

# 今の時代の辞めない会社づくり —人材定着と組織づくりのポイント—



株式会社ソケットクリエイティブ  
代表取締役 以西 裕介

以西 裕介（いさい ゆうすけ）立命館大学中退後、26歳で独立起業。創業間もなく社員の離職が相次ぎ、自社の経営難という苦い経験に直面する。この挫折を機に、人が辞めない組織づくりと経営基盤の強化こそが中小企業の本質的課題であると確信。以来、金融と人事の両面から企業を支援するファイナンシャルプランナーとして活動を展開。現在は(株)ソケットクリエイティブ代表取締役として、企業型確定拠出年金（DC）の導入支援をはじめ、職場の金融教育やチームビルディングを通じて、働く人と組織の成長を支援している。一般社団法人確定拠出年金推進協会 理事。著書に『社員が辞めない組織を作る3つの方法』。2級FP技能士、DCプランナー、二種証券外務員。

## 1. はじめに：いい会社とは何か

「良い会社を作りたい」。その思いは、すべての経営者に共通する普遍的な願いである。しかし、ここで一度立ち止まって考えてみたい。「良い会社」とは、一体誰にとっての良い会社なのだろうか。

社員にとってだろうか、ステークホルダーにとってだろうか。あるいは、自分自身、取引先、家族、社会にとってだろうか。成長が止まってしまう企業の特徴の一つに、この視点の偏りがある。中小企業の場合、経営者自身が主要なステークホルダーであることも多い。しかし、「社長にとってだけ良い会社」は、一時的な成功を収めたとしても、その成長はすぐに頭打ちとなる。

今、特に取り組むべきは「社員にとって良い会社か」という問いである。なぜなら、社員への投資こそが、経営者を含むすべてのステークホルダーにとっての利益を生み出す好循環の起点となるから

だ。社員が成長し、満足し、定着すれば、採用コストは削減され、生産性は向上し、その果実は必ず経営者にも、株主にも、取引先にも還元されていく。

厚生労働省の最新データによると、新卒大学生の3年以内離職率は33.8%、中小企業では49.6%に達する。採用コストは年収の30～35%、年収400万円なら約120万円だ。多額のコストをかけて採用・育成した人材が短期間で辞めれば、投資は無駄になり、残された社員の疲弊も招く悪循環に陥る。

では、どうすればこの悪循環を断ち切り、「辞めない会社」を作ることができるのだろうか。本稿では、そのための具体的な指標として、離職率の低下だけでなく、「リファラル採用率」という新たな視点を提案したい。そして、それを実現するための3つの軸となる「強い会社を作る仕組みとしての福利厚生（企業型DCを含む）」「成長に必要なコミュニケーションや研修」「コミュニケーション能力開発」について、具体的な事例を交えながら論じていく。

## 2. 良い会社の新しい指標： リファラル採用率

### 2-1 今いる社員を大切にしている企業が 選ばれる時代

「辞めない会社」を目指す上で、離職率を下げることはもちろん重要だが、それ以上に注目すべき指標がある。それが「リファラル採用率」である。リファラル採用とは、社員が知人や友人を会社に紹介し、採用につなげる手法のことである。

なぜリファラル採用率が重要なのか。社員自身が「友人に自信を持って勧められる」と感じていなければ、紹介は起こらないからだ。読者の皆さんの会社では、いかがだろうか。高いリファラル採用率は、「働きがい」と「働きやすさ」が両立している証明であり、採用コストを劇的に削減する手段でもある。外部サービスへの手数料を既存社員への投資に回すことで、好循環が生まれる

### 2-2 【事例】 製造業 A 社： 働き方改革による組織変革

ある製造業 A 社は、先代から事業を引き継いだタイミングで深刻な離職問題に悩まされていた。新社長が最優先で取り組んだのは働き方改革である。現在、同社ではほぼ全社員が 17 時 30 分の終業時刻で帰宅できる体制を実現している。

しかし、この改革は一朝一夕には進まなかった。社長はまず管理職の意識改革から着手し、徐々に会社全体に浸透させていった。具体的な施策は大きく 2 つある。まずは「多能工化」である。特定の人しかできない仕事がある状態を徐々に改善し、誰もが複数の業務をこなせるよう教育を進めた。これにより、忙しい部門があれば他部門から複数名がヘルプに入り、集中的に業務を終わらせる体制が構築された。

