

中小企業の経営者・人事責任者のための実務ガイド

Z世代の育成・定着 完全ガイド

「また辞められた」を、根性論ではなく
組織の状態の可視化で解くための6つの視点。

6軸組織診断の考え方 | セルフチェック付き

株式会社リバラクト

Libaract Co., Ltd. | 組織の定着とエンゲージメントを、データで可視化する

はじめに — 会社を、次の世代へ長く続けていくために

この資料は、毎年1～2名の新卒を採り、時間をかけて育てているのに、期待した若手が数年で辞めていく——そんな課題を抱える企業の経営者・人事責任者に向けて書いています。特に、長く会社を続けたい方・先代から事業を引き継いだ方にとって、打ち手を見極める材料になります。

会社を継ぐということは、事業だけでなく**人と現場を預かる**ということです。毎年1～2名の新卒を採り、時間をかけて育てる。その一人ひとりが、10年後の会社の柱になる——そう信じて投資しているからこそ、若手が定着せずに抜けていくことは、単なる欠員以上の痛みになります。

本ガイドは、その痛みを「今どきの若者は」で片付けず、**組織の状態として捉え直し、どこに手を打てばよいかを自分で見極めるための視点**を提供します。精神論は使いません。すべて構造と可視化で説明します。

読み終えたとき、「なぜ辞めるのか分からない」が「どの軸を確かめればよいか分かる」に変わっていることを目指します。

この資料の要旨（1ページ）

毎年1～2名の新卒を採り、育て、長く会社を続けていきたい——。それなのに、期待した若手が数年で辞めていく。多くの中小企業で、この問題は「今どきの若者は」という一言で片付けられ、**打ち手が場当たりのまま**放置されています。

この資料が提供すること

- ・ Z世代の定着を「気合い」ではなく**組織の状態**として捉え直す視点
- ・ 定着を左右する要因を切り分ける**6つの軸**と、その診断意図
- ・ その場で自社の傾向を点検できる**セルフチェック**と、状態別の打ち手の方向性

= 研修や診断を導入するかどうかに関わらず、自社の人材施策を検討する材料として使えます。

読み方：お急ぎの方は本要旨と第3章（6軸の全体像）、第5章（セルフチェック）だけでも要点をつかめます。各軸の詳細は第4章に置いています。

なぜ今、Z世代の定着が経営課題なのか

よくある場面

先代から会社を引き継ぎ、これからも長く続けていきたい。人が財産だと分かっているから、毎年1〜2名の新卒を採り、時間をかけて育ててきた。ところが「今年の子は良い」と期待した若手が、1〜2年で「思っていたのと違う」と辞めていく。翌年、また同じことが起きる。

「若いのはすぐ辞める」という諦めが、最大のコストになる

早期離職は、単に一人分の欠員ではありません。採用にかけた費用、育成に投じた現場の時間、抜けた穴を埋める負担、そして「またすぐ辞めるだろう」という現場の諦め——これらが積み重なって、次の採用力そのものを削っていきます。

隠れコストの構造（自社の数字を入れて試算できます）

1名の早期離職 = 採用費（_____円）+ 育成に使った現場の時間（_____時間）+ 再採用までの機会損失 + 定量化しにくい「現場の士気低下」。

毎年1〜2名を採る規模では、**数年で無視できない累積コスト**になります。

問題は、この損失の**原因がどこにあるのかが分からないまま**、「採用のやり方」だけを毎年こねくり回してしまうことです。原因が見えなければ、打ち手は当たるも八卦のギャンブルになります。

早期離職は、次の採用をさらに難しくする

早期離職の本当の怖さは、単発で終わらず**連鎖**することにあります。

段階	起きること
1. 離職の発生	期待した若手が抜け、採用費と育成時間が回収できないまま消える
2. 現場の疲弊	残った社員に負担が集中し、「また育ててもどうせ辞める」という諦めが広がる
3. 育成の手抜き	諦めから新人への関わりが薄くなり、次の新卒がさらに定着しにくくなる
4. 採用力の低下	離職率の高さは口コミ・評判に表れ、そもそも応募が集まらなくなる

この連鎖に入ると、「採用を頑張るほど、辞められて疲弊する」という悪循環から抜け出せなくなります。断ち切る起点は、採用の量ではなく**「なぜ辞めるのか」の特定**です。

