

【若手エース社員の退職理由】退職者の約6割が「本音を伝えた」と回答！

予兆に気づきながらも何もできない中小企業の苦悩とは。「退職理由の本音と建前調査」

高校生の就職と企業の人事支援を行う「ジンジブ」(大阪市)では、①人事機能がない中小企業の経営者・役職者/②過去5年以内に退職経験がある20~35歳の男女を対象に「退職理由の“本音と建前”」に関する調査を行いました。

<調査結果サマリー>

- 人事機能がない中小企業の約6割は“本音の退職理由”を把握できていないと回答。
- 若手エース社員の約6割は『本音の退職理由』を伝えたと回答。
- 退職を伝えるまで『1ヶ月~3ヶ月未満』が最多。「納得ある説明」「本音を伝える仕組み」があれば退職思い止まった。

■アンケート実施の背景

深刻な人手不足が続く中、企業にとって20代・30代の若手人材の定着は重大な経営課題です。特に中小企業にとっては、会社の根本課題を改善せずに採用を続けることで、採用費用や教育費が無駄に増えてしまいます。多くの現場では「突然の退職届」に驚き、退職につながる会社の本当の課題を見逃しているケースが後を絶ちません。

そこで今回は、中小企業と退職経験者の退職理由の本音と建前に注目し、両者のギャップから離職防止策を考察します。

調査概要：「退職理由の“本音と建前”」に関する調査

【調査期間】2026年3月13日(金)~2026年3月17日(火)

【調査方法】PRIZMA (<https://www.prizma-link.com/press>) によるインターネット調査

【調査人数】1,018人(①508人/②510人)

【調査対象】調査回答時に①人事機能がない中小企業の経営者・役職者(36歳以上~)/②過去5年以内に退職経験がある20~35歳の男女と回答したモニター

※①「人事機能がある」の定義：採用・人材開発や育成・人事考課制度等の知識をもった”専属チーム”がPDCAを回している状況

※②退職した会社での活躍ぶりについて回答をした方

【調査元】株式会社ジンジブ (<https://jinjib.co.jp/>) 【モニター提供元】サクリサ

■アンケート結果①：人事機能がない中小企業経営者・役職者が回答

Q1. 現在、若手社員の退職を防ぐために、どのようなことを壁や課題に感じていますか？(複数回答可)

【人事機能がない中小企業の経営者・役職者】が回答

現在、若手社員の退職を防ぐために、
どのようなことを壁や課題に感じていますか？(複数回答可)

※全9項目中上位7項目を抜粋

退職の本当の理由や、隠れた不満が把握できていないこと 46.5%

社員のモチベーションを客観的に可視化できていないこと 34.5%

退職の兆候に気づけないこと 32.1%

組織課題の改善ができていないこと 25.8%

現場マネジャーの
マネジメント能力が不足していること 23.0%

若手が求めるキャリアや働き方を
把握しきれていないこと 22.4%

評価制度の適切な運用に対して、
手が回っていないこと 18.3%

《調査概要：「退職理由の“本音と建前”」に関する調査》

・調査期間：2026年3月13日(金)~2026年3月17日(火) ・調査元：株式会社ジンジブ ・モニター提供元：サクリサ
・調査対象：調査回答時に①人事機能がない中小企業の経営者・役職者(36歳以上~)/②過去5年以内に退職経験がある20~35歳の男女と回答したモニター ・調査人数：1,018人(①508人/②510人)
・調査方法：インターネット調査

