

人材定着を科学する！ リテンション・マネジメント ～離職要因の分析から有効な施策の展開まで～

(株)エスト 代表取締役 高橋 宏誠

■ 人材定着の有効な打ち手とは？

人手不足が本格化し、とりわけ若年層の人材確保に各社は苦戦する。初任給の引き上げなど採用競争が激化する一方で、「採用してもすぐ辞めてしまう」という深刻な悩みも尽きない。「人材が辞めてしまう」のは実は若年層に限らない。他社の情報がよりオープンになり転職の敷居も年々低くなっている。会社としては業績に大きく貢献する戦力人材にこそ辞められては困る事情がある。そこで、各社が注目しているのが人材定着（リテンション）施策だ。

本稿ではまず、人が辞めるコストを算出する手法を紹介。続けて離職要因を「外部」「組織」「個人」の3方向から分析する方法を示している。さらにリテンションに影響する（影響しない）要因を調査し、最後に金銭報酬・非金銭報酬の両面から具体的な策を提案している。現実の定着ポイントは「仕事そのもの」「安定した給料」「キャリアアップの経験」「働きやすさ」など人によって異なるし、すべてに不満はないが「上司との相性」が離職のトリガーとなるケースもある。対象者と施策の関係性の把握はマストであり、打ち手を間違えるとローパーを定着させ、ハイパーフォーマーの流出が加速する悲劇も起こりうる。有効性を確保するカギは科学的なアプローチにある。多様な選択肢から自社にとって適切妥当な手法を導くヒントを得ておきたい。（編集部）

CONTENTS

- I. リテンションとは
- II. リテンション戦略のプロセス
【Step1】～【Step5】
- III. 離職が会社に与える影響
1. COTモデル/2. 人材流出によって発生する費用は何か/3. COTの概算
- IV. 離職原因の分析
1. 外部要因 (E) /2. 組織要因 (O) /3. 個人要因 (I) /4. 分析方法
- V. リテンション効果に関する実証研究
1. リテンション・マネジメントにおける従業員選別の必要性/2. 人材マネジメントのリテンションへの影響/3. リーダーシップのリテンションへの影響/4. 福利厚生のリテンションへの影響/5. 人事諸制度・方針のリテンションへの影響/6. 積極的教育訓練のリテンションへの影響/7. 退職管理のリテンションへの影響
- VI. リテンション指標とモニタリング
1. 企業全体のリテンション指標の検討/2. 部門別のリテンション指標の検討/3. 人材タイプ別のリテンション指標の検討/4. 評価ランク別のリテンション指標の検討/5. 人材ライフサイクル・ステージ別のリテンション指標の検討/6. その他
- VII. 科学的なリテンション・マネジメント
1. 金銭報酬プログラム/2. 非金銭報酬プログラム

■ 高橋 宏誠：

戦略人事コンサルタント。東大法卒、NYUでMBA、東工大にて博士、元ウェールズ大学MBAプログラム教授。マッキンゼー、ヘイグループ（現コーン・フェリー）、Corporate Executive Board（現Gartner：世界最大のITリサーチ会社）等を経て独立。ジョブ型人事制度、サクセッションマネジメント、プロ人材の採用・発掘・育成、進化した組織へのトランスフォーメーションを支援している。

■ (株)エスト：

●住所：東京都杉並区和田3-26-12 ●Email：info@est7.net ●URL：https://est7.net/

