

人が辞めない会社の共通点

中小企業のための「定着と育成」の組織デザイン

竹内 上人 (学習院大学 経済学部 特別客員教授)

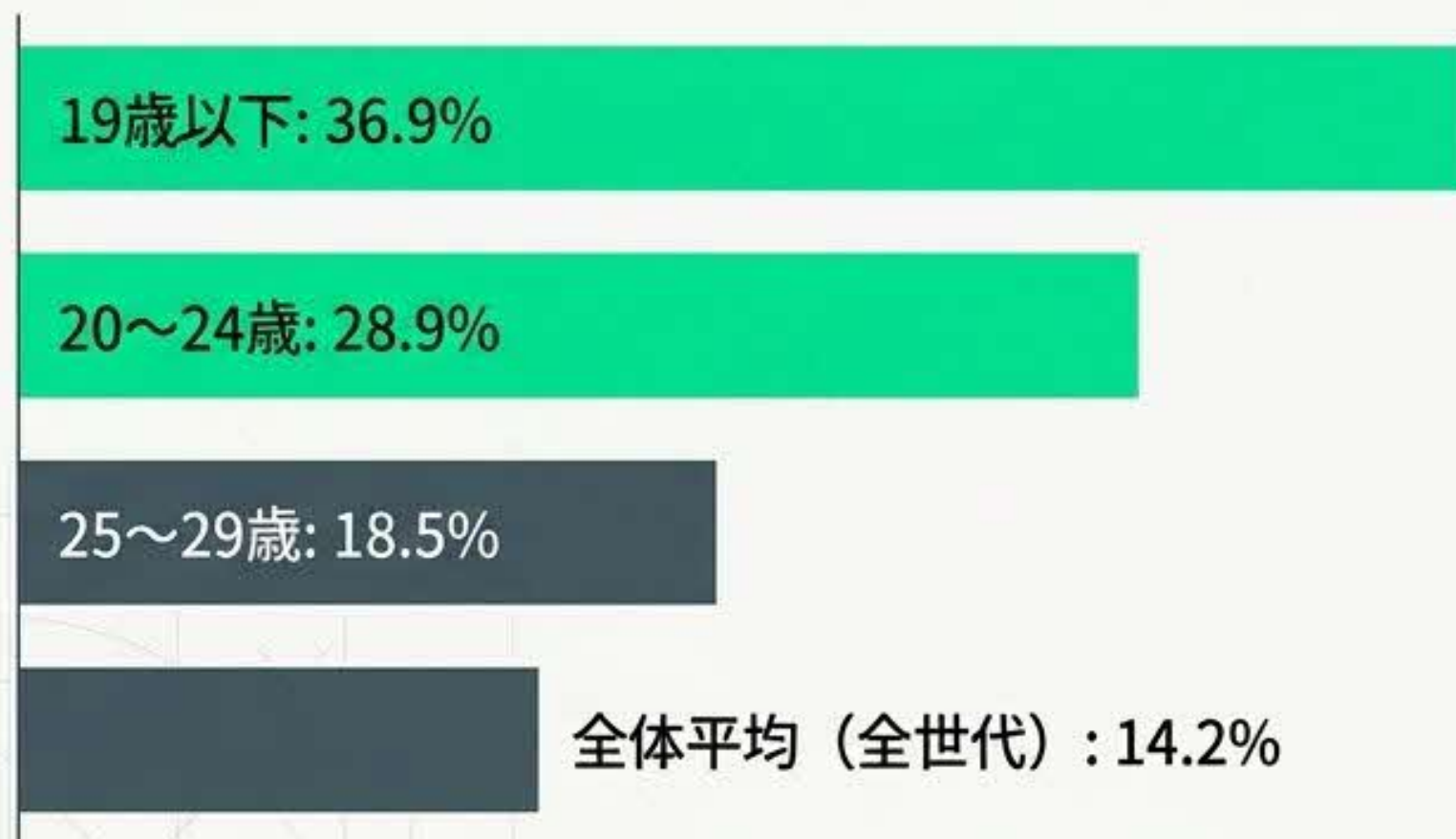
離職を防ぐ「組織デザイン」の3本柱



若手社員の定着は「運」や「個人の資質」ではなく、意図的に設計された組織構造によって決まる。

若年層の離職は「単独企業の不運」ではなく「市場の構造的問題」

年齢別離職率の比較（水平棒グラフ）



企業規模別新卒3年以内離職率

