



従業員幸福度と組織カシ리즈 vol.1 「社員が離れるとき」

働き方改革の促進を求められる中、経営者の皆さまは社員が働きやすい環境づくりの実現に向け、日々取り組まれていることでしょう。それにもかかわらず、人材定着の悩みがまだまだ尽きないのはなぜでしょうか。そこでひとつ質問です。いままで退職した社員に、いつ心が離れはじめたのかが把握できるまで話を聞いたことはありますか? 「一身上の都合により」の奥にある本音にこそ、取り組むべきポイントが隠れています。

CONTENTS

02 論評記事①

退職理由にこそヒントがある!?
社員が離れていかない会社のつくり方

04 INTERVIEW

社内コミュニケーションのポイント
社員のこんな悩みに、どう答える?
ビジネスディベロップサポート 代表/パッションクリエイター 大軽俊史氏

06 論評記事②

元社員を再雇用するカムバック制度のススメ

INFORMATION

【COLUMN】「OKB総研経営コンサルティング部」のご紹介
【SEMINAR】ビジネス英語研修～初級者コース～受講者募集中!
【SERVICE】メール会員募集中!

退職理由 TOP5

1位

組織体制への不信感

- 年功序列型でキャリア形成が描きにくかった
- 人材育成制度が整っていなかった
- 利益至上主義の経営方針に共感できなかった
- 不平等な人事評価制度に疑問を持った
- 上司に業務改善提案をしても聞き入れてもらえなかった
- 異動が多く、専門性を身に付けられなかった
- 新卒採用者と中途採用者との待遇差に納得がいかなかった
- 監視が厳しく、会社から信用されていないように感じた

※出所：OKB 総研経営コンサルティング部運営の転職支援サービス直近利用ユーザー約300名のヒアリングデータを参考に作成

2位

体力の限界

- 残業が多く、長時間労働を強いられた
- 休暇が取りにくかった
- 持ち帰りのサービス残業が常態化していた
- 夜勤ありの2交代勤務体制によって睡眠障害が生じた
- 手当の出ない管理職なのに、実態は残業ありのプレーヤーだった

3位

やりがい不足

- ただ言われたことをやる毎日で、仕事がつまらなかった
- 携われる業務の範囲が限定されていた
- 裁量が与えられなかった
- もっと専門分野を磨きたくなった
- 明確なポジションが与えられなかった

4位

会社の将来性

- 売上の低迷とともに、退職者も続出して不安になった
- 社内システムが時代遅れだった
- 品質よりコストを重視するようになり、自社製品に自信が持てなくなった

5位

ハラスメント

- 上司から日常的に叱責され、体調を崩した
- ミスをしてから「ダメ社員」扱いをされ続けた
- 専門職として中途入社したが、同職種の人から嫌がらせを受けた

5位

給与への不満

- 給与が低く、仕事内容に見合っていなかった
- 勤続数十年経つのに、まったく昇給しなかった
- 同業他社に比べ、給与が半分程度しかなかった

退職理由にこそヒントがある!? 社員が離れていかない会社の作り方

なぜ社員はある日突然、会社を辞めていくのか

厚生労働省が5年に1回公表する「労務コミュニケーション調査（2019年）」によると、自分自身の処遇等についての不平や不満を持つ労働者は33.7%であることが分かりました。しかし、不平や不満を事業所等に伝えたことがある労働者はそのうちわずか11.7%。不平や不満を伝えた結果、納得のいく結果が得られなかった労働者は、なんと45.2%にのぼります。つまり経営者や管理職者は相談者の心のモヤモヤをクリアにできたと感じていても、実は心が離れ意欲を失ってしまった社員が潜んでいることが浮き彫りになっています。そうした人がネガティブな感情を積み重ね、耐える必要性を感じなくなったとき、退職という選択をすることは想像に難くありません。

このたびの調査で最も多かった退職理由は「組織体制への不信感」で、特に評価体制への不満が多く見受けられました。社員1人の努力ではなかなか変えられない制度や企業文化といった組織のあり方そのものへのストレスにより、モチベーションを低下させてしまう人が多いことが伺えます。

