

優秀な人材を採用し、 定着させるためのマネジメント

花房 孝雄 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 上席コンサルタント

住所：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 TEL：075-343-0770 URL：http://jinji.jp/

12月号でも取り上げましたが、若年層人口が減少していく構造の中で若手人材の採用に苦労している企業が増えています。今、多くの企業でいかにして採用力を高めるかについての議論がなされています。ところが、同様の熱意で社員の定着率をいかに高めるかについて議論をしている企業は少ないように感じます。

これまでは退職者が出て、比較的苦労せずに人材補充ができ、企業にとって恵まれた時代が続きました。しかしながら、そのときの感覚を持ち越したまま、人事マネジメントを行っている企業も少なくないように思います。

苦労して採った社員がすぐに辞める、新人が定着したと思ったら既存社員が辞めてしまう。こういったことを繰り返していると大変なコスト増となります。また、インターネットによって様々な評判情報が行き交う時代となった今、社員の定着率が悪い企業ほど採用力も低下し、1人当たりの採用コストが増大する悪循環に陥る危険性があります。

多くの企業で取り組むべき課題

これからの時代、優秀な人材を採用し、活かしていくためにも受け入れ側の体制や風土のあり方がとても大切となっていきます。

ある人材アセスメント専門機関が様々な企業で社員の入・退社の動機について行った興味深い調査があります。その調査では、社員が入社を決めた理由の第1位は『給与等の処遇』であり、退職を決意した理由の第1位は、『人間関係の問題』でした。

この調査結果がどれほど普遍性のあるものかは別として、コンサルタントとして様々な企業の現場を見てきた実感からも、社内の関係性が悪化している企業ほど人材の定着率も低く、労働争議などが発生しやすい傾向が見られるように思います。

科学的にみた組織モチベーション研究からも、社内の関係性の質が高いほど仕事に対するモチベーションや人材の定着率が高くなるという相関関係が示されています。そしてこのような構造になっている企業ほど収益力が高まり、結果として採用力が高まっていく傾向にあることも事実です。

『社員の共感』を引き出す経営方針の重要性

これから勝ち残る企業づくりを行っていくためには、人材活用に関して中長期的な視点と方針をしっかり持つということが人事戦略上、大変重要なポイントとなってくると思います。

そして、良い人材を呼び込み、定着させる好循環を回すためには自社の人事方針や組織マネジメント方針を明確にするとともに、『社員の共感』を引き出していくことが大変重要な鍵となります。

会社の目標や方針に対して『社員の共感』が高い組織ほど社員モチベーションも安定的に高く、優秀人材の定着率も高くなるのです。

では、どのように『社員の共感』を引き出せばよいのでしょうか？『社員の共感』を引き出すためには様々な要因がありますが、最も大事なことのひとつに一貫性を持ったマネジメントの実施があります。多くの会社においてこれできていないことも事実です。経営陣の言っていることとやっていることがずれている。会社の方針と現場で行われていることの矛盾が大きいという会社が多くあります。

一貫性のあるマネジメントを行うためには背景にぶれない方針を持つことが必要です。ぶれない方針を持つためには経営理念・経営哲学が必要となってきます。

採用力を高めるためにも経営理念に基づいた一貫性のある人事マネジメントの実施をお奨めします。

経営者の考え・方針を社員に浸透させる人事のしくみセミナー
<http://jinji.jp/seminar/2015/0311-311864.php>