

定着率

連載

を高める職場づくり

Q&A

第6回 社内の体制づくり

社会保険労務士法人アスミル・株式会社アスミル 代表
特定社会保険労務士 **櫻井 好美**

2019年より働き方改革関連法が順次施行されていますが、働き方改革を単なる労働法の改正ではなく、労働環境改善のチャンスととらえていきましょう。私達の最終的な目的は「担い手確保」です。働きやすい職場をつくることで定着率を高め、新たな採用につなげていきましょう。

受け入れ体制

本当に年々採用が難しくなっていることを実感しています。そのような中で、せっかく入社してくれた人が退職をしないために、会社はどのような取り組みをしていったら良いのか具体的に対策を検討していかなくてはなりません。

以前、定着率の高い会社で実施をしている取組として、ルールに見える化や給与の基準の見える化について解説をしていきましたが、今回は、早期の離職を防ぐために、どのような取り組みがあるかを考えていこうと思います。人員構成、年齢層等会社によって特色があると思いますが、自社にはどのような方法が向いているのか、いくつかの事例の中で、自社でもできそうな取組を考えていきましょう。

Q 新入社員が入ってもすぐに辞めてしまいます。何か良い方法はないでしょうか？

A メンター制度の導入について考えていきましょう。

メンター制度とは、仕事上の指導ということではなく、年齢の近い先輩が定期的な面談をすることで、日常の心配事の相談に乗ったり、また自分自身の悩みに気づいて

いない人に対してもフォローができる制度をいいます。どちらかと言うと、社会人経験の少ない人を対象にしているケースが多いような気もしますが、中途採用であってもメンター制度は有効です。

というのも、中途採用者は、社会人経験があることで即戦力を期待されますが、入社した会社のことは何も分かりません。一日も早くパフォーマンスを発揮してもらうためにも、組織上の疑問や不安に思っていることを早く解決することで、仕事に集中することができるようになります。また、メンターの専任には、できるだけ年齢が近く入社年度の浅い方をお勧めします。入社年度が浅い方であれば、入社時期に不安に思ったことも、通ってきた道と同じです。

ただし、気をつけなくてはいけないのは、メンターは一定の期間を決めて実施してください。同じ人がずっとメンターを継続すると、メンター自身も疲れてしまいます。そのため、1年とか一定の期間を決めての実施が望ましいです。また、ある会社では、メンターになった人には月1回の食事補助を出し、メンター役と新人が気軽に食事に行けるような仕組みを導入しました。

Q せっかく新卒採用をしたにも関わらず、「辞めたい」という声が出てきて困っています。どうしたら良いのでしょうか？

入社してから「こんなはずじゃなかった」といったミスマッチが少なく、早期の離職を防ぐことができるのです。採用をしてもすぐに辞めてしまえば、採用にかかる費用や最初の教育等がムダになってしまいます。「とにかく入れる」ではなく、「辞めない人を入れる」ためには、業務上大変なこともしっかりと見せた上で、入社してもらうことが望ましいのです。

Q コロナ禍以降、職場のメンバーと食事をする回数も減り社内でのコミュニケーションがとりづらくなっています。何か良い方法はありませんか？

A 社内のコミュニケーションをとるには、飲み会だけではありません。多様な価値観がある中で、いろいろな工夫をしてみましょう。

①部活制度

スポーツでも食事でも構いません。趣味を通じて活動も有効です。ゴルフ部、釣り部、美食会、筋トレ部等々趣味を通じた仲間とのコミュニケーションを取り入れている会社もあります。これは活動費として、毎月会社が一定金額を補助する制度です。

②食事サポート

社内のメンバーでの食事にに対して、会社へ申請をすることで、一人当たりいくらかといった補助をする制度です。

メンター制導入にあたってのルールづくり

- ・メンター専任基準の決定
- ・メンターの役割の明確化
- ・メンター実施期間
- ・面談の実施単位の決定
(毎週、毎月等のルール決め)
- ・面談の報告日と報告方法についての決定
- ・手当等の実施の有無等

メリット
・離職率の低下につながる ・リーダーの育成がしやすい ・組織風土が作りやすい
デメリット
・業務時間をとられる ・メンターが自分の役割を理解していないと、逆効果になることがある

