



新年度に向けて、従業員の定着率 アップ！中小企業ができること

資料作成：社会保険労務士 村松 朋恵

目次

■ 1. はじめに—深刻化する人材不足と中小企業の課題.....	2
■ 2. 働きやすい「環境」の構築.....	2
■ 3. 働きやすい「制度」の整備.....	5
■ 4. 認定制度の戦略的活用.....	7
■ 5. おわりに.....	7

新年度に向けて、従業員の定着率 アップ！中小企業ができること

■ 1. はじめに—深刻化する人材不足と中小企業の課題

日本の労働市場は今、かつてない転換期を迎えています。これまで人手不足を補ってきた女性や高齢者の就業率上昇も限界に達し、就業者数の増加はほぼ頭打ちの状態です。生産年齢人口の減少が加速する中、企業は深刻な人材の供給制約に直面しています。

特に中小企業にとって、人材の確保と定着は最重要の経営課題となっています。大企業と比較して知名度や待遇面で不利な中小企業では、採用そのものが困難なうえ、せっかく採用した人材が早期に離職してしまうケースも少なくありません。採用コストに加え、育成にかけた時間と費用が無駄になり、残された従業員への負担も増大するという悪循環に陥りやすいのです。

しかし、こうした厳しい環境下でも人材を確保し、定着率を高めている中小企業は確実に存在します。そうした企業に共通するのは、第一に適切な賃上げを実現していること、そして第二に働きやすい職場の「環境」と「制度」を構築できていることです。

適切な賃金水準の向上は言うまでもなく重要ですが、それだけでは不十分です。従業員が長く働きたいと思える職場をつくるためには、物理的な環境整備から心理的安全性の確保、そして柔軟な制度設計まで、多面的な取り組みが求められます。

本稿では、社会保険労務士の実務経験を踏まえ、新年度に向けて中小企業が実践できる具体的な施策を、「環境」と「制度」の二つの軸から詳しく解説します。

■ 2. 働きやすい「環境」の構築

(1) 心理的安全性の確保—意見を言える職場づくり

従業員が安心して意見や相談ができる職場環境は、定着率向上の基盤となります。心理的安全性とは、自分の考えや疑問を表明しても否定されたり罰せられたりしないという安心感のことです。この心理的安全性を確保するには、「場づくり(仕組み)」「上司の行動変革」「安心して相談できる

ルート」の三つを会社として戦略的にデザインすることが不可欠です。

(2) 日常対話の「仕組み」をつくる

まず推奨したいのが、就業時間内の気軽な雑談です。近年の若手社員は、就業時間外の職場の飲み会や行事を避ける傾向にあり、むしろ就業時間内での自然なコミュニケーションを好みます。日常的な雑談があることで上司に相談しやすい関係性が構築され、また雑談の中でこそ部下の本音や価値観が見え、上司にとっても部下の成長につながる効果的な交流が可能になります。

一方、月1回30分程度の定期的な1on1面談については、慎重な設計が必要です。形式的な実施では部下の緊張や負担となり本音を引き出せないケースが多く、やり方を誤れば業務報告や叱責の場になってしまいます。また、本来は自分と会社の成長につなげるための面談が、会社への要求や愚痴を聞く場に変質してしまうリスクもあります。1on1面談を導入する場合は、目的の明確化、管理職への事前研修、面談スキルの標準化など、十分な準備が不可欠です。

まずは、上司が部下全員と日常的に雑談できる時間と雰囲気大切にすることから始めましょう。

(3) 感謝と承認を可視化する仕組み

人は誰しも承認欲求を持っています。特に日常業務で地道に努力している従業員にとって、その貢献が認められることは大きなモチベーションになります。

具体的には、サンクスカードの導入があります。同僚や上司に「ありがとう」「助かった」というメッセージを書いたカードを渡す仕組みで、ITツールを使えばデジタル化も可能です。集まったカードの枚数を可視化したり、特に貢献度の高い従業員を月次で表彰したりすることで、相互承認の文化が育ちます。

また、小さな改善提案やチャレンジを社内で共有・称賛する『表彰制度』の創設も有効です。月間 MVP、社長賞、努力賞、縁の下の力持ち賞、あいさつ大賞などの優秀者発表型、感謝大賞、良いところ探し大賞など自社独自の賞をつくってみるのはいかがでしょうか。公の場で功績を認められることが、従業員の自己肯定感を高めます。

(4) 業務量の適正化と役割の明確化

離職の大きな原因の一つが、過重労働と役割の不明確さです。まず、現在の業務をすべて洗い出し、細分化して棚卸しを行いましょ。そのうえ

で、各業務について「正社員が担うべきか」「そもそも必要な業務か」を精査します。

例えば、定型的な事務作業や単純作業は、パートタイマーや派遣社員、あるいは最近注目されているスキマバイト（スポットワーク）などを活用して外部化できないか検討します。正社員には、専門性が必要な業務やコア業務に集中してもらうことで、一人ひとりの負担を適正化できます。