2位は「体力の限界」。政府の旗振りで働き方改革が進むも、実際には長時間労働や不規則な勤務形態などの労働環境により、肉体的・精神的に健康を損ねてしまう人が依然として多いことが分かりました。

続いて「やりがい不足」がランクイン。成長や

キャリアが見えにくい状況にあると、仕事への意欲を保つことが難しくなるでしょう。将来に希望が持てず、退職を決意するきっかけになってしまったと考えられます。

「働きやすさ」と「働きがい」は対の関係にあらず

今回の調査結果から読み取れるのは、退職理由には大きく分けて「働きやすさ」と「働きがい」の2種類があるということです。裏を返せば、現在在籍している社員は、いずれの不満も持っていない、もしくはいずれかの不満を持っているものの、それを凌駕するだけの別の魅力を感じていると言えるでしょう。実はこのことは、今から60年以上も前に、根拠となる調査が示されています。アメリカの臨床心理学者フレデリック・ハーズバーグが1959年に提唱したモチベーション理論「二要因理論」と呼ばれるもので、個人が働く上で満足を感じる要因＝動機付け要因と、不満足を感じる要因＝衛生要因は別のものだとする考え方です。動機付け要因は「達成すること」「承認されること」「責任と権限」などの要素で、「働きがい」に置き換えることができます。対して衛生要因は「給与」「休日」「執務環境」「人間関係」など、不足・悪化すると不満が溜まる要素で、「働きやすさ」に置き換えることができます。

この理論の特徴は、動機付け要因がもたらす「満足」と衛生要因がもたらす「不満足」は二項対立ではなく、互いに足りない部分を補い合うような

関係だとしているところ。ハーズバーグは（1）動機付け要因は、あればあるほど満足感が高まり仕事に前向きになれるが、不満を解消できるわけではない（2）衛生要因は、対策を講じると不満が解消されるが、満足感が高まるわけではないとしました。社員の「働きがい」への欲求を満たすために、昇進などの動機付け要因を刺激しても、劣悪な職場環境に置かれていれば、それが原因で不満が募ることもあります。他方、社員の「働きやすさ」への欲求を満たすために、労働条件などの衛生要因を徹底的に改善したとしても「不満がなくなる」だけであって、「満足する」とは限りません。つまり、社員のモチベーションを効果的に上げるためには、動機付け要因と衛生要因のどちらか一方だけ満たせばよいというわけではなく、衛生要因における問題を解決した上で動機付け要因にアプローチすることが必要なのです。

「不満足」を解消する“働きやすい”職場環境づくり

では、有能な社員の心をつなぎ止めるために、企業は今、何をすべきでしょうか。まず、衛生要因の改善、すなわち“働きやすい”職場環境づくりに取り組むことが先決です。その具体的な対策例を見ていきましょう。

◎長時間労働を削減する

2020年4月以降、中小企業にも時間外労働の上限規制が適用されるようになりました。時間外労働

の上限は、原則として月45時間、年360時間です。長時間労働を削減する大前提に、社員の業務量や業務手順などの労働実態を適切に把握し、透明化・合理化を図る必要があります。しかし日本の労働現場では、残業時間の長さをやる気や責任感の証とする文化が根深く残っているのも事実。この古い価値観を切り捨て、労働生産性に重きを置く「時間から質へ」に移行して、長時間労働を是としないう風土をすることも大切です。

なお、始業時刻前の労働を含むサービス残業はもってのほか。違法行為を貢献度合いにすり替える「まんちゅう隠れてサービス残業をする社員の容認は、労働生産性向上の妨げにつながります。

◎福利厚生を充実させる

社員のエンゲージメント向上のために、福利厚生を充実させることも重要なポイントとなるでしょう。食事補助やアニバーサリー休暇、健康診断、資格取得支援などがその一例です。福利厚生は社員の年代や志向によって求める内容が異なるため、社内アンケートなどを活用して社員の意見を取り入れると、より満足度が向上します。

