

下がらない退職率にお困りの方へ

これから始める

# 離職防止 施策ガイドブック



# はじめに

---

本資料は、これから「離職防止施策」を検討する人事担当者様向けに作成しております。

以下の内容をご覧ください、よりよい組織づくりにお役立てください。

- ① 離職防止施策が **「必要な理由」**
- ② 施策を行う上での **「よくあるお悩み」**
- ③ 360度評価を活用した **「離職防止施策の手法」**

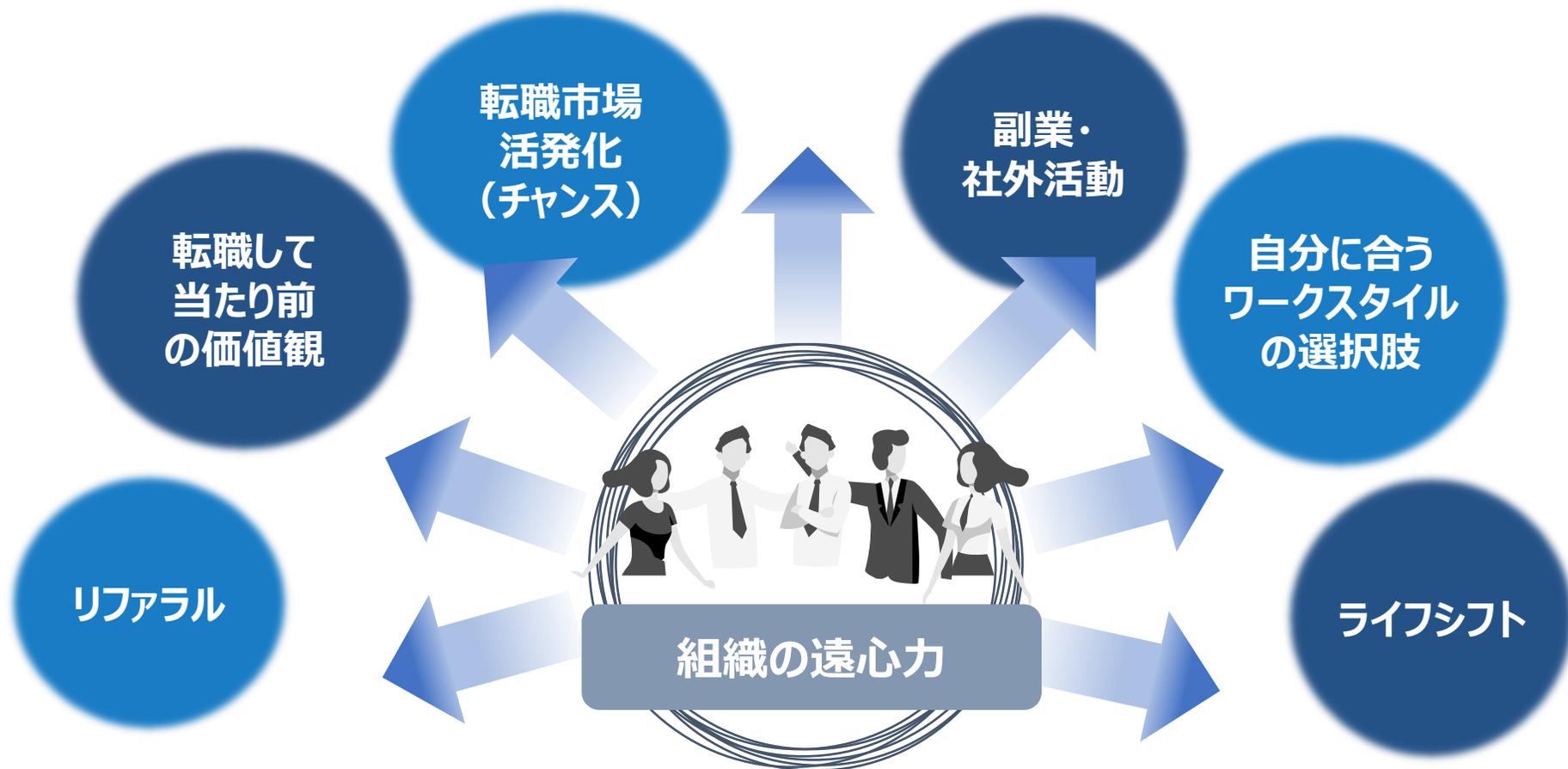
# 離職防止施策とは何か？

離職防止施策とは、社員の離職を防ぐために会社が行う施策のことで、リテンションとも呼ばれています。あちこちで人員不足が叫ばれる昨今、人材流出を防ぐための施策に力を入れる企業が増えてきています。



## 離職防止が重要視される理由

人材不足に加えて、転職ハードルが大幅に下がるとともに、リモートや副業の流れなど帰属意識も弱まりやすくなっています。いわば組織に「遠心力」が働いている状態で、人材流動は加速傾向にあると言えます。エース人材ほど流出してダメージを受ける企業も多く、組織の「求心力」を高める取り組みの必要性が増しています。



# 離職防止に取り組むメリット

離職防止に取り組み、社員の定着率を上げることで「コストの削減」や「業績の向上」に加えて「職場環境の改善」による「企業イメージ向上・ブランディング」など、**事業におけるプラスのインパクト**がもたらされます。

