

一般社団法人さいたまサステナブル経営研究所

研究レポート No.003

「残る／離れる」から考える、人と組織の関係
— 人材定着を捉え直すための視点 —

【目次】

はじめに

本レポートについて

本レポートの全体像

第1章 人は、なぜ組織を離れるのか

第2章 「離れること」「残ること」を、どう捉えるか

第3章 人が離れる前に、何が起きているのか

第4章 組織を良くしようとするとき、働く人に何が起きるのか

第5章 「残る／離れる」から、人と組織の関係を見る

第6章 人材定着は、「人を辞めさせないこと」ではない

おわりに

参考文献

はじめに

人材不足が続く中、多くの企業にとって、「人材定着」は重要な経営課題の一つになっています。

私たちが地域企業の皆様と対話する中でも、「採用しても、なかなか定着しない」「若手社員が数年で辞めてしまう」「時間をかけて育成した社員が、突然退職してしまった」といった声を聞くことがあります。

こうした課題に対して、企業ではさまざまな取り組みが行われています。給与や処遇を見直す。働く環境を整える。lon1 など、上司と部下の対話を増やす。研修や育成の機会を充実させる。社員のキャリアを支援する。いずれも、人材定着を考えるうえで大切な取り組みです。一方で、人材定着について考えていくと、一つの問いが浮かびます。

人が辞めないことだけで、人材定着を捉えてよいのでしょうか。

会社に残っている人が、必ずしも「ここで働きたい」と思っているとは限りません。反対に、会社を離れることが、その人にとって新しい挑戦や、より自分に合った働き方へ向かう選択になることもあります。そう考えると、「辞めた」「残った」という結果だけで、人材定着を捉えることには限界がありそうです。

では、その人と組織との間で、何が起きていたのでしょうか。

組織は、その人に何を求めていたのか。そのために、どのような支えがあったのか。働く人は、それをどのように受け止めていたのか。そして、なぜその人は残り、あるいは離れることを選んだのか。

本レポートでは、人材定着を単に「人を辞めさせないための施策」として考えるのではなく、「**残る／離れる**」という現象を手がかりに、**人と組織の関係を見つめ直していきます。**

人材定着について考えることを通して、自社の組織で今、何が起きているのかを考えてみる。

本レポートが、そのための一つのきっかけになれば幸いです。

本レポートについて

本レポートでは、「人材定着」を入口として、**人と組織との関係を考えるための視点**を整理しています。

人材定着というと、「どうすれば離職率を下げられるか」「どのような施策を導入すれば、人が辞めなくなるか」といった問いから考えることが多いかもしれません。もちろん、離職率を把握することや、必要な施策を検討することには意味があります。しかし、人が組織に残ること、あるいは離れることの背景には、仕事の内容や処遇だけでなく、上司や同僚との関係、組織から求められること、それを実現するための支え、本人の価値観やキャリア、生活など、さまざまな要素があります。また、同じ環境で働いていても、その経験をどのように受け止めるかは一人ひとり異なります。

そこで本レポートでは、離職した人だけでなく、**今も組織に残っている人にも目を向けます。**

なぜ、その人は離れたのか。なぜ、その人は残っているのか。その選択に至るまでに、何が起きていたのか。そして、人と組織との間に、どのような関係が生まれていたのか。

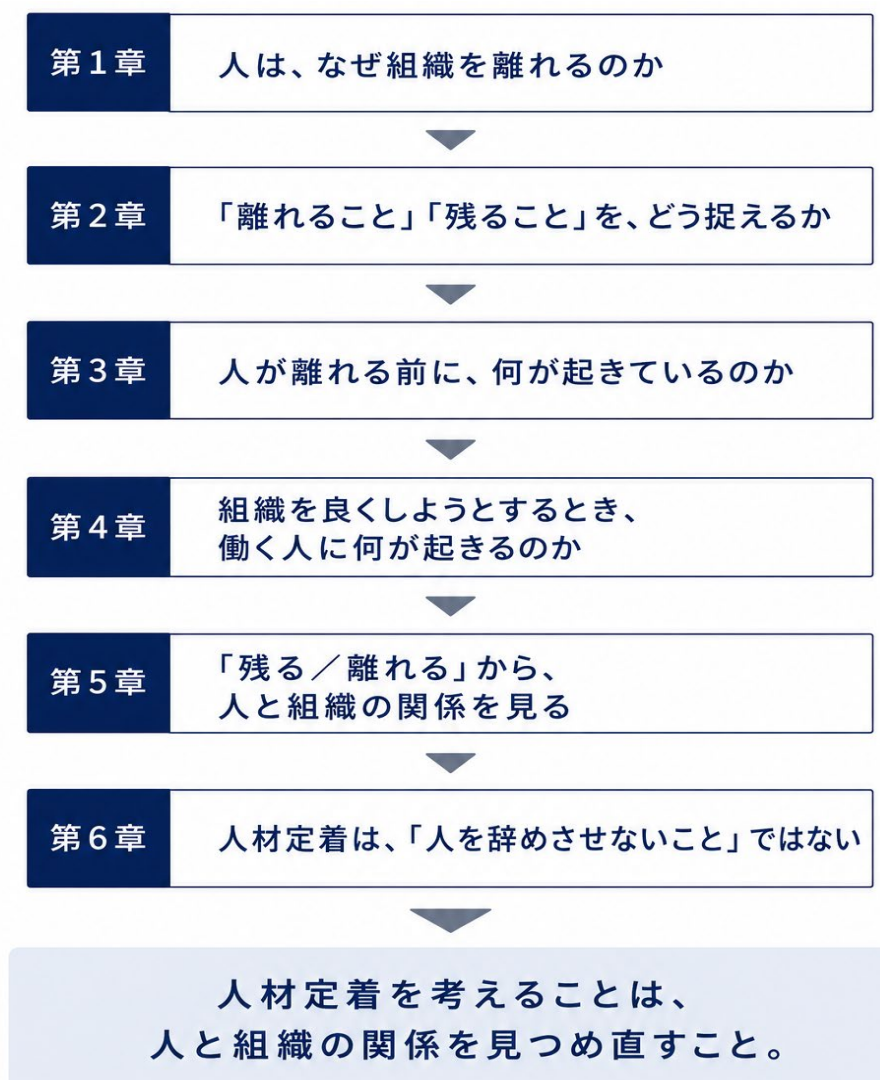
こうした問いを、これまでの研究で得られている知見や、私たちが地域企業の皆様と対話し、支援する中で見てきた事象を手がかりに考えていきます。

本レポートは、人材定着のための施策を網羅的に紹介するものでも、「これをすれば人は辞めない」という一つの答えを示すものでもありません。人材定着というテーマを通して、**自社における人と組織の関係を見つめ直し、次に何を考えるべきかを探るための材料を提供すること**を目的としています。

これまで私たちは、研究レポート No.001 で「組織の現在地」に目を向け、No.002 では「管理職」という存在を通して組織を考えてきました。本レポート No.003 では、そこからさらに視点を広げ、「残る／離れる」という現象を通して、人と組織の関係そのものを考えていきます。

