

中途採用力の高め方

株式会社プロッソ 代表取締役社長 牛久保 潔

⑧ 離職率をコントロールしよう

- ① 中途採用力を高めよう
- ② ターゲティングを考えよう
- ③ 採用情報力を高めよう
- ④ 採用プロセスを作ってみよう
- ⑤ 採用カルチャーを醸成しよう
- ⑥ 中途採用面接をやってみよう(その1)
- ⑦ 中途採用面接をやってみよう(その2)
- ⑧ 離職率をコントロールしよう

採用担当者から、「何人採用しても、現場が次々と辞めさせてしまうから切りがない」という話を聞くことがあります。確かに私どもが見聞きする範囲でも、中途採用全体に占める欠員補充の割合は4割を超えますから、そう感じるのも理解できます。しかしこれは、逆に言えば、離職を減らせばその分、中途採用人数や採用コストを減らすことができるチャンスであるともいえます。

そこで、これまでの連載では、ターゲティング、採用情報、採用プロセス、採用カルチャー、面接手法など、中途採用力そのものを高めることについて話をしてきましたが、最終回の今回は、中途採用に間接的ではあっても大きな影響を与える離職率マネジメントについて考えてみたいと思います。

目標離職率の設定

皆さんも、「昨年度は離職率が〇〇%だった」とか、「この業界は、離職率が高い」などという話を聞くことがあると思います。どうやら、そうした言葉の背景には、「離職とは、ビジネス状況や処遇、職場環境などの結果で決まるもの」という思いがあるようです。

しかし、そのように離職を「結果」として捉えていては、離職率をコントロールすることはできません。離職率をコントロールしていくためには、最初に、高さと同

容の両面から見た「目標値(目標離職率)」を設定し、それに向けてムダのない人事施策や運用を行っていくことが大切です。

単純に、「新しい評価制度を見つけたから導入してみる」、「他社で成果が出た施策をマネしてみる」ということの繰り返しでは、全社の人事施策の整合性はとれませんし、離職率も常に「結果」であり、コントロール不能なままです。

目標離職率の運用

目標離職率は高さと同容の両面から見る必要があります。通常、一つの軸を「評価別」とし、もう一つの軸を、「等級別」「地域別」「雇用形態別」「男女別」「部門別」「経年別」「行動基準別」などに変化させながら特徴や傾向をつかみ、必要な施策を計画して実施します。これは、目標離職率を現状よりも低く抑えたい場合でも、現状より高くしていきたい場合でも同様です。

離職率を高さと同容の両面からコントロールできるようになると、特に大きな組織では、毎年の離職数を予測しやすくなり、欠員補充のための中途採用の準備を早めに行うことが可能になります。こうした情報を、以前お話しした応募者予備層確保としてのリクルーティング活動に活かせば、欠員補充のスピードと人材の質の面からも、非常に強い中途採用を行っていくことができます。

人事評価の結果についてのフィードバックがしっかり行われていない企業が非常に多くあります。そうした企業では、評価→フィードバック→課題の発見と教育の企画→サポート→再評価→処遇というフローが成り立たず、それぞれの等級、部署の中にローパーを多く抱え込んでしまったり、異動すれば活躍できる可能性のある人材を埋もれさせてしまう原因となります。

言うまでもなく、そうしたことが、業績悪化を招く原因となり、多額のコストをかけて希望退職プログラムを実施せざるをえなくする可能性を高めてしまいます。

離職率マネジメントでは、社内に贅肉を貯め込むのを避けるため、普段から贅肉を筋肉に変えたり、そぎ落としたりする努力を続けることで、組織、人材の活性化を目指します(図1)。