## 採用・定着コストの削減



離職が減ることにより、採用・教育にかかる時間と費用を節約することができ、人事の生産性の向上も期待できます。

## 業績の安定・向上



離職が減ることによって業績が安定するとともに、熟達した社員が増えて生産性が上がり業績向上にも繋がります。

## 職場環境改善



労働条件・時間などの無理がなく、相互に落ち着いて仕事に臨みフォローしあえる良好な関係が築かれやすくなります。

## 企業イメージ向上・ブランディング

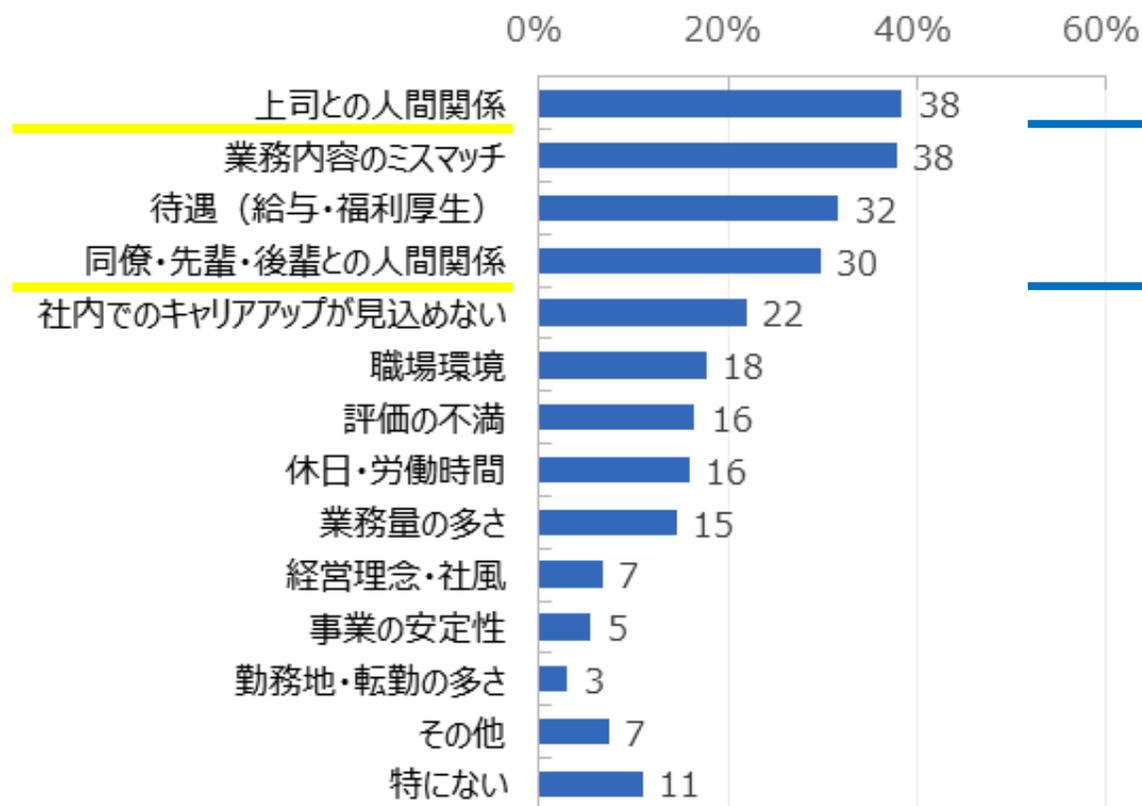


離職の少なさやそこでの企業努力が社外に知られることで、「社員を大切にしている会社」というイメージが形成され、採用ブランディングにもつながります。

# 代表的な離職理由

社員の主な退社理由については、「上司との人間関係」「業務内容のミスマッチ」がともに最多で4割近くにのぼります。

中でも人間関係に関する項目が上位に2つランクインしており、離職の原因となりやすいことが分かります。



離職の理由

“人間関係”に関する項目  
が上位にランクイン



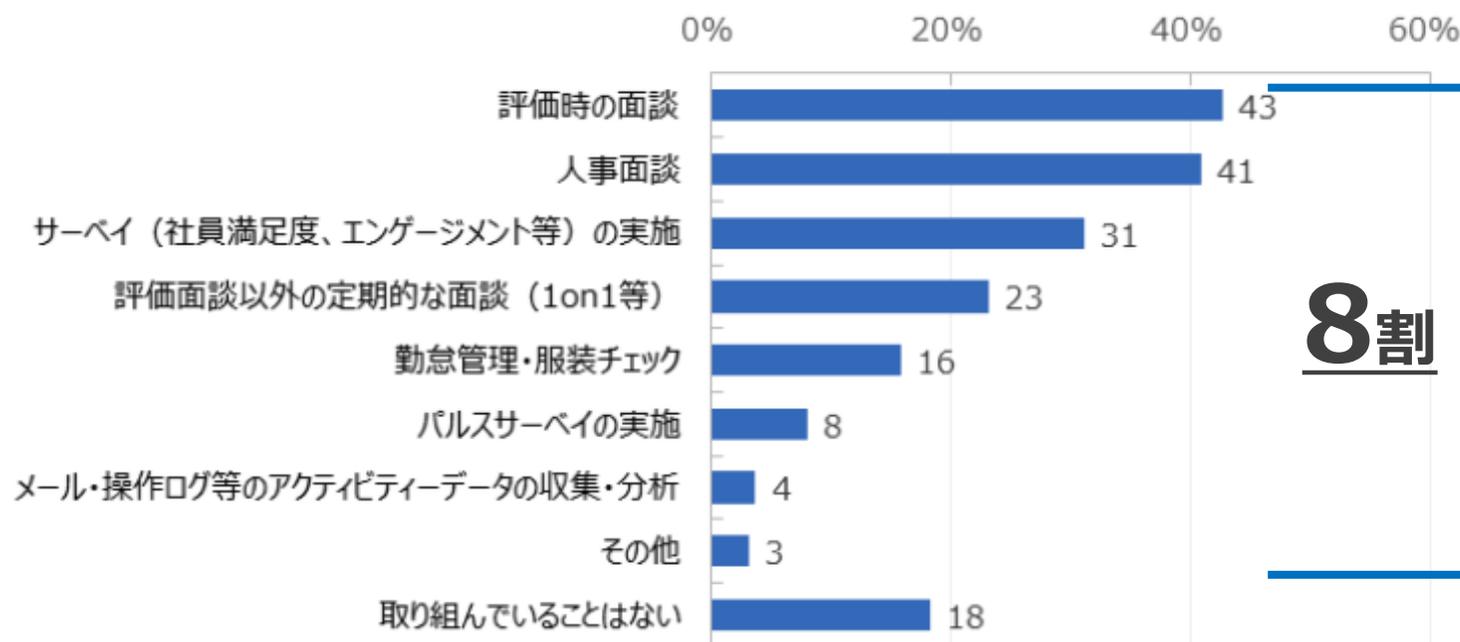
業務・待遇のみならず、  
日頃から職場の人間関係  
への留意が必要

(出典)  
HR総研：「人材定着の取り組み」に関するアンケート 調査報告  
[https://www.hrpro.co.jp/research\\_detail.php?r\\_no=313](https://www.hrpro.co.jp/research_detail.php?r_no=313)  
調査期間：2021年4月23日～30日  
有効回答：企業の人事責任者、担当者／164件

