

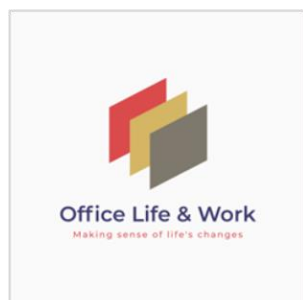
人材定着マネジメント戦略

びっくり退職をゼロにする

Strategic Human Resources Management



経営者のための
人材定着マネジメントを使った人事戦略



Office Life & Work

人材育成、組織活性化のためのコンサルティング

[http : //www.office-lifework.com/](http://www.office-lifework.com/)

e-mail : career@office-work.com

Tel :090-8522-8490



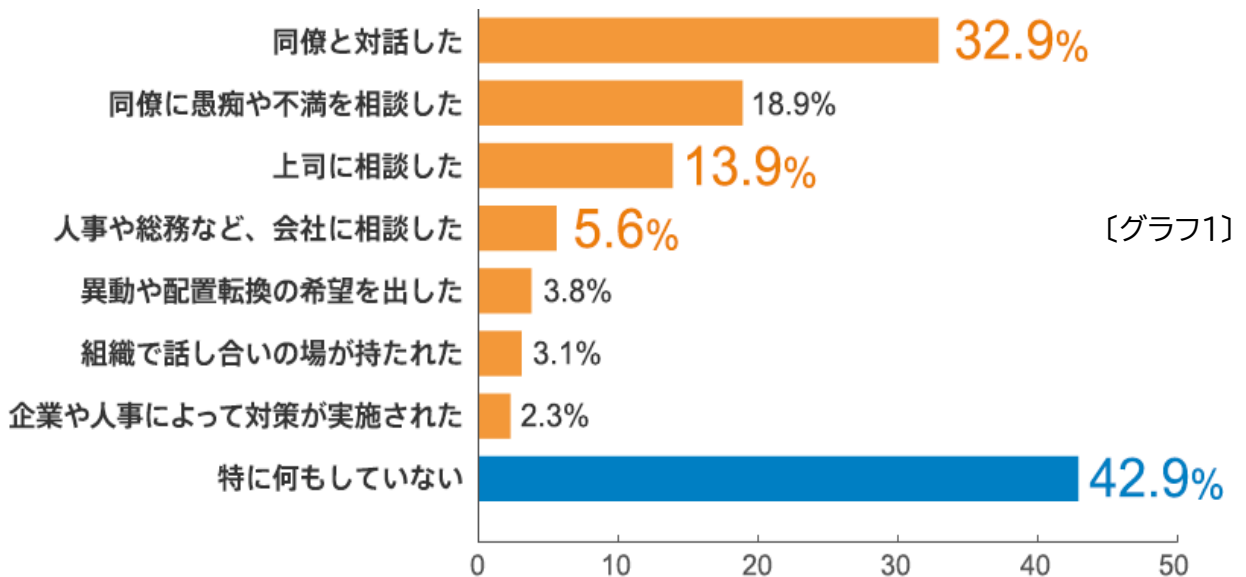
必要な社員をある日突然失わないための 対策を考えます

びっくり退職がおこる背景(メカニズム)

状況・課題

日本の転職は8割が不満ベースです。キャリアアップなど前向きな理由の転職は1割程度です。しかし、不満・不安を解消しない、解消できないのが、実情、現況であることが、意識調査などで明らかです。

〔グラフ1〕 不満・不安への対処



出所: パーソル総合研究所・中原淳「転職行動に関する意識・実態調査」

1.原因・課題

従業員自身の不満・不安が直接、退職・転職に結びついているわけではありません。不満・不安の強さではなく、会社・組織への不満・不安が変わるかどうかという見込みが判断基準となっています。

退職・転職への決断は、不満・不安の強さではなく、会社・組織が変わらないという失望感であることが最大の要因であると想定されます。

[グラフ2] 社員の不満・不安が変わる見込みと離職意向



[グラフ2]

