

劇的改善！

人材定着戦略の展開

～離職原因の分析から導く科学的アプローチ～

セレクトジョンアンドバリエーション(株) コンサルタント 塚越真悠子

第1回 3つの離職の要因と離職防止対策の実施ステップ

近年、多くの企業が離職者の増加に直面しています。「退職手続きで忙しい」「苦勞して中途社員を採用しても、すぐに辞めてしまう」……現場からはこのような嘆きの声をよく耳にします。募集しなくとも応募者がやってくるような一部の大手企業を除けば、普通の企業では離職によって空いた穴を採用で埋めることができず、人手が足りなくなってきました。人手不足により、1人当たりの業務量の増大による残業コストの増加や、職場の士気低下などという問題を引き起こし、それによって離職が離職を呼ぶ悪循環に陥る可能性もあります。このように「離職」というのは悪い点ばかりが強調されがちです。しかし改めて考えてみると、離職率が高いことは、企業にとって本当に悪いことなのでしょうか？

もちろん、離職増加による人手不足から倒産に陥ってしまうという事は避けなければなりません。しかし一定数の離職には「企業の血を入れ替える」という効果もあります。適切な採用を継続できているのであれば、ミスマッチ人材の退出が望ましい場合もあり

ます。新卒採用だけだった会社が中途採用を実施したら、新しい視点が入り入れられ、革新的なアイデア創出が実現したという例もあります。例えばクルートでは、退職率を一定の水準に保つことで人材の入れ替わりを促進し、組織の事業ポートフォリオを柔軟に変化させながら拡大してきました。こう考えてみると、一律に離職を防いでいくというよりも、定着してほしい人材には定着してもらい、滞留者や衰退事業の余剰人員の退職者は許容していく、すなわち、「優秀な」社員の引き留めを前提とした離職防止対策が必要であるといえます。

本連載では、「辞めてほしくない優秀な人材」が離職しないためにはどうすべきか、という観点から離職の原因を分析し、効果的な離職防止策を紹介していきます。今回は、離職要因の整理と、離職を防ぐ取り組みの実施手順をご紹介します。

離職の3つの原因

そもそも、従業員はなぜ会社で働いているのでしょうか。それは、従業員には、個人によって様々な

欲求（目的）があり、それを満たすための手段が会社で働くことだからといえます。そして個人が「この会社では現在も将来も自分の欲求を満たせない」と考えると、「別の場所に移りたい」という意思が生じ、離職につながってしまいます。つまり、離職の要因を探るには従業員が持っている欲求の理解が必要です。

では、従業員が持っている欲求にはどのようなものがあるのでしょうか。アメリカの心理学者であるアルダファーのERG理論によれば、人間が持っている欲求は大きく3つに分類できるといわれています。その3つとは、「生存欲求」「関係欲求」「成長欲求」です。生存欲求とは物理的・生理的な欲求をすべて含み、最低限必要な生活基盤を求めるといふ欲求です。仕事においては、主に労働条件、働く環境がこれにあたります。関係欲求とは他者との関係を自分にとって望ましい状態に保ちたい、自分のことを認めてほしい、という人間関係に関する欲求です。最後の成長欲求とは、人間が根源的に持っている成長したいという欲求のことで、自らに創造的・生産的な影響を与え、自分の力を発揮したいという欲求です。

これら3つの欲求のうち、どれか1つでも満たされないとそれが離職原因となってしまいます。

例えば、よくある離職理由と3



塚越真悠子 セレクションアンドバリエーション(株) コンサルタント

大阪大学大学院工学研究科修了後、大手印刷会社でのキャリアを経てセレクションアンドバリエーション参画。「人事制度設計を通じて個人と組織の成長を後押ししたい」との熱い思いを胸に、クライアントの課題解決に日々奮闘中。主なコンサルティング実績として、卸売業、鉄鋼加工業、飲食業、情報サービス業などがある。

●住所：〒550-0005 大阪市西区西本町1丁目2-17 本町グランドビル7階
●TEL：06-6695-7351 ●URL：https://sele-vari.co.jp