ジンジブ

【本件に関する取材の問い合わせ先】

株式会社ジンジブ 広報：佐藤 (TEL 070-1686-0594) E-mail：pr@jinjib.co.jp

はじめに、36歳以上の、人事機能がない中小企業の経営者・役職者の方にかがいました。

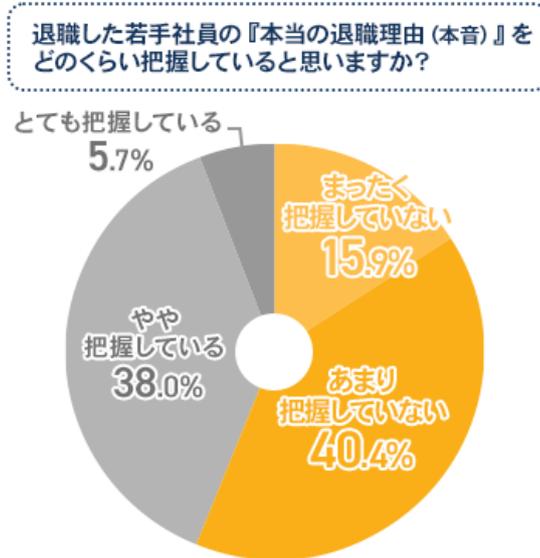
「現在、若手社員の退職を防ぐために、どのようなことを壁や課題に感じているか」とたずねたところ、『退職の本当の理由や、隠れた不満が把握できていないこと (46.5%)』が最も多く、『社員のモチベーションを客観的に可視化できていないこと (34.5%)』『退職の兆候に気づけないこと (32.1%)』と続きました。

「退職理由や不満を把握できていない」が最も多く選ばれていることから、経営陣が離職の背景を十分に把握できていない様子がうかがえます。また、「モチベーションの可視化」や「兆候に気づけないこと」が上位に挙がっている背景には、日常的なコミュニケーションの不足などに関する課題が影響している可能性があります。

では、経営者・役職者は退職理由の実態をどの程度把握できているのでしょうか。

Q2. 退職した若手社員の『本当の退職理由 (本音)』をどのくらい把握していると思いますか？

【人事機能がない中小企業の経営者・役職者】が回答



《調査概要:「退職理由の“本音と建前”に関する調査》
・調査期間:2026年3月13日(金)~2026年3月17日(火) ・調査元:株式会社ジンジブ ・モニター提供元:サクリサ
・調査対象:調査回答時に①人事機能がない中小企業の経営者・役職者(36歳以上~) / ②過去5年以内に退職経験がある20~35歳の男女と回答したモニター ・調査人数:1,018人(①508人/②510人)
③過去5年以内に退職経験がある20~35歳の男女と回答したモニター ・調査方法:インターネット調査

ジンジブ

「退職した若手社員の『本当の退職理由 (本音)』をどのくらい把握しているか」とたずねたところ、約 6 割が『まったく把握していない (15.9%)』『あまり把握していない (40.4%)』と回答しました。

多くの経営層が、退職者の本音を十分に把握できていないことが明らかになりました。この結果から、前問で挙げられた「退職の本当の理由や隠れた不満を把握できていない」という課題が、実際にも生じていることがうかがえます。社員が退職する際には、表面的な理由のみが共有され、本質的な改善点が見過ごされていることが推察されます。

では、退職に至る前の『兆候』に対しては、どのような対応が取られていたのでしょうか。

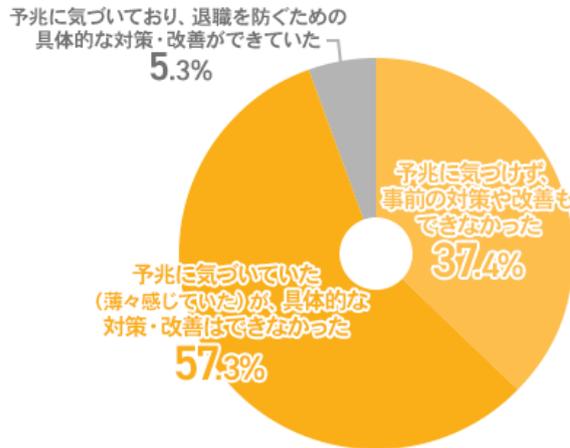
【本件に関する取材の問い合わせ先】

株式会社ジンジブ 広報：佐藤 (TEL 070-1686-0594) E-mail : pr@jinjib.co.jp

Q3. 若手社員の退職の『兆候』に対して、どのような対応を行ってきましたか？

【人事機能がない中小企業の経営者・役職者】が回答

若手社員の退職の『兆候』に対して、どのような対応を行ってきましたか？



(n=508人)

