

＜ビジネスパーソンを対象とした意識調査＞

“思ってもみなかった成長”が離職を防ぐ

仕事の与え方や環境を工夫すれば、離職を防ぎながら社員の成長と長期勤続を促せることが判明

組織・人事コンサルティングサービスを提供するクレイア・コンサルティング株式会社(本社:東京都港区代表取締役:草間徹)は、この度、配属ガチャのような想定外の経験を通じた成長、即ち「思ってもみなかった成長(*)」が企業における能力開発や離職抑制にどう役立っているかを調査するため、国内の25~59歳の正社員約1000名を対象に、インターネットを通じたアンケート調査を実施しました。

(*)本調査における「思ってもみなかった成長」とは、「配置や仕事環境が自分の希望・想定とは異なっていて困難に直面したが、困難を乗り越えることでその後の仕事に役立つスキルやメンタルの強さが得られること」と定義しています。

調査結果の概要

希望通りではない異動や配置転換は、近年「配属ガチャ」と揶揄され、離職リスクの象徴とされる傾向にあります。一方本調査では、社員の約半数が、こうした想定外の経験を通じて成長を実感し、勤続意欲も高めていることが明らかになりました。さらに、望まない配置転換に対しても約6割の社員が「状況次第で受け入れる」と回答しており、その受容度は社員の成長志向やキャリア意向によって大きく変わる傾向が見られました。

【調査結果サマリ】

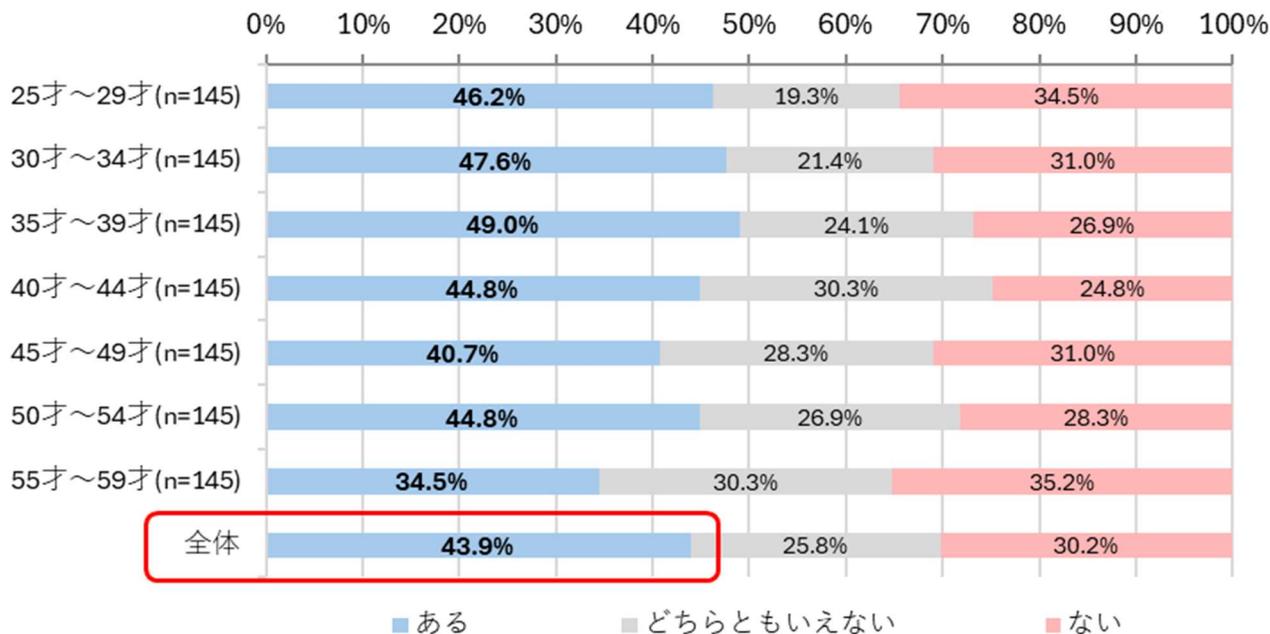
- 約半数の社員が「思ってもみなかった成長」を実感
 - 苦手な業務や予期せぬ役割を経験した社員の約半数が、新しいスキルや自己効力感を獲得。
- 「思ってもみなかった成長」は、勤続意欲の向上につながる
 - 「思ってもみなかった成長」の実感を得た社員は、短期離職意向が低く、長期的に会社に残りたいという意欲が高い。
- 「思ってもみなかった成長」を支援する環境の有無で、効果は異なる
 - 適切な業務負荷・裁量・人間関係・やりがいがあった職場環境は成長と定着につながるが、これらが不十分な環境では逆に離職を助長。
- 『配属ガチャ』でも、やりがいのある仕事を経験した社員は約半数存在
 - 望まない異動(配属ガチャ)を経験した社員の約半数が、異動先で「やりがいのある仕事」を経験しており、次の『配属ガチャ』でも異動を受け入れる姿勢が高まる。
- 異動者のケアは、『静かな退職』の増加抑制にも有効
 - 成長志向が低く環境変化を拒む『静かな退職』状態の社員は予備軍を含めると多数存在。一方成長志向が低くても、異動後の不透明性を下げることで、異動を受け入れる社員の比率が増加。