本レポートの全体像

本レポートでは、人材定着を「人を辞めさせないための取り組み」として捉えるのではなく、「**残る／離れる**」という現象を通して、人と組織の関係を考えるという視点から、6つの章で整理していきます。



第1章

人は、なぜ組織を離れるのか

1. 「退職理由」だけで、背景は分かるのか

社員が会社を辞めるとき、多くの企業では退職理由を確認します。

「給与を上げたい」「新しい仕事に挑戦したい」「家庭の事情がある」「自分のキャリアを考えたい」退職する本人から、このような理由が語られることもあるでしょう。もちろん、それらは退職を決断した理由の一つです。

しかし、人が組織を離れるまでの過程を考えると、退職時に語られた理由だけで、その背景をすべて理解することは難しいように思います。

例えば、「キャリアアップのため」という言葉の背景に、「今の仕事では成長している実感が持てない」という思いがあるかもしれません。「別の仕事に挑戦したい」という言葉の背景に、「この会社では、自分のやりたいことができない」という経験が重なっていることもあります。あるいは、退職理由としては語られなくても、上司との関係や仕事の進め方、組織から求められることへの違和感が、少しずつ積み重なっていることもあるでしょう。

人が組織を離れる理由は、必ずしも一つではありません。そして、退職時に語られる言葉だけが、その人と組織との関係のすべてでもありません。だからこそ、退職理由を確認するだけではなく、その人が組織を離れるまでに、何が起きていたのか。そこまで目を向ける必要があります。

2. 離職は、一つの理由だけでは説明できない

若年者の離職について調べた労働政策研究・研修機構（JILPT）の調査でも、離職した人の初職では、勤続している人と比べ、教育訓練や職場でのコミュニケーションが乏しいことに加え、長時間労働や低い給与、職場でのトラブルなど、複数の特徴がみられることが報告されています。

人が組織を離れる背景は、必ずしも一つの理由だけで説明できるものではないことがうかがえます。

（出典：労働政策研究・研修機構（JILPT）『若年者の初職における経験と若年正社員の離職状況』調査シリーズ No.250（2025 年））

例えば、給与への不満があったとしても、それだけで退職を決断するとは限りません。

仕事に意味を感じている。上司や同僚との関係が良い。自分が成長している実感がある。働き方にある程度の裁量がある。こうしたものが、その人と組織との関係を支えていることもあります。反対に、一つひとつは大きな問題に見えなくても、仕事への違和感。上司との小さなすれ違い。自分の意見が反映されない経験。将来への不安。期待されていることと、自分が大切にしたいこととのずれ。そうしたものが少しずつ重なることで、組織との関係が変わっていくこともあります。

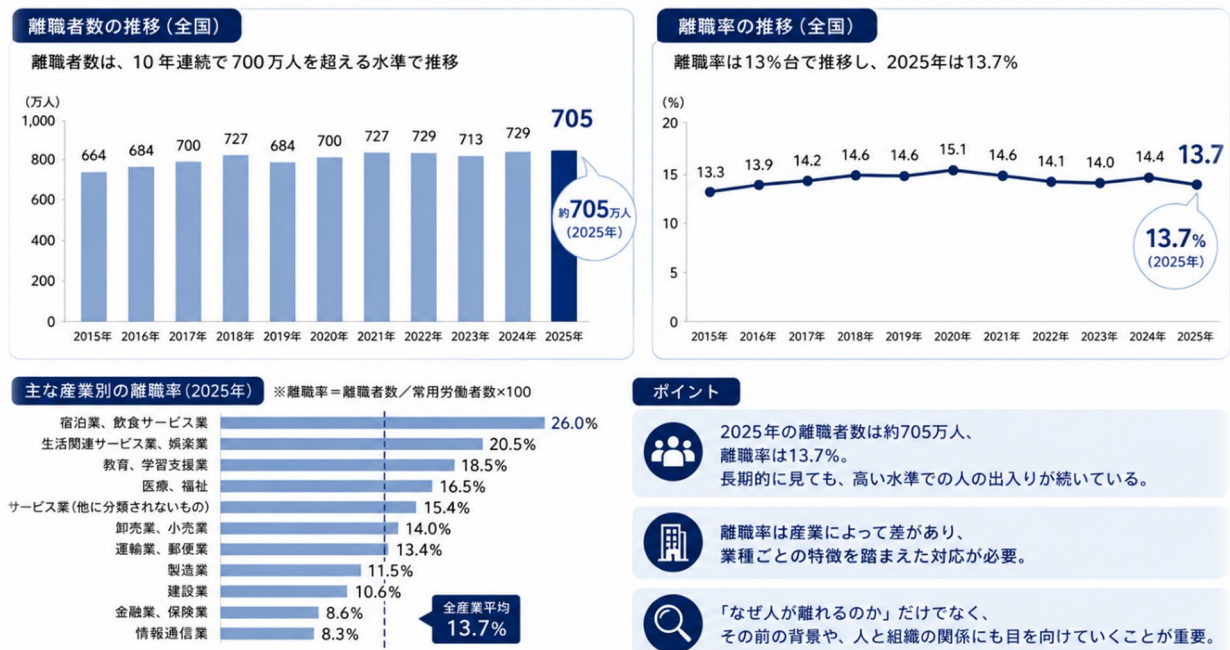
そして、ある出来事をきっかけに、「そろそろ、この会社を離れよう」という判断につながることもあります。

3. 人が離れることは、特別な出来事ではない

人が組織を離れること自体は、一部の企業だけで起きている特別な出来事ではありません。厚生労働省の「雇用動向調査」によると、2025年の離職者数は約705万人、離職率は13.7%でした。毎年、多くの人が新しい組織に入り、同時に多くの人が組織を離れています。人の移動がある以上、企業がすべての離職をなくすことは現実的ではありません。重要なのは、離職そのものをなくすことではなく、自社で起きている離職を、どのように受け止めるかということではないでしょうか。

2025年の離職者数 約705万人／離職率13.7%

高い水準での人の出入りが続いている



出典：厚生労働省「令和7年雇用動向調査結果の概況」(2026年) ※離職率 = 離職者数 / 常用労働者数 × 100

4. 「辞めた人」だけを見ない

そして、人材定着を考えるうえでもう一つ注意したいことがあります。

それは、離職した人だけを見ればよいわけではないということです。

会社に残っている人が、必ずしも「この会社でこれからも働きたい」と思っているとは限りません。反対に、会社を離れた人が、必ずしも「この会社が嫌だから」離れたとも限りません。そう考えると、「辞めた」「残った」という結果だけで、人材定着の状態を判断することは難しそうです。

人材定着について考えるとき、私たちはつい、「どうすれば辞めないか」を考えます。しかし、その問いを少し変えてみる必要があるのかもしれない。なぜ、この人は残っているのか。なぜ、この人は離れたのか。そして、その背景には、人と組織の間に、どのような関係があったのか。

