

人が辞めない職場づくり

東大阪商工会議所

令和7年度 働き方改革推進助成金事業
(大阪労働局)

CONTENTS

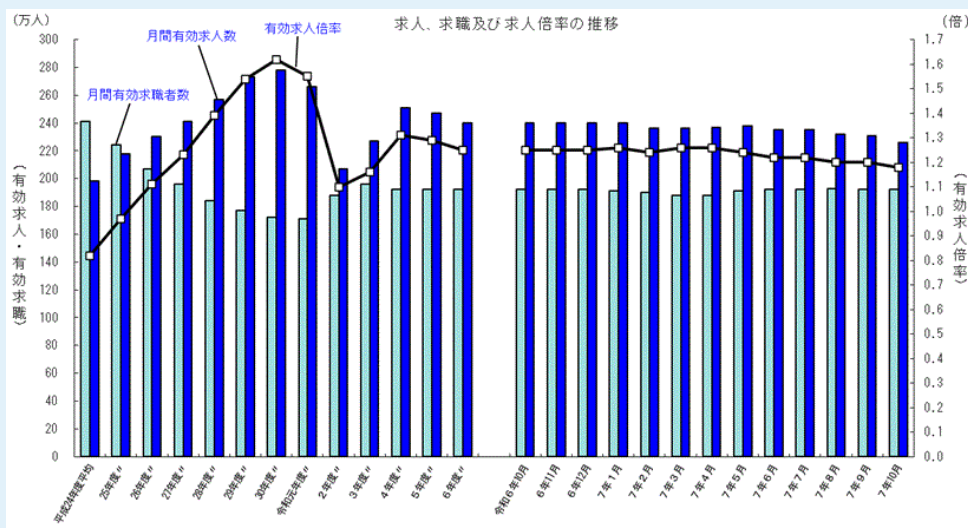
- 1 なぜ今「定着・流出防止」が必要なのか P3
 - 人手不足の状況
 - 採用にかかるコスト
 - 戦略の転換
- 2 早期離職が生まれる原因 P8
 - 早期離職の実態
 - 離職理由
 - 東大阪商工会議所管内では
- 3 人材が定着する職場とは P11
 - 「不満」を消すだけでは足りない
 - ワークライフバランスの質
 - 「ここで働く意味」の提示
 - “非金銭的報酬”の重要性
- 4 働き方改革が定着力を高める－実際の取組事例－ P15
 - 労働時間削減によるアプローチ
 - 非金銭的報酬によるアプローチ
- 5 低コストでできる改善施策 P18
 - 賞賛文化の醸成
 - 入社直後の不安解消
 - 面接の工夫
- 6 最後に P21

なぜ今「定着・流出防止」が必要なのか

人手不足の状況

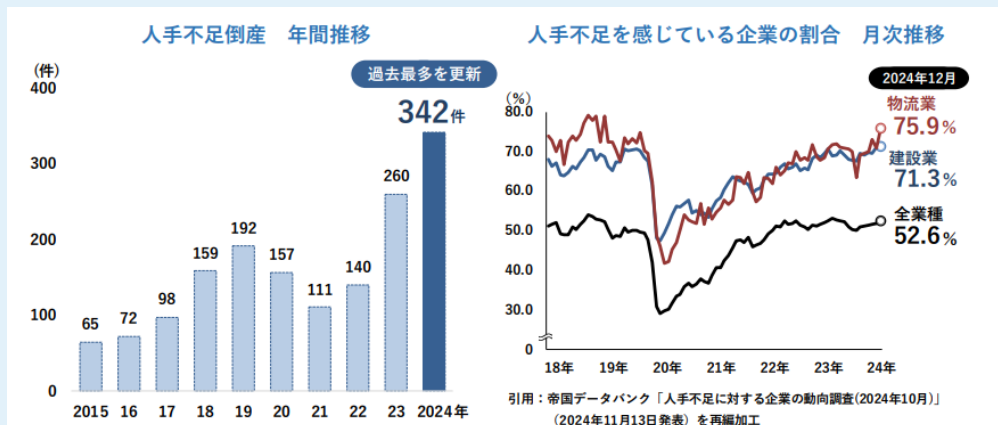
日本はすでに人手不足と言われて久しいですが、実際のデータも人手不足の状況を示しています。

下図は、厚生労働省が令和7年10月に発表した求人に関する情報で、有効求人倍率は長期にわたって高止まりしており、求職者数（水色）が求人数（濃青色）を下回る状況が続いていることがわかります。



出典：厚生労働省 一般職業紹介状況(令和7年10月分)

