

山本 寛 青山学院大学経営学部 教授 に聞く

キャリア支援と話しやすい文化が若手社員を会社に定着させる

社員を会社につなぎとめる「リテンション・マネジメント」が重要になっている。エンプロイアビリティ(雇用されるための能力)を高めるキャリア支援態勢を整え、話しやすい、相談しやすい社風で人材育成の連鎖をつくるのが定着につながる。

入社後の若手社員の定着率の悪化や少子化による新規採用の難しさから、若手人材を会社に定着させるマネジメントの重要性が増しています。「この会社で続けて働きたい」という働きがいを感じてもらえるか。私はそれを「リテンション・マネジメント」と名付けました。

先日、学生と話していたら、「先生、今どき転職を考えない就活生はいません」と言う。汎用性のあるスキルを身に付け、エンプロイアビリティ(雇用されるための能力)が高い人材になる

ことを、今の若い人は重視しています。ということは、キャリアマネジメントが重要になります。会社の研修もその会社だけでしか使えない内容ではなく、資格等に結び付くかどうかは別として、それなりの専門性がある内容、転職市場で評価されるような技能を学べるのが重要になります。

社員1人が辞めたのをきっかけに周囲に不安が広がり、連鎖退職が起きやすい会社は、キャリアの選択肢が非常に限られているケースが多いです。オフィスワークしかない、営業職でも新

規開拓営業しかないといった状況です。やはり、他の仕事に移って、新しいキャリアを身に付けられるという可能性を示すのが大切です。

若手社員の転職理由で「新しい分野に挑戦してみたい」という回答は少なくありません。会社としてはそういう可能性があることを示さなければなりません。社内フリーエージェント制度や人材公募制度を設け、実際に機能しているところを見せるといいでしょう。この“社内転職”がある程度行われるようになると、優秀な人材がほかの

部署に行かないように、「自分の部署で働きがいを持たせるにはどうしたらいいか」を部署の長が真剣に考えるようになり、会社全体が働きがいを重視するようになる好循環が生まれます。

若手社員が居心地のいい、「風通しのいい会社」の条件

会社に入ったばかりの社員というのは、自分からは周囲に声をかけづらいものです。そこで大切になるのが、先輩や上司が積極的に声をかけていく、コミュニケーションです。人事部で職場懇談会の機会を設けるなど、仕組みをつくるのもいいですが、実態が伴わないということもあるので、やはり現場の長の役割が大きいです。

普段からコミュニケーションを取る雰囲気が職場にあれば、「辞めたい」と悩む前に相談しやすい。何も言わずに辞めてしまうようなことは起きにくいと思います。

ある会社には、「ブラザー・シスター制度」という仕組みがあります。別の部署の2~3年、年長の先輩と疑似の兄弟姉妹のような組み合わせをつくり、会社がある程度お金を出して、ランチやディナーを共にします。堅苦し

い内容を話すのではなく、ざっくばらんに雑談をする。相談しやすい相手を普段からつくっておくわけです。

コミュニケーションを取る関係を継続させる取り組みも重要です。新人は毎年入ってきますし、先輩や、上司自身が異動するかもしれない。そういう場合に備えて、人事異動があっても短期間で同じような関係づくりができるようにあらかじめ計画しておく。それができれば、いわゆる人材育成の連鎖ができます。育成の連鎖がある部署では人が育ちます。その成長実感は働きがいにつながります。

また、コミュニケーションのチャンネルは縦・横・斜めと、多ければ多いほどいい。「自分の仕事がこういう意味でほかの部署の仕事に結び付いている」「他部署の人から自分はこう見られている」といった客観的なことが分かります。それが俗に言う「風通しのいい会社」ということです。

社員が考えていることを聞き出すことから始める

少し費用をかけられるのであれば、まずはモラルサーベイのような形で、社員が会社のどういうところに不

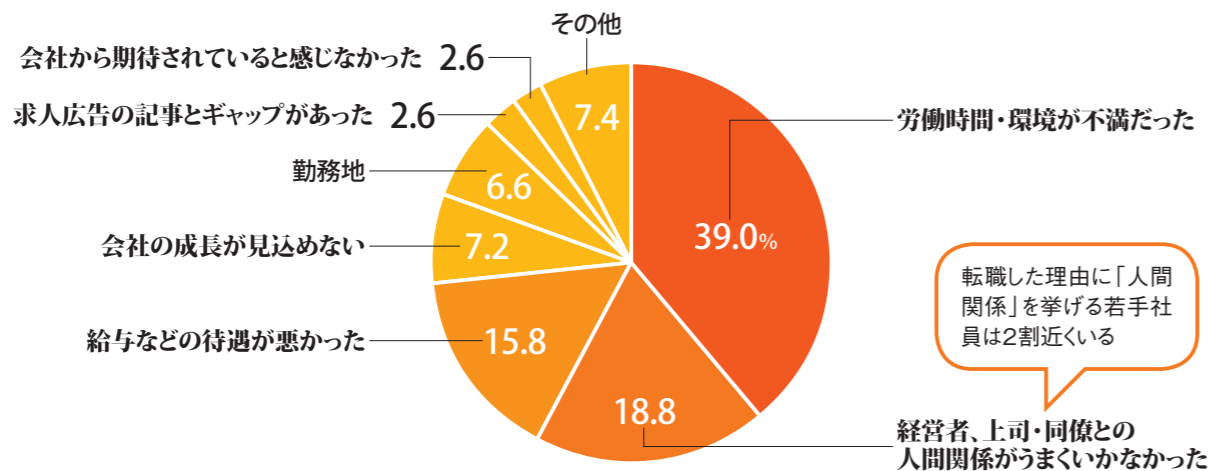
Profile

(やまもと・ひろし)1957年神奈川県生まれ。79年、早稲田大学政治経済学部卒業後、銀行、市役所に勤務。91年から函館大学専任講師、千葉商科大学助教授などを経て、99年、博士(経営学)を取得。2001年、青山学院大学経営学部助教授、03年から現職。著書に「なぜ、御社は若手が辞めるのか」(日本経済新聞出版社)など。

満を持っていて、どういうところに満足しているかをアンケート調査してみることです。浮かび上がった課題は経営陣で共有するだけでなく、若手社員にも解決策を考えてもらうといいでしょう。会社の課題をどうやって解決するかをボトムアップで提案・実行してもらうのです。上から言われたのではなく、自分が言い出したことであれば、やりがいを持って取り組むからです。

費用をかけられないとすれば、役員クラスの人が手分けして、とにかく社員一人ひとりに会って話を聞くことです。どこまで本音を言うかは分かりませんが、伝わってくるものがあるはずです。メールやSNSで仕事のやりとりが済む時代だからこそ、フェイス・トゥ・フェイスで話すことの価値が高くなっているのです。

転職をしたホンネの理由



出典:株式会社プレシヤパートナーズ「転職活動に関するアンケート調査」より(2017年10月。20代の転職活動経験者500名が回答)