

データで確認!

人員構成 6つの着眼点

～望ましい組織構造と適正バランスに近づくヒント～

No.1 No.2 No.3 No.4 No.5 No.6

- No.1 自社の適正人員をどう見るか
- No.2 管理職比率を点検しよう
- No.3 直間比率を把握し、向上させる
- No.4 平均勤続年数を人材定着の指標に
- No.5
- No.6

平均勤続年数を人材定着の指標に

今回の着眼点は、平均勤続年数です。平均勤続年数とは、従業員が在籍している年数の平均のことで、「勤続年数の合計÷従業員数」で求めることができます。この数値が高いと多くの従業員が長く勤めており、安心して働くことのできる会社、低いと従業員の入替わりが激しく長続きしない会社、といえます。

1 自社の平均勤続年数を知っていますか？

社外の人から、「御社の平均勤続年数はどれくらいですか？」と聞かれて、正確に答えられる人は少ないでしょう。また、自社の平均勤続年数は長いのか、短いのかを把握している人も同様に少ないと思います。何となく感覚で、「うちの会社は長く勤めている人が多いから勤続年数は長いはずだ」「最近若い人が増えてきたから、平均勤続年数は短いと思う」などとは言えても、正確な数値を答えられる人はごくわずかです。

まず、国内の会社の平均勤続年数を知ってもらうために表を掲載します。図表1は産業別、図表2は規模・学歴別でまとめています。ご覧のように、平均勤続年数は産業別・規模・学歴別によって異なります。また性別も大きく影響しているので一緒に語ることは

できませんが、「規模が大きいほど勤続年数が長い」「男性は女性よりも勤続年数が長い」といった傾向は見られます。まずは、自社の平均勤続年数を把握したうえで、同業他社と比較してみましょう。

2 勤続年数は長いほど良いのか？

勤続年数が長い会社には大きく3つのメリットがあります。1つ目は、採用コストを抑えられることです。一度採用した人が長期間在籍することで、何度も採用をする必要がなくなります。その分、報酬や教育などに原資を回せるようになり、従業員に投資をすることで、さらに勤続年数を伸ばせるようになります。2つ目は、技術やノウハウ、そして社風の伝承が比較的うまくいくことです。技術やノウハウなどは、短期間で教えられるられません。長く一緒にいることで、時間をかけてじっくりと受け継ぐものです。また社風などは、教えるようなものではなく、感じ取るものであり、同様に長く在籍することで理解が深まります。そしてメリットの3つ目は、従業員のエンゲージメントが高くなり、一体感が醸成されやすくなることです。長く在籍することで、多少の不満があったとしても、満足のほうが高くなり、会社に対しての

エンゲージメントが高まります。エンゲージメントが高まることで、従業員はより一層、会社に対して貢献しようと考えます。これらのメリットが会社を与える影響は非常に大きく、業績向上にもつながります。

従業員側のメリットも見ていきましょう。安心して働ける、自身の成長が期待できる、従業員同士の信頼感の醸成ができる、などが挙げられます。このあたりは、個人人の価値観によって変わってきますが、大きなメリットといえるでしょう。

以上のことを見てみると、勤続年数が長いほど良い会社だといえそうです。しかしデメリットも、もちろんあります(図表3)。1つ目は、人件費が大きくなる傾向があるということです。多くの会社では、毎年定期的に昇給を行っています。そうすると、長く勤めるほど給与が上がることになり、人件費の増加につながります。2つ目は、温情的な人事管理になってしまうことです。長く勤めている従業員に対しては次第に、理よりも情が強くなってしまいます。あまり評価が高くない人や適性がない人でも、重要なポストに就いたり、周囲と同じくらいの報酬をもらうなどが当たり前になると、人事制度が機能しなくなります。



