

中小・中堅企業が取り組める 人材確保・離職防止の施策とは

～採用難の時代に
エンゲージメントを高め、選ばれる企業になる方法～

2025年 11月 27日

株式会社アンテ

代表取締役 島田和子

Ante

株式会社 アンテ Ante Co.,Ltd

■ 事業内容

“エンゲージメント向上”のトータルサポート

- ・組織診断
- ・組織開発・人材育成の戦略策定支援
- ・研修や会議のファシリテーション
- ・キャリアコンサルティング
- ・採用支援
- ・評価制度構築

代表取締役
組織・キャリアコンサルタント

島田 和子 Kazuko Shimada



“エンゲージメント（企業と従業員が互いの成長に貢献し合う関係性）”を高めるサポートを通じて、**離職や業績停滞等の経営課題の解決とビジョン実現**を強力に支援。

京都大学 卒業後、福岡県庁に技術職として入庁。
現場での農業経営支援に従事後、最年少で本庁の企画部署に異動。
数十億円の農林水産関係予算や農産物の輸出促進に従事するも、
県職員としての役割に悩み 数年間の学びを経て起業。

現在は「**すべての人が生まれ持った強みを存分に発揮していきいきと働くことができる世界**」を実現するため、
企業の経営者や管理職とともに組織開発・人材育成に取り組んでいる。

国家資格2級キャリアコンサルティング技能士、3児の母

“エンゲージメント向上”のトータルサポート

“エンゲージメント”をキーワードに
伴走支援

(調査、顧問、ファシリテーター)

良い人材が
採用できない

育てても (急に)
辞める

主体性がない

管理職が育って
いない

パフォーマンス
(生産性) が低い

トップと現場の
乖離



チームの
関係性が良くなる

後ろ向きな離職
が減る

主体性と
生産性が上がる

管理職が育つ
(次世代も)

メンタル不調者が
減る

優秀な人材が
集まる

企業の持続的発展へ

- 九州・首都圏の 中小ベンチャー ～ 大企業
(IT、通信、建設、製造、住宅、ビルメンテナンス、福祉 など)