承継期の会社こそ、この問題は重い

先代の時代は、長時間労働や上下関係を受け入れる価値観が現場を支えていた面があります。しかし、その前提はZ世代には通用しません。**先代のやり方が悪いのではなく、通用する前提が変わったので**す。特に先代から事業を引き継いだ方にとって、Z世代の定着を仕組みで解くことは、受け継いだ会社を次に渡すための中核的な経営課題になります。

Z世代を捉える前提 — 決めつけでなく、構造で見る

「Z世代」を語ると世代論の決めつけになりがちです。ここでは性格の断定ではなく、**育成・定着の設計上、無視するとコストになる観測された傾向**として整理します。

傾向	育成・定着への影響
意味・納得を求める	「なぜやるか」が腹落ちしないと動機が続かない。指示だけでは定着しない
成長実感への感度が高い	「ここで成長できるか」が在籍理由に直結。停滞感が離職の引き金になる
フィードバック頻度への期待	年1回の評価では足りず、短いサイクルの承認・軌道修正を求める
心理的な安全・尊重への感度	高圧的・理不尽な扱いへの許容度が低く、早期に見切る
転職への心理的ハードルが低い	「ここで頑張る」より「合わなければ移る」。つなぎ止めでは定着しない
可視化された基準を好む	曖昧な「空気を読み」より、明示された期待・評価に反応する

結論：Z世代の定着は「根性で辞めさせない」では成立しない。環境（安全性・関係）／動機（意味・成長）／個人（適応力）を分けて可視化し、弱い箇所に構造で手を打つ必要がある。

定着を分解する6軸 — なぜ、6つに分けるのか

定着を「エンゲージメントを上げよう」と一括りで語ると、打ち手がぼやけます。リバラクトは、定着を規定する要因を次の**4つの層・6つの軸**に分解します。

層	軸	問い
入口（採る・迎える）	① 採用・定着力	合う人を探り、正しく迎えられているか
環境（居られる土壌）	② 心理的安全性／⑤ マネジメント・上司との関係	安心して働き、上司と機能する関係があるか
動機（居たい理由）	③ エンゲージメント／④ 成長・キャリア支援	貢献意欲と成長の見通しがあるか
個人（折れずに続く力）	⑥ レジリエンス・適応力	変化・ストレスに適応し続けられるか

なぜ単軸では足りないのか

たとえば「エンゲージメントが低い」と感じて、その原因が**②心理的安全性の欠如**なのか、**⑤上司との関係**なのか、**④成長の停滞**なのかは、一つの軸を見ているだけでは判別できません。軸どうしは影響し合うため（安全性が低いと成長面談も本音が出ない、等）、**6軸を同じ基準で並べ、相互作用ごと見て初めて原因が特定できます。**

軸どうしの相互作用マップ

代表的な"連動"を示します。片方が弱いと、もう片方の施策が効かなくなる関係です。

弱っている軸	連動して効かなくなる軸	なぜか
② 心理的安全性	④ 成長支援・⑤ 上司との関係	安全でない場では、面談も1on1も本音が出ず、形だけになる
⑤ 上司との関係	③ エンゲージメント	上司との関係が悪いと、会社への結びつきが環境要因で削られる
④ 成長の停滞	③ エンゲージメント	成長実感の欠如が、貢献意欲そのものを冷ましていく

① 入口のズレ	全軸	期待値がずれたまま入社すると、その後どの軸を整えても回復が難しい
---------	----	----------------------------------

だからこそ、「エンゲージメントが低い」という一つの症状を見て打ち手を決めるのは危険です。その裏で連動している"真の弱点軸"を、6軸同時に見て特定する必要があります。

6軸それぞれの診断意図

ここから各軸を、「何を・なぜ測るか」「Z世代になぜ効くか」「弱いと現場で起きること」まで掘り下げます。各軸末尾のミニ・セルフチェックで、自社の傾向をその場で点検できます。