大企業（1000人以上）

約25%

中小企業（30人未満）

50%超

新卒の2人に1人が3年以内に去る現実

意識の転換

従来の誤解

「負荷の高い仕事から
逃げ出しているのではないか」

「楽をして稼げる職場ばかり探している」

「忍耐力や自己責任感が希薄になっている」

データが示す本質的心理

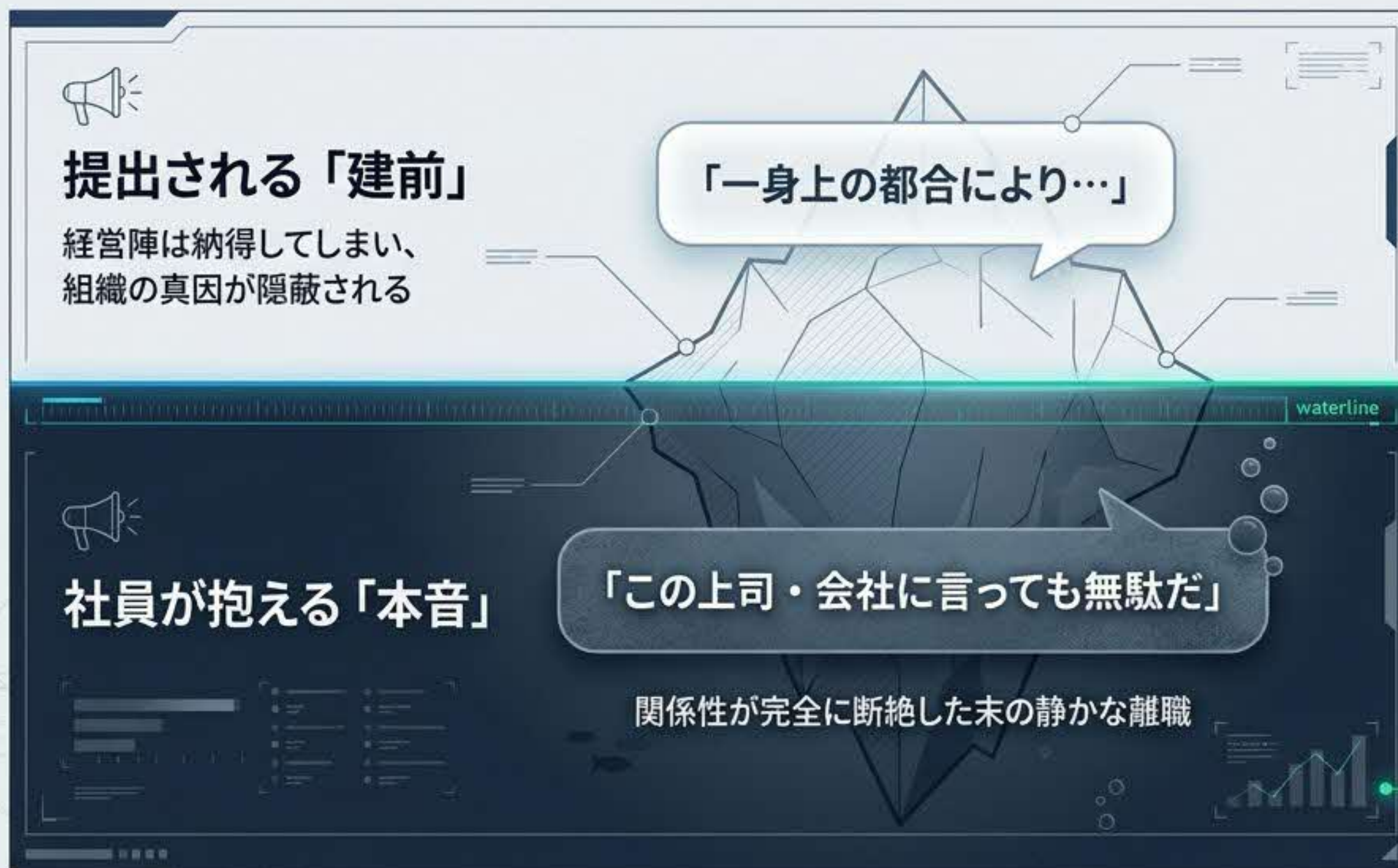
孤立への不安：
「この職場で自分は受容されているか」

支援への不安：