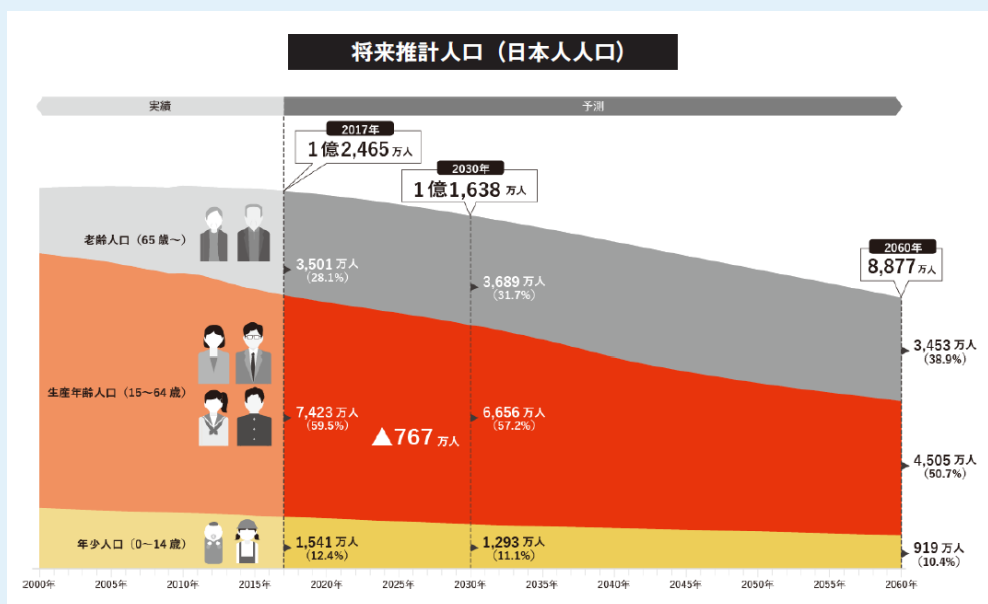
また、帝国データバンクの調査によると、人手不足倒産は過去最多となり、人手不足を感じている企業の割合も全業種で50%を超え、特に物流業、建設業においては70%を超えるという非常に厳しい状況になっています。



出典：株式会社帝国データバンク「人手不足倒産の動向調査(2024年)」

なぜ今「定着・流出防止」が必要なのか

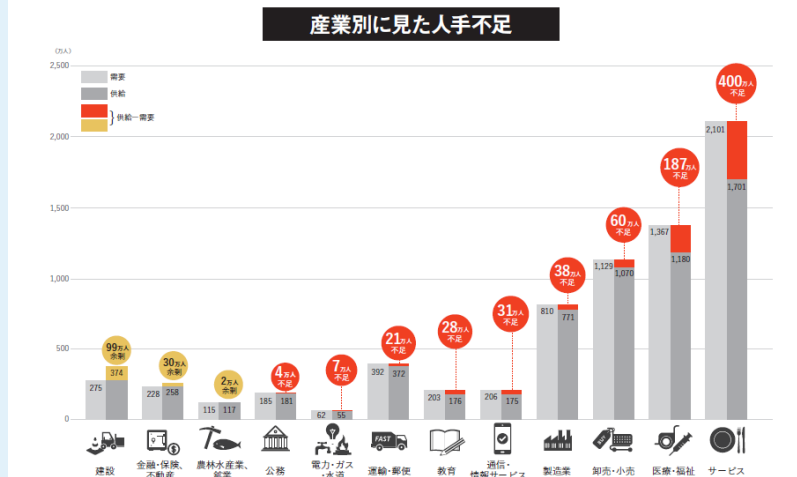
少子高齢化により労働力人口は激減し、2030年には約767万人の人手が不足すると予測されています。もはや「代わり的人はいくらでもいる」という時代は終焉を迎えており、かつ今以上の人手不足が起こることは「確定した未来」と考えなければならない状況になっています。



出典：パーソル総合研究所・中央大学「労働市場の未来推計2030」

産業別に見ると、全頁で運送業、建設業はもちろん、サービス業や医療福祉業などで深刻な人手不足が発生することが予想されており、これらの業界においては人手不足倒産が多く発生する可能性も十分に考えられます。