調査結果ハイライト A. 全体傾向

A-1. 約半数が「思ってもみなかった成長」を実感

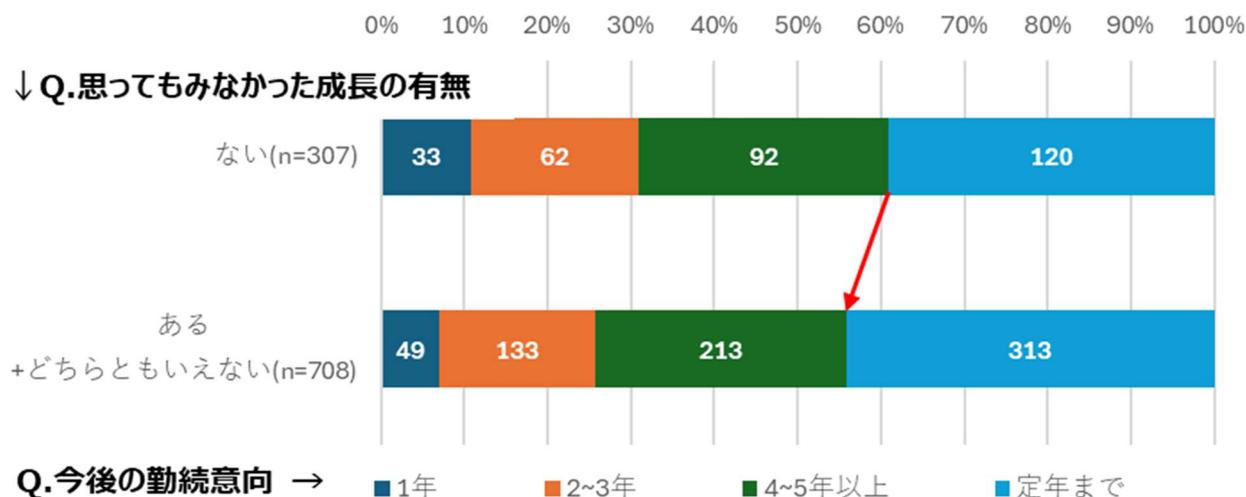
現在勤務している会社で、配属ガチャのような望まない異動や予期せぬ役割付与等の想定外の経験を通じて、新しいスキルや自己効力感を獲得している社員は約 44% 存在した。

