

特集

人材定着率 アップ! 人が辞めない 会社とは?

企業の人材不足がますます深刻化している昨今、新たな人材を採用することも非常に重要ですが、時間や費用をかけて雇い入れた人材が、すぐに離職してしまうケースも少なくありません。

安定した企業経営を行うためには、新たに採用した人材はもちろん、現在雇用している従業員の定着率をいかに上げるかを考えることも、欠かせない要素となります。

そこで今月号では、人材の定着率アップに向けた取り組みについて、実際の事例にも触れながら、その重要性やポイントを解説します。



明日からできることを整理して、 小さなカイゼンを積み重ねましょう。

社会保険労務士法人めぐみ事務所 代表社員/特定社会保険労務士
仙台商工会議所エキスパート登録専門家

大江 広満 (おおえ・ひろみつ) 氏

プロフィール
仙台市出身。東北学院大学法学部卒。労働基準監督署是正告知対応、労使間トラブル、問題社員対応、ハラスメントなど企業の「ヒト」に関するトラブルの予防と解決を得意とし、「ビジネスと人権(BHR)」推進社労士でもある。個人事業主から上場企業まで、多種多様な企業の労務管理に従事。豊富な実績からなる労務管理への助言、指導は多くの経営者からの支持を得ている。

求職者の現状を知る

現在、企業にとって人材の採用と定着は特に大きな課題となっています。そこで、まずは中小企業を取り巻く人材雇用の実情を踏まえ、なぜ採用が難しく、定着が進まないのか、その原因について考えてみたいと思います。

日本全体が少子高齢社会を迎え、人口減少の影響がいよいよ労働力人口に直結し始めました。加えて、世論の高まりを受けて賃上げの動きが活発化しています。しかし、中小企業にとってその対応は決して容易ではありません。毎年10月に行われる最低賃金の改定についてもくのがやっとなので、毎年のように上昇する人件費が企業の経営を圧迫しています。

さらに、採用市場においても、中小企業は大手企業と比較すると不利な立場にあります。大手企業は、高額な採用コストをかけて専門の採用支援会社を活用するなど、多様な手法を積極的に実施することが可能です。一方、中小企業は主にハローワークなどの無料求人サービスを活用するケースが多く、こうした違いが採用活動の選択肢に影響を与えることがあります。求職者の多くは、職場環境を重視しつつも、やはり給与が高い求人情報に魅せられますので、どんなに良い企業であっても、中小企業はそも

そも「求人情報」を見てもらえない可能性があります。ハローワークだけの採用は難しいのが現実で、採用コストの捻出が難しい企業は、さらなる人手不足に陥りやすい環境なのです。

また、仙台市を含む宮城県採用状況を見てみると、地元で働く若者の流出が顕著です。県内の大都市では、高校卒業後に親元で一度は就職するものの、20代前半で一定の収入を得た後、仙台市など、都会に出てしまうケースが見られます。だからと言って、仙台で若者が増えているのかというとそうでもなく、東京などの大都市の企業に魅力を感じ、仙台の大学や専門学校を卒業すると同時に、首都圏に流れていく傾向もあります。このため、仙台市では人材確保が難しく、企業側の採用・定着に向けた工夫が求められています。

東北地方全体でも、全国と比較して若者の流出が起りやすいという特性があります。これには、仙台が首都圏に近いという地理的要因も大きく影響していると考えられます。大阪や福岡と比べても東京への距離が圧倒的に近く、親御さんや本人が、「安定している会社就職するなら大手企業へ」という考えを持ちやすいようです。

また、現在は求職者市場が続いており、労働者側が有利な状況にあります。そのため、企業側はいかにして自社の魅

力を発信し、人材を確保するかを真剣に考えなければなりません。

要は働きやすい環境づくり

人材定着の具体的な取り組みについてお話しをする前に、求職者が企業に求める事項の変化についてお話しします。これまでは賃金に関する要求が上位を占めていましたが、現在は職場環境を重視する人が増え、特に休暇に関する要望が賃金を重視する人を上回っています。完全週休二日制はもちろん、年次有給休暇を取得しやすい職場環境が好まれているのが実情です。

