

# 中小企業の 「人材流出を防ぐ」

## 5つの 具体策

人材流出は採用・育成コストが無駄になるばかりか、周りへも悪影響を与えかねないため、できるだけ早く対策を打つことが望まれます。そこで、すぐにできる人材流出への対策について解説します。

アーティエンス株式会社  
代表取締役

迫 間 智 彦



人材不足が深刻な昨今、中小企業にとって、従業員の離職は大きな問題となっています。そこで、人材流出を防ぐための5つの対策を解説します。

### 1 採用面接で人材要件を決めてミスマッチを防ぐ

1つ目の対策は「採用時の人材要件を決めておく」ことです。

人材要件を明確に決めないで採用を行なうと、ミスマッチによる早期の人材流出を引き起こす可能性が高まります。そのため、採用時の人材要件をしっかり決めておくことがとても重要です。

具体的には、「募集する職務において活躍できる能力要件」と「自組織とカルチャーマッチする人柄」の2つを、具体的に言語化しておきましょう。

たとえば、コンサルティング営業を募集している場合には、能力要件として「論理的思考力」が必要とされます。ルート営業職であれば、「関係性構築力」が重要視されるでしょう。

自組織とのカルチャーマッチは、目標達成に厳しいカルチャーであれば、「負けず嫌いな性格」が必要とされます。挑戦を求めるカルチャーであれば、「知的好奇

心が強く物怖じしない性格」が重要視されるでしょう。このように、人材要件を具体的に言語化することで、ミスマッチによる人材流出を予防することができます。

人材要件を決めるために、社内で活躍している人材のよいところを探すことも有効です。対象は1人に絞らずに複数人から探すといでしょう。

### 2 オンボーディングでエンゲージメントを向上させる

2つ目の対策は「入社時のオンボーディング」です。オンボーディングとは、船や飛行機に乗っている「オンボード」から派生した言葉で、入社した社員に会社に関する施策のことを言います。

オンボーディングを丁寧に行なうことで、新入社員のエンゲージメントを早期に向上させることが可能となります。

オンボーディングは、次の3つの要素を基に行なうのがポイントです。

#### (1) 職業的社会的

1つ目は、「職業的社会的」と

図表1 ポジティブフィードバックの例

・成長した点を具体的に評価する

「今日の会議は、以前より積極的に発言してくれたね。おかげで議論が活発になったよ」

・行動を主語にして伝える

「提出してくれた資料、要点がよくまとまっていたね。表やイラストのようなビジュアルも採り入れると、さらに分かりやすくなると思うよ」

言われる仕事に必要なスキル・知識を習得するためのトレーニングです。

OJTや自己学習、外部研修などを行なうことで、新入社員は早期に仕事を覚え、組織の一員として自分の価値を発揮できるようになります。

(2) 文化的社会化

2つ目は、「文化的社会化」と言われる組織の社風や考え方、ルールを受け入れるためのすり合わせ

せです。

入社前の説明会だけでなく、組織に馴染むための歓迎会や1on1のフォローアップ面談などもしっかり行なうことが重要です。

また、年齢の近い先輩社員が相談相手になったり指導を行なったりするメンター制度などを採り入れることも有効です。

(3) 役割的社会化

3つ目は、「役割的社会化」と言われる自身の役割を理解し、受け止めるための支援です。会社が新入社員にどのような役割を期待しているかをしっかり伝えることで、新入社員は自分の存在価値を認識することができるようになります。

なお、人が組織に馴染むまでには、平均で2・7か月程度かかると言われていました。

そのため、オンボーディングは、90日間程度を目安にするとよいでしょう。

3 ポジティブフィードバックで成長を促進する

3つ目の対策は「ポジティブフィードバック」です。従業員の言動のよい部分を見つけて、ポジテ

ィブな言葉で評価を伝えることで、従業員は「承認されている」「成長している」といった実感を抱くことができます。

何か改善してほしいところがある場合にも、「〇〇についてはできているので、さらに成長を目指して△△についてもやってもらいたい」というようにポジティブに伝えます(図表1)。

ポジティブフィードバックを行なうときは、次の4つのポイントを意識しましょう。

(1) ポジティブとネガティブの割合は5…1

夫婦の離婚率予測で有名なジョン・ゴットマン博士の研究結果に、「1つのネガティブな作用に対して、5つのポジティブな作用があれば、人間関係は良好になる」というものがあります。