「困難時に助けてもらえる関係があるか」

将来への不安：
「この環境で専門性や市場価値が育つか」

若手社員を退職に向かわせる原動力は「甘え」ではなく、
孤立と将来に対する強い「不安」である。

「一身上の都合」の裏にある沈黙と諦め



早期離職の臨界トリガー

52.3%

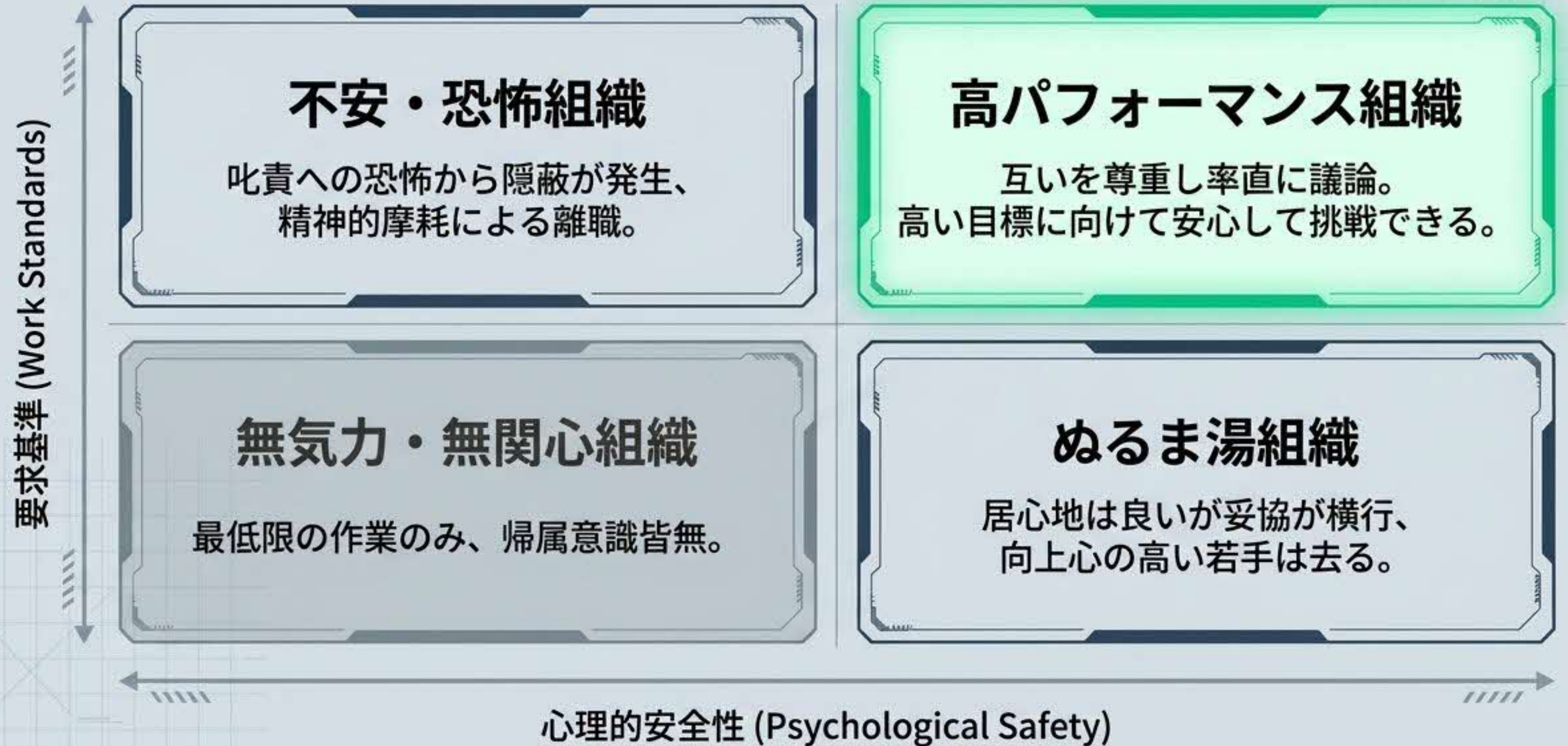
入社3ヶ月未満（超早期離職）の最大の引き金は「待遇」以前に「職場の人間関係・雰囲気（52.3%）」。「受け入れ体制が問われている。」

