

第1部

中小企業の生産性向上に向けた支援政策

中小企業の生産性向上に向けた支援政策

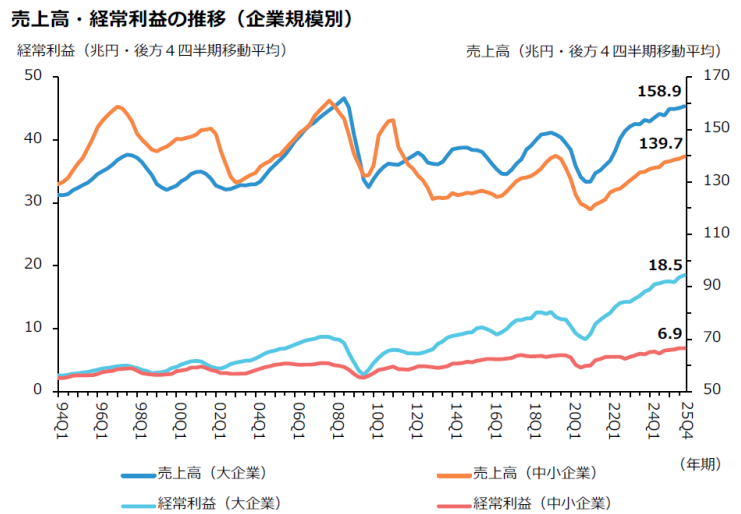
生産性向上の追求は中小企業経営にとって重要なテーマの一つである。
このテーマでは中小企業の生産性と支援政策について中小企業白書の内容を交えながら学ぶ。

1. 中小企業を取り巻く経営環境(2026年度中小企業白書から)

まずは現在中小企業が置かれている状況から見ていきたい。

右図は2026年度中小企業白書(以下、白書)で紹介されている大企業と中小企業の売上高、経常利益の推移である。

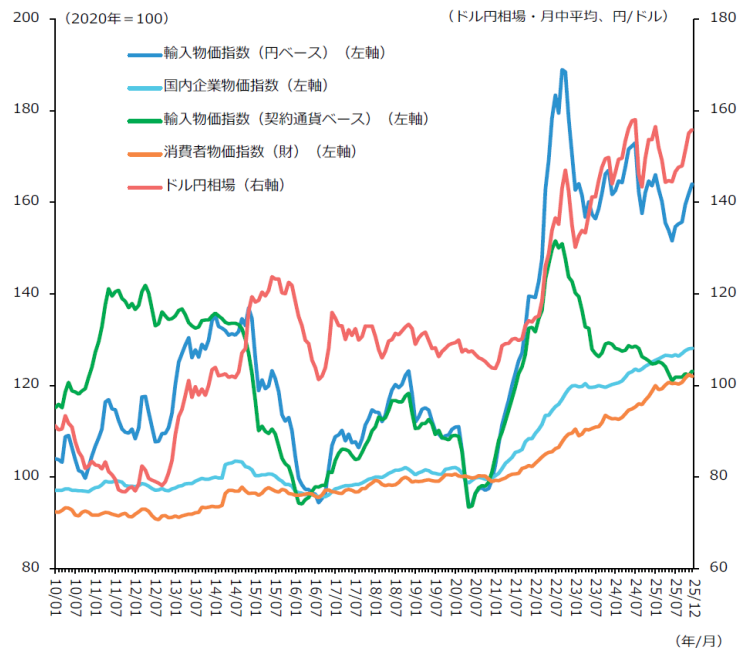
様々な要素価格が上がっている昨今でも、この図では経常利益が増加している。背景にはある程度の価格転嫁の成功と、この図における中小企業の定義が資本金1000万~1億円の企業に限られている点がある。資本金1000万円以下の企業を加えると下方修正されることが予想される。



右の図は物価指数のデータである。

円安を背景に輸入物価指数が上昇し、そこに追いつくように国内の企業・消費者物価指数が急激に上昇している。企業としては材料費、電気等のエネルギー費、設備を整備するための消耗品費など様々なコスト・資材が値上がりしている。

国内企業物価指数、消費者物価指数、輸入物価指数、ドル円相場の推移

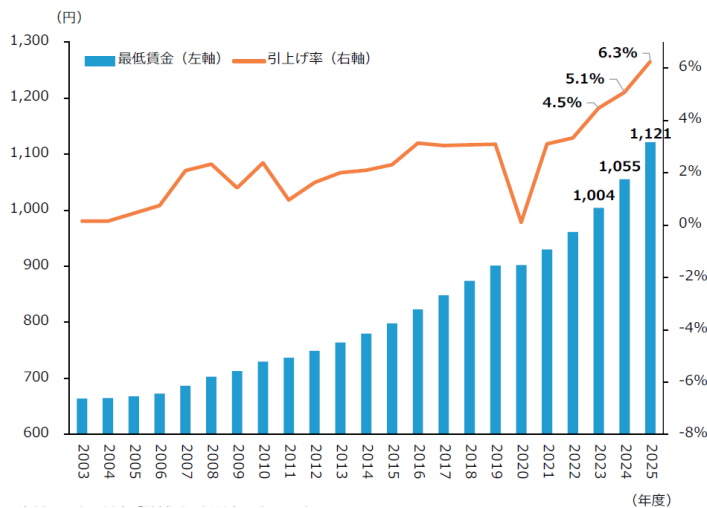


続いて人件費について見ていく。

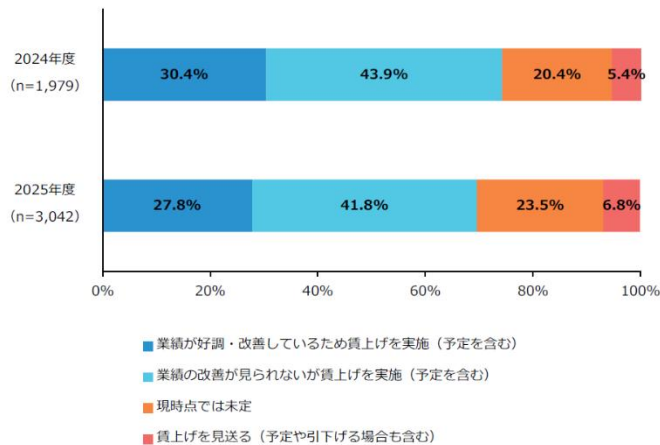
左下の図は最低賃金の状況、その右は昨年・一昨年の中小企業における賃上げの状況である。

最低賃金は年々上がり続け、雇用者側である企業としてはコストが上がり続けている。また最低賃金以外でも、たとえ業績が改善していなくても中小企業は賃上げをしている。

最低賃金の推移



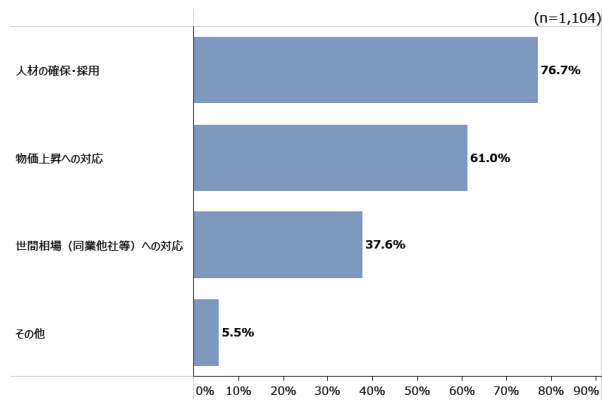
中小企業における賃上げの実施状況



第1-4-6図 業績の改善が見られない中でも賃上げを実施する理由

業績が上がらない中でも賃上げをする理由を示したものが右の図である(2024年度中小企業白書から)。

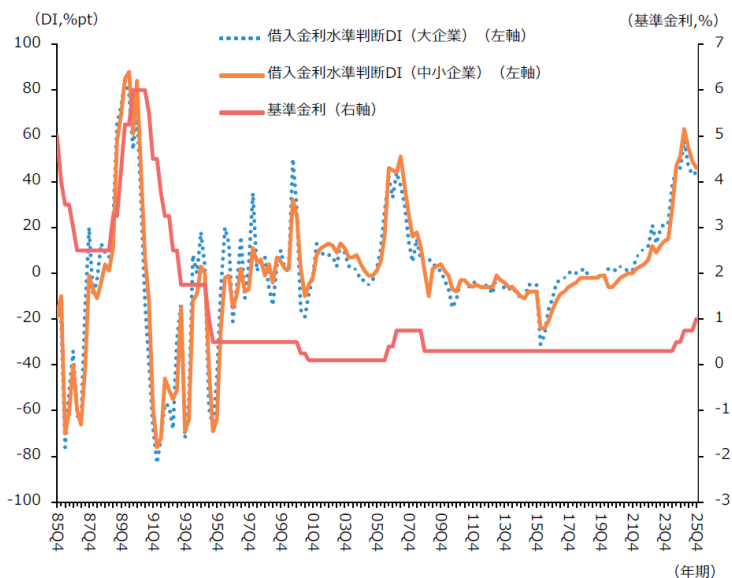
人材の確保・採用や物価への対応、他社の賃上げへの対応などから苦しい状況でも賃上げをしていることが分かる。



