

長期勤続を促す施策による 人材の安定確保

東大阪商工会議所

令和6年度 働き方改革推進助成金事業
(大阪労働局)

CONTENTS

- 1 長く勤めてもらう難しさ…………… P3
 - 活発化する転職市場
 - 採用コストと育成コスト
 - 離職率と業績の相関関係

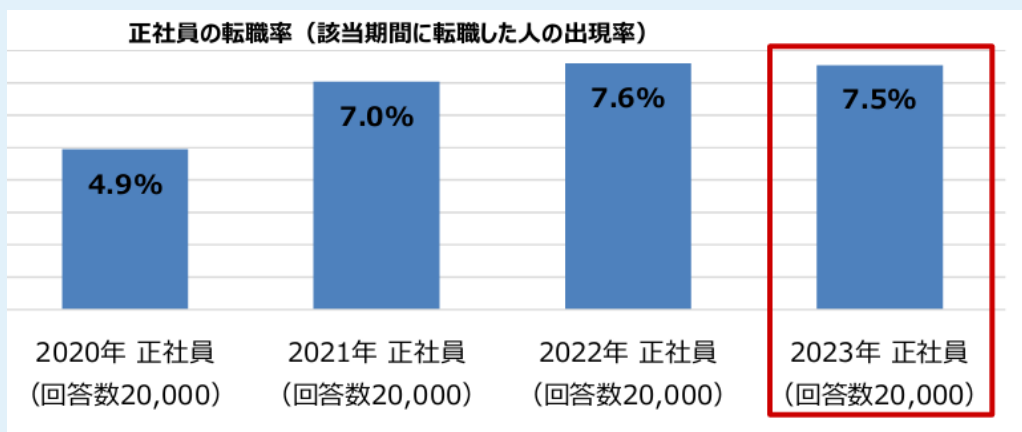
- 2 長期勤続を促す施策…………… P7
 - 様々なアプローチ
 - キャリア開発の支援
 - 退職金制度の工夫
 - 永年勤続表彰
 - ライフイベントへのサポート

- 3 最後に …………… P15

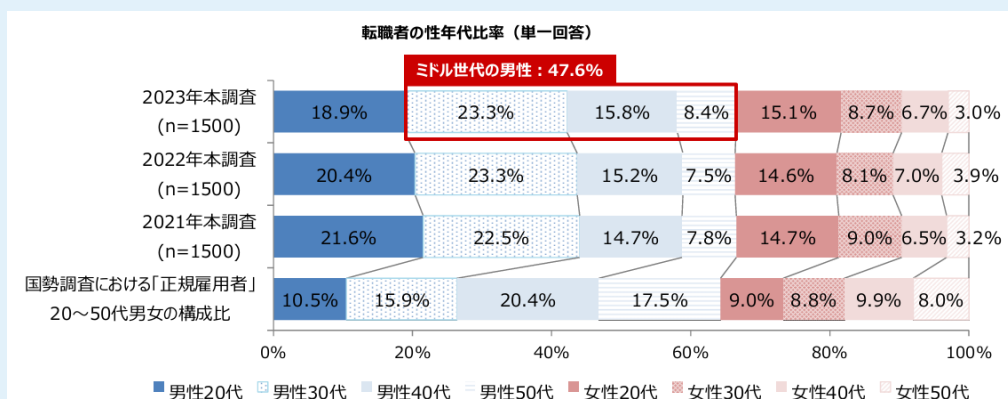
長く勤めてもらう難しさ

活発化する転職市場

少子高齢化や働き手不足が進む中、多くの企業が優秀な人材の確保に苦慮していることは既にも実感できているところですが、特に近年は「転職」が当たり前となり、株式会社マイナビが2024年3月に行った調査では、2023年の20～50代男女の転職率は7.5%で、2016年以降で最も高い水準となった前年（7.6%）を維持していることが分かりました。



また、「転職は若い人がするもの」という認識はないでしょうか。同調査では、2021年以降30～50代のミドル世代の男性が転職している比率が高まっており、2023年に転職した人のうち、47.6%はミドル世代の男性だったことが分かっています。

