辞めない福祉組織をつくる「リテンション・マネジメント」

退職面談 → 在職中の対話

採用強化より先に、
運営改善で成果をき出す実践ガイド。

NotebookLM

離職は「個人の都合」ではなく「組織の運営品質」の課題である

✕ 従来型・NG



従来のアプローチ（事後的）

辞意表明後に「辞めないように説得する」。退職理由を個人都合で片付け、同じ要因での離職が繰り返される。

✓ リテンション型・OK



新しいリテンション（事前的）

辞意が固まる前に「働き続けられる環境を作る」。組織構造の課題として捉え、システムとして定着率をコントロールする。

NotebookLM

「突然の退職」はなぜ起きるのか？ 現場に潜む3つのレッドゾーン







通常状態

不満の蓄積

辞意固め（手遅れ）

危険サイン1：業務偏在時 -
特定の職員への過度な負荷集中。

危険サイン2：評価期 -
フィードバック不足による不満の蓄積。

危険サイン3：異動期 -
役割変更に対する説明やフォローの不足。

現場の3大課題：
形式的な分析 / 手遅れな相談 / 見えないキャリア展望

NotebookLM

離職を防ぎ、定着を生み出す「5つの実装ステップ」

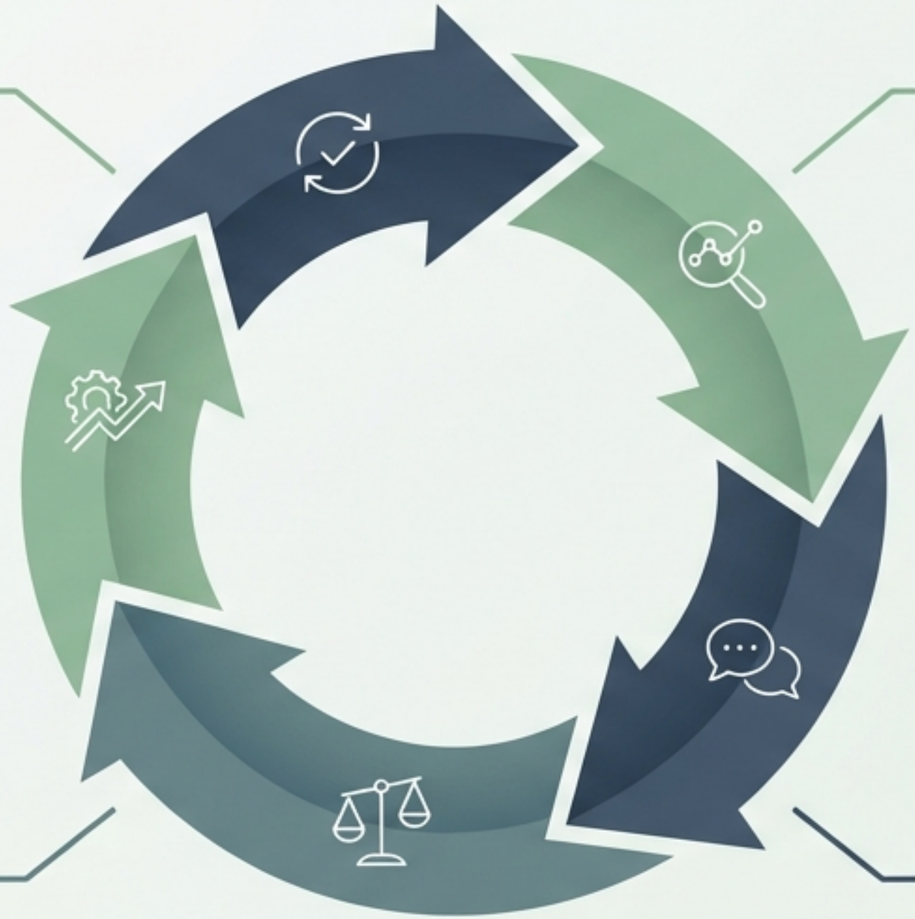
Step 5: 定着施策レビュー（評価）
四半期ごとの効果測定

Step 1: 離職データ分析（把握）
在籍期間・部署・理由の構造化

Step 2: 早期対話制度（把握）
辞意表明前の兆候キャッチ

Step 3: 負荷調整と支援（介入）
ハード面の環境整備

Step 4: キャリア支援（介入）
ソフト面の成長機会提示



NotebookLM

[把握] 属人的な理由を排除し、退職の「手前」で兆候を掴む

在職中
(Stay)