A 1つの方法として、仕事へのミスマッチを防ぐということが大切だと思います。特に学生は仕事をするのが初めてですから、仕事をするということ、その職業のイメージが低いかと思っています。職場のミスマッチを防ぐために、インターンシップをしてもらうというのも有効です。インターンシップとは、学生が将来就きたい企業や職種を選択し、さらに、実際に働いている業務を経験することで、社会で働くことのイメージを持ち、ビジネスで必要なスキルをつけることができます。さらに、実際に自分の希望する職種を体験してみることで、今後その業務を継続していかけるかを判断してもらうことができます。

仕事はやはり大変なこともたくさんあります。特に建設業において、現場に出る仕事であれば、暑い中での作業や過酷なこともたくさんあり、そうした業務を理解することが大切です。

また、職場の離職理由の一つに人間関係もあります。社会人は多くの世代の方と一緒に仕事をするわけですから、「この会社で自分が働くことがイメージできるのか？」というのもポイントになってきます。とにかく入社してほしいからということで、会社の良い条件のみを説明するだけでなく、仕事の本当の大変さ、だからこそそのやりがいをしっかり説明し、どのような先輩達と仕事をするのかイメージできることが重要です。その大変さも事前に分かっていたら、

「ないのか」等と思われるかもしれませんが、しかし、今は、早めに問題を解決してあげる必要があります。ITの進化により、今の人は入ってくる情報量が以前とは明らかに違うのです。昔は会社に入れば、先輩から仕事を教えてもらい、夜は上司と食事に行く回数も多かったため、必然的にコミュニケーションもとれました。その会社で働くことがスタンダードであり、その会社だけを見ていれば良かったのです。

しかしながら、今は簡単に他と比較をすることもできますし、転職することもごくごく当たり前のことなのです。ただし、誰もが転職をしたいと思っているわけではありません。良好な人間関係であり、自分に合った業務であれば仕事を継続していくのです。そのためには、会社側もそれぞれの環境の変化を早めに察知する必要があります。

今回、早めに離職へのアラートを感知するために、メンター制度や管理部門の面談についてご案内しました。ただし間違えてはいけません。「すべての働いている方の希望を叶えましょう」という話ではありません。あくまで職場ですから、個々人が最大のパフォーマンスを発揮してもらうことが前提です。不安な状況では最大のパフォーマンスを上げることができません。そのためのフォローだということを前提に考えていきましょう。

職場は「仲良しクラブ」ではなく、「切磋琢磨できる場所」でなくてはならないのです。

③社内ラウンジ

例えば、第4金曜日の18時以降は会社の会議室に簡単な軽食と飲み物を用意して他部門との交流が図れるような制度です。

他にもいろいろな工夫次第で制度は作ることができます。会社が一方的に作るのではなく、社内の若手メンバーを中心に、意見交換をしてもらうことをお勧めします。

Q

入社をしてから、会社に馴染めていない社員がいますが、先輩社員から声をかけても「大丈夫です」という回答ばかりです。明らかに他の人も覚えることも遅いですし、やる気があるのかも分かりません。どうしたら良いのでしょうか？

A

管理部門での定期的な面談をお勧めします。働き方改革もスタートし、どの企業も効率化を求められるようになり、業務時間中にコミュニケーションをとる時間というのが減っています。そして、以前であれば「飲・ミニケーション」といった言葉があったように、職場の仲間と仕事が終わってから飲食を共にすることで、「ミニケーション」を円滑にするという方法をとっていたこともありましたが、

しかしながら、今は価値観も多様化し「仕事と飲み会は別」と考える世代も増え、上司と部下とのコミュニケーションの取り方

が難しくなっているように感じます。いずれにしても早期の離職を防ぐためには、日々の不安を取り除き、会社からのメッセージをしっかりと伝えていくことが重要です。これには定期的な面談、特に業務と直結していない管理部門の面談は有効です。

