

コミュニケーション不足がベテランの離職を誘発

2009年7月、有効求人倍率0.42倍という記憶に残る数値をたたき出してから10年。サービス業の有効求人倍率は、2009年7月の0.69倍から2019年6月に2.99倍へ。採用の難しさが数値からも如実に表れています。要因は何といても人口減少。働き手が減り続ける中、人材の重要性はさらに高まると考えられます。今連載では求職者の動向や背景をお伝えし、人材課題解消にお力添えできればと思います。

真面目で仕事熱心な課長が退職を決断した理由とは

先月とある企業で約20年と長く勤務されていた田中さん（仮称）としては店長職を経て人材教育部に異動、課長として活躍。仕事熱心で真面目な人柄も評価され、キャリアアップをされていました。ホール現場で特に注力していた人材育成にかかわる部門に配属され、やりたいと思っていた仕事、ご自身ができること、そして会社から求められていることの三つが合致し、着実に実績を残されたことから業務領域や責任範囲が広がったようです。

しかし、いつのころからか定かではないが、会社に期待されているのか分からなくなり、自分に価値があるのか漠然と不安を感じるようになった、ということでした。社会情勢や業況変化に合わせ、方向性や組織が大きく変わる中で、人員を豊富にそろえていた田中さんの所属する部門は縮小が決定。ご本人も部門を支えていた自負を持たれていましたが、自分の

仕事に自信が持てなくなり、人員削減という意向を聞いたときに「ここが引きどき」と退職の意思を伝えたようです。会社から慰留の話を受けたようですが、意思は変わらず退職という判断を下されていました。

ホール現場を任されていた当時、人材育成の重要性を強く感じ、注力し、その功績が認められ、希望とする部門に配属・昇進。順調なキャリアの道を歩んでいたにもかかわらず、なぜ、このような結末となったのか。

疑問やズレの積み重ねが招くモチベーション低下

話の前半に配属当時はやりたいこと、やれること、やるべきことの三つが合致したことから実績を残せたという話をさせていたのだかと思えます。これは、キャリア形成の一つの考え方として「三つの輪」といいます。

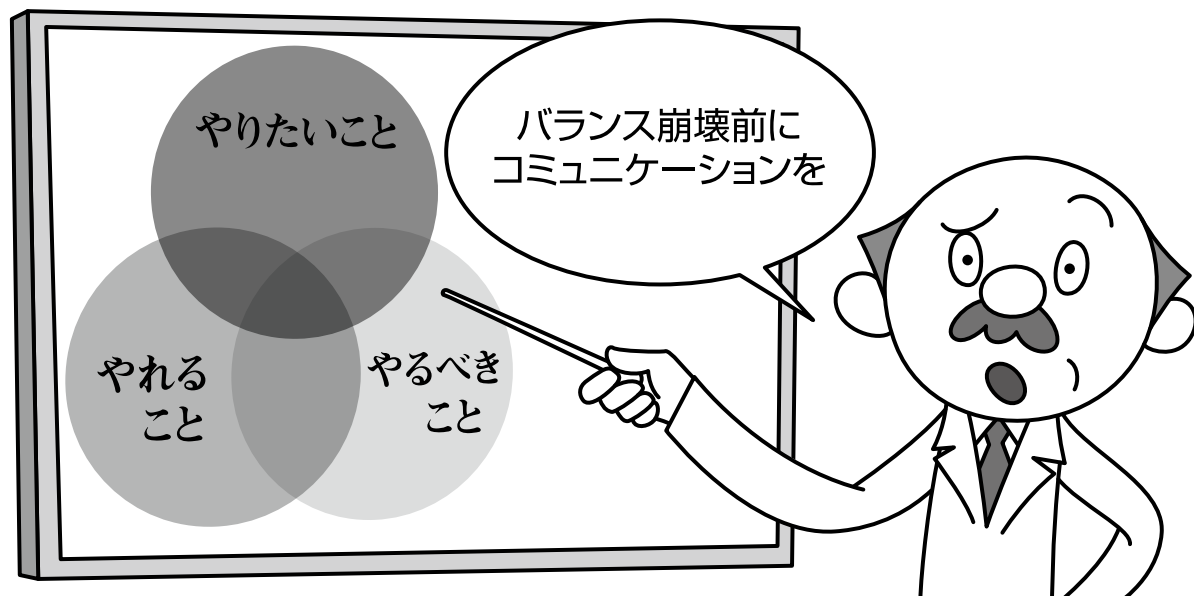
三つの重なる輪を書き、この三つが重なる部分に自分自身の意思を置きながら仕事を行っている状況が健全なモチベーションを保て