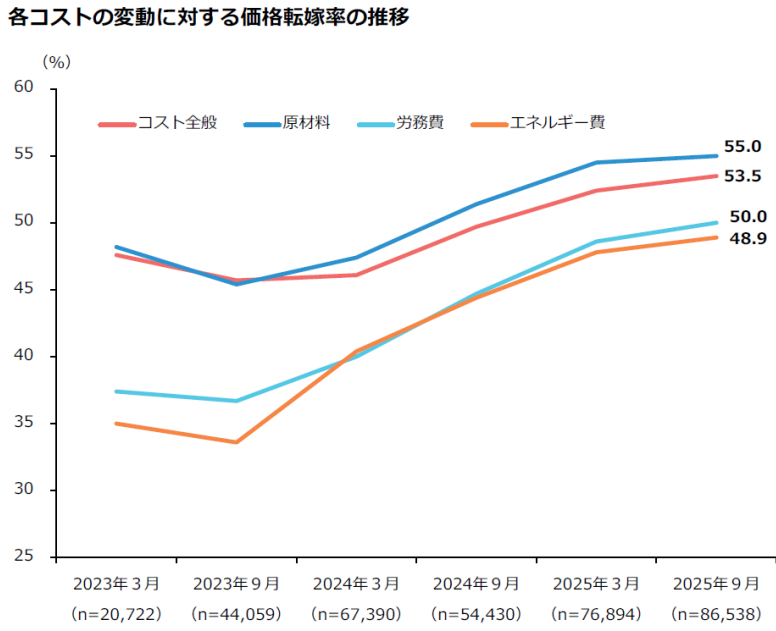
加えて金利である。右図は基準金利とDIの推移である。基準金利は0付近であったものが2023年から上昇した。

物価上昇に合わせて金利が上がるとすれば、金利はこれからも上がることが予想される。企業は自社に最適な資金構成を見直すことで、不要な資金流出を避けることができる。

借入金利水準判断DI (企業規模別)、基準金利の推移



最後に、これらの要素価格の上昇がどの程度製品価格への転嫁として吸収されているのかを見るのが価格転嫁率である。各コストで少しずつ上昇してはいるが、全体としては未だ 50%程度となっている。

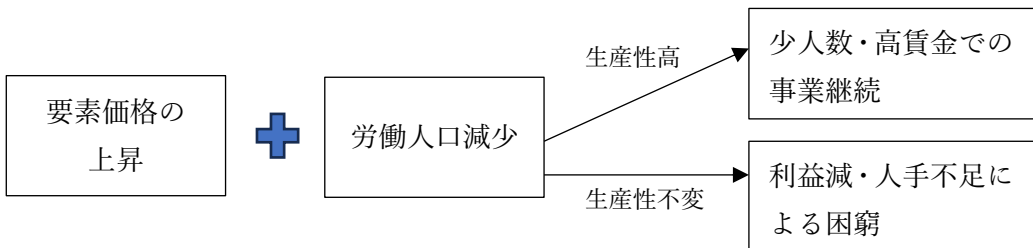


以上、物価・人件費・金利という三つのコスト上昇要因と、それが十分に価格転嫁できていない現状を確認した。これらが重なることで、中小企業の利益は構造的に圧迫されつつある。

2. 労働生産性

2026 年度中小企業白書では「経営環境の転換期において、現状維持は最大のリスク」として、中小企業が現状維持の状態から生産性向上=稼ぐ力の向上への取組にシフトしなければならないとしている。

その理由は前章で見た要素価格の高騰と、国内の労働人口の減少である。



企業が現状維持=生産性が変わらない状況が続けば、要素価格の高騰により利益額は年々減少し、労働人口減少により業務遂行に必要な人員の確保が困難になる。こうした状況を避けるために、労働生産性（社員一人当たりの生産性）を高めていかななくてはならない。

白書第2部では、労働生産性を

$$\text{従業員一人当たりが生み出す付加価値額} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{従業員数}}$$

として、付加価値額は以下のように計算している。

$$\text{営業純益 (営業利益 - 支払利息等)} + \text{人件費} + \text{減価償却費} + \text{支払利息等} + \text{動産・不動産賃借料} + \text{租税公課}$$

人件費や減価償却費も付加価値額の中に含まれるが、これらの費用の増加は営業純益を押し下げるため、付加価値を高めるためには実質的な営業純益の増加が必要となる。

その上で、白書は労働生産性を高める取組として、

- ①付加価値額の増加
 - ②労働投入量の最適化
- の二つの方向性を提示している。

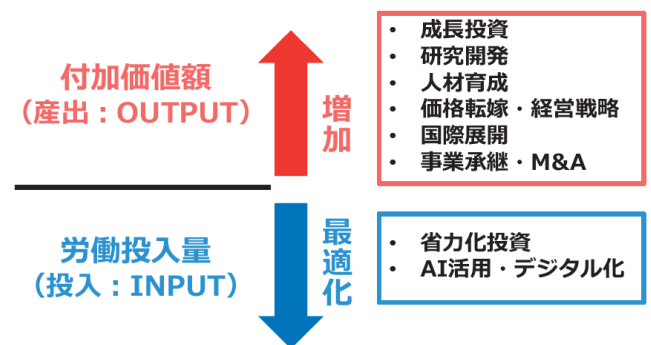
この中で成長投資とは、省力化とは異なる方向で利益額を高める設備投資である。製造業においては新たな設備を有することで、それまで自社では行えなかった加工方法が可能となり、新たな受注を獲得したり外注していた加工の内製化を行ったりといったことがある。小売業であれば店舗を改装し魅力を増すことで販売力を強化することなどが考えられる。こうした投資を行うことで利益額の高い受注を獲得し、労働生産性を向上させる可能性はある。

一方で、こうした設備投資を行わない理由として第一に挙がるのは「投資に見合うだけの収益を確保できるか分からない」である。日々自社のことを考えている経営者の目には、どこに投資をすれば利益が高まるかの可能性の芽は見えている。しかし不確実性が高く、投資に踏み切れない。

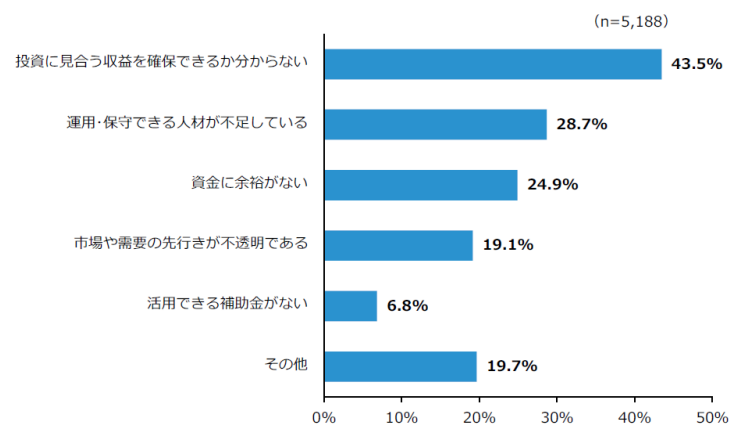
投資前の見通しが外れ設備導入後に想定通りの受注が得られないことはある。大きな金額の投資には補助金の活用などにより出来るだけリスクを下げた投資を行うことが望ましい。

また白書では成長投資にAIの活用も加えている。

労働生産性の要素と重要な取組



成長に向けた設備投資に取り組んでいない理由



例えば営業資料の文章作成やデザインにおいて、社内に得意な者がいない場合 AI を活用することで品質の底上げをすることが出来る。中小企業における AI の活用は独自の契約・開発ではなく一般に普及している AI を利用するため直接的なコストは小さい。一方でセキュリティ面を含めて社員が AI を使えるようになるための知識・ノウハウの共有といった社員教育面での投資が必要となる。

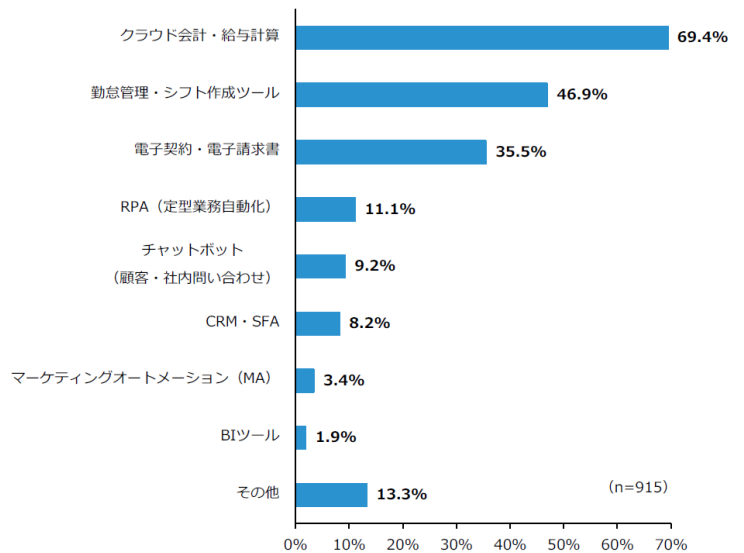
『①付加価値の増加』にはその他にも様々な取組が含まれているが、こうした活動から新たな受注の獲得、新市場への展開、新商品・新サービスの販売・提供あるいは既存顧客からのリピート率向上などにより付加価値を向上させる。

