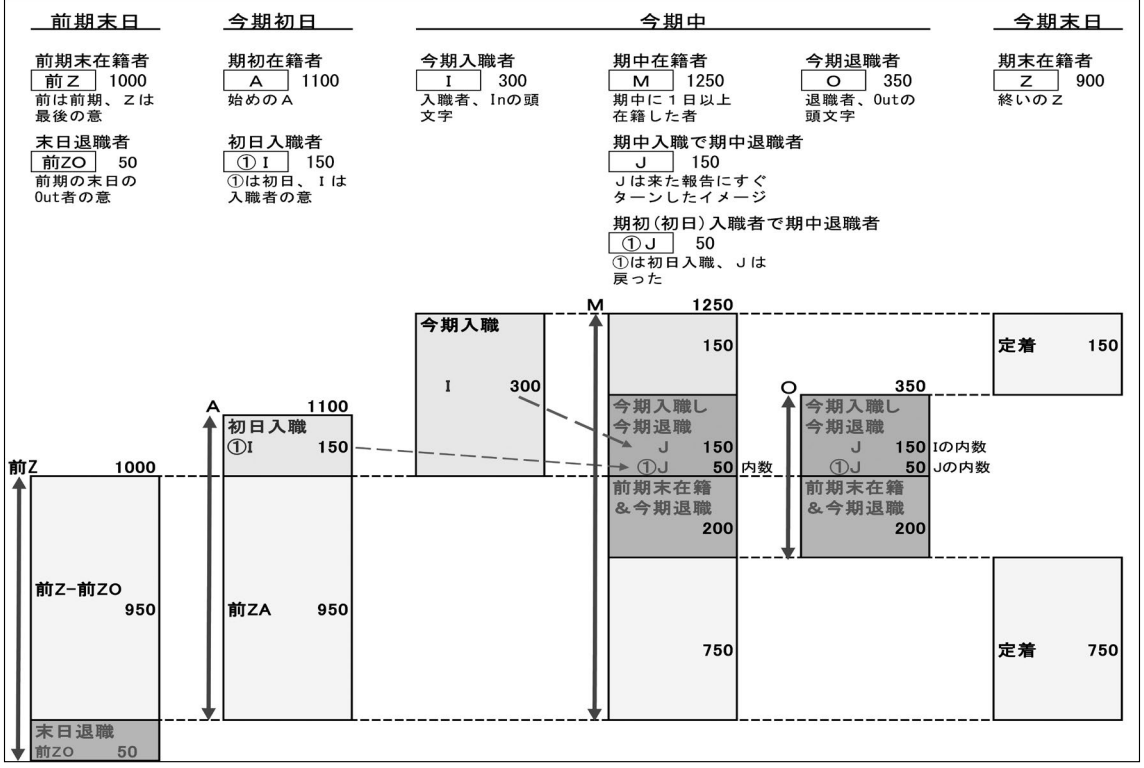
静共済加入者の離職率と退職理由の分析

使用データ：平成22年度～26年度

公益財団法人 日本生産性本部
主席経営コンサルタント　須江豊彦

1

離職率算出の考え方と必要な統計値（図解）



離職率計算の主な方法（算式）と特徴・留意点等

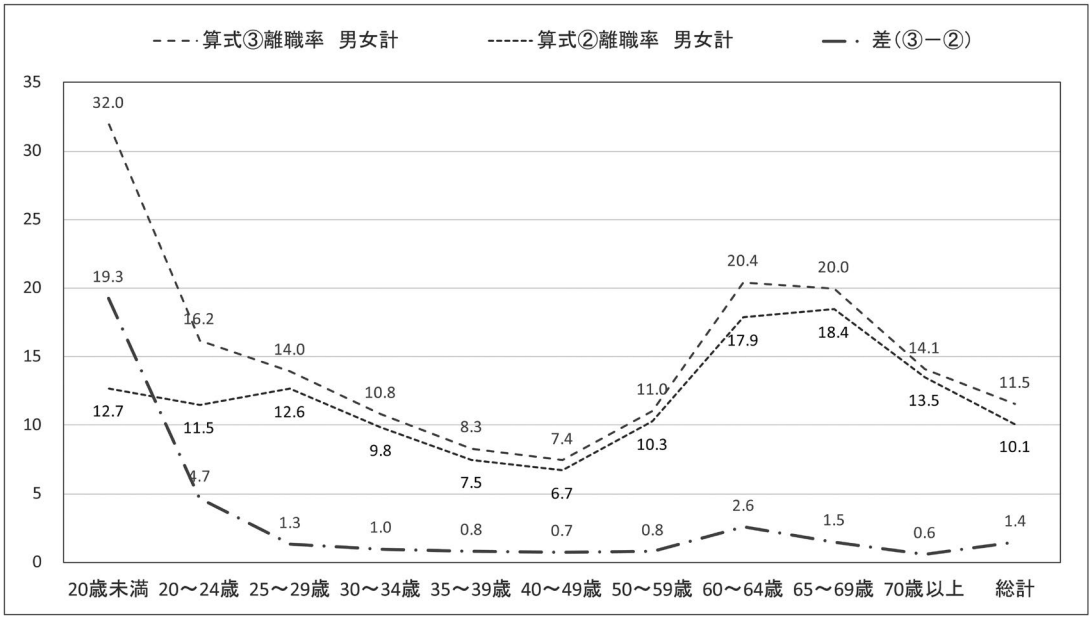
算式no	算式（考え方）	算式（前頁図で）	前頁値で	特徴・留意点
①	期初在籍者で期中に離職した者 / 期初在籍者	（O－J） / A	18%	①最低は0%、最高は100%、余数は定着率となる。 ②離職率の概念・イメージにぴったり当てはまる計算方法の１つである。 ③他の算式に比べ、低い値が出やすい。 ④分子に特徴あり、必要な統計値取得が困難。
②	期中に離職した者 / 期初在籍者	O / A	32%	①最低は0%、最高は100%を超える（理論上）。 ②他の算式に比べ、高い値が出やすい。 ③必要な統計値が比較的得やすく、算式も単純。 ④厚労省の雇用動向調査はじめ、多くの統計でこの算式が使用されている。
③	期中に離職した者 / 期中在籍者	O / （A＋I）	28%	①最低は0%、最高は100%、余数は定着率となる。 ②離職率の概念・イメージにかなり当てはまる計算方法の１つである。 ③他の算式に比べ、低い値が出やすい。 ④必要な統計値取得がやや困難か（分母）。
④	期中に離職した者 / 期末在籍者	O / Z	39%	①最低は0%、最高は100%を超える（理論上）。 ②他の算式に比べ、高い値が出やすい。 ③必要な統計値が比較的得やすく、算式も単純。 ④算式は上記②に近い。
⑤	期中に離職した者 / 期初在籍者と期末在籍者の平均	O / （A＋Z）／2	35%	①最低は0%、最高は100%を超える（理論上）。 ②他の算式に比べ、高い値が出やすい。 ③必要な統計値が比較的得やすく、算式も単純。 ④算式は上記②と④の合成。

注1：離職率を算出する期間をどのように設定するかでも離職率は変動する。
注2：仮に期間を１年とした場合でも、算式②④⑤では期初日をどの日に設定するかで大きく変動する場合がある。
　　算式①③では期間を１年とした場合、期初日をどの日に設定しても大きく変動することは少ない。