◎柔軟な働き方ができる環境を構築する

育児や介護、傷病や病気、配偶者の転勤など、働く環境の変化は誰にも等しく起こります。こうした個々のさまざまな事情に応じた多様で柔軟な働き方を、社員が自ら選択できる環境づくりも有効な離職防止策のひとつ。具体的にはフレックスタイム制や時短勤務、遠隔勤務を視野に入れたテレワークの導入、副業の自由化などが挙げられます。

「満足」を生み出す“働きがい”のある職場づくり

衛生要因を改善した上で取り組みたいのが、動機付け要因の刺激、すなわち“働きがい”のある職場づくりです。その具体的な対策例を見ていきましょう。

◎人事評価制度を見直す

「自社を取り巻く経営環境は変化しているのに、人事評価制度が旧態依然のまま改定されていない」「人事評価制度が形骸化しており、成果や人材育成につながらない」といった課題を感じているのなら、制度を見直すべきタイミングかもしれません。すでに社員から抵抗があったり、退職者が増えたりしている場合はより一層、改定する緊急性が高いと言えます。現行の制度に足りないもの、時代に即していないもの、うまく機能していないものをチェックし、社員にとって納得感のある人事評価制度にアップデートする取り組みが求められます。

◎キャリア開発支援制度を整える

昨今は若い世代を中心に、自らキャリアプランを描いて就職する人が多くなりました。彼らの高い成長意欲を満たすためには、社員を主役に据え、自発的に成長することを促す対策が必要です。カギとなるのは、資格取得支援制度や社内公募制度など、チャレンジできる仕組みづくり。「専門性を身に付けたい」「仕事を通じて成長したい」といった個人の夢や目標を積極的に組織の中に位置付け、

支援することが結果として社員のエンゲージメントを高めることにつながります。

◎面談の機会を増やす

転職経験者から多く聞かれるのが「以前の職場では、上司との関係が良くなかった」という声。そうした事態を防ぐための方策の1つとして注目されているのが、上司と部下の定期的な1 on 1ミーティングです。ポイントは時間よりも頻度。1回で長く実施するよりも、5～10分でもいいので回数を増やした方が効果的だと言われています。また、部下が安心して本音を話せるコミュニケーションスキルを、上司にあたる管理職人材が磨くことも重要です。

前提として、会社から去っていく理由は人それぞれです。年齢も価値観も能力もライフスタイルも多様な彼らが抱えるすべての退職動機に対応するのは簡単ではありません。OKB総研がおすすめしたいのは、「まずは社内コミュニケーションの質を上げる」こと。退職者の共通コメントを見ても、社員への声かけと傾聴の重要性が見えてきます。ただし取り組む前に、社内にはびこる慣習や価値観にも目を向ける必要があります。会社の現状をいかに冷静かつ客観的に見て、取捨選択できるか。会社の実態にどう切り込むかで、大きく道が分かれます。

社員のこんな悩みに、どう答える？

会社組織で働いていれば、仕事内容や組織風土、人間関係など、多かれ少なかれ、モチベーションを阻む悩みが生まれるもの。一体どうしたら、そうした局面に立った社員の心を再び前向きにすることができるのでしょうか。人材マネジメントに詳しい大軽俊史氏に、社内コミュニケーションのあり方について伺いました。

大軽俊史氏
ビジネス ディベロップ サポート 代表／パッションクリエイター
同志社大学を卒業後、マーケティング会社、コンサルティングファームを経て独立。ビジョン&事業戦略からマーケティング戦略、組織戦略、人事戦略まで、経営戦略の一連のプロセスをワンストップで構築支援する。経営の最大課題は、人材のモチベーションマネジメントであると考え、「人を惹きつける情熱を持った人材を養成する」ことを指導モットーとしている。