# 離職リスクの早期把握の取り組み

「評価時の面談」「人事面談」が4割超、「サーベイ（社員満足度、エンゲージメント等）の実施」が3割超。

すでに**8割以上の企業**が何らかの離職防止に取り組んでいる状況です。



## 対策の実施状況

**8割以上**の企業が  
離職防止施策に取り組む



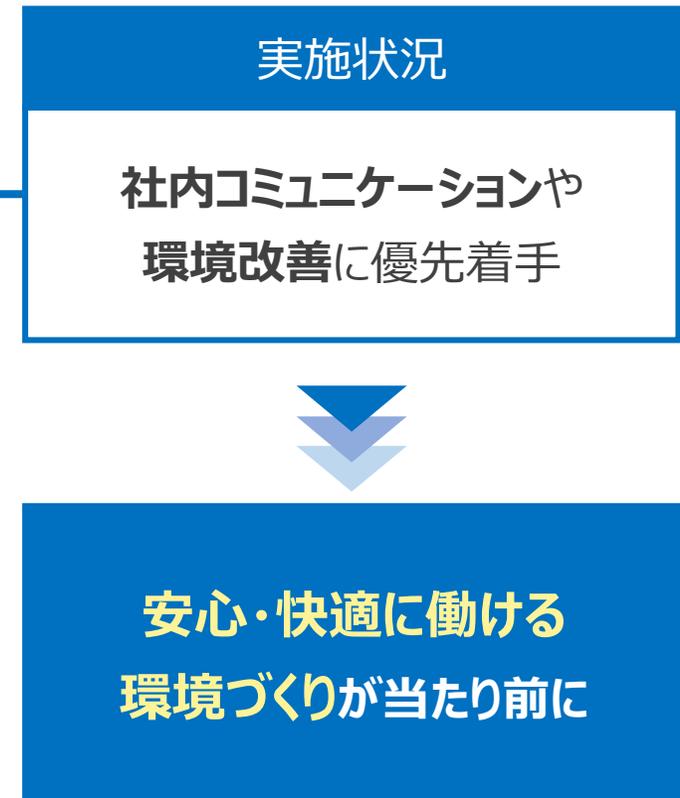
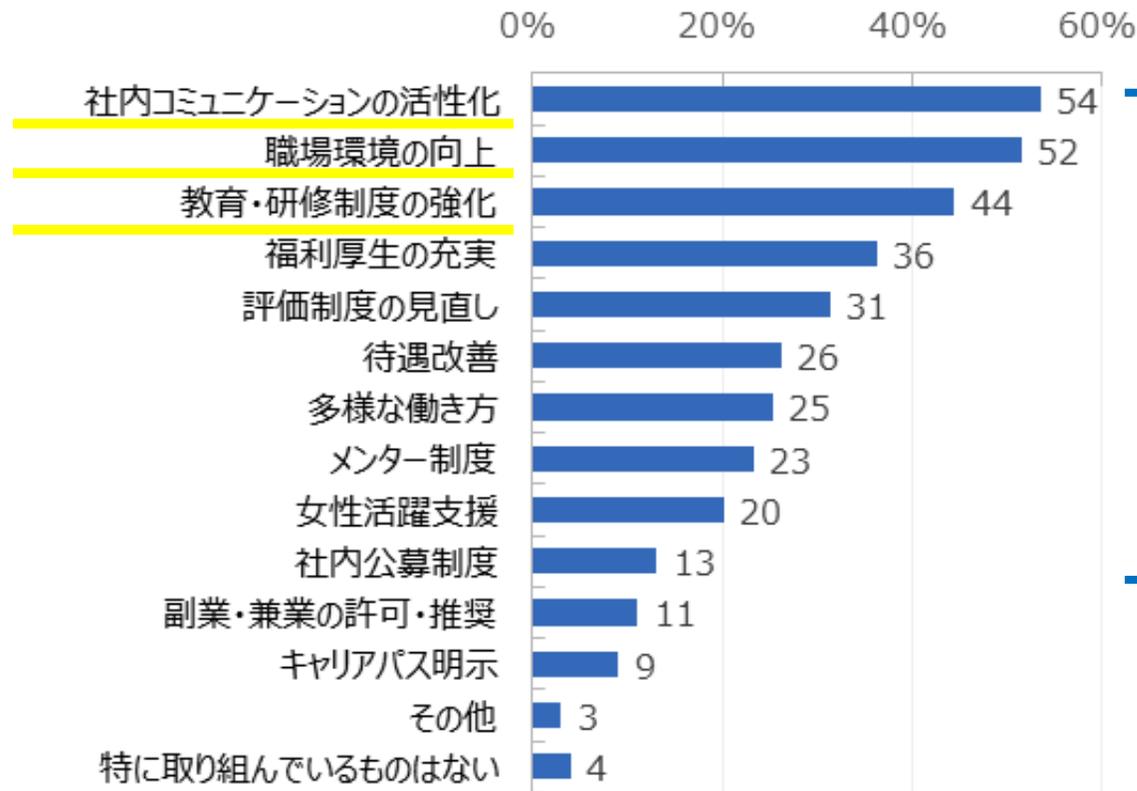
人事のワークフローに  
当たり前**に組み込まれる**  
べきアジェンダに