次に「組織の風土づくり」である。社長はランチタイムのプチミーティングを活用し、「いかにこの会社が定時に帰ることを大切にしているか」として

いるのか。そのためにはどんなことが必要か」を毎週のように問いかけ続けた。この地道な対話の積み重ねが、社員一人ひとりの意識を変え、組織文化として定着していったのである。

結果、離職率は大幅に低下し、社員満足度が向上した。「定時に帰れる」という口コミが広まり、社員紹介による採用が増加。働き方改革への投資が、採用力強化という形でリターンをもたらした好例である。

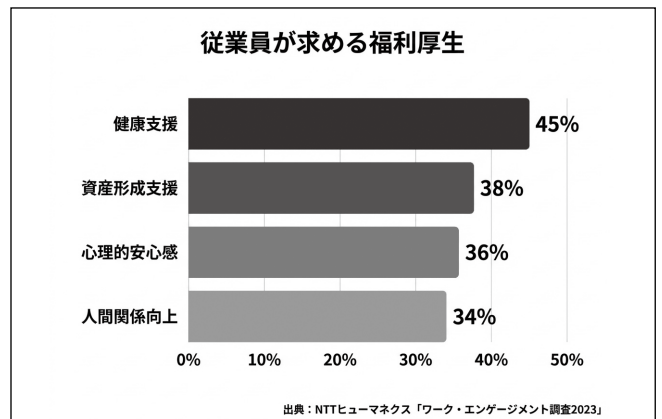
### 2-3 事例から学ぶポイント

この事例から学べるのは、採用広告費を既存社員の環境改善に回す、つまり「経費」ではなく「投資」として捉える重要性である。一人ひとりの顔が見える中小企業だからこそ、投資の効果は組織全体に波及しやすい。読者の皆さんの会社でも、こうした好循環を生み出せると思われないだろうか。どの業種でも自社に合った「社員が誇りを持つ投資」が必ず存在する。

## 3. 第一の軸： 強い会社を作る 仕組みとしての福利厚生

### 3-1 強い会社を作るための 福利厚生の優先順位

人材定着の基盤となるのが福利厚生である。福利厚生は単なる「社員への恩恵」ではなく、強い会社を作るための「戦略的な投資」として捉える必要がある。しかし、やみくもに導入すれば良いわけでは



図表 1 従業員が求める福利厚生の支持率グラフ

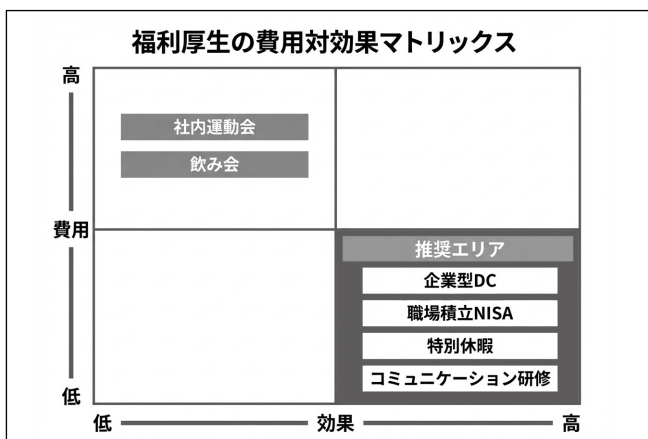
ない。マズローの欲求階層説のように、福利厚生にも順序がある。土台となるのは従業員の「健康」であり、その次に「経済的安定」がくる。これらが満たされて初めて、「人間関係」や「成長」といった高次の欲求に対する施策が効果を発揮する。

経営者は「成長」施策を優先したがるが、老後資金に不安を抱える状態では研修に身が入らない。まずは足元の不安を取り除くことが先決である。調査データでも、現代の社員が求めるのは「健康支援」や「資産形成支援」であることが明らかだ。

### 3-2 費用対効果を見極める マトリックス思考

中小企業のリソースは限られている。だからこそ、「費用」と「効果」の2軸で施策を分類し、戦略的に選択する必要がある。目指すべきは「低コスト・高効果」の領域にある施策である。

「社内運動会」や強制参加の「飲み会」は、現代では「高コスト・低効果」になりかねない。一方、企業型DC（企業型確定拠出年金）やコミュニケーション研修は、低コストで導入でき、満足度や定着率向上に高い効果が見込める。