CASE
1

私は営業職として同年代の誰よりも長時間働き、業績目標も達成しているのに、なぜ評価が上がらないのですか？



社員Aさんの悩み

NG回答例

そういう発言をすること自体、考えが甘い。だから評価されないんだ。文句を言う暇があったら、外回りへ行きなさい。

Aさんの今期の業績はすばらしかったよね。ただ、当社の人事評価制度に照らし合わせると、中堅社員の評価基準は業績が7割、残りの3割はリーダーとしての能力とされている。Aさんはその3割の部分において、まだまだ伸びしろがあると思う。今後はチームワークの強化や後輩の育成にもぜひ積極的に携わってほしい。



OK回答例

回答のポイント

長時間働けば、業績目標を達成すれば評価される、という前提がAさんにはあるのでしょう。だから「がんばっているのに評価されない」と嘆くのです。しかし当然のことながら、そうした行動だけでは評価に値しません。つまり、Aさんは自社の評価基準を理解していないのです。そして、自らの尺度で自分も周りも評価しているため、不満を持つのです。そうした社員に対しては、まず本人なりの努力を認めつつ、何をすればさらなる評価を得られるのかという認識を改めてもらう働きかけが必要です。

CASE
3

事務職の私が任されるのは定型の裏方業務ばかり。やりがいを持ってない仕事をこのまま続けていいのか、悩んでいます。



社員Cさんの悩み

NG回答例

この仕事はそういうもの。言われたことだけをやっていればいい。余計なことは考えるな。



あなたが担当している業務は確かに裏方だけど、それがなければ会社は成り立たない。かけがえのない存在なんだよ。事実、あなたに頼めば仕事をきっちり正確にこなしてくれる。もしかしたら、他部署の人と比べてしまったりして、不安に駆られるのかもしれないけれど、縁の下の力持ちとして会社を支えることが、今のあなたに与えられたミッション。日々創意工夫しながら、目の前にある仕事で実績を重ねて評価が高まっていけば、きっと次のステップに進めるよ。



OK回答例

回答のポイント

Cさんは、貢献実感が不足しています。会社の中にはいろいろな役割があり、担当業務がどう生かされていくのか、どう成長していけるのかを知らない可能性があります。上司はこのストーリーを丁寧に示し、理解してもらうことが大切です。この悩みへの注意点は、Cさんに対して入社時に自社の組織体制や任務に関する明確な説明をしていたのか、経営者が社員とのコミュニケーションをおろそかにしなかったかなど、会社側の問題を省みることです。特に経営者の関与の低い部署ほど貢献実感は低くなりやすいため、年に1〜2回は情報交換の場を設けましょう。

CASE
2

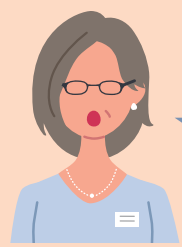
どう考えても自分にばかり仕事が集中しています。S課長の不公平な采配には納得がいきません。T部長のお力で何とかしていただけないか？



社員Bさんの悩み

NG回答例

我慢しかない。大変なのはあなただけじゃない。働くとはそういうもの。どうしても無理なら、直属の上司のS課長に直接言えればいいだろう。



確かに、Bさんはいつも忙しそうだね。でもテキパキこなしてくれているから、本当にありがたく思っている。S課長はあなたを頼りにしているから、つい仕事を頼んでしまうのかもしれない。負担を感じているなら、私から話してみよう。今、一番負担が大きい業務について詳しく聞かせてもらえるかな。



OK回答例

回答のポイント

Bさんのケースの場合、訴えの根底は「忙しいことをS課長が気に留めてくれない。当たり前だと思っている」であると言えます。T部長はBさんの心情を傾聴後、別日にS課長と個別ミーティングを開き状況確認をしましょう。このとき、Bさんから直訴されたとは決して明かさず、T部長自身が気になったという理由で会話を進めてください。両者の思いを受け止めた上で、解決へと進めましょう。ただし、問題の本質はチームのコミュニケーション不足。週または月単位でミーティングの機会を増やすなど、チームの風通しを良くする取り組みも求められます。

大軽さんINTERVIEW

社員がどんどん辞めていく会社は、コミュニケーションの質がボトルネックになっている

「数年前から働き方改革に力を入れているのに、離職率は上がる一方です。どうすれば人材が定着しますか。これは、パッションクリエイターである私のもとへ、企業の人事担当者や経営者の方から多く寄せられるご相談です。