組織診断～人材育成計画策定、採用支援、階層別研修

- 株式会社 KMユナイテッド 様

管理職/リーダー研修・人事制度構築



- 東武ビルマネジメント 様

管理職/リーダー研修



- オリエンタルランド 様 チームビルディング研修

- リーダー・マネージャー向けの 実践型 マネジメント講座
「ピープルマネジメントアカデミー」を開講



「ふくおか経済」に
掲載されました！



1 人材確保の現状と課題

2 エンゲージメントについて

3 採用・離職対策の成功事例

- どの業界でも人が足りていない

背景：人口減少、転職の活性化、
業界や企業によっては事業成長、ビジネスモデルの変化

- IT業界は人気ではあるが
エンジニア需要拡大に伴い、人材獲得競争が激化

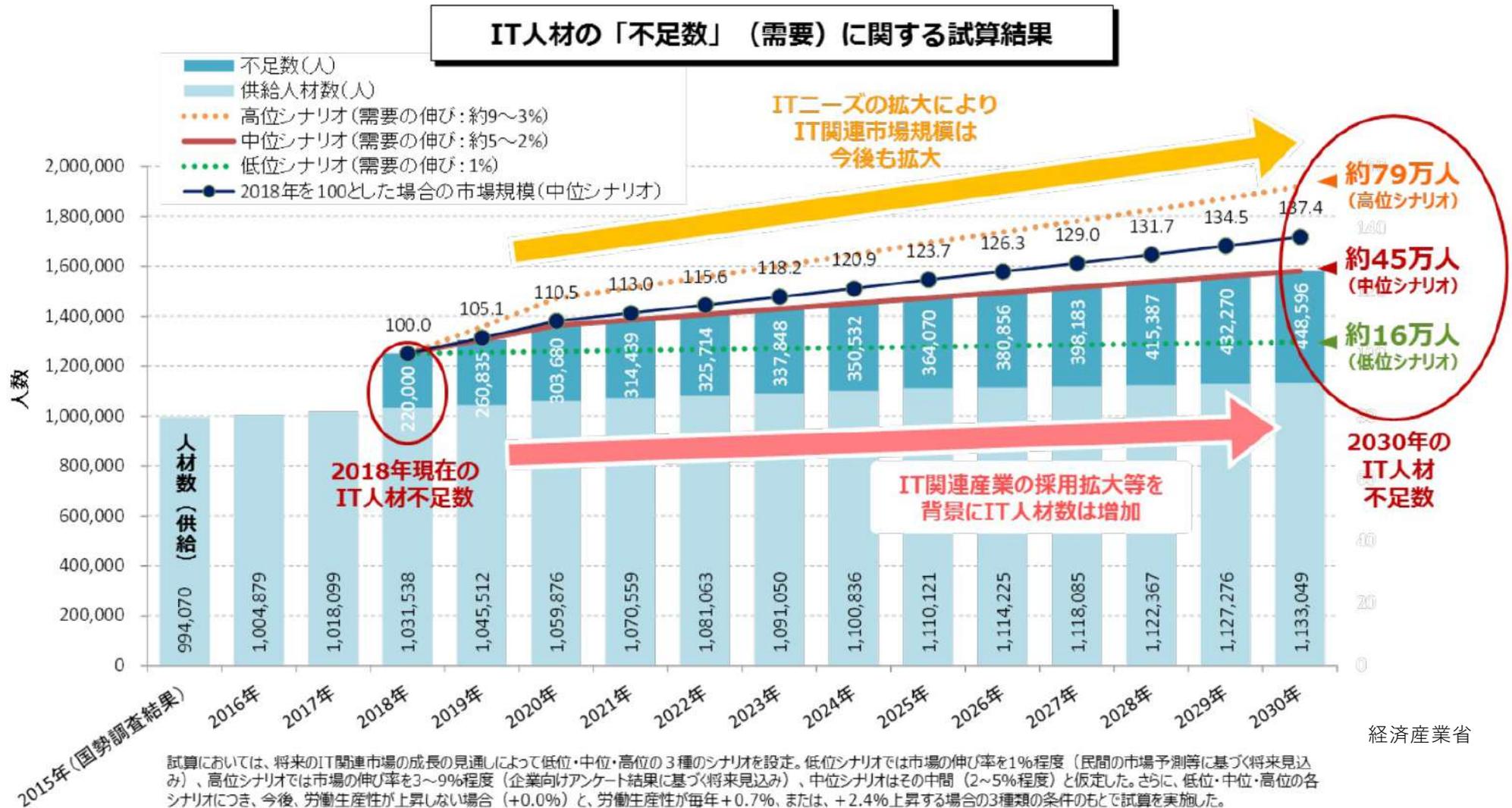
- 不人気業界（産業）と呼ばれる業界ではより厳しい状況

その中でも人材確保に成功している経営体はある

人材確保の現状と課題

■ IT人材の需給予測

需要の拡大に対して供給（育成）が追いつかず、IT人材不足数は今後も増加する見込み



人が足りない！となる時

事業が拡大または現状維持の中で

- ・ 辞めていく（高齢によるリタイヤ含む）
- ・ 採用できない
