

# 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～

セレクシ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4回 対策③ 成長欲求が満たされない離職の防止

前回は職場の人間関係などの「関係欲求」に基づく離職要因とその対策をお伝えしました。今回は「成長欲求」に焦点を当ててみましょう。成長欲求とは、自分の力をもっと発揮したい、もっと成長したいという欲求のことです。特に優秀な人材は、生存欲求・関係欲求だけでなく成長欲求も重視する傾向にあります。つまり、好待遇の報酬や良好な人間関係を充実させるだけでは、本当にいてほしい人材の離職防止の根本解決にならない場合があるということです。では、職場における成長欲求をどのように満たせば従業員の定着を促進できるのかについてお伝えしていきます。

職場において成長欲求を満たすには、大きく分けて「現状への満足」と「将来への期待」、この2つを両面から高めていくことが大切になります。

#### 現状への満足を高めて 従業員の定着を促進しよう

まず、「現状への満足」が満たされていないことによる離職理由をみると、「仕事が面白くない」「やりがいを感じられない」「自分の

力が発揮できていない」といったものがあります。とあるメーカーの人事担当者の方も、「うちは製造業で、そもそも若い人にとっては面白みのない仕事だから、仕事がつまらないという理由で辞めてしまう人を引き留めることができない」というお話をされていました。では、仕事内容を変更しない限り、離職防止につなげられないのかというと、そうではありません。ここでお伝えしたいのは、仕事の面白さ・やりがいは職務内容ではなく、仕事の任せ方によって大きく変わる、ということです。モチベーション理論の一つである職務特性理論（リチャード・ハックマンとグレッグ・オールダムによって提唱）によると、次の5つの要素が含まれる職務に就くことで、モチベーション高く働くことができる、といわれています。

- ①**技能多様性**：仕事で求められるスキルや能力が種類のみでなく、多様であること。
- ②**タスク完結性**：ある仕事の開始から完了までを一貫して見届けられること。
- ③**タスク重要性**：その仕事が他の人や社会に対して大きな影響を

与える、重要な仕事だ、とされている状態のこと。

- ④**自律性**：自分のペースや方法で仕事を進める自由度があること。
- ⑤**フィードバック**：仕事の成果に関する具体的な情報や評価が得られている状態のこと。

この5つのうち、特に③タスク重要性、④自律性、⑤フィードバックは、本人の仕事の捉え方・会社や上司からの関わり合い方を変えることでいくらかでも高めることが可能です。例えば、自律性を高めることで責任感や主体性が生まれ、周りからの明確なフィードバックは、従業員自身の成長を促すことができます。具体的には、経営層からの定期的なメッセージ発信や、管理職への教育、組織風土の醸成が考えられます。このように、仕事の任せ方、進め方、フィードバックを工夫することで、今の仕事へのやりがいが生まれ、成長実感を得やすくなるでしょう。

続いて、現状への満足に関わる項目の中でも「自分の力をもっと発揮したい」という思いに注目してみます。例えば、英語を活かした仕事がしたい、という強い意志を持っているものの、今の仕事では全く使う機会がなくもどかしい、といった場合です。このように明確な欲求があるもののそれが満たせない場合には、さっさと転



### 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 対策① 生存欲求が満たされない離職の防止
- 第3回 対策② 関係欲求が満たされない離職の防止
- 第4回 対策③ 成長欲求が満たされない離職の防止
- 第5回
- 第6回

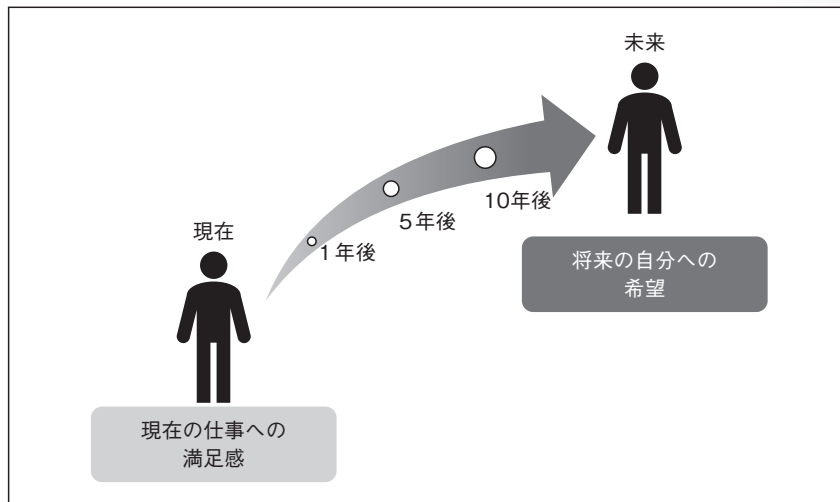
職してしまおう、と他の選択肢を求めて人材が外部労働市場に流れてしまいがちです。対策としては、その人が望んでいる仕事について、まずは今の仕事で本当に力が発揮できないのか、広い視野で検討していきます。職務特性理論に基づけば、①技能多様性や②タスク完結性の観点から職務の拡大が可能か、確認してみましょう。もし、社内にそのような仕事がある場合は社内副業などで一定時間その業務に携わってもらうことも考えられます。対象者が望む仕事が社内にはない場合は、社外副業を活用してもらうということも考えられます。ただ一方で、どうしても今の会社では従業員の望む仕事に就かせることが難しい、という場合ももちろんあります。その際は会社の求める方向性と従業員の求める方向性が合っておらず、採用のミスマッチである可能性が高いため、退職を許容していくことも必要です。

このように、職務特性理論に基づく5つの要素を満たすよう意識することで、従業員のモチベーションをアップさせ、「現状への満足」を高めながら働くことができるようになります。

### 将来への期待を高めて 従業員の定着を促進しよう

次に、「将来への期待」についてです。将来への期待が満たされ

図表 現状への満足と将来への希望



ていないと、「この会社においても成長できないと思った」「このままここで働き続けることに危機感を抱いた」というような離職理由が発生してしまいます。対策としては、会社の未来に期待をしている状態や、将来の自分自身の姿にわくわくしているような状態を作り上げることが大切です。具体的には、キャリアパスの明確化とキャリアモデルの育成が重要になります。キャリアパスは、この会社で働き続けたらどんなキャリアを歩めるのか、どのようなスキルが身についていくのか、どんな人間になれそうなのかなど、将来的な昇進や異動の機会を明確に示します。個人のスキルアップだけではなく、事業が拡大していくような会社の展望も含めてしっかり従業員へ浸透させましょう。そうすると、従業員は自分自身のなりたいたい姿に向かって自己成長していく道

筋を具体的にイメージできるようになり、成長期待を持ちやすくなるでしょう。加えて、キャリアモデルの育成も大切です。従業員は自分の将来像を、周りの上司や先輩に重ねがちです。「5年後、10年後、あんなふうになりたい」と思える社員が周りに多いと、将来への希望につながります。継続して管理職層の質の向上に取り組むとともに、会社の核となりそうな候補者には積極的に様々な経験をさせながら育成していくことも大切です。

\* \*

ここまで、成長意欲に関する離職の原因・対策を現在の視点と未来の視点からご紹介してきました(図表)。現状への満足、将来への期待、両者をバランスよく高めていき、離職防止・従業員の定着へとつなげていきましょう。