2030年にどのくらいの人手不足となるか？

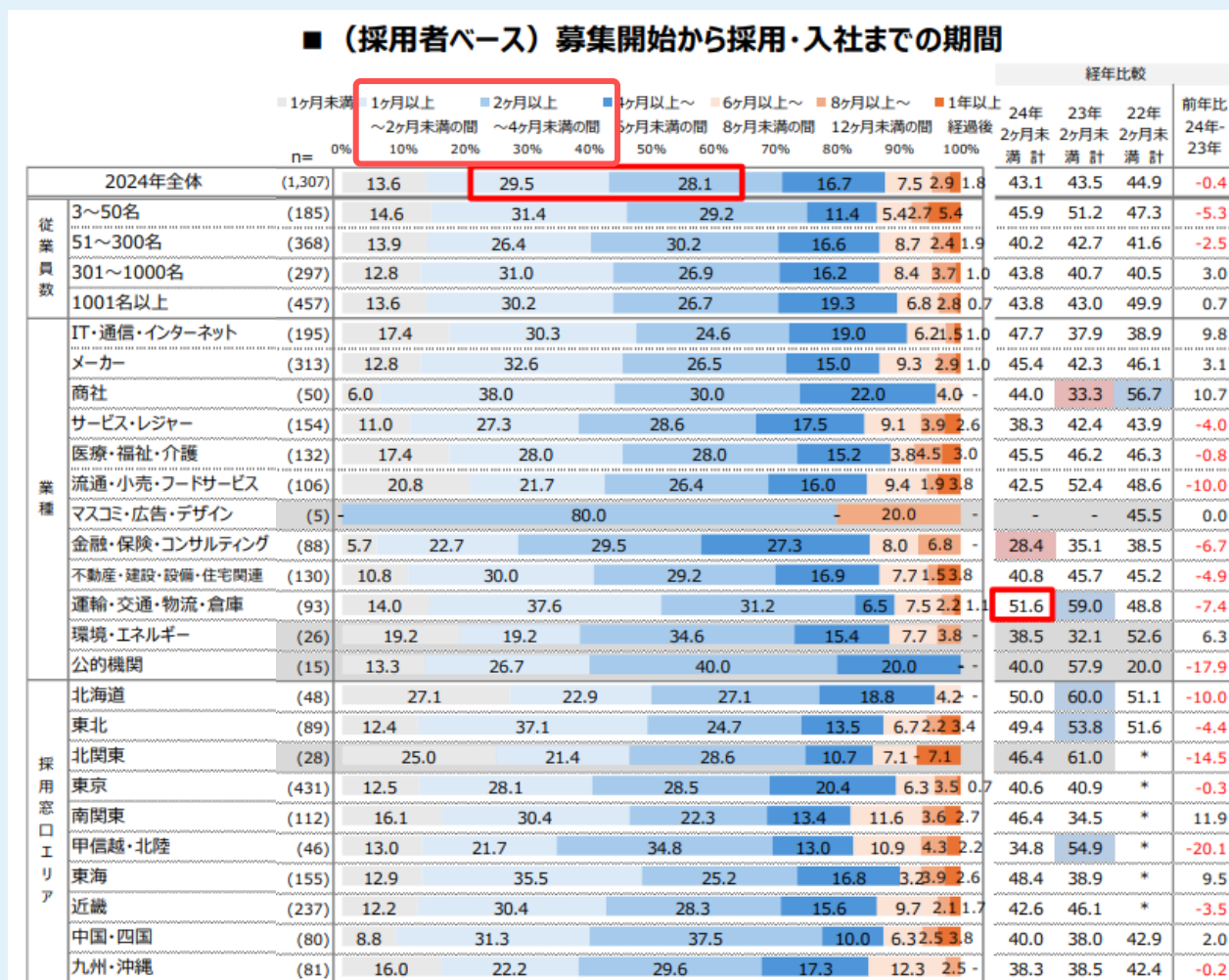


出典：パーソル総合研究所・中央大学「労働市場の未来推計2030」

なぜ今「定着・流出防止」が必要なのか

採用にかかる期間とコスト

次に、従業員を新たに採用するのに、どのくらいの期間とコストがかかるか考えてみましょう。株式会社マイナビの調査によると、従業員を採用するにあたって、募集開始から採用まで、1か月～4か月程度かかることが一般的であるという結果になっています。



出典：株式会社マイナビ「中途採用状況調査 2025年版（2024年実績）」

なぜ今「定着・流出防止」が必要なのか

仮に、募集開始から採用まで3か月かかるとしたときに、

従業員数40人の会社で、年収300万円の新入社員が半年で退職、
同じく年収300万円の人材を採用する場合

にどのくらいのコストがかかるかを試算します。

「採用にかかるコスト」を、単なる求人広告費だけで考えてはいけません。従業員が退職することによる他従業員の残業増加や、新入社員を教育することで発生する時間コストまで考慮すると、次のような考え方が成り立ちます。

採用そのもの にかかるコスト

転職サイト掲載料
1ヶ月30万円×3ヶ月
= **90万円**

または 転職エージェント手数料
100万円（年収の30%）

選考中に かかるコスト

3か月間 他従業員の残業増加
退職社員の月労働時間160時間÷40人＝4時間増
時間単価1,500円×25%×160時間×3ヶ月＝ **18万円**

教育中に かかるコスト

1名がOJT指導、半年間1日2時間の損失→残業増
時間単価1,500円×125%×2時間×月20日×6ヶ月
＝ **45万円**

このように、従業員が1人退職し、代わりの従業員を採用、教育していくに当たっては、単純計算で1人あたり150万円程度のコストがかかっていると考えることができます。

なぜ今「定着・流出防止」が必要なのか

戦略の転換

これらのことを踏まえると、将来にわたって安定的に人材を確保するためには、「バケツの穴を塞ぐ」戦略が重要になります。いくら莫大な費用をかけて新しい水（採用）を注いでも、底に穴（離職）が開いていれば組織は潤いません。「いかに採るか」から「いかに辞めさせないか」へ。この発想の転換が、経営の安定化に直結します。