3

算式②と算式③による静共済加入者の離職率

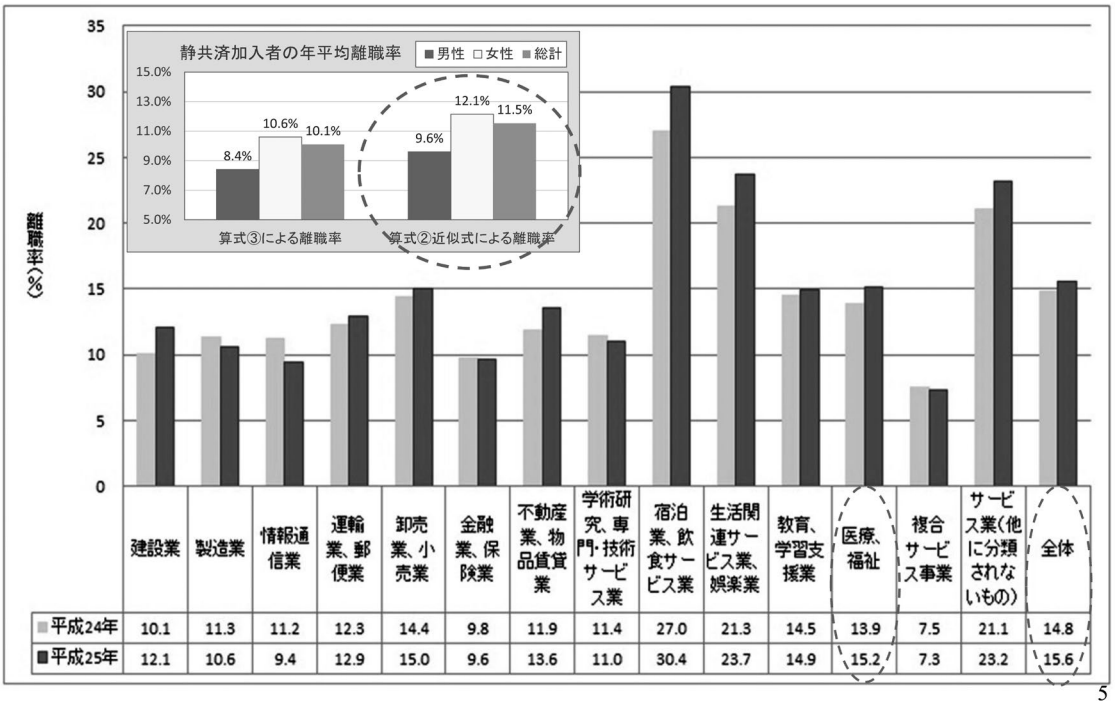
算式②と算式③による静共済加入者の離職率（男女計年齢層別）



4

静共済加入者の離職率（世間比較①）

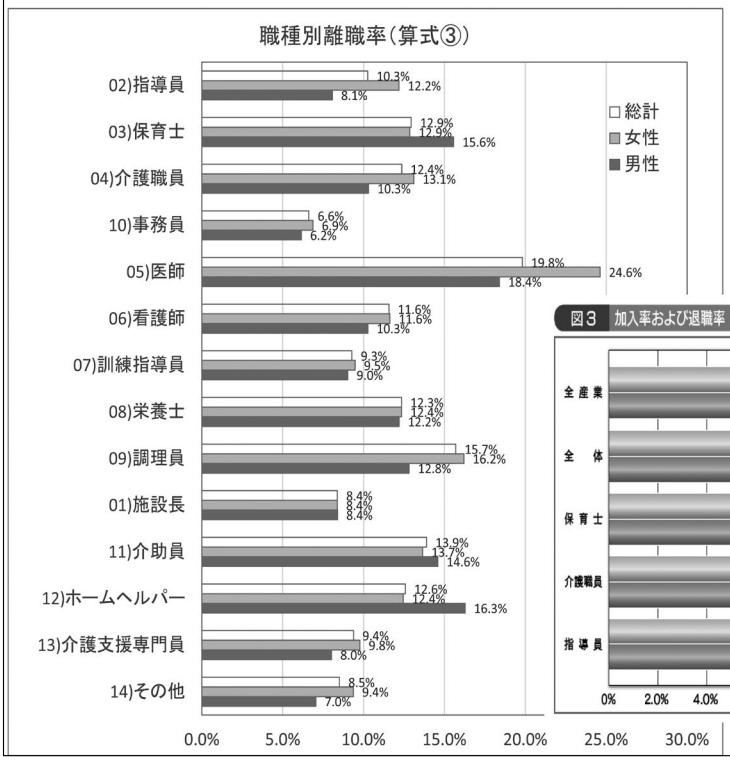
＜参考＞　厚生労働省雇用動向調査　全産業および産業別離職率（H24年、H25年）



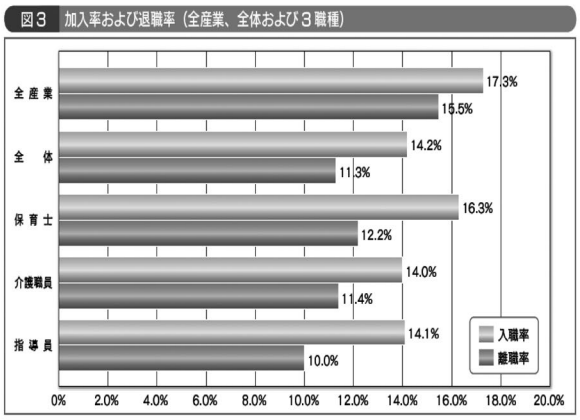
	建設業	製造業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業、小売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業	宿泊業、飲食サービス業	生活関連サービス業、娯楽業	教育、学習支援業	医療、福祉	複合サービス事業	サービス業（他に分類されないもの）	全体
平成24年	10.1	11.3	11.2	12.3	14.4	9.8	11.9	11.4	27.0	21.3	14.5	13.9	7.5	21.1	14.8
平成25年	12.1	10.6	9.4	12.9	15.0	9.6	13.6	11.0	30.4	23.7	14.9	15.2	7.3	23.2	15.6