そもそも退職には「卒業型」と「見限り型」の2種類があって、私は前者の卒業型退職（キャリアアップ転職、起業など）をネガティブに捉えていません。送り出す会社側に惜しまれつつも、きちんと折り合いが付いており、退職後に公私のつながりが残りやすい傾向があるからです。雇用が流動化している現代においてはむしろ、一定率の発生を想定しておく必要があるでしょう。しかし、せっかく縁あって入社した社員が不満や将来への不安を募らせ、見限り型退職を選択するのであれば残念なことです。

そうした退職者本人にとっても、会社にとっても不幸な別れを減らすために今すぐ取り組むべきは、社内コミュニケーションを充実させることだと私は考えています。「いやいや、もうとくにいろいろやっているよ」と思われるかもしれませんが、社員がどんどん離れていく会社は、コミュニケーションの質がボトルネックになっているところが実はとても多い。社内コミュニケーションが良い状態というのは、単に対話の機会を設けているとか、社員同士の仲が良いといったことではなく、会社の方針と業務上必要な情報が両輪で共有されている状態を指します。特に経営者と社員、上司と部下のコミュニケーションが重要で、経営者や上司にあたる管理職人材は組織として目指す姿や評価する姿勢・取り組みを、熱意を持って現場社員に伝え続けな

ければなりません。それらのメッセージが社内に浸透していれば、現場社員は「自分がここで役に立つには何をすれば良いか」を自律的に考えられるようになり、仕事のパフォーマンスが高まってモチベーションもアップします。個々の悩みを上司に相談することで改善・解決していく風土も醸成され、結果として「見限り型退職」が減ることにつながるでしょう。

現在の組織で、離職防止のために何も手打っていない、または策は打っているもののあまり効果が実感できていないという状況であれば、一度社内コミュニケーションについて見直し、より良いあり方を真剣に検討してみてもいいかな。

おすすめ！ OKBビジネスセミナーのご案内

「プレイングマネージャーである課長の役割と実務」

組織を取り巻く環境は今、複合的課題への同時対応を求められています。このような時代に、チームを力強く牽引する現代型の課長職に必要なノウハウを伝授します！

日時	2022年 2/14 (月) 10:00~17:00
講師名	ビジネス ディベロップ サポート 代表／パッションクリエイター 大軽俊史 氏
会場	OKB Harmony Plaza 名駅
定員	20名
受講料	共立ビジネスクラブ会員：11,000円 一般：26,400円

お申し込み
(www.okb-kri.jp/seminar/business/seminar/1356/)



元社員を再雇用するカムバック制度のススメ

辞めた会社で再び輝く社員

自らの意思で退職した元社員を再雇用する動きが広がっています。終身雇用が当たり前の時代では転職そのものがタブーとされ、「会社を去る人は裏切り者」と否定的に捉える風潮さえありました。しかし人材の流動化が進み、「人材定着」から「人材活用」に目線がシフトしてきている昨今では、退職者の再雇用を制度化し、1つの採用チャネルにする企業が増加。彼らが離職中に培ったスキルやキャリア経験を自社に生かそうという考えに変わりつつあります。

ポイントは退職時の送り出し方

元社員の再雇用を良い形で実現するには、退職者の「送り出し方」が大切です。ところが、OKB総研経営コンサルティング部運営の転職支援サービスを利用したユーザーのヒアリングデータから「退職意思を伝えてから退

職日までの会社の対応」を項目分けしたところ、非常に残念な対応がいくつかありました。退職意思を上司に伝えたときは「人格否定された」「辞めないように圧力をかけられた」「聞かなかったフリをされた」などの阻害、退職決定後は「冷遇された」「引き継ぎをまったくさせてもらえなかった」などのハラスメントです。こうしたマイナスの退職体験は、退職日を迎えたと同時に心が完全に離れてしまいます。反対に、「応援してくれた」「アドバイスをもらった」「引き継ぎ作業のバックアップをしてくれた」などプラスの退職体験もありました。この場合は退職後も好印象が続く、転職先で過去の職場の良さに気づくことがあるかもしれません。ポイントは、退職前にしっかりと本音で話し合い、本人の決断を尊重すること。そして、カムバック制度の存在を伝えること。退職者にとって再入社を「あり得る」選択肢にしてもらえるよう、ポジティブな関係を築くことが重要なのです。