本レポートでは、人材定着を「人を辞めさせないための施策」として考えるのではなく、「残る」「離れる」という現象を手がかりに、人と組織の関係を見つめ直していきます。

第2章

「離れること」「残ること」を、どう捉えるか

1. 組織を離れることが、次の一步になることもある

人材定着を考えると、企業の立場から見れば、社員が組織を離れることは大きな出来事です。採用や育成にかけてきた時間やコストが失われる。それまで蓄積されてきた知識や経験が組織から離れる。残った社員に業務の負担がかかる。場合によっては、顧客との関係やチームの運営にも影響が生じます。そのため、企業が離職を減らしたいと考えることには、十分な理由があります。一方で、働く人の側から見ると、組織を離れることには別の意味があることもあります。新しい仕事に挑戦する。自分の専門性を高める。より自分に合った働き方を選ぶ。働く場所や時間を変える。自分が目指すキャリアへ進む。離職は、その人にとって、次のキャリアへ進むための選択になることもあります。

実際、労働政策研究・研修機構（JILPT）の若年者調査では、賃金や労働時間・休日を理由に転職した若者の6～7割で、転職後に賃金の上昇や労働時間の短縮がみられました。

また、キャリアアップを目的に転職した若者では、主に大学・大学院卒において、仕事の負荷が高まる一方で、賃金や職務遂行能力、職業生活満足度が高まる傾向も報告されています。もちろん、すべての転職が、その人にとって望ましい結果につながるわけではありません。同じ調査では、人間関係や健康上の問題、ノルマや責任の重さ、自信の喪失などを理由に転職した人では、転職後に月給額が減少する傾向も報告されています。

つまり、組織を離れるという同じ出来事であっても、その背景や、その後のキャリアは一様ではありません。

「離れた」という結果だけでは、その選択がその人にとってどのような意味を持っていたのかまでは分からない。

人材定着を考えるうえでは、この点も押さえておく必要があります。

（出典：労働政策研究・研修機構（JILPT）『若年者の初職離職後のキャリア形成—第3回若年者の能力開発と職場への定着に関する調査—』調査シリーズNo.259（2025年））

2. 「残っている」と、「ここにいたい」とは違う

では、会社に残っている人はどうでしょうか。

離職率が低く、多くの社員が長く働いている会社を見ると、「人材が定着している会社」と捉えることができます。それ自体は、企業にとって一つの重要な状態です。しかし、「会社に残っている」という事実と、「この会社で働き続けたい」という思いは、必ずしも同じではありません。

例えば、転職することに不安がある。今の待遇を失いたくない。家族や生活の事情から、今は環境を変えにくい。他に自分に合う仕事が見つかるか分からない。長く働いてきたため、今さら会社を変えることに抵抗がある。そうした理由から、今の会社に残るという選択をしている人もいます。

表面的には、どちらも「会社に残っている」という同じ状態です。しかし、「この会社で働きたいから残っている」のか、「今は離れにくいから残っている」のかでは、その人と組織との関係は大きく異なります。

人材定着を考えるときには、離職した人だけではなく、**今、組織に残っている人が、どのような思いで働いているのか。**そこにも目を向ける必要があります。

3. 離職率だけでは見えないもの

離職率は、人材定着の状況を把握するうえで重要な指標です。

前年と比べて離職が増えているのか。特定の年代や職種で離職が多くなっていないか。入社後の早い段階で辞める人が増えていないか。こうした数字を継続して見ることで、組織の変化に気づくことができます。一方で、離職率だけでは分からないこともあります。離職率が低い会社であっても、社員が仕事への意欲を失っているかもしれません。自分で判断することを避け、上司から言われたことだけをするようになっていくかもしれません。「できれば辞めたい」と思いながら、さまざまな事情から会社に残っている人がいるかもしれません。反対に、一定の離職があったとしても、そこで働いた経験を生かして次のキャリアへ進む人を送り出しながら、新しい人が入り、組織が変化している場合もあります。

もちろん、だからといって離職率を見る必要がないわけではありません。大切なのは、**数字を見ることと、その数字の奥で何が起きているのかを見ること。**その両方ではないでしょうか。

4. 「残る／離れる」だけでは見えないもの

ここまで考えると、人材定着を「残る」「離れる」という二つの結果だけで捉えることの難しさが見えてきます。

会社を離れても、その人にとって新しいキャリアへ進むための選択であることがあります。反対に、会社に残っていても、本人が「ここで働きたい」と思っているとは限りません。つまり、**「残る」「離れる」という結果だけでは、その人と組織との関係までは分からない**ということです。そう考えると、**離職率を下げることを、人材定着のゴールにしてよいのだろうか。**という問いが生まれます。

企業にとって知りたいのは、「何人辞めたか」だけではないはずです。残っている人は、どのような思いで働いているのか。離れた人は、どのような関係を経て、その選択に至ったのか。そして、**人と組織の間では、何が起きているのか。**そこまで目を向けることで、人材定着というテーマを、もう少し深く考えることができます。

では、人が組織を離れる、あるいは気持ちが組織から離れていくまでに、人と組織の間では何が起きているのでしょうか。

次章では、これまでの研究から得られている知見も手がかりに、その過程をもう少し詳しく見ていきます。

第3章

人が離れる前に、何が起きているのか

1. 離職は、「結果」として現れる

人が会社を辞めると、組織から見えるのは「退職」という結果です。

退職届が提出される。上司に退職の意思が伝えられる。引き継ぎが始まる。

しかし、その人と組織との関係が、退職を申し出た日に突然変わったとは限りません。

それ以前から、仕事への違和感を感じる。期待されていることに応えようとする。思うように成果が出ず、自信を失う。上司や同僚との関係に悩む。自分の意見を言うことをためらう。この会社で働き続けることに迷い始める。そうした経験が重なっていることがあります。

つまり、離職は一つの出来事であると同時に、**それまでの人と組織との関係が表れた一つの結果**として見ることもできます。

だからこそ、人材定着について考えるときには、「なぜ辞めたのか」だけではなく、**辞めるまでに、その人と組織との間で何が起きていたのか**。そこに目を向ける必要があります。

2. 組織が「求めるもの」と「支えるもの」

企業が社員に何かを求めることは、当然のことです。

成果を出してほしい。より難しい仕事に挑戦してほしい。新しい役割を担ってほしい。変化に対応してほしい。自分で考え、行動してほしい。組織が成長していくためには、働く人に一定の期待や要求が生まれます。問題は、「要求があること」そのものではありません。

考えたいのは、その要求を実現するための支えが、同時に存在しているかということです。

例えば、新しい仕事を任せるのであれば、それを学ぶ機会があるか。高い成果を求めるのであれば、必要な時間や人員が確保されているか。自律的な判断を求めるのであれば、本人に一定の裁量を与えられているか。変化を求めるのであれば、試行錯誤や失敗を受け止める余地があるか。

