



地域創造カンパニー
グローバルマーケティング株式会社

定着率アップを目指す！

中小企業のための

「**人が育つ**」



職場づくり



目次

はじめに 採用難と転職 P2

中小企業において人が辞める理由..... P3

戦略 01 業務効率化・平準化で労働環境を改善..... P4

戦略 02 納得感のある評価制度の導入・運用 P6

戦略 03 キャリアパスの可視化と成長機会の提供 P8

戦略 04 働く目的の見直し P10

戦略 05 コミュニケーションのあり方..... P12

人財育成・定着における管理職の重要な役割..... P15

チェックリスト

人財定着のためのチェックリスト..... P16



はじめに 採用難と転職

「最近、募集をかけても人が集まらない」
「ようやく採用できたと思ったら、すぐに辞めてしまった」

経営者の皆様から、このような悲痛な叫びが聞こえてきます。それは、決してあなたの会社だけの問題ではありません。人口減少という大きな波が押し寄せ、人財の確保はかつてないほど難しくなっています。

さらに、働く人たちの価値観も大きく変わりました。終身雇用が当たり前だった時代は終わり、キャリアアップやより良い労働環境を求めて「転職」をすることは、今や特別なことではなく、ごく自然な選択肢の一つです。

このような時代に、私たちは何をすべきなのでしょう。

答えは、採用活動だけに目を向けるのではなく、一度仲間になった従業員が「ここに居続けたい」「この会社で成長したい」と思える魅力的な職場、すなわち「人が育つ」職場を作ることです。

従業員一人ひとりが仕事に誇りを持ち、やりがいを感じながら成長できる環境は、企業の最も強力な競争力となります。これを私たちは「エンゲージメント（仕事に対する熱意や貢献意欲）」と呼びます。エンゲージメントが高い組織は、離職率が低だけでなく、生産性や業績も向上することが分かっています。そして、採用活動においても、そのような組織、従業員がいる会社が求職者から選ばれていきます。

この冊子では、皆様が「人が育つ職場づくり」の第一歩を踏み出すための具体的な戦略と実践的なノウハウを、余すことなくお伝えします。

さあ、一緒に「選ばれる会社」への扉を開きましょう。

中小企業において人が辞める理由

従業員が会社を辞める時、私たちはその理由を「給料が不満だったのか」「人間関係が合わなかったのか…」などと推測しがちです。それらも一因ではあるでしょう。しかし、問題の本質はもっと深いところにあるのかもしれません。ヒントは、ハーズバーグの「二要因理論」にあります。これは、仕事における「満足」と「不満足」が、全く別の要因から生まれるという考え方です。

● 動機付け要因(満足の要因)

仕事の達成感や成長実感、承認されることなど。これらが満たされると、社員は満足し、仕事への意欲が大きく向上します。

● 衛生要因(不満足の要因)

給与や労働条件、人間関係など。これらが不足すると不満を招きますが、満たされても「当たり前」と受け取られ、満足度を積極的に高めるわけではありません。

大切なことは、不満の解消、満足の向上へそれぞれ別の対策が必要です。しかし、不満の解消にばかり気を取られ、満足の向上にまで手が回らないことが多いでしょう。給与を少し上げただけでは、従業員の心はつなぎ止められません。「この仕事を通じて成長できる」「ここで認められている」という実感こそが、エンゲージメントの源泉となるのです。

図：ハーズバーグの「二要因理論」のイメージ



戦略
01業務効率化・平準化で
労働環境を改善

1-1 なぜ、働きやすさが人を育てるのか？

「あの仕事は、Aさんじゃないと分からない」

あなたの会社に、そんな「属人化」した業務はありませんか？

特定の従業員に業務が集中し、その人だけが残業している…。

これは、一見その従業員が頑張っているように見えますが、実は非常に危険な状態です。本人の疲弊を招くだけでなく、周囲に「あの人だけ特別扱いされている」という不公平感や、「手伝いたいけど、やり方が分からない」というもどかしさを生み、チームの一体感を損なう原因となります。