5

静共済加入者の離職率（世間比較②）



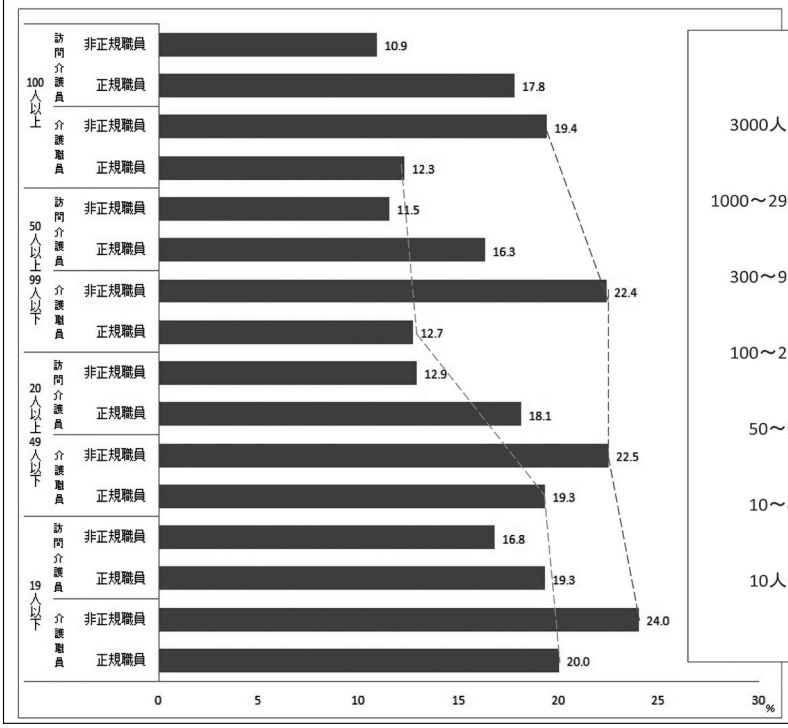
福祉医療機構H27調査より

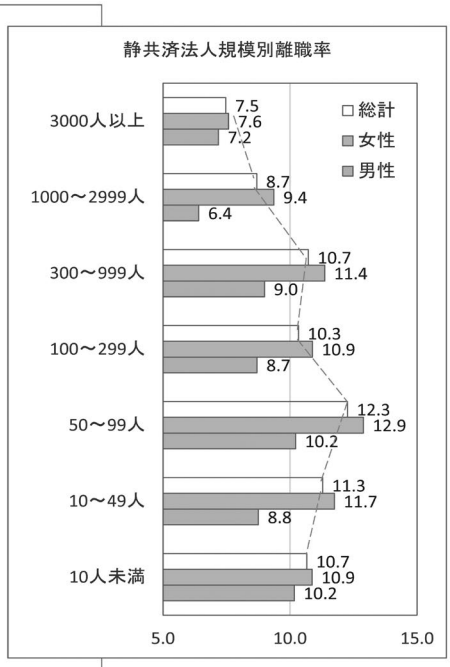


6

法人規模別離職率

＜参考＞公益財団法人介護労働安定センターのHP　平成24年度、25年度の介護労働実態調査より

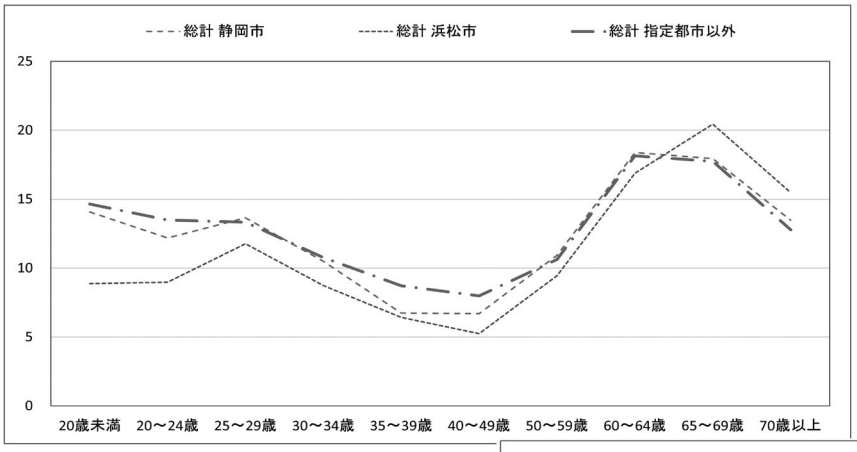


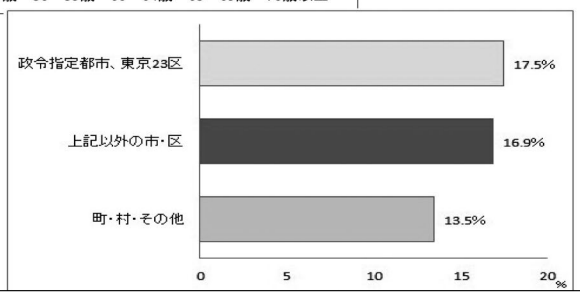


7

地域別離職率（都市とその他地区を比較）

静共済加入者の地域別年齢層別離職率（静岡市・浜松市・政令指定都市以外）（算式③）

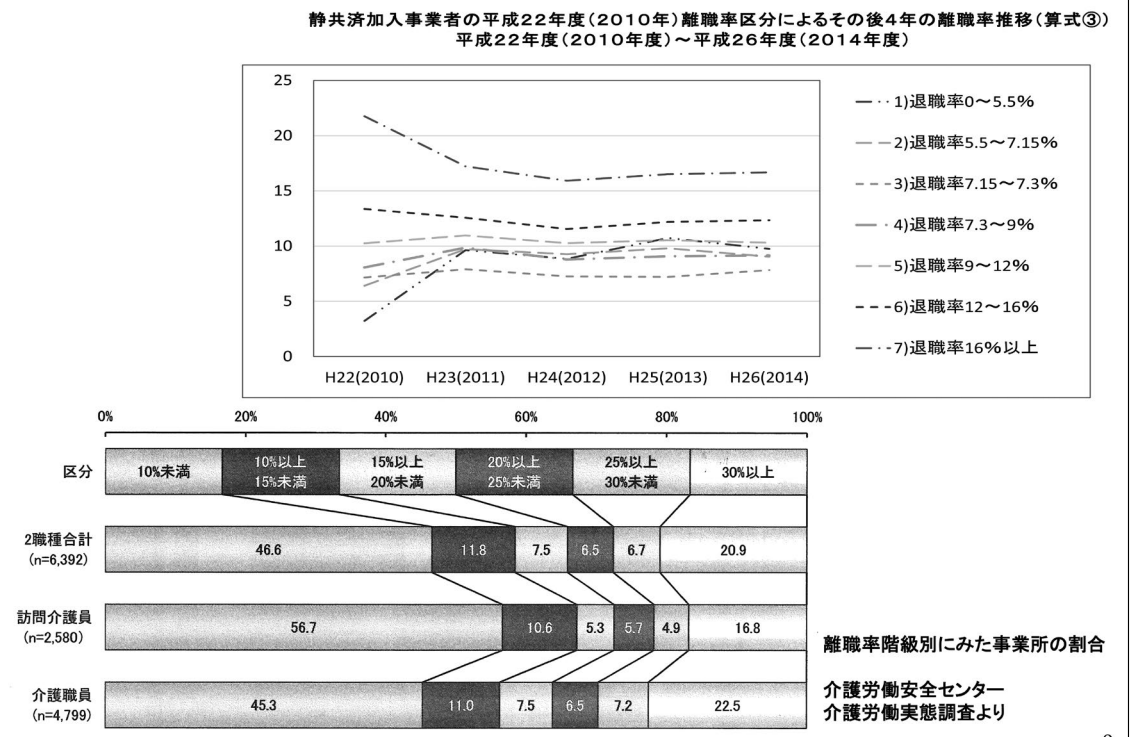




介護労働安全センター
H24/25介護労働実態調査より

8

離職率階級別にみた事業所の割合とその推移

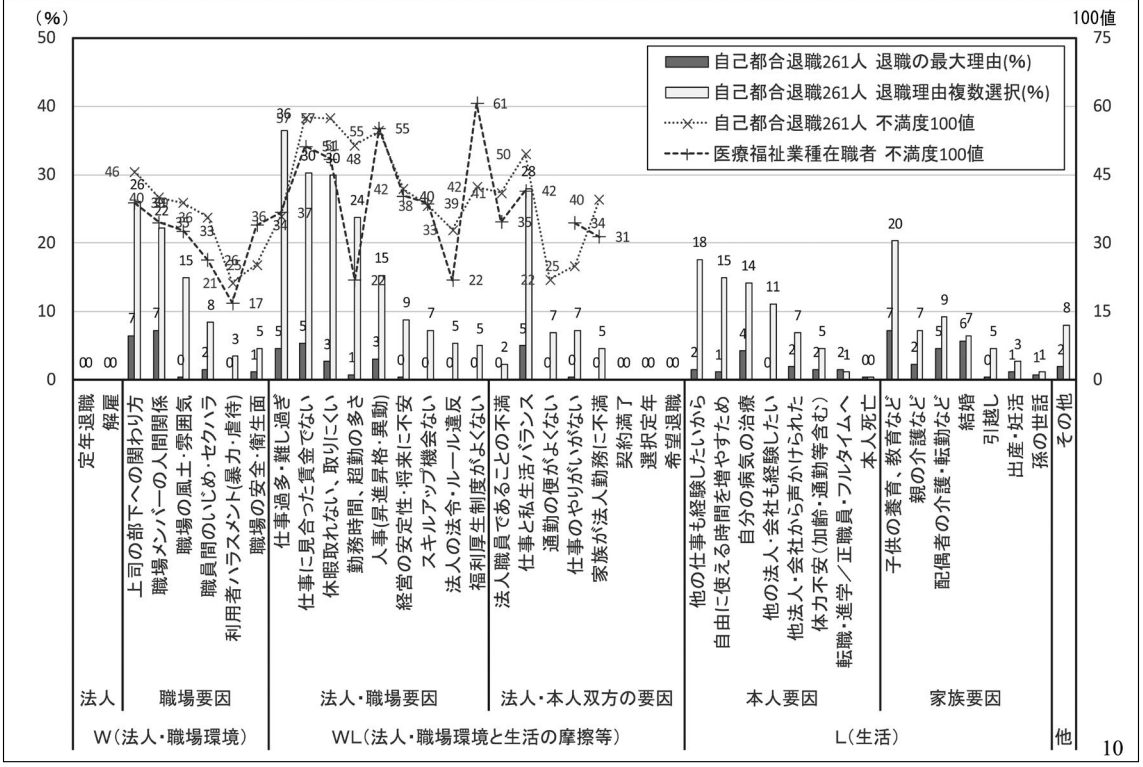


離職率階級別にみた事業所の割合

介護労働安全センター
介護労働実態調査より

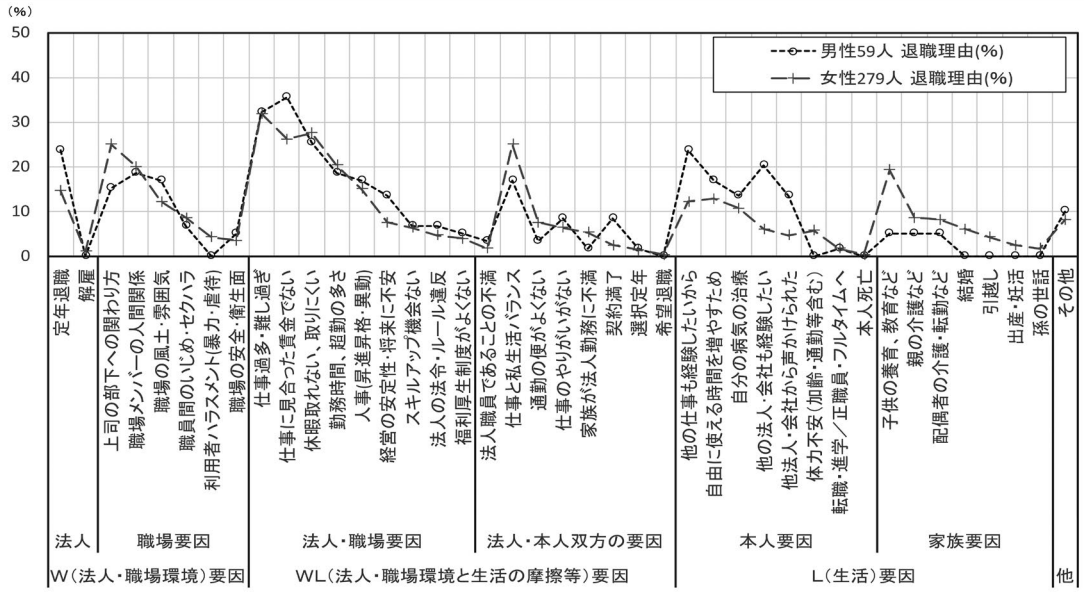
9

自己都合退職者261人の退職理由と労働環境への不満



10

退職理由の男女比較



注：数字は%（グラフにより目盛が異なります。ご留意ください）。区分内の項目の並び順は全体342人の選択%降順です。

①法人、職場要因、法人・職場要因（グラフの左半分）は、男女の選択率（%）の差が小さい。男女とも、「仕事過多・難し過ぎ」、「仕事に見合った賃金でない」、「休暇とれない、取りにくい」がトップ３を占めている。

②他方、L（生活）要因（グラフの右側）は男女の違いが大きい。L（生活）要因の中で、男性は「他の仕事も経験したい・・」、「他の法人・会社も経験したい」など本人要因が退職理由となり、家族要因はあまり退職理由とならない（差がはっきりみられる）のに対し、女性は本人要因と家族要因の差が小さい。むしろ、家族要因の「子供の養育、教育など」が１９%で上位に入っている。

11

退職理由：男女×年齢層の特徴

性年代	サンプル数	1位		2位		3位		4位		5位	
男性 ～29歳	7	他の仕事も経験してみたいから（71.43%）	4.42	他の法人・会社も経験してみたい（42.86%）	3.30	仕事に見合った賃金でない（71.43%）	2.58	仕事のやりがいがない（28.57%）	2.33	経営の安定性・将来に不安（28.57%）	1.93