また、業務量は時期や状況によって変動するため、四半期に一度など定期的に見直しを行い、特定の従業員に負荷が集中していないかチェックする体制を整えることも重要です。

(5) 上司・管理職の行動変革とスキル統一

管理職の言動は、職場環境に大きな影響を与えます。上司が威圧的だったり、部下の意見を頭ごなしに否定したりする職場では、心理的安全性は育ちません。

管理職研修を通じて、以下のような具体的な行動を徹底しましょう。

- ・ 1日1回は仕事以外の短い雑談をする
- ・ 部下の話を最後まで遮らずに聞く
- ・ 意見や提案が出たとき、まず受け止めて要点を確認し、感謝を伝える
- ・ ハラスメントを正しく理解し、問題となる言動を防止する
- ・ 休日や時間外に業務連絡をしない(緊急時を除く)

これらの行動を管理職の評価項目に組み込むことで、実効性が高まります。部下の提案や質問を歓迎する姿勢を見せることが、組織全体の活性化につながります。

また、近年の若手社員は会社の教育制度を重視する傾向が強まっています。自社内で教育体系を整備し、上司によって指導内容がバラバラにならないよう、標準化されたマニュアルや研修プログラムを用意することが望ましいでしょう。

(6) 物理的な職場環境の快適性

意外に見落とされがちなのが、物理的な職場環境です。従業員が毎日過ごす空間が快適でなければ、仕事への集中力は低下し、健康にも悪影響を及ぼします。

実際の相談事例でも、トイレの環境が劣悪で外出時にコンビニなどを利用していた従業員が離職したケースがありました。トイレが不潔だったり、設備が古くて使いにくかったりすることを理由に退職する人は、決して少なくありません。

また、空調設備の適切な管理も重要です。暑すぎる、寒すぎる、湿度が高すぎるといった環境では、業務に専念することは困難です。特に夏場・冬場の温度管理については、従業員の意見を聞きながら適切に調整しましょう。

清潔で整然とした労働環境を維持することは、従業員の定着だけではなく、従業員のストレスや疲労を軽減し、生産性の向上にも寄与します。

■ 3. 働きやすい「制度」の整備

(1) 働き方・時間に関する柔軟な制度

働き方の多様化は、もはや大企業だけの話ではありません。中小企業でも、柔軟な働き方を支援する制度を導入する企業が急増しています。

テレワーク(在宅勤務)は、育児や介護との両立を支援するだけでなく、通勤時間の削減により従業員のワークライフバランス向上に大きく貢献します。また、フレックスタイム制度を導入すれば、従業員が自分のライフスタイルに合わせて始業・終業時刻を選択でき、生産性の向上も期待できます。

ただし、職種によってはテレワークやフレックスタイムの導入が困難な場合もあります。そうした業種では、「短時間正社員制度」の導入を検討してはいかがでしょうか。

短時間正社員制度とは、通常の正社員より勤務時間が短い、あるいは勤務日数が少ない正社員の雇用形態です。例えば、子どもが小さい間は週4日勤務や1日6時間勤務の短時間正社員として働き、子どもが成長したらフルタイムの正社員に転換できる仕組みです。この制度により、優秀な人材の離職を防ぎ、長期的なキャリア形成を支援できます。

(2) 休暇制度の充実と取得促進

年次有給休暇の取得率は、働きやすさを測る重要な指標です。法律上、年10日以上の有給休暇が付与される従業員には、年5日の取得が義務付けられていますが、それだけでは不十分です。

有給休暇を取得しやすい職場づくりとして、以下の施策が効果的です。

① 半日単位・時間単位での取得を可能に

丸一日休むほどではないが少し用事がある、というときに気軽に利用できるよう、半日単位や時間単位での有給休暇取得を認めましょう。労使協定を締結すれば、年5日を限度に時間単位での取得が可能になります。

② 計画的付与制度の活用

労使協定により、有給休暇のうち5日を超える部分については、計画的に付与日を定めることができます。夏季や年末年始に計画的付与を行うことで、従業員全員が休みやすい環境を整えられます。

③特別休暇の新設

法定の有給休暇に加えて、会社独自の特別休暇(慶弔休暇、リフレッシュ休暇、誕生日休暇、ボランティア休暇など)を設けることで、福利厚生を充実させることができます。

(3) 公正な評価・処遇制度の構築

従業員の定着に最も影響するのが、評価・処遇の公正性です。「頑張っても正当に評価されない」と感じれば、優秀な人材ほど早く離職してしまいます。

①透明性の高い人事評価制度

目標管理制度を導入し、期初に上司と部下が話し合っ目標を設定し、期末に達成度を評価する仕組みを作りましょう。評価基準を明確にし、評価結果とその理由を本人にフィードバックすることで、納得感が高まります。

