

アルムナイ制度の広がりや、就職情報サイト等での口コミの影響度の高まりにより、退社する社員との対話の重要性が増しています。企業に求められる「オフボーディング」のポイントを解説します。

「オフボーディング」のポイント

株式会社ハツカズーク
セールス&マーケティング責任者

大森 光二

オフボーディングの重要性が高まる背景

かつては大学の卒業生を指していた「アルムナイ」は、近年、会社の退職者を指す言葉として人事領域で広く使われています。

アルムナイが再入社する「アルムナイ採用」に話題が集まりがちですが、会社はアルムナイとの関係構築によって、図表1のように採用だけにとどまらない多くのメリットが得られます。

そして、アルムナイとの関係構築をしやすくするために、退職体験を向上させる「オフボーディング」が重要となります。

オフボーディングとは、退職の

意思表示から退職が完了するまでの一連のプロセスをいいます。

オフボーディングがうまくいけば、アルムナイの再入社や、SNSや口コミサイトでのアルムナイによる悪評の減少、アルムナイを通じた新しい顧客との関係の充実や協業の構築など、会社の新たな可能性が広がっていきます。

さらに他の社員にとっても、「この会社はたとえ辞めていく人であっても、人との関係性を大事にしている」などポジティブな反応が生まれます。

将来も会社との関係性が継続する可能性が高いため、急な退職や引継ぎが不十分など、周囲に迷惑をかけるような辞め方の防止にも

繋がります。

オフボーディングの重要な要素

オフボーディングの対応次第で、アルムナイの会社に対する印象は大きく変わってしまいます。

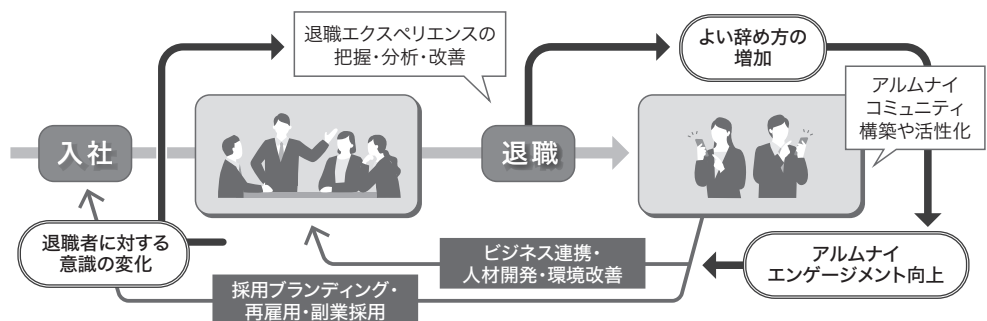
心理学者、行動経済学者であるダニエル・カーネマン氏によって提唱された「ピークエンドの法則」にある出来事についての記憶や印象は、感情が最も高まったとき（ピーク）の出来事と、終わり（エンド）の出来事で決まるという法則にあてはめると、エンドにあたるオフボーディングは、会社の印象に大きな影響を与えます。

部下から退職の相談を受けた際に、感情が揺さぶられる上長の気持ちは理解できます。

しかし、感情的になって関係を悪化させることは、誰の得にもなりません。無視したり、見せしめのように厳しく接することで関係が悪化した退職予定者は、会社に対する好意が薄れてしまい、退職後に関係づくりをしようとは思わなくなります。

さらにそのような対応を目の当たりにした他の社員も、「自分が退職するときにはぎりぎりまで黙

図表1 よい辞め方から繋がる好循環の例



つていよう」「失礼な態度にがっかりした」等、会社に対して悪い印象を持つ可能性があります。

理想的なのは、「退職の意思決定前に相談をしてもらう」状況をつくることです。そのためには、

図表2 オフボーディングの4ステップ

	状 況	対応内容	ポイント
1 意思表明 退職の	退職したいという意向に対して、退職理由を引き出す	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 感情的になって上長の主張を押し付けず、傾聴の姿勢で退職理由の本音を引き出す ▶ その場で結論を出さずに持ち帰る 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 冷静に話を聞き、感情的にならない ▶ 否定をしたり価値観を押し付けけない ▶ その後によそよそしくしない
2 上長面談	1on1で上長から話す時間を設定し、引き留める 難しい場合には意向を尊重する	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 残ってほしいという意向は伝える ▶ 退職理由の改善次第で残る余地があるのかを確認する ▶ 決意が変わらなそうであれば意思を尊重する（応援する姿勢を示す） 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 退職意思表明から時間を空けすぎない ▶ 相手の貢献を認める ▶ 一緒に働きたい気持ちは伝える
3 退職決定・引継ぎ	退職が正式に受理され、退職日までの引継ぎをスムーズに行なう	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 意思が固いこと、考え抜いた結論であることを周囲にも理解させる ▶ 関係者にできるだけ迷惑が掛からないようにスムーズな引継ぎを行なう 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 今後もアルムナイとして関係が続くことを伝える（双方に良好な関係） ▶ 仲間外れにしない（定例会の会議やメーリングリストから外すなど）
4 退職日	最終出社日に「よい会社だった」と思ってもらう	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 職場メンバーから感謝の言葉を伝える ▶ 困ったらいつでも連絡するように伝える（アルムナイとして繋がる） ▶ 挨拶の場、送別会を開く 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 大切にされていた、惜しいと思われていることを認識してもらう ▶ 退職後も関係性は続くという安心感を与える