②労働投入量の最適化は、白書では主に IT ツールと AI の活用について分析されている。

IT ツールは低価格で始められるクラウドサービスの利用により、コスト増を抑えながら業務にかかる時間を短縮できる可能性がある。またこうしたサービス・ソフトを使用することにより、担当者以外にも業務が分かりやすくなり、引継ぎや長期間の休みの際のフォローがしやすくなる。

一方で中小企業では、複数の IT ツールを利用することでデータの重複入力から業務を増やしている場面や、ツールを導入しても現場の担当者が使用しないなどの場面が見受けられる。IT ツールを使用する目的を実際に使用する担当者と共に共有し、可能であればツール選定から担当者と共に進めることが望ましい。

中小企業が導入しているITツール・サービス



AI の利用に関しては、中小企業では少しずつ始まったところである。

セキュリティ面についてのみ社内ルールを共有したうえで、まずは触れてみて、AI に慣れるところから始める。AI に慣れることで、業務のどの部分が AI で代替できるかアイデアが出てくるようになる。

省力化投資のうち、AIの具体的な活用方法 (業種別)

業種	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
建設業 (n=177)	19%	10%	38%	1%	2%	8%	6%	12%	13%	60%	37%	12%			
製造業 (n=227)	17%	6%	51%	2%	7%	13%	6%	9%	10%	38%	36%	15%			
情報通信業 (n=93)	10%	6%	35%	1%	45%	27%	2%	13%	11%	46%	27%	5%			
運輸業・郵便業 (n=37)	32%	16%	54%	5%	3%	3%	3%	5%	3%	38%	5%	0%			
卸売業 (n=162)	10%	11%	45%	9%	4%	9%	7%	19%	10%	49%	34%	4%			
小売業 (n=50)	20%	10%	38%	0%	8%	16%	8%	32%	16%	48%	38%	12%			
不動産業・物品賃貸業 (n=39)	8%	10%	36%	0%	0%	10%	8%	23%	15%	54%	23%	5%			
学術研究・専門・技術サービス業 (n=42)	17%	10%	36%	0%	10%	12%	5%	7%	2%	52%	33%	19%			

資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

3. 労働生産性向上のための主な支援施策

中小企業の生産性を高めるため、日本政府はいくつかの政策を実施している。

ここでは主にその一つである【中小企業生産性革命推進事業】から、比較的規模の小さな中小企業でも取り組めるいくつかの支援施策を紹介する。

※令和8年5月現在の情報。各種支援制度は年度途中でも公募要領が改訂される場合があります。申請を検討する際は必ず最新の公募要領をご確認ください。

【ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金】

<p>①概要</p>	<p>中小企業者等の生産性向上に資する革新的な新製品・新サービス開発や海外需要開拓を行う事業のために必要な設備投資等に要する経費の一部を補助する事業を行うことにより、中小企業者等の生産性向上を促進し経済活性化を実現する。</p>								
	<p>項目</p>	<p>対象事業</p>	<p>補助上限</p>						
	<p>製品・サービス高付加価値化枠</p>	<p>革新的な新製品・新サービス開発</p>	<p>750万～2,500万円(従業員規模別)</p>						
	<p>グローバル枠</p>	<p>海外需要開拓を行う事業 ①海外への直接投資 ②海外市場開拓(輸出) ③インバウンド対応 ④海外企業と共同で行う事業</p>	<p>一律 3,000万円</p>						
<p>②主な申請要件</p>	<p>基本要件</p>								
	<p>要件</p>	<p>基準値</p>	<p>達成時点</p>						
	<p>①付加価値額の増加</p>	<p>年平均成長率 3.0%以上</p>	<p>3～5年の計画最終年度</p>						
	<p>②賃金の増加(1人あたり給与支給総額)</p>	<p>年平均成長率+3.5%以上</p>	<p>3～5年の計画最終年度</p>						
	<p>③事業所内最低賃金水準</p>	<p>事業実施都道府県の最低賃金+30円以上</p>	<p>3～5年の計画期間中、毎年</p>						
	<p>④従業員の仕事・子育て両立支援(従業員21名以上)</p>	<p>次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画の策定・公表</p>	<p>応募申請時に策定済み、交付申請時まで公表</p>						
	<p>※付加価値額=営業利益+人件費+減価償却費</p>								
<p>③補助率・限度額</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="395 1966 644 2016"></td> <td data-bbox="649 1966 1059 2016"> <p>製品・サービス高付加価値化枠</p> </td> <td data-bbox="1064 1966 1479 2016"> <p>グローバル枠</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="395 2022 644 2054"> <p>補助率</p> </td> <td data-bbox="649 2022 1059 2054"> <p>中小企業 1/2、</p> </td> <td data-bbox="1064 2022 1479 2054"> <p>中小企業 1/2、小規模企</p> </td> </tr> </table>				<p>製品・サービス高付加価値化枠</p>	<p>グローバル枠</p>	<p>補助率</p>	<p>中小企業 1/2、</p>	<p>中小企業 1/2、小規模企</p>
	<p>製品・サービス高付加価値化枠</p>	<p>グローバル枠</p>							
<p>補助率</p>	<p>中小企業 1/2、</p>	<p>中小企業 1/2、小規模企</p>							

		小規模企業・小規模事業者・再生事業者 2/3	業・小規模事業者 2/3
限度額		従業員規模に応じて 750 万円～2500 万円	一律 3,000 万円(従業員規模区分なし)
備考		特例措置(1)大幅な賃上げに係る補助上限額引上げ、(2)最低賃金引上げに係る補助率引上げが設定。	

* 第 23 次公募(2026 年 5 月を締切)以降のスケジュール未定。

【デジタル化・AI 導入補助金(通常枠)】

①概要	中小企業・小規模事業者等の労働生産性の向上を目的として、デジタル化・DX 等に向けた AI を含む IT ソフトウェア、サービス等の導入を支援。2026 年度は「デジタル化・AI 導入補助金」として実施され、従来の IT 導入補助金の枠組みを引き継ぎつつ、AI を含む IT ツール導入支援が明確化されている。事務局に登録された IT ツールを、事務局に登録された IT 導入支援事業者と共同事業体を組んで導入する形式(単独申請不可)。										
②主な申請要件	翌事業年度以降 3 年間の事業計画を策定し実行すること。 ・1 年後に労働生産性を 3%以上向上 ・事業計画期間における労働生産性の年平均成長率 3%以上										
③補助率・限度額	<table border="1"> <thead> <tr> <th>補助金申請額</th> <th>必要とされる対応業務プロセス数</th> <th>補助率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5 万～150 万円未満</td> <td>1 以上</td> <td rowspan="2">1/2</td> </tr> <tr> <td>150 万～450 万円以下</td> <td>4 以上</td> </tr> </tbody> </table>			補助金申請額	必要とされる対応業務プロセス数	補助率	5 万～150 万円未満	1 以上	1/2	150 万～450 万円以下	4 以上
補助金申請額	必要とされる対応業務プロセス数	補助率									
5 万～150 万円未満	1 以上	1/2									
150 万～450 万円以下	4 以上										

【小規模事業者持続化補助金<一般型 通常枠>】

①概要	地域の雇用や産業を支える小規模事業者等の生産性向上と持続的発展を図ることを目的とし、商工会・商工会議所と連携しながら、持続的な経営に向けて自ら策定した経営計画に基づく販路開拓・業務効率化等の取組を支援。経営計画策定が必須で、商工会・商工会議所の経営指導員による事業支援計画書が必要。	
	補助対象経費	機械装置等費、広報費、ウェブサイト関連費、展示会等出展費、旅費、開発費等
②主な申請要件	補助対象者(小規模事業者の定義)	
	業種	常時使用する従業員数
	商業・サービス業(宿泊業・娯楽業除く)	5 人以下

	サービス業のうち宿泊業・娯楽業	20人以下
	製造業その他	20人以下
	基本要件 ・自社で経営計画および補助事業計画を策定すること	
③補助率・限度額	補助上限・・・50万円 補助率・・・2/3 ※インボイス特例・賃金引上げ特例の活用により最大250万円	