組織からの要求が高まる一方で、それを実現するための支えが十分でなければ、働く人にとって、その要求は大きな負担として経験されることがあります。

反対に、難しい仕事であっても、上司や同僚からの支援があり、自分で考える余地があり、成長している実感を持てれば、その経験が仕事への意欲につながることもあります。

したがって、人と組織との関係を見るときには、

組織が何を求めているのかだけでなく、それを実現するために、何を支えているのかを見る。

この二つを一緒に考えることが重要です。

理論 BOX①

Job Demands-Resources Model (JD-R モデル) — 「求めるもの」と「支えるもの」を見る —
仕事を考えるうえで参考になる考え方の一つに、Job Demands-Resources Model (JD-R モデル) があります。JD-R では、仕事を大きく「Job Demands (仕事の要求)」と「Job Resources (仕事の資源)」という二つの側面から捉えます。

仕事の要求 (Job Demands)

仕事量、時間的なプレッシャー、複雑な仕事、高い成果への期待など、仕事をするうえで身体的・心理的な負担を伴うもの。

仕事の資源 (Job Resources)

上司や同僚からの支援、仕事上の裁量、フィードバック、学習機会など、仕事を進めたり成長したりするうえで支えとなるもの。

大切なのは、「要求が高いこと」そのものを問題と考えることではありません。何を求めているのかと同時に、それを実現するための支えがあるのかを見る。この視点は、働く人と組織との関係を考えるうえでも重要な手がかりになります。

出典：Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007), “*The Job Demands-Resources model: state of the art,*” *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.

3. 同じ環境でも、経験のされ方は違う

もう一つ考えておきたいのが、組織が用意した環境と、それを働く人がどう経験するかは、必ずしも同じではないということです。

例えば、会社が社員の成長を考えて、難しい仕事を任せたとします。

ある人は、「自分を期待してくれている」「新しいことに挑戦できる」と感じるかもしれません。

一方で、別の人は、「急に仕事を押しつけられた」「失敗できない」と感じるかもしれません。

会社が同じ制度を用意しても、同じことが起こります。

1on1 を「自分のことを相談できる時間」と感じる人もいれば、「上司から評価される時間」と感じる人もいます。

会社が「社員の自律」を目的に裁量を広げても、「任せてもらえた」と感じる人もいれば、「放置された」と感じる人もいます。

つまり、組織が何を意図したかと、働く人がそれをどう経験したかは、必ずしも同じではありません。

人材定着について考えるときには、制度や施策が「あるか、ないか」だけではなく、それが働く人に、どのように経験されているのか。そこまで見る必要があります。

理論 BOX②

自己決定理論 (Self-Determination Theory) — 人は、同じ環境を同じようには経験しない —
働く人の動機づけを考えるうえで参考になる考え方に、自己決定理論 (Self-Determination Theory) があります。自己決定理論では、人がより自律的に行動するうえで、次のような心理的欲求が重要だと考えられています。

自律性 (Autonomy) 自分の意思や納得感を持って行動できること。

有能感 (Competence) 自分にはできる、成長できると感じられること。

関係性 (Relatedness) 周囲の人とのつながりや関係を感じられること。

ここでいう「自律性」は、何でも自由にやらせることではありません。同じ仕事や期待であっても、「自分で考え、納得して取り組んでいる」と感じるのか、「やらされている」と感じるのかによって、その経験は異なります。組織が何を意図したかだけでなく、働く人がそれをどう経験しているのか。人と組織との関係を見るうえで、重要な視点です。

出典：Gagné, M. & Deci, E. L. (2005), “Self-determination theory and work motivation,” *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362

4. 「自律してほしい」が、自律を弱めることもある

多くの企業で、「社員にもっと自律してほしい」という言葉を聞きます。自分で考え、自分で判断し、主体的に行動する。組織にとっても、働く人にとっても重要なことです。

しかし、「自律してほしい」という期待が強くなるほど、自律が高まるとは限りません。

例えば、「自分で考えて」と言われる一方で、最終的には上司の考えに合わせなければならない。自分で判断すると、後から細かく修正される。失敗すると、「なぜ相談しなかったのか」と言われる。提案しても、結局は上司が決める。こうした経験が繰り返されれば、働く人は次第に、「自分で決めるより、先に確認した方がよい」と考えるようになるかもしれません。それは、本人に主体性がないからとは限りません。**その組織の中で仕事を進めるために、身につけた行動である可能性もあります。**

「自律してほしい」と伝えることと、自律的に働ける環境をつくることは同じではありません。裁量を与える。考えを聞く。判断を尊重する。必要なときには支援する。失敗から学ぶことを認める。

そうした日々の経験が積み重なることで、働く人は少しずつ、自分の判断を持って仕事をすることができるようになります。

5. 人と組織との間で起きていることを見る

ここまで見てきたことを整理すると、人が組織を離れる前には、単に「不満がある」「満足している」ということだけではなく、さまざまな経験が重なっていることが分かります。

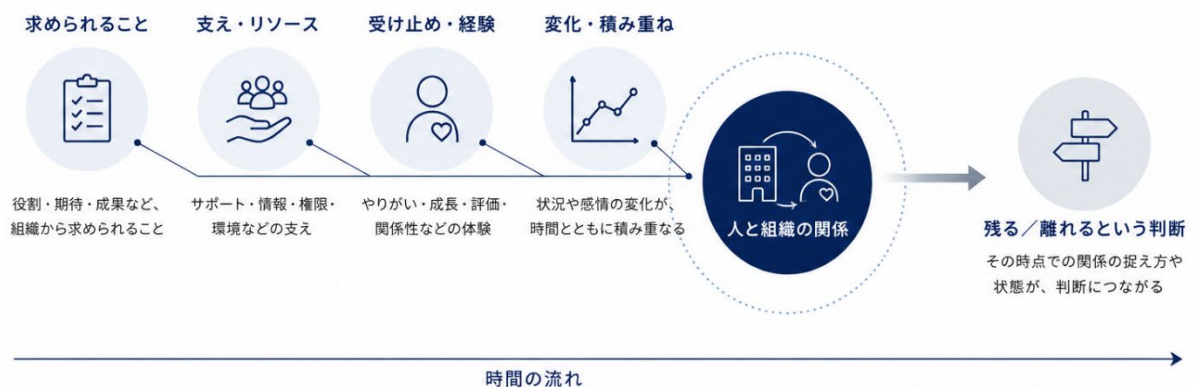
組織が何を求めているのか。その要求に対して、どのような支えがあるのか。働く人は、それをどのように受け止めているのか。そして、その経験の積み重ねによって、人と組織との関係がどのように変化しているのか。

人材定着を考えるうえでは、この流れを見ることが重要です。

人が離れる前に、何が起きているのか

人は、ある日突然、離職を決めるわけではありません。

その前に、さまざまな要素が関係しながら、少しずつ関係性が変化していきます。



離職という「結果」の前に、
人と組織の関係は変化している。

そして、もう一つ考えてみたいことがあります。

人と組織との関係が難しくなるのは、明らかな問題がある職場だけとは限りません。

組織を良くしたい。仕事の質を高めたい。社員に成長してほしい。もっと自律的に働いてほしい。そうした組織を良くしようとする意図から始まった取り組みが、働く人にとって負荷になることはないのでしょうか。