社員がモチベートされる4つの要因



満足と不満足は別要因。人は本来「成長したい」という内発的な欲求を持っている。

組織文化の診断マトリクス



「心理的安全性」の真の定義

「無知、無能、ネガティブだと思われるリスクを冒しても、このチームなら罰せられたり侮辱されたりしないと感じ合える状態」 — Amy C. Edmondson



ミスの即時報告

叱責や怒声を恐れず、重大トラブルになる前に迅速に相談できる。



疑問の表出

初歩的な質問をしても「なぜそんなことも知らないのか」と人格否定されない。

孤立を防ぐ「定期対話」の仕組み化

1 目的の明確化



業務進捗管理ではなく
「部下の困りごとの解消」
「内省支援」
「相互信頼の構築」を
主目的とする。

2 頻度と時間枠



「月1回・15～30分」をカレンダーで先割。偶発的な雑談に頼らず、制度としてスケジュールを確定させる。

3 傾聴が8割の原則



上司が話す時間は2割以下。部下に8割以上話してもらうことで、言えない違和感を抽出する。

面談における「問いかけ」の質的転換

進捗・遅延

Terminal

詰問型

>_

「なんであの案件、まだ終わってないの？」

(防衛反応と萎縮を生む)

Good

伴走型

>_

「進めるうえで、今どこがボトルネックになっている？」

(課題への共同解決姿勢を示す)

日常の状況

Terminal

詰問型

>_

「何か困ったことがあれば言っ
てね」

(何が困りごとなのか言語化できず言えない)