(出典)  
HR総研：「人材定着の取り組み」に関するアンケート 調査報告  
[https://www.hrpro.co.jp/research\\_detail.php?r\\_no=313](https://www.hrpro.co.jp/research_detail.php?r_no=313)  
調査期間：2021年4月23日～30日  
有効回答：企業の人事責任者、担当者／164件

# よく行われる離職防止施策の傾向

「社内コミュニケーションの活性化」「職場環境の向上」が5割超で、「教育・研修制度の強化」が4割以上。

離職理由に多い「人間関係」（P.6）を踏まえ、社内コミュニケーションや環境改善に優先的に取り組んでいることが伺えます。



(出典)  
HR総研：「人材定着の取り組み」に関するアンケート 調査報告  
[https://www.hrpro.co.jp/research\\_detail.php?r\\_no=313](https://www.hrpro.co.jp/research_detail.php?r_no=313)  
調査期間：2021年4月23日～30日  
有効回答：企業の人事責任者、担当者/164件

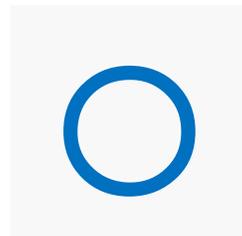
# 離職防止施策のポイント①

離職を生み出す背景構造が見えていない中では、他社の仕組みをそのまま取り入れてもうまくいくとは限りません。

適切な打ち手のためには、最初に**自社の離職要因・社内実態の把握を丁寧に行うことが重要**となります。

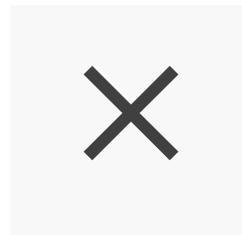


## 離職要因・社内実態が把握できると・・・



- 効果的・効率的な施策検討が可能になる
- 現場実態にあった施策を考えることができる
- 社員からの支持を得られやすくなる

## 離職要因が掴めていないと・・・



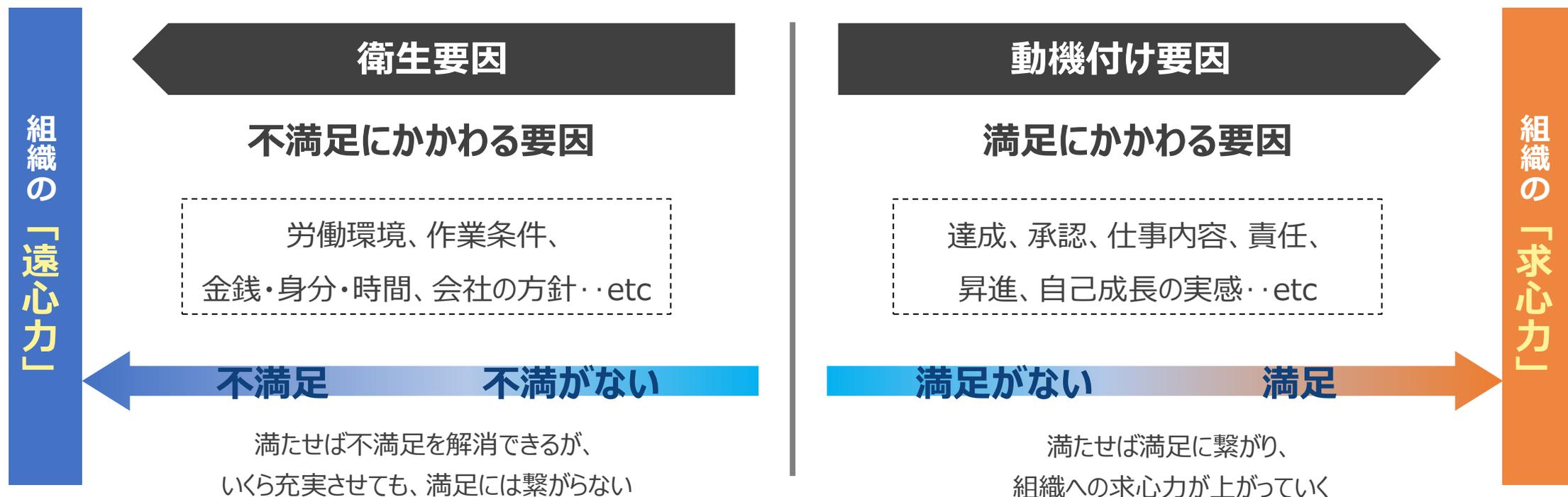
- いつまでもモグラ叩き状態での対処が続く
- 現場実態と合わない施策をムダ打ちする
- 社員からの信頼の低下を招くおそれ

## 離職防止施策のポイント②

離職防止施策は、働きやすさ（衛生要因）、やりがい・成長実感（動機付け要因）両方を組み合わせることがポイントです。

**衛生要因**は“**不満足**の解消”に、**動機付け要因**は“**満足**や**モチベーション**向上”に繋がります。

組織の求心力を高めるにはより動機付け要因に注力することが必要です。



出典：ハーズバーグの動機づけ・衛生理論

## 離職防止施策のポイント③

「やりがい・成長実感の創出」においては、「**上司からメンバーに対する仕事のアサインや育成的関与**」が大きく影響してきます。上司から部下への関わり方については、意識して改善をし続けることが動機付け要因を満たすことにつながります。

### “やる気” に影響を及ぼす5つの仕事の要素 (ハックマンとオルダム職務特性研究)

モチベーションに影響する仕事の要素		関与する存在
1	求められるスキルの多様性	仕事そのもの
2	仕事の全体感の把握	<u>上司</u>
3	仕事の重要性の実感	
4	仕事の進め方の裁量	
5	上司や同僚からのフィードバック	<u>上司</u> 、同僚

