

# 経営ブレインへの転換を図る5つの人事機能

## ～10年先を見据えた成長戦略キーワード～

セレクションアンドバリエーション 代表取締役 平康 慶浩

1 2 3 4 **5** 6

### 第5回：ハッピーな退職の仕組みを作る

今回も前回に続き、結論としては「つなぐ」話だ。ただし、つなぐ対象は“退職した人同士”である。それは会社にとって「退職」を幸せなものに変えるということでもある。もちろんそんな取り組みは人事にしかできない。そして、この仕組みを作り上げることができれば、中長期的な企業価値も大きく引き上げられる。

#### そもそも退職とは何か

多くの人事担当者にとって、従業員の退職とはどういう意味を持っているのだろう。人生の節目？ 挫折、あるいは飛躍の契機？ それともただの手続き？

退職に対する意識は、会社によって全く異なるといういい。定年までの正社員雇用が一般的な会社であれば、退職とは寂しいものだろう。一方で、退職を祝う会社もある。私自身、過去の退職では祝ってもらったし、退職そのものに大きな喜びを感じていた（少しの寂しさもなかった、といえませんがそれは嘘になってしまうけれど）。

#### 退職は出口であり入口である

定年退職しか見たことがない人にとっては、中途退職というのは

珍事に映るらしい。実際、日本では一生の転職平均回数は相変わらず1回を切っているのだから、それが一般的なのだろう。しかし、退職とは今いる組織の出口であるだけでなく、次のどこかに行くための入口でもある。要は“どこに入るための入口か”ということが、退職を祝えるかどうかのポイントになるだろう。

#### 個人も会社も思考停止している

定年退職の大半がハッピーではないのは、退職が引退と同義であるからだ。さらに昨今では退職金や年金が潤沢でもないのだから、退職は生活不安への入口になっている。つまり、稼げる立場を出て庇護される立場へ入ることが定年退職の現実になってしまっている。そんな状態を祝えるわけがない。なぜそんなことになってしまったかといえば、1つには思考停止がある。この問題では定年退職する個人も会社も思考停止している。

個人が思考停止している、というのはそもそも“定年退職を待っている”という意識から分かる。結果としてつつましかな老後を送る人たちはとても多い。もっと重要にして深刻なのは会社側の思考停止だ。その結果、個人が思考

第1章：経営に貢献するための5つの人事機能

第2章：他社と戦える役員をいち早く育てる

第3章：儲けの仕組みに貢献する

第4章：“成長する人材”を可視化する

第5章：ハッピーな退職の仕組みを作る

第6章：

停止せざるをえない状況に置かれているということもある。

#### 守ってくれる城か、外に出られない檻か

会社の思考停止とは、人事制度の旧態依然からも分かる。定年制度は相変わらず存続しているし、定年でなければ満額での退職金が優遇されない会社が多い。

「雇用確保」が叫ばれて久しいが、定年制や古い退職金制度が維持されたままでは、結果として守ったはずの従業員は定年と同時に突き放されることになる。

では定年制度を止めて退職金制度も変えればよいかというとそれだけでは小手先の仕組み変更にとどまる。今、人事担当者に求められるのは、より本質的な、従業員の生き方への深い思索と行動だ。

#### 退職が不幸になる理由

かつて定年退職がハッピーであったのは、潤沢な退職金や年金が保証されていたからだ。土地神話も存続していたので、ローンで購入した自宅の価値も上昇している。ストックとしての資産もあり、フローとしての年金もある。そして自由な時間が手に入ったので、有閑貴族さながらに過ごせる老後を描けた人たちがいた。

しかし現在（そして今後も）、



■平康 慶浩：アクセンチュア、アーサーアンダーセン、日本総合研究所を経て独立。「企業の進化」を理念とするセレクトジョンアンドバリエーション(株)で、ビジネスモデルイノベーションと生産性向上のための組織・人事改革を支援している。主要著書に「うっかり一生涯300万円の会社に入ってしまった君へ」(東洋経済新報社)がある。2013年には東京事務所設立。ブログでの情報発信もほぼ毎日行っている。