《調査概要:「退職理由の“本音と建前”に関する調査》

・調査期間:2026年3月13日(金)～2026年3月17日(火) ・調査元:株式会社ジンジブ ・モニター提供元:サクリサ
・調査対象:調査回答時に①人事機能がない中小企業の経営者・役職者(36歳以上～)／②過去5年以内に退職経験がある20～35歳の男女と回答したモニター ・調査人数:1,018人(①508人/②510人) ・調査方法:インターネット調査

ジンジブ

「若手社員の退職の『兆候』に対して、どのような対応を行ってきたか」とたずねたところ、9割以上が『予兆に気づけず、事前の対策や改善もできなかった(37.4%)』『予兆に気づいていた(薄々感じていた)が、具体的な対策・改善はできなかった(57.3%)』と回答しました。約4割が「予兆に気づけなかった」と回答しており、現場と経営層との深刻なコミュニケーション不足が示唆されました。また、約6割が「予兆に薄々気づきながらも対策を打てなかった」と回答しており、問題を認識していても対応に至っていない状況がうかがえます。

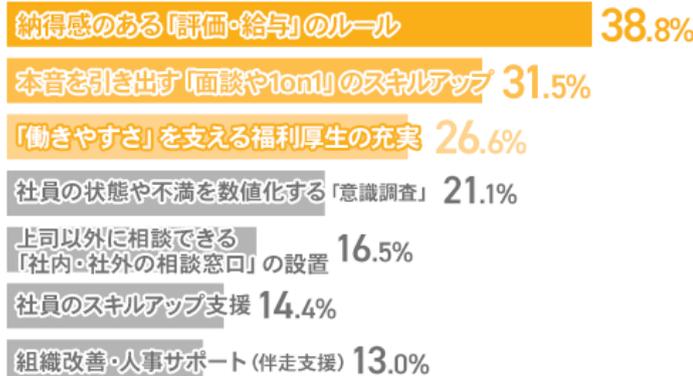
特に、人事機能を持たない中小企業では、具体的な対応に踏み出すためのリソースや体制が十分でないことが推測されます。では、こうした状況を改善するため、企業側はどのような施策を求めているのでしょうか。

Q4. 現在、貴社で『退職防止』のために強化したい、あるいは導入したいことは何ですか？(複数回答可)

【人事機能がない中小企業の経営者・役職者】が回答

現在、貴社で『退職防止』のために強化したい、あるいは導入したいことは何ですか？(複数回答可)

※全10項目中上位7項目を抜粋(特になしは除く)



(n=508人)

《調査概要:「退職理由の“本音と建前”に関する調査》

・調査期間:2026年3月13日(金)～2026年3月17日(火) ・調査元:株式会社ジンジブ ・モニター提供元:サクリサ
・調査対象:調査回答時に①人事機能がない中小企業の経営者・役職者(36歳以上～)／②過去5年以内に退職経験がある20～35歳の男女と回答したモニター ・調査人数:1,018人(①508人/②510人) ・調査方法:インターネット調査

ジンジブ

「現在、貴社で『退職防止』のために強化したい、あるいは導入したいこと」をたずねたところ、『納得感のある「評価・給与」のルール(38.8%)』が最も多く、『本音を引き出す「面談や1on1」のスキルアップ(31.5%)』『「働きやすさ」を支える福利厚生の実充(26.6%)』と続きました。

「納得感のある査定」や「面談スキル」が上位に挙げたことから、企業側は単なる引き留めにとどまらず、継続的な信頼関係を築く必要性を感じているようです。「福利厚生の実充」も挙げられており、社員が安心して長く働ける環境づくりの必要性も判明しました。