「3M(ムダ・ムリ・ムラ)」の多い職場では、社員は目の前の仕事に追われ、挑戦や学びのための時間的・精神的な「余白」を失ってしまいます。

業務を効率化し、誰でも対応できる「平準化」を進めることは、単なる福利厚生ではなく、極めて重要な経営戦略です。そうして生まれた「余白」が、ワーク・ライフ・バランスを整え、新たな挑戦を促します。その余白こそが、人を育てる土壌となるのです。

■ 人を育てる土壌へのキーワード

3M

業務の「ムダ・ムリ・ムラ」。非効率や過度な負担、ばらつきを無くすこと。従業員の心身の余裕を生み出し、人が育つ土壌づくりの第一歩です。

ワーク・ライフ・バランスの実現

仕事と生活の調和と好循環。やりがいある仕事と充実した私生活が互いを高め合う状態は、従業員の満足度を高め、自律的な成長を促す土壌となります。

1-2 「見える化」から始める、改善の第一歩

では、具体的に何から始めるべきか。最初のステップは、業務の「見える化」です。

STEP
1

見える化

まずは、「誰が」「いつ」「どんな業務に」「どれくらいの時間を使っているか」を従業員の皆さんにも協力してもらい、付箋などに書き出してみましょう。

STEP
2

問題発見

業務の全体像を把握することで、「この作業、もっと簡単にできないか？(ムダ)」「この時間は電話が集中して大変だ(ムラ)」「Aさんに負担が偏りすぎている(ムリ)」といった、これまで気づかなかった問題点が自然と浮かび上がってきます。

STEP
3

平準化

次に見つけた問題点を、「平準化」によって解決します。これは業務を標準化し、特定の人に依存する「属人化」を解消する取り組みです。これは従業員にとっても自らの仕事を見つめ直し、知識を体系化する良い機会となります。

■ 平準化への3つの取り組み例

マニュアルの作成

ベテランの頭の中にあるノウハウを文書や動画で共有。誰でも同じ品質で業務ができる環境を整え、業務のばらつき(ムラ)をなくします。

ルール作りの徹底

カレンダーの入力形式統一など、ツールの使い方を明確化。社員ごとの運用の揺れを防ぎ、誰が見ても情報が正確にわかる状態を作ります。

情報共有ツール(グループウェアなど)の活用

業務資料やノウハウを全員で共有。担当者不在でも業務が滞らない体制を築き、情報が特定の人に偏る属人化を防ぎます。

業務の効率化・平準化は、従業員一人ひとりの得意・不得意を見極める機会にもなります。その結果、能力を最大限に活かす「適材適所」の配置が実現し、エンゲージメントをさらに高めることに繋がるのです。

戦略
02納得感のある評価制度の
導入・運用

2-1 「頑張り」が報われる会社になっていますか？

「一体、何を基準に評価されているのだろう…」

「結局、社長の好き嫌いで給料が決まっているんじゃないか」

従業員がもし、こんな風に感じていたら、その心は少しずつ会社から離れていってしまいます。評価制度が曖昧な会社では、従業員は何を目標に頑張ればよいのか分からず、成果を出しても正當に評価されないのではないか、という不信感が募ります。これでは、モチベーションが上がるはずありません。

多くの経営者が、人事評価を「給与や賞与を決めるための査定」だと考えています。しかし、それは評価の一つの側面に過ぎません。人事評価の本当の目的は、「会社が従業員に期待する姿を明確に伝え、成長を支援するためのコミュニケーションツール」であることです。

会社が大切にしている価値観や、目指すべき方向性を示し、「こういう行動ができる人を、うちは評価しますよ」というメッセージを具体的に伝えること。

そして、評価を通じて本人の現在地と目標とのギャップを明らかにし、次なる成長への道筋を一緒に考えること。

評価制度とは、従業員の「頑張り」を会社の成長へと繋げるための、いわば羅針盤のようなものなのです。その羅針盤がなければ、従業員も会社も、どこへ向かうべきか分からなくなってしまいます。