Q. これまでを振り返り、「今の会社」で思ってもみなかった成長を実感したことがありますか。



A-2. 「思ってもみなかった成長」は、勤続意欲の向上につながる

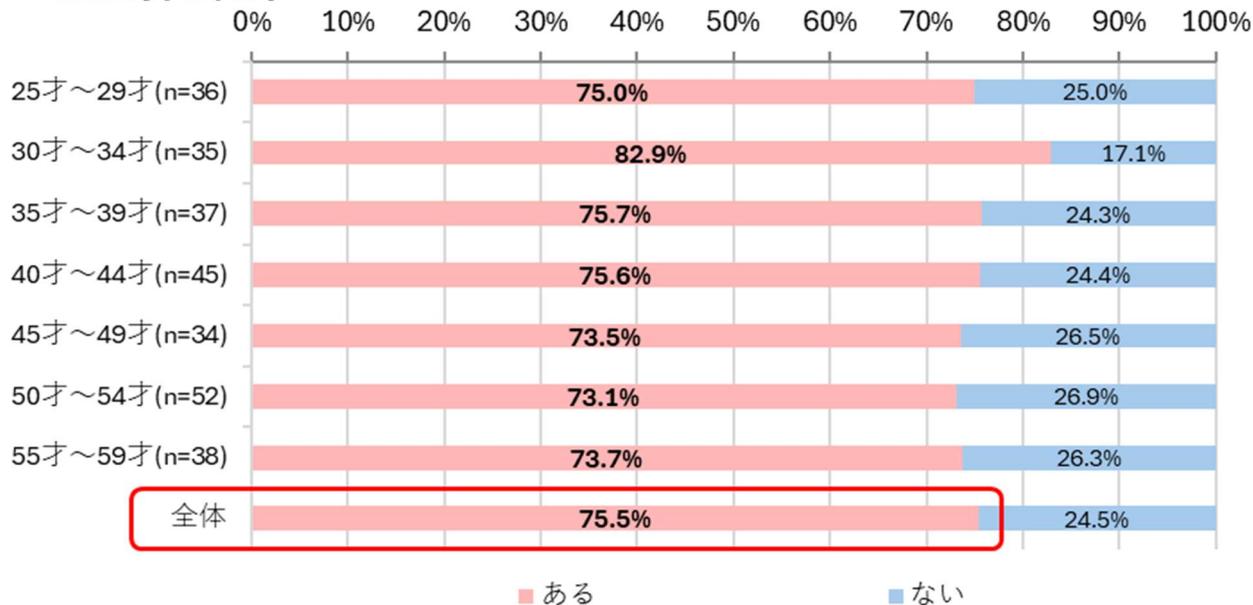
「思ってもみなかった成長」の有無について、「ある」と答えた社員は、「ない」と答えた社員と比べて、短期離職意向が低く、会社に長く残りたいという意欲が高い。



A-3. 「思ってもみなかった成長」は、離職誘発のリスクもある

「思ってもみなかった成長」を経験した社員の 70%以上が、その時に「会社を辞めたい」と思ったことがあった。即ち、思ってもみなかった成長は、成長と長期勤続に繋がる効果がある一方で、離職を誘発するリスクもある。

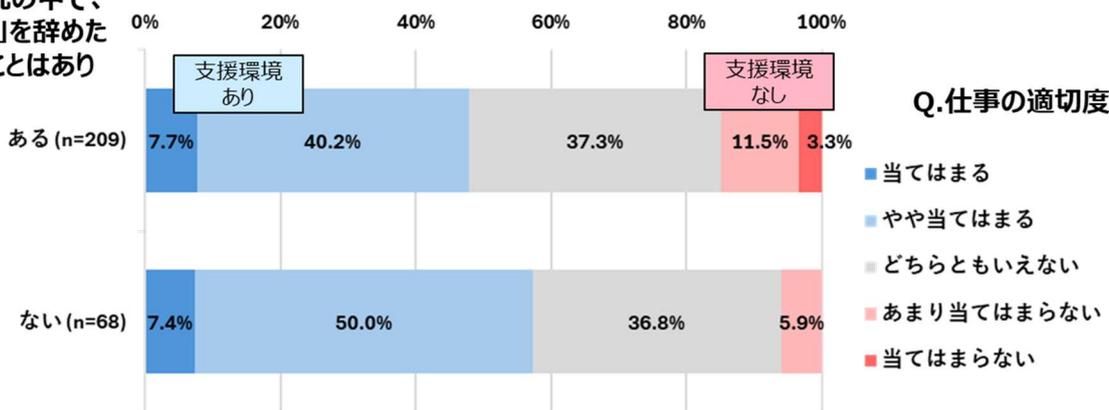
Q.当時の状況（思ってもみなかった成長の機会）の中で、「今の会社」を辞めたいと思ったことはありますか。



A-4. 「思ってもみなかった成長」を支援する環境の有無で、効果は異なる

「思ってもみなかった成長」は、適切な業務負荷・裁量・人間関係・やりがいがあった職場では成長と定着に繋がるが、これらが不十分な環境では逆に離職を助長する。

Q.当時の状況の中で、「今の会社」を辞めたいと思ったことはありますか。



※ 仕事の適切度は、関連する 7 設問の平均値を基準に区分。

- Q1：仕事の量は自分にとって適切だった。
- Q2：仕事のレベル（質）は自分にとって適切だった。
- Q3：自身の判断や工夫で進める余地があったと感じる。
- Q4：人間関係で悩むこと（チームや関係者との摩擦・利害調整など）はなかった。
- Q5：前向きな気持ちで取り組んでいた。
- Q6：仕事にやりがいを感じていた。
- Q7：仕事に夢中になっていた。

