

第3章 人材の離職を防ぐ リテンション策



小久保 周一

東京都中小企業診断士協会城東支部

1. 離職理由の傾向と課題

大企業に比べ、さまざまな点でリソースが限られている中小企業にとって、せっかく採用した優秀な人材が会社に定着せず、早期に辞めてしまうことは、コスト的にも時間的にも大きなロスである。募集に必要な経費や、採用活動に割かれるマンパワー、さらに採用後における教育や研修まで含めて考えると、従業員の離職による企業側の損失は大きく、深刻な問題であるといえる。

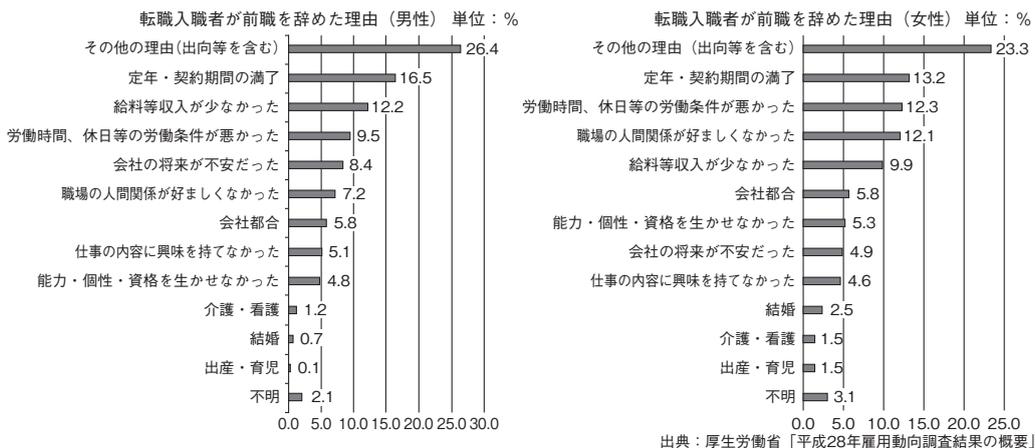
また、新卒採用の売り手市場が続く昨今、中小企業の採用活動で重視されてきた中途採用は、大企業においても強化される傾向がある。そのため、中小企業における人材の確保

は、これまで以上に厳しい局面を迎えている。

図表1は厚生労働省が発表した平成28年雇用動向調査結果の概要に示されている「転職入職者が前職を辞めた理由」の主なものである。定年や出向などを除けば、男女とも、「給与の少なさ」、「労働時間、休日等の労働条件の悪さ」、「職場の人間関係」が共通して上位に位置づけられているほか、「会社の将来が不安」、「仕事の内容に興味を持っていない」、「能力や資格を生かせない」などの理由も一定の割合で見られる。採用した人材の流出を防ぐためには、離職理由の原因となっている不満や不安を取り除いていくことが必要である。

これらの課題に対し、中小企業が取組みを進めていくにあたって、診断士はどのように関与していけばよいのだろうか。

図表1 転職入職者が前職を辞めた理由



2. 処遇面の改善

(1) 給与水準を見直す際の留意点

定年や出向などを除く離職理由の男性1位、女性3位を占めるのが「給与」に対する不満だ。しかし、経営資源の限られた中小企業にとって、給与水準を引き上げるのは簡単なことではない。

給与は、具体的な数字として示されるわかりやすい指標であるため、その水準が低ければ不満の要因として認識されやすい。また、仕事のやりがいなどにより得られる「動機づけ要因」とは異なり、所定の水準よりも低い場合は不満をもたらすが、それが十分に満たされたとしても、必ずしも満足にはつながらないという特性を持っている。

しかしながら、給与水準が同業他社と比較して明らかに低いような場合は、離職につながる大きな要因となる可能性が高いと考えられる。したがって、経営資源の配分や収益構造の見直しを行うなど、給与自体を標準的なレベルに近づけるための抜本的な対策が必要となる。

また、給与水準の引き上げだけに着目するのではなく、仕事そのものの楽しさ、社会的意義、顧客からの称賛などの動機づけ要因を強化することも忘れてはならない。動機づけ要因は、個人の内部から湧き起こるものであり、給与などによる充足感とは異なり、モチベーションに持続性がある。仕事に意義を見出すことは、「仕事に興味を持てない」という不満に対する有効な解決策にもなるため、従業員がこれらをより肌で感じられるような仕組みや業務フローの構築が重要である。