採用・定着力

この軸で何を・なぜ測るのか（診断意図）

合う人材を採れているか、そして採った後に正しく迎え入れられているかを測る。採用と定着を一続きの入口として捉え、"採れても漏れる"構造の有無を可視化する。

Z世代の育成・定着に、なぜ効くのか

Z世代は入社前の期待と入社後の現実のギャップに敏感で、差が大きいほど初期で離脱する。母集団を増やすより、期待値設計とオンボーディングが定着を左右する。

弱いと、現場でこう起きる

「今年の子は良さそうだ」と期待して採った新卒が、半年で「思っていたのと違う」と辞めていく。翌年また同じことが起きる。

経営者・人事責任者が誤解しやすい点

よくある思い込み

「離職は本人の根性・相性の問題」と考えてしまうこと。多くは受け入れと期待値設計という仕組み側で説明でき、仕組みは改善できる。

裏付けとなる考え方

現実的職務予告（良い面も現実も入社前に伝える）／入社後90日の受け入れ設計が初期定着を規定するという組織社会化の考え方。

ミニ・セルフチェック

設問	できている	やや	できていない
自社に「合う人材」の条件を言語化し、選考で使っている	☐	☐	☐
入社後90日間の受け入れ手順が決まっている	☐	☐	☐
求人・面接で伝えた内容と入社後の実態が一致している	☐	☐	☐

心理的安全性

この軸で何を・なぜ測るのか（診断意図）

発言・相談・失敗の共有が罰されない土壌があるかを測る。個人の性格ではなく「チームの空気」という環境要因として捉える。

Z世代の育成・定着に、なぜ効くのか

Z世代は高圧的・理不尽な環境への許容度が低く、「相談できない」「失敗を責められる」職場を早期に見切る。安全性は学習と定着の前提条件になる。

弱いと、現場でこう起きる

分からないことを聞けず、ミスを隠す。問題が表面化した時にはもう手遅れで、本人はすでに転職を決めている。

経営者・人事責任者が誤解しやすい点

よくある思い込み

「うちは風通しが良い」と経営者・人事責任者が感じていること。それは上から見た景色であり、若手が失敗を報告できているかは別問題。安全性は"される側"の感覚で測る。

裏付けとなる考え方

対人リスクを取っても大丈夫だという共有された信念（心理的安全性）が、チーム学習とパフォーマンスの基盤になるという研究（Edmondson）。

ミニ・セルフチェック

設問	できている	やや	できていない
若手が分からないことを、その場で気軽に質問できている	☐	☐	☐
失敗が、責めではなく学びとして扱われている	☐	☐	☐
若手の本音や不満が、辞める前に上司へ届いている	☐	☐	☐

エンゲージメント・組織コミットメント

この軸で何を・なぜ測るのか（診断意図）

「この会社に貢献したい・居続けたい」という心理的な結びつきの質と種類を測る。給与などの継続的な結びつきと、共感による情緒的な結びつきを区別する。

Z世代の育成・定着に、なぜ効くのか

Z世代は「なんとなく在籍」では留まらず、意味・共感がなければ転職心理が働く。結びつきの"種類"を見誤ると、給与だけでつなぎ止める非効率な打ち手になる。

弱いと、現場でこう起きる

辞めはしないが、言われたことしかやらない。好条件の誘いがあれば、あっさり移る。

経営者・人事責任者が誤解しやすい点

よくある思い込み

「給料を上げれば辞めない」と考えること。給与でつなぐのは継続的コミットメントで、好条件の他社に弱い。効くのは意味・共感による情緒的な結びつき。

裏付けとなる考え方

組織コミットメントの3成分（情緒的／継続的／規範的）／仕事の資源が活力・熱意・没頭を生むワークエンゲージメントの枠組み。

ミニ・セルフチェック

設問	できている	やや	できていない
若手が「この仕事の意味」を自分の言葉で語れる	☐	☐	☐
給与や待遇以外の理由で、この会社にいたいと感じている	☐	☐	☐
他社の誘いがあっても、簡単には揺らがない結びつきがある	☐	☐	☐

成長・キャリア支援

この軸で何を・なぜ測るのか（診断意図）

本人が成長を実感でき、社内でのキャリアの見通しを持てているかを測る。研修の有無ではなく「成長実感と自律の支援」があるかを可視化する。

Z世代の育成・定着に、なぜ効くのか

「ここにいて成長できるか」がZ世代の在籍理由の中核。成長の停滞感は、待遇より強い離職ドライバーになりやすい。

弱いと、現場でこう起きる

仕事は覚えたが、この先どうなるのか見えない。「学べる会社」へ、静かに優秀な子から抜けていく。

経営者・人事責任者が誤解しやすい点

よくある思い込み

「仕事を任せているのだから成長しているはず」と考えること。本人の成長"実感"と見通しがあれば、任せられた業務は"こなすだけ"になり停滞感を生む。

裏付けとなる考え方

自律性・有能感・関係性が満たされると内発的動機が高まる自己決定理論／キャリア自律の支援が定着に寄与するという考え方。

ミニ・セルフチェック

設問	できている	やや	できていない
若手が「この1年で成長した」と実感できている	☐	☐	☐
社内での成長・キャリアの道筋が本人に見えている	☐	☐	☐
定型業務の反復だけでなく、挑戦の機会を渡せている	☐	☐	☐