人材定着にかかる費用を「コスト」としてではなく「投資」として捉えて積極的に施策を打っていくことで、

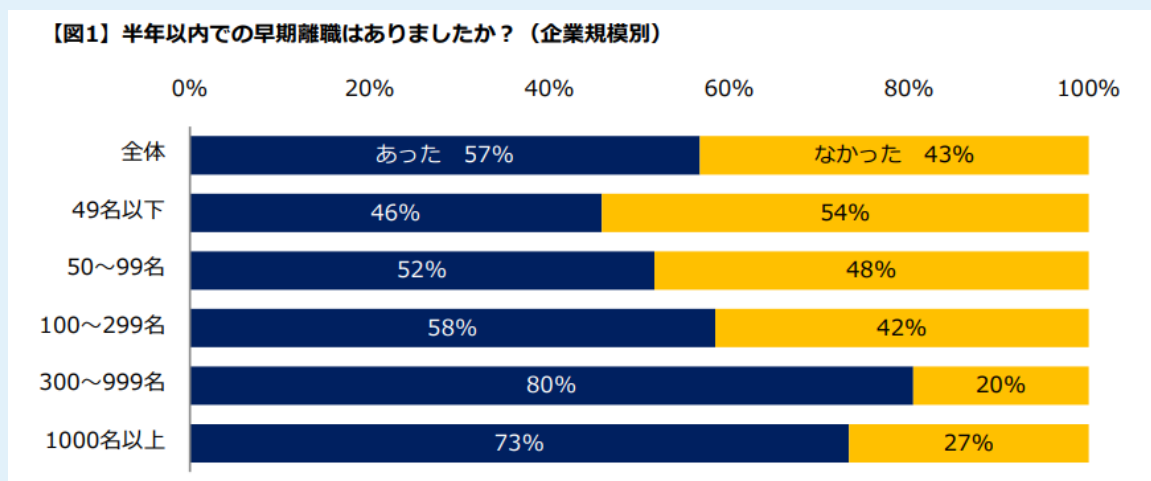
- ・入退社の減少による採用、教育コストの削減
- ・スキルを有する従業員の長期定着による生産性の向上
- ・企業イメージアップによる採用力の向上

につなげることができ、更なる好循環を構築できる可能性が生まれます。

早期離職が生まれる原因

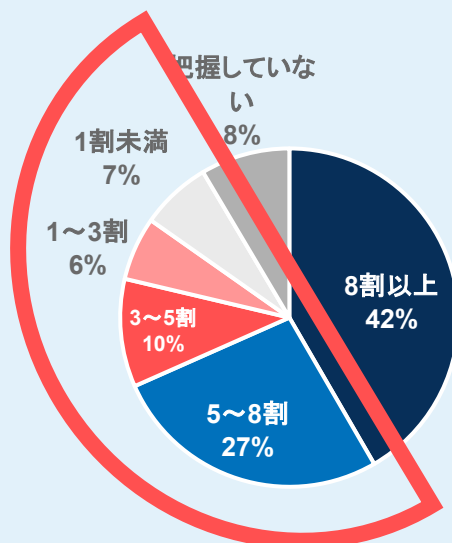
早期離職の実態

エン・ジャパン株式会社の調査によると、直近3年で「半年以内での早期離職」があった企業は57%となっています。また、東大阪商工会議所の管内で実施したアンケートにおいても、入社後3年以内の定着率が8割未満である事業所がおよそ半数を占めており、早期離職が発生している状況が見てとれます。



