

【セミナーレポート】 退職者を“裏切者”扱いしていませんか？ 優秀な人材が退職してしまう組織の改善施策を考える

2021年7月28日に株式会社タナベ経営と共催で行ったオンラインセミナー「退職者を“裏切者”扱いしていませんか？優秀な人材が退職してしまう組織の改善施策を考える」のレポートです。

※他のウェブサイトや著作物などへの転載、内容の改変・複製を禁じます。



登壇者：實重 遊（さねしげ・ゆう）

株式会社ハッカズーク

セールス&マーケティング責任者 / オフボーディング推進担当

神戸大学経営学部卒業後、シンガポールにてインターンとして日本企業のシンガポール進出の支援に携わる。2016年アクセンチュア株式会社に入社し人事コンサルティングに従事。退職が縁の切れ目という状況に課題意識を持ち、2020年株式会社ハッカズークに入社。退職で終わらない関係作りの前提となる「辞め方改革」の推進を担当し、退職者から本音を引き出し組織変革につなげる退職アンケートの設計や、従業員の退職体験の改善に従事

2019年転職者数は過去最多に。正社員の約半数が転職経験あり

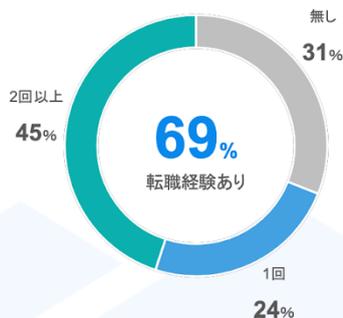
雇用の流動化が指摘されていますが、データからもその傾向は見て取れます。正社員の約半数が転職を経験しており、2019年には転職者数は過去最多となりました。

雇用の流動化

生涯一つの企業だけでキャリアを終える人は半分以下になり、転職者は増加傾向にあります。

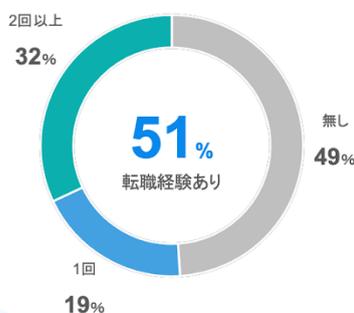
労働市場全体の転職回数

転職経験者が3分の2を超える^{*1}



正社員の転職回数

半数が転職経験あり^{*2}



転職者数

労働力人口の5%を超え2019年は過去最多^{*3}



*1,2: 総務省統計局 平成29年就業構造基本調査結果から算出

*3: 総務省統計局 労働力調査結果

2020年の転職者数は新型コロナウイルスの影響で減少していますが、今回のテーマである「中核人材となる優秀な人材」は、コロナ禍であっても優秀ゆえに転職ができてしまう。ゆえに「中核人材が退職してしまう」という人事担当者の悩みは変わっていないのではないのでしょうか。

「嫌いで辞めたわけじゃない」退職者が増加？

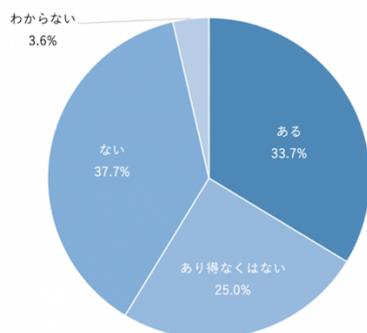
一方で、個人の転職への意識にも変化があります。

弊社で行ったアンケート調査によると、「過去勤務した企業の中に、再入社のチャンスがあったら再度働きたいと思う企業はあるか」という質問に「ある」「あり得なくはない」と回答した人は約6割。その理由として「嫌いで辞めたわけじゃないから」が50%近くを占めました。