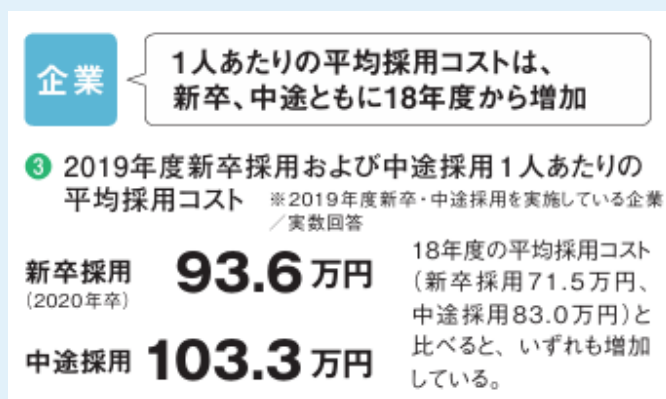


長く勤めてもらう難しさ

採用コストと育成コスト

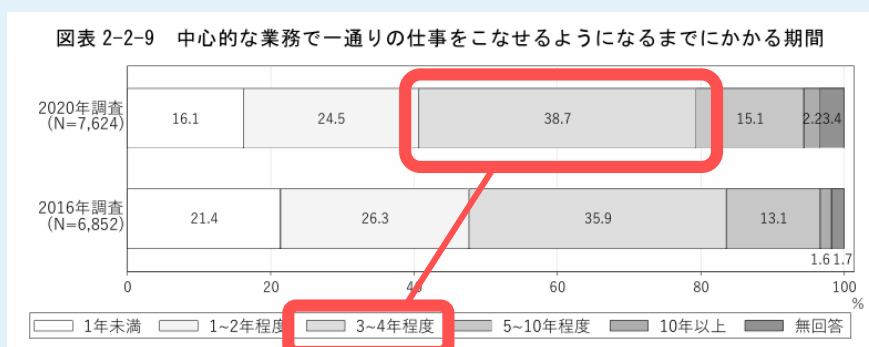
離職率の高さは採用・育成コストを押し上げ、業務の非効率化を招きます。

少し古いですが、2020年に株式会社リクルートキャリアが発表したところによれば、1人当たりの平均採用コストは年々増加し、100万円前後の費用を要していることが分かっています。



株式会社リクルートキャリア 就職白書2020

また、育成の面に目を向けると、従業員を1人前に育て上げるのには3~4年程度かかり、これは、少なくとも3~4年間についてはその従業員から直接の利益を得ることは難しいことを意味しています。



独立行政法人 労働政策研究・研修機構
人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査

長く勤めてもらう難しさ

離職率と業績の相関関係

アメリカの調査会社ギャラップが行った調査によると、離職率が高い企業は、離職率が低い企業と比べて、**収益性が18%も低い**という結果が出ています。

高い離職率が業績を圧迫する主な要因は、**生産性の低下**と**顧客満足度の低下**です。

《生産性の低下》

新入社員の教育や育成には、多くの時間とコストがかかります。離職率が高い企業では、常に新しい従業員を教育する必要があるため、生産性が低下してしまう傾向にあります。

加えて、ベテラン社員の知識や経験が十分に引き継がれないことも、生産性低下の一因となります。優秀な人材がいなくなる = 業務の質を維持することが難しくなるという図式が成り立ちます。

長く勤めてもらう難しさ

離職率と業績の相関関係

《顧客満足度の低下》

高い離職率は、顧客満足度の低下にもつながります。特に、販売業やサービス業において、顧客との信頼関係は非常に重要な要素です。担当者が頻繁に変わること、顧客からの信頼に亀裂が生まれることになりかねません。

離職率が低い会社は必然的に従業員満足度が高くなりますがこの従業員満足度と顧客満足度には強い相関関係があることが分かっています。

2018年に東京海上日動コミュニケーションズで行われた調査では、自社のコンタクトセンターについて、従業員満足度と顧客満足度の関係性を調べました。

その結果、2012年度から2016年度までの間、**従業員満足度が前年よりも下がった年には必ず顧客満足度も下がり、従業員満足度が上がった年には顧客満足度は上がっている**ことが分かりました。