Good

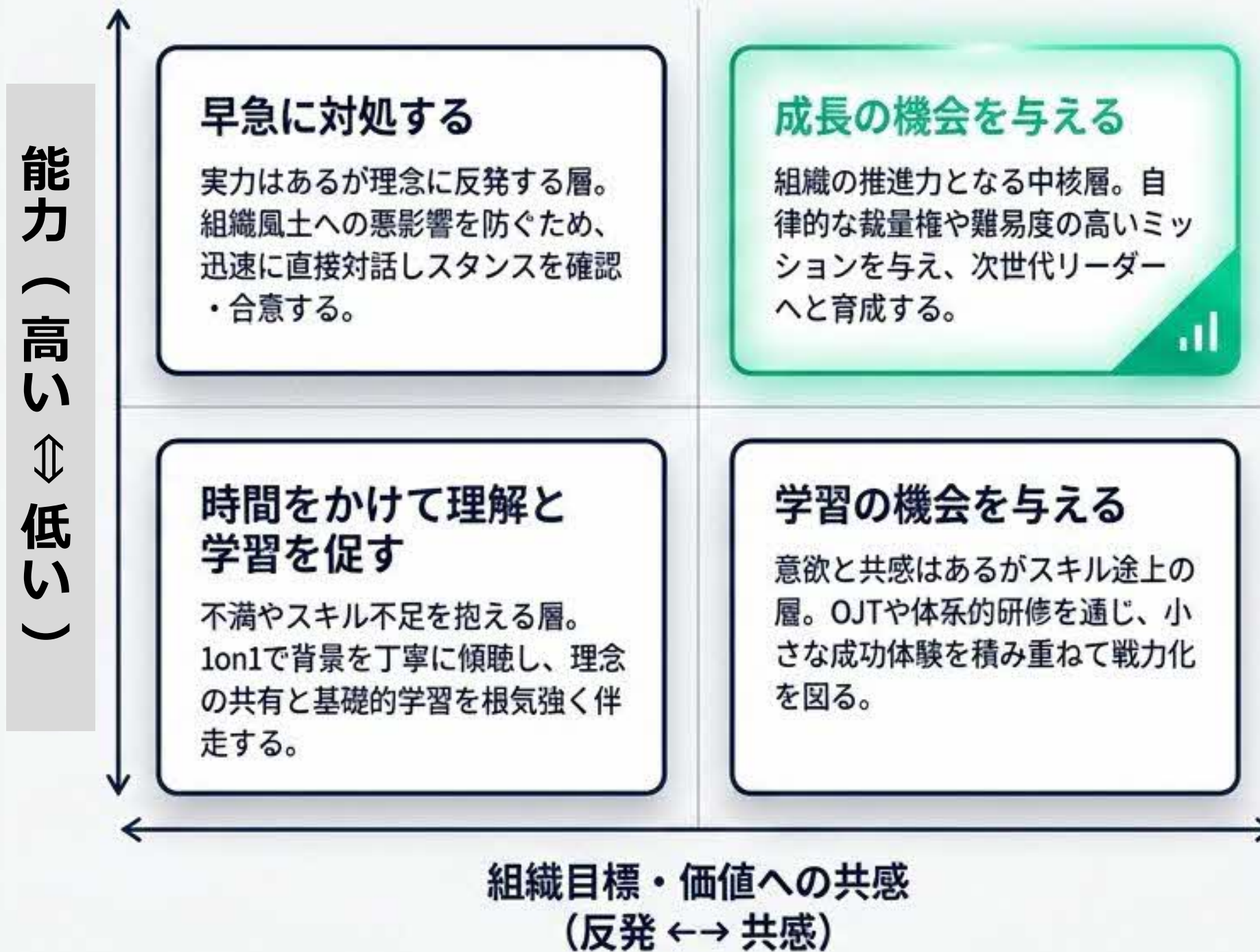
伴走型

>_