ここでは、業務上不安に思っていること、労働条件での不満、人間関係、プライベートの悩み等を聞いてあげることが重要です。すべてその従業員の話が正しいとは限りませんが、話を聞くことで解消できることがたくさんあります。先日もある会社の管理部門の面談で「住宅手当がないので、退職しようか悩んでいます」という新入社員の方がいらっしやいました。その会社は元々住宅手当の制度はなく、それも納得して入社をしたにも関わらずそのような話が出てきたので、会社側も驚きましたが、よくよく話を聞いてみると「他に入社をした同級生の会社には住宅手当があるのを知り、そちらの会社の方が良い会社だと思いました」、「実際に1人暮らしを始めると、いろいろとお金がかかり、精神的にきつくなっています」といった回答を得たようです。

確かに、最近ではインターネットから多数の情報を入手することもできますし、時間が経過すれば、考えも変わってくるものだと思います。ただ、その会社の業務への不満であったり、人間関係が問題になったわけではなく、労働条件への不満という点であれば、解消できることは検討して

いくべきだと思います。結果、この会社は、新たに条件をつけて、社内で住宅手当の制度を導入することにしました。

定期的な面談をすることでこうした発見をすることができるのです。会社としては、多少の負担が出るかもしれませんが、こうした改善をすることで、その会社への不満がなくなり効率よいパフォーマンスを発揮してくれるのであれば、労働条件の充実というのは十分検討すべきことです。

他にも「実は体調に不安があり、辞めようか悩んでいる」とか、「主人の転勤が決まりそうで、決まったら退職しようと考えている」といった個人的な相談が出てくることもあります。この場合、退職の理由によつては、在宅制度を導入して仕事を継続してもらう等いろいろ検討できることがあるはずです。最初にも述べましたが、今は簡単に採用できる時代ではないのです。労働条件の変更で雇用の継続ができるのであれば、ぜひそうした方法を検討してください。管理部門の定期的な面談を実施することで、不安を事前に察知することができるのです。

社内の体制づくり

今回は、社内の体制づくりについて解説をしてきました。「昔はこんなに手厚くなかった」、「そこまで気を遣わなくてはいけ

労働調査会 定番書籍のご案内

改訂7版 労働安全衛生法のポイント

労働調査会 編
体裁：A4／約100頁／2色刷
定価：1100円（税抜価格1000円）
ISBN 978-4-86788-031-9
発刊日：2024.3.19

★改訂7版の主な改訂部分★

- ・令和5年度からはじまる「第14次労働災害防止計画」を巻頭に特集
- ・新規資料
- ①リスクアセスメント対象物健康診断に関するガイドライン関係
- ②石綿障害予防規則の一部を改正する省令案の概要について（除じん性能を有する電動工具に係る措置の見直し関係）

また、前版に引き続き「リスクアセスメント」、「石綿」、「一人親方」及び「労働安全衛生法の新たな化学物質規制」の資料を掲載。

二色刷りで図式化した初めて勉強する方にもわかりやすい、研修会や教育のテキストに最適の1冊

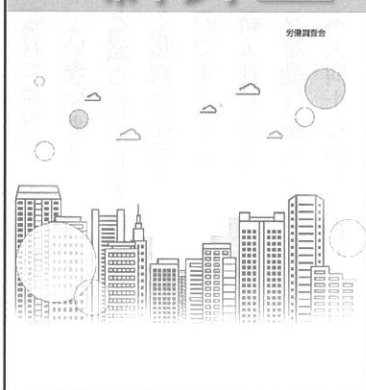
〈巻頭特集〉

第14次労働災害防止計画の概要

- | | |
|---|------------------|
| グラフで見る第14次労働災害防止計画の目標と労働災害による死亡者数、死傷者数の推移 | 6 労働者の就業に当たっての措置 |
| 1 目的 | 7 健康の保持増進のための措置 |
| 2 定義 | 8 監督・その他 |
| 3 安全衛生管理体制 | 9 罰則 |
| 4 労働者の危険または健康障害を防止するための措置 | |
| 5 機械等・危険物・有害物に関する規制 | |

他、表と資料

労働安全衛生法のポイント 改訂7版



★お近くの書店または下記フリーFAX、労働調査会ホームページよりお申し込み下さい

ご注文専用 0120-351-610 Webからのお申し込みはこちら <https://www.chosakai.co.jp>