つまり、従業員の定着率を高める（＝従業員満足度を高める）ことは、顧客満足度の向上（＝業績の向上）にも直結しているといえるのではないのでしょうか。

長期勤続を促す施策

様々なアプローチ

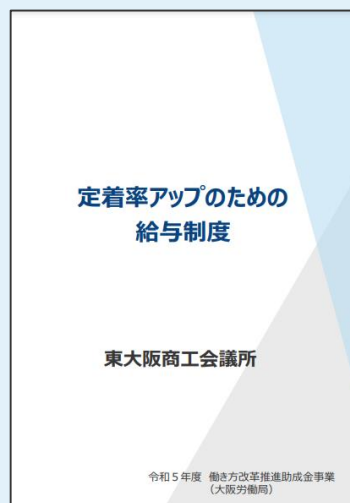
従業員満足度を上げる方法は様々なものが考えられ、単純に給与や賞与を増やす、残業を減らすといったことはもちろん、納得感のある人事評価制度を導入して不満を減らすといったことも思い浮かびます。

※給与制度や人事評価制度については別の冊子で解説しています

「定着率アップのための給与制度」

「小規模企業でもできる人事評価制度」

東大阪商工会議所HPに掲載していますのでご覧ください。



本冊子では、単なる賃上げ等の方法以外で従業員の長期勤続に資する方法はないか、という視点から考え、いくつかの施策を紹介していきます。

長期勤続を促す施策

キャリア開発の支援

キャリア開発とは、従業員のキャリアを中長期に考え、企業がそれぞれの能力やスキルアップをさまざまな形で支援する育成法です。従業員がよりよいキャリアをスムーズに歩めるように、必要な職務やスキルを中長期的に計画し、適切な成長を促すことで、従業員が自身の成長を実感でき、「この会社でどんどんレベルアップしていきたい」と感じることができるようになるでしょう。

また、キャリア開発を明確に打ち出すことによるメリットは多く、

- ✓ それぞれの従業員の能力や関心に合った業務・施策による
従業員満足度向上
- ✓ キャリア開発に熱心な姿勢を示すことによる**優秀な人材の確保**
- ✓ 従業員が自身のキャリアや能力について自発的に考え、行動することによる**組織の活性化**

なども期待できるかもしれません。

キャリア開発の成功には、従業員自身の主体的な意欲や努力も当然重要ですが、企業側が主導できるものも数多くありますので、その手法をいくつかご紹介します。

長期勤続を促す施策

キャリア開発の支援

《キャリア面談》

従業員のキャリア希望や課題を明確化し、悩みや不安を解決するためのファーストステップであり、これが上手いけば従業員は自身のキャリアをプラスに捉えられるようになるでしょう。また、従業員からヒアリングした希望や不満、現在の知識やスキルは、**自社の実情を把握する重要な機会**であり、**人事異動や配置転換を考える際の材料**にもなります。



《キャリアパスの提示》

キャリアパスとは、目指す役職・地位・役割に対して**クリアすべき基準や必要とされるスキル・経験**などを示したものです。従業員は、所属する部署や自分の周辺のみでの狭い範囲で自らのキャリアを考えてしまう傾向がありますが、所属部署・部門外の経験やスキルが役立つことも多々あります。会社が多様なキャリアパスを提示することで、従業員は自身のさまざまな可能性に気づき、選択肢を増やすことができるでしょう。

《人事異動・配置転換》

人事異動や配置転換もキャリア開発の一環です。従業員のスキルやキャリア設計にあわせた、異動先の検討が求められます。この手法で非常に有名なのが、ソニーが運用する、増員が必要な部門や職種が出たときに、従業員側から希望者を募る「**社内公募制度**」です。ソニーは他にも、従業員が自身の経験やスキルをアピールできる「**社内FA制度**」なども運用しており、このように**社内でも柔軟なキャリア形成ができる環境**を整えれば、キャリアチェンジを目的とした転職の防止にも役立ちます。

長期勤続を促す施策

キャリア開発の支援

《自己啓発支援》

キャリア開発では、会社からのアクションだけでは完結せず、**従業員の主体的な学び（自己啓発）**も重要です。しかし、従業員自身の負担が大きくなると、キャリア開発は途中で挫折しやすくなってしまいます。そこで、「自己啓発に必要な費用を援助する」「勤務時間内の教育・研修受講を許可する」「自己啓発に有用な資料や情報を提供する」など、従業員が自己啓発活動をしやすいようにサポートすることで、従業員の継続的なキャリア開発を支援することができます。