【中小企業省力化投資補助金】

①概要	<p>中小企業等の売上拡大や生産性向上を後押しするために、人手不足に悩む中小企業等に対して、省力化投資を支援する。カタログに登録された省力化製品のなかから選ぶカタログ注文型と、個別事業に合わせた設備・システム導入を行う一般型に分かれている。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>性質・対象</th> <th>申請方式</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>カタログ注文型</td> <td>国登録カタログの製品から選択 配膳ロボット、清掃ロボット、自動券売機、自動梱包機など</td> <td>販売事業者との共同申請</td> </tr> <tr> <td>一般型</td> <td>個別現場に合わせたオーダーメイド 業務プロセス自動化、ロボット連携、DXシステム、独自設備など</td> <td>申請者自身が申請</td> </tr> </tbody> </table>			項目	性質・対象	申請方式	カタログ注文型	国登録カタログの製品から選択 配膳ロボット、清掃ロボット、自動券売機、自動梱包機など	販売事業者との共同申請	一般型	個別現場に合わせたオーダーメイド 業務プロセス自動化、ロボット連携、DXシステム、独自設備など	申請者自身が申請			
項目	性質・対象	申請方式													
カタログ注文型	国登録カタログの製品から選択 配膳ロボット、清掃ロボット、自動券売機、自動梱包機など	販売事業者との共同申請													
一般型	個別現場に合わせたオーダーメイド 業務プロセス自動化、ロボット連携、DXシステム、独自設備など	申請者自身が申請													
②主な申請要件	<p>以下の労働生産性・給与支給額を向上させる事業計画を策定し、採択された場合はそれに取り組みなければならない。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>要件</th> <th>労働生産性の年平均成長率</th> <th>1人当たり給与支給総額の年平均成長率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>カタログ注文型</td> <td>+3.0%以上</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>一般型</td> <td>+4.0%以上</td> <td>+3.5%以上</td> </tr> </tbody> </table> <p>その他の主な要件</p> <ul style="list-style-type: none"> ・申請時に人手不足の状態にあること ・すべての従業員の賃金が最低賃金を超えていること <p>*細かな要件は『中小企業省力化投資補助金』のWebサイトに掲載されている公募要領を参照。</p>			要件	労働生産性の年平均成長率	1人当たり給与支給総額の年平均成長率	カタログ注文型	+3.0%以上	—	一般型	+4.0%以上	+3.5%以上			
要件	労働生産性の年平均成長率	1人当たり給与支給総額の年平均成長率													
カタログ注文型	+3.0%以上	—													
一般型	+4.0%以上	+3.5%以上													
③ 補助率・限度額	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>カタログ注文型</th> <th>一般型</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>補助率</td> <td>1/2</td> <td>1,500万円までは1/2(小規模・再生事業者は2/3)、1,500万円超の部分は1/3</td> </tr> <tr> <td>限度額</td> <td>従業員規模に応じて500万円～1000万円</td> <td>従業員規模に応じて750万円～8000万円</td> </tr> <tr> <td>備考</td> <td colspan="2">両型で大幅な賃上げに係る補助上限額引上げ有り</td> </tr> </tbody> </table>				カタログ注文型	一般型	補助率	1/2	1,500万円までは1/2(小規模・再生事業者は2/3)、1,500万円超の部分は1/3	限度額	従業員規模に応じて500万円～1000万円	従業員規模に応じて750万円～8000万円	備考	両型で大幅な賃上げに係る補助上限額引上げ有り	
	カタログ注文型	一般型													
補助率	1/2	1,500万円までは1/2(小規模・再生事業者は2/3)、1,500万円超の部分は1/3													
限度額	従業員規模に応じて500万円～1000万円	従業員規模に応じて750万円～8000万円													
備考	両型で大幅な賃上げに係る補助上限額引上げ有り														

4. 支援施策利用に当たって

施策の利用申請をする企業の中には、採択の通知を受け取った時点で目標を達成したかのような空気が生まれることがある。しかし、採択はゴールではない。採択～補助事業終了後までの数年間にわたり、計画した取組が行われ、生産性向上や賃上げが実現できているかを問われ続ける。さらに近年の生産性向上支援施策は、成長目標を達成できなかった場合補助金の返還や交付条件上の措置が求められる場合がある。真面目に取り組む企業にとってこれは問題にならないが、甘い見通しで補助金を求めた企業には後々重くのしかかる。

今の支援施策活用には「採択される計画」ではなく「実際に達成できる計画」が求められている。そのためにも補助金ありきで新たな行動を行うのではなく、本当にこれからの自社がやらなければならない経営課題を特定し、その解決の実行の中でコストを下げるために補助金を活用することである。


【図表出展一覧】

白書	白書内番号	タイトル	出典・根拠
2026年版中小企業白書	第1-1-3図	売上高・経常利益の推移（企業規模別）	財務省「法人企業統計調査季報」
2026年版中小企業白書	第1-1-7図	国内企業物価指数、消費者物価指数、輸入物価指数、ドル円相場の推移	日本銀行「企業物価指数」、総務省「消費者物価指数」、日本銀行「外国為替市況」
2026年版中小企業白書	第1-1-17図	最低賃金の推移	厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」
2026年版中小企業白書	第1-2-2図	中小企業における賃上げの実施状況	日本商工会議所・東京商工会議所「中小企業の賃金改定に関する調査」
2024年版中小企業白書	第1-4-6図	業績の改善が見られない中でも賃上げを実施する理由	日本商工会議所・東京商工会議所「人手不足の状況及び多様な人材の活躍等に関する調査」

2026年版中小企業白書	第1-1-5図	借入金利水準判断DI（企業規模別）、基準金利の推移	中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」、日本銀行資料
2026年版中小企業白書	第1-1-36図	各コストの変動に対する価格転嫁率の推移	中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」
2026年版中小企業白書	第2-2-1図	労働生産性の要素と重要な取組	中小企業庁作成
2026年版中小企業白書	第2-2-10図	成長に向けた設備投資に取り組んでいない理由	（株）東京商工リサーチ「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」
2026年版中小企業白書	第2-2-94図	中小企業が導入しているITツール・サービス	中小企業実態基本調査
2026年版中小企業白書	第2-2-90図	省力化段階のうち、AIの具体的な活用方法（業種別）	（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

【補助金・支援施策の最新情報】

本テキストの内容は令和8年5月時点の情報です。補助金制度は公募回ごとに要件や補助率、スケジュール等が変更される場合があります。申請を検討する際は、必ず各施策の公式Webサイトおよび最新の公募要領をご確認ください。

施策名	公式Webサイト	QRコード
ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金	ものづくり補助金総合サイト	
デジタル化・AI導入補助金	デジタル化・AI導入補助金2026	
小規模事業者持続化補助金	小規模事業者持続化補助金まとめサイト	
中小企業省力化投資補助金	中小企業省力化投資補助金公式サイト	

第2部 テーマ2

中小企業における人材の定着支援

1 はじめに

不足していく人材への対応は、中小企業の長期的な課題となっている。採用市場は売り手優位が続ぎ、中小企業にとって採用コストが重い負担である以上、今いる従業員に長く働き続けてもらうこと、すなわち「人材の定着」が、人手不足対策の根幹となる。

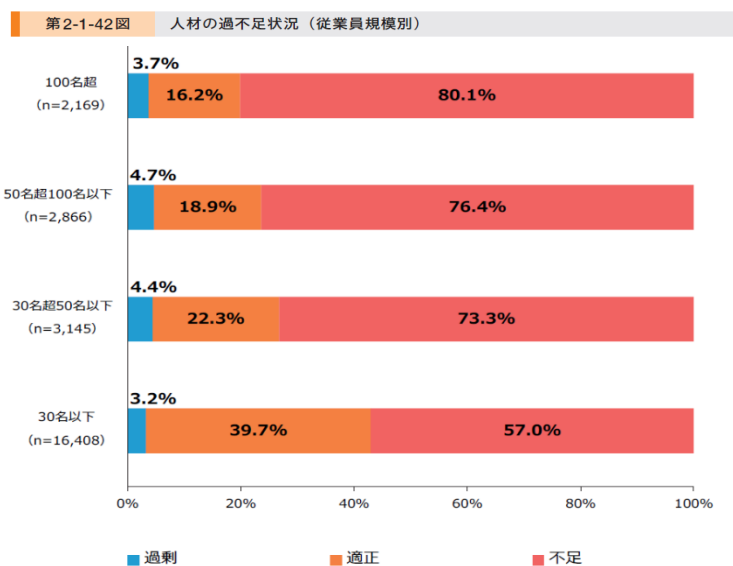
この研修では中小企業における従業員の離職理由を元に、離職の原因となる企業の問題について理解を増やす。その上で、中小企業における「従業員エンゲージメント」を交えて、定着率向上について考える。

受講する中小企業診断士が中小企業における人材定着策や支援時の注意点に関する知識を更新し、1社1社に合わせた人材定着案により中小企業の人材定着が高まることを目指す。

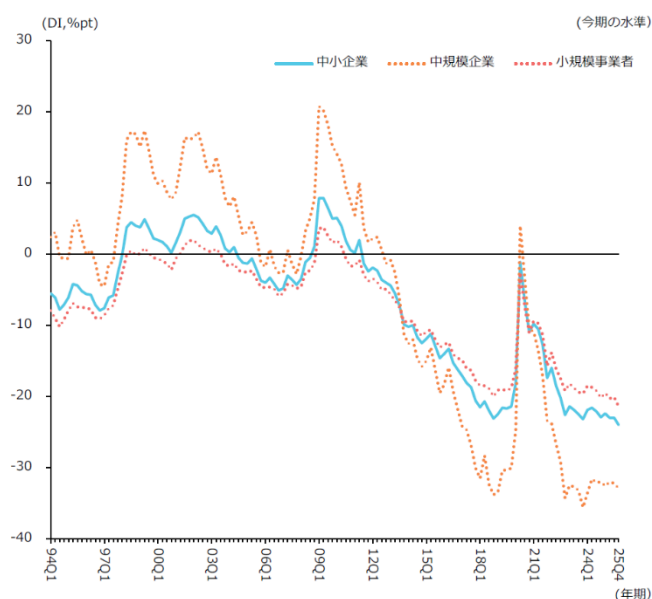
2 人手不足の状況

まず全体を俯瞰するために、中小企業における人手不足の状況を確認する。

下の図は2024年における従業員規模別人材の過不足状況（パート・アルバイト含む）、そして最新の従業員過不足DI推移のデータである。



従業員数過不足DIの推移（企業規模別）



2024年のデータで、全規模で50%超の企業が不足を感じている。従業員規模30名超の企業ではその傾向は顕著となり、70%以上で不足と回答されている。そしてDIの推移から不足感は年々高まっていることが分かる。