2-2 納得感を生む「3つの仕組み」と「対話」

従業員が納得できる評価制度とは、どのようなものでしょうか。ポイントは「仕組み」と「対話」です。

まず、これら3つの「仕組み」を連動させることが重要です。

1 等級制度

従業員に求める役割や能力に応じ「主任」「リーダー」等のランクを設定。これはキャリアの道筋を示す地図になります。

2 評価制度

等級や職種ごとに何をすれば評価されるか基準を明確化。成果だけでなく、理念に沿った行動なども評価項目とし、会社の価値観を伝えます。

3 報酬制度

等級と評価結果に基づいて、給与や賞与がどう決まるかを明示します。頑張りが報酬に繋がる仕組みの見える化が、納得感を生みます。

そして、仕組み以上に重要なのが「対話」、すなわち評価面談です。

評価結果を一方向的に伝えるのではなく、なぜこの評価になったのかを丁寧に説明し、良かった点（承認）と今後への期待（育成）を具体的にフィードバックします。本人の考えやキャリアビジョンにも耳を傾けるこの時間こそが信頼関係を築き、成長意欲を引き出すのです。

制度は器、魂を込めるのは血の通った対話に他なりません。

人事評価制度は、育成のためのコミュニケーションツールです。このツールを活かして、さらなる人財成長のための、育成方法は次のページから説明いたします。

戦略
03キャリアパスの可視化と
成長機会の提供

3-1 「この会社に、自分の未来を託せるか？」

「この会社にて、自分は成長できるのだろうか？」

従業員は口に出さずとも、自らのキャリアを案じています。特に意欲の高い人材ほど、成長できる環境を求めるもの。将来性を感じられない職場からは、静かに去ってしまいます。

「うちは中小企業だから立派なキャリアプランは…」と諦める必要はありません。従業員が求めているのは、役職やポスト以上に、「会社が自分の未来に関心を持ち、共に考えてくれるか」という姿勢そのものなのです。

「君にはこんな専門性を身につけてほしい」

「この経験は、君の市場価値を高めるはずだ」

こうした言葉をかけるだけで、社員は「自分の成長を応援してくれている」と感じ、会社への信頼と貢献意欲を深めてくれます。

従業員の未来を考えることは、会社の未来を創ること。

キャリアという言葉の語源は、一説によると車輪、そこから車輪の通ってきた轍（わだち）を意味するといわれています。あなたの会社で働く従業員の皆さまはこれからどのような道を切り開いていきますか。

キャリアパスを可視化し、どのような未来が待っているかを一緒に考え、道しるべを示していくことが大切です。個人の大切な人生設計に寄り添うことこそ、エンゲージメントを高める確かな一歩なのです。



3-2 「成長できる!」を実感させる2つの仕掛け

従業員に「成長実感」を持ってもらうための具体的な仕掛けを2つご紹介します。

1 キャリア面談の実施

「評価面談」とは別に、「キャリア面談」の場を、年に1～2回設けましょう。

ここでは評価の話は一切せず、本人が「将来どうなりたいか」「どんなことに挑戦したいか」「どんな働き方をしたいか」本人の想いを引き出し、価値観を共有することが目的です。

2 成長機会の提供

面談で聴いた想いを、絵に描いた餅で終わらせないための具体的な支援策が重要です。

1. 挑戦の場の提供

キャリア実現に向けた、挑戦や学びの場を積極的に提供します。キャリア面談があるからこそ、一人一人に応じた機会の提供が可能となります。

2. 教育計画の策定と提示

OJT, OFF-JT, 自己啓発の3つの手法を組み合わせ教育計画の策定、提示します。

●OJT (On-the-Job Training)

職場での実務を通じ、上司や先輩の指導でスキルを計画的に習得する手法。実践力を取得。

●Off-JT (Off-the-Job Training)

日常業務を離れて、研修やセミナーで学ぶ手法。業務に必要な専門知識やスキルを体系的に習得するのに有効。

●自己啓発

従業員が自らの意思で、業務やキャリアに必要な学習を行うこと。会社は制度などで、その成長意欲を支援。

3. 資格取得支援制度

業務関連資格の取得費用を補助や報奨金を出す制度。「従業員の学びを応援する」という会社のメッセージにもなります。

これらの仕掛けにより「同じ未来を見据えて伴走するパートナー」であるという、強い信頼関係を構築します。

4-1 あなたの会社は、どこへ向かう船ですか？

あなたの会社を、一つの船に例えてみてください。経営者は船長で、従業員は志を同じくする大切な乗組員たちです。

乗組員は皆、懸命に働いています。甲板を磨き、帆を張り、機関室で汗を流す。しかし、もし船長であるあなたが「この船がどこへ向かっているのか」という航海の目的地を示していなかったとしたら、どうなるでしょうか。