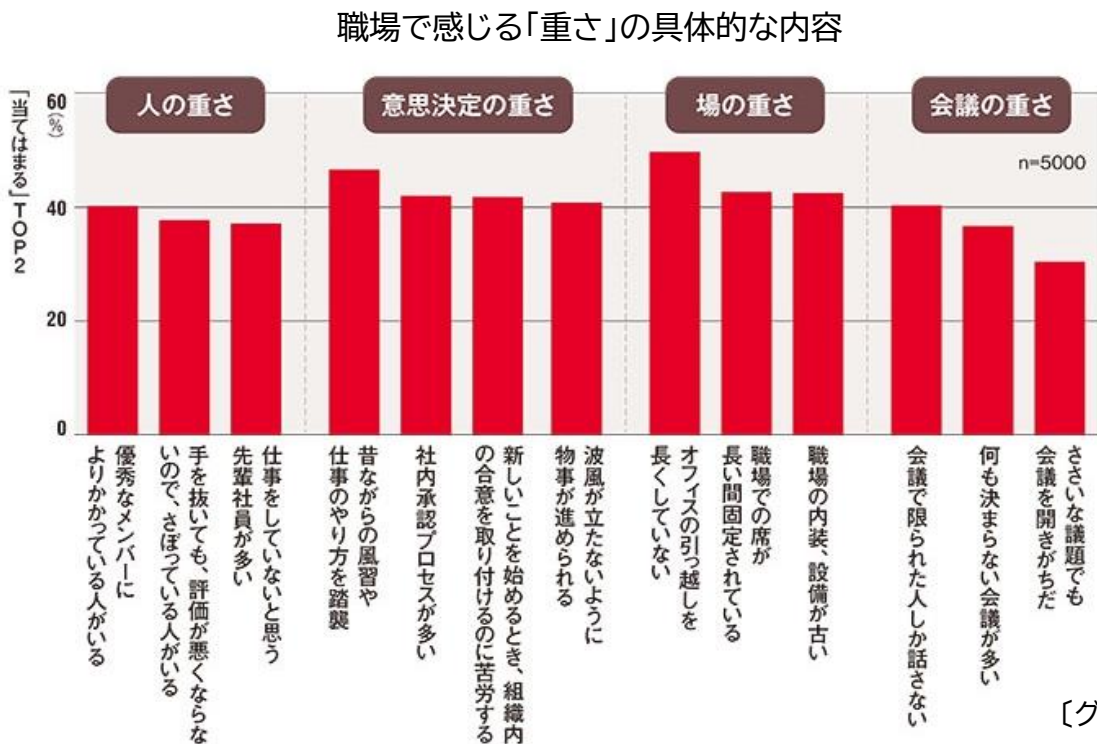
出所：パーソル総合研究所・中原淳「転職行動に関する意識・実態調査」

：人材定着マネジメント戦略

2.原因・課題

従業員自身が自社が変われるか、変わらないかをどのように判断しているのでしょうか。膠着感(重さ)を変化できるかを判断基準にしています。そして、その判断を自社変化の未来想定にしているのです。社員は職場の重さを感じるほどに、会社は、社員の不満・不安を解消する気がないと判断になる。

〔グラフ3〕 自社の変化の判断基準



出所: パーソル総合研究所・中原淳「転職行動に関する意識・実態調査」

若手・女性社員には、特に気をつけるほうがいいのは「場の重さ」

テレワークができないなども「場の重さ」

社員は世間の変化と比較する

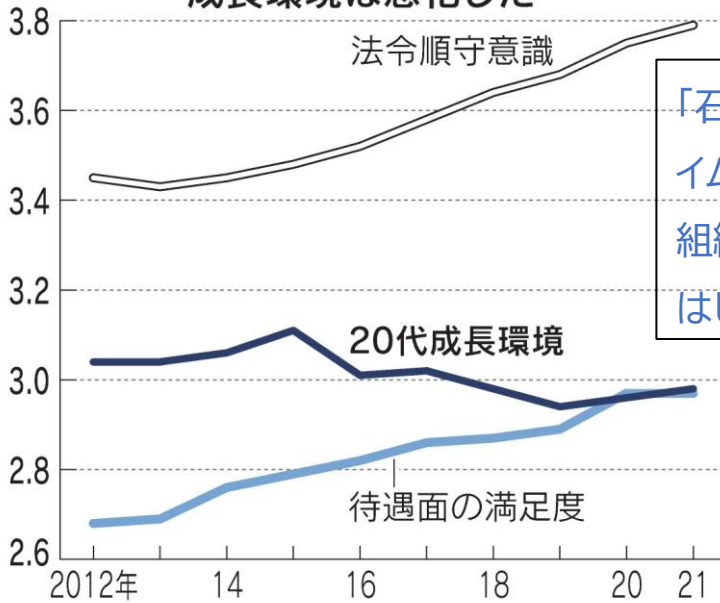
：人材定着マネジメント戦略

3.原因・課題

「成長できない職場からの脱出」(スキルが習得できない)