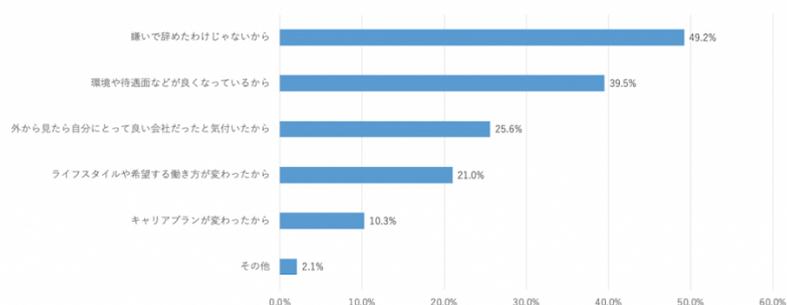
ポジティブな退職の増加

再入社は約6割の退職者にとって「ありうる」選択肢という結果が示す通り、転職がキャリアプランの一般的な選択肢となる中で、ポジティブな退職が増加しています。

Q.1 過去に勤務した企業の中に再入社のチャンスがあったら再度働きたいと思う企業はありますか？



Q.2 「再入社を希望する会社がある」「あり得なくはない」の理由について、当てはまるものをお選びください。



アルムナイ研究所「過去に勤めた企業への再入社の可能性に関するアンケート」

© 2021 Hackazouk Inc.

official-alumni.com

従来の退職は、会社が嫌だったり不満があったりといった理由が多い印象でしたが、「嫌いで辞めたわけじゃないから」をはじめ、ポジティブな退職の増加が見て取れます。

安定性の定義が「その会社を出ても働けるか」に変わりつつある

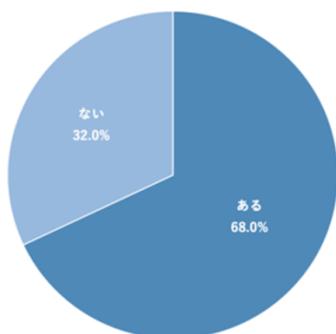
その背景として、若手人材の転職やキャリアへの考え方の変化も影響していると考えられます。

入社を希望する、もしくは入社予定の企業の「元従業員の退職後のキャリア」への関心を学生に聞くと、約7割が「ある」と答えています。そして、そのキャリアが魅力的だった場合に「志望度が上がる」と答えた人は半数を超えました。

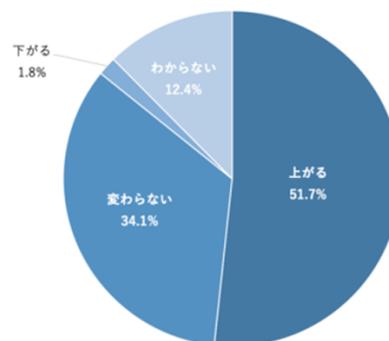
退職後のキャリアを意識する学生

約7割の学生が「元従業員の退職後のキャリア」を意識しており、志望企業の選択にも影響しています。学生にとって転職は将来の1つのオプションであり、退職はネガティブなものではありません。

入社を希望する、もしくは入社予定の企業の「元従業員の退職後のキャリア」に関心はありますか？



入社を希望する、もしくは入社予定の企業の「元従業員の退職後のキャリア」が魅力的だった場合、その会社への志望度はどのように変化すると思いますか？



アルムナイ研究所「過去に助めた企業への再入社の可能性に関するアンケート」

© 2021 Hackazouk Inc.

official-alumni.com

退職後に新しい挑戦ができるのか、その会社で得たスキルや知識が外に出ても通用するのに関心が強い傾向が伺えます。

『採用学』の著者・神戸大学の服部泰宏先生もおっしゃっていましたが、安定性の定義は「一社でずっと働けるか」から「その会社を出ても働けるか」に変わってきています。その変化を敏感に感じているのが、若い世代なのだと思います。

退職理由の共通点「会社の全てが嫌だから辞める人」は少数

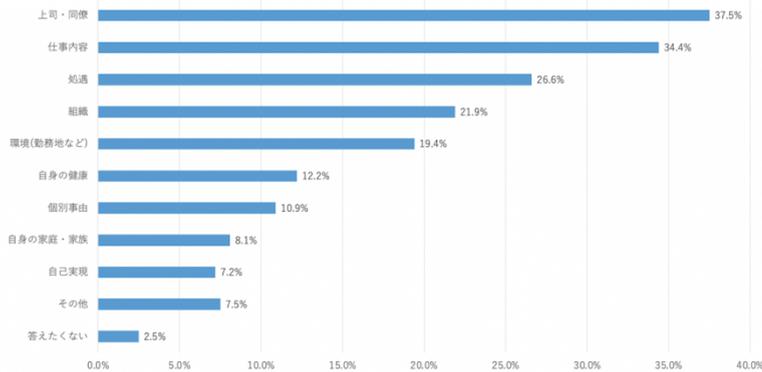
退職理由については、アンケート上は上司・同僚、仕事内容が多いものの、企業ごとのアンケート結果は各社さまざま。本当に多様な声があり、企業によって傾向は異なります。