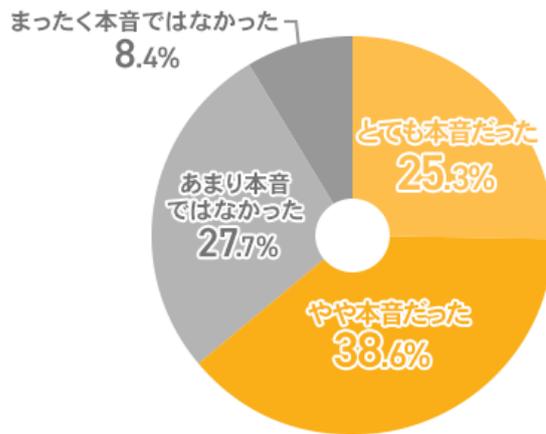
■アンケート結果：過去5年以内に退職経験がある20～35歳の若手エース社員

では、実際に退職を経験した若手エース社員、いわゆる経営者が「辞めてほしくない」と考える社員は、会社に対してどのように本音を伝えていたのでしょうか。ここからは、過去5年以内に退職経験がある20～35歳の男女（前職での活躍を回答した方）にうかがいました。

Q5. 直近の退職時、会社（上司や人事）に伝えた『退職理由』は本音でしたか？

【過去5年以内に退職経験がある20～35歳の男女】回答

直近の退職時、会社（上司や人事）に伝えた『退職理由』は本音でしたか？



(n=510人)

《調査概要：「退職理由の“本音と建前”に関する調査》
・調査期間：2026年3月13日（金）～2026年3月17日（火） ・調査元：株式会社ジンジブ ・モニター提供元：サクリサ
・調査対象：調査回答時に①人事機能がない中小企業の経営者・役職者（36歳以上～）／ ・調査人数：1,018人（①508人／②510人）
②過去5年以内に退職経験がある20～35歳の男女と回答したモニター ・調査方法：インターネット調査

ジンジブ

「直近の退職時、会社（上司や人事）に伝えた『退職理由』は本音でしたか？」とたずねたところ、約6割が『とても本音だった（25.3%）』『やや本音だった（38.6%）』と回答しました。

約6割の元エース社員が、退職時に本音を伝えていることが明らかになりました。退職時は建前を伝えるケースが多いイメージですが、実際には自身の働く環境や課題を踏まえ、率直に意思表示をしている様子が見えてきます。

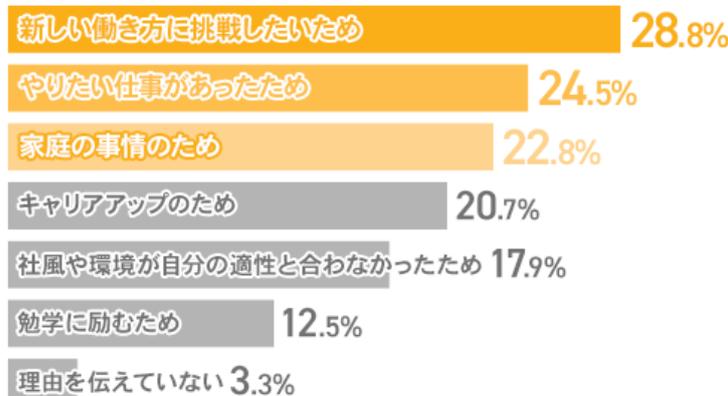
では、「本音を隠した社員」は、代わりにどのような理由を会社に伝えていたのでしょうか。

Q6. どのような『建前の退職理由』を会社（上司や人事）に伝えましたか？（複数回答可）

どのような『建前の退職理由』を会社（上司や人事）に伝えましたか？（複数回答可）

前設問で「本音ではなかった」と回答した方が回答

※全9項目中上位7項目を抜粋



(n=184人)

