

「カウンターオファー」実態調査

65%の企業が「カウンターオファー（退職希望者の引き留め）をした」と回答。その成功率は？

—人事担当者向け 中途採用支援サイト『エン 人事のミカタ』アンケート—

人材採用・入社後活躍のエン・ジャパン株式会社（本社:東京都新宿区、代表取締役社長:鈴木孝二）が運営する人事担当者向け中途採用支援サイト『エン 人事のミカタ』（<https://partners.en-japan.com>）上で、企業を対象に「カウンターオファー」に関するアンケート調査を行ない、775社から回答を得ました。以下、概要をご報告します。

調査結果 概要

- ★ 退職意向の社員にカウンターオファーをしたことがある企業は65%。
- ★ カウンターオファーの条件で多いのは、「他部署への異動」「昇給」。
- ★ 「カウンターオファーの成功率は20%以下」と回答した企業が6割以上。

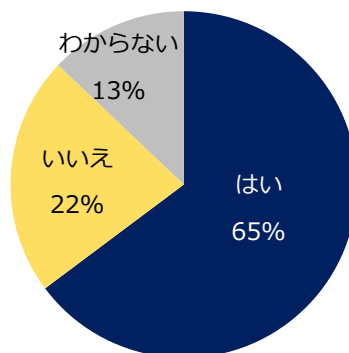
■ 調査結果詳細

1：退職意向の社員にカウンターオファーをしたことがある企業は65%。

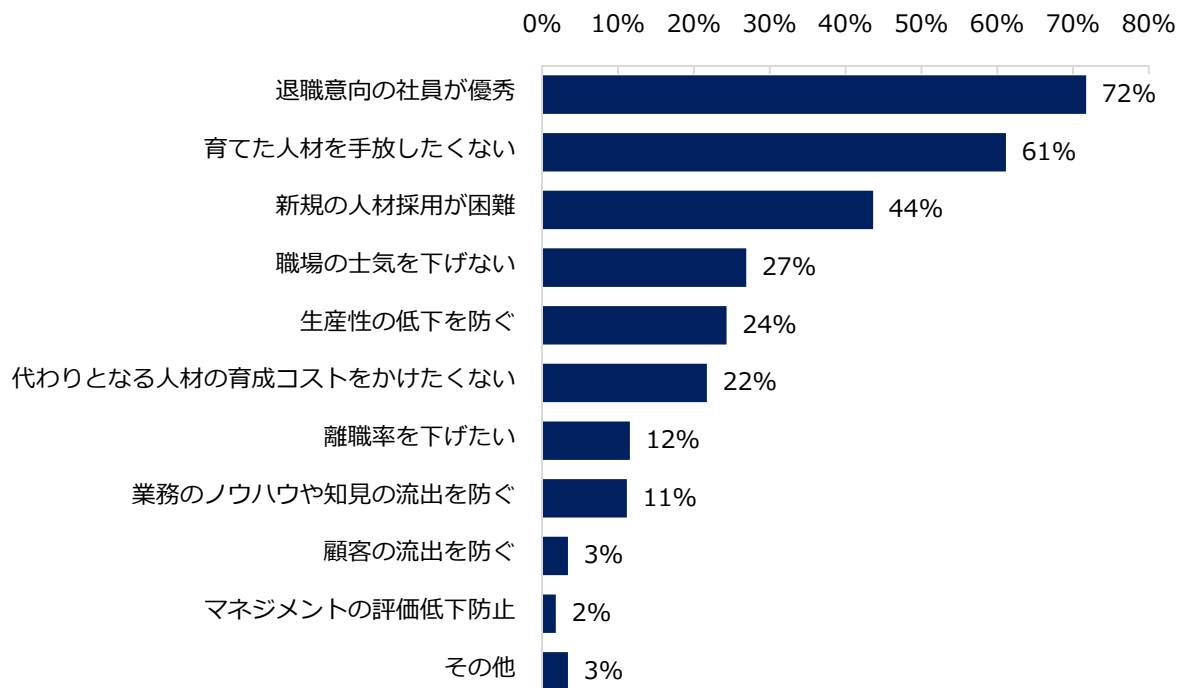
（図1、図2、図3）

カウンターオファーとは、退職希望者へ上司から行なわれる引き留め交渉のこと。「過去に退職意向の社員にカウンターオファーをしたことがありますか？」と尋ねたところ、65%の企業が「はい」と回答。カウンターオファーをした理由を伺うと、多かった回答トップ3は「退職意向の社員が優秀」（72%）、「育てた人材を手放したくない」（61%）、「新規の人材採用が困難」（44%）でした。カウンターオファーをしない理由や企業のコメントもご紹介します。