やりがい・成長実感の創出

**上司からメンバーに対する  
仕事のアサインや育成的関与**

**動機付け要因**

満たせば満足に繋がり、  
組織の求心力が上がっていく

# 離職防止に向けた代表的な取り組み

以下の代表的な取り組みについて、「衛生要因」・「動機付け要因」双方を意識しながら、**自社実態を踏まえた重要課題**から対策を進めていくことが重要です。



離職要因や自社実態を把握して、“**重要課題**”から対策を検討する

「衛生要因」に寄与する施策	
1	ミスマッチ採用の防止とオンボーディング充実
2	報酬の見直し
3	福利厚生最適化
4	労働時間適正化・働きやすい環境整備
5	健康増進・メンタルヘルス対策
6	コミュニケーション、ネットワークづくり促進



「動機付け要因」に寄与する施策	
1	成長機会創出・育成・キャリア支援施策
2	マネジメントの関わり方・組織風土の改善
3	有志プロジェクト機会創出・支援
4	承認・表彰機会の創出
5	評価制度・運用の見直し
6	異動・昇進の見直し

# 離職防止施策のよくあるお悩み

離職防止に向けて、各社で様々な取組みが進められていますが

「どうやればいいのか分からない」、「成果が出ない」など手法についてお悩みの声をよくお聞きします。



## 本当の離職要因やリスクを把握するのが難しい

離職理由は各々異なる上、本人に訊ねても正しく答えてくれるとは限りません。また、リモート環境下では組織状態やリスクが見えづらく、打ち手に繋がりにくくなっています。



## 全てに取り組む余力がない中何を優先すべきかわからない

現実的に多くの施策に取り組める余力があるとは限りません。そのような中で何を優先すべきかわからず、手がつけやすいだけで効果の薄い取り組みに走るケースも少なくありません。



## 支援する仕組みを用意しても現場で取り組みが形骸化する

コミュニケーション施策やキャリア面談など、仕組みを取り入れても手間が増えただけで効果が現れず、現場で形骸化してしまうことが多く見られます。

# 360度フィードバック&組織診断を活用した解決手法

360度フィードバック&組織診断を活用することで、「離職防止」のよくあるお悩みを解決します。

**本当の離職要因やリスクを  
把握するのが難しい**



**マネジメント要因や組織的要因  
を構造的に把握できる**

360度フィードバックや組織診断の結果から、社員の会社・仕事・職場・上司に対する認識が明らかになり、それらの事実から構造的に離職に繋がるリスク要因を探ることが可能となります。

**全てに取り組む余力がない中  
何を優先すべきかわからない**



**課題・施策の優先順位づけが  
行いやすくなる**

360度フィードバックや組織診断の結果を活用することで、今後の重要課題や施策の優先順位づけが行いやすくなります。また、関係者皆が同じデータに基づいて検討することで目線も揃いやすくなります。

**支援する仕組みを用意しても  
現場で取り組みが形骸化する**

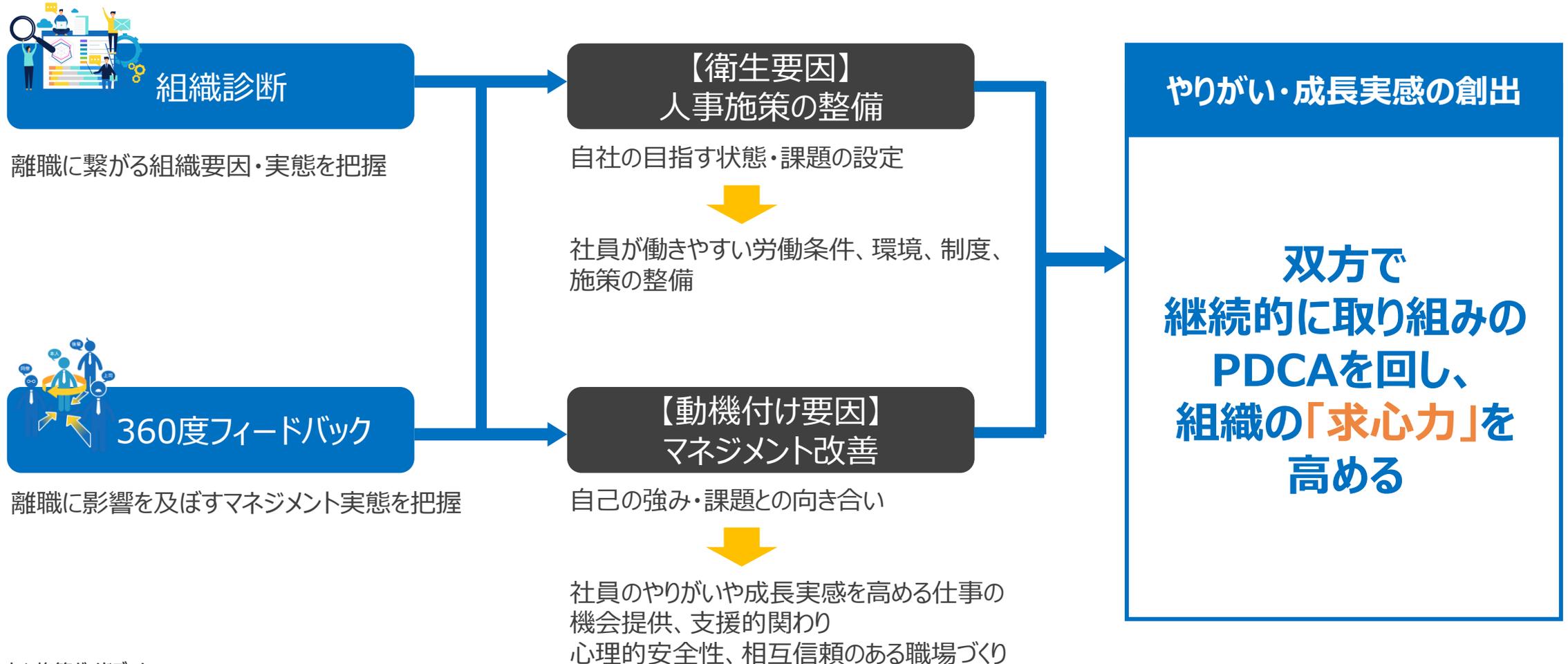


**360度フィードバックをマネジメント  
改善に活用し自分事化して進める**

360度フィードバックを通じて上司自身が自身の強みやマネジメント課題と向き合うことで、自分事としてメンバーや組織に向き合うスタンスが醸成されます。また、継続的にフィードバック・改善サイクルを回すことで、職場風土改善や離職リスクの低減に役立ってきます。