《調査概要：「退職理由の“本音と建前”に関する調査》
・調査期間：2026年3月13日（金）～2026年3月17日（火） ・調査元：株式会社ジンジブ ・モニター提供元：サクリサ
・調査対象：調査回答時に①人事機能がない中小企業の経営者・役職者（36歳以上～）／ ・調査人数：1,018人（①508人／②510人）
②過去5年以内に退職経験がある20～35歳の男女と回答したモニター ・調査方法：インターネット調査

ジンジブ

前設問で「本音ではなかった」と回答した方に「どのような『建前の退職理由』を会社（上司や人事）に伝えましたか？」とたずねたところ、『新しい働き方に挑戦したいため（28.8%）』が最も多く、『やりたい仕事があったため（24.5%）』『家庭

の事情のため（22.8%）』と続けました。

退職理由として、会社側が引き留めにくい前向きな理由や個人的な事情が選ばれる傾向が見られました。これらは、円滑に退職手続きを進めるための理由として用いられている可能性があります。

では、こうした建前の裏には、どのような本音が隠されているのでしょうか。

Q7. 会社（上司や人事）に伝えなかった『退職理由』はどのようなことですか？（複数回答可）

会社（上司や人事）に伝えなかった『退職理由』はどのようなことですか？（複数回答可）

会社に伝えた退職理由について「本音ではなかった」と回答した方が回答

※全17項目中上位5項目を抜粋

古い慣習や、非効率な業務方法を改善する姿勢がない 26.6%

周囲との「仕事への意識」の差に、ストレスを感じた 20.7%

経営理念と現場に、大きな乖離があった 16.3%

成果への報酬が低く、今後の評価も期待できない 16.3%

やりがいや成長を感じられなくなった 15.8%

(n=184人)

《調査概要:「退職理由の“本音と建前”に関する調査》

・調査期間:2026年3月13日(金)~2026年3月17日(火) ・調査元:株式会社ジンジブ ・モニター提供元:サクリサ
・調査対象:調査回答時に1人事機能が不在の中小企業の経営者・役員者(36歳以上) / ・調査人数:1,018人(①508人/②510人)
②過去5年以内に退職経験がある20~35歳の男女と回答したモニター ・調査方法:インターネット調査

ジンジブ

会社に伝えた退職理由について『本音ではなかった』と回答した方に「会社（上司や人事）に伝えなかった『退職理由』はどのようなことですか？」とたずねたところ、『古い慣習や、非効率な業務方法を改善する姿勢がない（26.6%）』が最も多く、『周囲との「仕事への意識」の差に、ストレスを感じた（20.7%）』『経営理念と現場に、大きな乖離があった（16.3%）』『成果への報酬が低く、今後の評価も期待できない（16.3%）』と続けました。

本音の退職理由では「業務改善の姿勢がない」が最も多く、離職のきっかけは給与や休暇といった条件面だけではないことが判明しました。また「周囲との意識の差」や「理念と現場の乖離」「成果に対する評価不足」も上位に挙がっており、現場と組織の考え方のズレが影響している様子があるようです。

では、なぜ彼らはこうした課題を会社に直接伝えることなく、建前の退職理由を伝えたのでしょうか。

Q8. どのような理由から、会社（上司や人事）に『本当の退職理由』を伝えなかったのですか？（複数回答可）

どのような理由から、会社（上司や人事）に『本当の退職理由』を伝えなかったのですか？（複数回答可）

会社に伝えた退職理由について「本音ではなかった」と回答した方が回答

※全8項目中上位5項目を抜粋

退職手続きや最後の評価で不利になるのが怖かった 27.7%

しつこく引き止められるのが面倒だった 27.2%

上司や人事に相談できる関係性ではなかった 26.6%

伝えても会社（組織）が改善されると思えなかった 22.3%

波風を立てず、円満に退職したかった 15.8%

(n=184人)

《調査概要:「退職理由の“本音と建前”に関する調査》

・調査期間:2026年3月13日(金)~2026年3月17日(火) ・調査元:株式会社ジンジブ ・モニター提供元:サクリサ
・調査対象:調査回答時に1人事機能が不在の中小企業の経営者・役員者(36歳以上) / ・調査人数:1,018人(①508人/②510人)
②過去5年以内に退職経験がある20~35歳の男女と回答したモニター ・調査方法:インターネット調査