図表2 福利厚生の効果と費用を比較するマトリックス

### 3-3 企業型DCが最もコスパが良い理由

筆者が中小企業に最も推奨したい福利厚生の一つが、企業型確定拠出年金（企業型DC）である。これは企業または従業員自身が掛金を拠出し、従業

員が自ら運用して老後資産を形成する制度である。2025年3月末時点で、企業型DCの規約数は7,434件、加入者数は862万人に達しており、従業員約8人に1人がこの制度を利用している計算になる。

この制度の最大のメリットは、強力な税制優遇にある。企業が拠出する掛金は全額損金算入が可能であり、さらに社会保険料の算定対象外となるため、企業の法定福利費負担が軽減される。従業員にとっても、掛金が所得税・住民税の対象外となり、運用益も非課税、受け取り時にも控除が適用されるなど、三重のメリットがある。資産は投資信託等で運用され、長期的な資産形成に適している（詳しい計算は割愛する）。

具体的な効果を見てみよう。たとえば、社長の退職金として3,000万円を用意しようとする場合、従来の退職金制度では30年間で年間約145万円、総額4,350万円の内部留保が必要である。しかし企業型DCを活用すれば、企業負担は月約2万円程度、年間約24万円、30年間で720万円に抑えることができる。約3,630万円ものコスト削減が実現するのである。

一般従業員の退職金についても、企業型DCは有効である。具体的に比較してみよう。たとえば中小企業退職金共済（中退共）で毎月1万円を社員の退職金として積み立てた場合、40年後に支払える退職金は約500万円程度である。新卒から定年まで長きにわたり活躍してくれた社員の退職金がわずか500万円。自分が社員だとしたら、どんなふう思うだろうか。一方、企業型DCであれば同じ1万円を積み立てて運用すれば、約2,500万円程度の退職金を渡せる計算になる。同じ1万円でも、これくらいの違いが出てくるのである。

実は従業員数300名以上の企業では95%が導入済みである一方、中小企業の導入率はわずか1.6%に留まっている。現在は1名から導入可能で、月額3,000円程度の少額から始められるプランもある。

ただし、企業型DCは導入すれば効果が出るというものではない。全社員向けの説明会を開催し、個別にファイナンシャルプランナー（FP）による面談を行うなど、丁寧なサポート体制が不可欠であ

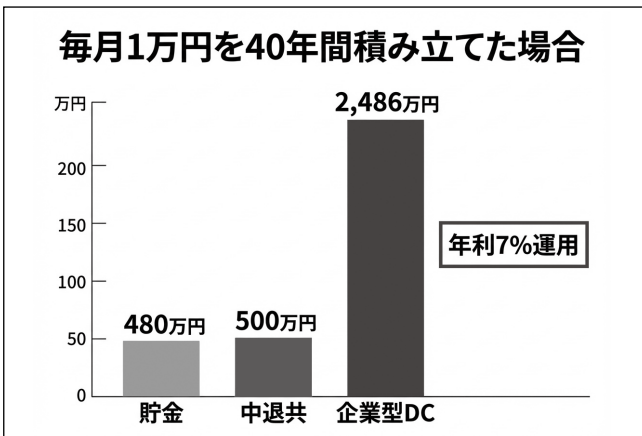
る。この「将来のお金の不安」を会社が一緒になって解消してくれるという安心感こそが、長く働き続けたいという意欲につながるのである。

### 3-4 企業型 DC 導入を 組織活性化のきっかけに

筆者の会社では、企業型 DC 導入時に全従業員と 1on1 ミーティングを実施している。その際に、従業員に 5 分ほどで完了する簡易的なアセスメントを実施する。このアセスメントを入力してもらえると、その従業員がどのような特性を持っているかが見える化できる仕組みである。

具体的には、「外交的で創造的か、黙々と作業することが得意か」という縦軸と、「直感型か、分析型か」という横軸をもとに、大きく 4 つのタイプに分類される。「戦略型」「計画型」「協調型」「冒険型」というマトリックスで、自分がどこに位置するかわかる仕組みである。これにより、その方のパフォーマンスアップのポイントや、パフォーマンスダウンを防ぐポイントが明確になる。

このアセスメントを全社員に実施することで、チーム編成を科学的に考え、声のかけ方や仕事の渡し方を最適化できる。安価で導入できるこのツールは、従業員の自己理解とチームビルディングに役立ち、実際に多くの企業でコミュニケーションが改善されている。企業型 DC の導入を、組織全体のコミュニケーション改善のきっかけとして活用することで、相乗効果が生まれ、投資対効果が最大化される。



