



若手社員のリテンションに有効な 社内コミュニケーションのあり方と 従業員体験（EX）とは

少子高齢化や働き方の多様化が進み、採用難が続く中で、近年、従業員の離職を防ぎ、従業員が企業で能力を発揮することができるために多角的な施策を行う「リテンションマネジメント」の重要性が叫ばれている。特に、若手については早期離職が問題となっており、各社がさまざまな取り組みで試行錯誤しているところだが、若手社員へのリテンション施策ではどういった取り組みが有効なのだろうか。今回は、「勤労者のキャリア、およびキャリア意識の研究」をテーマに研究し、「人的資源管理論」や「キャリアデザイン論」などの講義を行われている、青山学院大学経営学部経営学科の山本寛教授に、若手社員の早期定着に必要なことや、注目の仕組み「ピアボーナス」のメリットと活用法について、お話を伺った。

少子化と転職の一般化で「人手不足倒産」が発生

—先生は、退職を一つの経営課題と捉えて取り組むべき、という提言をされています。現在、人材が長く自社で力を発揮するための「リテンションマネジメント」が、経営の観点から求められるようになった背景についてお聞かせください。

マクロ的な視点では、最も大きな要因は人手不足です。現在、「人手不足ではない」という企業はほとんどないほど、労働力不足は深刻化しています。有効求人倍率もどんどん上がり、正社員だけでなく非正規でも人が採用できなくなっています。

いわゆる「人手不足倒産」も起こっており、件数も増え始めています。人手不足倒産が起きる原因の一つは少子高齢化ですが、もう一つの要因として挙げられるのが転職の一般化です。年間の転職者の人数は300万人を超え、さらに上昇傾向を示しています。



—転職者が増えている理由を、先生はどうお考えですか？

理由は2つ考えられます。

1つは客観的要素、すなわち給料です。かつては年齢がある程度いくと転職で給料が下がることが多かったのですが、最近では上がる人の比率が高まっています。

もう1つは主観的な要素、すなわち転職における満足度です。厚労省の調査によりますと、転職して満足している人が約53%、不満な人が10%となっており、43%もの差があるのです。これは、全体の満足度だけでなく、仕事内容、人間関係、給料など個別の項目ごとでも同じで、全ての項目で転職して満足している人が、不満な人より多くなっていました。もちろんこれは転職後間もない方も多く含まれますので、中長期的に見れば差はもう少し縮まってくると考えられますが、転職そのものにネガティブな印象があったかつての時代からは大きな意識の変革がみられます。

—先生は著書の中で、人が辞めることでかかるコストについても紹介されていますよね。若手人材が1~2年で辞めてしまうと、場合によっては採用と教育でかけた数百万円が損失になってしまい、それをリカバリーするのが難しいと。最大で年収の2倍程度かかることもあると書かれていましたが、その内容について詳しく教えてくださいませんか？

若手人材の退職による損失も大きいですが、管理職や専門職など、ハイパフォーマーはより大きな損失になると考えられます。なぜなら、彼らは給料分だけの仕事をしているわけではなく、プラスαの付加価値を持っているからです。すなわち、退職により周りの人材に及ぼすマイナスの影響も大きい。最悪なのは連鎖退職ですが、そこまでではなくても、モチベーション低下を招くなどの影響が少なからずあり、実際にかかる経費額の以上の損失があると考えられているのです。

若手の早期定着に必要なのは、成功体験と相談相手

一近年、組織への早期定着・戦力化を図る「オンボーディング・プロセス」や、リテンションとエンゲージメントを主眼とした「エンployeeエクスペリエンス (EX) 向上」の取り組みに注目が集まっていますが、これらにおいて、若手の早期定着に必要なのは具体的にどのようなことでしょうか。

私が考えるのは、大きく分けて3つです。

まず1つは、RJP (Realistic Job Preview) いわゆる「現実的な仕事情報の事前開示」です。早期定着してもらうために必要なことの一つは、入社直後のモチベーションやエンゲージメントの維持・向上です。そういう気持ちを持たせるためには、できるだけリアリティショック(入社前の期待と入社後の現実とのギャップから受ける衝撃)は少ない方がいいのです。ゼロにするのは難しいかもしれませんが、最小限にする努力はできます。

例えば、説明会で人事の人間が会社のマイナス面について話すだけでなく、OB・OG訪問で先輩が「うちの会社、将来的には全国転勤もあるけど大丈夫?」「業界的に年末は忙しいから、残業が少し多くなるよ」と具体的に確認するなど、きめ細かく伝えていくことが大切です。入社する予定の転職者に1~2週間の体験入社をしてもらい、実際の雰囲気をもってもらっているという会社もあります。



2点目は、若手社員同士の横のつながり形成です。中期的には横だけでなく縦、つまり経営陣や執行役員とのつながりも必要ですが、若手社員の場合はまず先に、横のつながりが重要になります。