男性 30歳台	9	他の仕事も経験してみたいから（55.56%）	3.63	休暇が取れない、取りにくい（77.78%）	3.46	他の法人・会社も経験してみたい（33.33%）	2.71	仕事の負荷（66.67%）	2.27	他の法人・会社から声をかけられた（22.22%）	2.04
男性 40歳台	8	職員同士のいじめ・セクハラ（37.5%）	3.06	経営の安定性・将来に不安（37.5%）	2.98	他の法人・会社も経験してみたい（37.5%）	2.98	他の法人・会社から声をかけられた（25%）	2.25	学習、スキルアップの機会がない（25%）	2.17
男性 50歳台	7	転職・進学（14.29%）	2.55	他の法人・会社から声をかけられた（28.57%）	2.50	他の法人・会社も経験してみたい（28.57%）	1.93	職場の風土・雰囲気（28.57%）	1.25	自分の自由に使える時間を増やすため（28.57%）	1.15
男性 60歳以上	28	定年退職（46.43%）	4.49	契約満了（14.29%）	3.23	その他（14.29%）	1.00	選択定年（3.57%）	0.97	自分の自由に使える時間を増やすため（17.86%）	0.66
女性 ～29歳	66	勤務時間、超勤の多さ（37.88%）	4.08	仕事と私生活バランス（42.42%）	3.99	結婚（13.64%）	3.61	他の仕事も経験してみたいから（25.76%）	3.05	引越し（9.09%）	2.74
女性 30歳台	58	子供の養育、教育など、子供に関係する事情（37.93%）	4.77	結婚（12.07%）	2.73	配偶者の介護、転勤など配偶者に関係する事情（15.52%）	2.50	利用者ハラスメント（8.62%）	2.32	引越し（8.62%）	2.32
女性 40歳台	31	職場のメンバー同士の人間関係（48.39%）	4.24	学習、スキルアップの機会がない（19.35%）	3.08	人事（32.26%）	2.77	職員同士のいじめ・セクハラ（19.35%）	2.38	職場環境（9.68%）	1.79
女性 50歳台	46	介護など、親に関係する事情（21.74%）	3.74	仕事のやりがいがない（17.39%）	3.10	人事（30.43%）	3.09	死亡（2.17%）	2.54	希望退職（2.17%）	2.54
女性 60歳以上	76	定年退職（52.63%）	9.69	体力不安・負荷を軽くするため（9.21%）	2.12	孫の世話（3.95%）	2.05	選択定年（3.95%）	2.05	介護など、親に関係する事情（13.16%）	1.93