# 360度フィードバック&組織診断 活用イメージ

自社組織の現状把握を行なう際に、「**組織診断**」と「**360度フィードバック**」の両アプローチを実施することが有効です。  
客観データに基づき、丁寧に課題抽出を行なうことで適切な施策を検討することができます。



# お客様の声：「360度フィードバック」



活用シーン

#離職防止

[こちらをクリック!](#)「具体的な取組み」をサービスサイトでご紹介中!

適性テストや360度フィードバックを行なうことで  
妥当性と納得感が高まり、**保育士の定着率が向上。**

株式会社アンミッコ 代表取締役 山賀 路子様

事業内容 保育園の運営

社員数 55名

設立 2006年

## Q. 360度評価の導入背景を教えてください

待機児童の問題もあり保育への要望は高まる一方、保育士が働きやすい環境、仕事を通して成長できる環境をつくるのが安定した園の運営と保育には欠かせません。保育の現場は大半の時間を子どもとだけ過ごすことになり、またクラスごとに分かれているため全てを把握することはできません。そこで出てくるのが人事評価の納得感の問題です。

一緒に働く仲間からのフィードバックを受けて、妥当性と納得感のある人事評価をするために360度フィードバックを導入しました。

## Q. 導入後の効果はいかがでしたか？

離職が多いこの業界で離職がほとんど出ないというのが大きな成果だと思います。先ほどの適性テストや360度フィードバックなどをおこない、職員が自分を客観視する機会や成長につながる気づきを得る機会を提供し続けていることも大きいと思います。

360度フィードバックでは、保育についての大切な考え方の共通認識をつくり、課題認識のすり合わせがしやすい効果もあるのですが、「私のこんなところまで見てくれているか、ありがたい」とお互いの貢献を共有しあう効果もあります。

# お客様の声：「組織診断：従業員満足度調査」



活用シーン

#離職防止

[こちらをクリック!](#)「具体的な取組み」をサービスサイトでご紹介中!

サーベイ実施を通して、従業員と企業とに信頼関係が生まれ、**社員の離職率が大幅に低下。**

三幸製菓株式会社 社長室ご担当者様

事業内容

菓子の製造販売

社員数

約1,400名 \*2021年3月時点

設立

1962年

## Q. 従業員満足度調査の導入背景を教えてください

2年前に経営体制が変わって調査を実施しました。当社には創業以来、『三つの幸せ』「お客様に幸せ、お取引先様に幸せ、会社と社員に幸せ」という社是がございます。あらためて当社代表がこの3番目の会社と社員の幸せについて、「**社員が働いていて幸せを感じられなかったら、お客様もお取引先様も幸せにできるはずはない**」「**お客様のファンを増やす前に、社内で社員のファンを増やそう。皆でそこに取り組もう**」と語りかけたことが、すべての始まりとなりました。

## Q. 導入後の効果はいかがでしたか？

従業員が、意見が言え、それが上に伝わっているということがわかってもらえて、社内の様々なことにより影響が出ていると思います。**特に従業員は前向きな意見を積極的に言ってくれるようになりました。**例えば些細なことですが、「工場の階段が劣化し、揺れて困る」と聞くと、こちらもすぐに修理。正しいと思える意見にはすぐ反応しています。従業員も言って正しいことは応えてもらえるんだ、と実感したのではないかと思います。結果、皆が「**もっと会社がよくなるにはどうすればいいか**」と考えるようになり、社内における提案数も増えています。加えて、この2年間で**従業員の定着率も格段に上がりました。**

---

# CBASEサービス紹介

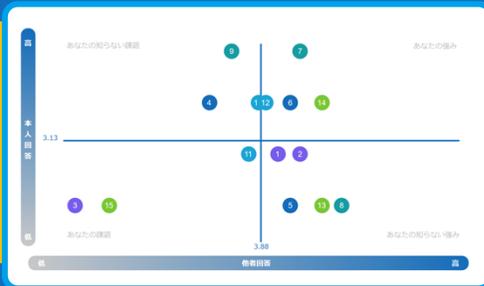
# CBASE 360

360度評価を本格的に運用ができるクラウドシステムです。2006年のリリース以来、360度評価の成功を支えるための改善を重ね、500社以上の提供実績を持っています。



## 具体的な課題に「気づく」

改善点



強み

CBASEの360度評価レポートは認識ギャップを直観的に理解できるデザインになっており、順を追って読み解いていくことで、自身の強みと改善点がわかります。

## 具体的なアクションを立てて「行動化」する



CBASEの行動改善シートは、360度評価の読み解き方から目標設定のために考えを深堀りしていくことができる行動改善シートをマニュアルと併せて提供しています。

## 意識と行動を「習慣化」する



CBASEでは各企業の組織課題に応じて、社員の行動の習慣化やフォローアップのノウハウ提供や研修によるサポートを実施します。

## 経験→省察を深め マインド転換のきっかけを作る

### 効果的な設問構成



### 読み解きやすいレポート



## 適切なフィードバックで省察→概念化に 繋げ具体的な行動に繋げる

### 個人の行動改善までサポート

Step1	他者から見た 強みと改善点	360度フィードバックレポートの「データ」から、他者から見たあなたの行動について考察をしましょう。
Step2	強み・改善点となる 具体的な行動	他者から指摘される・貢献できる時の強みとなる行動、仕事上のトラブルを引き起こす改善点となる行動について考察をしましょう。
Step3	課題となる行動	真に実現したい目標と、Step2で確認した他者から見た現状との間で、落差になる強み・弱みになる改善点を踏まえて、あなたが取りたい「課題となる行動」は得意でしょうか。
Step4	課題となる行動を引き起こす 考えの癖	課題となる行動を引き起こしている、あなた自身の思考の癖や習慣は何でしょうか。
Step5	目標達成につながる取組み	目標達成につながる行動が身につくためには、どのような思考の癖や習慣が必要でしょうか。
Step6	アクションプラン	課題となる行動を改善するためのアクションプランをSWIHCで明確化しましょう。また定期的な確認スケジュールも明確にしましょう。