- ・ 生産性が低い（効率が悪い）

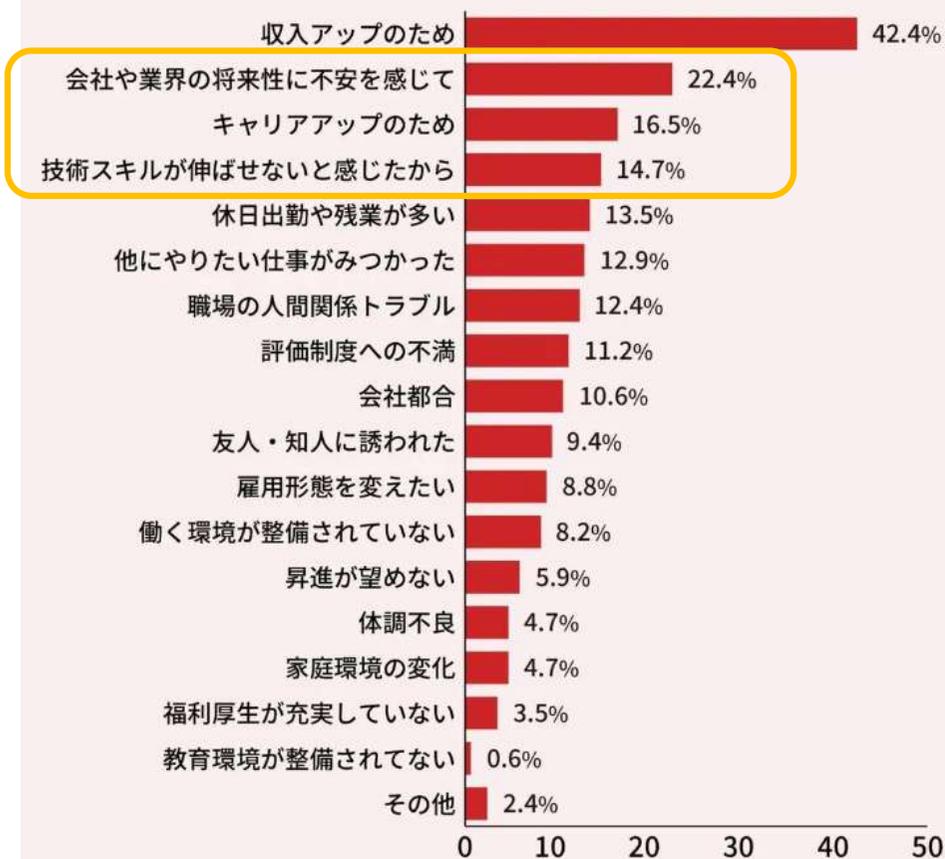
採用活動（募集）も必要だが
まずはもったいない離職を減らす取組から

人材確保の現状と課題

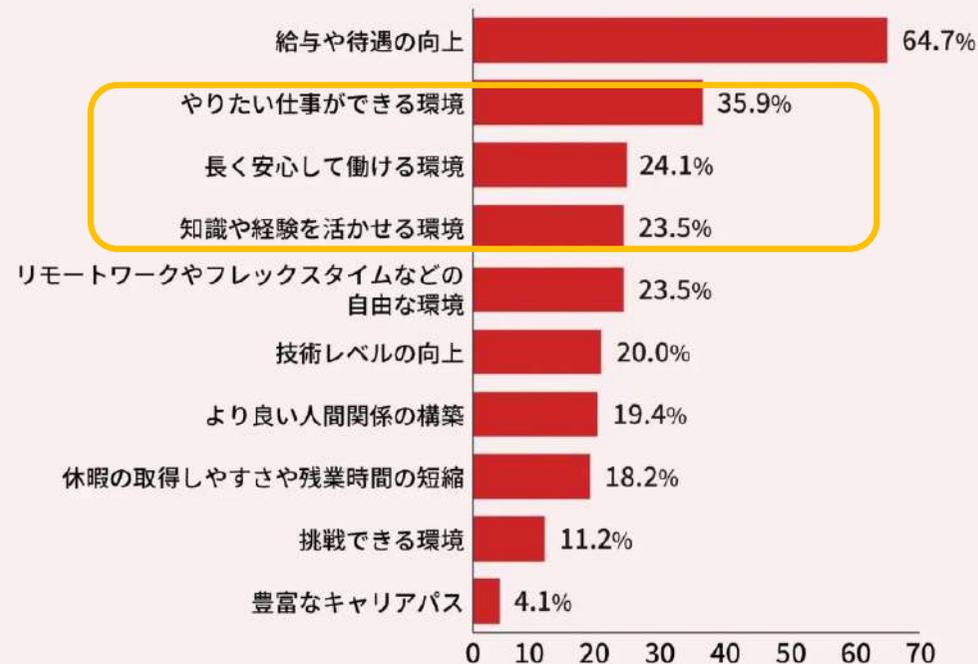
■ ITエンジニアの離職理由

給与面以外では「会社の将来性」「スキルアップ」「働きがい」が上位にあるが、「労働時間」や「人間関係」も含め、理由は多岐にわたる

転職を決めた理由



転職先に求めること

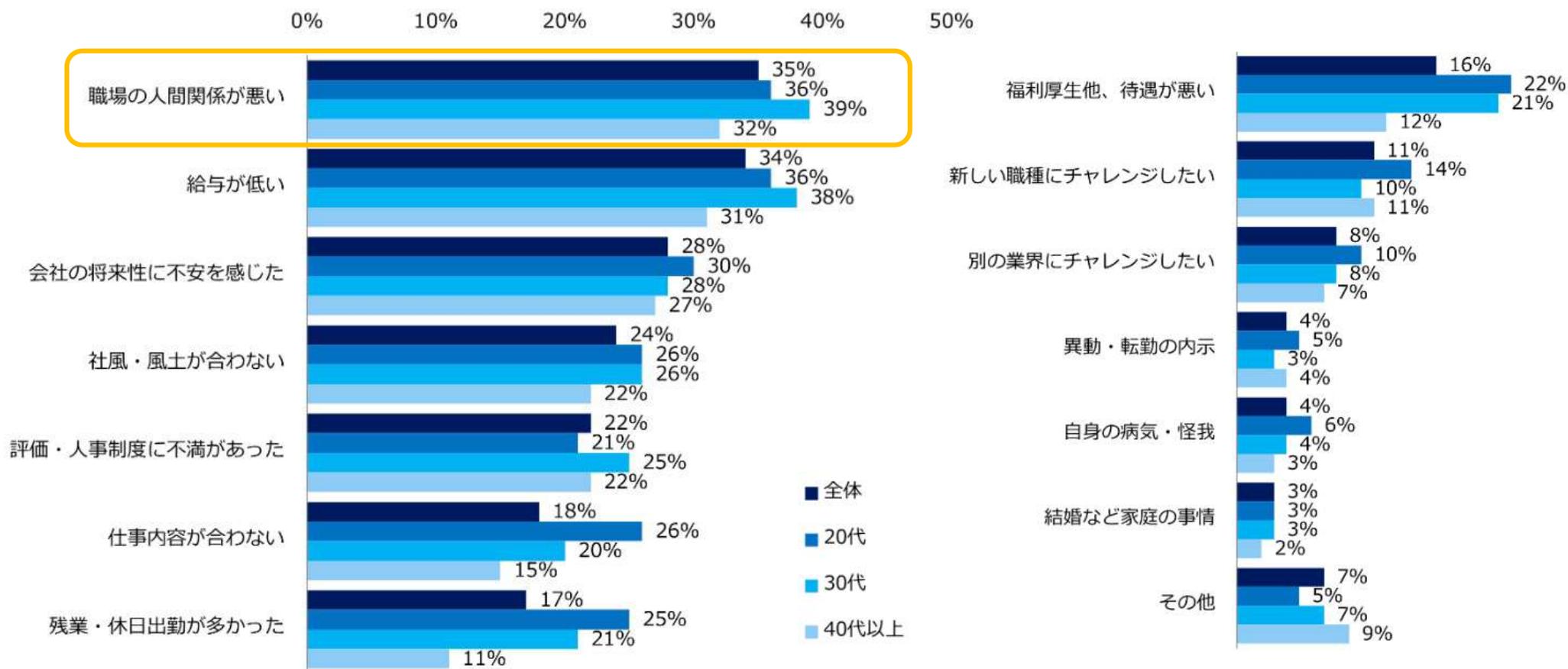


※回答数：170人

人材確保の現状と課題

■ 全職種の離職理由

「職場の人間関係」が給与と同水準



1 人材確保の現状と課題

2 エンゲージメントについて

3 採用・離職対策の成功事例

エンゲージメントについて

エンゲージメント
engagement



従業員



組織

「仕事に対する主体性」
「組織に対する信頼・貢献意欲」

～ 個人と組織が対等の関係で、互いの成長に貢献し合う関係 ～

高い状態 = 両思い

日々、前向きな気持ちで働いている



生産性・顧客満足度が上がる
ミスや離職は少ない