るといわれています。そして、その輪を、それぞれ大きくしていくことが自身の能力を高めていくという考え方です。

今回の場合、人材教育部への配属当初は、健全で良いモチベーションの中でスタートできたと思えます。経験を積み重ねていく中で、「やれること」が増えていき、今までできなかった「やりたいこと」ができるようになっていきます。

しかし、能力が高まり、責任権限も大きくなったことで、自己判断する機会が増えた一方、会社との考え方をすり合わせる機会は減り、「やるべきこと」と「やりたいこと」をうまく調整できず、モチベーションが保てなくなったことが考えられます。

そして、「会社組織と自身の考え方、方向性のズレや矛盾に対する小さな疑問の積み重ね」を解消しないまま、長い間、放置していたようです。なぜ、そのままにしていたのかを聞くと、「相談しようとしたが、できなかった」という回答でした。ご本人いわく、上司と仲が悪かったわけではなく、



むしろ、仲は良かった間柄だった
そうです。

しかし、その部門に長く在籍して
いたことから、「今さらそんな話
をすることはできない」と決めつ
けていました。積もりに積もって
大きくなったズレは、そのまま不
安につながり、結果的に田中さん
は、「存在意義」を見出すことが
できなくなっていたのです。

この事象、すでにお分かりかと
思いますが「コミュニケーション
不足」が要因。組織は「責任ある
仕事を任せられる」と評価、権
限を委譲し、本人もその期待に応
えようと取り組んでいたにもかか
わらず、ちよつとしたボタンの掛
け違いから、このようなことが起
こってしまったのです。

密なコミュニケーションが 離職防止には不可欠

キャリア相談の中で話を聞く
と、「それは、コミュニケーション
不足ですね」ということは経験
豊富なキャリア層にも多々あり、
組織とのコミュニケーションがう
まくいっていないことが要因と
なっているケースは少なくありま
せん。

ここでいうコミュニケーション

とは日常的な会話レベルではな
く、個人の志向、方向性、仕事の
悩み、考えについての吸い上げと
いう意味合いで、定期的なヒアリ
ングやすり合わせは離職防止とい
う側面で不可欠といえます。各階
層で設定し、対応する必要がある
ますが、いずれにしても「任せら
れる人材だから大丈夫だろう」と
放置せず、会社・組織として定期
的にコミュニケーションを取るこ
とで心情の変化を察知、モチベー
トすることが大切です。

田中さんの場合であれば、「あ
なたは組織に必要な」ということ
を示すことで、存在意義をあらた
めて実感できたはずですよ。

強かった前職への想い 会話で悩みの本質が明確に

田中さんに初めてお会いした際
は、何に悩んでいるのかが分から
ず、本人もただ新たな環境で頑張
りたいという「転職することが目
的」で、「何のために」というと
ころが抜けていました。

しかし、話を深めていくと悩み
の本質が明確になると同時に、仕
事に対する想い、前職に対する想
いが強いことが分かりました。会
社が嫌になったわけではなく、仕

事が嫌になったわけでもない。し
かし、相談を受けたときにはす
でに退職が決まっており、後戻りす
ることはできず、転職活動するし
かない状況になっていたのです。
一方の前職も慰留するくらいです
から、おそらく、田中さんを必要
としていたのだと思います。

こんな残念なことはありません。
新たな職場が決まり、前を向
いて進み始めた田中さんは早速、
活躍していると聞いていますが、
もつと早くお会いできれば、前
職に残るといふ選択肢があること
に気が付いてもらえたかもしれない、
と強く思ったケースでした。正直、
複雑な気持ちでしたが、業界外に
流出しなかったのは、せめてもの
救いなのかもしれません。



高田堅一 (しまだけんいち)
埼玉県出身。大学卒業後、パッ
ク・エックスに入社し、人材紹
介事業を10年以上経験。国
家資格キャリアコンサルタント
を取得。これまでに2000人
以上の支援を行う。