

企業のみらいにつながる労働法 こぼれ話

姫路みらい社労士事務所 代表 田中 美和



第25回 人的資本経営と従業員のリテンション（定着）のためのマネジメント②

前回は、人的資本経営とは、人を資本と考え、それに投資し生産性を高めることで、必ず見返り（経済的ペネフィット）があると言う前提に立った経営戦略であることを解説しました。

定着のためのマネジメント

リテンションと言う言葉は、定着という意味があります。

社員の定着のために、組織はどのようなことをしていったらいいのか。または上司がリーダーシップを取るにはどうしていったらいいのか。働く人の専門性を向上させるマネジメントとして、近年リスクリングということで、新しい分野の新しいスキルを、主にDX経営に対応したものが求められるようになってきました。リスクリングはまさに専門性を求めるということで、その専門性を高めるためにどういうマネジメントをすべきなのでしょうか。

昨今、先行きが不透明な時代になって、働く人の観点からすると、現在の組織ではリストラされない、そしてできれば、現在以上の条件としてやりがいを求められるような組織に、転職ができるような能力を、ということでエンプロイアビリティが注目されています。

リテンションとは、一般的に国語辞典では保持、保留、継続、引き止めなどと訳されています。マーケティング論的にいって、維持や引き止める対象は顧客。つまりカスタマーと顧客の維持になります。当然のことながら、ここでお話ししているリテンションは人事や経営の観点から、従業員が対象になります。従業員を組織内に確保してできるだけ長く勤めてもらい、活躍してもらうことです。

リテンションがうまくいっているかを客観視するための指標は2つあります。

一つ目は勤続期間の長期化、平均勤続年数で

す。多くの企業様で算出されていると思われます。人的資本経営の中での情報。つまり、リテンションがうまくいくということは、働き方改革がうまくいくことと連動していることを示しています。

そしてもう一つが定着率。これを向上させていくこと、つまり離職率を低下させていくということになります。これらは、人的資本経営における重要な指標です。

離職率を下げていくために、すなわち定着率を上げていくためにどんなことをしていけばいいでしょうか。

人材定着の現状をみてみると、転職者数は2019年まで右肩上がりで増加し、本格的な転職社会に突入しました。これまで、「転職適齢期35歳」等がありました。45歳以上の比率が増えました。転職希望者数も2016年以降毎年増加していますが、注目すべきは、この内訳です。正規雇用者は2014年以降毎年増加し、非正規雇用の転職希望者は減少。正規雇用者の増幅が非正規雇用の減少幅を大きく上回り、全体の希望増に寄与しているといった点です。

このような状況で会社組織におけるリテンションの意義というのはどのようなものでしょうか。これはずいぶん前から言われていますが、人材獲得競争の時代です。転職が増えていくというのはそういうことでもあります。逆の面から言うと、高業績人材・ハイパフォーマーがいつでも他社に流出する可能性がある時代です。高業績を挙げる（ことが予想される）従業員が長期間組織にとどまり能力を発揮できるようにするためのリテンション・マネジメントが求められています。

次回、人的資本経営と従業員のリテンション（定着）のためのマネジメント③に続きます。



姫路みらい社労士事務所

内容に関するお問い合わせは……

姫路みらい社労士事務所 〒671-1262 姫路市余部区上余部194-9
info@himeji-mirai.com ホームページ：<https://himeji-mirai.com>