退職者の本音を組織改善の好機に

カムバック制度を前提に、退職者に対して誠実に向き合い、尊重を示すことは、職場に残る社員に対しても職場への信頼感や安心感という観点で良い影響を及ぼします。また、丁寧に聞き取った退職理由を、その後の組織改善に役立てることも大切。退職者の本音には、会社が向き合わなければならない課題が隠れているからです。中には、会社にとって耳の痛い話もあるでしょう。しかし「一身上の都合」の奥にある思いを受け止め、できる改善はスピード感を持って実施していく。その取り組みの積み重ねが社員をつなぎ止め、会社の成長に寄与します。

有効な人材確保・定着、競争力向上の施策としてメリットの大きいカムバック制度。導入を検討する企業は今後、ますます増えていきそうです。

INFORMATION

人材・組織についての悩みは、OKB総研経営コンサルティング部に ご相談ください！

企業は今、客観的な目で自らを見つめ直し、次の10年を生き抜くための改革を求められています。OKB総研経営コンサルティング部は、OKB大垣共立銀行のシンクタンクならではの目線、そして東海エリアの経営者の皆さまを20年以上サポートし続けてきた実績に基づき、企業さまと一緒に課題を掘り下げていきます。まずはお話をお聞かせください。

■コンサルティングの流れ（一般例）

1	CONTACT	OKB大垣共立銀行本支店窓口またはOKB総研ホームページ「お問い合わせ・ご相談」よりお申し込みください。
2	ヒアリング	無料 面談で直接ご相談内容をお伺いし、問題点の整理と課題解決の方向性を探ります。
3	ご提案・お見積り	最適な課題解決プランのご提案、コンサルティング費用のお見積りをご提示します。
4	コンサルティングスタート	企業さまと協議を重ねながら、共同作業で解決への道のりを歩んでいきます。
5	アフターフォロー	コンサルティング終了後は、ご希望に応じてアフターフォローやさらなるステップアップに向けたご提案をいたします。

TEL.0584-74-2576 (9:00～17:00 ※土日祝、年末年始を除く)

詳細について
(www.okb-kri.jp/consulting/)



お問い合わせフォーム
(www.okb-kri.jp/contact/)



登録
無料

メール会員 募集中

OKB総研は、ただいまメール会員を募集中です。イベントやセミナーの開催情報、独自の視点でまとめた調査結果、マッチング情報（希望者限定）などをいち早くお届けいたします。ぜひご登録ください！

ご登録はコチラ
(www.okb-kri.jp/contact/mailcontact/)



COLUMN

OKBビジネスセミナーのご案内

SEMINAR

【全8回コース】 短期集中！ 10秒リスニング&スピーキングで 鍛えるビジネス英語研修 ～初級者コース～

ビジネスパーソンが知っておきたい世界のニュースを約10秒にまとめた英語音声を取り、ニュースに対する意見を英語で話せることを目標とした研修です。

講師ブログ

Soul of Language 小西麻亜耶の英語学習ブログ
10秒ニュース
(communico.co.jp/maaya-blog/archives/category/news10)



日 時 2022年 1/20 (木)・27 (木)
2/3 (木)・10 (木)・17 (木)
3/3 (木)・10 (木)・17 (木)
各回 9:00～10:00

講 師 名 株式会社コミュニカ
取締役副社長 小西麻亜耶 氏

会 場 オンライン (Zoom)

定 員 10名

受 講 料 共立ビジネスクラブ会員：44,000円
一般：61,600円

※本セミナーは無料受講の対象外です。

お申し込み
(www.okb-kri.jp/seminar/business/seminar/1390/)