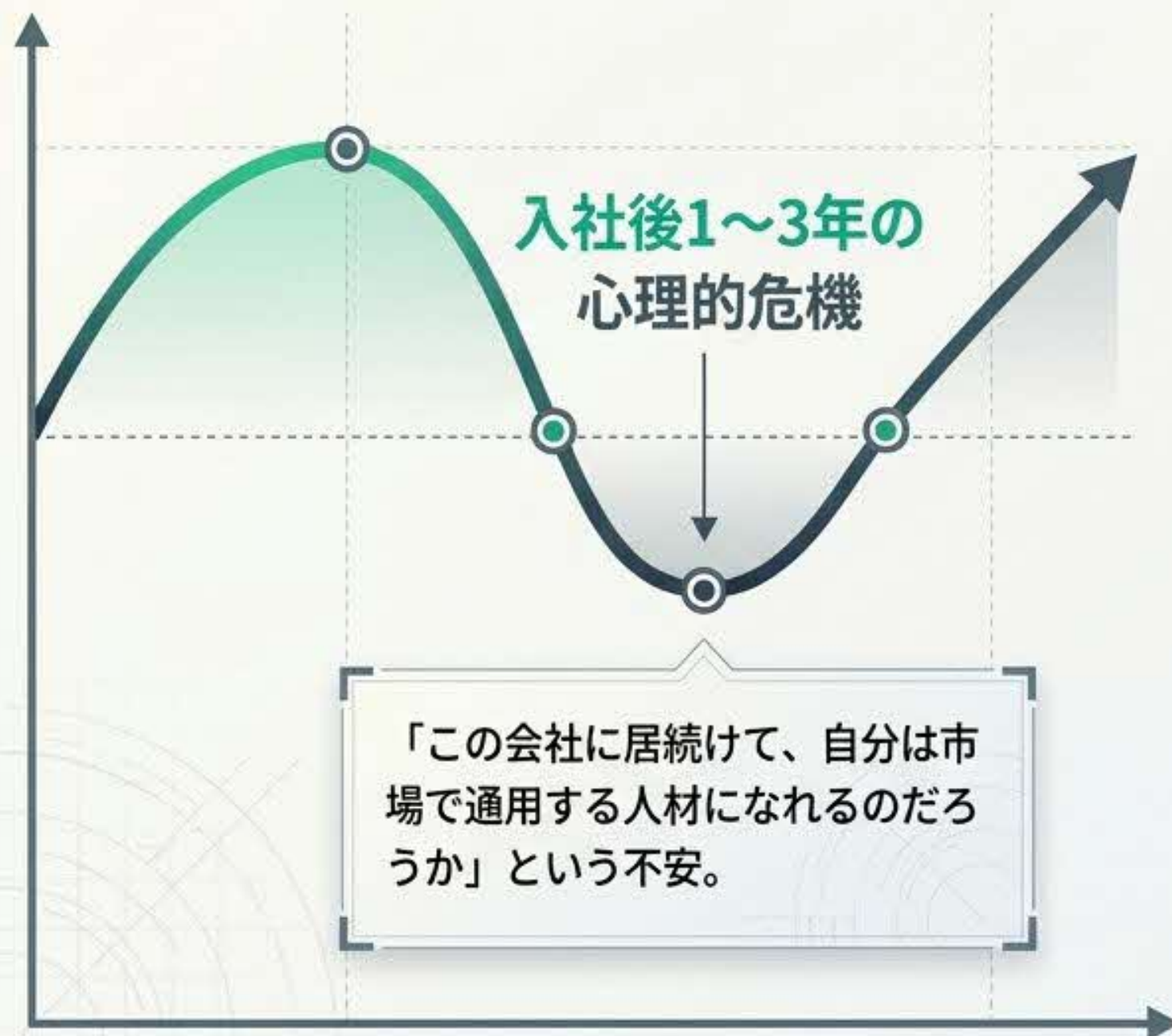
「最近、仕事の進めづらさや負担感
はどう？」

(具体的な感情や負荷を吐露しやすくなる)