低い状態 = 別れる手前

不満や不安を抱えて働いている



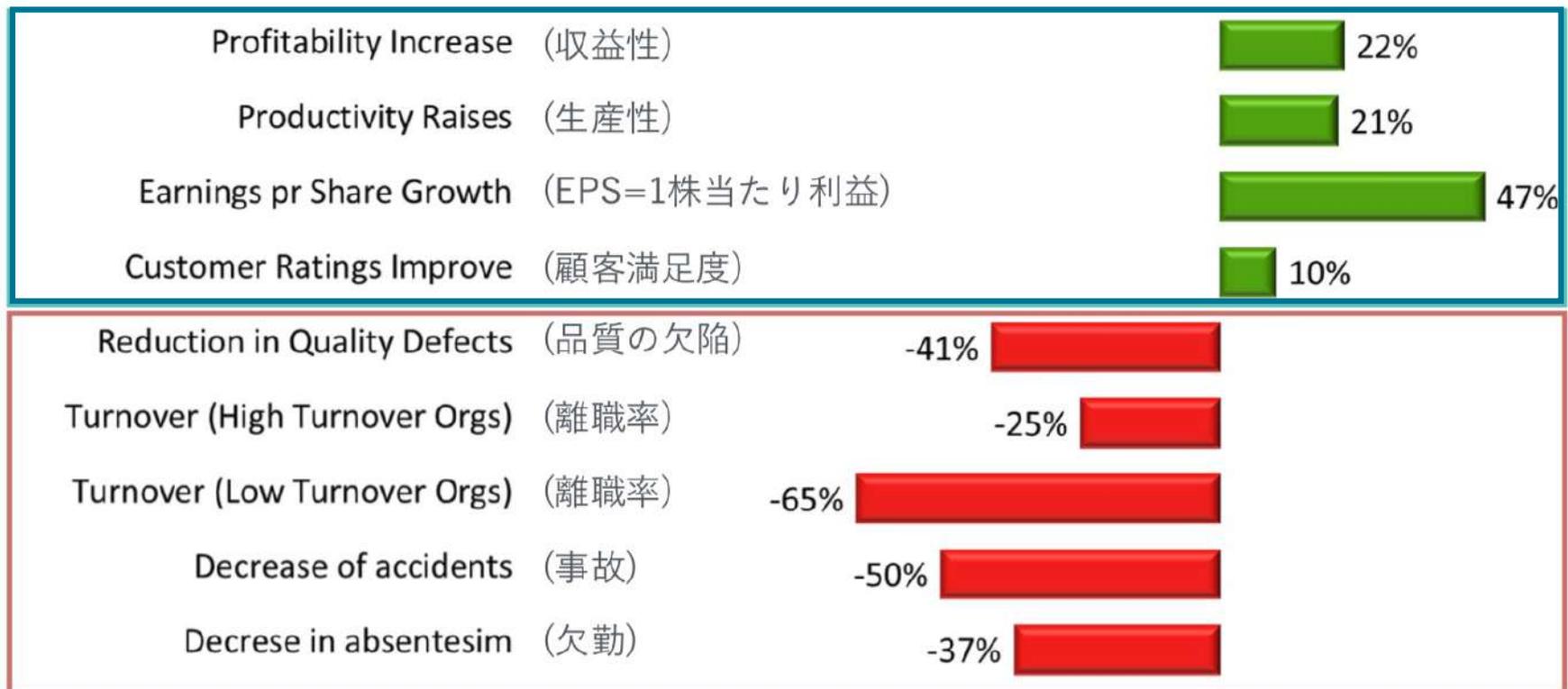
生産性・顧客満足度が下がる
ミスや離職が増える

エンゲージメントについて

エンゲージメントは、「業績や離職率との相関」が証明されている

Engagements Effect on Key Performance Indicators

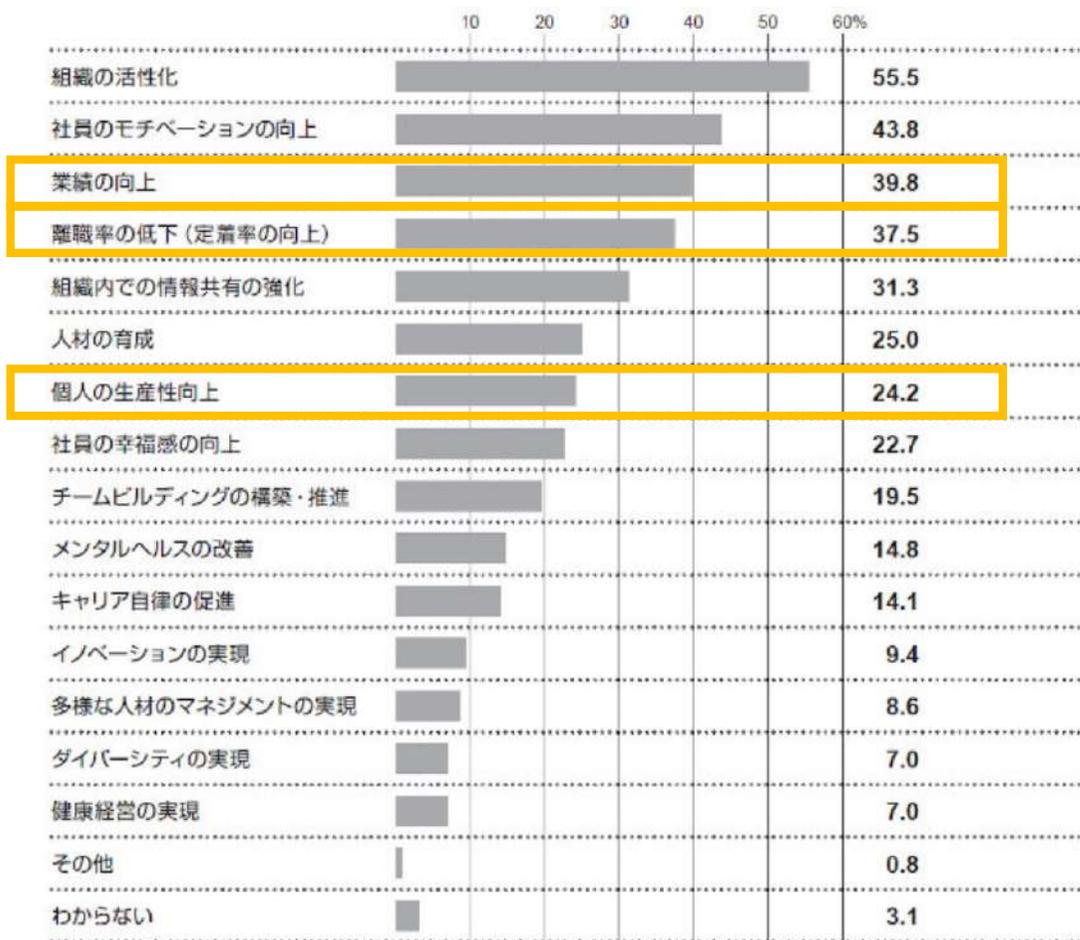
Median differences between top and bottom quartile teams



※ GALLUPより

エンゲージメントについて

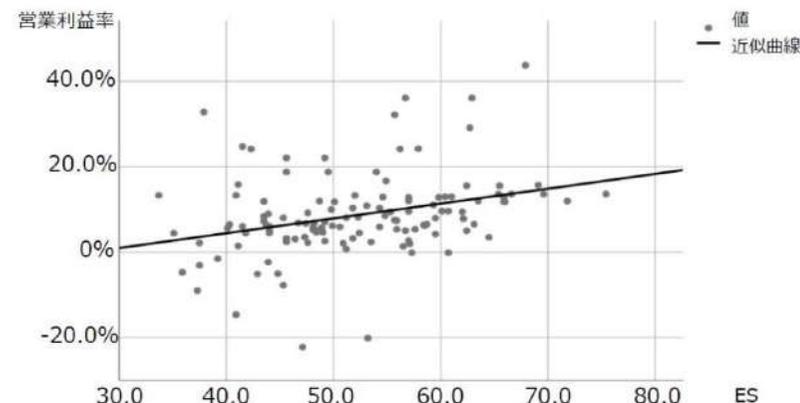
■ エンゲージメントが高まったことで得られた効果



日本の人事部「人事白書2019」p.277より引用

■ 営業利益率・労働生産性との相関

【ES と当期の営業利益率との相関性】



- エンゲージメントスコア (ES) 1ポイントにつき営業利益率が0.35%高い
- ES 1ポイントの上昇につき翌四半期の営業利益率が0.38%上昇する
- ES 1ポイントにつき労働生産性(指数※)が0.035高い