人手不足の大きな要因は、国としての生産年齢人口減少にあると考えられる。総務省「国勢調査」(1995～2020年)、総務省「人口推計」によれば、日本の生産年齢人口(15歳～65歳)は1995年から一貫して減少を続けている。生産年齢人口が減少の一途を辿っていることは事実であり、企業の人手不足は日本の構造的な問題である。

1995年	約8,716万人
2000年	約8,638万人
2005年	約8,409万人
2010年	約8,173万人
2015年	約7,629万人
2020年	約7,509万人
2025年(推定)	約7,354万人

上記のように減っていく労働人口に対し、それを補う方法も考えられてきた。女性や高齢者の就業率向上、そして外国人労働者の増加である。円安による実質賃金の低下、アジア諸国との給与差縮小などから外国人労働者の日本離れなども言われるが、外国人労働者数は増えている。彼らが日本の足りない労働力の受け皿の一つとなっている。

そしてもう一つ、人手不足対応に貢献すると考えられるのがIT、特にAIとロボットの発展である。ITの低価格化やアプリケーションのノーコード開発による間口の広がり、そしてAIおよびAIを組み込んだロボットによる業務支援は、企業の業務遂行にかかる労働力を大幅に削減する可能性がある。

しかしながら、女性や高齢者の就業率は既に頭打ちとなり、外国人労働者も生産年齢人口の減少を完全にカバーできるほどではない。そしてITの活用度はITリテラシーのある人材がいる会社とない会社で大きく分かれ、活用できる会社では業務コストは下がり、出来ない会社ではその恩恵にあずかることは残念ながら出来ない。

今後日本全体の構造として労働人口が増加することは考えにくく、1社1社の対応を要する課題となっている。

3 離職が企業に与える影響と離職の理由

前章で日本全体としての人手不足の状況を確認した。

今後、さらに深刻となっていく人手不足に対応するためには従業員の定着率を高める＝離職を防ぐことがその一つの解決の方向となる。この章では離職について見ていく。

3-1 離職が企業に与える影響

そもそも人材の離職は企業にとってマイナスの影響が大きい。その影響は

- ①業務面
- ②コスト面
- ③組織面

の大きく3つに分けることが出来る。

① 業務面

職場内で離職があると、残ったメンバーは既存業務にプラスして離職者が担当していた業務を行わなければならない、業務負荷が増大する。特に業務経験が豊富な人員や一つの仕事を任せていた人員の離職は、引き継いだメンバーが同じレベルで業務を行えるまでに時間がかかり、その間職場内の生産性は一時的に下がる。中小企業では仕事が属人化している傾向が強く、業務遂行におけるマイナス面は相対的に大きい。

また現在のように売り手市場である採用において新規採用は簡単ではない。業務上の負荷は長期化する危険性がある。

② コスト面

人が減ることで人件費は一時的に下がるが、増大した業務負荷に対応するための残業費や新規採用にコストが掛かる。利益額規模の小さな企業にとって新規採用にかかるコストは重いものである（主要な求人情報誌掲載料：月額型 20万円～/月、または採用時に年収の20~30%）。採用後の教育期間にかかる現場の負担も無視できない。採用した人員が定着しない場合、採用→離職→採用を繰り返すことになり、企業の体力はすぐに底をついてしまう。

③ 組織面

職場の人員に離職があると、残ったメンバーは自身の負荷増もあり士気が低下しがちである。またその状態が長期になれば、残ったメンバーは疲弊し、職場の雰囲気やコミュニケーションは悪くなる。そこから次の離職者が生まれるという「連鎖離職」に陥ってしまう。

従業員の離職が企業に与える影響は企業規模や離職した人材の職掌によって大きく異なるが、傾向として企業規模が小さいほど1人が離職することの影響は大きくなる。

3-2 離職の理由

人が企業を辞める理由に関しては、統計のデータがある。下表は『令和5年雇用動向調査』内の、「転職入職者が前職を辞めた理由（令和5年・男女別）」をまとめたものである。

(単位：%)

理由	男性	女性	男女平均
仕事の内容に興味を持てなかった	7.4	5.0	6.2
能力・個性・資格を生かせなかった	5.1	5.4	5.25
職場の人間関係が好ましくなかった	9.1	13.0	11.05
会社の将来が不安だった	5.2	4.6	4.9
給料等収入が少なかった	8.2	7.1	7.65
労働時間・休日等の労働条件が悪かった	8.1	11.1	9.6
結婚・出産・育児・介護・看護	0.3	1.6	0.95
その他の個人的理由	17.3	25.1	21.2
定年・契約期間の満了	16.9	9.8	13.35
会社都合	5.8	5.3	5.55
その他の理由（出向等含む）	14	6.9	10.45

令和5年雇用統計調査 表5：転職入職者が前職を辞めた理由（令和5年・男女別）

最も多く挙げたのは「その他の個人的理由」である。内容はここに挙げられた理由以外の様々な理由であることが予想される。

「その他の個人的理由」と主に会社側の理由による離職「定年・契約期間の満了」「会社都合」「その他の理由(出向等含む)」を除くと、多く挙げたのは

「職場の人間関係が好ましくなかった」

「労働時間・休日等の労働条件が悪かった」

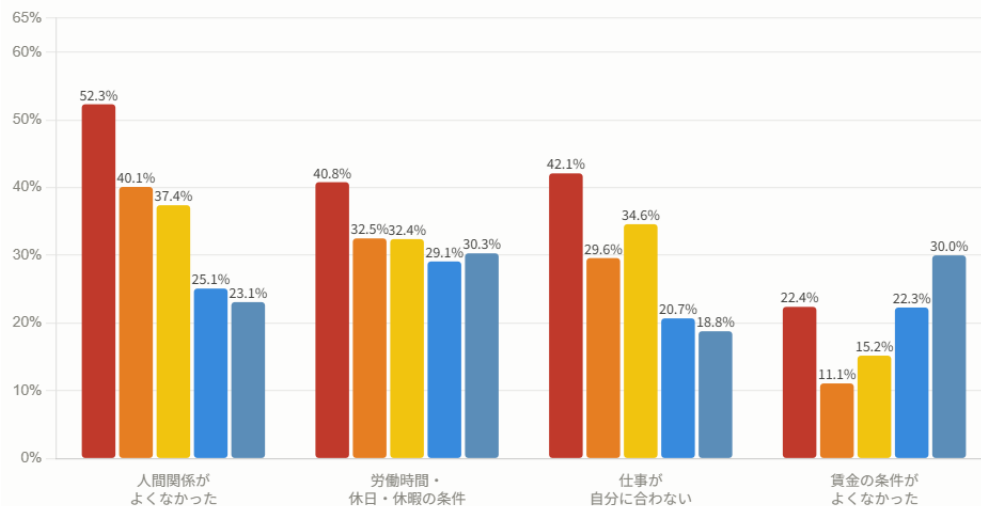
「給料等収入が少なかった」

である。

上記は離職者全体を見たものである。加えて若手を対象とした調査で、早期離職に絞った理由を見ると、上記3つの理由に加えて「仕事が自分に合わない」が大きな理由として入ってくる。

初めて勤務した会社を辞めた若年者の離職理由（複数回答、勤続期間別）

■ 3か月未満 ■ 3～6か月未満 ■ 6か月～1年未満 ■ 1～2年未満 ■ 2～3年未満



出典：厚生労働省「令和5年若年者雇用実態調査」第35表（複数回答・3つまで）

その理由としては、入社前に期待していた企業・仕事像と現実の企業・仕事の認識の違いが大きいことや、入社後に十分な教育がなされないまま仕事の遂行を求められ失敗体験から自信を喪失してしまうケースなども考えられる。

実践クオリティシステムズでも、企業支援の中で支援先従業員の離職事例に何度か直面した。個人的な印象に過ぎないが、彼らは

- ・単一の理由ではなくいくつかの理由が重なって離職した
- ・ある程度の期間耐え、最終的に離職した
- ・潜在的には長く勤める気があった

という点で共通している。

中小企業、特に規模の小さな企業に勤めている人は学歴や職業経験などから転職の幅が比較的狭く、現在の企業で働き続けられるのであれば長く働くことを希望する人は多い。業務負荷が重すぎる（それを自分の力ではどうすることも出来ないこと）や職場における弱い立場などが重なり、悩み続けている日離職を決断する。

動機づけの理論にフレデリック・ハーズバーグが提唱した『二要因理論』がある。この理論では「仕事における満足と不満足は別の要因による」として、満足＝動機付け要因、不満足＝衛生要因としている。

満足＝動機付け要因
あればモチベーションが高まるもの。 (ないからといってすぐに不満が出るものではない)
<ul style="list-style-type: none"> ・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 など

不満足＝衛生要因
不足すると不満に感じるもの。 (整備されたとしても満足につながるわけではない)
<ul style="list-style-type: none"> ・給与（仕事に合った報酬） ・福利厚生 ・会社の方針 ・同僚・上司との関係 など

離職の理由上位に挙げられているものは二要因理論で言う衛生要因であり、ここに離職の大部分を占める理由がある。

近年、成長やキャリアといった自身のステップアップを目的とした転職理由が聞かれるようになった。二要因理論でいえば動機づけ要因の更なる獲得が当てはまる。しかし中小企業の従業員における離職理由はほとんどが衛生要因による悩みというのが、中小企業の従業員と触れた実感とも符合する。離職を防ぐためには衛生要因の発生後、長期化しないよう解決を図ることが考えられる。