ジンジブ

News Release

会社に伝えた退職理由について『本音ではなかった』と回答した方に「どのような理由から、会社（上司や人事）に『本当の退職理由』を伝えなかったのですか？」とたずねたところ、『退職手続きや最後の評価で不利になるのが怖かったから（27.7%）』が最も多く、『しつこく引き止められるのが面倒だったから（27.2%）』『上司や人事に相談できる関係性ではなかったから（26.6%）』と続きました。

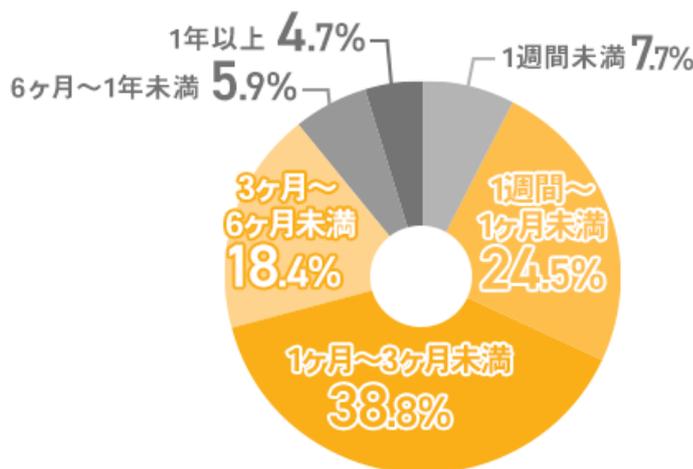
退職手続きでの不利益や引き止めの面倒さが上位に挙がったことから、若手エース社員が会社に対して信用が持てなくなった実態がうかがえます。また、「相談できる関係性ではなかった」という回答も上位に挙がっており、日頃の信頼関係が十分に築かれていない様子もうかがえます。

では、退職の意向を固めてからどのくらいの期間を過ごしていたのでしょうか。引き続き過去5年以内に退職経験がある20～35歳の男女にうかがいました。

Q9. 退職を決めてから実際に会社（上司や人事）へ退職の意向を伝えるまで、どのくらいの期間がありましたか？

【過去5年以内に退職経験がある20～35歳の男女】が回答

退職を決めてから実際に会社（上司や人事）へ退職の意向を伝えるまでに、どのくらいの期間がありましたか？



(n=510人)

《調査概要:「退職理由の“本音と建前”に関する調査》

・調査期間:2026年3月13日(金)～2026年3月17日(火) ・調査元:株式会社ジンジブ ・モニター提供元:サクリサ
 ・調査対象:調査回答時に①人事機能がない中小企業の経営者・役職者(36歳以上)／②過去5年以内に退職経験がある20～35歳の男女と回答したモニター ・調査人数:1,018人(①508人/②510人)
 ・調査方法:インターネット調査

ジンジブ

「退職を決めてから実際に会社（上司や人事）へ退職の意向を伝えるまでに、どのくらいの期間があったか」とたずねたところ、下記のような回答結果となりました。

- 『1週間未満（7.7%）』
- 『1週間～1ヶ月未満（24.5%）』
- 『1ヶ月～3ヶ月未満（38.8%）』
- 『3ヶ月～6ヶ月未満（18.4%）』
- 『6ヶ月～1年未満（5.9%）』
- 『1年以上（4.7%）』

退職を決意してから実際に伝えるまでの期間は『1ヶ月～3ヶ月未満』が最も多く、一定期間悩みながら過ごしている様子が見えます。また、『1週間～1ヶ月未満』や『3ヶ月～6ヶ月未満』を含めると、多くの社員が不満を抱えたまま業務を続けていることが明らかとなりました。若手エース社員の離職防止における課題として「退職の兆候に気づけないこと」が挙げられていましたが、実際にはこの期間中に表れているサインを見逃している可能性があります。