彼らの仕事は、やがて「何のためか分からない、ただの作業」になってしまい、日々の業務に追われ、やりがいを見失い、「なぜ、この仕事に取り組む必要があるのか」という答えが見つからず、疲弊してしまうでしょう。

目的の共有により、自分たちの仕事が会社の大きな目的のどの部分を担い、どのように社会の役に立っているのか。その繋がりを実感できた時、人は大きな力を発揮します。

日々の作業・業務がなければ、事業は成り立たず、事業がなければ、目指す姿の実現には至りません。

日々の単純作業だとしても、それは社会、誰かのためへの貢献であり、未来のありたい姿を実現するための一歩なのです。

働く目的を捉え直すことが、従業員の行動を変えていきます。

従業員に対して、働く目的の理解を深めること、目的を伝え続けていくことが、誇りと使命感に満ちた「仕事」へと昇華させ、日々の仕事に精一杯努力する、困難な状況でも踏ん張れる、心の支えとなるのです。



4-2 全員のベクトルを合わせる「VMV」という名のコンパス

乗組員全員が持つべき共通のコンパス、それがVMV(ビジョン・ミッション・バリュー)です。

●ビジョン(Vision): 私たちが目指す姿、山の頂上

「どのような未来や世界を実現したいのか」会社の最終的な目標地点です。

●ミッション(Mission): ビジョン実現のための使命

「私たちは、何をするために存在するのか」社会に対して果たすべき役割や存在意義です。

●バリュー(Value): 私たちが大切にしている価値観、行動指針

「私たちは、どうあるべきか」全従業員が共有し、遵守すべき価値観や行動の基準です。

最も重要なのは、これらを経営者から押し付けるのではなく、策定プロセスに従業員を巻き込むことです。ワークショップなどを通じて皆で知恵を出し合うことで、VMVは「会社から与えられたもの」ではなく、「自分たちが作り上げたもの」へと変わります。

VMV策定・浸透の3つのステップ

STEP 1 策定(創る)

ワークショップを開催し皆の言葉で創ることで、「自分ごと」として捉える意識を醸成。

STEP 2 共有(知る)

VMVを全社で共有し、いつでも振り返れる状態にすることで共通の判断基準とする。

STEP 3 浸透(体現する)

評価や日々の業務にVMVを紐づけ、理念に沿った行動を称賛。VMVを単なる言葉ではなく、組織の文化として体現する。

自分たちの言葉で紡がれたVMVは、日々の判断に迷った時の道しるべ。組織のベクトルを一つに束ねる強力な力となるのです。



戦略
05

コミュニケーションのあり方

5-1 なぜ、人は「認められたい」と願うのか

「人はパンのみにて生きるにあらず」

心理学者のマズローは、人間の欲求を5段階のピラミッドで説明しました。

図：マズローの欲求5段階説ピラミッド

+⑥自己超越

⑤自己実現の欲求：自分らしく！

④承認欲求：認められたい

③社会的欲求：仲間

②安全の欲求：安定・安全

①生理的欲求：食べる・寝る

多くの会社では、給与や雇用によって「①生理的欲求(食事・睡眠)」「②安全の欲求(安定した暮らし)」の欲求は満たされ、従業員が本当に求めているのは、その上にある「③社会的欲求」や「④承認欲求」「⑤自己実現の欲求」です。

「この組織の一員として受け入れられている」

「自分の仕事が、誰かに認められている」「自分は成長できている」

この感覚が得られない職場では、人は孤独感を深め、自分の存在価値を見失ってしまいます。人間が本能的に求める「欲求」を満たす鍵は、挨拶やフィードバックといった日々の何気ないコミュニケーションなのです。

さらにマズローは晩年に、自分の成長や成功だけでなく、他者への貢献や後進の育成、社会全体の発展といった、より大きな目的の実現に喜びや使命感を見出す精神的な境地「⑥自己超越の欲求」を提唱しました。