※ セル内説明：退職理由／選択率（複数選択）／右の数字：標準正規分布に基づくZ値

12

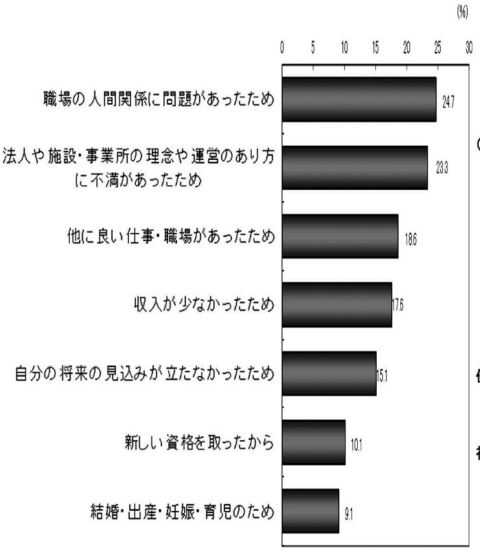
自己都合退職者261人の退職理由上位

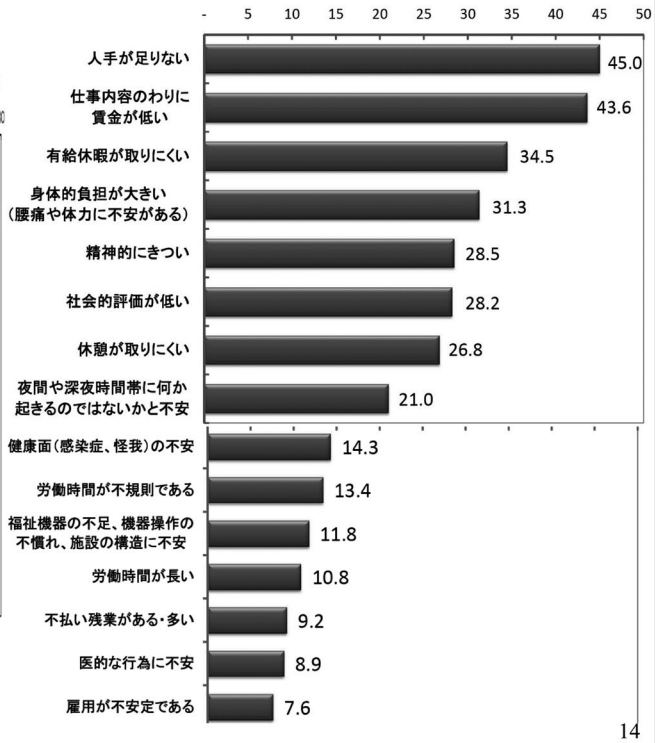
項目	要因分類	最大理由		複数選択	
		順位	選択率(%)	順位	選択率(%)
職場メンバーの人間関係	W法人職場	1	7.3	7	22.2
子供の養育、教育など	L家族	1	7.3	8	20.3
上司の部下への関わり方	W法人職場	3	6.5	5	26.1
結婚	L家族	4	5.7	23	6.5
仕事に見合った賃金でない	WL法人職場	5	5.4	2	30.3
仕事と私生活バランス	WL双方	6	5.0	4	28.0
仕事過多・難し過ぎ	WL法人職場	7	4.6	1	36.4
配偶者の介護・転勤など	L家族	7	4.6	15	9.2
自分の病気の治療	L本人	9	4.2	13	14.2
人事(昇進昇格・異動)	WL法人職場	10	3.1	10	15.3
休暇取れない、取りにくい	WL法人職場	11	2.7	3	29.9
親の介護など	L家族	12	2.3	18	7.3
他法人・会社から声かけられた	L本人	13	1.9	21	6.9
他の仕事も経験したいから	L本人	14	1.5	9	17.6
職員間のいじめ・セクハラ	W法人職場	14	1.5	17	8.4
体力不安(加齢・通勤等含む)	L本人	14	1.5	26	4.6
転職・進学／正職員・フルタイムへ	L本人	14	1.5	33	1.1
自由に使える時間を増やすため	L本人	18	1.1	11	14.9
職場の安全・衛生面	W法人職場	18	1.1	26	4.6
出産・妊活	L家族	18	1.1	31	2.7
勤務時間、超勤の多さ	WL法人職場	21	0.8	6	23.8
孫の世話	L家族	21	0.8	33	1.1

13

退職理由(左)と労働条件等の悩み・不安・不満等(右／複数回答)

介護労働安全センター
H25介護労働実態調査より

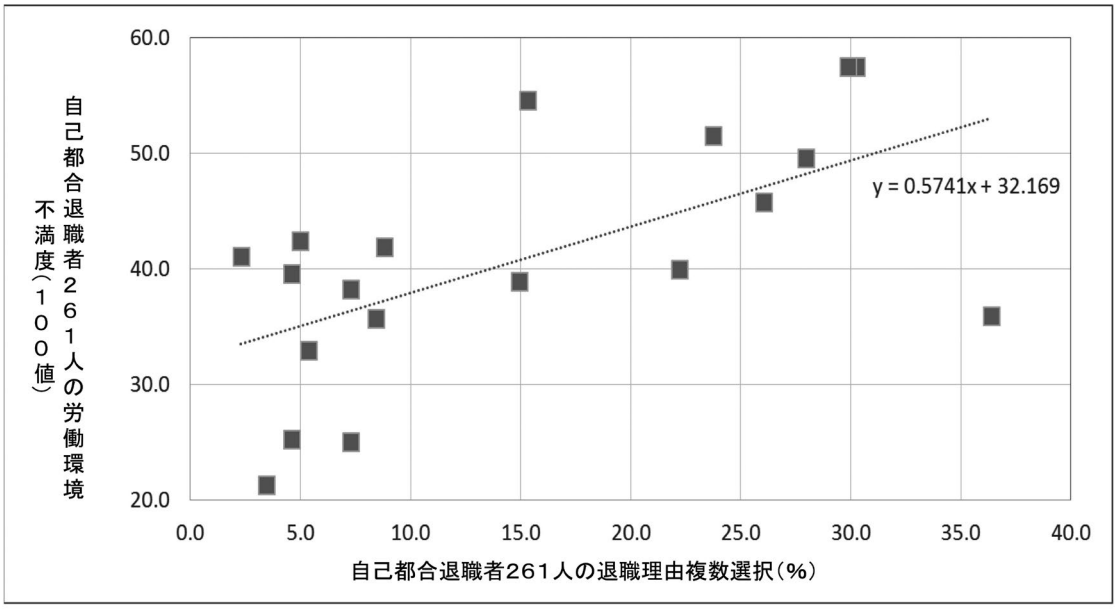




14

退職理由（複数選択）と労働環境への不満の関係

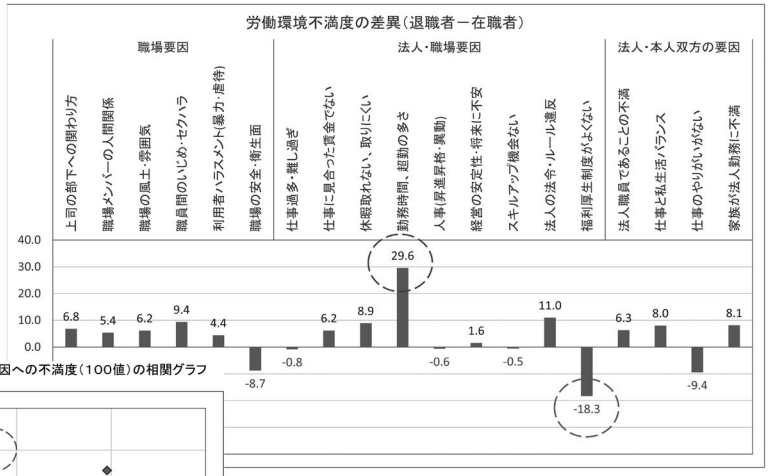
自己都合退職者261人の退職理由複数選択（%）と労働環境への不満度（100値）の相関グラフ



