

なぜ人は辞めるのか

厚生労働省の調査によると、新卒社員の約三割が三年以内に退職している。十人採用すれば三人が辞める時代である。この数字以上に価値観の変化がある。人が辞める時代になったのではない。人が辞めることを当然と考える時代になったのである。

三年で三割が辞める時代

先日、ある企業の採用担当者
と話をした。

「最近の履歴書は驚きますね」
何に驚くのかと聞くと、応募者
の転職回数だという。五社、六
社は珍しくない。八社、十社と
いう人もいる。

私が社会人になった頃は違っ
た。当時は履歴書に転職歴が多
いことは決して良い評価ではな
かった。「なぜ長続きしないの
だろう」「何か問題があるのだ
ろうか」「何か問題があるのだ
ろうか」そう見られることも
少なくなかった。

ところが今は、事情が確実に
変わってきている。転職を前向
きに取り上げる報道や情報も増
えた。本人も隠さない。企業側
も昔ほど気にしない。転職する
ことへの抵抗感が大きく下がっ
ているのである。

新入社員研修でも変化を感じ
る。「皆さんはこの会社で何年
働くつもりですか」こう質問す
ると、昔は「定年まで頑張ります
」と答える人が多かった。

ところが最近、

「分かりません」

「良い会社があれば転職する
かもしれない」という答えが
返ってくる。

悪気はない。極めて自然な感
覚なのである。

終身雇用が当たり前だった時
代から、自分に合う会社を探す
時代へ。社会は確実に変化して
いると言えるだろう。

さらに大きいのは親の価値観
である。三十年前は、仕事を辞
めたいと親に相談すると、「石
の上にも三年」と言われた。嫌
なことがあっても三年。思うよ
うにいかなくても三年。まずは
続けてみなさい。

そんな教えであった。
ところが今は違う。若者が親
に相談する。

「会社を辞めようと思う」。す
ると「あなたの好きにしないさい」
「無理をする必要はない」とい
う答えが返ってくる。
どちらが正しいという話では
ない。

ただ、経営者は現実を見
なければならぬ。

昔は「石の上にも三年」とい
う言葉が社員を支えていた。親
も上司も先輩も「まずは続けて
みる」と言った。

しかし今は違う。合わなけれ
ば辞める。別の会社を探す。そ
れが特別なことではなくなった
のだ。時代は確実に変わってい
る。

るのである。

企業は、人が辞めないことを
前提に経営するのではなく、人
が残りたい組織をつくらな
ければならぬ。

なぜ人は辞めるのか。

なぜ人は残るのか。
その答えを考えることが、こ
れからの経営に求められてい
る。

人が残りたくなる会社

離職の原因を給与や休日だけ
で考える経営者もいる。

もちろん、それも大切である。

しかし私は全国の企業で研修
を行う中で、それだけではな
いと感じている。

人が辞める会社には共通点が
ある。

何を頑張れば良いのか分から
ない。何が評価されるのか分
からない。上司によって言うこと
が違う。将来の姿が見えない。

つまり組織の中に基準がないの
である。
反対に人が定着する会社にも
共通点がある。それは人を大切
にしていることである。

ここにいることを大切にすると

は甘やかすことではない。
人が育つ環境をつくることで
ある。人は認められることで成
長する。上司から認められる。

仲間から認められる。お客様か
ら認められる。
認められることで自分の存在
価値を感じる。承認欲求が満た
されるのである。

その時小さな変化が起こる。
「自分もこの組織の役に立ちた
い」という当事者意識の芽生え
である。
最初は小さな芽に過ぎない。

経営管理講座

染谷昌克

451

しかし、その芽はやがて責任感
へと成長する。

後輩ができる。任される仕事
が増える。周囲から期待される
立場になる。

「自分がやらなければ」とい
う気持ちが生まれる。責任感
はさらに使命感へと変わる。

存在し続ける組織をつくる

企業の目的は何だろうか。利
益を出すことだろうか。売上を
伸ばすことだろうか。地域や社
会へ貢献することだろうか。

もちろん重要である。

しかし、それらは企業が存在
し続けるための手段であって目
的ではない。

企業の大きな使命の一つは、
存在し続けることである。

企業が存在し続けるために欠
かせないものがある。

それは人である。

どれほど優れた商品があつて
も、どれほど優れた技術があつ
ても、人が育たなければ続かな
い。人が残らなければ続かない。

特に中小企業においては深刻
である。社員数千人の企業であ
れば、一人二人辞めても大きな
影響はないかもしれない。しか
し三十人、五十人、百人規模の
企業は違う。

営業担当が辞める。管理職が
辞める。ベテラン社員が辞める。
一人の社員が抜ける影響は決
して小さくない。

離職率の問題は、人事だけの
問題ではない。経営そのものの
問題なのである。

そして最後には、

「この会社を良くしたい」

「この仲間と共に成長したい」
という愛社精神へと育ってい
く。人が辞めない会社とは、待
遇の良い会社ではない。

自分の存在価値を感じられる
会社である。

だから多くの経営者は「どう
したら辞めないのか」を考える。
しかし、その問いだけでは不
十分である。

本当に考えるべきことは、「ど
うしたら育つのか」である。人
は成長するから残る。任される
から残る。認められるから残る。
そして組織の一員としての自
覚が芽生えるから残る。

居心地の良い組織をつくるの
ではない。人が育つ組織をつく
るのだ。

育つ組織には期待がある。役
割がある。任される仕事がある。
当事者意識が生まれ、責任感が
育つ。会社を支える意識が育つ。

人は、自らの成長を実感し、
その組織に自分の存在価値を感
じた時に残るのである。

人が育てば、次の人を育てる。
人を育てる人が増えれば、組織
に力が残る。その積み重ねが、
存在し続ける企業を作るのであ
る。

個人の力が組織の力へと変わ
る。その時、企業は強くなる。
離職率の問題とは、結局のと
ころ人づくりの問題なのであ
る。