※従業員の給与1円あたりの収益額

リンクアンドモチベーション

■ 新入社員の勤続意向

Q. 今の会社であと何年働くと思いますか？



マイナビ

「勤め上げる」ことが前提でなくなった今、

- ・それでも「この会社で働く」ことを選ぶか
- ・在職期間にいかに成果を残せるか

→ エンゲージメント次第！

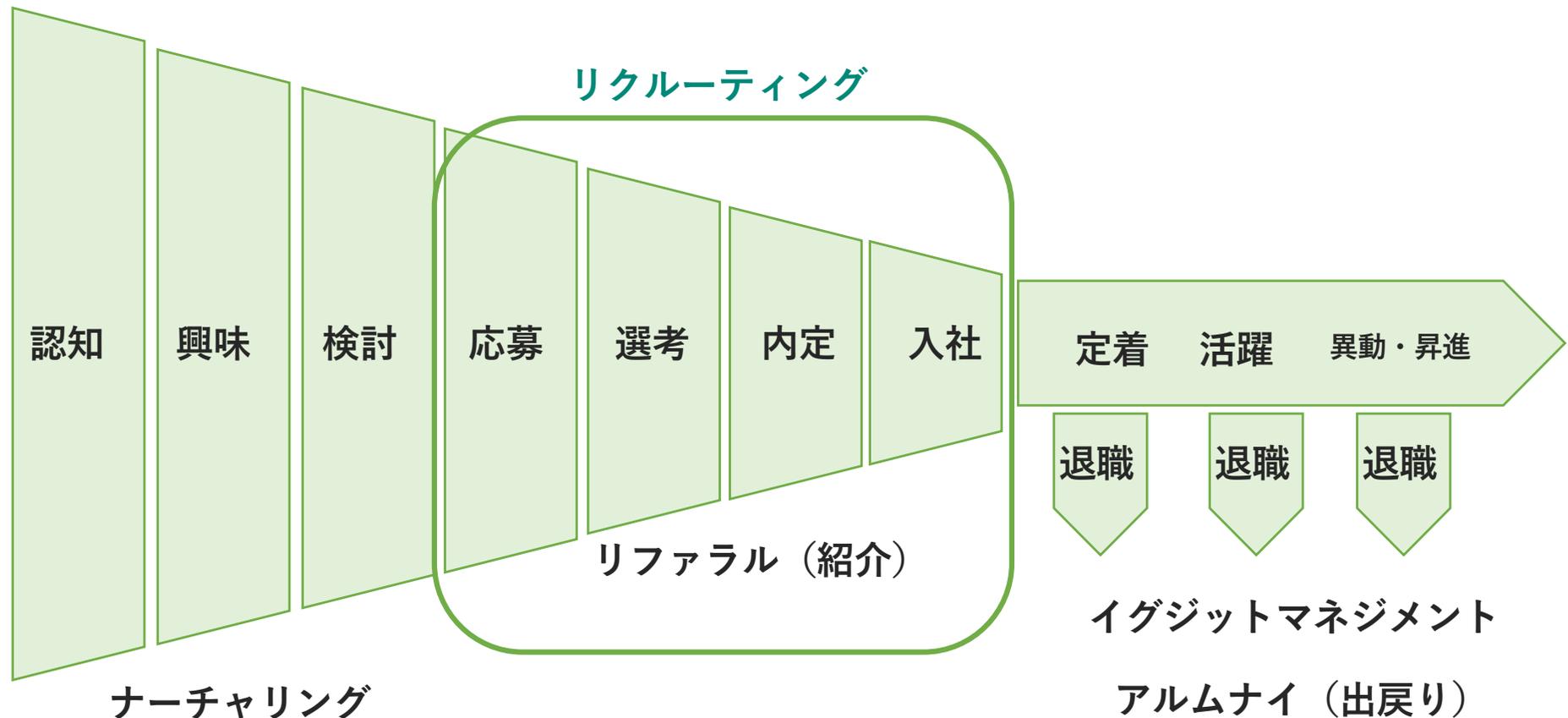
エンゲージメントについて

■ エンゲージメントの構成要素

	ハード面 (会社が整備すべきもの や ハコ)	ソフト面 (チームや個人が取り組めるもの や 中身)
A ビジョン・戦略	求心力のあるビジョン・戦略が言語化され、周知されているか	ビジョン・戦略や課題を全員が自分ごととして受け止め、主体的に行動しているか
B 制度・構造	個人の意欲を高め、戦略実現につながる人事戦略・制度や組織構造となっているか	人事制度や体制が現場でスムーズに機能し、人が育っているか
C 業務	業務が精査されており、効率良く働ける環境（情報・ツール・オフィス等）も整っているか	上司のマネジメントのもと（or 自律して）、多様なメンバーがやりがいを感じながら成果を出せているか
D 人間関係	適量のコミュニケーション機会と、誰もが発言できる風土があるか	チーム全員がお互いを信頼・尊重し、高め合う関係性が築けているか