■セレクトジョンアンドバリエーション(株)  
東京オフィス 〒107-0062 東京都港区南青山2-2-15  
TEL：03-6869-1563 FAX：03-6893-3931  
大阪オフィス 〒550-0005 大阪市西区西本町3-1-7  
TEL：06-6536-6536 FAX：06-6536-6586  
URL：http://www.sele-vari.co.jp/  
ブログ：http://ameblo.jp/kigyuu-shinka/

横並びでの自宅購入はリスクが高い。場合によってはストックではなくデット(負債)だけが残ることもある。さらにフローとしての年金も潤沢ではないので、アルバイトをしながらフローを補てんするしかない人が増えている。

なぜそうなっているかといえれば、定年退職後に値段をつけられる経歴を持っていないからだ。値段がつけられる経歴とは、すなわち専門性に他ならない。大企業に在籍していたとしても、ただそれだけの理由で値段をつけてくれる相手はいない。

退職金制度はすぐには変えられないし、定年退職どころか65歳以降も雇用し続ける仕組みを作らなければいけない立場として、人事担当者はどうすれば退職をハッピーなものにできるだろう。小手先でない仕組みを考えるなら、その方法は大きく2つある。

### 従業員に成長の責任を与える

第1に、人生を選ぶ「責任」を従業員に返すことだ。成長の責任と言い換えてもよい。人事制度でいえば、まず異動・配置について手を挙げられる仕組みの導入だ。形ばかりの異動アンケートなどではなく、最低でも公募制は必須となる。公募制を機能させるためには、職務定義がなくては話にならない。そして職務定義を機能させるためには、職務に合わせた教育

プログラムの整備が求められる。そうして従業員に成長の責任を与えるのだ。

これらを「権利」として与えてしまうと、従業員は勘違いをしてしまう。会社のことを、自分を守ってくれている城だと感じてしまうことになる。そうってしまったら、退職は決してハッピーなものにはならない。

### アルムナイ(卒業生)を組織する

小手先でない第2の方法は、アルムナイのネットワーク化だ。アルムナイとは卒業生を指す言葉で、企業を退職した人たちを組織化し、互いに交流できる仕組みを作ることだ。幸い現在ではソーシャル・ネットワーク・サービスが発達している。単純にメーリングリストという形でアルムナイを組織化している企業だってある。

ネットワークを作ること自体はさほど難しくはない。最も難しいのは、ネットワークを機能させることだ。何も流れていないネットワークには存在している理由も価値もない。

アルムナイネットワークを機能させること。それこそが従業員の退職をハッピーなものにし、企業の中長期での付加価値を上げる取り組みになる。そのためにはネットワークそのものが自己成長するための3つの仕掛けが必要になる。

1つは、参加者の厳密な選別と退出基準の明確化。

2つ目は、ボランティアな運営による経済的価値の情報交換。

3つ目が、ネットワーク存続のためのアンオフィシャルなつながりの提供だ。

### アルムナイは企業の鏡

人材輩出企業と呼ばれる企業がある。日本ではリクルート、海外ならマッキンゼーやグーグルなどが有名だ。これらの企業の卒業生たちが様々な分野で活躍した結果、人材輩出企業と呼ばれるようになっていく。

一方で日本の大企業が人材輩出企業と言われることはほとんどない。もちろん優秀な人が大企業に多いのは事実だし、それらの人材を外に出さないことで企業価値を高めてきている要素はあるだろう。しかし優秀な人材を囲い込むだけで今後企業が中長期的に成長できるかという疑問だ。今や環境変化は速く、人材の入れ替えは必須だからである。

アルムナイを尊重し重視する会社は、それだけ優秀な人材を集めることができるようになる。そうなるためには、そもそも退職がハッピーでなくてはならない。たとえ1年でも在籍すれば成長でき、退職後も尊重される企業になることだ。あなたもそんな企業で働いてみたことはないだろうか。