一方で、働き方改革以降、労働時間の規制を細かく受けながらも、「学びたい」と自由に働きたい」とか、「学びたい」といった理由で、「36協定」を超えて勤務する従業員もいます。ですから、直接的な賃上げが難しくとも、リモートワークの導入や短時間勤務、副業兼業の解禁など、柔軟な働き方の導入も有効な手法であり、会社の魅力を高める取り組みと言えるでしょう。

では、人材定着のためにはどのような取り組みが必要となるのでしょうか。まず給与についてお話ししますと、最近では、「初任給が30万円」といった高額な給与が話題になっていますが、それに惑わされる必要はありません。企業にとって

人材定着のために見直したい事項

- ☑ 従業員に対する賃上げの努力
- ☑ 完全週休二日制の導入
- ☑ 有給休暇を取得しやすい環境整備
- ☑ 社内の風通しの良さや社員同士の良好な人間関係
- ☑ 転職のない正社員制度や短時間正社員制度の導入
- ☑ キャリアパスの明確化



重要なのは、自社に合った適正な賃金を設定し、それをどのように維持・向上させていくかということだからです。その中で特に意識するべき点は、「在職中の従業員に対する賃上げの努力を惜しまない」ということ。この考え方が、人材定着を進める基盤となります。

そして、冒頭でもお話ししたように、働きやすい環境づくりが、いまは最重要事項となっています。例えば、完全週休二日制の導入や、有給休暇を取得しやすい環境整備、社内の風通しの良さや

社員同士の良好な人間関係のような点が企業の魅力につながります。また、働き方の柔軟性も重要な要素となります。例えば、従業員のニーズに合わせて働き方をカスタマイズし、転勤なしの正社員制度や短時間正社員制度を導入することも有効な手段です。

さらに、企業が行うべき重要な取り組みとして、キャリアパスの明確化があります。社員が「何をすれば昇給できるのか」とか、「どのようにキャリアアップしていけるのか」を明確に示すことで、モチベーション向上や定着率の向上につながります。

ここで、人材定着のための施策を実施する際に注意しなければならないポイントとしては、経営を圧迫しないようにすることが必要です。給与を単純に引き上げられることは多くの問題を解決するかもしれませんが、その結果、社会保険料の負担増などにより経営が悪化し、最終的に人員整理をせざるを得ない事態を招くこともあります。

また、賃金や制度変更に関する公平性も重要なポイントです。新規採用の社員と既存の社員の間不公平感が生じないよう配慮しなければなりません。さらに、就業規則や雇用契約を適切に管理し、思いつきでの制度変更が不利益変更とみなされることのないよう、注意していただく。

まずやってみることが大切

私がこれまでサポートしてきた企業において、実際に見聞きした例をご紹介します。

成功事例としては、メンター制度の導入が挙げられます。例えば、新入社員を3カ月間指導するカリキュラムを設け、指導後に新入社員がメンターを評価する「逆評価制度」を取り入れた企業もあります。この制度により、教育の質が向上し、従業員同士の信頼関係も強化されたというお話を伺いました。

このほか、週休3日正社員、パートではない短時間正社員、「ありがとうカード」制度（従業員同士の感謝のメッセージをやりとりし、それを評価する）なども

成功している企業が多い印象です。

一方、失敗事例としては、大企業のキャリアパス制度を模倣した結果、過度な給与水準が設定され、経営が圧迫されたケースがあります。また、テレワークを導入したものの、雇用契約があいまいで出勤拒否者が出てしまったり、短時間正社員制度を導入した結果、通常の正社員が減少してしまったりする例もありました。

人材定着を実現させるためには、「できない理由」にスポットを当てるのではなく、「まず、やってみる」の姿勢が重要です。例えばテレワークの導入にしても、月1回からでも良いので、どうすれば実現できるのかを各業務に合わせて模索してみることは、新しい働き方を築く上で重要なことだと思います。