人材タイプ別「組織適合」のアクションプロトコル



若手が陥る「キャリア迷子」とブラックボックスの撤廃



ブラックボックス

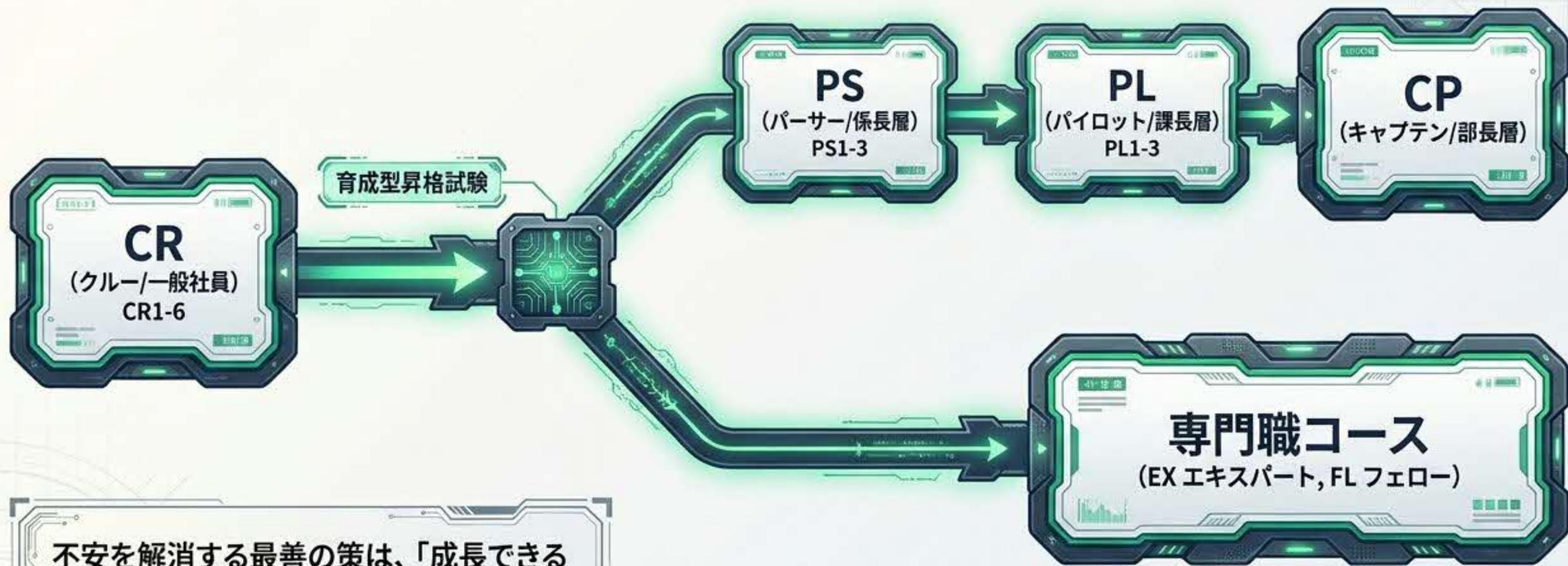
業務マニュアル化

チェックリストや標準手順書の作成。新人指導の質を個人依存から脱却させる。

聖域の撤廃

「〇〇さんしか分からない」業務を棚卸し、組織全体でノウハウを共有。特定エースへの負荷集中を防ぎ、労働時間を効率化する。

キャリアパスの可視化：複線型人事コース

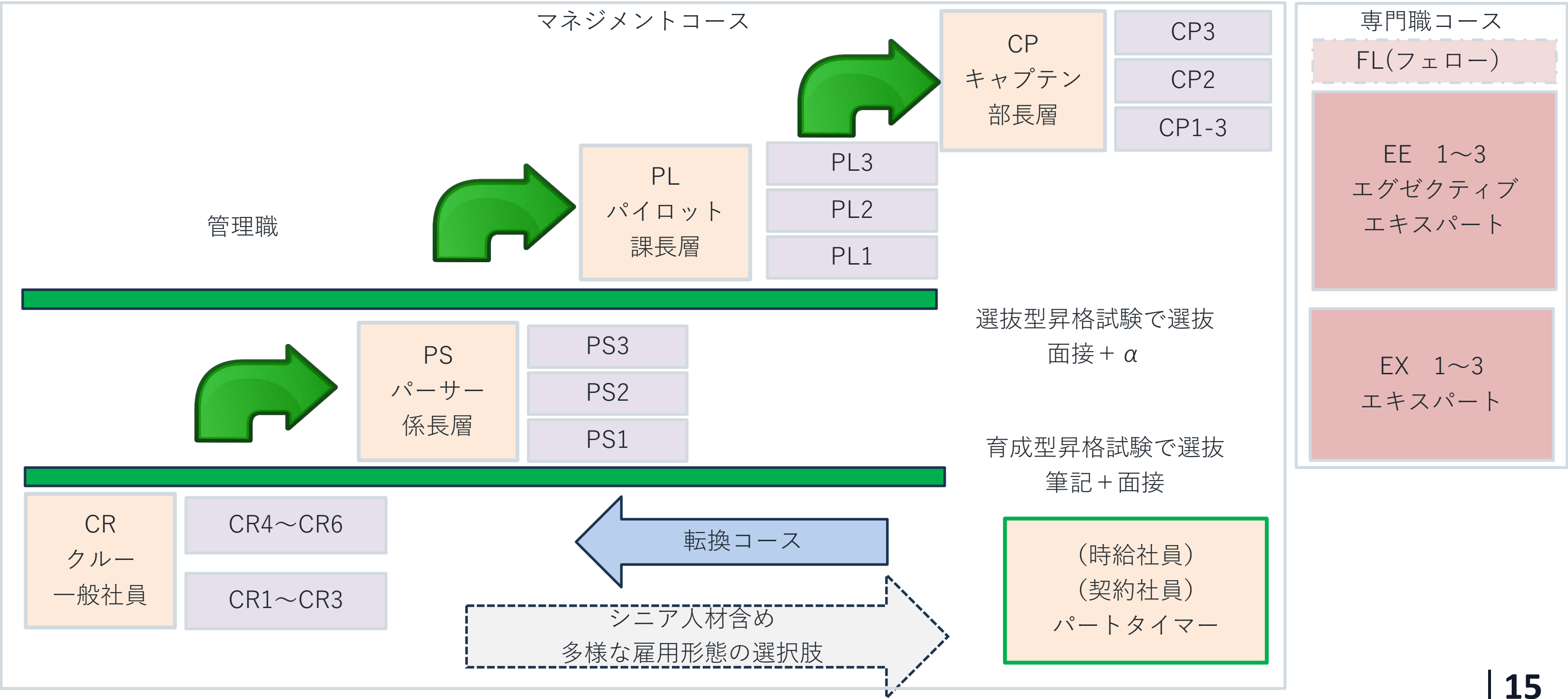


不安を解消する最善の策は、「成長できる環境」を視覚的に提示することである。

「自分は放置されていいない」という
実感こそが、中小企業における
最大のエンゲージメント源泉です。

採用後の定着メカニズムを意図的に設計し、
「人が辞めない会社」へ。