人は成長し自己実現を果たすと、「誰かのために」という貢献意欲が芽生えます。後輩の成長を心から願い、熱心に指導する。チームの成功のために、自分のノウハウを惜しみなく共有する。こうした「自己超越」の行動は、組織に計り知れない好影響をもたらします。成長機会の提供は、個人の能力向上だけでなく、組織を思いやる「利他の心」を育む、最も尊い投資なのです。

5-2 承認を「伝える」ための具体的なアクション

「想いは言わなくても伝わる」は幻想です。

承認は、具体的な言葉や行動で「伝える」ことで初めて心に届きます。誰でも今日から始められる、具体的なアクションをご紹介します。

1 1on1ミーティング

定期的に上司と部下が1対1で30分程の時間を確保します。業務報告ではなく、「部下のための時間」です。テーマは部下に委ね、日々の悩みや成功体験、今後のキャリアなど上司は部下の話に傾聴します。「自分と向き合ってくれる」という時間そのものが、強力な承認となります。

2 サンクスカード

感謝の気持ちをカードに書いて渡し合う制度です。普段は照れくさい「ありがとう」を形にすることで、職場に良い雰囲気生まれます。近年では掲示板やチャットなどデジタルツールの活用も有効です。

3 肯定的ストローク

相手の存在や価値を認める働きかけを意識的に贈ってみましょう。「〇〇さん、ありがとう。本当に助かったよ」という感謝の言葉。部下の話に、笑顔で傾きながら耳を傾けるその姿勢。「君のそういう視点、面白いね」と、相手の意見や存在そのものを認める一言。これら一つひとつが相手の承認欲求を満たし、「自分は認められている」という安心感と自己肯定感を育みます。

特別なスキルは要りません。従業員を想うその気持ちを「行動」で示すことが、人が育つ土壌をつくるのです。

図：1on1ミーティング



図：サンクスカード



5-3 「風通し」はタテ・ヨコ・ナナメでつくる

風通しの良い職場は、タテ（上司部下）の関係だけでは不十分です。ヨコ（同僚）や部署を越えたナナメの関係が、組織をより強く、しなやかにします。

1 メンター制度でナナメの関係づくりを仕掛ける

直属の上司には相談しにくいことも、他部署の先輩になら話せるもの。メンター制度を導入し、新入従業員や若手従業員に、直属ではない先輩を相談役としてつけることで、悩みを抱えた時の精神的なセーフティネットとなります。

2 偶発的なコミュニケーションが生まれる場づくり

部署や役職を越えた雑談は、新たなアイデアの源泉です。

■ 場づくりの例

●フリーアドレス

その日の気分で働く席を自由に変えられる制度。普段話さない人との会話のきっかけになります。

●社内イベント

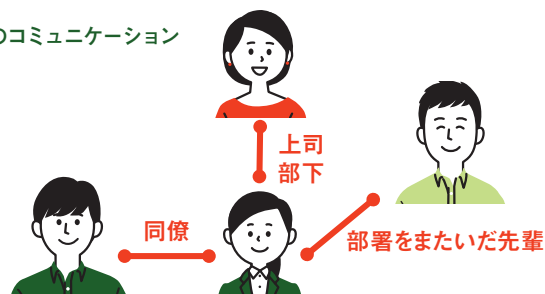
ランチ会や部活動、季節のイベントなど、仕事以外の時間を共有することで、相互理解が深まり、人間関係が円滑になります。

こうした取り組みは、従業員の「社会的欲求」を満たし、「この組織では安心して何でも話せる」という心理的安全性を育むのです。

■ 心理的安全性とは

組織の中で、誰もが「これを言ったらどう思われるか」と恐れることなく、安心して意見や質問を言える状態のこと。失敗を恐れずに挑戦できるこの空気が、活発な意見交換やイノベーションを生み出す土台となります。

図：タテ・ヨコ・ナナメのコミュニケーション



人財育成・定着における管理職の重要な役割

■ 人が育つ土壤に、はじめのひと雫を

この冊子では、『人が育つ職場づくり』のための具体的な戦略の数々をお伝えしてきました。働きやすい環境を整え、納得できる評価と成長できる未来を示し、会社の目指す方向を共有する。これらの戦略を現場で実行し、組織に血を通わせる上で、誰よりも重要な役割を担うのが「管理職」であることは、言うまでもありません。