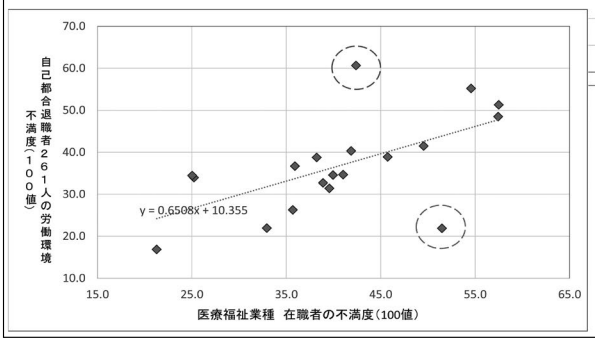
15

労働環境への不満：退職者と在籍者を比較

退職者と在職者（JPCデータ）の労働環境不満度の差異（退職者－在職者）

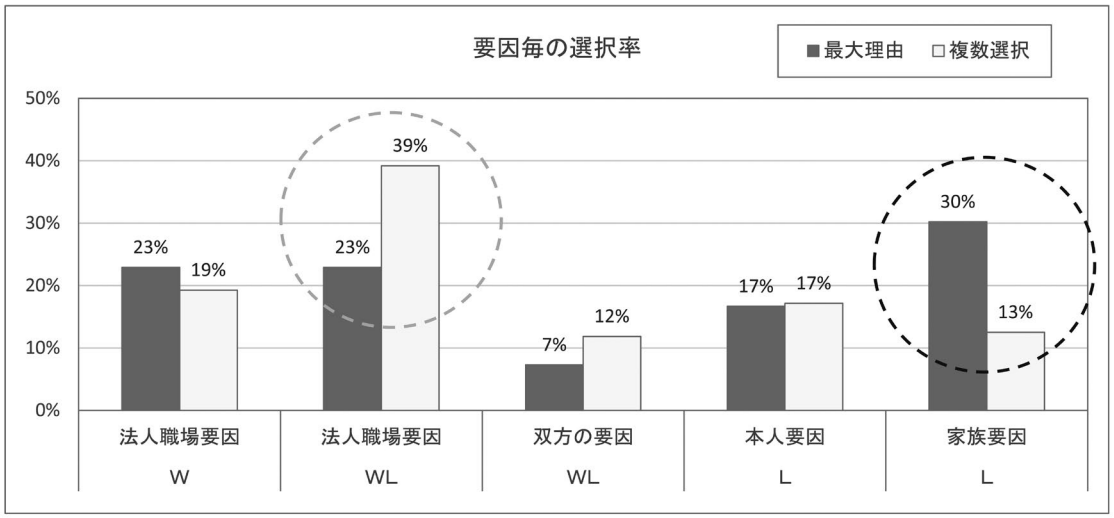


自己都合退職者261人と在籍者（JPCデータ）の労働環境要因への不満度（100値）の相関グラフ



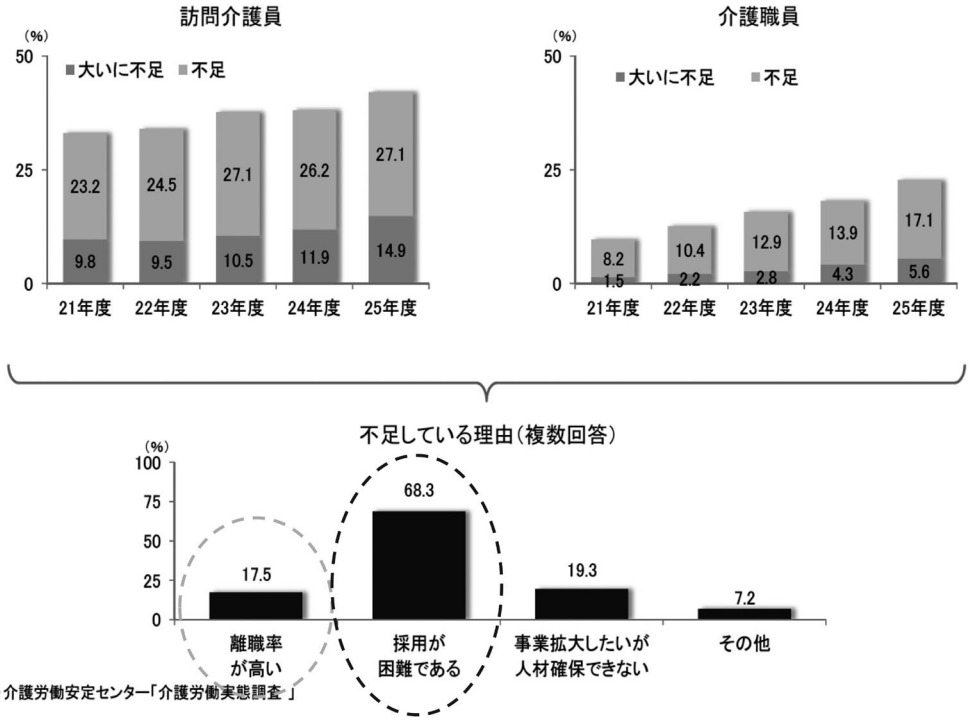
16

自己都合退職者の退職理由（最大理由と複数選択）から



17

従業員不足状況とその理由



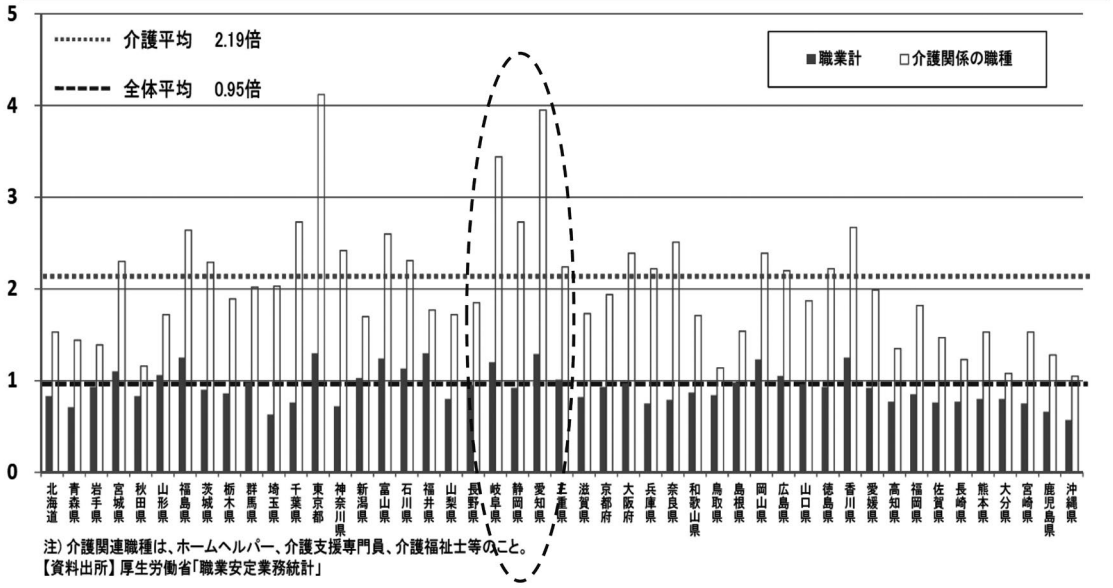
【出典】（公財）介護労働安定センター「介護労働実態調査」

18

都道府県別有効求人倍率

都道府県別有効求人倍率（平成26年7月）と地域別の高齢化の状況

○ 介護分野の有効求人倍率は、地域ごとに大きな差異があり、地域によって高齢化の状況等も異なる。



注）介護関連職種は、ホームヘルパー、介護支援専門員、介護福祉士等のこと。
【資料出所】厚生労働省「職業安定業務統計」

19

離職防止・定着誘導策（1）

20

W（法人・職場環境）要因	最大理由%	複数選択%	離職防止・定着誘導策
法人要因			
定年退職	8.5	16.4	(1)定年年齢の引上げ。労働環境に不満があっても、きっかけがないと退職しない傾向がみられる。定年年齢の引き上げは退職のきっかけを後伸ばしすることになり、離職率低下に効果があると思われる。
解雇	0.9	0.9	解雇すべき職員は解雇すべき（しないと長期的にもっと人材リスクが高まる）。
職場要因			
上司の部下への関わり方	6.1	23.4	(2)管理職の質向上（教育・人選など）。 (3)新人は、人材マネジメントが下手な管理職の下に配属しない。 (4)リテンション専門の管理職を置く。 (5)直属上司以外に、一人ひとりの職員を気遣う職員を付ける（若年層職員）。具体例としては、ブラザーシスター制度、疑似家族制度などあり。
職場メンバーの人間関係	6.7	19.6	(5)ブラザーシスター制度、疑似家族制度など、多様な人間関係を作れるさまざまな仕掛け。 (6)コミュニケーション研修、ファミリートレーニングなど教育。
職場の風土・雰囲気	0.9	12.9	(5)ブラザーシスター制度、疑似家族制度など、多様な人間関係を作れるさまざまな仕掛け。 (6)コミュニケーション研修、ファミリートレーニングなど教育。
職員間のいじめ・セクハラ	1.8	8.2	(5)相談できる関係の意図的構築、ブラザーシスター制度、疑似家族制度など。
利用者ハラスメント（暴力・虐待）	0	3.5	(7)利用者ハラスメント防止対策
職場の安全・衛生面	0.9	3.8	(8)安全や衛生に関するヒヤリハットの共有や、改善提案が具体的に成果として現れる仕組みづくり

離職防止対策（2）

21

WL（法人・職場環境と生活の摩擦等）要因	最大理由%	複数選択%	離職防止・定着誘導策
法人・職場要因			
仕事過多・難し過ぎ	4.4	31.9	(9)管理職による一人ひとりの負荷許容度と現状負荷の把握。 (10)本人および管理職を助ける負荷過多への対策を用意し、対応窓口を設置するなど。 (11)超勤時間など、管理職以外による二重チェック。
仕事に見合った賃金でない	4.4	28.1	(12)賃上げ (13)人事考査の考査項目とレベルについて職員の参画により作成・自己評価と面談→昇給や賞与へ反映
休暇取れない、取りにくい	2.3	27.2	(9)管理職による一人ひとりの負荷許容度と現状負荷の把握。 (10)本人および管理職を助ける負荷過多への対策を用意し、対応窓口を設置するなど。 (11)超勤時間など、管理職以外による二重チェック。 (12)余裕を持った人員配置(無理とわかっていても)休暇取得に対する職員間の共通認識の醸成。
