

経営インサイト

管理部門担当者様にとって注目のテーマに気付きをお届けする

リテンション・マネジメント 人材定着への取組みのポイント

1 リテンション・マネジメントとは

最近リテンション・マネジメントという言葉が耳にすることが増えました。リテンション・マネジメント (Retention Management) の Retention は「保持」「保留」「引き留め」等を指しますが、「組織の経営においては従業員を組織内に確保することを意味する」(青山学院大学教授 山本寛氏)といわれています。つまり、企業において人材を確保し定着させるための管理です。

2 リテンション・マネジメントが注目される理由

昨今、リテンション・マネジメントが注目される理由は大きく分けて二つあります。まず一つ目は、物理的な人材不足です。少子高齢化に伴う労働力人口の減少により

従業員数そのものが減少していること、そして、二つ目は、人材が定着しにくくなっていることです。定着率の低下は企業にとっては死活問題です。人が辞めることにより、新たな採用コスト、教育コストがかかるうえ、場合によっては職場の他の従業員にマイナスの影響を及ぼすことがあります。従業員へのマイナスの影響については、仕事量が増えストレスが増加する、辞めていく従業員への上司や企業の対応を見て不信感を持つ等があり、その結果、離職の連鎖が続いてしまうということもあります。

実際に、リテンション・マネジメントを行っている企業は、平成30年において、若年正社員に対して7割強、正社員以外の若年労働者に対して6割弱です(図表1)。

3 リテンション・マネジメントにおいて効果的な対策は?

リテンション・マネジメントを考える場



特定社会保険労務士
人事コンサルタント
假谷 美香 氏

「日本企業にやりがいと生きがいを持ったビジネスパーソンを増やす」をミッションに、日夜、管理職研修、教育制度の策定などを通してハラスメントの撲滅に努めている。

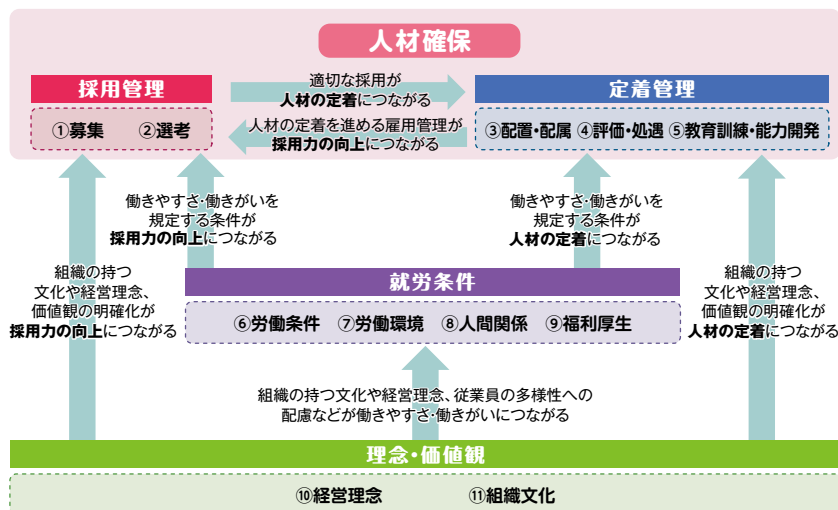
【図表1】雇用形態、若年労働者の定着のために実施している対策別事業所割合 (単位:%)

雇用形態	若年労働者の定着のための対策を行っている(※1)	若年労働者の定着のために実施している対策(複数回答)												
		情報提供	採用前の詳細な説明	本人の能力、適性にあつた配置	職場での意思疎通の向上	仕事の成果に見合った賃金	昇格昇任基準の明確化	教育訓練の実施援助	仕事と家庭の両立支援	女性の活躍に向けた支援(※2)	人事面での配慮	配転勤務地等	労働時間の短縮有給休暇の積極的な取得奨励	職場環境の充実
若年正社員の定着のための対策	[72.0] 100	52.0	53.5	59.0	36.0	25.1	49.5	28.4	20.6	22.9	37.8	36.6	2.6	
前回(平成25年)	[70.5] 100	51.2	54.0	59.5	37.8	25.6	51.6	21.5	...	19.8	25.9	34.3	2.4	
正社員以外の若年労働者の定着のための対策	[57.1] 100	49.2	49.4	58.3	35.8	15.8	35.7	31.5	17.2	17.8	33.4	30.3	2.8	
前回(平成25年)	[54.2] 100	49.6	47.5	59.2	34.6	17.2	37.5	25.6	...	14.0	22.8	27.9	2.1	

