

パキスタンの職場の従業員定着に関するレポート

Mr. Muhammad Adnan Khan
自動車、二輪車製造販売業

私は7年間、自動車・二輪車メーカーの人材管理部門のマネージャーとして勤務しています。表1はパキスタンの主要統計データです。パキスタンの総人口は1億7674万人です。そして現在のGDPは2110億ドルです。1人当たりの国民所得は1085ドルとなっています。

当社は、1983年に設立され、800cc、1000cc、1300ccの自動車、それから100cc、110cc、150ccのオートバイを製造しています。パキスタンの自動車市場では63%のシェアを占めています。

表1

国内の主な統計データ
-産業に影響する主な国内統計

年度	人口 (単位:100万人)	総労働人口 (単位:100万人)	失業率	GDP (単位:10億米ドル)	赤字率	インフレ率	平均年齢	最低賃金 (単位:パキスタンルピー、月あたり)
2007	159.06		5.1%	143.2		8.67%		4,600
2008	164.44		5.0%	163.8		24.68%		6,000
2009	167.44		5.3%	161.9		10.50%		6,000
2010	170.49		5.6%	174.7		15.48%		7,000
2011	173.59		6.0%	211.092		10.20%		7,000
2012	176.74	46.84	7.0%		60%	9.10%	21.5歳	8,000

表2

従業員数の統計
-従業員数年次推移の分析

年度	入社	退社 (自主退社のみ)	正味人員数	平均年齢	平均勤続年数	離職率	主な離職理由
2007	120	42	616	36	8.3	7%	よりよい機会、給与の低さ、不十分なキャリア成長、さらなる教育、移民、職場環境など
2008	68	54	607	37	8.6	9%	
2009	23	42	581	37	9.2	7%	
2010	102	38	638	37	8.8	6%	
2011	46	31	668	37	8.9	5%	
*2012	86	24	718	37	8.5	3%	

*2012年9月現在

表2は、当社のホワイトカラーの従業員を示しています。今回、ブルーカラーの従業員は離職率がほとんど0に近いので統計に含んでいません。離職率は過去6年間の平均で3.3%増えています。また、四輪車と二輪車の製造を拡大しているために従業員が増えています。年毎の入社数、退社した人数、そして正味の人員数、平均年齢、そして平均勤続年数、そして離職率です。そして、おもな離職理由もここに書きました。他によりよい機会があるので辞める、給料が低い、あるいはキャリア・デベロップメントが不十分、それから更なる教育を受けたい、移民する、職場環境が合わないなど、これが主な離職の理由になっています。

離職率は継続的に下がってきており、今年は3%となりました。この離職率の低下は私たちが最近採ってきた対策が効果を出し始めたと考えています。たとえば2007年から導入したフィードバックシステムなどが効果を発揮していると思います。もちろん、経済や社会の状況も影響を与えていると思います。

どのような資格の人が辞めているのかということなのですが、文系の大学卒、高卒、会計士、アシスタント・エンジニア(技師補)、そしてMBA(経営管理学修士)、エンジニア(大卒技師)という順になっており、エンジニアの離職が一番高かったということがいえます。

表3

過去数年間で取られた対策のまとめ				
番号	実施した対策	主な対応課題	期間	効果
1	給与体系の改定	給与の低さ	2010、2012	給与の低さを理由とする離職率が大幅に減少。
2	年間昇給率の引き上げ	給与の低さ	2010、2011、2012	
3	昇進率の引き上げ	不十分なキャリア成長	2010、2011、2012	不十分なキャリア成長を理由とする離職率が少し減少。
4	研修機会の拡大	不十分なキャリア成長	2010、2011、2012	
5	長期勤続賞	給与の低さ	2011年以降	直接の効果はなし。
6	自動車購入支援制度	給与の低さ、福利厚生 の改善	2009、2010、 2011	不十分な福利厚生を理由とする離職率が大幅に減少。
7	教育支援プログラム	不十分なキャリア成長	2012	大きな効果があったと思われる。
8	業績管理システムの改善	上司の態度	2012	上司の態度を理由とする離職率が少し減少。
9	社内公募制度	職務内容	2010年以降	小規模な効果。
10	従業員・人事部交流会	労働関連問題の改善	2012年以降	よい職場文化の創出に大きな効果。

表3のように従業員を定着させるために様々な対策を採ってきました。まず1点目として給与体系の改訂とそれに基づく年間昇給率の引き上げです。給与の低さを理由とする離職率が大幅に減少しています。まず、給与体系を改訂し、徐々に年間の昇給率を上げてきました。

給与というのは、1回で大幅に変えると大きな財務の負担になるので、徐々に給与を上げてきたわけです。

表4

実施年度	平均年間増加率	給与水準の改定	合計増加率	効果 →	給与の低さを理由とした離職者数	
2007	12.9%	-	12.9%			
2008	13.2%	-	13.2%			10
2009	9.2%	-	9.2%			9
2010	10.0%	5%	15.0%			14
2011	15.0%	-	15.0%			6
2012	20.3%	8%	28.3%			4

表4でご覧いただけるのは、年毎の平均昇給率です。2010年と2012年に給与水準の改訂がなされています。給与を上げた結果、辞めた人の数が減ってきているということが、「効果」の矢印の右の表でおわかりいただけると思います。給与の低さを理由に離職をした人が減ってきていることがわかると思います。

もう1つの対策は、昇進率の引き上げです。キャリア・デベロップメントの機会がないから辞めるといふことの対策のため、より早いキャリア・デベロップメントの機会を提供しています。

また、2009年に福利厚生として自動車購入の支援制度を導入しています。一部の経営層以下は会社の社用車を使うことができないこともあり、会社のほうから、10%割引で従業員が車を買うことができるというスキームを発表しました。保険、税金、登録の費用も会社が払います。支払は毎月給与天引きを行い、7年間で支払うことになっています。今まで700名の従業員が直接、会社から購入し、6億ルピーの費用を会社が負担しています。この導入の後、辞める人たちが減ってきました。それから長期勤務表彰、これは2011年に会社への忠誠心に報いるために始めました。121人が2011年1月の発足以来、受賞しました。

また、教育支援のプログラムは2012年の4月に導入しました。さらに専門教育、職業教育を受けたいという人たちに経済的な支援をするということになったわけです。会社からの補助金でだいたい50%の学費でまかなうことができます。更なる教育を受けたいという理由から退職する人たちの数が減ったということがわかります。

次に2010年から発足した内部公募制度について説明します。定着を図るために社内で雇用機会を提供しています。同じような仕事を何年も続けていると、やはり少し違った仕事をしたいという人たちも出てきます。この内部公募制度でも効果が出ています。2012年は、仕事にマンネリ化しているという理由で辞めた人はいませんでした。

業績管理システムについても、定期的に改定しています。年間を通じてスーパーバイザー

の方々に部下にコーチングやガイダンスをやっていただいています。2012 年に、この不備のために辞めた人はいませんでした。

従業員との交流会もやっています。これは人事部とコーヒブレイクをすることですが、2012 年の 3 月に開始して以来、何回か開催しています。この交流会で人事部門は、従業員と情報の風通しをよくすることに努めています。それから、経営側の慣行のいいところについて伝えるようにしています。

最後に、新人社員からのフィードバック制度をご紹介します。新人が早く辞めてしまうということがあるので、早い時期からフィードバックをとるようにする制度です。なぜ新入社員が試用期間中に辞めてしまうのかという理由を探ろうということで、辞めた新人にアンケートを配り辞めた理由を探っています。結論を言えば、会社は、職場の人間関係を事前に察知改善し、その理由で辞める人を減らすことができました。