

静かに退職する若者たち

——部下との 1on1 の前に知っておいてほしいこと——

金間大介 著 / PHP 研究所

仕事はまじめで協調性もある。だが決して本音は明かさず、静かに会社を辞めていく——。今どきの若者は何を考えているのか。その実像や、彼らとの接し方を多面的に解説すると……。

- 現在の若者は上司らとの1on1 ミーティングで、感じよく、その場に適した返答をする。しかし決して本音は明かさない。彼らは目立ちたくなく、その他大勢の中に埋もれていたいという思いを持つ。これを若者たちの「いい子症候群」という。
- 今の若者が退職を考える主な理由は、次の4つである。
 - ・事前の想定と現実とのギャップを強く感じること。
 - ・ゆるい職場で「成長」の機会が奪われていると感じること。
 - ・配属が希望通りにならなかったこと。
 - ・能力向上の機会などを会社が与えてくれないこと。
- 若者の多くは「成長を実感したい」という思いが強い。かといって、がむしゃらに働きたいわけではない。彼らは、なるべく手軽に、効率よく知識や能力を取得したいと考えている。
- いい子症候群の若者たちは、まじめで協調性がある。その一方で、自分の意見は言わず、質問もせず、人の先頭には絶対立とうとしない。こうした消極的な姿勢を併せ持つことから、彼らは「素直でまじめ」だが、「自分の意志を感じない」といった不可解な印象を人々に与える。
- いい子症候群の部下を持つ上司は、「フィードバック」を行うべきである。その際、次の5原則を踏まえるとより効果的だ。
 - ①フィードバックはなるべく早く行う。
 - ②フィードバックを返すポイントは具体的にする。
 - ③褒める要素は「私」を主語とした形にする。
 - ④ストレスのない対話を心掛け、ごく簡単な質問で終わる。
 - ⑤軽めのフィードバックを頻度高く(週2回程度)行う。

新入社員の早期離職防止には 「人間関係」の最適化を

離職の原因は「人間関係」 中小企業ほど新卒者の早期離職率が高い

令和5年10月に厚生労働省から発表された新規学卒就職者の離職状況を見ると、大卒者で就職後3年以内の離職率は全体平均で32.3%でした。企業は早期離職を予防しようと躍起になっているにもかかわらず、よく「3年で3割」と言われる大卒者の離職率はここ数十年多少の変化はありこそすれ、大きくは変わっていません。しかも、1,000人以上の大企業が26.1%である一方で、100人未満の企業で約40%、30人未満の企業となると約50%と、企業規模が小さくなるにつれて、この数字は大きくなっています。中小企業のほうが、早期離職が多いということになります。

現在の人手不足時代において決して小さくない影響を中小企業に与える新入社員の早期離職防止について、その原因と対策を考えてみたいと思います。

(1) 「人間関係の相性の悪さ」が早期離職の原因

まず、若手の離職理由がどのようなものかを見てみましょう。リクルートマネジメントソリューションズの令和5年11月の調査によると、入社3年目以下社員の退職理由の1位は「労働環境・条件がよくない(労働時間、休日のとりやすさなど)」で25.0%、2位は「給与水準に満足できない」で18.4%、3位が同率で「職場の人間関係がよくない、合わない」と「上司と合わない」で14.5%でした。3位の2つの項目は、要は「人間関係の相性が悪かった」ということであり、これを合計して考えれば29%とトップになります。

つまり、若手が早期退職する大きな理由は、「上司や同僚などとの人間関係の相性が悪い」ということです。他の調査を見ても、「人間関係」が最も高い離職理由となっていることが多いようです。よく「人は会社を去るのではなく、嫌な上司のもとを去るのだ」と言われることが証明されています。

(2) 配置の最適化はやろうと思えばできる

離職の要因として上位に挙がっていた「労働条件」や「給与水準」は、売上や利益などに左右されることもあり、中小企業の多くはそれがいくら離職の原因になっていても、簡単には改善することはできないでしょう。給料を高めれば辞めないとわかっているのに、無い袖は振れません。