企業と従業員の関係が変化してきている。従来は、終身雇用など生活の安定と引き換えに、異動や処遇を受け入れてきた。若手、中堅の求めるものが、安定よりも自分の成長に変わってきている。

[グラフ4] 職場はホワイト化した
成長環境は悪化した



「石の上にも3年」は通用しない:タイムパフォーマンス
組織の新陳代謝を早めないで定着はしない

(注) オープンワークの投稿から分析。5段階評価

出所:日本経済新聞電子版

個人が能力を発揮できる仕組みづくりが欠かせない

職務を等級や報酬にひも付け、スキルアップを促す

社員自らがキャリアを磨く組織文化への変容

：人材定着マネジメント戦略

人材定着マネジメント

1. アクティブ・リスニング面談(積極的傾聴)

1on1面談形式

- ・従業員の8割は、何らかの事情がある
 - ・不満・不安をしっかりと聞き取り、対策についての答えを必ず出すこと
 - ・仕事に対する価値観や今後の働き方(キャリアプラン)についての内省と気づきを促します
- 「従業員の実情・本音を話してもらう」

アクティブ・リスニング成功のポイント

- ・守秘義務遵守の宣言(個人情報の守秘義務)
 - ・人事評価のにおいをゼロにする
 - ・小さな不満や悩みでも真摯に汲み取る
- 「従業員に寄り添うことを継続する」

二次的な期待効果

- ・社員個人の特性と仕事に対する価値観を把握できる
- ・会社方針・理念の浸透、社内コミュニケーションの不全解消
- ・組織の課題を明確化できる

2. パルスチェックシートの活用

3か月に1回 年4回実施

図2●パルスチェック項目

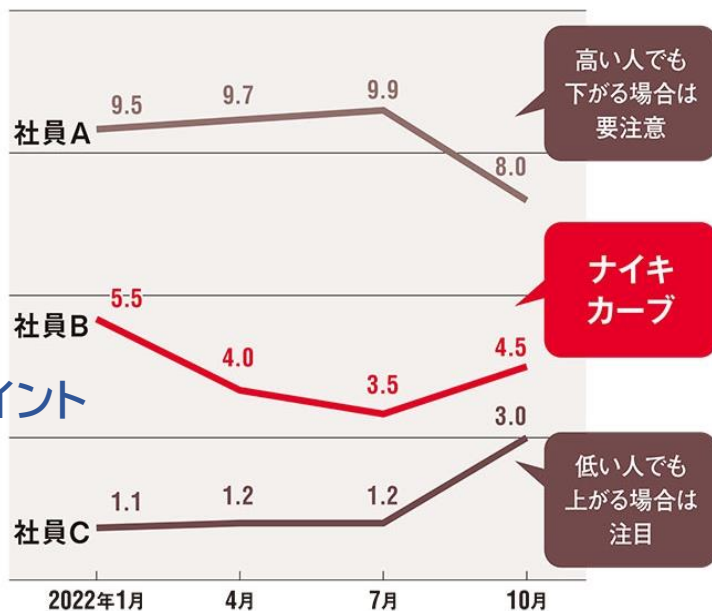
①～⑩は10段階で、⑪⑫は「はい／いいえ」で回答する

仕事量 スコア	①仕事量は適切ですか？
	②自分で仕事の順番・やり方・ペースを決めることができますか？
組織 スコア	③自分の部門の雰囲気は友好的ですか？
	④上司との雰囲気は友好的ですか？
	⑤働くうえで、人との繋がりがや絆を感じていますか？
心身 スコア	⑥気持ち面での調子について聞かせてください。
	⑦体力面での調子について聞かせてください。
やりがい スコア	⑧仕事や研修を通じて、学び、成長している実感がありますか？
	⑨過去3カ月の仕事の充実度について聞かせてください。
	⑩今後3カ月の仕事に対して
ハラスメント チェック	⑪自分が何らかのハラスメン
	⑫社内で何らかのハラスメン