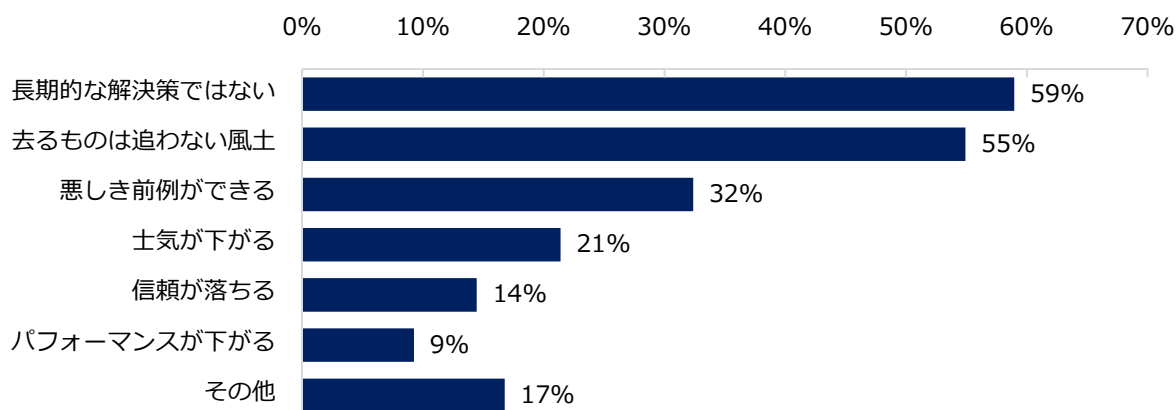
【図1】過去に退職意向の社員にカウンターオファーをしたことがありますか？



【図2】カウンターオファーをしたことがある企業に伺います。
退職意向の社員に、カウンターオファーをした理由は何ですか？ ※複数回答可



【図3】カウンターオファーをしたことがない企業に伺います。
カウンターオファーをしない理由は何ですか？ ※複数回答可



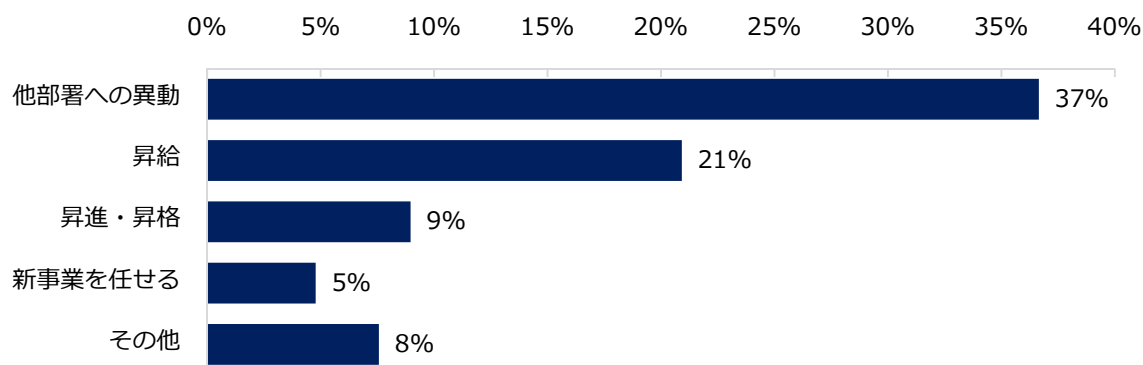
カウンターオファーをしない企業の具体的なコメント

- 闇雲にカウンターオファーをしてしまうと、他の社員のモチベーションを下げかねない。
- カウンターオファーをして残留してもらったとしても、本人の意欲が保つとは思えないため。
- 優秀な社員の場合、むしろ積極的に応援し送り出すことで、将来的に出戻りも期待できるため。