(2) 相対的な不満への対処

給与が所定の水準とそれほど遜色ないにもかかわらず、給与に対する不満が続くような場合は、給与の絶対額ではなく、他人との比較による「相対的な不満」であることが考えられる。

自分と同じような仕事をしている人が、実は自分よりも高い給与を得ているような場合は、給与を決定するための評価手法や、評価結果に対する本人の理解度、納得性の問題である。したがって、人事評価制度、報酬体系も踏まえた、多面的な対応策の検討が必要になってくる。

【診断士が行えること】

- ・ 処遇改善のための抜本的経営改善支援
- ・ 動機づけ要因強化のための仕組みづくり支援
- ・ 評価制度、報酬体系の見直し支援

3. 職場における労働環境の整備

(1) 労働時間削減と生産性向上

次に、労働時間や休日などの労働条件および職場における人間関係など、職場の労働環境について見ていく。

現在、政府の主導により進められている「働き方改革」の中で、2017年3月に「働き方改革実行計画」が策定された。この計画内で定められている項目には、長時間労働の是正、柔軟な働き方がしやすい環境整備、子育て・介護との両立など、労働条件や労働環境に関するものが多数盛り込まれており、今後の法整備や施策の実施が注目されているところである。

このような追い風の中、長時間労働や休日が不十分といった問題には、ノー残業デーの実施、休暇制度の見直し、休日出勤や残業の事前申請制度およびフレックスタイムなどの施策を検討、導入し、ワーク・ライフ・バランスの実現を早急に推進していく必要がある。

しかし、制度の導入だけでは全体の労働時間が減少することになるため、これを補うための生産性向上が大きな課題となってくる。

たとえば、業務の手順やノウハウの見える化により、担当ごとに分かれていた業務を相互に補完できる体制を整え、従業員のマルチ

タスク化を図ることも有効だ。

結果として、手待ち時間を別の作業に充当できるなど、作業の効率化が図られるばかりでなく、担当業務の代替も可能となり、休暇を取得しやすい環境が実現する。

(2) 良好な人間関係の確立

職場の人間関係にまつわる不満については、メンタルヘルスケアの一環として、会社の指揮命令系統とは遮断された専門部署を設けるなどの体制整備が重要である。社内リソースが不足する場合は、外部の専門機関や産業医の活用も選択肢として検討したい。

また、人間関係の悪化はコミュニケーション不足が原因であることも多いため、根本的な対策として、社内コミュニケーション活性化に向けた取組み等も必要になってくる。

たとえば、ビジネスにおいて挨拶は最も基本的なことの1つであるが、支援先の社内で日常的な挨拶がきちんと行われているか、単独業務の増加で会話が不足していないか、従業員同士の意思疎通がうまくいかず組織として機能不全に陥っていないか、などは常に気にかけていたい点である。また、我々診断士が訪問した際の来客対応も、気づきのポイントとなるであろう。

先に述べた、従業員のマルチタスク化による相互補完の仕組みなどは、従業員同士の「お互い様」という気持ちが重要である。しかし、コミュニケーションが希薄な職場では、「仕事をお願いしにくい雰囲気」が醸成され、仕組みが機能しにくくなり、休暇制度はあるが利用しにくいといった残念な結果につながってしまう恐れもある。

人間関係の問題は、大企業であれば、配置転換や異動で環境を変えろという対応も可能であるが、組織としてコンパクトな中小企業ではそれも難しい。したがって、日常的なコミュニケーションに気を配り、従業員同士の関係悪化を未然に防ぐ対策が最も重要になってくる。

【診断士が行えること】

- ・ 残業制度、休暇制度の見直し、フレックスタイム導入など、労働環境改善支援
- ・ 作業手順、ノウハウなどの見える化、社員のマルチタスク化など、生産性向上支援
- ・ 社内コミュニケーション活性化支援

4. 個人が持つ能力・スキルの有効活用

(1) 適材適所の模索

中小企業の場合、人員の不足が生じているポストに、必要な能力を持った人材を充当するために採用を行うことも多い。また、企業側の観点から見れば、採用した人材を有効に活用するためには、戦略上必要となるポジションに、合理的に人材を割り当てていく必要がある。しかし、企業側が考える適材適所と、従業員側が希望する仕事やポジションとは必ずしも一致しない。