マネジメント・上司との関係

この軸で何を・なぜ測るのか（診断意図）

上司の関わり方とフィードバックの質、上司-部下関係の機能度を測る。属人的な相性ではなく、関わりの"仕組み"の有無を可視化する。

Z世代の育成・定着に、なぜ効くのか

Z世代の定着は上司との関係の質に強く依存し、短いサイクルのフィードバックと期待の明示を求める。「上司ガチャ」を仕組みで平準化する必要がある。

弱いと、現場でこう起きる

特定の上司の下でだけ、なぜか人が辞める。1on1はやっているが雑談で終わり、期待も評価も曖昧なまま不満が溜まる。

経営者・人事責任者が誤解しやすい点

よくある思い込み

「1on1をやっているから大丈夫」と考えること。実施の有無ではなく、期待の明示とフィードバックの質が問われる。雑談で終わる1on1は関係を機能させない。

裏付けとなる考え方

上司-部下の交換関係（LMX）の質が態度・成果を左右する／努力-成果-報酬のつながりが見えると動機が高まる期待理論（Vroom）。

ミニ・セルフチェック

設問	できている	やや	できていない
上司が若手に、期待と評価基準を明確に伝えている	☐	☐	☐
フィードバックが年1回でなく、短いサイクルで行われている	☐	☐	☐
上司による当たり外れ（属人差）が仕組みで平準化されている	☐	☐	☐

レジリエンス・適応力

この軸で何を・なぜ測るのか（診断意図）

変化・ストレス・失敗から立ち直り、適応し続ける個人の力を測る。生まれつきの気質ではなく、育成で伸ばせる資源として捉える。

Z世代の育成・定着に、なぜ効くのか

環境を整えても、逆境で折れやすいと定着しない。レジリエンスは"打たれ強さの精神論"ではなく、希望・効力感・楽観・回復力という伸ばせる心理的資本として育成できる。

弱いと、現場でこう起きる

環境は悪くないのに、少しの失敗や叱責で急に出勤しなくなる。手を尽くしても救えない離職が、毎年一定数残る。

経営者・人事責任者が誤解しやすい点

よくある思い込み

「打たれ強さは生まれ持った性格」と考え、採用で選ぶしかないと諦めること。レジリエンスは心理的資本として測定でき、育成で伸ばせる。

裏付けとなる考え方

心理的資本（PsyCap：自己効力感・ホープ・楽観・レジリエンスの4要素）は測定でき、介入で開発可能という枠組み。リバラクトの育成カリキュラムの中核。

ミニ・セルフチェック

設問	できている	やや	できていない
若手が失敗や叱責から、一定期間で立ち直れている	☐	☐	☐
困難な状況でも、前向きな見通しを保っている	☐	☐	☐
レジリエンスを「気質」でなく「育てられる力」として支援している	☐	☐	☐

6軸 統合セルフチェック

各軸の「できている」の数を、下表で俯瞰してください。第4章のミニチェックを軸ごとに振り返り、印象で構いませんので3段階で記入します。

軸	おおむね できている	一部	できて いない
軸1 採用・定着力	☐	☐	☐
軸2 心理的安全性	☐	☐	☐
軸3 エンゲージメント・組織コミットメント	☐	☐	☐
軸4 成長・キャリア支援	☐	☐	☐
軸5 マネジメント・上司との関係	☐	☐	☐
軸6 レジリエンス・適応力	☐	☐	☐

読み解き方

- ・「できていない」が付いた軸が、**いま定着を削っている候補**です。
- ・環境の層（②⑤）に「できていない」が多い場合、動機や成長の施策を打っても**土壌が整っておらず効きにくい**状態です。まず土壌から。
- ・個人の層（⑥）だけが弱い場合、環境改善では救えない離職が残ります。育成での介入が必要です。

ここで、正直な限界をお伝えします

このセルフチェックで見えるのは、あくまで「**症状**」の当たりです。

- ・印象評価のため、経営者・人事責任者・現場・本人の間の**認識のズレ**は補正できません。
- ・そして最大の限界は、「**エンゲージメントが低い**」という症状の根本原因が、**②なのか⑤なのか④なのか**——軸どうしの相互作用は、単軸のセルフチェックでは切り分けられないことです。