出典：エン・ジャパン株式会社「「早期離職」実態調査（2025）」

新入社員の定着率（入社後3年以内）はどの程度ですか？

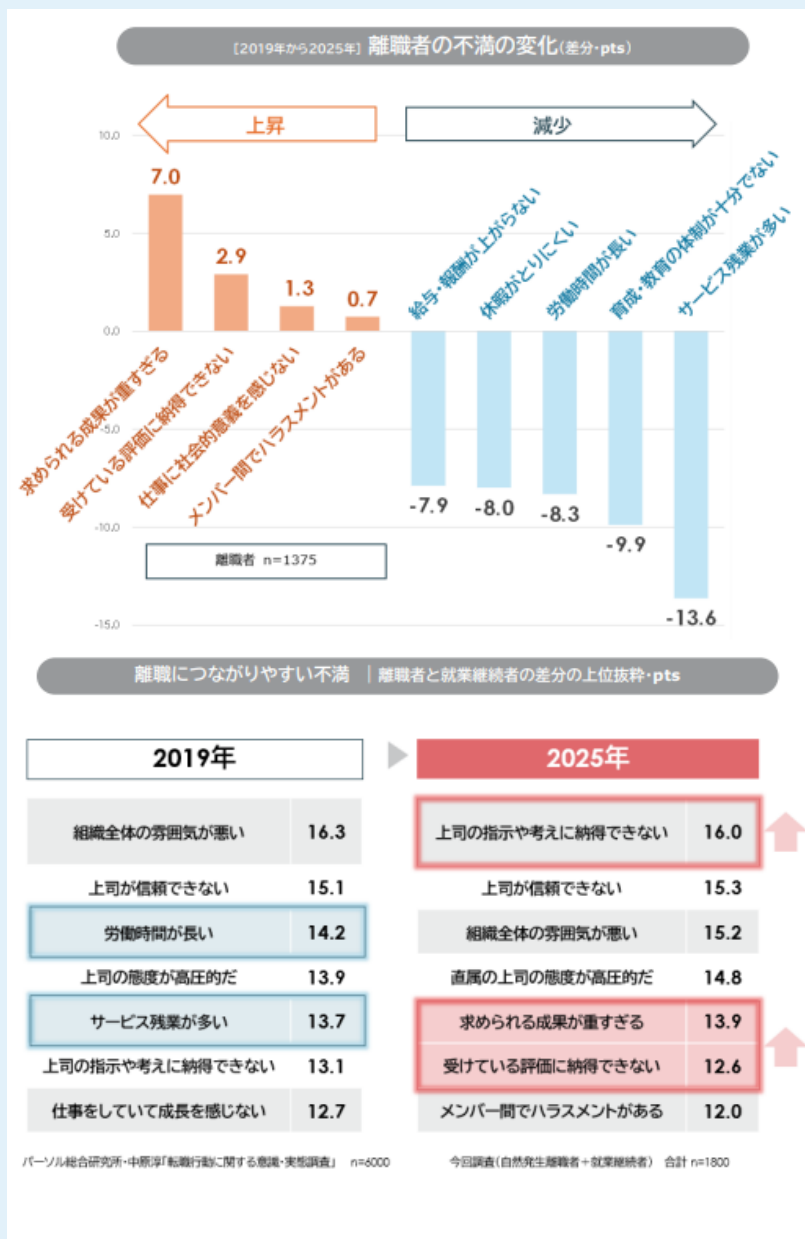


東大阪商工会議所 令和7年度働き方改革アンケート

早期離職が生まれる原因

離職理由

離職者を減らすためには、離職者がなぜ退職を決断したのかを分析する必要があります。パーソル総合研究所の調査によると、離職者が抱く不満および離職につながりやすい不満としては、**労働時間に関するものは減少**する一方、「**成果が重すぎる**」「**受けている評価に納得できない**」「**上司の指示や考えに納得できない**」等が上昇しています。



