

21世紀型企业への転換を図る

人財流失時代のマネジメント戦略

～ 上司も部下もイキイキ職場① ～



退職理由「ホンネ」と「タテマエ」！

転職支援サイトのリクナビが行った調査結果で興味深いものを見つけました！

～ 転職経験者 100 人に退職理由の「ホンネ」と「タテマエ」を調査～

この調査結果は、転職経験者が前の会社を退職した理由（本音）と、次の会社へ転職する際の面接で前職の退職理由を聞かれた際に答えた内容（建前）です。

順位	本当の退職理由	%
1 位	上司・経営者の仕事の仕方が気に入らなかった	23
2 位	労働時間・環境が不満だった	14
3 位	同僚・先輩・後輩とうまういかなかった	13
4 位	給与が低かった	12
5 位	仕事内容が面白くなかった	9
6 位	社長がワンマンだった	7
7 位	社風が合わなかった	6
8 位	会社の経営方針・経営状況が変化した	6
9 位	キャリアアップしたかった	6
10 位	昇進・評価が不満だった	4

本音

7月号の記事【当事務所で行っている退職理由の統計】でも触れましたが、退職を決意する理由には、「上司、同僚とうまういかない」などの人間関係の問題が多くみられるようです。

今月号では、「上司も部下もイキイキ職場」となるための対策を、“人間関係づくり”という視点から考えていきたいと思っています。

順位	タテマエの退職理由	%
1 位	キャリアアップしたかった	38
2 位	仕事内容が面白くなかった	17
3 位	労働時間・環境が不満だった	11
4 位	会社の経営方針・経営状況が変化した	11
5 位	給与が低かった	7
6 位	雇用形態に満足できなかった	4
7 位	勤務地が遠かった	4
8 位	仕事に対する責任がなく物足りなかった	4
9 位	上司・経営者の仕事の仕方が気に入らなかった	2
10 位	同僚・先輩・後輩とうまういかなかった	2

建前

名ばかり管理職対策ご相談窓口設置中 ⇒ ☎ 0120-81-4864 (ハイ・シャウソ)

これからの企業に求められるリテンション・プログラム…？！

最近では、他社との競争に打ち勝つために、必要な人財の募集・求人はもちろん、既存社員の気持ちをつなぎとめておくための【リテンション・プログラム】の開発に力を入れる企業が増えています。人事における【リテンション・プログラム】とは、人財を囲い込むための施策で、

① 金銭的報酬による施策（例えば、他社より多く賃金を支払う、年功賃金ではなく成果・能力に見合った賃金を支払うなどにより社員をつなぎとめる方法）

② 非金銭的報酬による施策

に大別できますが、①の金銭的な報酬による施策については行き詰まり感があるようです。

②の非金銭的報酬による施策のひとつは、職場での人間関係を改善する方法があります。先程の退職理由調査でも「上司・経営者の仕事の仕方が気に入らなかった」（1 位）、「同僚・先輩・後輩とうまくいかなかった」（3 位）など人間関係によるものが上位に位置していることから、職場における良好な人間関係形成が人材定着のポイントとなりそうです。



部下に無関心は赤信号…?! 部下に関心を持とう!!

ある調査結果で、部下に無関心な上司の下で働いている社員は、部下の成長に強い関心を持っている上司が存在する職場に比べ、離職率が3倍も高くなるというものがありました。最近「トヨタ式人材育成法」とか、「トヨタの改善方式」などというトヨタ流に関する書籍をよく見かけますが、これらの書籍のなかには、必ずと言っていいほど書かれているのが、「トヨタの上司は部下を良くみる」という内容です。

トヨタの上司は、“部下をよく見ているし話を聞く、正解までは教えないが、相談すれば必ず「一緒になって考えよう」と言ってくれる”そうです（管理職にこのような教育が徹底されているということです）。このような上司と部下の関係が、部下のモチベーション低下を防止し、優秀な人財を囲い込み、世界のトヨタの人財基盤となっているのでしょう。



人財流出をストップ…？！

弊社のクライアントのなかで、職場の良好な人間関係づくりに努めている好事例を紹介しましょう。ご紹介する企業はいずれも離職率が低く、人財の囲い込みに成功している企業です。

◆K 社（広告代理業、社員数 25 名）

～【部下と一緒に考える】を徹底～

「部長の無責任には参った」、ある日こんな声が社長の耳に入りました。そこで管理職を集め取り組み出したのが、【部下と一緒に考えること】です。忙しいことを理由とせず、部下からの相談には必ず耳を傾け、話を聞くことを管理職に徹底させました。もちろん社長も同じです。結果、K 社の離職率はみるみる下がりました。業績もアップしています。先程のトヨタ流ではありませんが、上司が部下と一緒に考えることで、問題が共有でき、職場に一体感をもたらした好事例と言えるでしょう。

◆H 社（ビルメンテナンス業、社員数 140 名）

～従業員への約束（従業員へのクレド）を制定～

離職率の高さに頭を悩ませていたこの会社では、従業員へのクレド（クレドとは、ラテン語で信条、志（こころざし）の意味）を作成し、次のような宣誓を行いました。

- ・株式会社 H 社は、最大の資産を従業員と考えます。従業員に満足してもらうことを第一の使命だと考えます。H 社は、従業員一人ひとりにあった最高の職場環境を整え、全員に H 社の従業員としての誇りを持ってもらえるように最善の努力を行います。また、個人が持てる能力を育成できる環境を整え、自己実現を後押しします。

従業員へのクレド制定以来、H 社の離職率は下がり、また H 社への就職、転職希望者も増えています。

◆M 社（小売業、社員数 18 名）

～不平・不満投書窓口～

不平不満が存在しない会社はありません。評価基準を明確にしても、賃金を改善しても、いずれ社員はそのことを当たり前と思い、さらに良い条件で働きたいと思うからです。そこで M 社では、不平・不満投書窓口（メール）を設置し、日頃感じている不平、不満を募っています。もちろん改善できることは改善し、できない場合はその理由を説明しています。人は、聞いてもらえることが分かっただけでも、不平不満の半分は解消します。「不平・不満にフタをしない」ことも、人財流出防止策になり得るのでしょう。