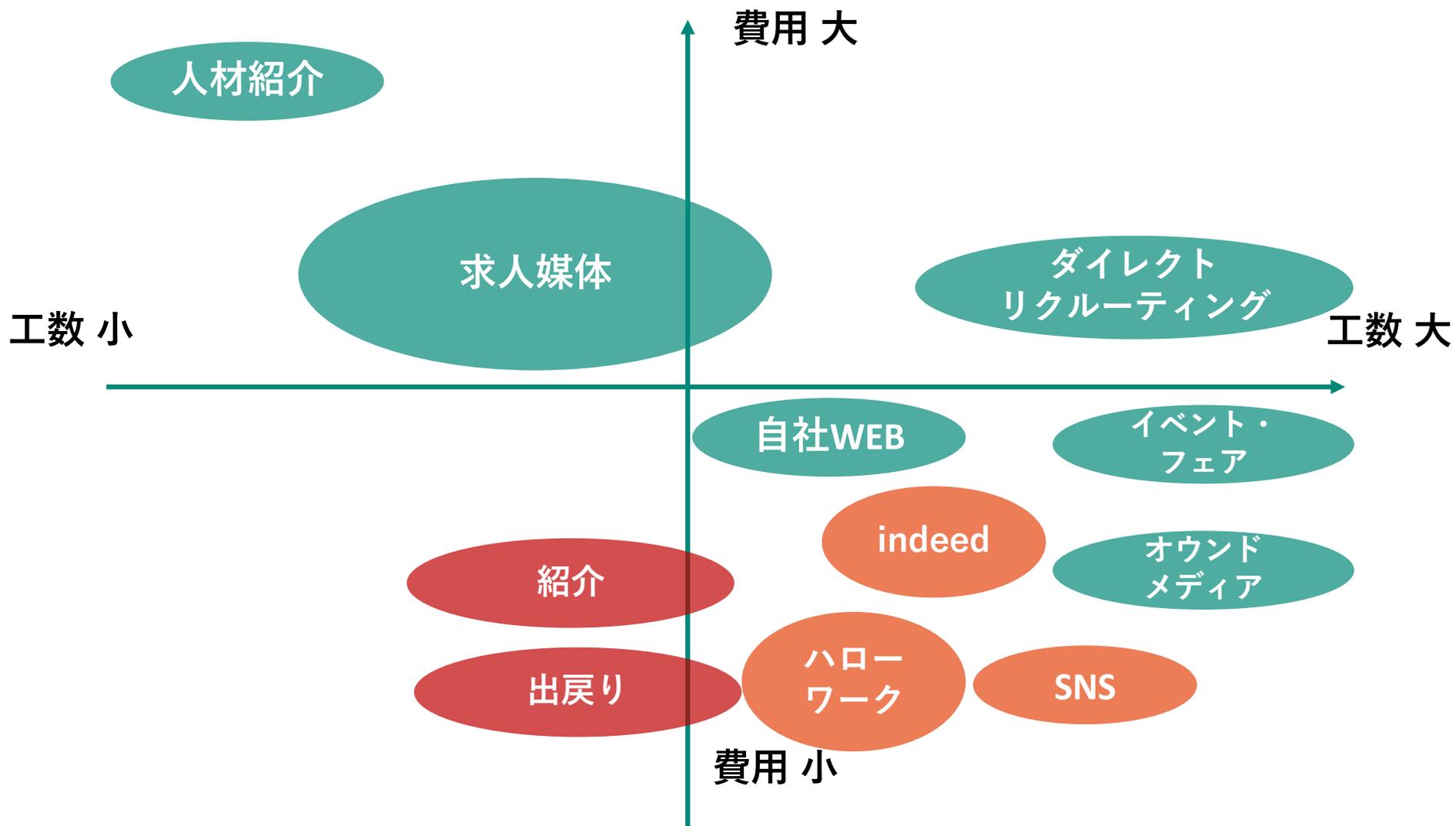
■ 採用の全体像

採用は「マーケティング」。在職者のエンゲージメントが採用にも影響する



多様な採用手法

どの手法においても、エンゲージメントの高さはアピールできる



1 人材確保の現状と課題

2 エンゲージメントについて

3 採用・離職対策の成功事例

「うちは

給与もそう上げられないし

特別新しい仕事もないし。。。

できることがあるの??」

あります！



採用も離職防止策も ポイントは同じ

まずは今の従業員の皆さんが

「うちの会社、いいよ！」

「色々あるけど仕事が楽しい」

と思えていること

- ・ 離職防止 → 課題を捉えて、上記の状態を作る
- ・ 採用 → ターゲットを定めて発信

ファン作り

1分で
わかる！

我が社のエンゲージメントチェックシート

ご自身の会社・従業員のみさんの状態をイメージしながら○△×をつけてみてください

H

S

A
ビジョン・戦略

求心力のあるビジョン・戦略が言語化され、
周知されているか

ビジョン・戦略や課題を全員が自分ごと
として受け止め、主体的に行動しているか

B
制度・構造

個人の意欲を高め、戦略実現につながる
人事戦略・制度や組織構造となっているか

人事制度や体制が現場でスムーズに機能し、
人が育っているか

C
業務

業務が精査されており、効率良く働ける
環境（情報・ツール・オフィス等）も整っているか

上司のマネジメントのもと（あるいは自律して）、
多様なメンバーが成果を出せているか

D
人間関係

適量のコミュニケーション機会と、
誰もが発言できる風土があるか

チーム全員がお互いを信頼・尊重し、
高め合う関係性が築けているか

総合

一人ひとりが生き生きと働いているか

従業員は自社を“働きがいのある会社”として
他者にオススメすると思うか

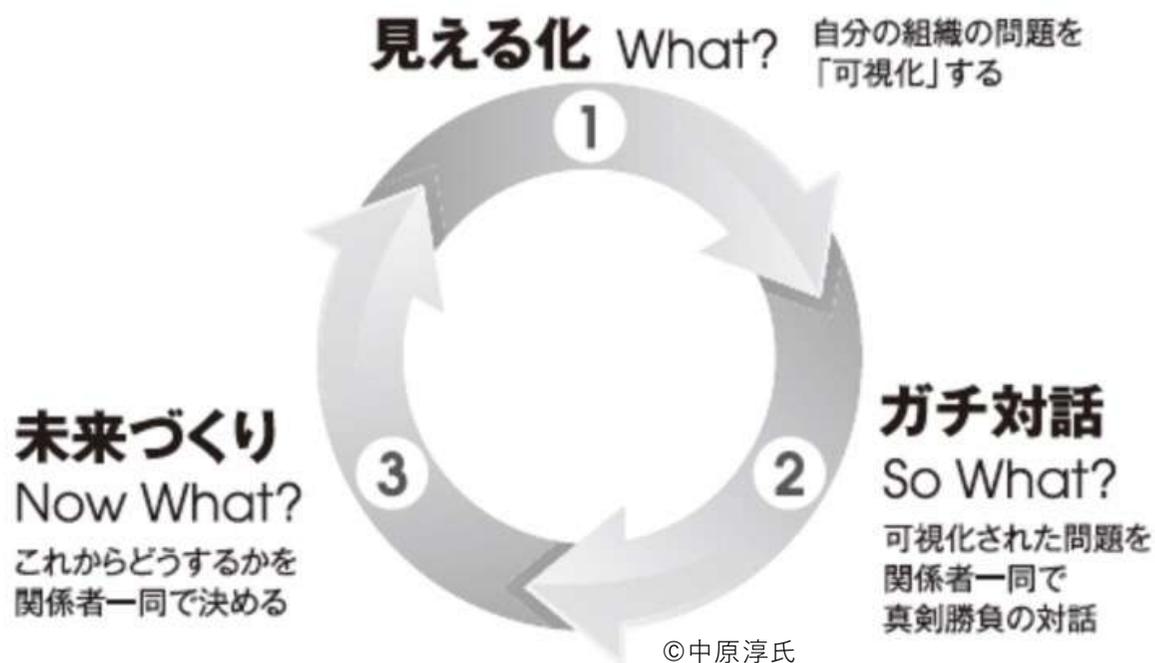
○は御社の強みです。△や×の改善策の一例については本日の資料をご参照ください

* 各領域の要因を分析できるエンゲージメントサーベイも提供可能です。弊社HPのお問合せフォームからお気軽にご連絡ください



■ 事実を知る方法

■ 組織開発の基本ステップ



本当の課題は、一度
“見える化”してみないと
わからない！

(エンゲージメントサーベイ
の活用)

採用でも「現状分析」を
している企業はごく少数！

(1) A社 80名規模

■ お悩み

- ・ 離職（直近3年平均5名/年）
- ・ 採用できない



■ 実施したこと

- ・ 組織診断（アンケート&インタビュー）
→ 「会社のビジョン・戦略がわからない」との声多数
- ・ 選考辞退者へのインタビュー → 「他社に比べて会社の将来が見えなかった」
- ・ ビジョンの言語化、ビジョン発表会、社長と各部署との座談会
- ・ 採用サイトでの発信、インターンや説明会で社長・人事・若手がビジョンを語る
社員もチャンスがあれば「仲間を募集してます」と呼びかけ

■ 結果

- ・ 離職者数 半減（2023,24年 2名）
- ・ 新卒 3名採用

■ 地方・中小の採用戦略

有名・大企業の
採用



大量の不合格者と内定辞退を前提としたシステム = 膨大な労力

地方・中小の
採用



不特定多数の母集団形成モデルからの脱却

■ ファンの増やし方

どんな人をファンにしたいのかを明確にする
＝一緒に働きたい人の人物像

インターンシップ等の
機会を準備



会社をより良くする
(社員の声から改善)

ターゲットに届く
媒体を選んで発信

全員が広報マンに

選考のハードルを
下げる

会社の魅力を
伝えられる形にする
(言葉、画像、映像)

会社のエースを
採用担当に

内定後の
フォローを手厚く

【具体策の例】

- ・ 会社説明会は動画でも配信
- ・ 社長と新人の会話動画をTikTokに投稿
- ・ 名刺の裏に「社員募集！」+QRコード
- ・ ダイレクトリクルーティングは倍率が低い学部
- ・ 大学をこまめに訪問
- ・ 内定辞退者・退職者への定期的な連絡（シーズンレター）

(2) B社 120名規模

■ お悩み

- ・ 離職（直近3年平均7名/年）
- ・ 上司部下のコミュニケーション問題



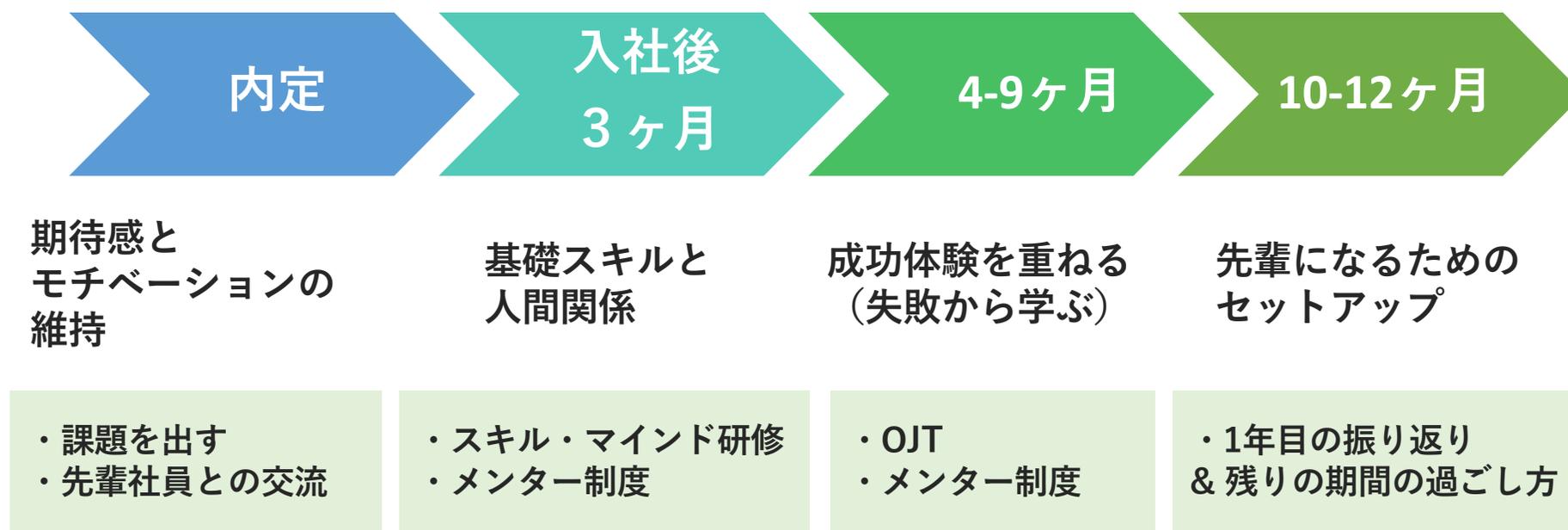
■ 実施したこと

- ・ 組織診断（アンケート&インタビュー）
→ 「直属の上司によるサポート不足」が明らかに
- ・ マネジメント研修
（メンバーマネジメント、優先順位付け などについて）
- ・ メンター制度、1on1の推進（部下の目標や悩みについて、月1回 20分）