一般的にこれらは「本人の都合による避けられない離職」と捉えられるが、その背景には企業側における柔軟な勤務形態の整備不足が存在している可能性がある。育児・介護休業法に基づく両立支援制度は法的に担保されているものの、依然として利用へのハードルが高い職場環境が存在することも示唆される。加えて、少子高齢化に伴い、就業しながら家族の介護・手助けを行う「ビジネスケアラー」が増加している。しかし、これら時間的制約を有する労働者がパートタイム就業を希望した際にも、求人側がフルタイムに準ずる長時間の就業時間を前提としているケースが散見される。結果として、労働者が希望する働き方を選択できない「労働需給のミスマッチ」が生じている現状が指摘できる。

4 定着と活躍

ここから中小企業における人材定着について考えていくが、その前に一つ重要な観点がある。それは「定着と活躍」である。

例えば、従業員 20 名ほどの製造企業であっても、社内人材のタイプは一様ではない。そこには、製造の仕事に適性がある者／無い者、あるいは社長の決めた方針に賛同する者／反対する者などの違いが必ず存在する。仕事への適性が低かったり方針に反対したりする者は、結果として、決まっ

つかの限定的な仕事しか任されなくなる傾向にある。その一方で、若手であっても高い適性とやる気を持つ人は、早期に抜擢されて会社の中核を担うようになるなど、従業員一人ひとりの活躍度合いには非常に大きなばらつきが生じる。

もともと人員の少ない中小企業においては、このように「個人の活躍度合いのばらつき」が、会社全体の業績や経営にダイレクトに影響を与えることとなる。そのため採用段階において人材のミスマッチ（適性や価値観の不一致）を出来るだけ防ぐことが重要となる。あわせて、ハーズバーグの二要因理論で言われる「動機づけ要因（仕事の達成感や責任、周囲からの承認など）」は、社員の自発的な活躍に大きな影響を与えるため、こうした「やりがい」を引き出す職場環境の整備も、中長期的に取り組んでいく必要がある。

5 定着のために

ここから中小企業における人材の定着について考える。

昨今、社員定着のために重要な概念として「従業員エンゲージメント」が話題に上る。

エンゲージメントとは、従業員が会社・仕事・職場に対して持つ自発的な貢献意欲・愛着の総体である。企業と従業員の相互の信頼感に基づくものとされ、エンゲージメントが高い従業員は離職率が低く、業務パフォーマンスも高い傾向がある。

中小企業においてもエンゲージメント向上とその基礎となる信頼感の向上は重要である。ただし、中小企業における定着率を高めるために必要なのは、会社への強い信頼ではなく「この職場で働き続けられる」という基本的な信頼感であり、企業としてはこの基本的信頼感を形成・維持することである。

■ 取組の前提：経営者の視線と行動

前述した基本的な信頼感構築は、経営者の姿勢に大きく左右される。経営者が従業員の状況に目を向け、行動を起こさなければ何も始まらない。

定着率が低い職場では、パワーハラスメントや過度な業務負荷といった問題が潜んでいることがある。経営者がそれを問題と認識していない場合はもちろん、問題とは分かっているにもかかわらず「うちでは仕方がない」と放置しているケースも少なくない。「自社で何が起きているかを知り、できることをする」という姿勢を持つことが、定着支援のスタートラインである。

加えて、中小企業においては「一人一人に対応する」という発想が重要になる。同じ職場・同じ条件であっても、受け取り方や置かれた状況は人によって異なるからだ。従業員100名を超える企業であれば、制度を整備することで全体に効果を及ぼすことができる。しかし10名規模の企業では、制度先行のアプローチは効率が悪く、運用の不備が逆に信頼を損ねる危険性もある。

目的は「従業員が働き続けられる状態を維持すること」である。まずは制度より個別対応を優先し、本人が働き続けられ、かつ周囲が不満を持たない着地点を探ることから始める。希望に応えられない場合は、その理由を丁寧に説明する。こうした一つ一つの対応の積み重ねが、従業員の納得感と信頼感を支えていく。

■ 定着のための取り組み

① 採用及び入社直後の対応

前述した早期離職は、採用段階でのイメージと入社後の職場・仕事とのギャップや、早期の職場での失敗体験などにより基本的な信頼感形成の失敗により起きる。

まず、採用段階で自社の仕事や労働環境・求める人物像を正直に伝える、仕事の現場を見せることなどにより、期待と現実のギャップを出来る限り減らす。また既存従業員に対しても普段から会社理念や社長方針・経営目標を話しておき、新入社員が職場に配属されたとき違和感を持たないようにしておくことも大事である。

入社直後は仕事においても人間関係においても不安が高まりやすい。失敗・質問・意見が罰せられない教育体制の整備に加え、職場に馴染んでいるかどうかを確認する日々の声掛けなど既存メンバー側から能動的に関わっていく。

② 衛生要因への対応

衛生要因が放置されると、従業員にとって「働き続けられる会社」ではなくなってしまう。

まずは定期的な面談で状況を把握することから始める。20人程度の会社であれば、1人1時間かけても1週間あれば全員と話せる。異動や上司の交代があった際、直近で離職者が出た職場も、同様に気にかけることが大切である。

面談は、できれば社長が直接行うことが望ましい。従業員が多い場合は職場の長が担う形でも構わない。最初は「話を聞くだけ」でも十分である。放置するよりずっと意味があり、悩みの解決に向けて一歩行動することで、離職を防げる可能性が生まれる。

加えて、給与明細を確実に渡す、残り有給日数を把握しておく、あるいは男性と女性の手洗いを別けるなど、手続きや環境において現代において当たり前のことを行う。この辺りの杜撰さは会社への基本的信頼感構築に不利になる。

従業員は「自分のことを気にかけてもらえている」と感じたとき、その会社に留まろうとする。定着の鍵は制度よりも、こうした日々の関わりの中にある。

③ 業務改善の実施

昨今の中小企業は厳しい経営環境から最少人数で業務を行っているため余裕が無い。余裕の無さが業務負荷を高くすると同時に職場の人間関係に悪影響を与えている。

それらの対応として、業務・職場の業務の簡略化やマニュアル化による複数人数での実施を行う。そこにはITやAIの活用が生きてくる。

また、会社の業績も定着に影響する。離職理由の上位には挙がりにくいですが、会社の将来に対する不安は「ここで働き続けられるのか」という根本的な信頼を揺るがすものである。業績の低迷は、言葉にしなくても社員に伝わる。

だからこそ、社長自ら会社の状態や今後の方向性を従業員に伝えることが重要である。良い情報だけでなく、厳しい状況であっても正直に共有し、「会社としてどう対処しようとしているか」を示すことで、従業員は不安の中にあっても会社への信頼を保つことができる。

■ 定着の先 動機付け要因への対応

ある程度衛生要因への対応が出来た先で、「働き続けられる職場」から「働き続けたい職場」になるための対応を行う。

① 貢献を認める

「会社に自分の貢献が認められている」という実感は、会社への愛着と信頼を増す。面談の際や従業員の貢献を感じた時に伝えることで、特別なコストをかけずに実践できる。経営者と社員の距離が近い中小企業の強みを生かした施策である。

② 成長機会と裁量

普段と異なる仕事・立場を与えることは、従業員にとって別の角度から仕事や会社を見る機会となり、職業人としての成長機会となる。

また業務改善などを通じて仕事に対し「自分で考え、決め、動ける余地がある」という感覚を得ることで、仕事への主体性とやりがいを生む。

ただし、成長機会にしても裁量にしても、与え方は画一的であってはならない。責任を喜ぶ従業員もいれば、現時点では負担に感じる従業員もいる。また「任せる」が「放置する」になってはならないため、会社側のフォロー体制も必要となる。

6 支援

定着支援を行う場合、支援先企業は全体として離職が多いか、一部職場で離職が多いことが考えられる。4章で記述したような取り組みや対応が考えられるが、私たち支援者が持っておく考えがある。

① 人が少なくなる前提で考える

前述したように、人口は今以上に減っていく。現在人手に困っていない企業でも、高齢などで社員が離職した際に新たな人員の獲得が出来ないなど、この先新規人材獲得はさらに難しくなっていく。

現在の仕事のやり方が10年前とほぼ変わらない企業は数多くある。しかしこれから先10年も同じ仕事のやり方をしているのは、事業継続が困難となる可能性が高い。人手を減らして同じ結果を得る、もしくは事業自体を変化させることを想像しておく。

② 売上・利益を向上させる

中小企業が人手不足を解消できない理由の一つに、業績の低迷がある。業績が低迷し今後浮上する見通しが持てないことで、経営者は給与や待遇の向上に踏み切ることが出来ない。従業員は会社の先行きを不安視し、待遇が改善される見通しが無いことから離職・転職を検討する。会社の状況や方針を従業員に説明することは大事だが、根本的には売上・利益を向上させることである。

第二部

事例企業：エフエーティシステム株式会社

1 会社概要

エフエーティシステム株式会社は関東のスーパー銭湯を中心とした温浴施設の清掃を行っている会社である。

■当社概要

会社名	エフエーティシステム株式会社
設立	2011年
資本金	100万円
所在地	千葉県
経営者	寺島潔
規模	社員：社長、A、K(事業承継予定) 計3名 パートタイマー：およそ200名
事業	スーパー銭湯を始めとした温浴施設の清掃・特殊清掃