人材開発支援助成金

会社が従業員に対して、職務に関連した専門的な知識及び技能を習得させるための教育訓練等を計画に沿って実施した場合には、訓練経費や期間中の賃金の一部について助成を受けることができる可能性があります。

人材開発支援助成金では、

- ✓ **人材育成支援コース**……………職務に関連した知識・技能を習得できる訓練を事業主負担で受講させる場合
- ✓ **教育訓練休暇等付与コース**……会社が設けた有給教育訓練等制度を従業員が利用して訓練を受ける場合
- ✓ **人への投資促進コース**……………従業員が自発的に行う訓練、定額制訓練等を実施する場合

をはじめとする様々なコースが用意されていますので、貴社のキャリア開発の一助にしてはいかがでしょうか。

長期勤続を促す施策

退職金制度の工夫

退職金というと、古臭い制度のイメージがありますが、中堅層の年代には非常に“刺さる”制度です。退職金は、税制上も給与に比べて優遇される場合が多く、適切に組み立てれば、従業員の退職後の生活を支える重要な資金源となるでしょう。

また、退職金は会社の財政負担が重いイメージがないでしょうか。近年は、退職金を会社の自己資金で積み立てるというよりは、さまざまな仕組みを活用して、“退職後の給付”という観点から構築するのが一般的になっています。

種類	特徴
中小企業退職金共済 (中退共)	従業員ごとに掛金を設定し納付します。掛金は全額損金算入が可能です。
特定退職金共済 (特退共)	東大阪商工会議所も運営しています。中退共と重複加入が可能で、中退共より掛金を細かく、かつ低額から設定できます。
確定拠出年金 (企業型DC)	企業が掛金を毎月拠出し、従業員が自ら金融商品の選択など、年金資産の運用を行います。
確定給付企業年金	企業が拠出し、運用は外部の運営団体が行います。
iDeCo+	iDeCoの加入者について、本人が拠出するの掛金に上乗せして会社が拠出します。

なお、若い世代にとっては、将来よりも目先の報酬が重視されることも少なくなく、短期的な魅力を遡及するのは難しくなりますので、どこまでを給与（短期的魅力）に、どこまでを退職後給付（長期的魅力）に配分するかは、十分に検討しましょう。

長期勤続を促す施策

永年勤続表彰

退職金制度の導入が財政負担上難しい場合は、永年勤続表彰制度の導入はいかがでしょうか。

これも古臭い制度と感じるかもしれませんが、長年の努力を公に称賛することで、従業員が周囲から評価されていると感じ帰属意識が高まること、かつ周囲の従業員がそれを見て長期勤続を志すという文化が醸成されることには、決して無視できない価値があります。

例えば、社内行事の中で長期勤続者を表彰する時間を取るなど、社内文化と組み合わせて運用しましょう。

また、東大阪商工会議所も毎年、会社の永年勤続従業員を称える表彰式を開催しています。活用しましょう。

《設定年数》

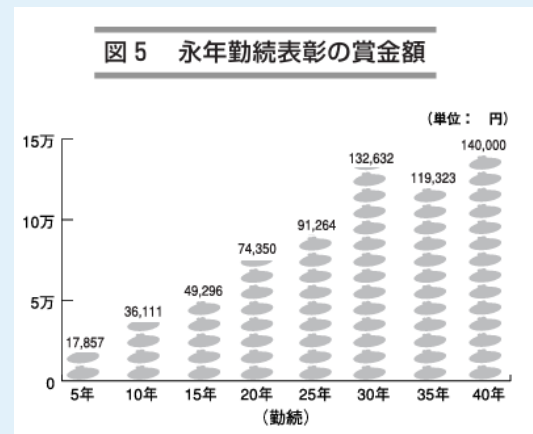
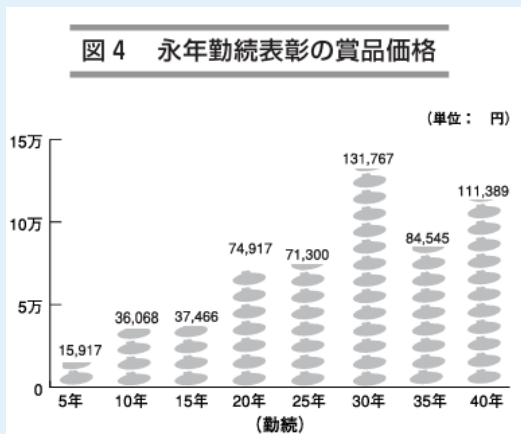
表彰の対象となる勤続年数は自由に決めて問題ありません。一般的には、5年ごとや10年ごとに設定するケースが多く、入社から5年目に最初の表彰を行い、以降は10年目ごとに表彰する会社が多い印象です。

