

スタッフ定着率の低さを考える

今回のキャスト

社長 藤田 匠

社員 西園寺 千代

塾生 伝法院 千里

スタッフの定着率が低い。周辺の農場からそんな情報が伝わってくる。忙しさにかまけて、新人スタッフにもまともに仕事を教えていない。不安がよぎる藤田社長と千代であった。

藤田 今年も酷暑が続いて、生産が安定しなかったから、せっかく新しく入ってくれた社員やパートのメンバーにしっかりと仕事を教えてあげることができていないなあ。

千代 たしかに、ここまでバタバタでしたからね。できることしか任せられない状況が続いていましたね。先ほどの打ち合わせでも、やはり新人のみんなは発言できなかったです。少し落ち着いてきた今だからこそ、一人ひとりのことを考えてあげるべきときですね。

藤田 それは私も感じているんだけど、自分自身の経験として、師匠からは「俺の背中を見て覚えろ！」という教育を受けて育ったから、どうもいちいち体系的に教えるということに違和感があるんだよね。それじゃいけないということはおわかってるんだけど……。

千代 うーん。私もここで働き始めたときはそれが当たり前だと思っただけで、必死に仕事を覚えようとしたが、何度か心が折れる瞬間がありました。好きで選んだ農業という仕事から逃げ出さなくなるくらい、真剣に悩んだこともあったので、私はあまり「背中を見ろ！」という教育方法は部下・後輩にしたくないなというのが正直な気持ちです。

藤田 そういう相談をしてくれた時期があったよね。そのとき初めてこのままの関わり方じゃダメだって気付いたんだってなあ。そう考えると、今年は新人のみんなにはけっこう酷なことをしてしまっているのかも思えないね。周りの農業経営者の様子を見てみると、今年は離職する社員が多いし、そこは気になるんだよね。

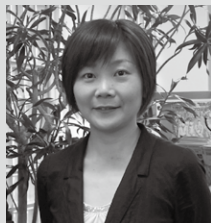
伝法院 藤田社長、こんにちは！社員の定着については、農業の業界全体の課題ですよ。たしかに、今年の忙しい様子を見ると、不安になる気持ちはわかります。

藤田 伝法院先生、そうなんです、考えれば考えるほど不安が大きくなってきました。いまからでも何か変化を起こしたいのですが、どういふことができるでしょうか？ もう遅いですか？

伝法院 いえいえ、遅いということはありませんよ。ただ、教訓にしたいだけなのは、新入社員にとつては「初日が肝心」であるということです。これからの仕事に対する不安、人間関係に関する不安、それ以外にも、いろいろな不安を抱えていることと思います。それをいかに取り除いてあげられるかが、その後の定着率に影響を与えると言われています。

今回の執筆者
金の美香

(有)人事・労務
ヘッドES
コンサルタント



厚労省認定CDA、(一社)日本ES開発協会代表理事。日本初のESコンサルタントとして、企業・大学・商工団体で講師を務めるなど幅広く活動。また、社員が地域社会との接点を持ち、共感資本を高めるための活動を推進。越境人材の育成や地域活動プロジェクトの運営などに力を入れ、ESを軸にコミュニティ経営の視点を中小企業で実践し、高い評価を得る。

▶ スタッフの EX 向上が定着率アップにつながる ◀

EX (社員の経験価値) という考え方

「Employee Experience (EX)」という言葉をご存知でしょうか。直訳すると「社員の経験」であり、社員が企業や組織の中で体験する経験価値を意味します。「ES (従業員満足) の向上で CS (顧客満足) を高め、持続的な経営を実現する」という大切な視点を踏まえて考えると、社員に良質な経験・機会をもたらす EX の考え方は、お客様に対する良質な価値の提供にも結び付き、さまざまな ES 施策を考えるうえで必要な視点です。

例えば、新しく一人のメンバーが自社に入社してきた場面を想像してみてください。

- 朝、初入社。どのように職場へ入ってきますか？
→職場に入るときの挨拶はどのようなものですか？／既存のスタッフはどのような迎え方をしますか？／服装はどうしますか？
- 入社後、まず何をしますか？
→いきなり業務に入りますか？／オリエンテーションは誰が行ないますか？／朝礼には参加しますか？
- 昼はどうしますか？
→食事に連れて行きますか？／職場で皆で食べますか？／どこで食事を買ってきますか？／弁当を食べた後は普通どのように過ごしますか？
- 業務はどのように進めますか？
→分からないことは誰に聴けば良いですか？／社内連絡はどのように行ないますか？／日常の報告を受けるのは誰ですか？／お世話役は誰ですか？
- その日の仕事はどのように終わりますか？
→終礼や日報はありますか？／歓迎会はいつどのように行ないますか？／明日以降の動きはどのように行ないますか？

たった一日の入社初日という EX における動きを洗い出しても、これだけたくさんの検討事項が出てきます。ある調査では、「入社初日に新入社員をウェルカムランチに連れて行った職場は定着率が上がる」という結果が出ていますが、入社初日をどのように演出するかによって、その後の組織への愛着度やメンバーとのつながり意識が変化するということなのです。

心の火種を刺激する

働くうえでの経験価値は、入社初日だけで高まるも

のではありません。組織として考えれば、新しい担当を任せられたり、研修に参加したり、外部の交流の場に出たり、家庭の事情で働き方を変えるタイミングが来たり……。こうしたすべての機会が、経験価値として強化されなければならないのです。そのためには、「内的動機 (心の火種) が刺激される (やりがいを感じる・ワクワクする・幸せな気持ちになる等) のはどのようなときなのか」を考え、そのような心の火種を刺激する機会・場を演出していくことが必要です。

心の火種には、「承認 (まわりから認められること)」「成長 (自己のキャリアを高めるための機会を得ること)」「能力の発揮 (自己の興味関心や強みを活かしたり深められているという実感)」「人間関係 (良いチームワークで取り組んでいること)」などがあります。そして、幼いころの体験や部活等の修羅場体験が原体験となって、心の火種を育てているものです。「自分史シート (生まれてから現在までのできごと・出会い等のたな卸しワークシート)」等を活用して、まずは自身の原体験をふりかえり、さまざまな場づくりに心の火種を刺激するような演出を考えていくと良いでしょう。

また、職場単位で EX を洗い出し、チームメンバーで共有していく「EX デザインシート」というものもあります。新入社員は業務遂行のためや人間関係を良好に保つため、さまざまな「場」「機会」「接点」を必要としています。それらにはどのような種類があって、どのような目的・意味付けで行なうとより効果的なのか、迎える側であるチームメンバーが考え共有することによって、新人メンバーが働くうえでの“安心感 (心理的安全性)”を高めることができます。安心感の高まりは積極性や主体性を後押しし、パフォーマンスにも好影響をもたらす、チーム全体の生産性や定着率の向上に結び付くでしょう。

大切なのは「働くうえでの経験価値を高めることは CS にもつながる」という点です。もし、取引業者や顧客と対応する社員が職場に不満を持っていたとしたら、自社の価値を正しく伝えることはできるでしょうか。働き方に不安を抱えている社員が笑顔で元気よくやりとりを続けることができるでしょうか。”お客様との接点”も重要な機会であり、仕事を通して良質な経験価値を体感できている社員は、お客様に対しても良質な価値を提供することができるのです。