出典：パーソル総合研究所「離職の変化と退職代行に関する定量調査」

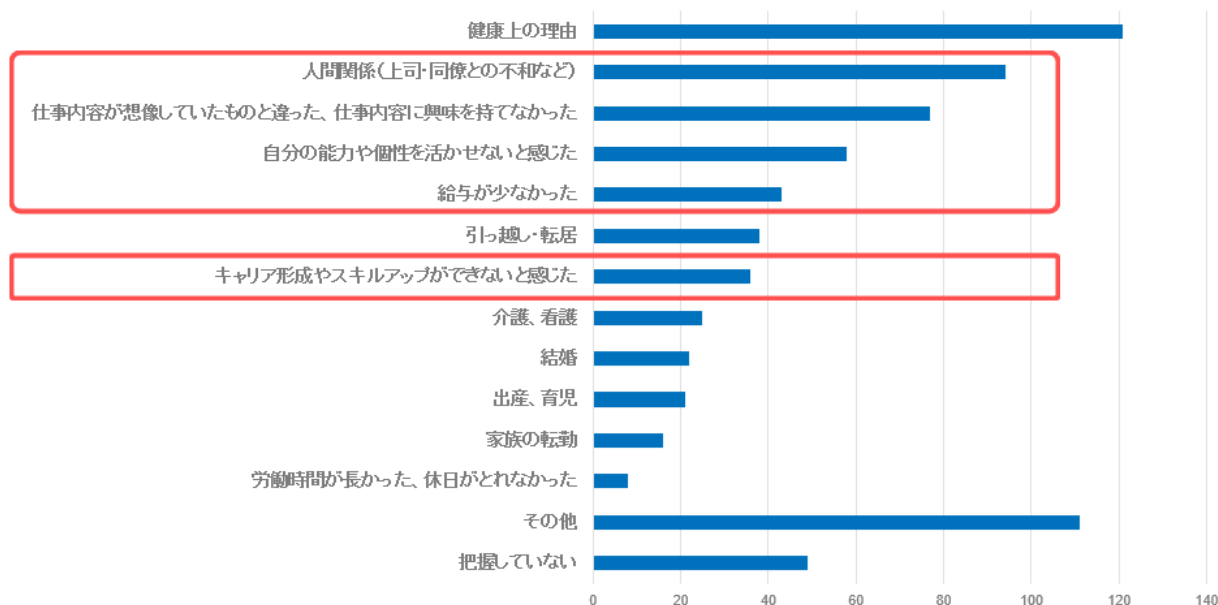
早期離職が生まれる原因

東大阪商工会議所管内では

このトレンドは東大阪商工会議所の管内でも同様で、健康上の理由を除けば、上位を占めるのは「人間関係」「仕事内容」「給与待遇」「キャリア形成」など、労働時間に関するもの以外の退職理由が多くなっています。

働き方改革が中小企業にも浸透し、労働時間の削減や休日の確保については、どの企業も意識しているところかと思われますが、今後はそれ以外の要素についてしっかりと目を向けることが求められているのではないのでしょうか。

直近1年間に退職した従業員の主な退職理由は何ですか？



東大阪商工会議所 令和7年度働き方改革アンケート

人材が定着する職場とは

「不満」を消すだけでは足りない

人が定着する職場とは、どのような職場でしょうか。人材定着において上手くいっている企業を見てみると、前頁の「退職者の不満」を単に消すだけではなく、企業として様々な工夫をしていることが多いです。

人材定着についての工夫ポイントとしては、以下のようなものが考えられます。

労務コンプライアンスの遵守

残業代全額支給は当たり前。
経営者が完全にコントロールできる唯一の要素です。

相談しやすい 人間関係

ハラスメントを起こさせない職場環境づくり。

キャリアパスの 明示

5年後、10年後の姿を具体化し、
この会社での未来をイメージさせる。

ミスマッチの 最小化

会社のリアルを見せる、適性診断の実施、
面接の工夫。

人材が定着する職場とは

ワークライフバランスの質

労務コンプライアンスの遵守

「休みが多い」ことだけでなく、「いつ休めるか、いつ帰れるか」が予測できることが重要です。

適正な労働時間管理と共有

「今日は何時に帰れるかわからない」状態が続くと、社員は私生活の計画が立てられず、精神的に摩耗します。業務量の平準化を行い、スケジュールが見える化されている職場は、安心感を生みます。

「お互い様」文化の醸成

急な子供の病気や介護で休む際に、「すみません」ではなく「ありがとう、次は私がカバーしますね」と言い合える雰囲気があるかが、強力な定着要因になります。

相談しやすい人間関係

人材が定着する職場とは

「ここで働く意味」の提示

キャリアパスの明示

ミスマッチの最小化

特に若手層において、「この会社において、自分は成長できるのか？」という問いへの答えがあるかどうか重要です。

・キャリアパスの可視化

「3年後にはこの業務を任せる」「将来はリーダーになってほしい」といった、個々の社員に合わせたキャリアの道筋を会社が一緒に描いているか。

・スキルのポータビリティ（汎用性）

社内でしか通用しないルールだけでなく、どこへ行っても通用するスキルを身につけさせてくれる会社だと感じると、逆に「この会社でもっと学びたい」という定着意欲が湧くという逆説的効果があります。

人が定着する職場とは

“非金銭的報酬”の重要性

人材定着には、“**非金銭的報酬**”がとても重要です。

“金銭的報酬”とは、給与、賞与、退職金などの賃金や福利厚生待遇を指し、これらは「短期的な満足度は高いが、慣れが生じやすく欲求に際限がない」とわれています。

一方で、“**非金銭的報酬**”とは、承認、成長機会、良好な人間関係、柔軟な働き方、社会貢献性など、単なる賃金待遇にとらわれない会社の魅力といえる部分になります。これらは従業員の幸福度やエンゲージメントに直結し、長期的な定着に寄与するといわれています。

また、臨床心理学者のハーズバーグが提唱した「二要因理論」によると、人間の仕事での満足度は、特定の要因が満たされると満足度が上がり、不足すると満足度が下がるのではなく、**満足と不満足に関わる要因は別**であり、「衛生要因（不満足要因）」と「動機付け要因（促進要因）」の2つで成り立つとしました。

衛生要因（不満足要因）

給与

福利厚生

経営理念と経営方針

同僚との関係

上司との関係

動機付け要因（促進要因）

達成すること

承認されること

仕事そのものへの興味

責任と権限

昇進や成長

つまり、従業員にとって「この会社に残りたい」「この会社で何かを成し遂げたい」と思わせるには、この「**動機付け要因（促進要因）**」についてよりフォーカスした人事労務管理が重要であるといえるかもしれません。