長期勤続を促す施策

永年勤続表彰

《金額相場》

表彰の際は、賞品または賞金を授与することも検討しましょう。少し古い統計にはなりますが、株式会社産労総合研究所が2006年に実施した調査によると、それぞれの相場は次の通りでした。



株式会社産労総合研究所 「永年勤続表彰制度に関する調査」

賞品・賞金の授与だけでなく、表彰に合わせてリフレッシュ休暇を数日程度付与するケースも見られますので、柔軟に考えて制度を設計しましょう。

長期勤続を促す施策

ライフイベントへのサポート

結婚、出産、育児、介護などのライフイベントを支援する制度は、従業員が生活の変化に適応しやすくなる環境づくりに貢献します。従業員が困難な時期に会社の支援を受けられると感じることは、会社への信頼と忠誠心を深めることにつながります。

このような制度の代表格は、育児休業や介護休業制度などが思い浮かびますが、法律上定められているこれらの制度に加えて、会社独自の制度を取り入れることで、それほど多額のコストをかけずに従業員への支援を行うことができます。

如何に、様々な施策をジャンル別に紹介します。

ライフイベント	休暇・働き方	給付・補助
結婚	結婚休暇	結婚祝い金
出産	出産立ち会い休暇	出産祝い金
育児	家族サービス休暇	保育料補助
介護	在宅勤務許可	介護見舞金

この他にも、育児期間中だけフレックスタイム制や時差出勤制が利用できるようにするなど、とりうる選択肢は無数に存在します。どれかひとつでも導入可能であれば、検討してみてもいいのではないでしょうか。

最後に

転職が当たり前となっている現代において、従業員に長く勤めてもらうには相応の努力が必要になってきています。

また、採用や教育にかかるコストや業績の安定を考えても、従業員に長く安定して勤続してもらうことには、会社にとって明確な価値があります。

本冊子では、キャリア開発や退職金、ライフイベントのサポートなど、様々な施策を紹介しましたが、これらの取り組みは、従業員に一方的に利益を与えて終わる話ではなく、そのような施策から得られる会社への信頼が、長期的な会社への貢献をもたらしてくれると考えられます。

他冊子で紹介している給与制度や人材採用の方法なども参考にしながら、トータルなアプローチでこの未曾有の人手不足に立ち向かっていただきたいと思います。

「働き方」が変わっています！

2019年4月1日から働き方改革関連法が順次施行されています

1

時間外労働の上限規制が導入されます！

時間外労働の上限について、月45時間、年360時間を原則とし、臨時的な特別な事情がある場合でも、年720時間、単月100時間未満、複数月平均80時間、休日労働含むを限度に設定する必要があります。
(施行:2019年4月1日から ※中小企業は2020年4月1日から)

2

年次有給休暇の確実な取得が必要です！

使用者は、10日以上[※]の年次有給休暇が付与されている全ての労働者に対し、毎年5日、時季を指定して有給休暇を与える必要があります。
(施行:2019年4月1日から)

3

労働時間の客観的な把握を企業に義務付けます！

健康管理の観点から「裁量労働時間制が適用される人」や「管理監督者」も含め、全ての労働者の労働時間の状況が客観的な方法、その他適切な方法で把握されるよう法律で義務づけます。
(施行:2019年4月1日から)

4

月60時間超の時間外割増賃金率が引上げられます！

中小企業においては、現在月60時間超の時間外労働割増賃金率は25%以上ですが、改正後は、中小企業の割増賃金率を引上げ、大企業・中小企業ともに月60時間超の時間外労働割増賃金率は50%以上になります。
(施行:2023年4月1日から)

この他にも「勤務間インターバル制度」の導入促進「フレックスタイム制」の拡充「高度プロフェッショナル制度」の創設「産業医・産業保健機能」の強化について改正されています。

お困りのことは今すぐ商工会議所へ！

東大阪商工会議所 TEL 06-6722-1151
〒577-0809大阪府東大阪市永和2丁目1-1