※ 区分定義：1.0～1.5=当てはまる、1.5～2.5=やや当てはまる、2.5～3.5=どちらともいえない、3.5～4.5=あまり当てはまらない、4.5～5.0=当てはまらない

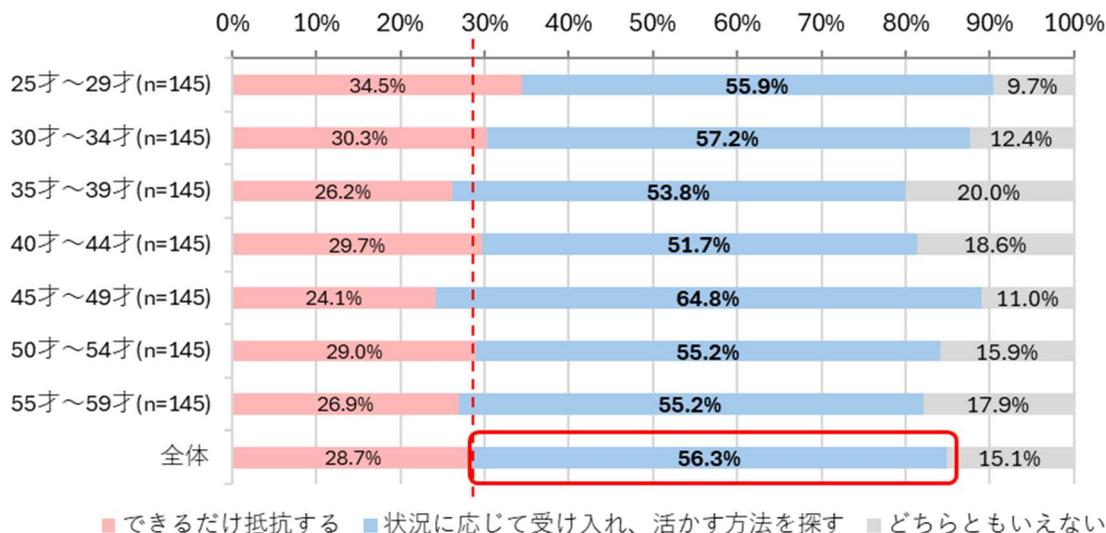
調査結果ハイライト B. 望まない配属(配属ガチャ)に関する反応

B-1. 『配属ガチャ』に抵抗する社員は 30%程度

「配属ガチャ」に抵抗感を示す社員はどの年代にも 30%程度存在する。一方で、「状況に応じて受け入れ、活かす方法を探す」という社員は、その倍近く(55~60%程度)程度存在する。

