

# 社員の気持ちに伝える 離職防止策

経営 羅針盤

日本政策金融公庫 総合研究所 主席研究員 海上泰生

給与の引き上げ以外に  
できること

今、企業は、厳しい採用難に直面しています。工夫を施し、コストをかけて、何とか新人を獲得したとしましょう。しかし、既存の社員に辞められてしまえば意味がありません。採用と同じか、あるいはそれ以上に、人材の定着は、最重要の経営課題として挙げられるのです。

当研究所とみずほ総合研究所(株)が共同で行った意識調査(注1)によると、現在の勤務先で働きたい理由として最も多いものは、収入面での不満でした。次いで、労働条件、人事評価、仕事内容、人間関係、上司に対する不満などがみられました。収入面の不満は、ほかの項目の2倍以上

の多さでした。

その意味では、社員の満足する給与を支払うことが、離職の防止に最も効果的なのかもしれません。しかし、経営者にとって、大きな原資を要する給与の引き上げは、なかなか踏み出しにくいものです。仮に、給与を引き上げて、高い収入を望む社員を引き留めたとしても、もっと高い給与を出す他社と比較され、いずれは辞められてしまう可能性があります。業界内トップクラスの給与水準を常に保つことができるなら別ですが、現実的には困難です。給与の引き上げに努めるとともに、ほかの方策も合わせて講じる必要があります。実際に、どのような方策があるのか、離職率の抑制に成果をあげた企業の事例をみてみましょう。

一人ひとりに配慮した  
組織体制

若手社員が悩みを抱え込み、誰にも相談できずに離職に至る例は多いといわれます。年齢の近い先輩社員と組ませ、相談しやすい体制をつくるのが有効です。ただし、悩みの原因が、身近な上司や先輩社員との関係ということもよくあります。A社(産業機械製造業、千葉県)は、あえて近隣部署の先輩社員を相談相手(メンター)に指名し、月に2回は、メンター全員を集めて専務と人事部がヒアリングを行い、問題の解決に当たっています。

将来への不安も悩みの一因で、特に、転勤や配置転換後の処遇が不透明なのは、当人にとって大きなストレスです。将来への不安も悩みの一因で、特に、転勤や配置転換後の処遇が不透明なのは、当人にとって大きなストレスです。

重要なものは、経営者とのコミュニケーションです。例えば、A社では、社長と全社員が個人面接をする機会を、年2回、設けています。また、採用の段階から直接対話を重視し、最終面接では、学生を社長室に招き入れ、入社前の予想と入社後の現実とのミスマッチを防ぐため、時間を制限せず、お互いに納得するまで話し合います。

B社では、SNSツールで、社長と社員が個人レベルで交流しています。社長からは、励ましや助言など多くのメッセージが送られます。社員の誕生日には、社長直筆の手紙が届くほどで、相互の信頼関係を高めることに役立っています。このような経営者との緊密なコミュニケーションは、大企業がまねできない中小企業の持ち味です。仮に、会社への不満が社員側に生じたら早い段階で対処できます。社員のほうも、経営者が自分のことを見てくれていると感じられ、いわゆる承認欲求が満たされることで、孤立感や疎外感をもたずすみます。

もちろん、各社各様の事情があり、この2社ほどの緊密なコミュニケーションを実現できる企業ばかりでは

レスです。「育成方針やキャリアパスが明確に示されていたなら辞めなかったのに」という離職経験者の声も実際に聞かれます。この点で、B社(美容業、福岡県)は、社員の経験年数や技術レベルに応じた目標を設定し、段階を踏んで成長させるキャリアパスを示しています。美容師は、比較的転職しやすい職種なので、勤務先で自らの将来像を描けないようなら簡単に辞めてしまうといえます。そのため、同社は、チーフ、店長、経営幹部へと昇進していく明確な基準を示し、技術面



現場での技術指導

ありません。それでも、自社の事情に適したコミュニケーションの方法を選択することはできます。店舗数が多いC社では、月1回、全社員が集まる会議の終了後に、社長が部屋の出口に立ち、全社員と握手をして送り出します。時間は短くても、社員一人ひとりのつながりを深める有効な取組みといえます。

以上のように、離職の防止に効果をあげた各社の事例から、①一人ひとりにへの配慮、②チーム活動を促す仕掛け、③経営者とのコミュニケーションという3つのポイントを挙げました。給与の引き上げや職場環境の改善を図ることはもちろんですが、社員が長く定着する基盤をつくるのは、こうした3つのポイントが示す、社員の気持ちに伝えた取組みであると思われれます。

(注1)「人材確保と定着に関する調査。全国の民間企業の社員を対象としたウェブアンケート。有効回答数は5,040件。2017年に実施。」  
\* 本稿は、「日本公庫総研レポート」№2018-14「人材の定着を促す中小企業の取り組み」(2018年、みずほ総合研究所(株)に委託して実施した調査の報告書を当研究所が監修)をもとに著述した。



店内風景

チーム活動を促す仕掛け

人付き合いが苦手な若者が増えたといわれるなか、彼らが周囲に溶け込まず離職に至る前に、なんらかの予防策が必要です。そのためには、

で一人前になった人には、店舗経営という次の段階の目標に進むよう導いています。店長経験を積んだ人には、会社全体の運営という、さらに次の目標を用意します。この会社であれば、常に成長の機会があると思わせることが、離職の防止に有効なのです。

チームワークが欠かせない仕組みやイベントを企画するなど、相互理解を半ば強引にでも後押しする仕掛けが重要になってきます。例えば、C社(飲食店チェーン、東京都)は、社員同士の一致団結が必須となる「クレンリネス・コンテスト」を開催しています。設備や什器・備品すべての清潔度を各店舗が競い合うもので、結果はランキング形式で発表されます。社内の注目度は高く、自店舗の順位を見た店員が「次回は必ず挽回しましょう」と店長を鼓舞するケースもあります。大きく順位を上げて「ジャンプアップ賞」を受賞した店は、次は10位以内、さらに優勝を狙うチームになるそうです。目標を共有し、各人が自分の問題として向き合えば、一体感が生まれ、定着率も向上します。仮に、売り上げのランキングで競うなら、店舗の立地など所与の条件によって結果が左右されますが、清潔度が指標なので、チームの努力だけで決まり、士気が高まるのです。

経営者との  
コミュニケーション

社員同士のチーム活動に加えて