ただ一つ共通しているのは、その会社の全てが嫌だから辞めるという人は、実はそれほど多くないということ。アンケートでも「退職理由が解消されたら、再入社する可能性が高まるか」という質問に「はい」と答えた人は約7割となっています。

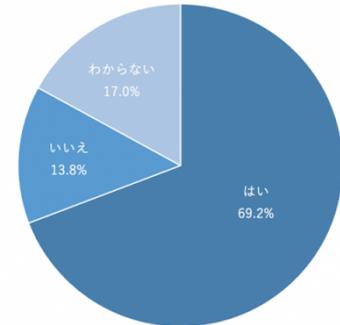
退職理由を把握する重要性

退職理由は企業や退職者によって様々ですが、会社の全てが嫌というようなケースは稀です。退職を引き止めるために、また同様の退職を防ぐために、退職者の本音の声を聞く重要性が増えています。

Q.3 Q.1で想定した企業を退職した要因について、当てはまるものをお選びください。



Q.4 もしもQ.1で想定した企業を辞めた理由が解消されたとしたら、再入社する可能性は高まりますか？



アルムナイ研究所「過去に動いた企業への再入社の可能性に関するアンケート」

© 2021 Hackazouk Inc.

official-alumni.com

そこで重要性が増すのが、退職者の本音を聞くこと。

例えば上司・同僚への不満から退職を検討するケースは、異動で解決するかもしれません。本音の退職理由が把握できれば、引き止めの可能性は高まるわけです。仮にすぐに解決策がなくても、長期的に不満を解消できれば、再入社の可能性が生じます。

退職者の声を聞く土台「オフボーディング」

ではどうやって退職者の本音を聞くのか。そのための「オフボーディング」についてご紹介します。

オフボーディングとは、退職の意思を伝えてから、退職が完了するまでの施策のこと。従業員が入社してから活躍するまでの施策である「オンボーディング」の逆です。

終身雇用が一般的で「退職者＝裏切り者」という価値観だったこれまでの日本で、退職体験を重視する企業はほとんどありませんでした。

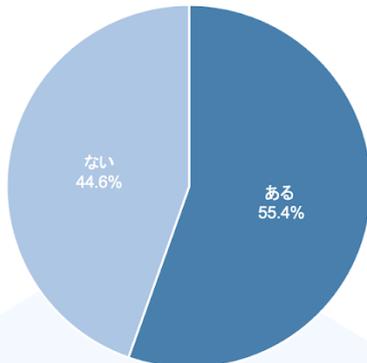
実際に「退職の意思を伝えてから実際に退職をするまでに、不快な思いをしたことがあるか」という質問に対して、半数以上が「ある」と答えています。そして、それによって会社への好意が薄れた、嫌いになった人は半数以上。

せっかく在籍期間中に培ってきた関係性が退職を機に悪化し、そのまま縁が切れてしまうことも少なくありませんでした。

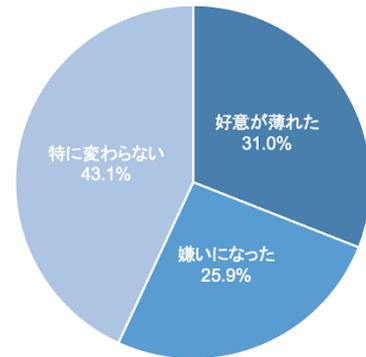
退職体験の課題

退職体験で不快に思いをした方は多く、そういった方が本音で退職を相談することは難しいです。また会社への気持ちも退職期間を経て悪くなるリスクもあります。

退職の意思を伝えてから実際に退職するまでの間に、不快な思いをしたことはありますか？



「ある」と回答した方に伺います。退職に際して、不快な思いをしたことで、会社への気持ちはどう変わりましたか？



アルムナイ研究所「過去に勤めた企業への再入社の可能性に関するアンケート」

© 2021 Hackzouk Inc.

official-alumni.com

例えば「退職を考えています」という報告を部下から受けたとき。ついカッとなってしまう、「お前にいくら掛けたと思っているんだ」「せっかく良いポジションを用意したのになぜ辞めるんだ」など、感情的になってしまったことはないでしょうか？