次章では、実際の支援の中で見てきた事象を手がかりに、この問題を考えていきます。

第4章

組織を良くしようとするとき、働く人に何が起きるのか

1. ある職場で起きていたこと

ここで、私たちが実際の企業支援の中で見てきた事象を紹介します。

ある企業の部署に、他社で豊富な経験を積んだ人材が加わりました。高い専門性を持ち、仕事に対する基準も高く、組織の課題を見つける力もある人でした。その後、その人は部門を率いる立場になります。新しい責任者から見ると、その組織には改善すべきことが数多くありました。

「このやり方では十分ではない」「本来は、こうすべきではないか」「なぜ、この仕組みが整っていないのか」指摘されていることには、合理性がありました。より良い仕事をするために必要な改善も、少なくありませんでした。

一方で、働く人たちの様子には、少しずつ変化が見られるようになります。

求められる仕事の水準が高くなる。これまでの仕事の進め方を否定されたように感じる。会議など人前で、自分たちの仕事について厳しい指摘を受ける。意見を出しても、最終的には責任者の考えに沿って物事が決まる。次第に、部下たちは自分で判断する前に、「これは、この方向でよいでしょうか」「この内容で進めてもよいでしょうか」と、責任者に確認することが増えていきました。

表面的には、指示に従い、仕事を進めています。しかし、自分たちで考え、判断する余地は少しずつ小さくなっているように見えました。

その責任者が就任してからの約2年間で、部署では複数の社員が退職し、休職する社員も出ました。もちろん、それらの出来事が、責任者のマネジメントだけを原因として起きたと判断することはできません。退職や休職には、本人の事情やキャリア、仕事の内容、職場環境など、さまざまな要因が関係します。ここで考えたいのは、誰か一人に原因を求めることはありません。むしろ、この事象から見えてくる、**組織を良くしようとする**ことと、**そこで働く人が良く働けることは、自動的に一致しない**という問題です。

2. 「正しいこと」と「組織が動けること」は違う

組織を変えようとするとき、「何を変えるべきか」を見つけることは重要です。

特に、これまでとは異なる環境で高い水準の仕事を経験してきた人が組織に入ってくると、それまで組織の中では当たり前だったことに対して、新しい視点を持ち込むことができます。その人には、今の組織に足りないものがよく見えるかもしれません。「ここを変えた方がよい」「この仕組みが必要ではないか」「もっとできるはずだ」そうした指摘にも、合理性があるでしょう。しかし、**目指す姿が見えていることと、そこへ組織が移っていけることは同じではありません**。新しいやり方を身につけるには、学ぶ時間が必要です。これまでとは違う判断をするには、試してみる機会が必要です。新しい基準に慣れるまでには、うまくいかない時期もあります。そして、これまで自分たちが続けてきた仕事のやり方を変えることには、戸惑いや不安が伴うこともあります。

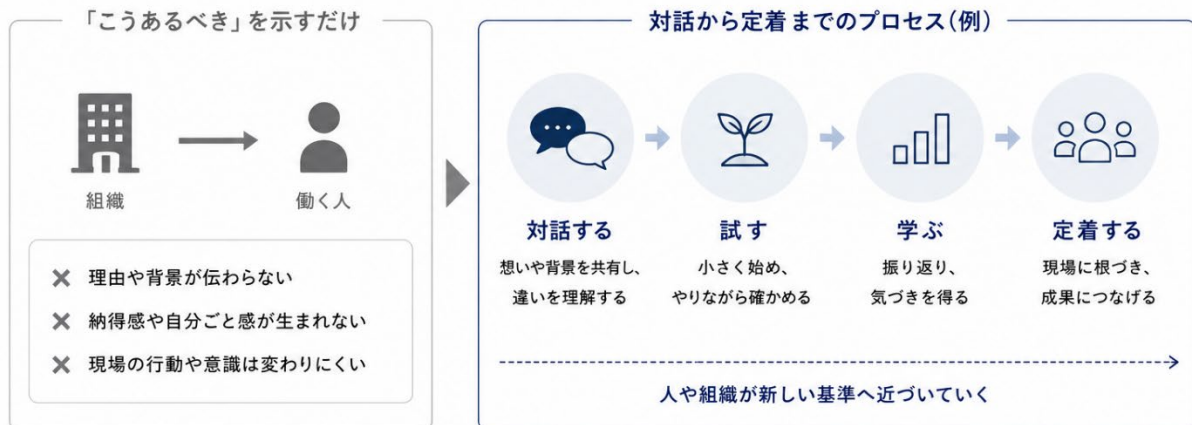
だからこそ、目指す姿を示すだけでなく、対話する。一緒に考える。試してみる。振り返る。必

要に応じて修正する。そうした過程が必要になります。

高い基準を示すことと、その基準へ人や組織が近づいていく過程を支えることは、別の仕事である。組織を変えていくときには、この二つを分けて考える必要があります。

「正しいこと」を示すだけでは、組織は動かない

組織を良くしようとする意図があっても、進め方によっては、働く人に届かず、期待した変化が生まれないことがあります。



高い基準を示すことと、
その基準へ人や組織が近づいていく過程を支えることは、別の仕事である。

3. 「もっと良く」が、どのように経験されているか

組織を良くしようとする側には、多くの場合、意図があります。

仕事の質を高めたい。社員に成長してほしい。顧客に、より良い価値を提供したい。組織を次の段階へ進めたい。その意図自体に問題があるわけではありません。

しかし、第3章で見たように、組織が何を意図したかと、働く人がそれをどう経験したかは、必ずしも同じではありません。「もっと成長してほしい」という期待が、「今の自分では認めてもらえない」と経験されることがあります。「もっと高い水準を目指そう」というメッセージが、「これまで自分たちがやってきたことは間違っていた」と受け止められることもあります。「自分で考えてほしい」という言葉が、「正解は決まっているが、自分でそこにたどり着かなければならない」という状態になることもあります。

組織を良くしようとするときに必要なのは、意図を持つことだけではありません。その意図が、働く人にどのように経験されているのかを見ること。そこまで含めて、組織の変化を考える必要があります。

4. 「お伺いを立てる」は、本人だけの問題なのか

先ほどの事例では、部下たちは次第に、自分で判断する前に責任者へ確認するようになっていきました。

この状態だけを見ると、「主体性がない」「自分で考えられない」「もっと自律してほしい」と感じるかもしれません。しかし、第 3 章で見たように、その行動は本人の能力や意欲だけから生まれているとは限りません。自分で決めると修正される。上司の考えと違えば、やり直しになる。意見を出しても、最後には上司の考えに沿うことになる。そうした経験が続けば、「先に確認してから動く方がよい」と考えることには、一定の合理性があります。つまり、「お伺いを立てる」という行動は、その人の主体性の問題ではなく、**その組織の中で仕事を進めるために身につけた行動**である可能性があります。もしそうであれば、社員に対して、「もっと自分で考えてほしい」と伝えるだけでは、状況は変わりません。問い直す必要があるのは、**なぜ、自分で判断するよりも、確認してから動く方が合理的な職場になっているのか。**という、組織側の環境でもあります。