原因を取り違えたまま打つ施策は、コストだけ増えて定着は変わりません。**症状の先にある"根本の軸"を特定するには、6軸を同一基準で同時に測り、相互作用まで見る必要があります。**

状態別・打ち手の方向性

可視化した状態に応じて、まず自社でできる方向性を示します。外部の研修やカリキュラムは、この中の選択肢の一つに過ぎません。

弱っている層	典型的な症状	まず向かう方向
入口 (①)	採ってもすぐ抜ける	期待値設計とオンボーディングを先に整える
環境 (②⑤)	相談できない／上司次第で辞める	安全な土壌と、上司の関わりの仕組み化を優先する
動機 (③④)	貢献意欲が薄い／成長実感がない	意味づけと成長機会の設計に投資する
個人 (⑥)	環境は良いのに折れる	レジリエンスを育成対象として支援する

いずれの方向でも、出発点は「**自社のどの層・どの軸が弱い**か」を正しく特定することです。ここを外すと、正しい打ち手を間違った場所に打つことになります。

この6軸が、長く続けたい会社からこそ効く理由

大量採用・大量離職を前提とする会社であれば、一人の定着に神経を使う必要は薄いかもしれませんが、**毎年1～2名を採り、その一人ひとりを10年後の柱に育てたい会社**にとっては、話がまったく違います。

観点	長く続けたい会社にとっての意味
一人の重み	母数が少ないほど、一人の離職が組織に与える打撃は大きい。だからこそ原因の特定精度が効いてくる
属人化からの脱却	「できる上司の勘」で回している育成を、6軸という共通言語で仕組みに置き換えられる。承継しても再現できる
投資判断の精度	限られた予算を、弱い軸に集中投下できる。全方位に薄く撒く無駄を避けられる
世代を超えた継続	「なぜ人が続くのか」を言語化しておくことは、次の代へ会社を渡すときの資産になる

定着の可視化は、目先の離職対策であると同時に、会社を長く続けるための"経営の型"を残す作業でもあります。

診断から改善までの流れ

仮に6軸診断を使う場合、可視化から打ち手までは次の4ステップで進みます。診断は入口であって、目的は「どこに手を打つかを正しく決めること」です。

ステップ	やること	得られるもの
1. 測る	6軸を、経営者・人事責任者・現場・本人など複数の立場から回答する	立場ごとの認識のズレを含んだ生データ
2. カルテ化する	軸ごとのスコアと、軸どうしの相互作用を可視化する	自社の現在地が一枚のカルテになる
3. 優先順位を決める	どの層・どの軸から手を付けるかを特定する	限られた予算・時間を、効く場所に集中投下できる
4. 打ち手を選ぶ	自走で改善するか、研修・カリキュラムを使うかを選ぶ	感覚でなく状態に基づいた施策

重要なのは、ステップ3までで「自社の弱点軸」が確定していること。打ち手（ステップ4）は、その後で選べばよいものです。

よくあるご質問

Q. 研修を導入しないと、診断は意味がありませんか？

いいえ。診断結果は、研修導入の有無に関わらず、自社の人材施策を検討する材料として単体で活用できます。まず現在地を知ること自体に価値があります。

Q. 毎年少人数の新卒を育てる規模でも効果はありますか？

むしろ、その規模でこそ有効です。母数が少ないほど一人の離職が組織に与える打撃は大きく、原因の特定精度が経営に直接効いてきます。

Q. 何を根拠にした診断ですか？

本ガイドで触れた、組織行動・心理学の確立した枠組み（心理的安全性、組織コミットメント、自己決定理論、心理的資本など）に基づいて6軸を設計しています。流行りの精神論ではありません。

さらに正確に、自社の現在地を可視化したい方へ

本ガイドのセルフチェックは、傾向をつかむところまでです。**6軸すべてを同一基準で数値化し、経営者・人事責任者・現場・本人の認識のズレや、軸どうしの相互作用まで含めて自社の現在地を出したい場合は、リバラクトの6軸組織診断でより精緻なカルテを作成できます。**

- ・診断結果は、**研修導入の有無にかかわらず**、自社の人材施策を検討する材料としてご活用いただけます。
- ・どの軸から手を付けるべきか、打ち手の優先順位を、感覚ではなくデータで判断できます。

株式会社リバラクト | Libaract Co., Ltd. 組織の定着とエンゲージメントを、データで可視化する。