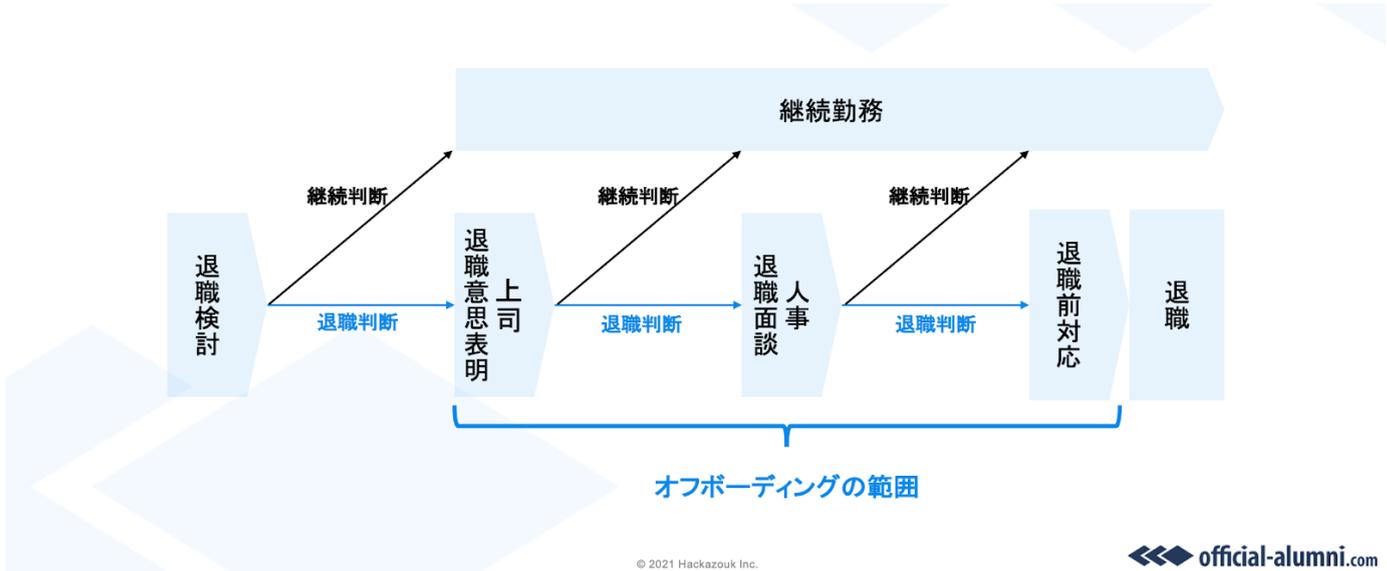
退職者からすると、「いろいろ考えて決断をしたのに受け入れてもらえなかった」「話を聞いてもらえなかった」となってしまう。結果として、「本音を言っても仕方がないから、早く退職することを考えよう」という考えになってしまい、引き止めの余地はなくなり、会社への印象もマイナスに転じてしまいます。

そして最後の印象は、その後の関係性にも影響します。

物事のピークとエンドによってその後の印象が左右されることを示した「ピークエンドの法則」からも説明ができますが、退職というエンドが悪いと、それまでの全てがマイナスにひっくり返ってしまいます。最後のオチが悪いと映画全体の印象が下がるのと同じで、非常にもったいないですね。

オフボーディングの鍵を握る、退職面談

退職者が退職をするまでの流れは以下図の通りですが、この中で最も重要なのが、退職面談です。対応が属人化しがちですが、ここを人事施策としてルール化することが、退職者の本音を聞き、離職率の低下や組織改善につなげる最初のきっかけになります。