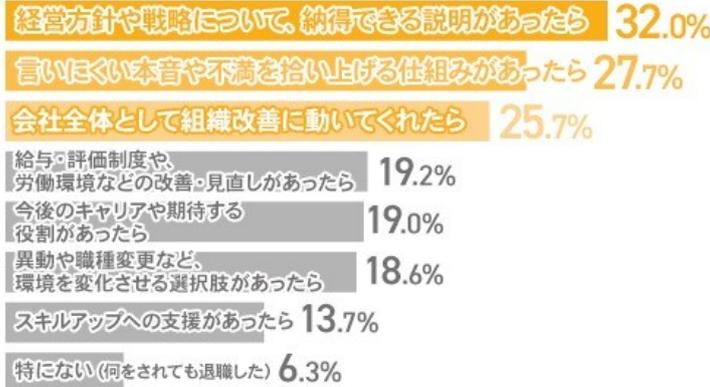
では、もしこの期間に、会社側が適切な対応を取れていれば、結果は変わっていたのでしょうか。

Q10. 退職を決意する前に、会社側がどのようなアクションを起こしてくれていたら、退職を思いとどまったと思いますか？（複数回答可）

【過去5年以内に退職経験がある20～35歳の男女】が回答

退職を決意する前に、会社側がどのようなアクションを起こしてくれていたら、退職を思いとどまったと思いますか？（複数回答可）

※全10項目中上位8項目を抜粋



(n=510人)

《調査概要:「退職理由の“本音と建前”に関する調査》
・調査期間:2026年3月13日(金)～2026年3月17日(火) ・調査元:株式会社ジンジブ ・モニター提供元:サクリサ
・調査対象:調査回答時に1人事務機能がない中小企業の経営者・役員者(36歳以上)／調査人数:1,018人(1,508人/2,510人)
②過去5年以内に退職経験がある20～35歳の男女と回答したモニター ・調査方法:インターネット調査

ジンジブ

「退職を決意する前に、会社側がどのようなアクションを起こしてくれていたら、退職を思いとどまったと思いますか？」とたずねたところ、『経営方針や戦略について、納得できる説明があったら (32.0%)』が最も多く、『言いにくい本音や不満を拾い上げる仕組みがあったら (27.7%)』『会社全体として組織改善に動いてくれたら (25.7%)』と続きました。

また、「特にない(何をされても退職した) (6.3%)」となり、9割以上の方はまた「会社の対応があれば思いとどまった可能性があったことが読み取れます。

退職を踏みとどまる要素として、「経営方針への納得感」や「組織改善への動き」に加え、「本音を拾い上げる仕組み」が求められていることから、優秀な社員ほど会社からの適切なフィードバックと組織の改善を求めていたことが判明しました。見切りをつけて辞めたと思われがちな若手エース社員ですが、会社がしっかりとその声に応え、改善策を提示していれば、思いとどまった可能性が明らかになりました。

<アンケート結果まとめ：若手エース社員の離職に潜む課題と企業側のジレンマ>

今回の調査を通じて、若手エース社員の退職をめぐる経営者と従業員の間に大きな認識のギャップと、中小企業が抱える構造的な課題が明らかになりました。

まず経営層に目を向けると、若手エース社員の離職防止における課題として「退職理由や不満を把握できていない」が挙げられました。実際に約6割が「退職者の本音を把握していない」と回答し、9割以上が「退職の予兆に対策を講じられなかった」と回答しました。企業としてもこの状況は重要な課題と捉えており、離職防止に向けては「納得感のある評価・給与ルールの整備」や「本音を引き出す面談・1on1の質向上」に取り組む必要性を感じているようです。

一方で、退職を経験した若手エース社員の実態を見ると、約6割が退職時に本音を伝えていました。また、約4割の「本音を伝えなかった」層は、「新しい働き方への挑戦」といった建前の裏で「古い慣習を改善する姿勢がない」など、組織への失望を抱えていました。退職手続きで不利になることへの恐れや引き止めの面倒さから本音を隠しており、会社への信用がない様子がうかがえます。