20代は「配属ガチャ」に抵抗感がある社員の比率がやや高く、会社都合の人事異動に慣れていると思われる40代以上でも、30%弱の社員は「配属ガチャ」に抵抗感がある。

Q.望まない配置転換を打診された場合、あなたの反応はどちらに近いと感じますか。

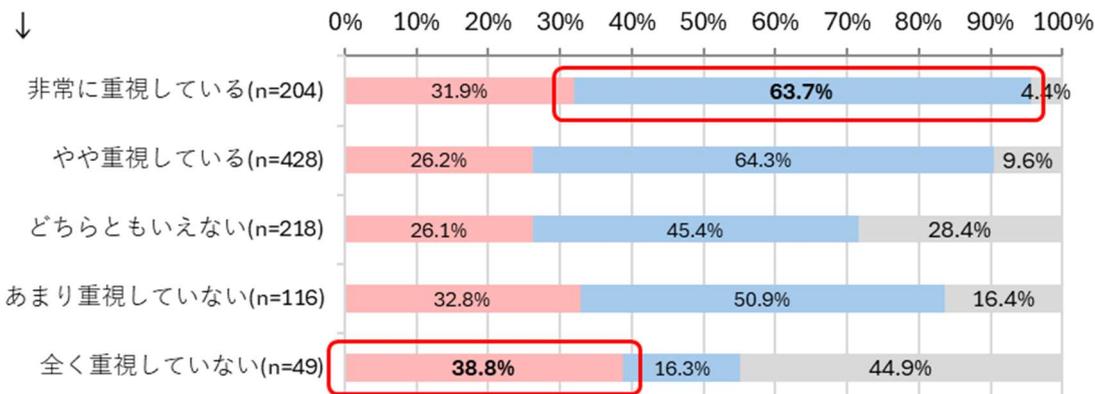


B-2. 成長を重視している社員ほど『配属ガチャ』を受け入れる姿勢が高まる

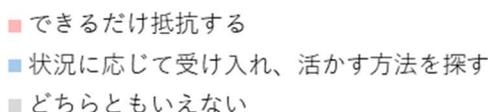
仕事を通じた成長を非常に重視している社員も 30%近くが配属ガチャに抵抗している一方で、「状況に応じて受け入れ、活かす方法を探す」という社員は、その倍(60%)以上存在する。

成長を重視していない社員は 40%近くが、配属ガチャに抵抗。(成長を重視している社員より、抵抗率は高い)

Q.仕事を通じて成長することをどの程度重視していますか。



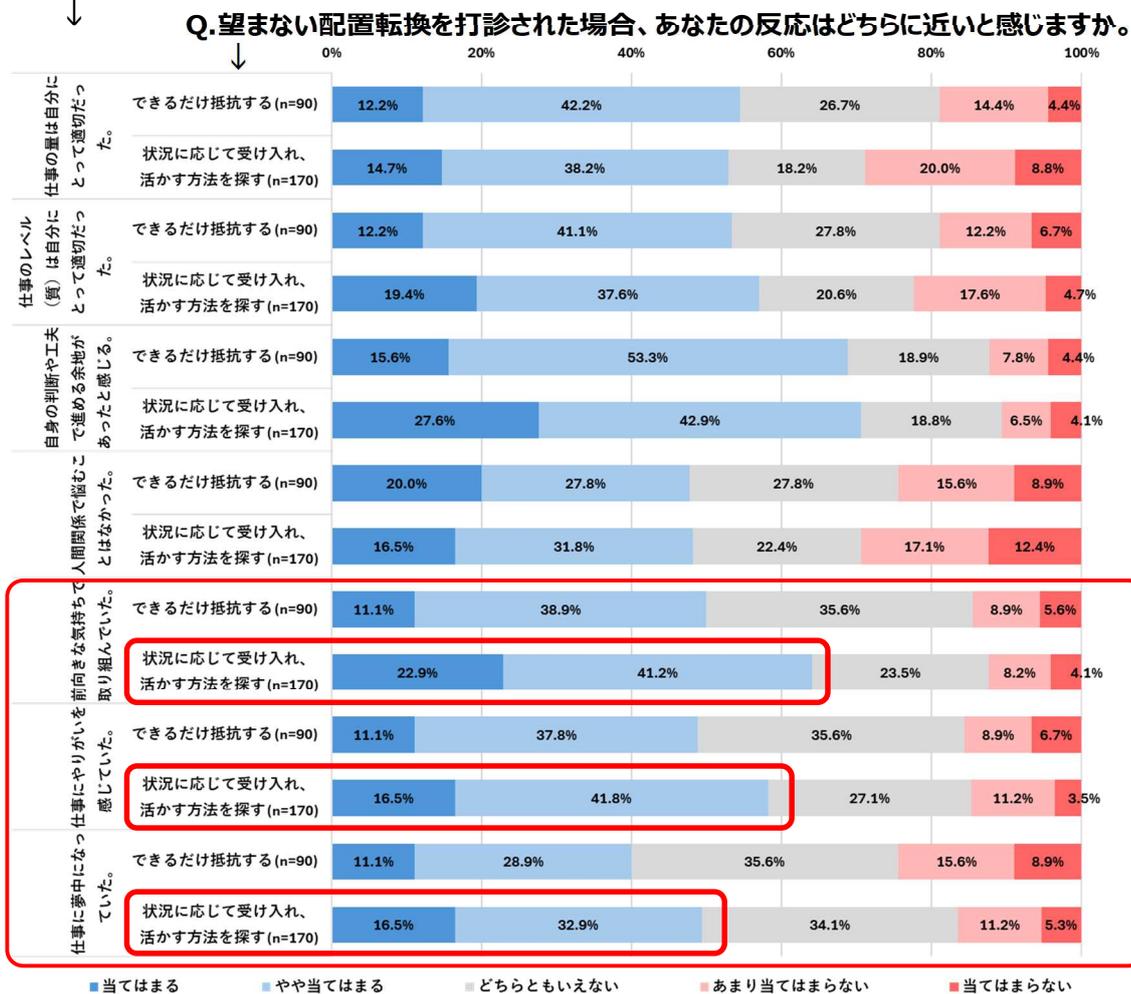
Q.望まない配置転換を打診された場合、あなたの反応はどちらに近いと感じますか。→