出所:みんなのフィードバック大全

三村真宗著、光文社 P.288 P.286

図1●パルスチェックのスコアの推移



数値だけではなく推移がポイント

：人材定着マネジメント戦略

3. 退職者面談の実施

「会社を去っていく社員の不満をしっかりと聞くことで、同じ理由で辞める社員を出さない」

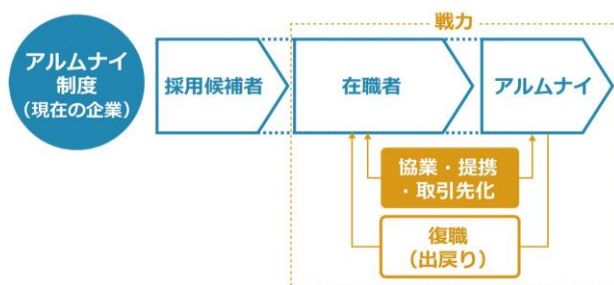
質問事項

- ①いつ頃から退職を考え始めたか
- ②考え始めたきっかけ
- ③会社の良かったところと悪かったところ
- ④転職先に求めるポイントや重要視していること

実施する際のポイント

- ・30分程度で、人事の定着担当の責任者が担当する
- ・傾聴だけを心掛けること 勘違いや思い込みがあっても否定や反論は、絶対にしない
- ・教えてくれて、話してくれて、ありがとうというスタンスを見せる

「アルムナイ制度」=退職者の再雇用



※ アルムナイ制度:出戻り自由制度
退職者を組織化し、企業の経営資源とする制度

出所:prosharing consulting マガジン

：人材定着マネジメント戦略

必要な社員をある日突然失わないための対応策

1. 従業員自身の実情の把握のための方策として「1on1面談」の活用
〔アクティブ・リスニング面談〕

専門家、1on1面談技術の習得

2. 会社が変わろうとしていることを伝えるだけでなく見せていく
経営情報・状況の開示

3. 人材定着率向上担当者を決めて継続的取組みを実施する社内人材
関連取組みを継続発信
信頼関係がポイント

4. 新卒者、中途入社者への対応 **オンボーディング**を注力し継続する
(勘違い、コミュニケーション不足の解消)
OJTではなく企業文化(理念・パーパス)を学ぶ
メンター制度と社内コミュニケーション方法

※ **オンボーディング**: 新入社員、中途採用者への入社配属後の継続的な
人材育成の施策・制度

人事部への信頼関係を構築する(部署・ナビゲーターの格差をなくす)
社員エンゲージメントを育成のためのコミュニケーション促進(組織形
態・ルール)

教材:アクティブ・リスニング面談シート

アクティブ・リスニング面談シート

作成日	年 月 日	面談日			
ふりがな お名前		年齢		性別	男性 女性
勤務年数	年 月	所属部署			
資格など					

(目的) このシートは面談の前に、相談内容を整理できます。
 (守秘義務) このシートは記載したことや面談内容が、ご本人の同意なくキャリアコンサルタント以外の者に伝わることはありません。
 (運用方法) コピーをとり、面談の際にこのシートをお持ちください。ご本人が同意した事項に限り、上司・人事に共有されます。

- これまでの職歴と現在の職務の概要
- 得意なこと、苦手なこと
- あなたが期待されていると思うこと、役割は
- 今後取り組んでみたいこと
- 仕事を通じて達成したいこと
- 今後予想される変化は(自身・家族・環境・職場・イベント3～5年を想定)

相談されたい内容をご記入ください。(仕事以外でもご自由にご記入ください)