※1 []は、全事業所を100とした若年労働者の定着のための対策を行っている事業所の割合である。
 ※2 「女性の活躍に向けた支援」は平成30年調査から新たに追加した。
 出典:「平成30年若年者雇用実態調査結果の概況」(厚生労働省)

2023年1月
管理部門注目のイベント
 17日 防災とボランティアの日 内閣府
 26日 文化財防火デー 文化庁

【図表2】 人材確保の仕組み



出典:「人材確保に『効く』事例集」(厚生労働省)

合は、4分野11項目で考えていくとよいでしょう。すなわち「採用管理」「定着管理」「就労条件」「理念・価値観」の4分野、そして、「採用管理」には①募集と②選考が、「定着管理」には③配置・配属、④評価・処遇、⑤教育訓練・能力開発が、「就労条件」には⑥労働条件、⑦労働環境、⑧人間関係、⑨福利厚生が、「理念・価値観」には⑩経営理念と⑪組織文化があり、合計11項目となります(図表2)。

以降、各項目のポイントを解説します。

「採用管理」

①募集

●求人票は適切に記載する

求人票は応募者側の立場で書く必要があります。最近人事の世界でよくいわれていることは「選ぶのではない。選ばれるのだ」ということです。採用とはマーケティングとまったく同じ考えで進める必要があります。つまり、応募者から見て、「面白そう。働きやすそう。楽しそう。やりがいがあるそう」と思ってもらう必要があります。インターネット上の求人媒体を使用する場合は、担当者や作成をしてくれることが多いでしょう。その際も、「自社の魅力が十分応募者に伝わっているか」「賃金等の労働条件は明確か」「仕事や職場のイメージは伝わっているか」を確認してみましょう。また、ハローワーク等の媒体を使用する場合は、文字数を最大限使い、充実した求人票にしましょう。

●求人を出す媒体を検討する

この年齢のこういう人が欲しいと考えた場合、その人たちは、自社が使っている媒体を見ているかということも検討しましょう。

「定着管理」

③配置・配属

●早期離職対策をする

早期離職の理由には、前述のミスマッチという点もありますが、もう一点、従業員が配属後初期の段階で業務についていけないと感じて辞める場合もあります。また、「受け入れられていない」と感じ、辞める場合もあります。

どちらのケースに対しても、職場内で相談を決めたり、人事担当者が定期的に面談をすることで、心理的なケアをするといでしょう。

●業務不応対策をする

本人が業務に適応できない場合、配置転換を行うことにより、定着を促すことも大切です。

「定着管理」

④評価・処遇

●納得感のある評価を行う

自社に全従業員に開示している評価制度がない場合は、ぜひ評価制度を導入しましょう。また、仮に、評価制度を明確に定めていても、従業員に納得感がない場合は、評価に不満を持っている場合があります。評価制度のキーワードは「透明性」と「公平性」です。納得感のない理由が、上司の評価に問題がある場合は、評価者訓練を定期的に行うことが有効です。また、評価項目そのものに問題がある場合は、早急な見直しをお勧めします。

う。採用はマーケティングと同じと申し上げましたが、マーケティングにおいても「お客様がどこにいるか?」「その広告媒体を目標にするか?」をリサーチします。求人も同様です。欲しい人材が見えない媒体に出しても、思ったような人材は応募してきません。

「採用管理」

②選考

●ミスマッチを防ぐ施策を行う

入社後短期間で退職をしていく従業員の離職理由は、人間関係がよくなかった、あるいは自分が考えていた仕事内容や環境と違っていったということが多いようです。ミスマッチを防ぐには、選考の段階で丁寧に仕事や職場について説明をすることが大切です。説明だけではなく、実際に職場を見学させるということも有効です。

●相手の資質を見抜く選考をする

一度、二度の面接でその人の資質を見抜く選考は難しいという声をよく聞きます。多角的な面から選考を行うことをお勧めします。面接の際には、経歴について「具体的にどんなことがあったのか?」「そのときどのような行動をとったのか?」「具体的な事例を聞くなど、想定外あるいは掘り下げた質問をすることにより、その人の本質が垣間見えることがあります。また、適性検査もお勧めします。人の感覚だけではわからないことも、分析結果として出てきますので、選考の参考資料になります。