複線型人事コースによる適性に合った昇進システム

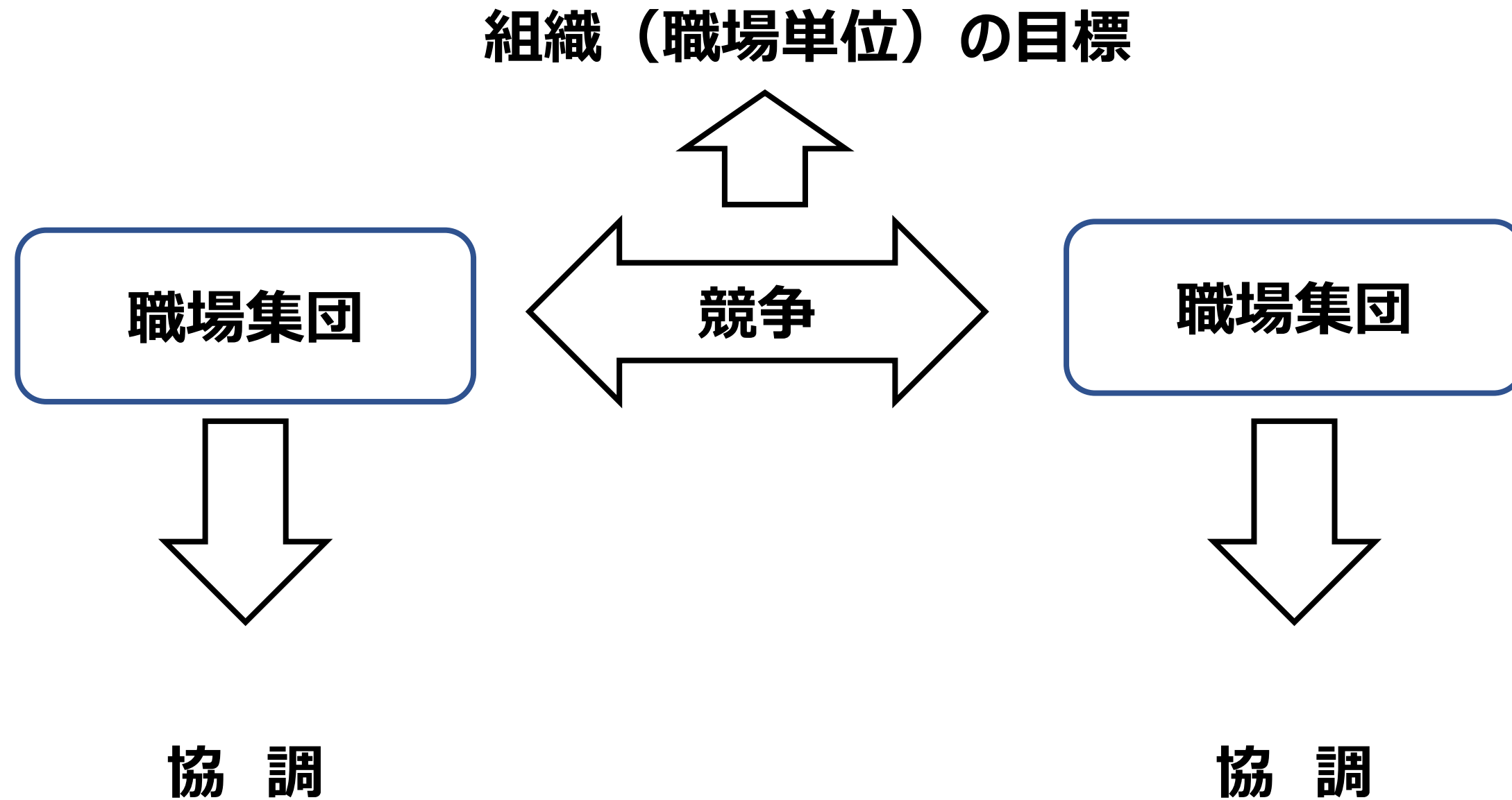


社員がモチベートされる4つの要因

処遇 公正な配分と相対的に 高い報酬・報奨	働く環境 メンバーを大事にしている職場環境 立地条件・建物・休憩室など
良質な人間関係 風通しの良い職場 コミュニケーションできる環境	キャリアの可能性 成長実感を感じさせる職場環境 上司の育成力

ハーズバーグの二要因理論（Herzberg, 1959）：
⇒仕事の満足と不満足は同じ軸の両端ではなく、別々の要因（衛生要因・動機づけ要因）によって生じる
デシ&ライアンの自己決定理論（Deci & Ryan, 2000）：
⇒人は本来、成長したい・学びたいという内発的な欲求を持っている

組織の活力を維持して、心理的な安全性を高める方法



組織の活力を維持して、心理的な安全性を高める方法