勤務時間、超勤の多さ	0.9	19.9	(9)管理職による一人ひとりの負荷許容度と現状負荷の把握。 (10)本人および管理職を助ける負荷過多への対策を用意し、対応窓口を設置するなど。 (13)職務の一部外注化、無駄な業務の排除等、業務効率の向上。
人事(昇進昇格・異動)	2.9	15.2	(14)昇進昇格の人選方法の見直し。 (15)人事異動方法の見直し。 (16)異動範囲を限定する制度導入 (13)人事考査の考査項目とレベルについて職員の参画により作成・自己評価と面談

離職防止対策（3）

22

WL（法人・職場環境と生活の摩擦等）要因	最大理由%	複数選択%	離職防止・定着誘導策
法人・職場要因（つづき）			
経営の安定性・将来に不安	0.3	8.5	(17)法人の中長期計画の公表。 (18)経営実態の公表 (19)職場等の運営目標の明確化
スキルアップ機会ない	0	6.4	(20)スキル認定制度を作る。 (21)法人を超えたスキルアップのための人事交流。
法人の法令・ルール違反	0	5	(22)内部通報システムの有効化。 (2)管理職の質向上（教育・人選など）。
福利厚生よくない	0	4.1	(23)福利厚生制度の見直し。
法人・本人双方の要因			
仕事と私生活バランス	4.1	23.7	(24)多様な勤務体系の導入（多様な働き方が選択できるような制度と仕組み、具体的にはコース制度等。一旦コース選択しても、ライフイベントなど環境変化に応じてコースを転換できる制度も必要。 (25)長期休暇制度の導入。
通勤の便よくない	0.3	6.7	(26)時差出勤が可能となる多様な勤務形態の導入。
仕事のやりがいがない	0.3	6.7	(13)人事考査の考査項目とレベルについて職員の参画により作成・自己評価と面談。
家族が法人勤務に不満	0	4.7	(27)家族に向けた法人広報・家族リレーション施策の向上（法人トップから、家族に向けて感謝状を贈るなど、不満の内容にもよるが、仕事を知ってもらうための職場訪問など）

離職防止対策（4）

23

L（生活）要因		最大理由％	複数選択％	離職防止・定着誘導策
本人要因				
	他の仕事も経験したいから	1.2	14	(28)社内留学。 (29)法人を超えたスキルアップのための人事交流。
	自由に使える時間を増やすため	1.8	13.7	(24)多様な勤務体系の導入（多様な働き方が選択できるような制度と仕組み、具体的にはコース制度等。一旦コース選択しても、ライフイベントなど環境変化に応じてコースを転換できる制度も必要。 (25)長期休暇制度の導入。
	自分の病気の治療			
	他の法人・会社も経験したい	0	8.5	(30)出戻り歓迎（自己都合退職後〇年間、出戻り受け容れを約束する）。 (31)副業を認める。
	他法人・会社から声かけられた	1.5	6.1	日常の労働環境への満足度アップ（不満をできるだけ低減しておく）
	体力不安（加齢・通勤等含む）	1.5	4.7	(24)多様な勤務体系の導入（多様な働き方が選択できるような制度と仕組み、具体的にはコース制度等。一旦コース選択しても、ライフイベントなど環境変化に応じてコースを転換できる制度も必要。 (25)長期休暇制度の導入。
家族要因				
	子供の養育、教育など	5.8	16.7	(24)多様な勤務体系の導入（多様な働き方が選択できるような制度と仕組み、具体的にはコース制度等。一旦コース選択しても、ライフイベントなど環境変化に応じてコースを転換できる制度も必要。
	親の介護など	3.5	7.9	(24)多様な勤務体系の導入（多様な働き方が選択できるような制度と仕組み、具体的にはコース制度等。一旦コース選択しても、ライフイベントなど環境変化に応じてコースを転換できる制度も必要。 (32)法人内の専門職(例えばケアマネ)との相談時間の優遇。
	配偶者の介護・転勤等	3.5	7.6	(24)多様な勤務体系の導入（多様な働き方が選択できるような制度と仕組み、具体的にはコース制度等。一旦コース選択しても、ライフイベントなど環境変化に応じてコースを転換できる制度も必要。
	結婚	4.4	5	
	引越し	0.3	3.5	
	出産・妊活	0.9	2	
	孫の世話	0.9	1.5	