■ 清水 政美 (しみず まさみ) セレクションアンドバリエーション株式会社 シニアコンサルタント
 大学卒業後、人事コンサルティング会社にて主に人材開発、能力開発の分野の知見を深める。特にマネジメント分野に特化した様々な研修コンテンツを開発。その後、経営コンサルティング会社にて経営全般の支援に従事する。業務を通して「企業はヒトなり」を身を以て経験し、人事コンサルティングに重点を置くようになる。現在では主に人事制度構築とそれに伴う社員育成に携わっている。
 ●住所：〒550-0003 大阪市西区京町堀1-4-9 京町橋八千代ビル3階
 ●TEL：06-6441-2320 ●URL：http://www.sele-vari.co.jp

そのような場合に損するのは優秀な人材です。横一列の評価や周囲とさほど変わらない報酬になることで、次第に会社に対して不満を抱くようになり、辞めてしまうことも考えられます。反対にそうでない人は、働かなくてもほどほどの報酬をもらえるため、より長く在籍するようになります。こうなってしまうと、会社の業績向上は望めません。平均勤続年数が長いというだけで、絶対的に良いことだとは限らない事情も併せて考える必要があります。

3 従業員を定着させる勤続年数の管理とは

平均勤続年数を長くするためには、従業員の定着を図る必要があります。そこに影響を与える要因は様々なものがありますが、人事部として検討すべき点は次の3点が挙げられます。

①公正な評価制度、②同業他社に見劣りしない報酬制度、③上司・部下、同僚同士のコミュニケーションを良好にする仕組み。これらを整備することで、従業員の定着を改善できると考えます。特に、①公正な評価制度は重要です。優秀な人材を定着させるためには、公正に評価し、昇進昇格に連動させて、働き具合や能力に応じた処遇をする必要があります。もし現

図表1 産業別平均勤続年数

産業	男性	女性
全産業	13.7年	9.7年
鉱業、採石業、砂利採取業	14.9年	12.2年
建設業	14.4年	10.3年
製造業	15.5年	12.1年
電気・ガス・熱供給・水道業	21.0年	15.3年
情報通信業	14.1年	9.9年
運輸業、郵便業	12.7年	9.6年
卸売業、小売業	14.7年	10.2年
金融業、保険業	16.1年	11.5年
不動産業、物品賃貸業	11.3年	8.8年
学術研究、専門・技術サービス業	13.9年	9.9年
宿泊業、飲食サービス業	9.5年	7.6年
生活関連サービス業、娯楽業	10.8年	8.3年
教育、学習支援業	13.4年	9.7年
医療、福祉	9.1年	8.8年
複合サービス事業	16.4年	11.9年
サービス業（他に分類されないもの）	10.1年	7.1年

図表2 規模・学歴別平均勤続年数

項目		男性	女性
規模	大企業	15.9年	10.4年
	中企業	13.1年	9.6年
	小企業	11.7年	9.2年
学歴	大学・大学院卒	13.3年	7.7年
	高専・短大卒	12.8年	10.3年
	高校卒	14.3年	10.6年
	中学卒	14.6年	10.5年

※「平成30年 賃金構造基本統計調査」をもとに作成

図表3 勤続年数が長い場合の企業・従業員のメリット・デメリット

	企業側	従業員側
メリット	<ul style="list-style-type: none"> 採用コストを抑えられる 技術やノウハウなどの伝承がうまくいく エンゲージメントが高くなる など	<ul style="list-style-type: none"> 安心して働ける 自身の成長が期待できる 従業員同士が信頼できるようになる など
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> 人件費が大きくなる 温情的な人事管理になってしまう など	<ul style="list-style-type: none"> 周囲から干渉されやすくなる 周囲に対して甘えやすくなる など

在、勤続年数が短いという会社は、まずはこれらの検討をお勧めします。

【✓チェックポイント】

他社比較が重要でず
 平均勤続年数は同業他社と比較し、自社が長いのか短いのかを判

断します。

自社の平均勤続年数を知りましょう

平均勤続年数は、基本的には長いほど良い会社といえます。

定着の方法を考えましょう

人事部としてできる策を考えて実行します。