5. 「変えるか、変えないか」ではなく、「どう変わるか」

ここまでの話は、「組織を変えない方がよい」ということではありません。

組織が成長していくためには、変化が必要です。仕事の質を高めることも必要です。これまでのやり方を見直さなければならぬこともあります。社員に、より高い水準の仕事を求める場面もあるでしょう。大切なのは、**組織にとって必要な変化が、働く人にとっても同じように受け止められるとは限らない**ということです。何を目指すのか。なぜ変えるのか。そこへ向かうために、どのような時間が必要なのか。何を学ぶ必要があるのか。どのような支援が必要なのか。働く人は、その変化をどのように経験しているのか。こうしたことを見ながら、変化を進めていく必要があります。問うべきなのは、「変えるか、変えないか」だけではありません。「**人と組織が、どのように変わっていくのか**」ということです。

そして、この視点で人材定着について考えてみると、もう一つ重要な問いが生まれます。

組織に残っている人は、どのような関係の中で残っているのでしょうか。組織を離れた人は、どのような関係を経て離れたのでしょうか。

次章では、「残る／離れる」という結果から一步踏み込み、人と組織との関係を 4 つの状態から考えていきます。

第5章

「残る／離れる」から、人と組織の関係を見る

1. 「残った」「辞めた」の、その先を見る

ここまで、人が組織を離れる背景と、その前に人と組織との間で何が起きているのかを見てきました。ここで改めて、人材定着について考えてみます。

企業から見れば、社員が会社に残っているのか、離れたのかは重要な事実です。しかし、第2章でも見たように、「残っている」と、「ここで働きたい」ことは同じではありません。また、「離れた」とだけで、その人と組織との関係に問題があったとも言い切れません。大切なのは、「残った」「辞めた」という結果だけを見るのではなく、なぜ、その人は残っているのか。なぜ、その人は離れたのか。その背景まで見ていくことです。

そこで本章では、「残る／離れる」という結果の奥にある状態を、4つに整理して考えてみます。これは、人を4つのタイプに分類するためのものではありません。また、どの状態が「良い」「悪い」と評価するためのものでもありません。「残る／離れる」という現象の背景に、どのような人と組織との関係があるのかを見るための視点として整理するものです。

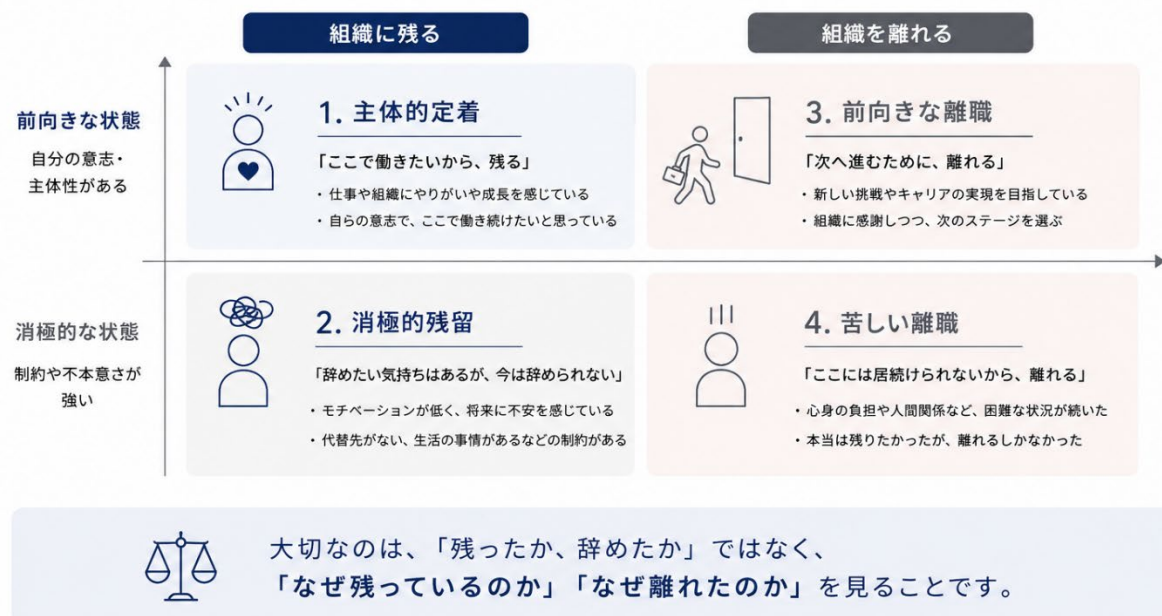
2. 定着・離職を「4つの状態」から考える

例えば、同じように会社に残っている二人がいたとしても、その思いは同じとは限りません。

「ここで働きたい」と思って残っている人もいれば、「辞めたい気持ちはあるが、今は辞められない」と感じながら残っている人もいます。同じように、会社を離れた人についても、「次のキャリアへ進みたい」と考えて離れる人もいれば、「ここには居続けられない」と感じて離れる人もいます。そこで、本レポートでは、こうした状態を次の4つに整理します。

残る／離れるだけでは見えない、4つの状態

「残ったか、辞めたか」という結果だけでは、その背景は見えてきません。
人と組織の関係を4つの状態から捉え直します。



3. 主体的定着——「ここで働きたいから、残る」

一つ目は、主体的定着です。

仕事に意味を感じている。自分の力を発揮できている。成長している実感がある。周囲の人との関係がある。自分の価値観と、組織が目指していることに重なる部分がある。こうしたさまざまな理由から、「これからも、ここで働きたい」と感じている状態です。もちろん、仕事に不満がまったくないということではありません。忙しい時期もあれば、上司や同僚との意見の違いもあるでしょう。それでも、その人なりに「ここで働く理由」を持っている。それが、主体的定着の一つの特徴です。企業が人材定着を考えるときには、離職を防ぐことだけでなく、**今、残っている人が「ここで働く理由」を持てているか。**という視点も重要になります。

理論 BOX③

Job Embeddedness (ジョブ・エンベデッドネス) — 「なぜ辞めるのか」ではなく、「なぜ残るのか」 —

人材定着を考えると、私たちは「なぜ人は辞めるのか」に目を向けがちです。一方、Mitchell らが提唱した Job Embeddedness (ジョブ・エンベデッドネス) は、「なぜ人は組織にとどまるのか」という側から人材定着を捉えています。その背景として、主に次のような側面を考えます。

Links — つながり 職場の人や組織、地域などとのつながり。

Fit — 適合 自分の価値観や能力、働き方と、仕事や組織との相性。

Sacrifice — 離れることで失うもの 仕事、関係、待遇など、組織を離れることで失われるもの。この考え方が示唆するのは、単に「満足しているから残る」とは限らないということです。人とのつながりや仕事との相性だけではなく、「離れることで失うもの」も、人が組織にとどまることと関係しています。だからこそ、「なぜ辞めるのか」と同じくらい、「なぜ残っているのか」を見る。その視点から、これまで見えなかった人と組織との関係が見えてくることがあります。