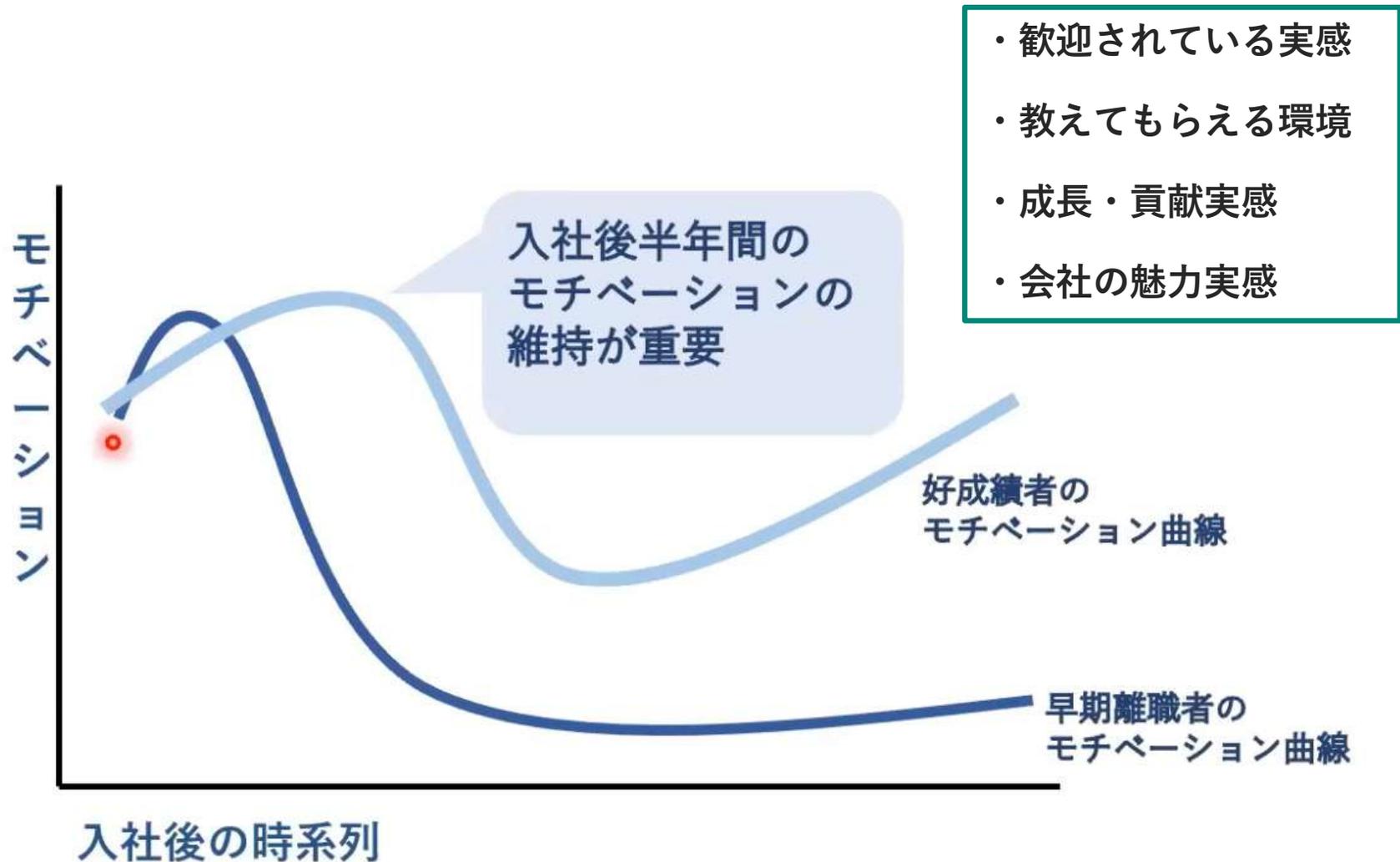
■ 結果

- ・ 離職者数減（2023年 4名、2024年 3名）
- ・ 納期前の残業が減り、若手が明るくなった

■ 1年目のサポート



■ オンボーディングの重要性



(3) C社 200名規模

■ お悩み

- ・ 離職（直近3年平均 11名/年）
- ・ 受け身・主体性のなさ

■ 実施したこと

- ・ 組織診断（アンケート&インタビュー）
→ 「キャリアが描けない」「自身の成長が見えない」との声多数
- ・ キャリアビジョン研修
（個々の叶えたいことと会社ビジョンの重なりを見つける）
- ・ 1on1の推進（直属の上司が部下のキャリアについても理解・応援）

■ 結果

- ・ 離職者数 半減（2023年 5名、2024年 3名）
- ・ 若手から「これ、自分がやってみたいです」と声がるように



離職対策の要

「ここで働く意味」を感じられていること

(金銭報酬以外の、自分にとって価値のある何か)

現場で感じること

会社施策も重要だが、
日々メンバーと接している**直属の上司の影響**が大きい！

この人と一緒に働きたい
大切に思われている
相談に乗ってくれる

■ リーダー・管理職のお悩み

「業績目標も人材育成もなんて無理…」

「世代間ギャップをどうしたら？
何かあると ハラスメントに」

「マネジメント、誰にも教わってないよ！」



中間層（中枢）の皆さんにこそサポートが必要！

「ピープルマネジメント」とは

「対話」を通じて多様なメンバーを理解し
個々のポテンシャルとチームの「学習する力」を引き出すことで
組織の目的と成果を実現するマネジメント手法
= 成果の土台となる「信頼をつくる」マネジメント

部下マネジメントの難しさ

- ✓ 任せられない
- ✓ 叱れない
- ✓ やる気を引き出せない



「短期の成果か vs 長期の育成か」

「甘くすべきか vs 厳しくすべきか」

「どう褒めたらいいか」 「どう叱ったらいいか」

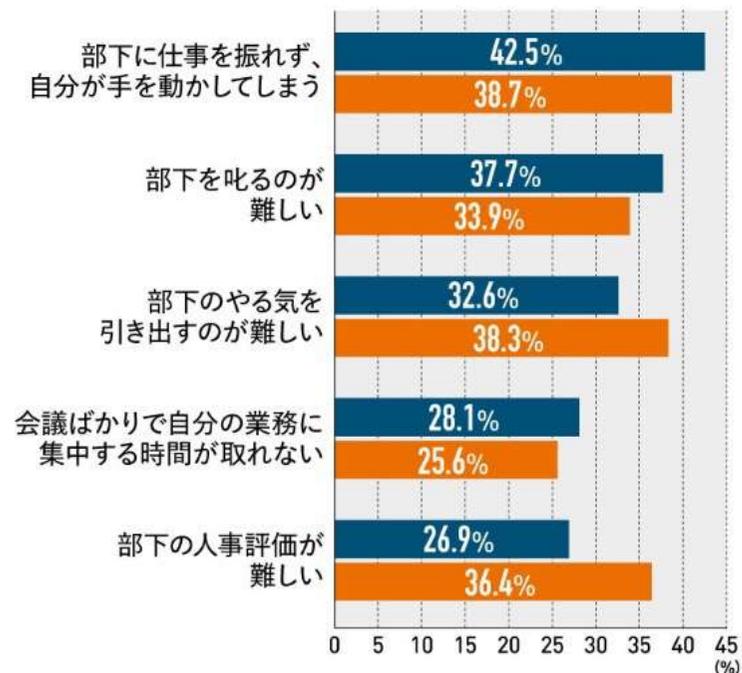


二項対立や固定観念から脱却して

「支援 + 要求」の
ハイブリッド型マネジメントへ

管理職になってから直面した壁 (複数回答)