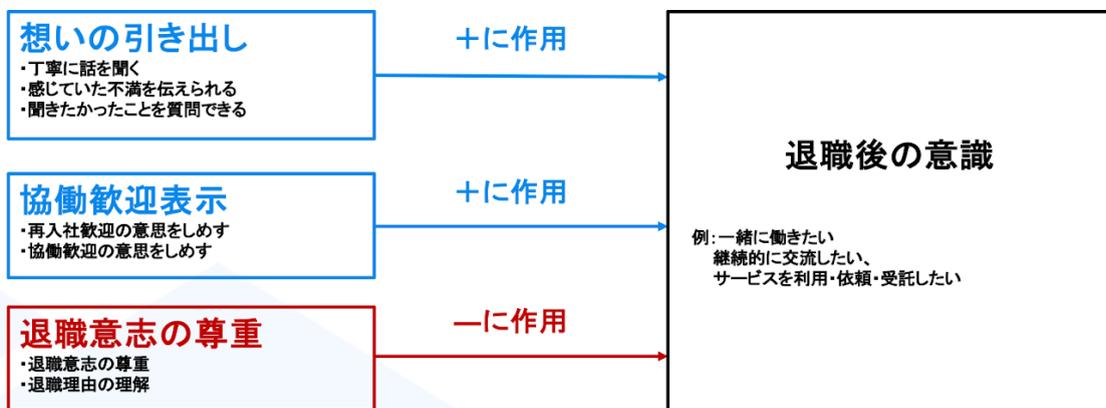
退職面談について、パーソル総合研究所の調査に面白い結果があります。

不満や描いているキャリアなど、丁寧に話を聞き、想いを引き出すこと。そして「いつでも戻っておいで」「また一緒に仕事しよう」といった協働を歓迎することは、退職後の意識にプラスに働きます。

その一方で、退職意思の尊重は、実はマイナスに働いているのです。一見すると不思議なデータですよね。

退職面談のポイント

上司の面談において、「想いの引き出し」「協働歓迎意思の表明」は正の影響を与えている一方で、「退職意思の尊重」は負の影響を与えています。



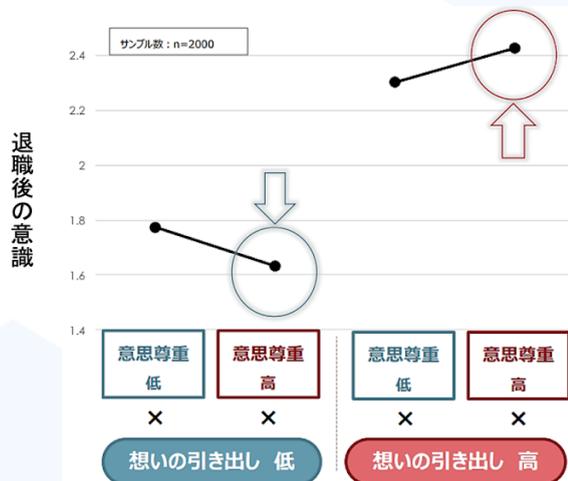
© 2021 Hackazouk Inc.

official-alumni.com

ところが、想いを引き出した上で退職意思を尊重すると、退職後の意識はプラスに転じます。つまり「ただ退職意思を尊重するだけではダメ」だということです。

退職面談のポイント

「退職意思の尊重」は、「想いの引き出し」と同時に行われることが必要です。想いの引き出しが低く、ただ意思尊重だけが行われていても、退職後の意識には負の効果がある。



株式会社パーソル総合研究所「コーポレート・アルムナイ(企業同窓生)に関する定量調査」

© 2021 Hackazouk Inc.

official-alumni.com

これは退職面談の重要なポイントです。まずは退職者がどういう背景で、どういう意思決定をして、今何を考えていて、会社にどのような不満があるのか、想いをしっかり聞くこと。その想いを理解した上で、退職の意思を尊重することにより、退職者は本音を出しやすくなるのです。

先述した通り、本音がわかれば、引き止めのオプションが提示できます。「今辞められたら困る」「考え直してほしい」などの会社都合の提案ではなく、相手の想いを引き出し、それに対して改善提案をする。この順番が非常に重要です。

退職面談のステップ

先ほどのポイントも踏まえ、退職面談を以下のようにアップデートすることで、本音の退職理由の把握や今後の関係性構築に繋がります。

| 属人的な退職面談

絶望の表明

キャリアのアドバイス

感情論による引き留め

本人任せの退職スケジュール

喧嘩別れの捨て台詞

| 学びを得るための退職面談

尊重の表明

キャリア選択理由のヒアリング

退職理由を解決できるオプションによる引き留め

有休消化や引き継ぎ構築も含めた計画

今後の関係性の提案、協働歓迎の意思表示

© 2021 Hackazouk Inc.

official-alumni.com

今回は退職面談について説明しましたが、オフボーディングの改善は、退職の引き止めに成功する可能性を上げるだけではなく、同じような離職を防ぎ、長期的に離職率を下げることに繋がります。