### Step 7 アクションプラン

Step6-4で考察をした「(行動) 望ましい[ターン]を生み出すにはどのような行動」を身に付けるためにはどのような習慣化すればよいでしょうか。アクションプランをSWIHCで具体化してください。またアクションプランの進捗を確認するタイミングと手段についても記載してください。

アクションプラン	進捗確認						
Q7-1: (Why) 何のために	<table border="1"> <tr><td>時期</td><td>確認者</td><td></td></tr> <tr><td>達成度</td><td>☆☆☆☆☆</td><td></td></tr> </table>	時期	確認者		達成度	☆☆☆☆☆	
時期	確認者						
達成度	☆☆☆☆☆						
Q7-1: (What) 何をやるのか							
Q7-1: (How) どのように実現するのか	<table border="1"> <tr><td>時期</td><td>確認者</td><td></td></tr> <tr><td>達成度</td><td>☆☆☆☆☆</td><td></td></tr> </table>	時期	確認者		達成度	☆☆☆☆☆	
時期	確認者						
達成度	☆☆☆☆☆						
Q7-1: (When) いつやるのか 頻度・回数							
Q7-1: (Where) どこでやるのか	<table border="1"> <tr><td>時期</td><td>確認者</td><td></td></tr> <tr><td>達成度</td><td>☆☆☆☆☆</td><td></td></tr> </table>	時期	確認者		達成度	☆☆☆☆☆	
時期	確認者						
達成度	☆☆☆☆☆						

## 経験学習を回すための 周囲の支援

### 動画による面談ガイド提供



### 各種ワークショップ提供

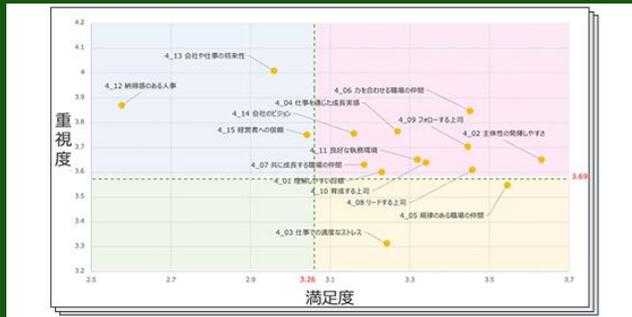


# 組織診断の特徴

組織の状態を網羅的に把握できる構造化された設問により、組織状況を可視化し、問題箇所を特定して改善サイクルを回すことができます。はじめて従業員満足度調査を実施するお客様に手軽ながら本格的なシステムをご提供します。



## 具体的な課題に「気づく」



満足度と重視度のマトリクスで自組織の強み、弱み、どの領域に手を打つと効果的なのか、分析に不慣れな管理職でも検討することができます。

## 見解の違いを「共有」し「対話」する



貴社の改善のために何をするのが良いか、コンサルタントが詳細にレポート（オプション）。実効性の高い施策をディスカッションしながら設定することができます。

## 改善に向けたサイクルを「習慣化」する



パルスサーベイによる定期的な改善モニタリング、360度フィードバック、1人1人の変化を支援するグループコーチングなどを通じ、各社に最適な管理職育成施策を設計、支援します。