● 職責に応じた 処遇を行う

マネジメントを任されても、日常的なルーティン業務にマネジメント業務が増えるだけで、手当が付くわけでもなく、忙しなくなるだけ。その姿を見て、一般社員がマネジメントをしたくないという声をあげる、という話をよく耳にします。

マネジメント層については、その職責に応じた手当などを用意し、業務の内容に報いるという制度をつくとよいでしょう。

「定着管理」

⑤ 教育訓練・能力開発

● 定着しやすい新人教育を行う

新人教育は大変重要です。新卒採用の対象者には新入社員研修をしっかり行うけれど、中途採用の対象者については、それほど力を入れていない、という企業もあるようです。中途採用者にも入社初期に、企業の理念や制度の概要、業務の内容について教育を行うと、職場にもなじみやすく、環境や職務の変化にも対応しやすくなります。

● 成長を実感できる人材育成制度を用意する

この会社にいると自分は成長していると

感じられるような人材育成制度を設計することが大切です。業務に関する能力開発制度がないと、若手が辞めていく傾向が高く、人としての基本を学ぶ制度がないと、ハラスメント等の労務問題に発展して、人が辞めていくということになります。

● 能力開発を支援する

制度設計が難しい場合は、自主的な能力開発を支援する制度をつくりましょう。代表的なものに、資格手当や教育訓練手当等があります。

「就労条件」

⑥ 労働条件

● 就業規則を整備する

就業規則とは企業の根幹をなすルールブックです。実態と合っているか、あるいは個別の雇用契約と違ってないか確認をしましょう。

● 退職金制度を整える

退職金制度は法令上企業に義務付けられているものではありません。しかしながら、昨今、応募の際に注目される労働条件の一つになっています。長く働けば、より多くの退職金がもらえることは、定着率を向上させる一因ともなっています。

「就労条件」

⑦ 労働環境 (⑥ 労働条件)

● 「ブラック企業」といわれない環境づくりをする

労働の内容と量が過剰なものになってい

ないかを見直してみてください。労働の内容とは、一定の健康障がい(腰痛等)が出やすい職務であったり、過度に高度な専門知識を求められる職務であったりを指します。また、労働の量とは、常時あるいは断続的に時間外労働が多く、負荷がかかる、休日出勤が多く、しつかり休めない状況を指します。

● 働き続けやすい制度を導入する

介護や育児等で、仕事を辞めざるを得ない人のために、続けていくための短勤務や特別休暇制度等を導入することも有効です。

「就労条件」

⑧ 人間関係

● コミュニケーションを促進する

新型コロナウイルスが席卷する前まで、社内レクリエーション(運動会や社内旅行)が少しずつ広まってきました。このような業務外のコミュニケーションもよいでしょう。また、業務上においては、「ほめる・認める」文化をつくっていくことも大切です。メッセージカードを導入する、あるいは1on1において承認をしながら、上司が話を聴くという方法も有効です。

● 違いを理解する

価値観は十人十色です。人間関係のトラブルの多くは、自分の中の「価値観」を人に押し付けることから始まります。他人との違いを理解する研修などを行い、自分の「正しさ」や「価値観」が万人に該当する

ものではないことを教育することも大切ですよ。

● ハラスメント相談窓口の設置と対応の質の向上を行う

ハラスメントに関する相談窓口の設置は、法令上義務付けられています。よって、多くの企業で相談窓口はあると思われます。次に行うべきは窓口の質の向上です。人の相談に乗ることは難しいことです。一定のトレーニングを必要とします。窓口の担当者は、公平公正な立場で受容しつつ、相談者の話を聴くスキルを求められます。それらのトレーニングを行う場を設ける必要があります。

「就労条件」

⑨ 福利厚生

● 多様な従業員に喜ばれる福利厚生を準備する

雇用形態だけではなく、生活環境や趣味、価値観も多様化しています。つまり、これをすれば全員が嬉しいというものがないままです。

福利厚生については、自社の従業員のニーズを調べ、より定着に効果のあるものを導入するとよいでしょう。最近ではカフェテリアプランというものもあります。カフェテリアのように色々なメニューから、従業員が好きな福利厚生を選択するというものです。実際にカフェテリアプランをサービスとして提供している企業もありますので、参考にしてください。