退職後
(Exit)

Step 1: データ分析の構造化



- 退職理由を「個人の事情」で終わらせない。
- 在籍期間、部署、真の離職理由をデータ化し、組織のウィークポイントを特定する。

Step 2: 早期対話の仕組み化



- 辞意表明前の「モヤモヤ」を拾い上げる。
- 定期的な1on1ミーティングと匿名サーベイを併用し、レッドゾーン（業務偏在・評価・異動）に入る前にアラートを検知する。

NotebookLM

[介入] 現在の負荷を下げ、未来の期待値を上げる

現在の負荷を下げる（調整・ハード面）

Step 3: 負荷調整（マイナスをゼロへ）



- 特定職員への業務再配分と最適化。
- 計画的な休暇取得の推進。
- いつでもSOSを出せる相談導線の確立。

未来の期待を上げる（支援・ソフト面）

Step 4: キャリア支援（ゼロをプラスへ）



- 期待する役割と成長機会の明確な提示。
- 個人の志向に合わせた研修計画の連動。

NotebookLM

[評価] 施策を「単発」で終わらせない四半期レビューサイクル



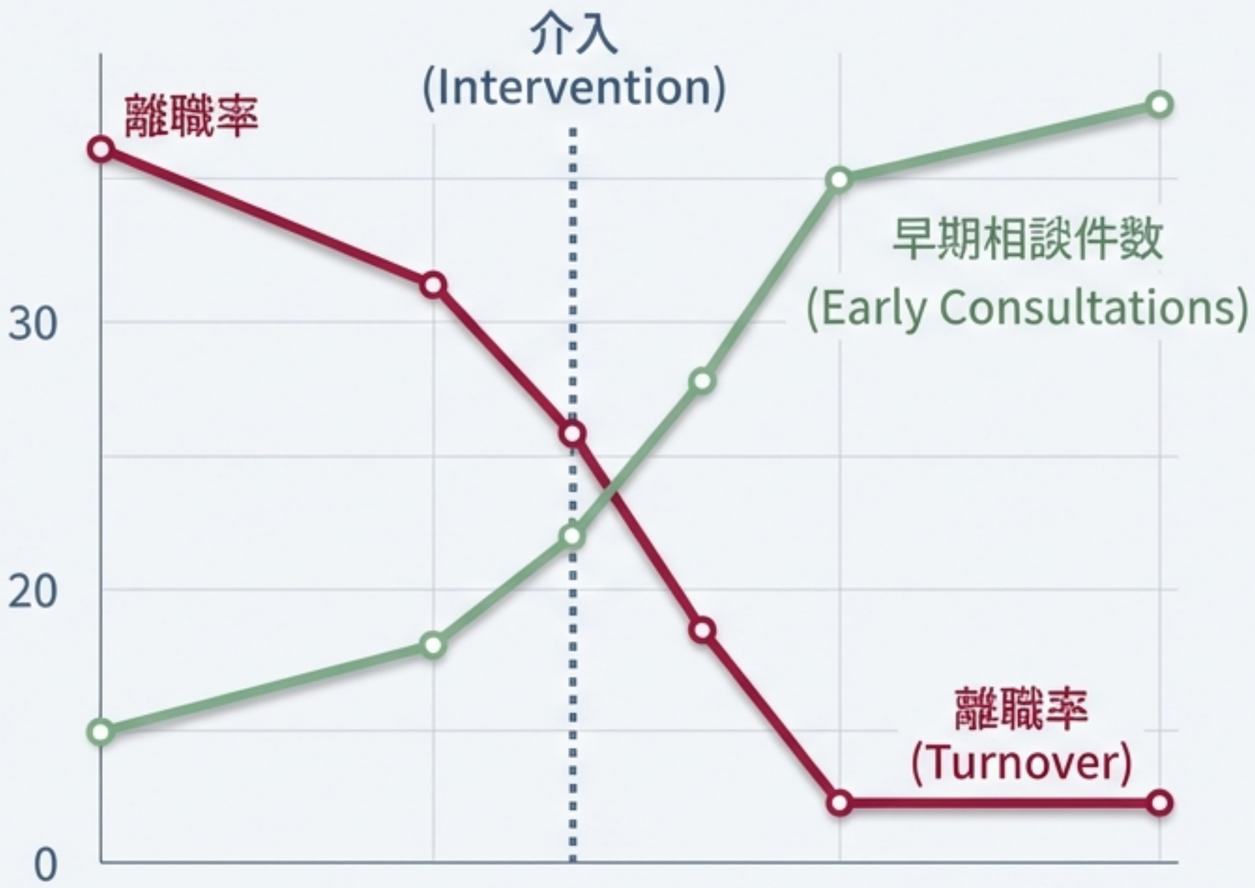
Step 5: 継続的な効果測定



- 定着施策は導入して終わりではない。効果の減衰を防ぐための継続運用が鍵。
- 四半期（3ヶ月）ごとに施策の効果を測定し、継続・修正を経営・現場レベルで判断する。
- 「やりっぱなし」を防ぐことで、組織の学習能力を高める。

NotebookLM

事例：中堅層の離職を食い止めた「AT事業所」のV字回復



Before（負の連鎖）

中堅層の離職増 → 残った現場スタッフの負担激増 → さらに離職が発生。

Action（打った手）

退職要因分析の再設計、月次1on1の完全導入、キャリア面談と研修の連動を実施。

After（成果）

中堅層の離職率が劇的に低下。不満が爆発する前の「早期相談」件数が増加。

成功の鍵: 退職後分析から「在職中の介入」へ、リソースの投下タイミングを前倒ししたこと。

NotebookLM

運用時に陥りやすい「3つの罠」と構造的な回避策

罠1: 離職を「個人都合」で片付ける

結果: 組織の改善活動が完全に停止する。