ちなみに、目標離職率は業界や企業、職種によって全く違いますが、私どもが見てきた範囲では、最低で0%、最高で22%でした。

離職マネジメントフロー

離職率マネジメントの進め方は、状況により千差万別ですが、図2はごく標準的なフローです。

離職率マネジメントは、どのように評価を行い、特にローパーに対してどのようにフィードバックを行い、どのような教育や



うしくぼ きよし

1964年埼玉県生まれ。日本DEC（現 日本ヒューレット・パッカード）、日本オラクルを経て2003年独立。株式会社プロッソ代表取締役社長。採用と離職のコンサルティング、採用業務のアウトソーシング、障がい者雇用支援などのサービスを提供。また、採用セミナー開催、メールマガジン配信など幅広く活動中。著書に『中途採用の新ルール』（すばる舎）『キャリアアップのために「人事」を上手に利用しよう』（プレジデント社）がある。

チャンスを与え、その結果をどう再評価し処遇に反映するかという仕組みであり、それを運用するプロセスでもあります。

大事なのは、現場マネジメント層、人事に対するトレーニングや、離職についてのカルチャーの醸成、評価のたびに微調整を繰り返しながら目標離職率を追いつけることであり、さらにそれを、応募者予備層を確保するリクルーティング活動に反映していく仕組みであるといえるでしょう。

実際に、私どもが顧客企業の離職率マネジメントを行う際も、新しい制度を一から作る必要はあまりなく、現在ある制度の運用を変えたり、少し規則を変更するだけで事足りることが多いです。

また別な見方をすれば、離職率マネジメントは、評価やチャンス、キャリアアップ、モチベーションを含めた人材マネジメントに関する、会社から社員へのメッセージであり、組織のカルチャーを変えていく意識変革の作業であるといえます。ちょうど、採用力を高めるためには採用カルチャーを高めることが重要であることと似ているといえそうです。

離職率をコントロールするといっても、日本では法律が解雇にさまざまな制限を設けているため、ローパフォーマーを単純に解雇することは許されません。よくいわれるように、解雇が難しい

経営環境がかえって企業の雇用意欲を削いでいる面もありますが、だからといって短絡的に、解雇を無理やりにでも説得し切る人事担当者が優秀というような風潮はおかしいと感じます。

突然の解雇とは、図2のようなプロセスを経ずに、一方的に離職を強制することを意味します。しかし、あるべき人材マネジメントとは、まずI、II、IIIに当たるような項目をしっかりと行うことです。給与を下げる場合など、事前の準備や就業規則の修正が必要になりますが、図2に書いたことは、どれも人事施策の中で実施できることばかりです。

図2は簡単なモデルケースであり、実際には企業により違うものが必要ですが、共通していえることの一つに、離職率マネジメントの音頭をとるのに一番ふさわしい者は、そこから得られる様々な情報を次の採用にも活かすことも考えれば、人事責任者以外には、採用担当者であると思います。ぜひ、皆さんも自社の離職率マネジメントについて考えていただきたいと思います。

それではこれまで8回の連載にお付き合いいただき、ありがとうございました。今後の皆さんの中途採用のご成功を心より念じております。

図1 目指すべき人材マネジメントフロー

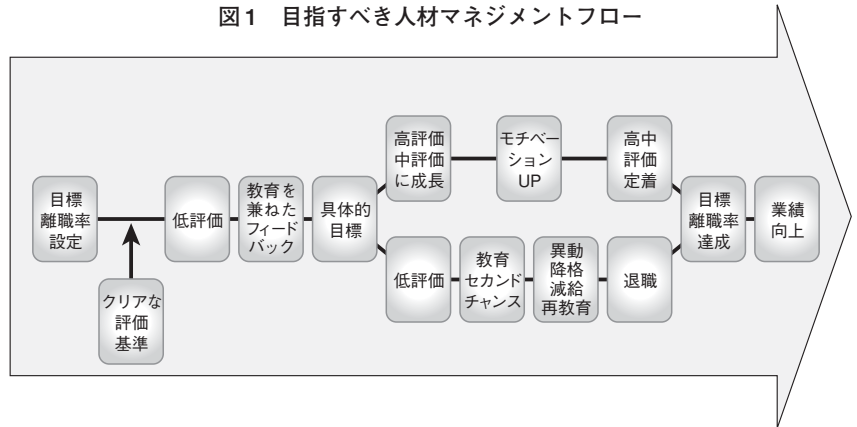


図2 離職率マネジメントフロー例