学生にとって1学年の差が大きな意味を持つように、若手、特に新卒の若者にとって、年齢の差は心理的な障壁となります。仮に配属先は分かれてしまっても、新入社員研修などで同い年や同じ年に入社した人と早期につながる事ができれば、同志のような存在になり、上司や先輩とはまた異なる、精神的な支えとなりえます。

3点目は、早期の成功体験です。若手は試行錯誤しながら仕事を進めますが、心理的振幅が大きい傾向にあります。小さな成功で大きな自信を得られる一方、些細な失敗で「もう辞めようかな」と思うほどに落ち込むのです。こうした難しい状態の人を健全な心理状態に保つには、小さな成功体験を計画的に持たせることが有効になります。容易に達成できる成功体験で構わないので、「これは成功だよ、みんなが良かったと思っているよ。」ということを感じさせてあげること、早期定着を助けることができます。



—ミレニアル世代を中心とした現在の若手層は、社内でのコミュニケーションについて、どのようなことを求めているとお考えですか？

自分の身近に、相談できる人がいることを求めているのではないかと思います。現在の職場はIT化が進行しており、みんなPCを見て仕事をしていて会話する機会が少ないということも珍しくありません。そこに新入社員が飛び込むと、誰に何を話しかけていいのかもわからない状況に陥ることがあります。そんなときに、「とりあえずこの人には何でも話していい」という人がいると、障壁意識は薄らぎます。

環境としては、職場に打ち解けやすい雰囲気があるのが理想です。当然、決まった1人だけでなく色々な人が話しかけてくれる方が「ここに自分の居場所がある」という感覚を得やすくなります。上司を含め、周囲の人間は若手社員に歩み寄り、彼らに孤独感を持たせない状況を作ってあげることが大切です。

成果給を贈り合う「ピアボーナス」の3つのメリット

—従業員同士が成果給を贈り合うことができる「ピアボーナス」という仕組みがありますが、この仕組みを先生はどのようにご覧になっていますか？

私は、従業員目線で行われるのが非常に良い点だと感じています。多くの場合、評価する上司は10～20歳下の部下の感覚を掴み切れない部分があります。年齢差だけでなく、性別、国籍、障がいの有無など、職場のダイバーシティ化は今後ますます進みますから、個々の従業員の目線によって、上司がカバーできない部分を発見したり把握できたりするのが利点ですね。

—従業員同士が評価し合うことで、具体的にはどのようなメリットが生まれるでしょうか。

メリットは大きく3つあると考えられます。

1つはマネジメントの訓練になる点です。他人を評価することは良い面も悪い面もみるので、喜びでもありますが当然難しさもあります。マネジメント視点で人を見ることも必要になりますし、どのような言葉で評価すればいいかにも悩むでしょう。早い時期からそうした訓練を日常的に受けられると将来管理職になるときにも役立ちますし、管理職にならなかったとしても、チームマネジメントの観点を持つことができるのは有用です。



2点目は、他部署の仕事にも関心が持てるようになることです。大企業ほど、自分の事業部の人や仕事しか知らないことが多いですが、相互評価は、他部署の仕事が自分の仕事とつながっていることを理解するのに役立ちます。仕事の相互理解が深まれば、クロスファンクショナルチームを作りやすくなったり、ジョブローテーションの滞りを解決するのにつながったりするメリットが得られるでしょう。

また、部署内でもこれまで評価されにくかった「縁の下の力持ち」的な存在の人に、みんなが気付くきっかけになるでしょう。すなわち、他の従業員へのフォローや、業務にカウントされない、些細な、それでいて不可欠な雑用を善意でこなしている人が可視化され、着目されるようになるということです。

最後の3つ目は、レコグニションマネジメントをより容易にする点です。これは、いわゆる承認欲求を満たしていく方法で、近年、人事管理や組織運営において一般的に広まりつつあります。ただ、大企業などで本格的に取り組もうと思うと、表彰規定の制定や社内力学による調整など、勘案するべき事項が多くなってしまいます。しかし、ピアボーナスによって日常的かつ気軽に、褒める・褒められるという形を作ることで、レコグニションマネジメントを容易にすることができるでしょう。

具体的評価の蓄積がマネジメントのサポートになる

—Unipos(ユニポス)は従業員同士が互いの日々の成果に対して、オープンな場で少額のボーナスと感謝・賞賛のコメントを贈り合うことができるサービスなのですが、これは従業員体験にどのような影響を及ぼすと考えられますか。

まず、他の人の目に留まるオープンな場所で評価を得られること自体が、その人にとっての良い体験になると考えられます。能力開発には「自身の体験」「周囲の助言・フィードバック」「研修」が必要だと言われていますが、その点でも、「周囲のフィードバック」が可視化される点で有用と言えるでしょう。