本調査の関係者

24

一般財団法人静岡県社会福祉事業共済会（企画委員は本会理事による兼務）

役職名	氏　名	備　　考
企画委員長	山本　たつ子	(福)天竜厚生会　理事長 県社会福祉法人経営者協議会　副会長
企画副委員長	後藤　弘明	(福)富士育英福祉会　理事長 県保育所連合会　会長
企画委員	八谷　重之	(福)明和会　理事長 県知的障害者福祉協会　会長
企画委員	川島　優幸	(福)梓友会　理事長 県社会福祉法人経営者協議会　副会長
企画委員	戸塚　光博	税理士 県社会福祉協議会監事
企画委員	藁科　一仁	元県健康福祉部長 (平成28年6月22日退任)
企画委員	太田嶋　信之	（福）あゆみ福祉会　理事長 県社会福祉法人経営者協議会　副会長（平成28年6月22日就任）
事務局長	佐々木　希世子	一般財団法人静岡県社会福祉事業共済会　事務局長
報告書作成	望月　真紀子	一般財団法人静岡県社会福祉事業共済会
データ作成	鈴木　孝之	システムエンジニア（県共済会退職システム作成）

調査委託：公益財団法人日本生産性本部　〒150-8307　東京都渋谷区渋谷3-1-1

調査・分析	須江　豊彦	主席経営コンサルタント
データ処理	舘野　真一	株式会社データム　社長

講師紹介

■ 氏名：須江　豊彦

- 現職：公益財団法人日本生産性本部　主席経営コンサルタント
- 専門領域：人材マネジメント
  - ①従業員意識調査(ＥＳサーベイ)の設計・実施、人材マネジメントへの活用
  - ②人事諸制度の設計・改訂・運用支援
  - ③研修インストラクター（中小企業診断士養成講座、ロシア大統領プログラム（ロシア市場経済化支援プログラム）の人事領域、日本生産性本部公開講座係長・主任コース、管理者コース、企業内の考課者訓練・目標設定訓練・管理職研修
- 学歴：一橋大学社会学部社会政策学科卒
- 職歴：(株)リクルートで人事部・支社総務・リクルート事件・組織活性化事業部(営業)、日本生産性本部コンサルティング部で営業、企業内ビジネススクールの企画・運営、２１世紀中核企業研究委員会(牛尾治朗委員長)、新規事業開発、従業員労組書記長従事後、本人の強い希望により経営コンサルタント養成講座受講(全日制一年間)受講を経て１９９８年より経営コンサルタント
- 著書：「人事考課・賃金体系実例集」（共著）政経研究所2006.10、「企業価値を高める失敗しない３６０度評価」医療経営情報2006.4月号、「社員の意欲・定着を左右する人事」JIRニューズ2004.11月号、「非正社員活用の極意」人事マネジメント2003.11月号、他

25

静岡県内の福祉施設職員の動向調査報告書の内容が静岡新聞に掲載された。

静岡新聞　平成２９年(2017年)８月１５日（火曜日）　第２７１３８号　（日刊）

静岡新聞
8月15日
火曜日
〒422-8033
静岡市駿河区登呂3-1-1
静岡新聞社
電話〈054〉282-1111
月決め2,980円 本体 2,759円 消費税 221円
1部130円(消費税込み)
©静岡新聞社2017
浜松総局 浜松市中区旭町11-1 プレスタワー内 電話〈053〉455-3355
東部総局 沼津市魚町1 サンフロント内 電話〈055〉962-0380

福祉職員の離職率10.1％

県社会福祉事業共済会が初調査

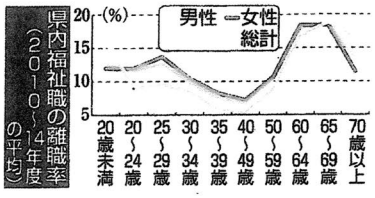
採用力強化 方策探る

賃金、仕事量に不満

2010～14年度

県内347の社会福祉法人が加盟する県社会福祉事業共済会（会長・山本敏博聖隷福祉事業団理事長）は、県内の福祉施設で働く人の離職動向調査を初めてまとめた。介護や保育など福祉職の人手不足が課題となる中、離職防止や定着率向上、採用力強化の方策を探るのが狙い。2010～14年度の5年間の平均離職率は10・1％と全国より低水準だったものの、性別や年代で退職理由の傾向に違いがあることも明らかになった。（政治部・風間ほえみ）

Q 離職率　離職率の算出方法は複数ある。県社会福祉事業共済会は「実態により近い数値」として、今回調査は「該当の年度中に在籍した職員数」を分母に、「年度内に退職した人数」を分子に割り出した。厚生労働省の雇用動向調査と同じ計算法を用いた場合では、離職率は年平均11.5%になる。同省調査によると、医療・福祉分野2012年度離職率の全国値は13.9%、13年度は15.2%だった。



男女別平均離職率は男性8・4％、女性10・6％だった。年代別では定年期を除くと、10～20代が相対的に高く、20歳未満男性が15・9％、25～29歳女性が13・6％と高い水準を示した。

職種別では保育士12・9％、介護職員12・4％、指導員10・3％。事務員の離職率は6・6％で、他職種に比べると相対的に定着度が高かった。離職率の詳細を分析すると、男性保育士15・6％、女性介護職員13・1％などが目立った。

法人の従業員規模別では3千人以上が7・5％、千～2999人は8・7％。50～99人は12・3％、10～49人は11・3％で、法人規模が小さい方が離職率が高い傾向がうかがえた。

調査は同共済会に加入している県内約1200施設の職員約2万5千人（非正規含む）が対象。調査自体は公益財団法人日本生産性本部に委託した。

同共済会は同調査を踏まえ、「採用力強化」「リーダーの育成」など人材確保に向けた提言をまとめ、離職率低下のための約30の対策案を示した。

◆退職理由（複数回答）

◎トップ3（回答数が多かった項目順）

男性	①仕事に見合った賃金でない	35.5%
	②仕事の負荷が大きすぎる	32.2%
	③休暇が取れない・取りにくい	25.4%
女性	①仕事の負荷が大きすぎる	31.9%
	②仕事に見合った賃金でない	27.6%
	③休暇が取れない・取りにくい	26.1%

◎各年代男女別で最も強く出た傾向（解析結果）

男性	～29歳	他の仕事も経験してみたい
	30代	他の仕事も経験してみたい
	40代	職場同士のいじめ・セクハラ
	50代	転職など
	60代以上	定年退職
女性	～29歳	勤務時間、超過勤務の多さ
	30代	子どもの養育、教育など
	40代	職場のメンバー同士の人間関係
	50代	介護など親に関係する事情
	60代以上	定年退職

※2016年2～9月に実施した退職者アンケートをもとに集計

離職動向調査と併せ2016年2～9月に退職者を対象に行ったアンケート（自己都合退職者261人を含む342人が有効回答）を分析したところ、退職理由（複数回答）は男性が「仕事に見合った賃金でない」、女性は「仕事の負荷が大きすぎる」が最多だった。

年代を加味して特徴的な傾向を探ると、20～30代男性は「他の仕事を経験してみたい」が強く表れ、30代女性は「子どもの養育・教育」「配偶者の転勤、介護など」と家族要因が目立った。40～50代女性は「人事」を退職理由に挙げた人が3割を超え、同共済会事務局は「キャリア形成や人事制度の『見える化』が必要」と分析した。

退職者と在職者の労働環境に対する不満を分析してみると、「勤務時間や超過勤務が多い」「休暇が取れない」は離職につながりやすい不満とみられる一方、「福利厚生制度が良くない」「仕事のやりがいがない」といった不満は理由として一定割合を占めたものの、退職の直接の要因にはなりにくい傾向が分かった。