管理職が部下に対してフィードバックを行なう際に意識するようにしましょう。

(2) 「あなた」ではなく「行動」を主語にする

フィードバックの際には「あなた」ではなく、「行動」を主語にします。そうすることで、どのよ

うな行動が評価されたのかが明確になり、成長が促されます。

一方で、「あなた」を主語にして改善すべき内容をフィードバックすると、相手は自分自身が否定された気持ちになり、自己嫌悪に陥りやすくなります。

(3) コンパクトに日常的に、高頻度で行なう

的を絞ったコンパクトなフィードバックであれば、受け手も改善や成長に繋げやすくなります。

一方で、情報量が多いフィードバックは、受け手が理解するのに負担がかかり、改善行動に繋げることが難しくなります。

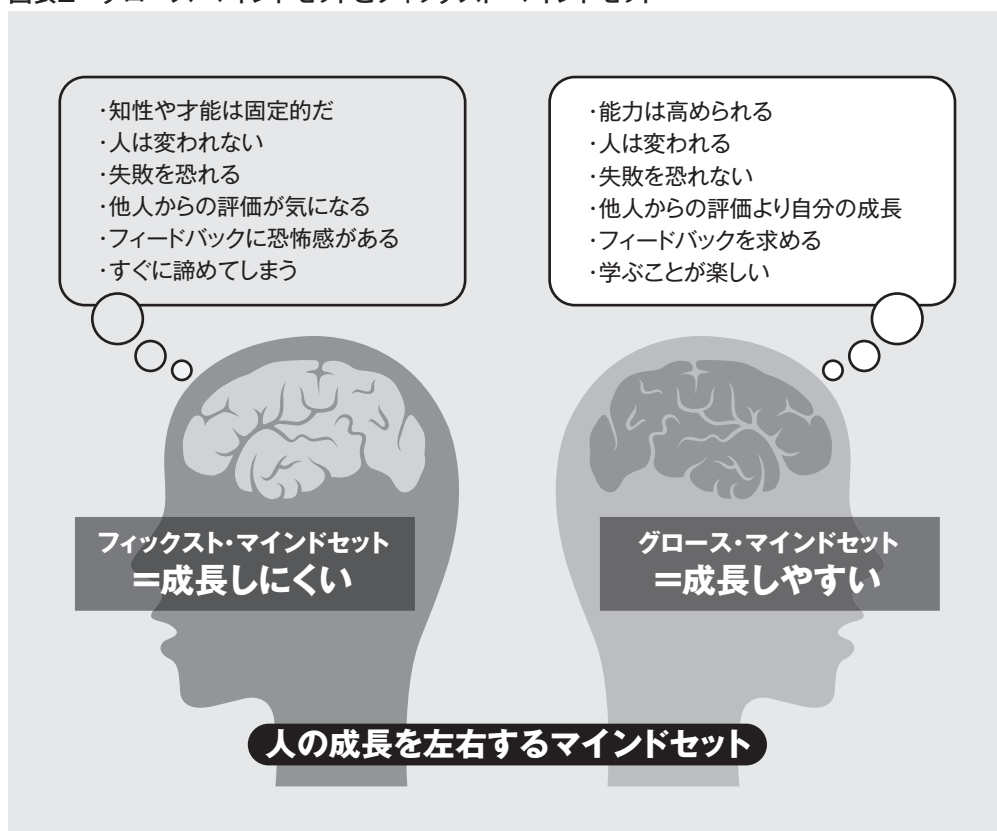
また、フィードバックを高頻度で行ない、短いスパンで改善行動を繰り返すことは、本人の前進感や成長実感につながります。日常業務のなかで意識的にフィードバックの機会を増やしましょう。

ただし、あまりやり過ぎてしまうと「マイクロマネジメントをされている」と受け取られることもあるため、注意が必要です。

(4) 「グロース・マインドセット」を育む

グロース・マインドセットと

図表2 グロース・マインドセットとフィックス・マインドセット



は、スタンフォード大学心理学教授キャロル・ドゥエック氏が提唱した考え方で、「自分が持っている能力や才能は、経験や努力によって高められる」という信念・心の在り方を意味します。

グロース・マインドセットと対極にあるのがフィックス・マインドセットで「自分が持っている能力や才能は先天的なもので、経験や努力では高められない」という信念・心の在り方を意味します。

効果的なフィードバックを行なうにあたり、2つのマインドセットの違いを理解することは非常に重要です（図表2）。

グロース・マインドセットの傾向が強い人は「人は変わる」と信じ、フィードバックが自身の成長の糧になり、求めるべきものであると認識しています。

一方、フィックス・マインドセットの傾向が強い人は「人は変わらない」と考え、フィードバックに恐怖感があり、避けるべき存在として認識しています。

ポジティブフィードバックを行なう際に、従業員のどの部分が成長しているかを具体的に伝えることで、グロース・マインドセットを育みましょう。

#### 4 定期的な1on1による業務・内省・精神支援

4つ目の対策は「定期的な1on1による業務・内省・精神支援」です。これらの支援は、オンボーディング終了後も必ず時間をつくり、継続して行ないましょう（図表3）。

業務・内省・精神の3つの支援により、従業員が成長実感を持つ

ことはもちろん、上司やトレーナーとの信頼関係が高まります。

このうち、業務支援については意識的に行なっている、内省支援と精神支援のアプローチの仕方がわからずに後回しになっているケースは少なくありません。そこで、内省支援と精神支援のアプローチのコツを紹介します。

