

図表:リテンションに有効な施策例

【処遇(給与・賞与・評価)】

成果給	社員の仕事に対する目標達成度や付加価値創造への貢献度など、具体的な「成果」に報いていく給与システム。成果へとダイレクトに対応し、変動する仕組みを持つのが特徴である
業績連動型賞与	賞与の一部、あるいはその全てについて、会社や所属する部門の業績、または個人の業績の状況(貢献度)などに応じて変動させていく制度。半期ごとに支給される賞与を業績と連動させることにより、モチベーション向上へとつなげていく
報奨金	設定した目標を大幅にクリアしたり、他に類のない発明などを行ったような場合について、ある一定額を給与、賞与とは別に支給する制度。最近の支給例を見ると、かなり高額のケースが増えているようだ
ストックオプション	予め決められた価格で会社の「株式」を購入する権利を、社員や役員、その他の関係者に与える制度。株価の状況次第で得られる金額が相当な水準となることで、何よりのインセンティブとなる。そのため、優秀な人材をスカウト、採用する際に効果的である
契約金	中途採用などで、通常支払う「給与」を上げることに限界がある場合、一時金という形で「契約金」を支払う企業が増えてきている。これなら、給与制度を変更する手間暇がかからず、採用・定着へのインセンティブとなる
プロフィットシェアリング	目標を超える「利益」を上げた場合、それを一定割合で対象者全員に還元するという制度。最近では、利益ではなく「売上高」などの指標に変えていくなど、状況に応じて臨機応変な対応を取るケースが見られる
自己評価	自分自身に職務遂行能力、業務成績、勤務態度などを評価させていき、それを会社による人事課の参考とする制度。上司による評価とのギャップがより鮮明となり、今後に向けての課題や取り組むべき事項、能力開発の方向性などがはっきりとしてくる。その結果、やる気も高まっていく
バリュー評価	会社の「経営理念」「経営目標」を実現するために、全社員が共有すべき「行動基準」の実践度を評価する制度。実施する際には、経営理念や経営目標を的確、かつ具体的に行動レベルに表す項目を策定することがポイントとなる
人材アセスメント	仕事への適性、能力、行動パターン、価値観などを客観的に評価し、配置や昇進に反映させる方法。近年では、能力開発にも活用するケースが増えている。また、配置などに活用する場合には、自己申告とセットで行うと本人の納得度がより高まる
フェローシップ	「研究開発部門」などで優れた成果を上げた社員を「フェロー」として認定し、研究開発費を付与するなどバックアップしていく制度。最近では「役員待遇」とするような処遇も出てきている

【働く環境・福利厚生】

裁量労働制	仕事の進め方や時間配分を社員の裁量に任せる制度。自由度を高めることで、自立性も高まっていく。対象職種は、研究開発や編集・デザインなどのクリエイティブ職、企画業務などに多くなっている
テレワーク・モバイルワーク	業務を効率的、集中的に遂行するためにIT機器を活用し、一定期間、職場以外で仕事をするを認める制度
短時間労働勤務	育児や介護など特定の事情を持つ社員に対して、1日の勤務時間を短くすることを認める制度
在宅勤務	育児や介護などの事情により、通勤が難しい社員が一定期間、自宅で仕事ができる制度。最近ではIT環境が整備され、仕事を自宅で行っても生産性・効率性が落ちることも少なくなり、左記以外でのケースでも導入する企業が多くなってきている
リフレッシュ休暇	一定の勤続年数(5年、10年、20年など)に達した社員に、心身のリフレッシュのための特別休暇を与える制度。休暇は原則として分割せずに連続して取得できるようにし、取得目的や利用内容については、本人の自由とするのが一般的である
クリエイティブ休暇	社員の創造性の維持、向上のために一定期間休暇を与える制度。これまでは、マスコミ業界などで付与するケースが多かったが、近年では数多くの業界で導入するケースが見られている
研究休暇	研究者に対して一定期間(半年間、1年間など)、研究に専念するために休暇を与える制度であるが、導入事例はそれほど多くないようだ。逆にその分、効果が期待できると考えられる。なお休暇明けには、研究成果を発表させることが多い
カフェテリアプラン	会社が福利厚生費をポイントとして社員に配分、そのポイントを使っていろいろと用意されたメニューから自由に選んで利用するという制度。管理が容易で、かつ限られた予算内で従業員の多様化したニーズに対応することができる。社員には自ら選んだという満足感を与え、帰属意識を高めることにつながっていく

【キャリア形成・サポート】

ジョブ・リクエスト	社員に自分がこれから就きたい仕事をリクエストさせ、配置転換に活用する制度。やる気を高め、適材適所を実現していく
社内FA	一定の要件を満たした社員が、FA(フリー・エージェント)宣言し、異動を希望する部署やこれまでの実績・能力を公開し、受け入れ先部署の要望とが一致すれば、異動ができる制度。スポーツ界ではよく行われている
役職チャレンジ	一定の役職に就く者を広く社内から募集し、選考を行った上で、適任者をその役職に任命する制度。募集の要件をなるべく柔軟に設定することで、多くの人がチャレンジでき、組織の活性化も促されていく
ジュニアボード制	若手社員を中心とした経営組織のこと。若手社員の中から選抜、あるいは希望者を募り、経営について語ったり実践していく「場」「組織」を与えていく。選抜された者には、次世代リーダーとしての期待が持たれる

飛び級	短い期間に著しく能力や業績が向上した社員に対して、2階級以上上位の資格(等級)に昇格させる制度。年功序列的な風土に刺激を与えていく
キャリア・カウンセリング	社内に専門の「キャリア・カウンセラー」を置き、社員の職務経験や適性、志向、悩みなどを十分に踏まえた上で、相談、支援を行っていく制度。近年、キャリアプランやメンタルヘルスに関する問題が増えてきていることもあり、導入する企業が増えている
メンター	人格面や能力面で優れた社員、あるいは役員などを「メンター」として任命。社員の相談に乗って「悩み」を解決し、キャリア開発などにつなげていく
ブラザー・シスター	仕事内容や職場の仕組みを熟知している先輩社員が、新規採用者に寄り添い、マンツーマンで指導・教育していく制度。新人の教育、フォローに関しては、メンタルな面などもケアし、ソフトランディングさせていくことが期待されている