しかし、「人間関係の相性」についてはそうではありません。誰をどこに配置するかについては、どのように配置をしようとも、特別なコストがかかるわけではありません。もちろんスキルの足りない社員をどこかに配置すればそこに育成コストはかかりますが、今すぐキャッシュアウトするようなコストではありません。ですから、「人間関係の相性」を最適化するような配置を行うことで離職を防ぐということは、やろうと思えばできることです。ですから、中小企業こそ、人間関係を重視した配置をすべきなのです。

(3) 離職のコストを可視化することで決断を促す

経営者を説得するためには離職のコストを可視化しなければなりません。「性格」の相性による配置から起こる生産性の一時的な低下(の可能性)は容易に想像ができますし、よく見えるのですが、そのメリットである「離職しない」ということは空気のような存在でなかなか意識できません。

そこで、1人の新人が早期に離職した際に生じるコストについて計算をしてみてください。1人の新人の離職コストには以下のようなものがあります。まずは当人の採用コストと再採用のコスト(1人当たりの採用費×2)、次に育成コスト(新人育成担当者が育成のためにかける時間の時給の総和)、そして在籍していれば本来なら出たはずの売上や利益が喪失したことによる逸失利益などです。これらを推定して計算すれば、きっと1人の離職によって膨大なコストがかかっていることが実感できるはずです。そこまでやってやっと、離職防止のために一時的に生産性が下がることを許容する判断ができるようになるのではないかと思います。

「出戻り社員」採用のポイント

1.注目が集まる出戻り社員採用

労働人口の減少やそれに伴う人手不足,あるいは近年政府が推し進める労働移動の円滑化を背景に,出戻り社員の活用に注目が集まっています。

出戻り社員の採用とは,育児・介護,配偶者の転勤,転職・起業等のため退職した元社員を採用することで,こうした出戻り社員採用を制度化し,「職場復帰制度」「ジョブリターン制度」等の名称で運用している会社もあります。

出戻り社員の採用については以前からあるものであり,特に目新しいものではありません。そのため,これまで出戻り社員を採用してこなかった会社からすると,なぜ今になって出戻り社員採用を検討しなければならないのか,と疑問に思うかもしれません。

しかし,過去に在籍していた労働者を雇用することは,新規で新しい人を雇用することと比較して様々な面で利点があります。また,冒頭で述べた通り,日本の労働人口は今後も減少していくばかりであり,人手不足が解消する見込みも今のところはありません。

2.出戻り社員の退職理由と復職の傾向

(1)結婚や育児による退職

「寿退社」という言葉は今や死語に近く,また近年では女性の育児休業の取得率が非常に高くなっているため,結婚や育児を理由に退職する女性というのはかなり減っています。とはいえ,いずれもゼロになったわけではありません。

また,結婚や育児を理由に退職したといっても,その内実はもう少し複雑で,例えば,結婚や育児を理由に退職したのが本人の希望の場合もあれば,本人ではなく配偶者や親族の希望による場合もあります。

前者の場合,結婚生活や育児が落ち着いても復職の見込みは薄いかもかもしれませんが,後者の場合,退職した本人は復職への意欲を強く持っていることも少なくなく,復職を期待できる場合があるため,本人に聞けるのであれば退職する本当の理由を聞いてみるとよいかもしれません。

(2)配偶者の転勤による退職

配偶者の転勤により退職を余儀なくされたものの,その後転勤から戻ってきたので昔の職場に戻りたいと考える労働者も一定数います。また,会社からすると不可抗力に近い退職理由であるため,出戻りについて比較的受け入れやすい退職理由なのではないでしょうか。

配偶者の転勤については,一時的な地域の変更の場合もあれば,いわゆる「転々とする」タイプの転勤もあります。後者の場合,元の地域に戻ってくるかわからないため復職を期待することは難しいですが,前者の転勤であれば,配偶者の転勤が終わった後に復職の可能性が出てきます。また,仮に転勤の期間があらかじめ決まっている場合,いつごろ戻ってくるのかの見当もつけやすくなります。