オフボーディングの改善が重要な取組みとなります。

オフボーディングの実施ポイント・留意点

従来の退職時対応は、事務処理に重点が置かれていました。

しかし、これから求められるのは、会社と退職者の関係づくりとしてのオフボーディングです。そのため、アルムナイ1人ひとりに向き合い、退職体験を変えていく取組みが必要です。

オフボーディングには、4つのステップがあります（図表2）。

1 退職の意思表明

退職希望者から意思を伝えられた際、本人の意思を変えることは難しく、多くの場合は退職を受け入れざるを得ない状況です。

期待していた人材であれば、感情的に対応してしまうこともあります。それが有効ではないことは前述のとおりです。

一方で、すんなりと受け入れてしまうのも問題です。「自分はその程度か」「人に対して冷たい」等の印象を持たれてしまうと、その後の関係は続きません。

そのため、「なぜ退職を考えて

いるのか」という理由を深掘りして、本音を引き出すという姿勢が重要です。その場では結論は出さず、まずは持ち帰ることで「上長がきちんと考えてくれている」という姿勢も伝わります。

また、退職希望者がここぞとばかりに会社に対する負の感情を爆発させるケースもあります。

その際も感情的にはならず、まずは事実と推測を切り分けて傾聴する姿勢が大切です。情報を整理したうえで、誤解があれば丁寧に説明することが必要です。対話を続けるなかで会社として至らなかつた点があった場合は、素直に認めるとともに改善の考え方も同時に伝えましょう。

同じような思いを他の社員も抱いている可能性もあります。悪い点があれば改善する、という意思を伝える必要があります。

2 上長面談

退職の意思表明を受けてから数日内に、改めて退職希望者との面談を設定し、会社の意向を伝える機会をつくります。

面談の設定まで期間を空けすぎると、退職者が転職活動に気持ち切り替えてしまったり、転職先

が決まっている場合は、新たな職場への気持ちが高まり現職への集中力が低下していきまます。また、放置された気分にもなり、気持ちはどんどん離れていきます。

「会社に残ってほしい」という会社の意思を伝えることは、退職者にとって「これまでの働きが認められている」ことなので、悪い気分にはなりません。

ただし引留めが異常にしつこかったり、会社の意志を強く押し付けることは、強い拒否反応に繋がります。会社の意向を真摯に伝えて、それでも本人の意思が固く、翻意が難しいようであれば、相手の意思を尊重して退職の意向を受け入れましょう。

退職意思を伝えた本人も、できるだけ迷惑はかけたくない、ということも多いものです。

上長から、これからも応援すること、困ったらいつでも相談に依るなどと声をかけることが、今後の関係性に繋がっていきます。

一方で会社の意向として、引き留めずにそのまま辞めてもらうという場合もあるかと思えます。

その際には、在籍中の感謝を伝え、新たなチャレンジを応援する、といった姿勢で臨みます。

3 退職決定・引継ぎ

退職が決定したら、他の社員にも上長から退職の事実を伝える必要があります。

なんとなく噂で広がってしまうと、人によって受止め方が変わってしまうことがあるため、上長から正しい情報を伝えます。上長から「引留めをしたが本人の意思が固く、残念ではあるが最後まで責任をもってやり切ってもらう」など、職場の負担が増えることも配慮してメンバーに発信します。

そして、退職者が仲間外れにされたり、よそ者扱いされないように注意しましょう。

定例会議に呼ばない、メールリグリストから外す等の行為は、その理由を退職者に伝えないと、退職者に疎外感を与え引継ぎ等に影響が出てしまいます。事前に退職者とコミュニケーションをとり、本人の納得を得ながらスムーズな引継ぎを進めましょう。

引継ぎ等をスムーズに終わらせるには、いかに相手が納得して最後まで働けるか、社内外に対しての迷惑をできる限り抑えられるかを考えて、よい関係性を構築することが求められます。

4 退職日

最終出社日には、退職者本人が挨拶する機会をつくりましょう。同じように、他の社員から退職者に感謝の言葉を伝える機会を設けたり、送別会を開くなどして、退職後も良好な関係を続けたいことを認識してもらうよい機会となります。アルムナイネットワークを有している場合には、会社として案内をします。「会社として、これからは繋がりをもちたいと思っている」という意思表示は、ポジティブな反応を得られます。

社内におフボーディングを浸透させるための取組み

おフボーディングのステップを整備しても、それだけではうまくいきません。

おフボーディングの対応をするのは、各職場の上長である管理職です。彼らにおフボーディングを浸透させるための具体的な取組みとして挙げられるのは、研修とガイドラインの作成です。これらにより、退職者との向き合い方をレベルアップすることができまます。研修においては、アルムナイやオフボーディングの重要性を理解

することからスタートします。

まだまだ「退職者は裏切り者」「辞め方が失礼な人が多い」等の声を耳にします。

しかし、どちらかが態度を変えなければ、いつまでも関係は悪いままです。まずは会社側から変えていくことを理解したうえで、退職の相談を受ける上長の対応について議論します。

研修において重視することは、会社によって様々ですが、

- ◆ 傾聴姿勢の見直し
- ◆ 本音の引出し方
- ◆ オフボーディングステップにおいて相応しくない態度

などを確認していきます。

研修後には、参加者から得た意見を活かしてガイドラインに落とし込みます。

研修の効果は、ひとつのかたちとしてまとめないと長続きしません。そのため、参加している管理職の意見をガイドラインに反映することが必要となります。

そうすることによって、オフボーディングを自分事として捉えるようになり、背景を正しく理解した利用しやすいガイドラインを作成することができまます。