また、若者が慣れ親しんでいるタイムライン形式での表示も好ましいと思います。振り返りが容易だということと、評価の言葉を文字として視覚的に見られることで、記憶に留まりやすくなるからです。仕事をしていれば辛い瞬間もありますが、褒められたことを簡単に振り返れることは、モチベーションの回復に役立ちます。



—現在は管理職のマネジメント難易度が上がっているといわれますが、Uniposのようなピアボーナスの仕組みは、マネジメントの助けになるでしょうか。

充分なりうると思います。よく、悪口を言うと必ず自分に返ってくるといいますが、ピアボーナスはその逆。自分が褒めれば褒められたり、好感を持たれたりします。それが定着して企業風土になれば、モチベーションやエンゲージメントの向上につながり、マネジメントがしやすくなるでしょう。Uniposは、ピアボーナスのしくみを導入しやすく、また、記録が残る点でもマネジメントのサポートになると考えられます。

— Unipos導入企業のサーベイでも、「人間関係がよくなった」というケースが一番多いようです。また、業務を他の人に依頼した際にUniposを送ることが納得感を生み、時短勤務の方が働きやすくなったという声もあり、エンゲージメントに役立っている様子が伺えます。リテンションにつなげるための、ピアボーナス活用のポイントは何かありますでしょうか。

評価を具体的に行うことです。いつ、どういう場面で、どういうことをしたことがどう良かったのか。それが共有されれば、本人には成功体験になりますし、他の従業員にも行動指針になります。経営陣でなく身近な人から評価されることで、理想的な行動がより腹落ちして、全体の生産性向上につながっていくでしょう。

心を通わせるコミュニケーションを

—最後に、現場の従業員同士が信頼関係を築くコミュニケーションを行う中で、最も大切だと考えられることは何でしょうか。

1番はやはり、「Face to Face」の場を作ることだと思います。現在、職場内のコミュニケーションのほとんどは電子空間上で行われていますが、場合によっては多少効率を下げたとしても、対面で話す場を作ることによって信頼関係が構築されていくでしょう。

もう1つは、上司と部下が有効なコミュニケーションをとれるよう、上司の仕事量を調節することです。上司に必要なのは、「この人はいつでも話を聞いてくれる」と部下からみえるようにしておくこと。たとえ困ったことがあっても、余裕のなさそうな上司では部下は話しかけられません。

現在、中間管理職の多くはプレイングマネージャーで、多くの実務に追われています。しかしマネジメント観点からは、そうした人たちの荷物をできるだけ軽くして、コミュニケーション面で「戦略」を練るリソースを確保できるようにしていくことが必要です。



—コミュニケーション面での戦略とは、具体的にどのようなものでしょうか。

多様な人材、多様な働き方が広がる中、チームをよく観察して、メンタル面でのケアが必要な部下がいたら集中的にケアをするなど、将来を見据えながらそのとき必要なことを見極め、コミュニケーションをハンドリングしていくことです。

しかしそれは、プレイングマネージャーとして業務に追われながらではなかなか難しいと思います。まずはマネジメントを一つの主要な業務として正当に評価することを通じて、管理職がいわゆる「現場」の業務を手放せるようにしてあげることが重要です。そして、コミュニケーション環境・育成環境の構築に戦略的に取り組んでもらう。風土が確立すれば、異動などでメンバーの入れ替わりがあっても、その環境は比較的保たれますので、サクセッションマネジメント(後継者の育成や承継のためのマネジメント)の観点からもメリットが大きいと言えるでしょう。

企業が取り組む以上は成果がなくはなりません。国や人材サービス企業など複数の調査によると、リテンションにとって最も効果があるのがコミュニケーション施策であるということが示されています。事実、多くの企業がすでにコミュニケーション施策に力を入れ始めています。

評価するために報酬規定や表彰制度を作ることも有効ではありますが、価値観の変化や多様化から、インセンティブで得られるものが必ずしも魅力的でないという話もよく聞かれます。であれば、身近な人から認められる体験が得られる仕組みのほうが、現代のリテンション施策としては効果的なのではないでしょうか。

—本日は、貴重なお話をありがとうございました。

山本 寛(やまもと ひろし)

青山学院大学 経営学部 経営学科 教授

1957年神奈川県生まれ。早稲田大学政治経済学部卒。その後、銀行などに勤務、大学院をへて、現在、青山学院大学経営学部教授。日本経営協会・経営科学文献賞(01年)日本労務学会賞・学術賞(02年)経営行動科学学会・優秀事例賞(04年・共同受賞)など受賞。著作(単著)は『なぜ、御社は若手が辞めるのか』『「中だるみ社員」の罠』(ともに日経プレミアシリーズ:新書)『人材定着のマネジメントー経営組織のリテンション研究』(中央経済社)など多数。