【雇用管理の改善事例】 C保育園の取り組み ～職員的心得とマネジメント

C保育園の概要

- 6つの保育園を運営
- 全体で120名の職員が勤務
(うち108名が保育士)

C保育園の課題

- 各保育園の園長（管理職層）と一般職員との信頼関係構築
→ベテラン保育士が実質的には中心となって現場（保育園）の運営を進めており、異動の多い園長など管理職のマネジメントが機能しにくい
- ベテラン職員と新入職員の人間関係構築
→養成学校卒業後に入職した新入職員がベテラン職員に対して萎縮してしまう。

◆実際の取り組み内容

- 時に厳しすぎるベテラン職員の新入職員に対する指導方針については、これまでも管理職からベテラン職員へ話し合いを行っているものの、本人の自覚がなく、改善が図れていない
- 園長職のマネジメントとベテラン職員の教育指導方針に課題があると考えられる
など、園内でのマネジメントや人間関係について取り組みを進めている一方で、なかなか改善が図れない実態がある。園内の人間関係やマネジメント体制の不備は、悪化すると離職に繋がる恐れもあるうえ、保育園への対外的な評価にも影響が出る可能性がある。そこで、
- 管理職となる園長の資質向上を図るため、法人の職務基準となる「園長的心得」を整備する

◆取り組み結果（効果）

- 職員への定着と資質の向上を図るため、パワーハラスメントを含めた職務規律の見直しと「職員的心得」の整備を行う
 - 管理職研修を実施
 - ハラスメントに関する規定の整備
 - 園内のマネジメント・職務規律・人間関係の改善を目的とした施策を実施した。
- 「心得」の作成においては、各園からの要望を盛り込み、職員にとっても納得性の高いものとする工夫をした。また、心得作成の過程で、法人全体として求める職員像を明確化し、全員に周知した。
- 保育園という職場環境の特性上、「管理職のみ男性で、他全員は女性」という人員構成になりがちなため、男性園長の女性職員に対するマネジメント能力を補う目的で、男女の特性に関する管理職の研修などを導入した。
- 《取り組みの効果》
- 「心得」の整備過程での現場と管理部門のコミュニケーションの醸成
 - 理想とされる管理職、職員像の明確化
 - 管理職職員の安全配慮義務に関する意識が高まりつつある
 - 若干ではあるが、当該男性園長の女性職員に対する気遣いや心遣い等が感じられるようになった
 - ハラスメントに対する公平公正な法人ルールの明確化
- 今後も職員同士は適切な上下関係を保ちつつ、共感できる横の繋がり意識を持つなど、より働きやすい環境を目指していく。

出典：「人材確保に「効く」事例集」（厚生労働省）

「理念・価値観」 ⑩経営理念／⑪組織文化

●やりがいと誇りを感じられる経営理念を浸透させる

経営理念とは、なぜその事業を行うのか、その企業が社会に対してどのような変化をもたらしていくのか、ということを変化させたものです。経営理念をつくらなければ、浸透させまじょう。浸透させることにより、共通言語となり連帯感や帰属意識を醸成する

心理的に安心できる組織文化をつくる

●心理的に安心できる組織文化をつくる

●「心理的安全性」という言葉が注目されています。これは、企業のみならず組織では、心理的安全性を担保することにより、やりがいや生きがい、そして働きやすさを感じやすくなるということです。つまり、安心安全を感じられる環境を整えることが第一であるということです。

4 自社の リテンション対策を 確認するには？

4分野11項目について説明をさせていただきますが、すべてを行うということではありません。実際に実行する際には、費用や時間の問題もあります。自社において、何が不足しているか調べ、計画的に重要度の高いものから行ってください。

本誌に掲載の記事は2022年12月10日時点での情報を基に作成しております。

発行：株式会社 星和ビジネスリンク

本社：〒108-0014 東京都港区芝 4-1-23 三田NNビル4階
TEL：(03) 5439-2370 (大代表) FAX：(03) 5439-2371

※本誌からの無断転載、コピーを禁止します。(非売品)

●お届けいたしましたのは



NISSAY

(生 22 - 6022, 法人開拓戦略室)