働き方改革が定着力を高める —実際の取組事例—

労働時間削減によるアプローチ

Case.1 注文書の様式統一

背景	顧客ごとに受注連絡に用いる手段や様式が異なり、受注内容を自社で再度データ入力したり、手慣れた従業員しか詳細に確認できない状態でした。
取組み	「自社のコストが増加すれば、顧客が当社に支払う費用にも影響する」との論理のもと、顧客とやり取りする書類については、業務効率化を図るため、自社で使用する様式と顧客で使用する様式を統一してもらえよう依頼し、内容の整理や確認に要する時間を削減しました。
結果	時間外労働につながるものであっても、顧客からの要望には応える必要があります。それだけに、顧客に対して自社と顧客の双方のコスト削減につながるようなwin-winの提案を行い、お互いに業務効率化を進めることによって、自社の労働時間削減と、顧客の要望に応えることを両立させています。

Case.2 多能工化の推進

背景	現状では、ある工程について特定の人しか習得しておらず、その人に業務が集中し、長時間残業につながる原因になっている状態でした。
取組み	多能工化を進め、業務の多い従業員がいる場合には、部門の管理者が他の従業員に振り分けるようにしました。多能工化を進める取組として、各職場で必要とする技術・能力、資格・免許を整理し、必要な教育や人材ローテーションを計画的に実施しています。
結果	特定の人に業務が集中することがなくなったことで、その従業員の残業が減少したことはもちろん、営業課がより柔軟に受注を取りやすくなりました。また、従業員が複数の工程をマスターすることで、自己肯定感や向上心がアップし、資格取得等の意欲が増しました。

働き方改革が定着力を高める — 実際の取組事例 —

労働時間削減によるアプローチ

Case.3 「選択的ノー残業デー」の導入

背景	「みんながいと帰りにくい」という雰囲気があり、残業のうち一定程度が「なんとなく仕事をする時間」になっていました。
取組み	従業員によって業務内容、進捗状況はそれぞれ異なるため、単なるノー残業デー（曜日一律）ではなく、各自がそれぞれ毎週1日、自分でノー残業デーを決定する方策をとりました。共通のファイルに各自のノー残業デーを記入し互いに確認できるようにすることで、重複を避けて支障が出ないよう調整を行えるようにしました。
結果	「今日はノー残業デーなので」と、周囲に気兼ねなく定時に帰りやすくなり、設定した日は定時に帰れるように周囲が配慮するなど、ノー残業デーの実施率が高まりました。現在は月平均20時間を下回るなど、時間外労働削減につながっています。

Case.4 生産性の高い人を評価する制度

背景	長時間働く人が高く評価されがちであり、また上司が部下のスキルや業務効率化について意識することは少なく、「前からこの方法でやっているから」と、保守的な雰囲気がありました。
取組み	管理職の人事考課の項目には、「部下の時間外労働の少なさ」に関する項目が組み入れられており、年2回の賞与と翌年度の昇給に影響する仕組みにしました。
結果	管理職は、従業員一人ひとりの時間外労働を把握するだけでなく、時間外労働の削減の取組を進めていく必要が生まれ、積極的に部下の指導を行いスキルアップを図るようになり、チーム全体で効率化・最適行動を考えるようになりました。

働き方改革が定着力を高める －実際の取組事例－

非金銭的報酬によるアプローチ

Case.1 「成果発表会」の開催

背景	昔からずっと同じ製品を同じ工程で作り続けており、売上や生産性が変わらないにもかかわらず給与水準は上がる一方でした。
取組み	毎年1回、所属チームごとに業務の成果を発表してもらい、優秀チームには会社が用意した景品を授与する取組みを始めました。あらかじめ、授与する景品について予算を決めた上で各チームから希望する景品を募る形をとることで、受賞のモチベーションが高くなることを狙いました。
結果	受賞に向けて本気で新商品や生産性向上のアイデアを出すようになったことに加えて、チーム内でのコミュニケーションの活発化や、他のチームや従業員がどんなことを考えているかを知る機会にもなり、各自刺激を受けているようです。

Case.2 社内ドラフト制度、社内公募制度の導入

背景	部署間の壁（セクショナリズム）が強く、数年目～中堅社員が「自分の将来が見えない」といって仕事のマンネリ化で離職するケースが生まれていました。
取組み	各部署でほしい人材を募集し、それに他部署の従業員が志望できる「社内ドラフト制度」、新サービスのネーミング案やSNS広報などに全部署から参加できる「社内公募制度」のふたつをスタートしました。
結果	会社内で実質転職できるようになると同時に、自分の本来業務以外の役割を持てるようになったことで、自己有用感が高まり、社内ネットワークが強化されたことで、会社での将来ビジョンを持ちやすくなり、離職率が下がりました。