B-3. 『配属ガチャ』で、やりがいのある仕事を経験した社員は約 50%

配属ガチャで「思ってもみなかった成長」を経験した社員の 65%が、次の配属ガチャも受け入れる。異動先で「やりがいのある仕事」を経験すると、次の『配属ガチャ』でも異動を受け入れる姿勢が高まる。

Q. 成長を実感した経験について、当時の状況はどのようなものでしたか。



B-4. 異動者のケアは、『静かな退職』の増加抑制にも有効

成長志向が低く環境変化を拒む『静かな退職』状態の社員は 10%程度だが、予備軍は多い。成長志向が低くても、異動のような変化を受け入れる姿勢を持つ社員に対しては、異動後の不透明性を低めつつ、変化を経験させることで、「静かな退職」層への移行を防止することが望まれる。

		仕事を通じた成長を重視しているか		
		非常に重視 やや重視	どちらとも言えない	重視していない あまり重視していない
望まない 配置転換 への対応	できるだけ抵抗する	17.4%	5.6%	5.6%
	どちらともいえない	4.9%	6.1%	4.0%
	状況に応じて受け入れ、活かす方法を探す	39.9%	9.8%	6.6%

静かな退職状態
静かな退職予備軍

異動に対する前向きな姿勢を保ち続けられるようなケアが重要

【調査概要】

実施時期 : 2025 年 7 月

調査手法 : インターネット調査

回答方法 : 多肢選択式

対象者 : 25～59 歳/男女/国内居住者/正社員

サンプル数: 1015 名

調査の背景

◆ 転勤・配置転換制度の見直しが進展(*1)

◇ 大手企業では「転勤廃止」や「本人同意なしの異動撤廃」が相次ぎ、会社主導の人事異動に関する制度は大きな転換点を迎えています。

◆ 社員の成長意欲の低下(*2)

◇ 近年「仕事を通じて成長したい」と考える若手が減少し、安定志向が強まっている傾向もあるようです。

◆ 静かな退職の日本における広がり(*3)

◇ 2020 年代に米国から注目されるようになった、最低限の仕事しかしない「静かな退職」は、近年近年日本でも話題にあがり、組織への悪影響を及ぼす可能性も指摘されています。

◆ 本調査の位置づけ

◇ 配置転換に関する制度の見直しや働く意識の変容が進む中で、かつて当たり前だった想定外の成長が社員の定着に機能し得ることを示す点に社会的意義があると考えます。

(出典等)

*1) 25/7/24「転勤制度、「自律への要請」が促す変革 武石恵美子氏」日経新聞

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOCD082620Y5A700C2000000/>

*2) 25/9/7「新入社員「年功序列望む」5割超 就活生の「成長意欲」1割減」日経新聞

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC135UD0T10C25A8000000/>

*3) 25/10/31「静かな退職」は職場全体に悪影響 社員の「小さな成功」に目配りを」日経ビジネス

<https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00636/102900060/>

本プレスリリースに関するお問合せ先

クレイア・コンサルティング株式会社 担当: 針生(はりゆう)、和田(わだ)、秋山(あきやま)

TEL: 03-5439-9108 E-mail: info@creia.jp

会社概要

【創業】2002 年 7 月 【代表者】草間 徹 【URL】<https://www.creia.jp/>

【事業内容】「組織・人事」領域における経営コンサルティングサービス等の提供

●人事戦略 ●人事制度改革 ●人員・人件費マネジメント ●意識調査 人材アセスメント ●人材育成体系・研修開発 ●M&A 人事

【住所】〒105-0014 東京都港区芝 3-2-18