人材定着の取り組み事例

成功例

- 明確なキャリアパスシステムの設計。
- メンター制度の充実（研修を受ける者からメンターを評価する等）。
- 短時間正社員制度や地域限定正社員制度、テレワークの導入。
- 社員紹介制度（リファラル採用）の導入。
- エンゲージメントを高める。

企業が従業員との関係を強化し、組織に対する愛着や貢献意欲を高めることをテーマに、会社の社会的意義などをあらためて従業員に教育し、自社での働きがいを改めて感じてもらう。



失敗例

- キャリアパス制度を導入したが、評価基準があいまいで、実績や能力に見合わない給与を支給してしまった。
- テレワーク導入後、出社を拒む従業員が出た。

助成金の活用と相談の重要性

人材採用や定着の取り組みを進める際に、活用できる助成金も多く存在します。例えば、「キャリアアップ助成金」は、契約社員の正社員登用を支援するもので、比較的使いやすい制度です。また、「人材開発支援助成金」は、リスキニングや教育制度の導入を支援する助成金として活用できます。また、労働法は頻繁に改正されるため、人材定着を考える上では、専門家に相談することが不可欠です。経営者同士の情報交換も有益ですが、ミスリードを避けるためにも、法的な視点を踏まえたアドバイスを受けることが重要です。

中小企業の経営者は、多くの課題に直面しながらも、限られた予算や時間の中で、最適な施策を講じなければなりません。そのためには、まず「明日からできること」を整理し、小さな改善から積み重ねていくことが大切です。そして、経営者自身が信念を持ち、制度改革に取り組み姿勢を維持することが、長期的な成功につながるでしょう。さまざまなチャレンジに着手する前に、あるいは同時進行で不明点等があれば、ぜひ、社会保険労務士にご相談ください。商工会議所でも、さまざまな事例をもとにご相談に応じてもらえますので、利用されることをお勧めします。

人材定着に取り組み企業にお話を伺いました。

方針を伝えて価値観を共有し、一体感のある職場環境を醸成しています。



(有)KYOTAファクトリー
代表取締役

佐々木 強太氏

プロフィール
1975年仙台市生まれ。
某大手居酒屋チェーンにてマネジメントを学ぶ。
2004年会社設立。現在仙台市内に居酒屋・野菜卸業・弁当惣菜など5店舗を展開。

められる業務、例えば、刺し身はきちんとさばいて盛りつけ、焼き鳥の串は手で刺すといった人の手による作業は残して、従業員が専門性を生かせる環境を整えています。

また、企業理念や目標を共有するために、オリジナルの冊子を作成し、従業員全員に配布しています。これには会社の理念や大切にしている価値観などが明確に記されており、社員やアルバイトが「何のためにここで働いているのか」を理解できる仕組みとなっています。このような取り組みによって、一体感のある職場環境の醸成に努めています。

働き続けたいくなる環境の整備

新入社員やアルバイトには、必ず私が最初のオリエンテーションを担当します。直接、会社の方針や理念を伝えることで、価値観の共有を徹底するのが目的です。この取り組みは、組織文化の浸透とい

う点で効果的であると思っています。さらに、従業員を連れて、店舗で提供する食材の産地見学を積極的に行っています。弊社の居酒屋は、宮城県産の食材を生かしたメニューが多いので、ただ「おいしい」と伝えるだけでなく、「どのように生産されているのか」を現場で直接学んでほしいからです。この体験を通じて、従業員の食材への理解や愛着が深まり、それがサービスの質と売り上げの向上につながり、ひいては仕事へのモチベーション向上にもつながるのです。

また、定期的に社員数人と、ざっくりばらんに話せる時間を設けています。これにより日々の業務の中で感じたことや、改善策が活発に出るようになったと感じています。また、個々の悩みも気軽に話せる環境が、職場の風通しの良さにつながり、結果として人材定着率の向上に寄与していると考えます。

当所では、今後人材定着に関する情報発信やセミナー、窓口専門家相談などを通して、会員企業の労務管理を支援していきます。

経営相談
問い合わせフォーム