低コストでできる改善施策

人材定着にコストをかける価値があることは先述した通りですが、人材定着のための施策の中でも、比較的低コストで実現できるものも存在します。ここからは、そのいくつかをご紹介します。

1. 賞賛文化の醸成

自分のしている仕事や自分の担う役割が、普段どのように役立っているか、周囲からどのように評価されているかについては、だれしも気になるところです。

- ✓ 朝礼で1日1人、他者の貢献を発表する
- ✓ ピアボーナス制度：従業員同士が感謝・称賛のメッセージと
少額のインセンティブを 送りあう
- ✓ サンクスカード制度：従業員同士が感謝の言葉をカードで伝え合う



「急な仕事を助けてくれてありがとう！」「プレゼン資料素晴らしかったです！」など、日々の仕事の感謝や称賛を、**他者に見える形にする**ことで、自分のした貢献が皆に認められ、また数値では計れない縁の下の力持ち的な仕事にも光が当たり、モチベーション向上につながる可能性があります。

低コストでできる改善施策

2. 入社直後の不安解消

入社直後の従業員を心理的にフォローすることも非常に有効です。

- ✓ 入社初日に、デスクに「歓迎のメッセージカード」「社内の略称・専門用語集」「近隣のおすすめランチマップ」「お菓子」などを置いておく。



早期離職の多くは、「この会社で大丈夫かな？」という不安から始まります。

「歓迎されている」という実感をもってもらうことで、帰属意識を高めることができるかもしれません。準備コストは数百円ですが、心理的なインパクトは絶大です。

低コストでできる改善施策

3. 面接の工夫

人材定着を考えるにあたって、採用する人材が自社とマッチするかどうかを見極めることも非常に重要です。

- ✓ 人材補充予定部署の責任者や教育担当者に同席してもらう
- ✓ 面接前に面接票（やや口頭で聞きにくいこと）記入タイムを設ける
- ✓ 自社のデメリット的側面も開示する
- ✓ 適性診断を実施する
- ✓ 簡単な職場見学をしてもらう



たとえ人手不足の状況であっても、一旦決めた採用基準は下げないことをお勧めします。
（業務効率化や機械化等で解消できるスキル等であれば問題ありません）

例えば、「人の話を遮って話す人はNG」などの「NG事項」を定めておき、
たとえ素晴らしい経歴を持っている人でも、そのようなNG事項に該当する人は
勇気をもって採用を見送る、という判断も必要です。

最後に

人材定着には労務環境を改善し、働きやすい職場をつくることが欠かせません。

そのための施策を行うにあたっては、最初から完璧なものとはできないかもしれません。それでも、最初は小さく始めたとしても、定期的に効果を確認し、改善することで、いずれはその施策が定着し、会社の立派なアピールポイントになっていくことでしょう。

労務環境改善にはコストがかかるものと考えがちですが、従業員にかけるべきはお金ではなく「関心」です。

自社の従業員のことに関心をもち、どうしたら皆が働きやすくなるか、互いに協力しやすくなるかを考えていくことで、自然とそのような意識を社内に醸成することにつながるのかもしれません。

「働き方」が変わっています！

2019年4月1日から働き方改革関連法が順次施行されています

1

時間外労働の上限規制が導入されます！

時間外労働の上限について、月45時間、年360時間を原則とし、臨時的な特別な事情がある場合でも、年720時間、単月100時間未満、複数月平均80時間、休日労働含むを限度に設定する必要があります。

(施行:2019年4月1日から ※中小企業は2020年4月1日から)

2

年次有給休暇の確実な取得が必要です！

使用者は、10日以上[※]の年次有給休暇が付与されている全ての労働者に対し、毎年5日、時季を指定して有給休暇を与える必要があります。

(施行:2019年4月1日から)

3

労働時間の客観的な把握を企業に義務付けます！

健康管理の観点から「裁量労働時間制が適用される人」や「管理監督者」も含め、全ての労働者の労働時間の状況が客観的な方法、その他適切な方法で把握されるよう法律で義務づけます。

(施行:2019年4月1日から)

4

月60時間超の時間外割増賃金率が引上げられます！

中小企業においては、現在月60時間超の時間外労働割増賃金率は25%以上ですが、改正後は、中小企業の割増賃金率を引上げ、大企業・中小企業ともに月60時間超の時間外労働割増賃金率は50%以上になります。

(施行:2023年4月1日から)

この他にも、勤務間インターバル制度の導入促進タイム制の拡充、高度プロフェッショナル制度の創設、産業医・産業保健機能の強化について改正されています。

お困りのことは今すぐ商工会議所へ！

東大阪商工会議所 TEL 06-6722-1151
〒577-0809 大阪府東大阪市永和2丁目1-1

執筆・監修：社会保険労務士法人 おぎ堂事務所

編集：東大阪商工会議所