また、退職を決意してから実際に上司や人事に伝えるまでに「1ヶ月～3ヶ月未満」の期間を要する方が多く、一定期間悩みながら業務を続けていたことも判明しました。もしこの期間に「経営方針の納得できる説明」や「言いにくい本音を拾い上げる仕組み」があれば退職を思いとどまったという声も多く挙がっています。つまり、社員は組織の改善を望んで不満のサインを出しているにもかかわらず、会社側がそれに応える体制やノウハウを持っていないという、すれ違いの構造が生じている可能性があります。

これらを踏まえると、退職防止には属人的な対応に頼るのではなく、日頃から社員の声を適切に拾い上げ、納得感のある評価や面談で応えていく仕組みづくりが重要だと考えられます。しかし、人事専任の体制を持たない中小企業にとって、自社だけで整備することは容易ではありません。だからこそ、外部の専門的な視点を取り入れながら、組織課題の可視化や評価制度の整備、面談スキルの向上を段階的に進めていくことが、人材定着への有効な選択肢になるのではないのでしょうか。

■回答者属性

●回答者の役職属性

経営者（社長・役員）：41.3%
採用育成責任者・担当者：13.9%
マネージャー：44.6%

●お住まいのエリア

北海道：4.3%
東北地方：6.2%
関東地方：52%
中部地方：11.6%
近畿地方：17.3%
中国・四国地方：3.2%
九州地方：5.4%

●退職前の社内での状況（評価・実績）

早期に昇進・昇格した／リーダー・役職を任されていた：31.3%
部署内でトップクラスの成績や成果を出していた：25.8%
周囲から信頼され、時期リーダー候補と言われていた：21.9%
社内表彰（MVP など）を受けたことがある：20.7%

※「離職したエース社員」の定義：20～35 才の過去 5 年以内に中小企業の離職した経験があり、前職について上記に当てはまると回答した方を、辞められたくない社員＝エース社員と本リリースでは表現しています。

■中小企業の人事課題をワンストップで解決する「株式会社ジンジブ」

今回、「退職理由の“本音と建前”」に関する調査を実施した株式会社ジンジブ (<https://jinjib.co.jp/>) は、中小企業向けの人事支援サービス『人事部バック』を提供しています。

「日本の根幹を支える中小企業の『人事部』としてのパートナーになる」というコンセプトのもと、人事専任者が不在、またはリソースが不足している企業に対し、プロの専門チームが外部人事部として伴走支援を行います。

【人事部バックの特徴】

これまでの「採用支援」にとどまらず、「定着支援」を軸に、エンゲージメントデータの活用と伴走型サポートを通じて、早期離職の防止・組織力向上・戦力化促進を実現する月額型の人事支援サービスです。

エンゲージメントサーベイを活用し、組織状態を可視化するだけでなく、課題の構造特定から改善アクションの設計・実行フォローまでを一貫支援。「測る」だけで終わらず、「変える」「続ける」までを二人三脚で伴走します。日本の根幹を支える中小企業にとっての“外部人事部”として、データと実行支援を両輪に、“人が辞めない組織づくり”を支援します。

<会社概要>

■株式会社ジンジブ

代表取締役社長：佐々木 満秀（ささき みつひで）

本社所在地：大阪府大阪市中央区南本町 2-6-12 サンマリオンタワー14 階

拠点：大阪本社・東京・福岡・名古屋・仙台・広島・新潟・岡山・熊本・静岡

設立：2015年3月23日（グループ創業1998年9月1日）

株式情報：東京証券取引所 グロース市場（証券コード：142A）

HP：<https://jinjib.co.jp/>

【本件に関する取材の問い合わせ先】

株式会社ジンジブ 広報：佐藤（TEL 070-1686-0594） E-mail：pr@jinjib.co.jp