また、突発的な退職の防止にもなります。

「辞めるって言ったらどうだった？」と、退職の対応は社内のクチコミで広がるもの。その際に裏切り者扱いされたと知った現社員は「自分も退職するときはギリギリに話そう」と考えるようになるもの。これもオフボーディングによって退職体験を改善することで、変えていくことが可能です。

退職者を「企業の人的資産」と捉える重要性

とはいえ、どれだけオフボーディングを改善しても退職する人はゼロにはなりません。そこでもう一つご紹介したいのが、「アルムナイ」です。

アルムナイは人事領域で退職者を意味し、会社を辞めたあとも関係性を維持することにより、退職者も含めて企業の人的資産と捉える考え方が注目されています。では、それによりどのような効果があるのか。

大きなところでは、好循環が生まれます。退職者が会社のファンであり続けることにより、以下メリットが生じやすくなります。

・退職者が再入社し、即戦力化

たとえ優秀な中核人材が辞めてしまっても、外の視点を身に付けて再び戻ってきてもらえる可能性があります。即戦力でカルチャーフィットしやすく、採用・教育コストも抑えられるため、他社に転職、独立した退職者の再入社を強化する企業は増えつつあります。また、社外を知った上で戻ってくるので、エンゲージメントが高いのも魅力です。

・採用ブランディング

「元社員の退職後のキャリア」に関心を持つ学生は約7割。また、元社員が参加する採用説明会に参加したいと答えた学生は約8割というアンケート結果が出ています。

採用ブランディングの事例

ホンダ社採用ページ



【特別対談】元Honda社員と語るHondaのフィロソフィー

(画像をクリック)

NTTデータ社採用ページ

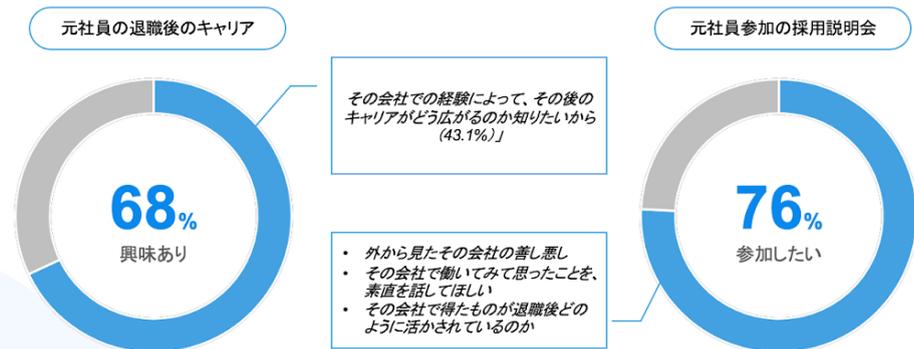


グローバル企業からの転職で目撃した「Global IT Innovator」の実態とは？
【沢道あまね対談／前編】

(画像をクリック)

就活生向けアンケート調査結果

就活生の約7割が元社員の「退職後のキャリア」に興味



※2019年実施の『type就活』会員に向けたWebアンケート(「THE世界大学ランキング 日本版2019」上位100大学の学生の回答率78.9%)では、同質問に対して89.4%が興味ありと回答。

アルムナイ研究調査「大学生・大学院生の「企業の退職者」への関心」結果
調査概要: <https://alumni-lab.jp/survey2/>

© 2021 Hackazouk Inc.

official-alumni.com

実際にホンダはベンチャー企業に転職した退職者のインタビューをキャリアサイトに掲載し、「卒業後の活躍」を可視化しています。退職者が企業のファンだからこそ、こういうブランディングが成り立つわけです。

・人材開発やキャリアデザイン

社員に新たな気づきを得てもらうことを目的に、退職者に社員向けセミナーへ登壇してもらう事例も増えています。他社と比較し、客観的に自社を見ることができるのは、退職者ならでは。社外でのキャリアや、社外から見た自社の特徴や強みを話してもらうことは、現社員が自社で頑張るモチベーションにつながります。

・ビジネス連携

退職者は自社の中と外、双方の理解があるため、風土改革や新規事業開発など、新しいことに取り組む際のパートナーとして最適です。また、最近ですと双日が元社員が起業したスタートアップに出資をするなど、企業同士でのビジネス連携事例も生まれています。