そのため,配偶者の転勤を理由に退職する労働者については,退職の際にその地域に戻ってくる可能性があるのか,あるのであればいつ頃戻ってくるのかといったことを聞いておくとい良いでしょう。

(3)介護のための退職

介護離職が増えている昨今ですが,良くも悪くも介護は永遠に続くものではありません。そして,介護がひと段落した労働者の中には,元いた会社に戻りたいと考える労働者もいます。

こちらも配偶者の転勤同様,会社からすると不可抗力に近い退職理由であるため,元社員の出戻りを受け入れやすいかと思われます。ただ,介護がいつ終わるのかについては見当をつけるのが難しいことがほとんどですので,出戻りの時期を予定したり計算に入れたりというのは難しいでしょう。

(4)病気や怪我による退職

労働者の中には病気や怪我により退職を余儀なくされる人もいます。業務を続けられないほどの病気や怪我、といっても様々ですが、中には手術をしたり、しばらく休養を挟んだりすることで業務に戻れる程度に回復する場合もあります。

病気を理由に一度退職した元社員の出戻りの問題点は、退職理由となった病気が完治しているのか、再発の可能性はないのか、といった部分になると思われますので、制度化や実際の採用の際はその点を重点的に確認すべきでしょう。

(5)転職または起業のための退職

転職または起業のため、会社を辞めたもののうまくいかなかった、もしくは元いた会社の良さを再認識して戻ってくる場合があります。こうした従業員の出戻りについては、他の退職理由の出戻り社員と区別して「アルムナイ」と呼ぶことがあります。アルムナイとは「卒業生」や「同窓生」を意味する言葉で、近年では職場復帰制度のことを「アルムナイ採用」と呼ぶことも増えています。

アルムナイ採用では、会社外で得た経験や新しいスキル、異なる業務方法を学んだ社員が戻ってくることで、新しいアイデアやスキルが出戻り社員とともに会社にもたらされることが期待できます。

3.出戻り社員活用のメリット

次に出戻り社員採用のメリットについてまとめていきます。

(1)ミスマッチの回避

新規で従業員を採用する際に避けられないのが採用のミスマッチです。

労働者側が、会社に入った後に思っていたのと違う、企業風土が合わないと思うこともあれば、労働者を雇ってはみたけれども会社側が期待していた能力を発揮してくれない、身につけてくれない、ということが、新規での採用だとどうしても起こり得ます。

一方、出戻り社員の場合、労働者側はこの会社がどういう会社かをわかっていますし、会社側もその労働者がどういう人なのかをすでに知っている状態です。そのため、新規採用と比較して採用のミスマッチはかなり起こりにくいといえます。

(2)採用コストの低減

出戻り社員採用の場合、新規採用よりも採用コストを低く抑えられる可能性が高まります。

理由として、まず、(1)で述べたように採用のミスマッチが起きにくいことが挙げられます。採用のミスマッチが起こると、再度求人が必要になり追加のコストが発生しますが、出戻り社員の場合、こうしたコストが発生しにくいからです。

また、出戻り社員が戻ってくる大きなルートとして、以前の同僚とのつながりがありますが、この場合、同僚、つまり、会社からすると現社員の紹介で採用することができます。本来求入にかかるコストがかからなくなるのも、採用コストの低減につながる理由です。

(3)教育にかかるコストが低くかつ即戦力

出戻り社員については、以前の採用の時点で必要な教育は終わっていると考えられます。そのため、新規採用のように新たに研修を行ったり OJT を行ったりといったことをする必要性が低く、研修等が必要な場合も通常より時間はかからないと考えられます。

つまり、採用から戦力となるまでの期間が短く、即戦力としての活躍が期待できます。

(4)外部での経験によるスキルアップ

これは退職理由にもよりますが、特にアルムナイ採用の場合、会社外で様々な経験や新しいスキルを身につけていることが期待できます。

もちろん、会社として出戻り社員の経験やスキルを活かせる素養がなければ意味はありませんが、それができるのであれば、出戻り社員の採用は会社として大きなプラスとなることでしょう。