回避策: 必ず「構造分析」を行い、組織側に起因する要因を抽出する。

罠2: 1on1が「評価面談」になっている

結果: 職員が萎縮し、本音や不満が出なくなる。

回避策: 評価面談と「支援面談（1on1）」を制度として明確に分離する。

罠3: 施策を「単発」で終えてしまう

結果: 一時的なガス抜きで終わり、効果が持続しない。

回避策: Step5の「四半期レビュー」をカレンダーに組み込み、継続改善する。

NotebookLM

運用の見える化：マネジメントが追うべき3つの重要KPI

1. 離職率
(Turnover Rate)

定義: 一定期間における離職の割合

目標値: 前年比での低減

計測頻度: 四半期ごと

計測頻度: 四半期ごと

2. 早期相談率
(Early Consultation Rate)

定義: 辞意表明「前」に相談が寄せられた割合

目標値: 前期比での改善

計測頻度: 四半期ごと

計測頻度: 四半期ごと

（※高いほど組織が健全化している証拠）

3. 中堅定着率
(Mid-level Retention Rate)

定義: 現場の要となる中堅層の定着割合

目標値: 前年比での改善

計測頻度: 年次

計測頻度: 年次

NotebookLM

リテンション品質を維持するためのセルフ・チェックリスト

- [ ] 離職分析データが最新の状態に更新されているか？
- [ ] 全対象者の1on1運用履歴（記録）が残っているか？
- [ ] 業務過多に対する「負荷調整施策」が記録・実行されているか？
- [ ] 個別のキャリア面談履歴と研修計画が存在するか？
- [ ] 経営・現場レベルでの「四半期レビュー」が実施されているか？

参考：労務管理関連法令 / 障害者総合支援法 / 各種人材定着支援関連ガイドラインに準拠した運用を推奨。

NotebookLM

採用強化より先に、運営改善で「選ばれ続ける現場」をつくる

早期対話・負荷調整・キャリア支援の一体運用が、定着する組織をつくる。

辞めた穴を埋めるための「終わりのない採用活動」から抜け出し、
今いるスタッフが最大限のパフォーマンスを発揮できる「運営品質の向上」へ舵を切りましょう。

早期対話

負荷調整

キャリア支援

NotebookLM