即戦力として入社してくる中途採用者の場合は、本人が自分の能力やスキルを明確に認識していることが多い。そのため、与えられた業務やポジションで自身の能力を発揮できる場面が少ない場合、入社前のイメージとのギャップから不満が大きくなり、そのまま離職に至ることもある。したがって、可能な範囲で、本人の希望や適性を加味した配置、役割を検討し、個人の能力を有効活用できるポジションを模索する必要がある。

(2) 能力・スキルの引き上げと社内への展開

一方、担当する業務の難度よりも本人の能力のほうが上回っているような場合は、実力以上の力を発揮しないと対応が難しいチャレンジングな業務を任せることで、業務遂行力、課題解決力を強化し、本人の能力を伸ばしていく方法もある。

いずれにしても、会社が従業員に対し、なぜこの業務を任せるのかについて、理由をきちんと説明し、従業員への期待や必要性を理解してもらうことが重要だ。

さらに、有用なスキルやノウハウを持つ従業員に対し、それを社内に水平展開していく役割を与えることも有効である。たとえば、中途採用者が持つ実践的なスキル、ノウハウ、技術で希少性が高いものについては、それを社内に共有し、定着させることで新たな会社の強みとしていくことも可能になる。

そして何より従業員自身が、会社の役に立っている、意義のある仕事を担っている、という実感を持つことで、会社における自身の存在意義を確認できる良い機会となり、会社に対するロイヤルティの高まりも期待される。

【診断士が行えること】

- ・個々の能力やスキルの評価、活用策の立案支援
- ・個々が持つノウハウなどの共有、承継の仕組みづくり支援

5. 計画的な人材育成

(1) 会社で成長できる実感を持ってもらう

会社での仕事を通じ、自身の成長を図れることを従業員が認識できれば、その会社で継続して働くことの強い動機づけになる。そのため会社は、従業員に対して計画的な人材育成を行っていく必要がある。

新入社員や入社数年目程度の若手の場合は、定期的な研修やOJTで仕事に必要な能力やスキルを着実に積み上げるとともに、社会人としての基礎を構築する時期でもあるため、ジョブローテーションとして複数の部署や業務を経験させ、成長を図ることが重要である。

また、中途採用の従業員に対しては、すでに保有している能力や資格の活用だけでなく、それらを向上させ、次のステップへと進んでいくための道筋を示すことが重要だ。

そして、貴重な経営資源である人材の育成について、会社がどのようなビジョンを持っているのか、具体的にどのような育成プランで進めていくのかについて、従業員にしか

りと伝え、共有することも忘れてはならない。このことにより、従業員自身に、自己の成長可能性を実感してもらうのである。

(2) 会社の成長可能性を示す

加えて、会社の成長可能性についてもはっきりと示す必要があるだろう。

「会社の将来が不安」という意見が離職理由の上位に上がってくるということは、経営者が会社の経営理念やビジョンを従業員に伝えきれていないのであり、それはつまり、会社の将来像を従業員に示すことができていないことにほかならない。

経営理念を社内に浸透させ、従業員の意識や組織の文化を変えていくには時間がかかるが、会社は何のために存在するのか、存在意義に基づきどのような経営を目指すのか、その経営を行うために具体的にどのような行動をとるのかについて、経営者自身が従業員に積極的に話すことが重要である。

経営方針によっては、経営の根幹部分を積極的に開示しないケースもあるが、それでは従業員はついてこない。経営理念が社内に浸透し、会社の成長と自身の成長が強く関連づけられれば、個々のモチベーションが高まり、会社が従業員にとって魅力的な組織へと変革していくことを、我々診断士は伝えていく必要がある。

【診断士が行えること】

- ・人材育成計画などの策定支援
- ・経営理念、ビジョンの策定支援

小久保 周一

(こくぼ しゅういち)

1972年東京都出身。大学卒業後、建設会社に入社。不動産開発部門で阪神・淡路大震災の復興業務を担当した後、営業部門を経験。現在は、営業企画部門でリスク管理、人材育成等を担当する。2017年4月中小企業診断士登録。