出典：Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. & Erez, M. (2001), *“Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover,” Academy of Management Journal, 44(6), 1102–1121.*

4. 消極的残留——「辞められないから、残る」

二つ目は、**消極的残留**です。

会社には残っている。しかし、「できれば辞めたい」「ここでずっと働きたいわけではない」という思いを持っている状態です。

例えば、転職することに不安がある。今の待遇を失いたくない。家庭や生活の事情から、今は仕事を変えにくい。自分に合う転職先が見つかるか分からない。長く働いてきたため、環境を変えることへの抵抗がある。そうした理由から、組織に残ることがあります。外から見れば、「長く働いている社員」です。離職率にも表れません。

しかし、本人と組織との関係を見れば、主体的定着とは異なります。ここで注意したいのは、消極的残留をしている人を、「やる気のない社員」と捉えないことです。その人が現在の状態になった背景には、これまでの仕事での経験や、組織との関係があるかもしれません。以前は意欲的に働いていた。しかし、提案しても受け入れられない経験が続いた。頑張っても評価されなかった。仕事に意味を感じられなくなった。そうした経験を重ねる中で、少しずつ組織との距離が広がっていくこともあります。だからこそ、「残っているから問題はない」と考えないこと。

人材定着を見るときには、離職者だけではなく、残っている人との関係にも目を向ける必要があります。

5. 前向きな離職——「次へ進むために、離れる」

三つ目は、前向きな離職です。

現在の会社に大きな不満があるわけではない。人間関係にも問題はない。仕事にも一定のやりがいを感じている。それでも、「別の仕事に挑戦したい」「もっと専門性を高めたい」「違う環境で自分の力を試したい」と考え、組織を離れることがあります。企業から見れば、大切な人材を失うことになります。そのため、できれば残ってほしいと思うのは自然なことです。しかし、本人のキャリアという視点から見れば、その離職が新しい一歩になることもあります。

このような離職まで、すべて「防ぐべきもの」と考えると、企業と本人の関係をかえって狭く捉えてしまうかもしれません。もちろん、「仕方がない」とすべて受け入れればよいわけでもありません。その人が社内で挑戦できる機会をつくれなかったのか。本人のキャリアについて、もっと早く対話することはできなかったのか。組織の中に、別の選択肢を用意することはできなかったのか。振り返ることは意味があります。一方で、十分に対話したうえで、その人が次のキャリアを選ぶのであれば、**組織を離れることを、その人のキャリアの一つの選択として捉える**。そのような見方も必要ではないでしょうか。

6. 苦しい離職——「ここには居続けられないから、離れる」

四つ目は、苦しい離職です。

「この会社では、もう働き続けることが難しい」「この環境から離れたい」「ここにいることがつらい」そうした状態から、組織を離れるケースです。

背景には、仕事の負荷。上司や同僚との関係。自分の意見を言えない環境。求められることと、支えとのアンバランス。仕事や組織への信頼の変化。さまざまなものが考えられます。

もちろん、ここでも、一つの理由だけで離職を説明することには注意が必要です。誰か一人に原因を求めることも適切ではありません。重要なのは、「**なぜ辞めたのか**」という答えを一つ見つけることではなく、**その離職を通して、自社で何が起きていたのかを問い直す**ことです。その人が離れたことで、初めて見えてくることがあるかもしれません。同じような思いを抱えている人が、ほかにもいるかもしれません。これまで当たり前だと思っていた仕事の進め方を、見直す必要があるかもしれません。

離職した人を評価するのではなく、**その離職から、組織への問いを受け取る**。苦しい離職について考えるときには、その姿勢が重要になります。

7. 4つの状態をどう読むか

ここまで、定着・離職を4つの状態から見てきました。

しかし、この4つは、人を分類したり評価したりするためのものではありません。人の気持ちは、明確に二つに分かれるものでもありません。「この会社で働きたい」という気持ちと、「別の仕事にも挑戦してみたい」という気持ちを、同時に持つこともあります。また、仕事や役割、上司や同僚との関係、本人の価値観や生活が変われば、その状態も変化します。主体的に働いていた人が、何かをきっかけに組織との距離を感じるようになることもあります。反対に、辞めようと思っていた人

が、新しい仕事や役割、周囲との関係の変化によって、もう一度ここで働こうと思うこともあります。

大切なのは、「残った」「辞めた」という結果だけで、その人と組織との関係を分かったつもりにならないことです。

離職率を見ることには意味があります。しかし、その数字だけでは、なぜ残っているのか。どのような状態で残っているのか。なぜ離れたのか。その前に、人と組織との間で何が起きていたのか。そこまでは分かりません。**数字を見る。そして、その奥にある人と組織の関係を見る。**その両方が必要なのではないのでしょうか。

では、自社では、何を見て、何を問い直せばよいのでしょうか。

最後の第6章では、人材定着を「人を辞めさせないための施策」として考えるのではなく、**人と組織との関係を見つめ直すための5つの問い**として整理していきます。

第6章

人材定着は、「人を辞めさせないこと」ではない

1. 「何をすれば辞めなくなるか」の前に考えたいこと

人材定着について考えるとき、「給与を上げた方がよいのではないか」「1on1を導入した方がよいのではないか」「研修を増やした方がよいのではないか」「キャリア支援の仕組みが必要ではないか」といった施策の話から始まる場合があります。もちろん、こうした施策が必要な場合もあります。しかし、ここまで見てきたように、人が組織に残る、あるいは離れる背景は一樣ではありません。同じ施策を導入しても、それが働く人にどのように経験されるかも異なります。

だからこそ、「何をすれば辞めなくなるか」を考える前に、自社では今、人と組織との間で何が起きているのかを見る。そこから始めることが重要です。

ここでは、そのための5つの問いを整理します。答えを出すためのチェックリストではありません。経営者や管理職、人事担当者、そして働く人たちが、自分たちの組織について考えるための問いです。

2. 問い① 私たちは、社員に何を求めているだろうか

まず考えたいのは、「私たちは、社員に何を求めているのか。」という問いです。

成果を出してほしい。もっと自律してほしい。新しいことに挑戦してほしい。管理職として部下を育ててほしい。変化に対応してほしい。会社の方針を理解してほしい。企業には、社員に対するさまざまな期待があります。しかし、その期待は、働く人にどこまで伝わっているのでしょうか。また、複数の期待が重なり、本人にとって過度な負担になっていないのでしょうか。経営者が求めていること。上司が求めていること。組織の制度が求めていること。それぞれが異なっていることもあります。人材定着を考えるときには、働く人の不満だけを探すのではなく、**組織自身が、働く人に何を求めているのか**。そこを一度、見える形にしてみる必要があります。