日本企業では依然として年功序列型の賃金体系が多く見られますが、これでは若手社員や中間管理職が不満を抱きやすくなります。業績への貢献度が反映されにくく、特に育成責任と業績責任の両方を担う中間管理職の負担が報われないと感じられるためです。

②評価に応じた賃金テーブル

年齢や勤続年数だけでなく、評価や職務に応じた公平な賃金体系を整備することが重要です。

③キャリア形成支援の仕組み

従業員が長期的に働き続けるためには、成長実感とキャリアの展望が必要です。以下のような制度を検討しましょう。

- ・ 資格取得支援制度:業務に関連する資格の受験料や教材費を会社が負担
- ・ 外部研修受講支援:専門的なスキルアップのための研修参加を支援
- ・ 社内メンター制度:先輩社員が後輩の相談役となり、キャリア形成をサポート
- ・ 定期的なキャリア面談:年1から2回、上司とキャリアプランについて話し合う機会を設定

これらの制度により、従業員は「この会社で成長できる」という実感を持ち、長期的な定着につながります。

■ 4. 認定制度の戦略的活用

働きやすい職場づくりを対外的にアピールする手段として、国の認定制度を活用することも有効です。

①子育てサポート企業認定「くるみん」「プラチナくるみん」

次世代育成支援対策推進法に基づき、育児休業制度や短時間勤務制度などの子育て支援に積極的な企業が認定されます。くるみんマークは求人票や会社のウェブサイトに掲示でき、採用活動での訴求力が高まります。

②女性活躍推進認定「えるぼし」「プラチナえるぼし」

女性活躍推進法に基づき、女性の活躍推進に関する取り組みが優良な企業が認定されます。3段階の評価基準があり、取り組み状況に応じて認定されます。

③若者雇用促進認定「ユースエール」

若者の採用・育成に積極的で、雇用管理が優良な中小企業が認定されます。新卒採用に苦戦している中小企業にとって、大きなアピールポイントになります。

④運輸業界向け「働きやすい職場認証制度」

トラック・バス・タクシー事業者を対象とした認証制度で、長時間労働が課題とされる運輸業界において、労働環境改善に取り組む企業を認証します。

これらの認定を取得することで、求職者に対する信頼性が高まるだけでなく、公共調達での加点評価や融資の優遇措置を受けられる場合もあります。

■ 5. おわりに

人材の定着率向上は、一朝一夕には実現できません。しかし、働きやすい「環境」と「制度」を地道に整備していくことで、必ず成果は表れます。

重要なのは、経営者自身が本気で取り組む姿勢を示すことです。トップのコミットメントなくして、組織文化の変革は起こりません。そして、従業員の声に真摯に耳を傾け、共に職場をより良くしていく姿勢が求められます。

まずは自社の現状を客観的に分析し、従業員ヒアリングや退職者面談などを通じて率直な意見を集めることから始めましょう。すべてを一度に実施する必要はありません。緊急性と重要性を考慮して優先順位をつけ、できることから一つずつ着実に実践していくことが大切です。また、ヒアリングは従業員の不満を解消するために行うことではなく、皆が働きやすい環境を作る

新年度に向けて、従業員の定着率アップ！ 中小企業ができること

ため、納得のいく仕事をするためのものとお伝えください。

新年度を迎えるにあたり、従業員が「この会社で長く働きたい」と思える職場づくりに取り組んでみてはいかがでしょうか。それこそが、持続可能な経営の基盤となり、企業の競争力強化にもつながるのです。

専門的な制度設計や法的な相談が必要な場合は、社会保険労務士などの専門家を活用することをご検討ください。皆様の会社が、働きやすく、従業員が生き生きと活躍できる職場となることを心より願っております。

【著者プロフィール】村松 朋恵（むらまつ ともえ）



社会保険労務士。HAPワークライフサポート 所長。

税理士事務所やリクルート関連企業での勤務を経て、2016年9月に埼玉県川口市にてHAPワークライフサポートを開業。労務管理相談、社会保険手続き、就業規則作成、助成金申請など、中小企業様の人事労務を幅広くサポートしている。『社労士のための リファラル採用制度かんたん導入セット』『これだけは知っておきたい 育児介護休業法 育児休業中の就労問題と産後パパ育休の実務整理』（日本法令）

本レポートにつきましては万全を期して作成しておりますが、ご利用の結果に関しては一切の責任を負いかねますのでご了承ください。また、本レポートを無断で複製または掲転載することを禁止します。

資料提供：第一生命・損保ジャパン サクセスネット事務局