管理職の仕事とは、部下の「現状 (As is)」と「あるべき姿 (To be)」のギャップを正確に把握し、その溝を埋めるための「橋」を架けること、すなわち「育成」です。

しかし、その管理職に魂を吹き込み、良き相談相手となり、時には育成のスキルを授けることができるのは、経営者であるあなた自身です。

「プレイヤーとしての仕事が忙しい」という管理職の背中を押し、チームを育てることこそが最大のミッションだと伝え続ける。それもまた、経営者の皆様にしかできない、重要な役割なのです。

難しく考える必要はありません。

さあ、明日、まずは一人の従業員に声をかけてみませんか。

「最近どう？」「いつもありがとう」

その何気ない一言が、承認のシャワーとなり、乾いた心に潤いを与えます。あなたが注いだそのひと雫から、やがて芽吹き、花が咲き、人が育つ豊かな土壤が生まれていくのです。

『人が育つ職場づくり』は、そんなあなたの小さな一歩から、始まります。

図：管理職は部下のAs isとTo beを埋める存在に



人財定着のためのチェックリスト

さて、これまで様々な戦略を見てきました。最後に、あなたの会社の現状を振り返るためのチェックリストをご用意しました。

まずは深く考えずに、直感でチェックしてみてください。経営者の皆様だけでなく、ぜひ従業員の皆様とも一緒に取り組んでいただくと、新たな発見があるはずです。

- 戦略01** ■ 特定の人にしかできない業務があり、その人が休むと仕事が止まる（属人化）
- 戦略02** ■ 従業員の長時間残業が常態化している部署がある
- 戦略03** ■ 何を基準に評価されているのか、従業員に明確に伝わっていない
- 戦略04** ■ 給与や賞与の決定プロセスが不透明だ
- 戦略05** ■ 従業員が3年後、5年後にどうなっているのか、キャリアの道筋が見えない
- 管理職の役割** ■ 従業員個人のスキルアップや資格取得を、会社として支援する仕組みがない
- 会社の理念やビジョンを、スラスラと言える従業員が少ない
- 日々の業務が、会社のどの目標に繋がっているか実感しにくい
- 上司に業務以外の相談がしにくい雰囲気がある
- 従業員の良い仕事や行動を、褒めたり認め合ったりする文化が弱い
- 部署間の壁が高く、コミュニケーションが少ない
- 管理職がプレイヤーとしての仕事に追われ、部下の育成に時間を割けていない

いかがでしたか？ もし、どれか一つでもチェックが付いたら、それは会社の伸びしろです。課題が見つかった今が、変革のチャンスです。

まずは、気の置ける経営者仲間や、私たちのような専門家に、気軽に相談してみることがから始めてみませんか？ 小さな一歩が、会社の未来を大きく変えるはずです。

著者紹介

グローバルマーケティング株式会社

「地域創造カンパニー」をビジョンに掲げ、「マーケティング」「業務効率化」「人財採用・育成」の3つの領域を軸にコンサルティングサービスを通じて地域経済の活性化と雇用創出を目指している。

本社は新潟県長岡市。新潟県・東京都・群馬県・北海道・宮城県・石川県・兵庫県・福岡県に事務所を展開し、全国の中小企業の経営サポートを行っている。豊富で実践的なノウハウで「売れる仕組み」を構築し、業績アップに導くことを得意としている。

コンサルティング支援のほか、自社主催セミナーや社内研修・集合型研修を実施中。独自企画として、にいがた子育て応援団『トキっ子くらぶ』を展開中。

育成・定着支援や各種セミナー・研修に関するサービスの詳細、ご相談はお気軽にお問い合わせ下さい。

お気軽相談ダイヤル

0120-011-913

[営業時間] 9:00-18:00

グローバルマーケティング

検索



定着率アップを目指す！ 中小企業のための「人が育つ」職場づくり

2025年6月1日 初版発行

著作・監修 グローバルマーケティング株式会社

発行所 グローカル出版
〒940-0061 新潟県長岡市城内町 3-2-1 山嘉ビル 3F
グローバルマーケティング株式会社内
tel.0258-89-6221