3. 問い② 求めているものに見合う「支え」があるだろうか

次に考えたいのは、「その要求に見合う支えがあるか。」という問いです。

第3章で見たように、組織が社員に何かを求めること自体が問題なのではありません。重要なのは、その要求を実現するための支えがあるかどうかです。高い成果を求めるのであれば、必要な時間や人員はあるか。新しい役割を求めるのであれば、学ぶ機会はあるか。自律的な判断を求めるのであれば、裁量は与えられているか。変化を求めるのであれば、試行錯誤できる余地はあるか。部下の育成を求めるのであれば、管理職自身がその方法を学び、相談できる環境はあるか。企業では、「もっと頑張ってもらいたい」「もっと成長してもらいたい」という期待が先に大きくなる場合があります。そのとき、一度立ち止まって、「**私たちは、それを実現するために何を支えているだろうか**。」と問

い直してみる。要求と支えを一緒に見ることが、人と組織との関係を考える一つの手がかりになります。

4. 問い③ 社員は、自分の考えを持って働いているだろうか

三つ目は、「社員は、自分の考えを持って働いているだろうか。」という問いです。

会議で意見が出ない。上司の指示を待つ。何をするにも確認を求める。新しい提案が出てこない。こうした状態を見ると「主体性がない」「もっと自律してほしい」と考えたくなるかもしれません。しかし、第3章、第4章で見てきたように、その行動が本人だけの問題とは限りません。自分で判断すると修正される。意見を言っても受け入れられない。失敗すると強く責められる。最終的には上司の考えに合わせることになる。こうした経験が積み重なれば、確認してから行動することが、その職場では合理的になることがあります。だからこそ、「なぜ自分で考えないのか」だけではなく、「自分で考え、判断し、それを表現できる環境になっているだろうか。」と組織側にも問いを戻す必要があります。社員の自律を考えることは、社員本人の意識を変えることだけではありません。自律的に働くことができる関係や環境をつくることでもあります。

5. 問い④ 残っている社員は、「なぜ」残っているのだろうか

四つ目は、「残っている社員は、なぜここに残っているのか。」という問いです。

人材定着について考えると、どうしても離職者に目が向きます。しかし、第5章で見たように、「残っている」という結果だけでは、その人と組織との関係は分かりません。仕事にやりがいを感じている。成長できると感じている。一緒に働きたい人がいる。会社の目指す方向に共感している。自分の力を発揮できている。そうした理由から残っている人もいます。一方で、転職するのが不安だから。今の待遇を失いたくないから。生活上、今は環境を変えにくいから。ほかに選択肢が見つからないから。という理由で残っている人もいるかもしれません。

企業にとって重要なのは、単に「何人残っているか」だけではありません。「なぜ、この人たちはここに残っているのか。」そこに目を向けることで、自社の強みが見えてくることがあります。同時に、離職率には表れない課題が見えてくることもあります。

6. 問い⑤ 誰かが離れたとき、私たちは何を問い直しているだろうか

最後は、「誰かが組織を離れたとき、私たちは何を問い直しているだろうか。」という問いです。

社員が退職すると、「なぜ辞めるのか」を知りたくなります。退職面談を行い、本人に理由を聞くこともあります。それ自体には意味があります。

しかし、退職者から「本当の理由」を聞き出すことだけが目的になってしまうと、その人に答えを求めすぎることになります。本人にも、自分がなぜ辞めるのかを一つの理由では説明できないことがあります。また、退職する段階では、あえてすべてを話さないこともあるでしょう。

だからこそ、退職者の言葉を聞きながら、同時に組織側にも問いを戻します。同じような思いを抱えている人はいないだろうか。仕事の進め方に、見直すべきところはないだろうか。組織が求めて

いるものと、支えているもののバランスはどうだろうか。上司と部下の関係に、何か起きていなかっただろうか。本人が働き方やキャリアについて考える機会があっただろうか。

重要なのは、退職者に「答え」を求めるのではなく、離職から「問い」を受け取ることです。

一人の離職を、その人だけの問題として終わらせない。その出来事を、自社の組織を見つめ直す機会に変えていく。そこに、離職から学ぶ意味があります。

人と組織の関係を見つめ直す5つの問い

残る／離れるという現象を通して、
自社の人と組織の関係を見つめ直すための5つの問いです。



退職者に「答え」を求めるのではなく、離職から「問い」を受け取ることが、
組織を見つめ直す第一歩になります。

7. 人材定着から、「人と組織の関係」へ

ここまで、人材定着について考えてきました。しかし、振り返ってみると、考えてきたのは「どうすれば人を辞めさせずに済むか」だけではありませんでした。組織が何を求め、何を支え、働く人がそれをどう経験しているのか。なぜ人は残り、なぜ人は離れるのか。これらを考えていくと、最後に行き着くのは、「人と組織が、どのような関係にあるのか。」という問いです。人が組織に残ることもあれば、離れることもあります。その関係は、仕事や役割、周囲の人、本人の価値観や生活とともに変わっていきます。だからこそ、人材定着を考えるとときに大切なのは、「どうすれば辞めないか」だけでなく、「今、人と組織の間では何が起きているのか」を問い続けること。

人材定着を考える目的は、人を辞めさせないことではありません。「残る／離れる」という現象を通して、人と組織の関係を見つめ直すこと。そこから、自社に必要な次の一步を考えていく。それが、人材定着を考える一つの出発点になるのではないのでしょうか。

おわりに

人と組織の關係に、完成形はあるのでしょうか。

入社したときには、この会社で働くことに大きな期待を持っていた人が、数年後には違う思いを抱いていることがあります。

反対に、最初は仕事にそれほど意味を感じていなかった人が、役割や周囲との關係が変わる中で、この会社で働くことに新たな意味を見つけることもあります。

人が変われば、組織との關係も変わります。そして、組織もまた変わります。事業が成長する。経営者や上司が変わる。求められる仕事が変わる。制度や働き方が変わる。かつては合っていた關係が、いつの間にか合わなくなることもあります。反対に、変化を重ねる中で、新しい關係が生まれることもあります。

だから、人材定着に、「これをすれば人は辞めない」という一つの答えを求めることには限界があります。

制度を整えることも、働く環境を改善することも、管理職のマネジメントを見直すことも必要でしょう。

しかし、それらを一度整えれば終わりではありません。

誰かが離れたときも、誰も辞めていないときも、「今、人と組織の間では何が起きているのだろうか。」と問いかけてみる。その問いに、一度きりの答えはありません。

だからこそ、問い続けることに意味があります。

人と組織の關係を見つめ続けること。

そこから、次に必要な一歩が見えてくるのではないのでしょうか。

参考文献・出典

本レポートの作成にあたり、以下の調査・研究等を参考にしました。

国内調査・資料

厚生労働省（2026）

『令和7年雇用動向調査結果の概況』

労働政策研究・研修機構（JILPT）（2025）

『若年者の初職における経験と若年正社員の離職状況』調査シリーズ No.250

労働政策研究・研修機構（JILPT）（2025）

『若年者の初職離職後のキャリア形成—第3回若年者の能力開発と職場への定着に関する調査—』調査シリーズ No.259

参考研究

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007)

“The Job Demands-Resources model: state of the art,” *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.

Gagné, M. & Deci, E. L. (2005)

“Self-determination theory and work motivation,” *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. & Erez, M. (2001)

“Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover,” *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121.