2 創業から現在の流れ

2-1 創業から発展

現社長の寺島社長が設立した会社で、コンピューター関連事業を行っていた前身企業が継続困難になった際に、取締役だった寺島が事業を引き継ぐ形で設立した。設立直後に知り合いのAとMが合流し、三人体制で事業を行っていった。

設立当初社長らは引き継いだコンピューター関係の事業も行ったが、2015年6月、合わせて行っていたスーパー銭湯の鏡磨きに会社発展の機会を見出し、次の形に変えて事業を絞る決断をした。

商品	従来	アイデア
業務	1日で浴場全体の鏡磨き	順次・定期的鏡磨き
1回の価格	高額(鏡枚数=浴場広さによって異なるも、おおむね20万円程度)	低額(1回5万円程度)
形態	年に1回程度(スポット清掃)	毎月または隔月(定期清掃)

関東地方のスーパー銭湯や浴場のあるゴルフ場のリストを作成し、一店一店飛び込み営業をかけた。ゴルフ場は受注できなかったが、スーパー銭湯では受注を拡大することが出来た。

その後、定期での鏡磨き作業をしていく中で当社は、鏡磨きに加えて床のヌメリ取りや御影石の清掃等サービスの幅を広げ、事業を鏡磨きから「浴室の特殊清掃」に変えていった。合わせて設立から共に働いてきた M は自身で事業を立ち上げ独立した（現在でも M との友好・協力関係が続いている）。

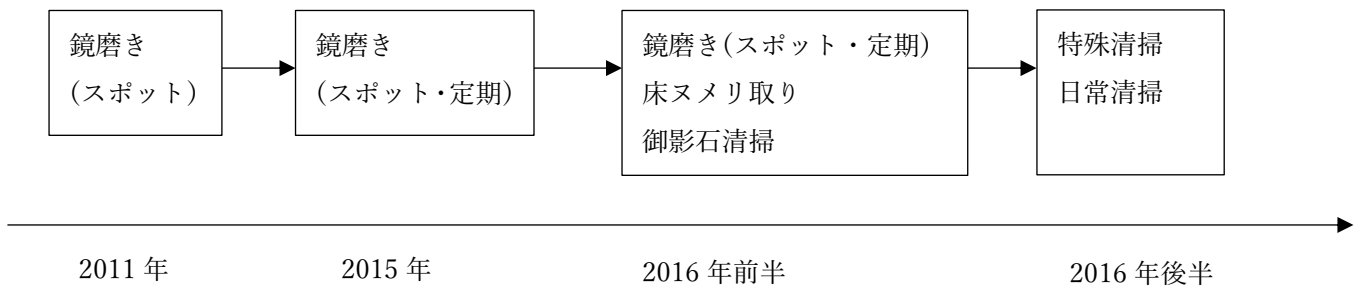
ある日、スーパー銭湯の管理者から浴場全体の清掃（日常清掃、月額数十万円）の依頼を受けた。

日常清掃は毎日閉店後から開店までの間に浴室及びその周辺の清掃をするもので、これまでの事業と異なりパート従業員を必要とするものだったが、管理方法を検討し提案してみると感触が良く、当社で受注することを決めた。

他のスーパー銭湯でも日常業務の需要が高いことを知り、すでに特殊清掃を行っている施設に対して、鏡磨きと合わせて日常清掃を受注する方針に転じた。

その後日常清掃の受注を拡大し、少数の社員ながらも成長を続けている。

■事業拡大の流れ



事業を行っていく中で、社長・A 共に高齢となってきた。社長の友人で事業を手伝ってくれる K 氏親子がおり、K 氏の息子に当社の後継者を打診した。当初は難しいという返答であったが、一緒に働く中で承継を決定し、2025年4月から後継予定として当社の正社員となっている。

2-2 経営理念

当社は「安全・衛生・美観の維持」(の提供)を経営理念として掲げている。

また当社清掃技術の中で「ウロコ汚れの除去工法」について特許を取得している。

3 清掃事業内容

3-1 事業内容

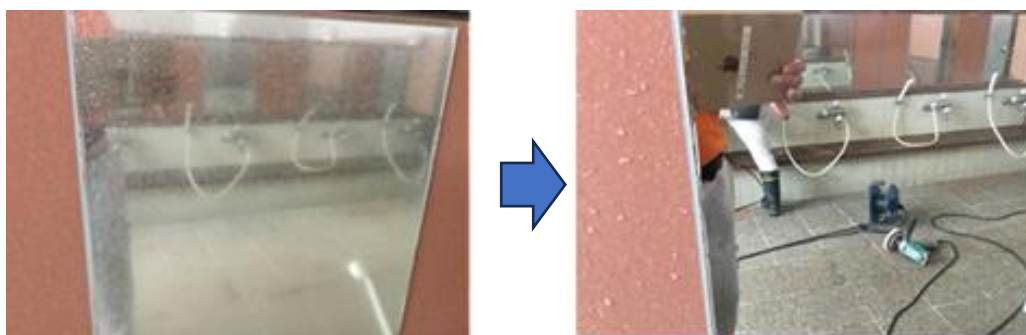
当社の清掃事業の業務は以下のようになっている。

事業1：特殊清掃（定期・スポット）

業務	鏡磨き、床や御影石の清掃など、専門技術を駆使して浴場を短期間で清掃する。
作業者	社長、K 外部協力者 B、M
作業時間帯	深夜～早朝または温浴施設休館日 1日～数日
作業マニュアル	なし
売上高比率	10%

スポット清掃・定期清掃は顧客と取り決めた日に施設に赴き作業をする。顧客施設の休館日等を利用するため、作業日は顧客の都合に合わせる。

当社の特殊清掃の強みは品質にある。鏡磨きでは通常の洗剤では落ちないウロコ汚れまで落としピカピカに仕上げる。使用している洗剤は特別なものであり「ウロコ汚れの除去工法」については工法特許を取得している。温浴施設の浴室は一般家庭の浴室に比べて毎日の使用する人数が非常に多く、また温泉成分などにより汚れが蓄積・固着しやすい。そうした汚れを数か月に1回一気に落とすのが当社の特殊清掃である。

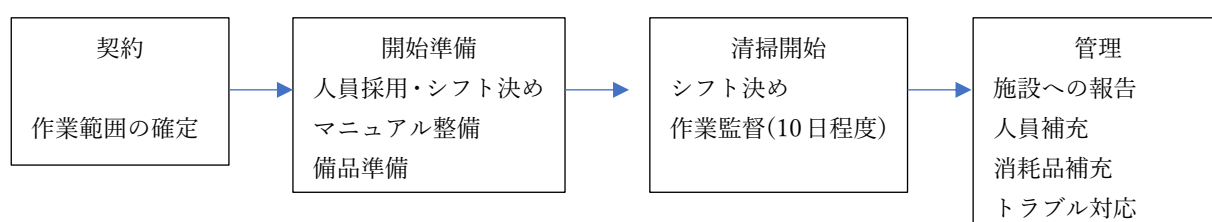


力仕事の肉体労働ではあるが、清掃の結果が目に見える仕事であり、顧客から驚きや感謝の声が直接届く。社長及び社員Kにとってやりがいのある仕事となっている。また売上高としては大きくないが、基本的には当社社員で行うため利益率は高い。

事業2：日常清掃

業務	浴場及び周辺（更衣室や手洗い）を清掃する。
作業者	顧客所在地ごと募集したパートタイマー。
管理監督	顧客ごと社長、A、K が分担
作業時間帯	深夜から早朝 毎日
作業マニュアル	あり
売上高比率	90%

日常清掃に関しては、当社は清掃のルールを作りパートタイマーを管理することが業務となる。当社社員の業務としては以下となる。



① 契約形態

契約時には、清掃箇所や面積から必要な人員数を算出し、人件費を中心とする所要費用に当社の利益を上乗せして契約金額を決定する。契約後は、指定された箇所の清掃を行うとともに、取り決めた人数を毎日確実に揃えることが求められる。

② 管理体制

当社では清掃日報を作成し、社員が定期的に内容を確認したうえで施設側へ報告を行っている。日々の清掃管理はパート従業員の中から選任したリーダーに任せており、現場で発生した事項はリーダーから担当社員へ報告される仕組みである。施設側から要望が出た際にも、まずは当社社員に確認してもらうよう徹底している。また、定期報告とは別に、トラブルが発生した場合は都度社員が施設へ赴き、パート従業員から状況を聞き取ったうえで対応にあたる。

③ 清掃業務の進め方

パート従業員は雇用契約締結後、シフトに入った日に清掃業務を行う。シフト作成時に当日の出勤者を浴室・更衣室・手洗いなど所定の清掃箇所へ割り振る（パート従業員の中で性格が合わない人同士が同じ箇所にならないよう配慮する）。

清掃の基本的な部分は作業マニュアルに従い、ポリッシャーなどの機械や洗剤を用いて実施する。ただし細かな清掃のやり方について当社ではあえて指定していない。これによりパート従業員個々人が日々の清掃の中で工夫することがあり、良い事は当社社員を通じて他の施設でも共有する。