図表 3 資産形成比較表

## 4. 第二の軸： 成長に必要な コミュニケーションや研修

### 4-1 採用コストから教育投資への転換

前述の事例でも触れた通り、採用コストの高騰は経営を圧迫する大きな要因である。しかし、発想を転換すれば、これはチャンスでもある。「採用にお金をかけるのをやめ、その分を今いる社員の教育に使う」と決断することで、経営の質が変わる。

教育投資で社員が成長すれば、業績が上がり、給与に還元できる。社員は満足し、知人を誘う。結果、採用コストゼロのリファラル採用が実現する。「教育」や「環境改善」こそが最強の「採用戦略」なのである。

### 4-2 効果的な研修と人材育成施策

では、具体的にどのような施策が効果的なのか。まず重要なのは、製造業 A 社の事例のような「働き方改革と組織風土づくり」である。多能工化による業務の平準化、ランチタイムを活用した対話による価値観共有など、コストをかけずとも経営者の覚悟と継続的なコミュニケーションで実現できる施策は多い。

また、専門資格取得支援、技術研修、IT スキル習得など、「市場価値が上がる」と実感できる施策が定着率を高める。さらに、キャリア相談やコーチング、企業型 DC とセットでの FP による金融教育も、社員の自律的成長を促す広義の人材育成である。

### 4-3 育成と定着の好循環モデル

人材育成と定着は、以下のようなサイクルで好循環を生み出す。

#### (1) 基盤整備

福利厚生により健康と経済的安心を確保す

る。企業型 DC など老後不安を解消することが第一歩である。

(2)成長実感と働きやすさ

教育投資や働き方改革により、スキルが向上し働きやすい環境が整う。専門資格を取得できる、定時で帰れるなど、「この会社で働きたい」と思える実感が重要である。

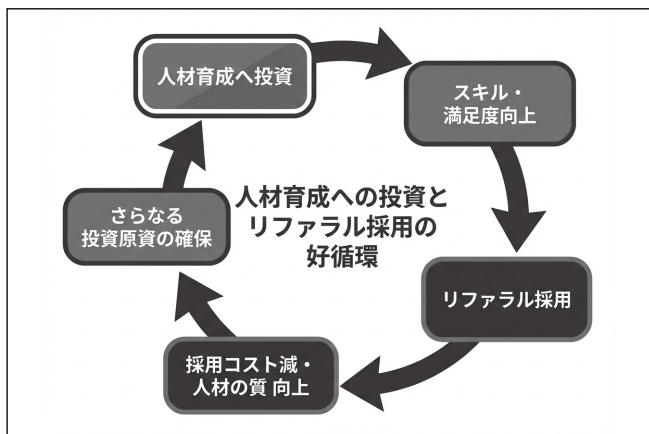
(3)ファン化と紹介

会社のことが好きになり、知人に勧めたくなる（リファラル発生）。製造業 A 社では働き方改革により社員紹介が増加している。

(4)質の高い人材集積

価値観の合う優秀な人材が集まり、さらに組織が強くなる。「定時で帰れる」「成長できる」という口コミが、質の高い人材を惹きつける。

このサイクルを回すことこそが、経営者が目指すべき「辞めない会社づくり」の本質である。採用広告に年間数百万円をかけるのではなく、その予算を既存社員への投資に回す。結果として採用コストがゼロに近づき、しかも質の高い人材が集まる。これが教育投資とリファラル採用の好循環モデルなのである。



図表 4 教育投資とリファラル採用の好循環モデル

### 5. 第三の軸：コミュニケーション能力開発が組織の土台

#### 5-1 コミュニケーション能力開発の重要性

どんなに制度を整えても、日々の人間関係が悪ければ社員は辞めていく。そこで重要になるのが、社員一人ひとりの「コミュニケーション能力開発」である。これは単なるマナー研修ではなく、職場での対話の質を高め、信頼関係を構築するための本質的なスキルトレーニングを指す。

特に上司と部下の対話である 1on1 ミーティングは、多くの企業で導入されているが、形骸化しているケースも少なくない。重要なのは「話す」ことではなく「聴く」ことである。アクティブリスニング（積極的傾聴）のスキルを管理職が身につけることで、部下は心理的安全性を感じ、本音を話せるようになる。