Office Life & Work

事前に面談シートの記入を依頼する

現在の状況を確認、明確・言語化することで、自己理解を促進し、自身の周辺環境の認識と確認

キャリア形成に影響する個人的事情の把握

自分の強みを言語化することで
 役割認識とキャリア形成につなげる

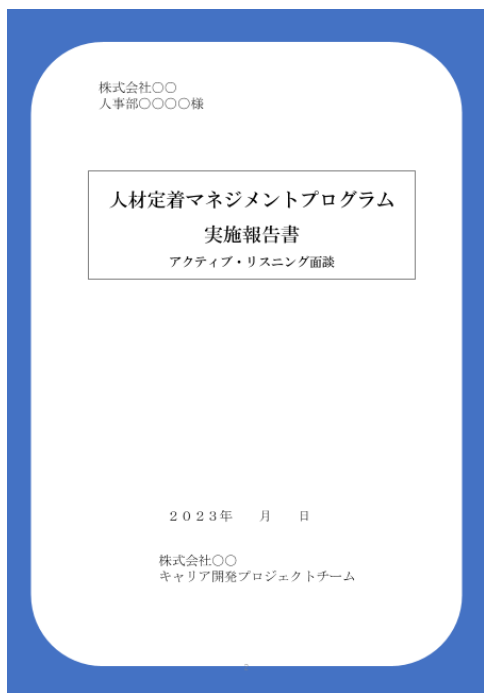
スキル獲得のためのリスニング意識の醸成

ビジネス基本スキルと強み

前に読み出す力 (アクション)	1	主体性	物事に進んで取り組む力	<ul style="list-style-type: none"> 自己表現理論・企画力 モチベーションコントロール
	2	働きかけ力	他人に働きかけ巻き込む力	<ul style="list-style-type: none"> リーダーシップ・ネゴシエーション アサーティブコミュニケーション
	3	実行力	目的を設定し行動する力	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトマネジメント テクニカルスキル
考え抜く力 (シンキング)	1	課題発見力	現状を分析し目的や課題を明らかにする力	<ul style="list-style-type: none"> ロジカルシンキング クリティカルシンキング
	2	計画力	課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力	<ul style="list-style-type: none"> タイムマネジメント・プロセス思考 マーケティング
	3	創造力	新しい価値を創造する力	<ul style="list-style-type: none"> ラテラルシンキング クリエイティブシンキング
チームで働く力 (チームワーク)	1	発信力	自分の意見をわかりやすく伝える力	<ul style="list-style-type: none"> プレゼンテーション 影響力・ライティング
	2	傾聴力	相手の意見を丁寧に聞く力	<ul style="list-style-type: none"> ファシリテーション パラフレーズ・質問力
	3	柔軟性	意見の違いや立場の違いを理解する力	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティマネジメント
	4	状況把握力	自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力	<ul style="list-style-type: none"> 情報リテラシー・デザイン思考 システム思考
	5	規律性	社会のルールや人との約束を守る力	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスマナー 倫理観・コンプライアンス
	6	ストレスコントロール力	ストレスの発生源に対応する力	<ul style="list-style-type: none"> メンタルタフネス ストレスコーピング

：人材定着マネジメント戦略

アクティブ・リスニング面談 報告書(一部抜粋)



3-2. 実施開始前状況

■開始前課題

生活活性化員においては、入職より5年間程度その業務に就いたあと、その後のキャリア（進学、資格取得など）について考えるように説明されている。しかし、将来のキャリアのイメージを持たず、次のステージに向けた準備や自己研鑽が進まぬうちに数年が経過してしまう者もあり、計画的なキャリア形成を促すことが課題となっている。

- ・将来や中長期的キャリア計画ができず、退職してしまう。
- ・目標がないため、主体的に仕事に取り組めず、指示待ちだけで業務に取り組んでいる。
- ・社内のコミュニケーションの取り方がわからず、疎外感、孤立感を持ってしまっている。

■実施前見立て状況と課題チャート図

アクティブ・リスニング実施内容に基づいた実施報告書を作成します。
プログラム終了後、人事部の方との意見交換などを実施致します。

面談開始前の課題を明確にする

実施前見立て状況と実施後、明確化した事象と事実の報告

面談内容の結果と傾向

分析と対応策

人材定着担当チームとの協働

：人材定着マネジメント戦略



「びっくり退職」 をゼロにする

必要な社員をある日突然失わないための対策を考えます

経営者が知らない退職のメカニズムとは

- ・期待の社員が急に辞表を出す
- ・退職代行会社からいきなり連絡がくる

こんな経験はありませんか？！



「会社は変わらない」と
いう失望が
びっくり退職を生む

不満・不安に対する未
来展望が離職を防ぐ

1 on 1 面談 専門家
による
「アクティブ・リスニング
面談」プログラム

守秘義務遵守宣言

人事評価のにおいを
ゼロにする

Office Life & Work

人材・組織活性化のための
コンサルティング

代表社員 江畑 一雄

http : //www.office-lifework.com/
e-mail : career@office-work.com
Tel :090-8522-8490