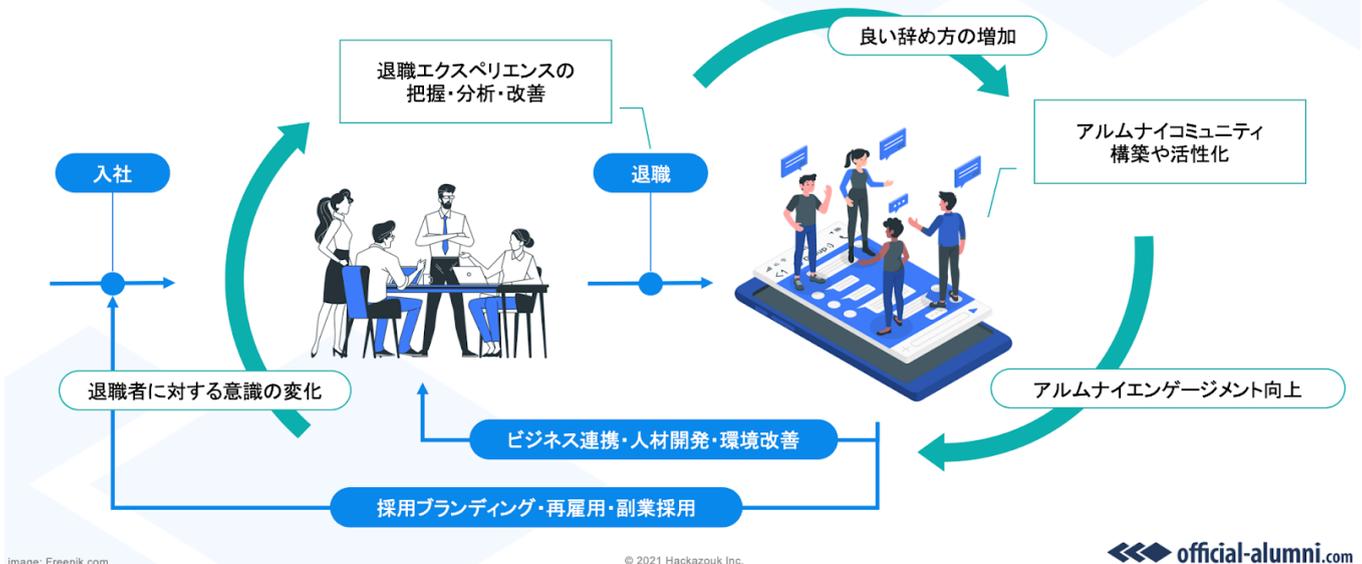
「アルムナイ」の取り組みで好循環が生まれる

こういった退職者との事例が生まれると、現社員の方も退職への意識が変わります。

縁を切るのではなく、関係性を続けることに意識が向くため、社員側も「良い辞め方をしよう」と考える。それにより退職体験が向上し、会社と良好な関係性を維持したまま退職者となるため、辞めても関係が続く。それを見た現社員の退職への意識はより変わり……と、良いサイクルが作れるのです。

好循環を生み出すアルムナイ

アルムナイにとって「関係を継続したい会社」にすることは、候補者にとって「入社したい会社」であり、「社員にとって残りたい会社」につながります。



繰り返しになりますが、雇用が流動化する中で、ポジティブな退職者が増えています。学生の視点から見ても、退職や転職への考え方は変わりつつあります。

退職理由は企業ごとに異なりますけど、退職面談をはじめ、オフボーディングの改善に取り込むことで、本音の退職理由を聞き出す重要性は高まっています。

それにより本音を聞き出せば、短期的には的確な引き止め、長期的には同じような退職を予防することが可能です。

それでも退職してしまう人を裏切り者扱いせず、会社の資産と捉え、退職後もつながり続けることを考える。そうやって、退職者とのつながりから再雇用やビジネス連携などのビジネスチャンスに変えていくことが重要なのです。

【まとめ】

- 雇用が流動化する中で、ポジティブな退職が増加
 - 退職面談を始め、オフボーディングの改善に取り組むことで、本音の退職理由を聞き出せる可能性が高まる
 - 本音の退職理由を聞ければ、短期では的確な引き留め、長期では同様の離職予防が可能
 - それでも退職してしまう退職者を裏切り者扱いすることなく、「アルムナイ」としてつながり続けることで、会社の資産になりさまざまな価値が生まれる
-

本レポートに関するお問い合わせ先

株式会社ハッカズーク
担当：實重 遊（さねしげ・ゆう）
050-1744-3844
contact@hackazouk.com