第1回 3つの離職の要因と離職防止対策の実施ステップ

第2回

第3回

第4回

第5回

第6回

つの欲求の対応関係は以下のようになります。給与・労働時間・休日等の労働条件が悪かった、結婚・出産・介護等による退職……生存欲求。職場の人間関係が良くなかった……関係欲求。仕事にやりがいを感じられなかった、自分の求めるスキルや経験が身につかず、成長できないと思った……成長欲求。このように、離職要因は欲求に基づき大きく3つに大別されます(図表)。とはいえ、どの欲求が重要なかは人によって様々です。離職を防止するには従業員が持つ欲求を把握し、それを満たす取り組みが重要になります。

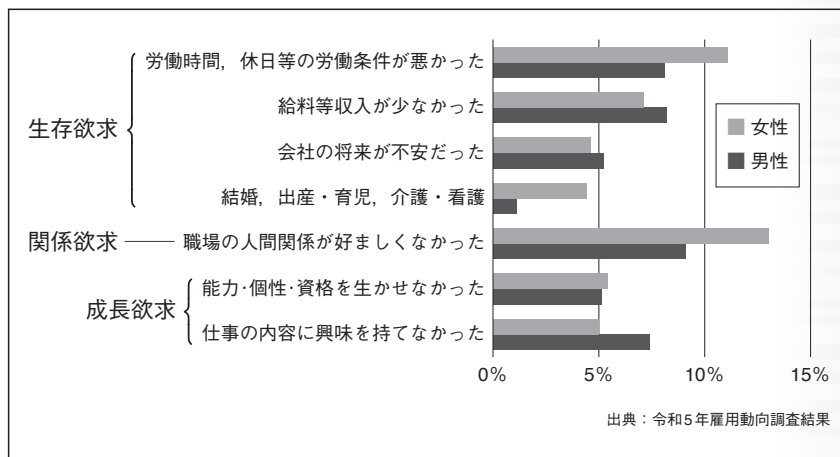
離職を防止する3ステップ

では、実際に社内で離職防止策を実行する流れをご紹介します。

【ステップ1】離職要因の特定

まずは自社で起こっている離職の要因を退職面談(エグジティブインタビュー)、アンケート調査等によって特定します。退職面談は、対象の従業員と直接関わりのなかった人事部や、外部の第三者機関による実施が望ましいでしょう。退職理由、自社の良い点・改善点、次の転職先にどのようなことを求めるか、といった内容についてヒアリングします。その際は、次の2点に注意します。1つ目は回答の匿名性の担保です。回答は任意であり、内容が同僚や上司に伝えられることはないことを説明し、

図表 転職入職者が前職を辞めた理由別割合



従業員のオープンな意見を引き出すことが大切です。2つ目は、必ずしも本音が引き出せるとは限らないと理解しておくことです。従業員が退職理由について答える義務は一切ありません。そのため、円満な退職をするためにネガティブな退職理由ではなくポジティブな退職理由を伝える場合もある点に注意が必要です。

【ステップ2】従業員の持つ欲求の特定

上記のように離職要因が正確にヒアリングできない可能性も踏まえると、常日頃から従業員が会社に何を求めているのかを把握しておくことが重要になります。実際には、1on1等を通じた上司と部下のコミュニケーション、エンゲージメントサーベイ等の社内調査、企業内キャリアコンサルティング等を通じて、自社の従業員がどのような価値観を持っているのか、会社にどのようなことを求め、

期待しているのか、どんな欲求を持っているのか把握が必要です。

【ステップ3】優先順位の決定

離職要因の特定と従業員の持つ欲求の特定を踏まえれば、「従業員は求めているが、企業が提供できていないもの」を一覧化できます。ここで、これらをすべて解決しようとするのではなく、まずは本当に解決すべきものに絞って実行することが重要です。本当に解決すべき問題とは、「辞めてほしくない社員が辞めてしまった離職要因」および「優秀な社員が持っている欲求」であり、解決することで企業としての業績向上につながるものです。

また、短期的な施策と中長期的な施策に分けて実行することも大切です。すぐに実行できる施策によって直近の離職を防ぎ、そして中長期的な施策によって、まだ離職予備軍の将来の離職を未然に防いでいきます。