# おすすめ機能

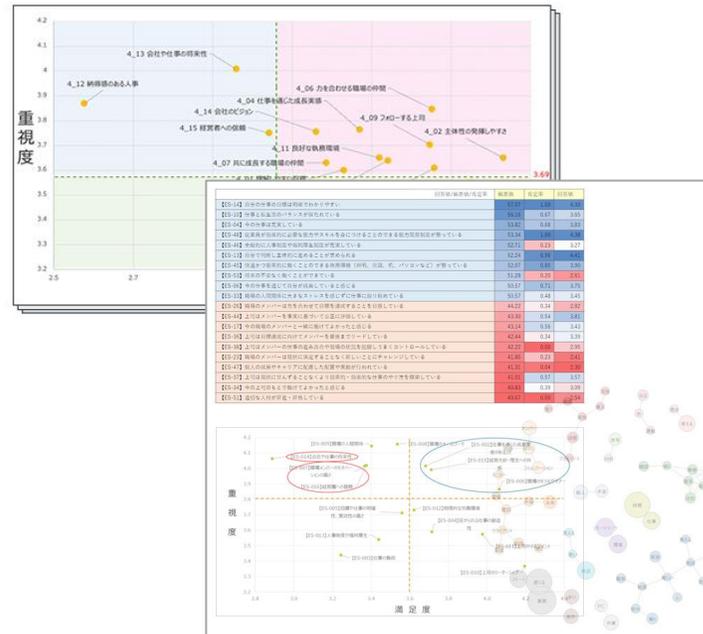
組織状態の可視化で省察を深め  
マインド転換のきっかけを作る

結果と要因に分けた  
打ち手を検討しやすい診断項目

エンゲージメントスコア	4_19 エンゲージメントスコア	3.3	3.3	3.3
	2_01 あなたはこの会社で働くことに対して、総合的にどのくらい満足していますか。	3.1	3.1	3.0
	2_02 あなたはこの会社で働いていることを誇りに思いますか。	3.3	3.3	3.0
仕事	2_03 あなたは家族や友人にこの会社の商品・サービスを勧めたいと思いますか。	3.5	3.4	4.0
	4_01 理解しやすい目標	3.6	3.5	4.3
	4_02 主体性の発揮しやすさ	3.5	3.1	3.8
	4_03 仕事での過度なストレス	3.2	3.1	3.0
協働	4_04 仕事を通じた成長実感	3.4	3.4	4.0
	4_05 規律のある職場の仲間	3.7	3.6	3.8
	4_06 力を合わせる職場の仲間	3.4	3.2	3.3
	4_07 共に成長する職場の仲間	3.1	2.8	2.8
上司	4_08 風通し	2.9	2.9	2.5
	4_09 リードする上司	3.5	3.7	3.5
	4_10 フォローする上司	3.4	3.5	4.0
制度	4_11 育成する上司	3.4	3.6	4.7
	4_12 良好な執務環境	3.4	3.3	3.7
	4_13 納得感のある人事	3.2	3.4	3.2
	4_14 業務プロセス	2.9	2.9	3.0
経営	4_15 会社や仕事の将来性	3.1	3.2	3.6
	4_16 会社の理念	3.8	3.8	4.0
	4_17 会社のビジョン	3.5	3.7	4.0
	4_18 経営者への信頼	3.3	3.6	3.0

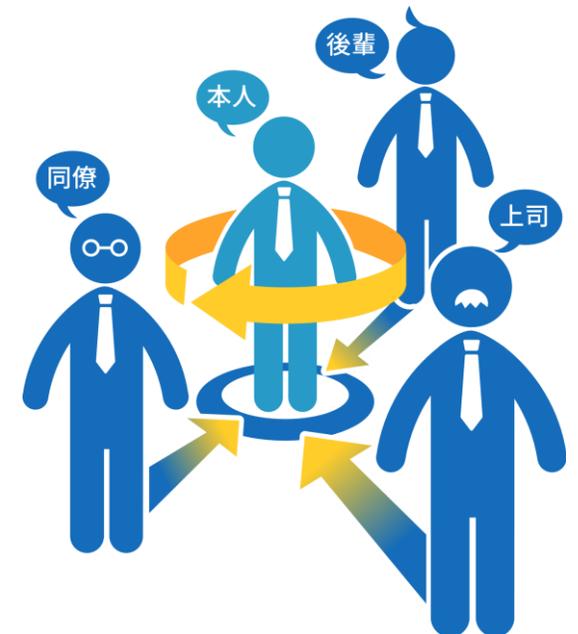
分かりやすいレポートで省察→概念化  
に繋げ、具体的行動に繋げる

職場組織の特徴が  
一目で分かるレポート



経験学習を回すための  
職場の相互支援

パルスサーベイや360度フィードバック  
などを組み合わせた提案



# 導入事例



## 株式会社マネーフォワード様

# 管理職育成

360度フィードバックを活用したリーダー合宿でマネジメント層のレベルアップを実現。参加者一人ひとりが、「周囲から何が求められているのか」を内省する機会を作りました。

[サイト内で続きを読む>>](#)



## マクセルホールディングス株式会社様

# 管理職育成

# 人材育成

管理職に360度フィードバックを導入することで、行動の物差しをつくり、管理職本人に行動改善への気づきと新たなコミュニケーションのきっかけにしてもらいたいと考えました。

[サイト内で続きを読む>>](#)



## 公益財団法人福武財団様

# 組織風土改善

# コミュニケーション向上

これまで3年契約の職員が多く、組織の成熟しにくさに課題開かれた組織、成熟した組織を目指すために組織診断を活用しました。

[サイト内で続きを読む>>](#)

サイトで「具体的な取り組み」をご紹介中！

# ウェブセミナーのご案内

**1,000社以上のサービス提供実績に基づくノウハウをご紹介！**

LIVE配信・録画配信形式で毎週開催中

**開催予定のセミナー情報はこちら(無料)**

<https://www.cbase.co.jp/seminar/>

自社課題に対して  
役立つ解決策を知りたい

課題別 解決策ガイド  
セミナー

360度フィードバックの  
導入ノウハウを知りたい

失敗しない360度FB  
セミナー

360度フィードバックの  
効果を体験してみたい

はじめての360度  
フィードバック体験会

# お問い合わせ

- ✓ 利用料金を知りたい
- ✓ 詳細な資料が欲しい
- ✓ 運用に関して相談したい
- ✓ デモ画面を見たい
- ✓ 個別に説明をしてほしい
- ✓ 他社サービスとの違いを知りたい



**まずは、お気軽にお問い合わせください！**



ホームページからのお問い合わせはこちら

<https://www.cbase.co.jp/contact/>



**sales@cbase.co.jp**



**03-5315-4477**

営業時間 09:00-18:00(土日祝除く)

# 株式会社シーベース会社概要

社名	株式会社シーベース
事業内容	<ul style="list-style-type: none"><li>・360度評価システム「CBASE 360」の提供</li><li>・HRサーベイクラウドサービスの提供</li><li>・人材開発および組織開発サービスの提供</li></ul>
設立	2000年6月29日
資本金	9,000万円
代表者	代表取締役社長 CEO 深井 幹雄
本社所在地	〒160-0022 東京都新宿区新宿2-8-8 ヒューリック新宿御苑ビル7F
営業時間	9:00~18:00（土日祝を除く）
沿革	<p>2000年 システムインテグレーターとして事業スタート 2006年 クラウド型 360度評価システム「スマレビ for 360°」をリリース 2019年 HRクラウドサービス事業を強化するために、フリンジベンチャーズのグループ会社となる 2021年 人材開発・組織開発研究組織「人・組織テクノロジー研究所」を設立 2022年 フィードバックと対話を活用するトータルサービス「CBASE」へブランドリニューアル 「スマレビ for 360°」を「CBASE 360°」に名称変更 2023年 行動化支援システム「CBASE Action」リリース</p>



<https://www.cbase.co.jp>