2：カウンターオファーの条件で多いのは、「他部署への異動」「昇給」。(図4)

「退職意向の社員にどのような条件提示を行ないましたか?」と伺ったところ、多かった回答は、「他部署への異動」(37%)、「昇給」(21%)でした。その他にも「業務内容やミッションを見直した」、「今後、ジョブローテーションを実施していく約束をした」などのコメントがありました。

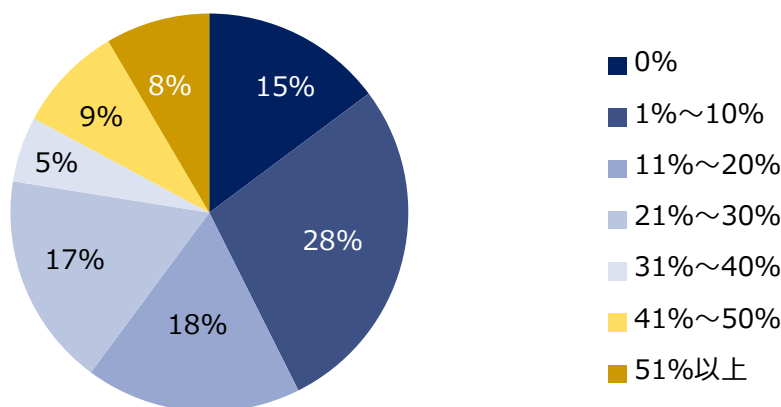
【図4】カウンターオファーをしたことがある企業に伺います。退職意向の社員にどのような条件提示を行ないましたか? ※複数回答可



3：「カウンターオファーの成功率は20%以下」と回答した企業が6割以上。(図5)

カウンターオファーをしたことがある企業に、社員が退職を留まるおおよその成功確率を伺ったところ、「20%以上」(「0%」「1%~10%」「11%~20%」)と回答した企業が61%でした。「転職先の報酬やポジションなど待遇面が遥かに高いことが多く、昇給を提示しても引き留められない」「優秀な社員ほど退職意向も強く、理由も真つ当なため説得が難しい」「家庭の事情や社内の人間関係が退職理由の場合は、カウンターオファーしても成功しないケースが多い」などの声が見受けられました。社員の退職に関して企業が抱える悩みやコメントもご紹介します。

【図5】カウンターオファーをしたことがある企業に伺います。社員が退職を留まるおおよその成功確率を教えてください。





優秀な社員ほど退職してしまうという悩み

- 優秀な社員が待遇を理由に辞めてしまうが、経理・人事・総務との連携がないため待遇改善が難しい。
- 優秀な社員ほど、いろいろな他社からのオファーも多いため対応策に苦慮する。

若手社員の退職への悩み

- せっかく育ててきた若手社員が抜けてしまうと、社内の活気が薄れ教育コストが無駄になる。
- 時間を掛け、成長曲線に乗りかけた頃に若手社員の退職が増える傾向がある。長期的に就業し活躍してもらうために、若手社員の教育だけでなく管理職や教育担当となる社員への教育が急務。

介護離職への悩み

- 数年前に比べ、「家族の介護のため退職したい」という理由で退職する社員が増えてきた。
個人的な事由のため積極的にカウンターオファーができないのが悩みの種。
- ここ1年の間、親の介護を理由に退職する社員が5名ほど出た。社会問題となっている介護問題の解決策が見えない環境下、どういふ解決策を提示できるのか困っている。

その他の悩みやコメント

- 退職したい社員がいた場合、直属の上司が早く気付いていたら手が打てたというケースがよくある。
- 退職しそうな気配の社員を現場では薄々分かっているが、人事が把握できずに対応が後手後手になる。
- 部下の変化に気がつく管理職がいる組織は離職率が低い。部下との日頃のコミュニケーションが大事。
- カウンターオファーを行なう場合、社長や役員が同席してくれるのは心強いものの、会社の良さを押しつけて強引に退職を阻止しようとするため逆効果になるケースがある。退職意向の社員の話聞くことを最優先してほしいがなかなか理解が得られない。

【調査概要】

- 調査方法：インターネットによるアンケート
- 調査期間：2017年2月22日～3月21日
- 回答企業数：『エン 人事のミカタ』（<https://partners.en-japan.com/>）を利用している企業775社