■ 女性管理職(n=644) ■ 男性管理職(n=313)



出典：日経クロスウーマン「課長経験者（現役の課長も含む）の皆さんへのアンケート」（25年2～3月実施）
複数回答、現役管理職の回答のみを抜粋

安全・信頼・共感の土台をつくるためのOS

安全・信頼・共感の土台



対人支援機能を動かすOS



人の気持ちに影響を与え、
思考や行動を引き出す

相手が大切にされていると感じる在り方

相手が聴いてくれていると感じる聴き方
(受け取り)

相手が見てくれている感じる承認

相手が期待されていると感じる相互理解

ピープルマネージャーのための対人支援OSとアプリ

アプリ 個々の特性や状況に応じて、限られた時間でも効果的に関われるツール

技法とスキル
支援する
要求する

コーチング

思考と言語化
を支援する

対話のマネジメント

相手の主体性
を支援する

フィードバック

期待値や基準を
要求する
自己客観視
を支援する

アドバイス
ティーチング
期待値や基準を
要求する
主体的な学びを
支援する

傾聴

承認

内なる資源
の理解

マインドセットと
在り方

主体性の尊重
対等なパートナーシップ
拡張型の人材観

在り方

大切に
されている

聴いて
聞いている

見て
聞いている

期待
されている

OS 相手の可能性を信じ、その人が自らの力で成長・成果を出せるように関わる基盤

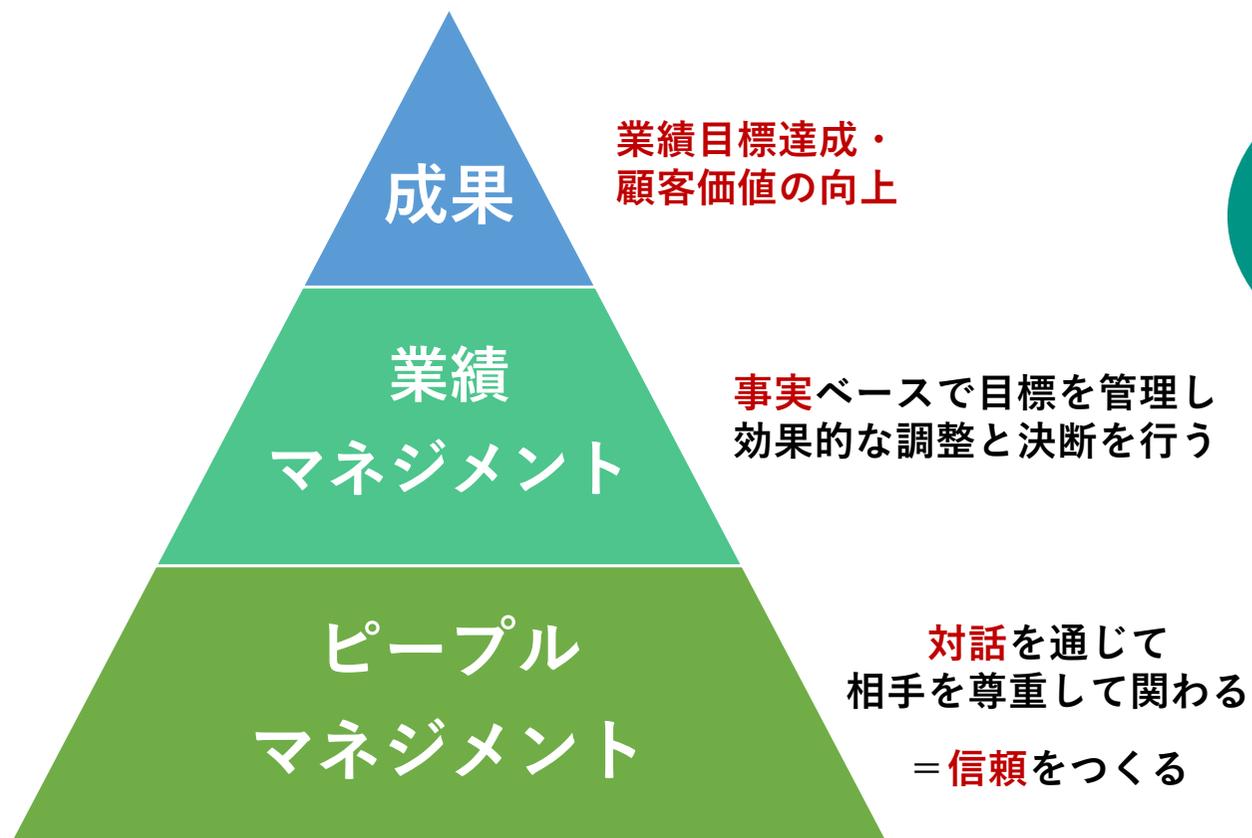
よく伺う意見

そんな生ぬるいマネジメントじゃ結果は出せないよ

ピープルマネジメントと業績マネジメントって
トレードオフの関係ですよね??

対話なんて悠長なことやってる時間はない

ピープルマネジメントの位置付け



ピープルマネジメントを
軽視すると
短期の成果は出せても
持続することができない

次世代が育たない

- ・ 心理的安全性が高まる
- ・ 厳しいFBも受け取れる状態に
- ・ メンバーに考える力がつく
- ・ 離職が起きづらい
- ・ マネージャーに自信がつく
- ・ 対人関係の悩みが半減し
成果創出や人材育成に向ける
時間とエネルギーが生まれる

- 中小の採用戦略は、数は追わず細やかな施策の積み重ね
- 離職をゼロにすることは難しいが
“もったいない”離職は減らすことができる
- キーワードは「エンゲージメント」
下がっている要因を掴み、対応を
(ビジョン再構築、研修等の人材育成施策、コミュニケーション施策、人事制度の再構築など)
- 会社施策と同じくらい重要なのが
直属の上司のピープルマネジメント力
- 離職対策は、就活生や転職者にとっての魅力ともなる

「これ、やってみたいな」

「これなら取り組めそうだな」

と思ったことはありましたか？

ご清聴ありがとうございました

ご質問・ご相談等ございましたらお気軽にお問い合わせください。

お問合せ先 info@an-te.co.jp

会社webサイト



ピープルマネジメント
アカデミーwebサイト



Ante