促す機会を用意する

会社理解

- 事業の強み
- 事業方針
- 他社との違い

仕事理解

- 市場環境
- 仕事の流れ
- 厳しさ

職場理解

- 上司、部下
- コミュニケーション/文化
- 大切にしているもの（口癖）

面接の“型”-守破離-



内容

理念、成立ち、
沿革

評価/昇給制度、
配属

役割、組織図、
業務内容

詳細

文化・社風を
知ってもらう

情報を生々し
く開示する

自社の差別化
訴求を図る

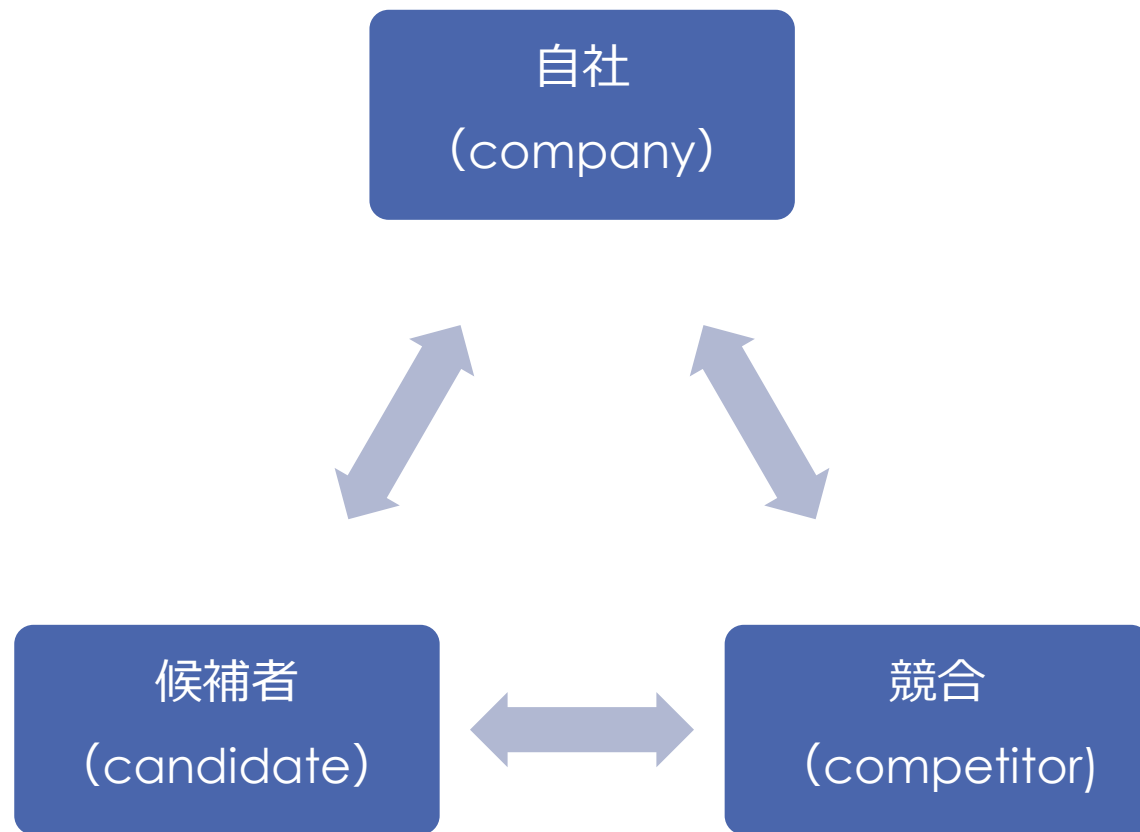
早期離職防止フレームワーク

	認知	応募	選考	入社	定着
ターゲット					
コンテンツ					
実施体制					
目標・狙い					
懸念					

ワーク ～事例 工作・産業機械企業～

	認知	応募	選考	入社	定着
ターゲット	大型・構造物への関心/解析志向	20代～40代中盤の社会人経験者	20～40代	4名の内定者	4名の入社者
コンテンツ	企業情報 業界での位置	職種・技術情報	社風・仕事・期待する役割説明	やりたいことを聞く	自分のキャリア
実施体制	人事 (コンサル)	人事 (コンサル)	人事・幹部	人事	幹部・人事
目標・狙い	応募数	選考移行率	辞退率	スタッフ自身のキャリア発見	スタッフと上長との共通認識
懸念	異業種、同地域企業が競合		就業条件劣位による辞退		上司とのアンマッチング防止

【最後に】徹底的に他社と差別化しましょう



ありがとうございました。



ご連絡先：レガシープロジェクト株式会社
代表取締役 前田茂雄
電話番号：052-769-1730
(不在時：090-4234-5902)
メール先：shigeo.maeda@legapro.jp

会社住所：愛知県名古屋市名東区上社2-210北村第2ビル4E

無料の組織診断サービスです。
ご興味ありましたらどうぞご利用下さい。

torerunでわかること



企業カルチャーに応じた採用方針

採用候補者や人材サービス企業から採用方針を問われた際にシンプルに回答することができます。即戦力重視なのか、ポテンシャル重視なのかなどを特に採用に関する知識がなくとも、ありがたい姿としての企業カルチャーの面から回答することができます。

コンディションに応じた採用手法

様々な人材サービス企業に自社が検討すべきと考えている採用手法を明確に伝えることができます。また、オンボーディングの必要性についても把握できます。組織のコンディションに応じた最適な手法をバランスよく取り入れることで採用の量と質は変わります。

<https://www.torerun.net/>