##### (1) 内省支援で使える3つの問い

- ・「〇〇さんが、この経験から得た学びは何だろうか？」
- ・「何か1つ変化させるとしたらどんなこと？」
- ・「いまの仕事上で、〇〇さんが誇れる点は？ 一方で、残念に思う点はどこだろうか？」

これらの問いを1on1で行なうことで、客観的に自身の経験を振り返り、気づきを促すきっかけになります。

##### (2) 精神支援で大切にしたい3つのアプローチ

- ・従業員の話をちゃんと聴く（決めつけない）
- ・従業員に対する期待や想いを言葉でしっかりと伝える
- ・他の従業員からも、フォローしてもらおう

## 5 自社の衛生要因や組織構造に目を向ける

5つ目の対策は「自社の衛生要因や組織構造に目を向けること」です。

ここがしっかりとしていなければ、前述した4つの対策をいくら行なっても人材流出は防ぎきれません。

### (1) 「衛生要因」を満たす

臨床心理学者フレデリック・ハーズバーグによって提唱された「二要因理論」のモチベーション理論で言われる「衛生要因」が満たされていないと、どんな打ち手を打っても、解決しません。

衛生要因とは、

- ・給与
  - ・労働条件
  - ・福利厚生
  - ・経営方針
  - ・人事労務体制
  - ・職場の人間関係
- などが挙げられます。

これらに大きな欠如・欠陥がある場合には、その他の打ち手をいくら実施しても、人材流出が続くこととなります。

### (2) 組織構造を改革する

自社の組織構造に問題がないかについても、チェックする必要があります。

たとえば、筆者の会社の顧客に、衛生要因は十分満たしているものの、上層部と現場の意識共有が不十分のため、経営方針の変更や意思決定のスピードに、現場がついていけない会社がありました。

上層部の方針に振り回された現

場では、ミスや失敗が多発し、その結果、従業員が業務に対して恐れや諦めの意識を持つようになり離職率が高まりました。

このような会社では、経営者や幹部社員が、自社の状況や従業員にしっかりと向き合う必要があります。

この会社では、上層部と現場が意識共有するための時間と場を設け、失敗をしても、そのチャレンジを応援していく組織風土を醸成することで、この問題を乗り越えることができました。

会社を成長させたい、存続させたい、といった意識が強すぎると、目の前の数字や目標との差分を埋めていく解決施策（ギャップアプローチ）にばかりに気を取られて、肝心の従業員への対応が後回しになりがちです。

会社の成長や存続は、従業員あつてのことです。「素晴らしい未来はどうあつてほしいか。そのためにいま、どのようにしていきたいか（ポジティブアプローチ）」を、深く考える時間を意識的に取るようにしましょう。

従業員の離職対策についても、「研修を行なった」「人事制度を変えた」といった形式的なもので満

足するのではなく、従業員が会社に対して何を求めているのか、何が不足しているのかを、しっかりと考える必要があります。

◇ ◇

どれほど素晴らしい会社であっても、離職者がゼロになることはありません。退職する従業員を気持ちよく送り出すことも、大切な人材流出防止策です。

強い引き止めや、有休消化をさせないなどの退職者へのネガティブなアプローチは絶対にNGです。このような行為は、在籍している他の従業員への悪影響が大いに懸念されます。

また、転職者が口コミサイトなどに書き込み、ネガティブな評価がWeb上に残る可能性もあります。数年後に実力をつけて、自組織に戻ってくる可能性を期待し、気持ちよく送り出すことを心がけましょう。

退職者には、「嫌味を言わない」「嫌がらせのような対応をしない」ことはもちろん、「引き継ぎのスケジュールを一緒に決める」「送別会を開く」といったことを行ない、組織にとって大切な存在であったことを言葉や態度で伝えましょう。



はさま ともひこ 「学習する組織」や「シェアードリーダーシップ」の哲学・方法論をベースに顧客との共創・協働を大切にしている。自身も組織変革ファシリテーターとして従事。

図表3 1on1による3つの支援

① 業務支援	仕事のやり方を教えて必要に応じてアドバイスすること
② 内省支援	振り返りを促すこと。また、客観的な意見を伝え、本人の気づきを促すこと
③ 精神支援	励まし、褒めること。また、本人の感情のケアをすること