

●今こそ離職率の改善が必要

人手不足だからこそ**離職率を低下**させることが大事です。

離職率が高ければ、せっかく入社した社員も退職する確率が高まります。

入社した人数以上の退職者が出て、また採用にお金と時間を使う。

「ザルに水」状態では進歩もなく、余計に悪化することもあります。

離職率が高い会社は「会社の風土や質」に問題があるかもしれませんので「根本的な改善」に着目する時かもしれません。

【取組事例 1】「一時期、離職率が28%と高水準」 → 「人事制度を見直し改善」

社員のある言葉がきっかけでした。

「100人いれば、100通りの人事制度があってよい」「その社員に合った人事制度を作りましょう」という新たな考えのもと トップダウンではなく、ボトムアップとも呼べる「人事制度を社員が考え、構築する」ものができました。

【取組事例 2（飲食店）】なんと社長室も役員室もない会社！

理由は、若手社員も役員がどんな仕事をしているのかが分かりますし、フランクな関係を作り易いからです。

この考えは、**トップダウンで押し付けることはせず**、「方向を示しながら**みんなで目指そう**」というフラットな社風からきています。

最近の取組は、入社後の社員教育は、現場任せだったのを、人事部も関わっていくことにしました。

目的は、「現場では言えない声があった際に、それを吸い上げるため」です。

そうすることで、離職者が現れても、離職理由を深くヒアリング出来るので、その後の改善にもつながります。

残業が多いイメージの飲食産業ですが この会社は、「無断残業、休日出勤は禁止」です。どうしても残業が必要な場合は、上長への申告が必要です。

残業する理由、しないようにするための対策なども上長と話し合うので自然と労働時間も短縮されます。



【取組事例 3】 新人の離職率が50%を超えの会社がなんと数%に低下！

秘密は「制度を変え、風土を変えた」こと

そもそも離職率の高い原因は何か？

それは「仕事は見て覚えろ」という風土でした。

それが原因で、現場での新人へのスキルやノウハウの共有不足やコミュニケーション不足が発生していたのです。

そこでまず初めに取組んだのが、**マツーマン制度**です。

これは、現場の先輩が新人をマンツーマンで見る制度です。

それを行うことによって、徹底的に新人へ教育するという風土に変えました。

具体的には、一カ月の目標を先輩と一緒に立て、それをしっかりと振り返る。

その目標設定や振り返る時間をしっかりと作ることで、制度の浸透を徹底しました

その結果現場からは、「時間を掛けてじっくり話ができるので記憶に残る」

「年齢が近い先輩なので、今の段階で学ぶべき事を教えてもらえる」等の声が上がリ、良い効果を発揮しました。

このことを行うことによって、「中間管理職の育成研修にもなっている」

また、「新人・若手先輩社員両方の育成にもつながる」という別の効果も生まれました。

さらに、「個々人の知識が足りずに十分に教えられないところは、自然と周りの社員が補ってくれた」と、組織全体のコミュニケーションが活発化にもつながりました。

会社に根付いた風土を変えることは非常に大変ですが、仕組みを変える事で風土を変え、劇的な離職率低下を実現させました。



【取組事例 4】 わずか3年で離職率を業界水準以下に改善し、有休取得率が倍増

この会社は、離職率の高い不動産業界に身を置いています。

「支店長クラスの意識改革」を行い離職率を業界水準以下に改善させました。

初めに取組んだのは、社員にアンケートを取った際に、**教育に対する欲求が非常に高いことがわかった**ので、管理職研修、営業力強化研修、組織マネジメントなど部門や立場によってさまざまな研修を用意しました。

最初は抵抗があった研修ですが、成果を出す社員がでることで、支店長や社員の本気度が変わりました。それにより、各現場でのマネジメント能力が向上し、「俺の背中を見て育て」というやり方ではなく、現場を「マネジメント」とするという共通認識を生み出す事に成功しました。

次に、評価制度を見直しました。

不動産業界の定説である「歩合は高いがハード」というイメージをなくすことを目標に、評価軸の見直しをおこないました。

具体的には、「**労働時間＝評価ではない**」ということを繰り返し言い続け、「**限られた時間で成果を出す人間**」を評価するという制度を徹底しました。

その結果、業績を維持したまま、一人当たり月6時間の時間短縮、有休取得率も34%から70%へと劇的に改善しました。

【取組事例 5】 離職率20%でしたが離職率を8%に下がりました

その鍵は「**コミュニケーション**」にありました。

それは、ただの「コミュニケーション」ではなく「360度コミュニケーション」です

1. 感謝の気持ちを表す「バリューズアワード」
2. 幹部に意見を伝える「全社日報」
3. マネージャーと1対1の面談「10N1」

上も下もなく、全方位のコミュニケーションを円滑にするための取り組みです。

この取組の結果、以前からあった制度（**午前・午後6時-9時には家に居よう**という「69ファミリーシフト」「新規事業プランコンテスト」）も息を吹き返しました。

そうしたことで、社員のコミュニケーションが円滑になり、社員のやる気やワークライフバランスに関する施策が積極的に活用され、さらに活性化につながるという好循環が生まれ、離職率も低下しました。

【取組事例 6】 ユニークな福利厚生制度を導入

この会社は、「とにかく面白いこと、普通の会社がやらないことに取り組もうと考えています。福利厚生の充実している会社こそ魅力的な会社ではないかということで、1年に数回、福利厚生の改善や、導入を実施しています」

そこで毎年**社員から社内制度の意見やアイデアを募り**、集まった意見をそのまま採用したり、微調整して採用するなど試行錯誤した結果、同社オリジナル福利厚生制度を作ることが習慣となりました。

この福利厚生制度は、「経営視点では、経費をかけてまで実施する必要があるのかと懐疑的に考える部分も、社長は『気にせずに進めてほしい』とむしろ推奨していました。**社長自身がその重要性を理解**してくれているからこそ、さまざまなチャレンジができています」

福利厚生制度は、無料軽食制度、**誕生日休暇 家族の行事で休むファミリー休暇**などユニークで独自性溢れるものが20項目以上も採用されることになりました。

これらの制度は**社員たちの要望を実現**したものであるため、**満足度は自然と高く**なっています。

●まとめ

離職率を改善するためにさまざまな企業の事例をお伝えしましたが、「社員が離職を決意する前に離職懸念に気づき、対策を講じる」

何が悪いのか？これでいいのか？

我社を客観視して「会社の風土や質」など「根本的な改善」に着手する時かもしれません。

直接上司や同僚に言えないような悩みや不満に気づき、離職懸念のある社員に対して適切な対応が必要です。

●離職率を低下させた企業の取組の共通点

共通点は『**社員の考えを中心として改善**』していることです。

- ①社員の声に耳を傾け続けること
- ②社員間でのコミュニケーションを密にとること