なお、パート従業員は全員、勤務先となる温浴施設の周辺に住む地元の人材である。当社が清掃を請け負う施設は、関東圏といっても各施設が離れた場所に点在しているため、施設Aのパート従業員が施設Bへ応援に入るといった運用はできない。1施設あたりに必要な人員は、おおむね10～15名である。

こうした日常清掃は、当社以外では次のいずれかの形態で行われていることがほとんどである。

- ① 施設側の従業員が自ら行うケース
- ② ビルメンテナンス会社が請け負うケース

このうち②のケースでは、当社のように日報を作成し、社員が定期的に報告を行うといった管理体制を敷いているケースは少ない。そのため当社では、日常清掃においても清掃そのものの品質と管理の品質を強みとして位置づけている。

3-2 顧客について

当社は関東一円を商圈としていて、既存顧客は関東全域にある。

特殊清掃・日常清掃共に品質を認められることが多く、特殊清掃ではリピート率が高く、日常清掃では一度契約すれば他社に変更されることはめったに無い。

営業活動面では、当社は社長の寺島が前職で営業活動を行っていた経験から、飛び込み営業を始めとした営業活動を行ってきた。現在でも時間を見つけて営業活動を行っている。また社員 K も正社員になってから営業活動を行っている。K は顧客側責任者と直接話をするまでには至っていないが、月 5 件の施設に当社のパンフレットを渡すことを継続して行っている。

その結果、日常清掃は順調に受注数を伸ばすことが出来ている。特殊清掃の顧客から日常清掃を依頼される流れが多く、現在日常清掃の顧客は 13 施設である。

4 人材

4-1 中核人材

現在中核人材は社長、A、K の 3 名である。

この中で A は社長と共にこの会社を発展させてきた人材であるが、近年は体調面から特殊清掃の現場仕事は退き、日常清掃のいくつかの管理と契約書や営業資料の作成など裏方の業務を行っている。

社長を含む中核人材の役割は下表のとおりである。

	経営	営業	特殊清掃	日常清掃	採用・人事	金融折衝
社長	○	○	○	○	○	○
A	—	△	—	○	—	—
K	—	△	○	○	—	—

中核人材に近い人材として、外部の協力者 2 名がいる。2 名は共に当社の業務以外に本業を持っているが、時間の都合が付きやすく副業として当社の特殊清掃を手伝っている。

なお社長及び K はスポット清掃、取引先管理者への報告、問い合わせを頂いた施設への営業活動を含めて、およそ月 20 日間は客先に赴く。

4-2 パート従業員

パート従業員はシフト制である。ほぼ毎日出勤する従業員がいれば、月に数回程度の出勤の従業員もいる。担当している業務は全て日常清掃における現場清掃である。

・採用

募集は求人情報誌及び求人情報誌が運営する Web サイトへの掲載により行っている。

各施設担当社員が採用を行い、募集から求人の管理、面接を行い採用する（一部の施設ではパート従業員のリーダーが行っている。当人から採用まで行わせてほしいと申し出があったため）。以前は応募者の近くへ直接赴き面接を行っていたが、近年はオンラインで面接が出来るようになり負担が減った。オンラインで行うことのデメリットは特にないと言う。年齢は幅広く学生から高齢者までいるが、早朝の仕事ということや長期間の勤務が可能なおことから高齢者や主婦の方が定着しやすい（若年層でも長く勤めてくれる人もいる）。

オンライン面接による負担減はあるものの、日常清掃の受注数が増えてきたことから募集をする施設数が増え業務負担が大きくなってきている。また面接を無断キャンセルされることや採用後 1 日～数日で離職されることなどもあり、精神的にも苦勞のある業務となっている。

・待遇

パート従業員は当社と雇用契約を結ぶ。出勤に関してはシフト制であり、出勤希望日を当社に通達し、それをもとにシフト組みが行われる。毎日の清掃に必要な人数は施設ごとに定められているため、希望した日すべてに出勤出来るわけではない。

給与に関しては最低賃金+法律で定められた深夜等割り増し×出勤時間（リーダーは別途手当あり）を基本とし、毎月決まった日に当社から振り込みがされる。有給休暇に関しても、法律で定められた日数が付与される。

・勤務地

前述したように、当社が請け負っている施設はそれぞれが離れているため施設 A から施設 B に移ることは出来ない。

・人間関係や仕事に対するモチベーション

人間関係・仕事へのモチベーションは職場(施設)ごとに大きく異なる。和気あいあいとやっている職場が

あれば、不平・不満が出やすい職場もある。その辺りは社長曰く「リーダーにかなり左右される」ということで、定着率も職場ごとに異なる。

採用後早期に離職する人を除けば、定着に関しては施設側(当社の顧客)従業員との関係性も大きい。施設側従業員から当社のパート従業員に対し、清掃に関する契約外の要求をされることなどがあり、悩んだ末に離職することがある。

・当社社員との関係

各職場は当社社員がそれぞれ管理している。社員は施設への定期報告の際や消耗品の補充時に施設を訪れ、パート従業員に声掛けを行っている。仕事の悩みなどはその際に直接聞くことが多い。

新型コロナウイルス流行前は、夏に職場ごとに希望者を集めて会社が費用を負担する暑気払いを行っていたが、新型コロナ流行以降、行っていない。また個人との面談等の機会は特別設けていない。

5 財務

当社の決算書は下記のとおりである。

* 損益計算書・貸借対照表とも実際の数字を参考にしながらも実践クオリティシステムズで作成したものである。

(1) 損益計算書

単位：千円

	2023年度	2024年度	2025年度
売上高	126,591	157,943	180,972
売上総利益	25,113	30,357	32,928
営業利益	△1,866	5,388	8,136
税引き後利益	△1,936	4,923	8,193

(2) 貸借対照表

単位：千円

	2023年度	2024年度	2025年度
流動資産	35,709	34,437	35,988
固定資産	2,674	1,975	1,296
流動負債	9,293	10,077	10,423
固定負債	42,325	34,647	26,979
資本	△13,234	△8,311	△117
計	38,384	36,413	37,284

演習

事例企業は日常清掃の受注数増加とそれに伴う採用業務・費用の増加から、パート従業員の定着率向上を目指すこととしました。

そのはじめとして、三つの施設のパート従業員に対し意識調査のアンケートを取りました。下表はその結果です。

あなたが事例企業から定着率向上の支援を依頼されたと仮定し、下表を参考にしながら当社のパート従業員定着率向上に向け、以下①②について取り組みを考えてください。

①全社的な取り組み

②職場 ABC から一つ選択し、当該職場に対する取り組み

*点数は 4（そう思う）～ 1（思わない）

職場		1. 一緒に働く仲間と、気持ちよく仕事ができていると思いますか。	2. 挨拶や声かけなど、基本的なコミュニケーションは取れていると思いますか。	3. 現在の時給や待遇に概ね満足していますか。	4. シフトや勤務変更について、配慮があると感じますか。	5. 会社は、現場の課題を正確に把握していると思いますか。	6. 作業道具は、仕事をしやすい状態に整っていると思いますか。	7. 自分の仕事が、施設や利用者の役に立っていると感じますか。	8. 利用者や管理者から感謝されていると感じることはありますか。	9. この職場で今後も長く働きたいと思いますか。
A	平均	3.8	4.0	2.8	3.5	2.5	2.5	3.5	2.3	3.1
	2 以下	0%	0%	27%	9%	55%	45%	18%	82%	9%
	1	0%	0%	9%	0%	9%	9%	0%	0%	0%
B	平均	3.3	3.6	3.1	3.4	2.9	3.5	3.6	3.1	3.4
	2 以下	0%	0%	27%	18%	36%	0%	0%	27%	18%
	1 の数	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
C	平均	2.9	3.6	2.7	2.4	2.4	2.6	3.2	2.7	3.2
	2 以下	27%	0%	27%	64%	45%	45%	18%	45%	9%
	1	0%	0%	18%	18%	27%	0%	0%	0%	9%

特徴と定着率に関する所感

施設	定着率	特徴
A	中	従業員同士のコミュニケーションは良く、和気あいあいと仕事をしている。しかし昨年施設側スタッフが変わり弊社スタッフに対し直接清掃の指示やクレームを言うようになった。施設側責任者には何かあれば弊社社員を通すよう申し入れをしていたが、先日弊社が禁止している高所作業を弊社従業員にさせたため、正式に当社からクレームを入れている。

B	高	<p>リーダーの意欲が高く、シフト作成や採用まで本人が実施を希望し、任せている。定着しているメンバーが多く、仕事にも慣れていて手際が良く、コミュニケーションも取れている。</p> <p>しかしパート従業員の高齢化が進んでいて、体力面から昨年・今年と1名ずつベテランが離職している。今後、採用を強化する必要がある。</p>
C	低	<p>定着率が低く、常に募集をし続けている職場。2年前に当社が清掃を請け負い、その際に前の清掃業者に雇用されていたパート従業員をそのまま当社で雇用した。</p> <p>当社に代わってすぐに数人が辞めている。現在は5名が残っているが、その中には他の従業員に対し頻繁に当社の悪口を言う者もいる。</p> <p>人数が足りていないことから、シフト作成時に「そりが合わない」と把握している者同士を同じ日に入れざるを得ないこともある。</p> <p>リーダーと当社担当社員の意思疎通は出来ているが、状況を改善する良い案は出ていない。</p>

* 本演習課題は実際の従業員アンケートを基にしながらも、演習のために弊社で創作しています。