ある IT 企業では、1on1 の質改善により納期遵守率が 20% 向上した。対話の質は組織の生産性に直結し、コミュニケーション能力開発への投資は業績向上への直接的な投資でもある。

#### 5-2 価値観共有の場づくり

組織としての一体感を生むためには、ビジョンやミッションの共有が不可欠である。しかし、額縁に入れて飾っておくだけでは浸透しない。製造業 A 社のランチタイムのプチミーティングのように、経営者が継続的に「何のために、どう働くか」を問いかけ、現場の社員と対話を重ねる「場」が必要である。

部門や世代を超えた対話の機会を作ることで、「自分たちは何のために働いているのか」という目的意識が揃ってくる。製造業 A 社では「定時で帰れる会社にするために何が必要か」を毎週問いかけ続けた結果、社員一人ひとりが当事者意識を持ち、多能工化や相互支援の文化が根付いた。この共通認識こそが、困難な状況でも揺るがない強い組織を作る接着剤となる。

#### 5-3 コミュニケーション能力がチームの一体感を生む

チームビルディング活動も有効だが、単なる

イベントではなく、対話スキルを体験的に学ぶ場として設計すべきだ。製造業A社のように、管理職から意識を変え、ランチタイムという日常で継続的に対話を重ねることで、フラットな関係性が築かれる。このコミュニケーション能力こそが、組織の風通しを良くし、離職を防ぐ防波堤となる。

ていただきたい。

重要なのは、完璧を目指すのではなく、小さく始めて改善を重ねることである。一つの施策から始めて、効果を確認しながら徐々に広げていく。この現実的なアプローチこそが、中小企業の強みを活かした組織づくりの鍵となる。

## 6. 実践のためのステップと今後の展望

### 6-2 まとめ： 社員への投資がすべての好循環を生む

#### 6-1 今すぐ始められる5つのステップ

最後に、これらを実現するための具体的な5つのステップを提示する。

##### (1)現状分析

まずは自社の離職理由と、現状のリファラル採用率を把握する。直近3年間で何人がリファラル採用だったかを数えてみていただきたい。

##### (2)目標設定

目指すべきリファラル採用率（例：3年以内に50%）や、教育投資へ回す予算の目標を決める。採用広告費の一部を段階的に移行する計画を立てていただきたい。

##### (3)施策選択

マトリックスを活用し、低コストで高効果な施策（企業型DCなど）から選定する。中小企業でも月2万円程度から始められる企業型DCは、従業員の老後不安を解消する強力なツールである。

##### (4)実施計画

採用広告費を段階的に縮小し、その分を教育費や福利厚生費へと予算を付け替える。たとえば、年間採用費300万円のうち100万円を教育投資に回すだけでも、組織は変わり始める。

##### (5)評価と改善

定期的に効果を測定し、社員の声を聞きながらPDCAを回す。リファラル採用率の推移、離職率の変化、社員満足度調査などを指標とし

「強い会社を作る仕組みとしての福利厚生（企業型DCを含む）」「成長に必要なコミュニケーションや研修」「コミュニケーション能力開発」。これら3つの軸は独立しているのではなく、相互に作用し合っている。福利厚生で安心の基盤を作り、研修で成長機会を提供し、コミュニケーション能力開発で信頼関係を構築する。この3つが揃って初めて、強く、辞めない組織が実現する。

福利厚生を経費ではなく「未来への投資」と捉え直すこと。そして、今の採用コストを教育投資やコミュニケーション能力開発に回す勇気を持つこと。これは大企業だけの特権ではない。むしろ機動力のある中小企業こそ、この転換をスピーディーに実現できる。年間採用費300万円のうち100万円を教育や福利厚生に回すだけで、組織は確実に変わり始める。こうした投資こそが、将来のリターンを生む真の「投資」なのである。

社員への投資は、企業の競争力を高め、業績を向上させる戦略的投資である。社員が成長し、満足し、定着すれば、採用コストは削減され、生産性は向上する。その果実は、必ず経営者にも、株主にも、取引先にも、社会全体にも還元されていく。

良い会社とは、社員にとって良い会社である。そして、社員への投資こそが、経営者にとっても、すべてのステークホルダーにとってもいい会社を実現する唯一の道なのである。浪費を投資に変え、社員と共に成長し続ける持続可能な組織づくりへの第一歩を、ぜひ今日から踏み出していきたい。