

組織の入り口管理とリテンション

小笹 芳央

新卒求人倍率が2倍を超え「バブル期並みの採用難時代の到来」と採用環境の変化が世の中に大きく報じられている。経営者や人事からは「せっかく採用しても直ぐ辞めてしまう」「学生の質の差も著しい」「学生の自社の理解が浅すぎる」などの悲鳴をよく聞く。しかしこの状態は今後さらに加速しそうである。日本の組織人事に大きな構造的変化が到来している。

右肩上がりの企業成長時代においては従業員の長期勤続を前提とした習熟度の向上が企業経営において重要な価値の源泉であった。終身雇用や年功序列型賃金、退職金制度がそれをさらに支えていたわけである。しかしながら今までの企業と従業員がお互いを相互拘束する関係は現在終焉を迎えつつある。企業は旧来の高コスト体質からの脱却を目指し、上記仕組みを放棄し始めた。従業員も自らの市場価値を高めるためのキャリアパスを真剣に考え始め、企業は「よりパフォーマンスの高い人材」を、従業員は「より自分の市場価値を高められるステージ」をお互いに求め合う「相互選択型の関係社会」が到来したのである。本格的な人材流動化という大きな変化が企業と個人の間で起こっているのである。企業個人ともに、シビアに「選ばれる」という欲求のもと、「誰からも選ばれない企業と応募者」を生み出し、「うまくいく企業・応募者」と「そうでない企業・応募者」の二極化が進行している。

加えて2007年から2010年にかけて、大量のベテラン社員が定年退職する。18歳人口が頭打ちとなった少子化のなかで、一転して深刻な労働力不足に陥ることも予測されている。企業では新卒採用強化、若年労働者の採用強化や多様な雇用形態の導入、ナレッジのトランスファー（育成）など様々な取り組みを始めている。さらに新規学卒者の中卒者の7割、高卒者の5割、大卒者の3割が3年以内に辞めるという「七五三問題」という早期離職問題が企業を襲っている。採用・就職時のお互いの理解不足によるミスマッチが大きな問題を起こしていることは無視できない。早期退職は企業にとっても社会にとっても投下した資源が回収できないという大きなロスだからである。

今後の日本の少子化による労働人口の減少を考えると、企業には人材マネジメントの側面において思い切った発想の転換が求められる。当然採用した後の人材リテンションも重要だが、採用時の「組織の入り口管理」が実は重要だと考える。何故なら、応募者は「何のために働くのか」「その仕事の意味は何か」「その会社のビジネスの意義は何か」といった、その企業で働くコミットメントが弱いまま企業を選択。安定性や待遇等経済合理性での選社。入試のごとく、合格した複数の会社の中から選ぶ。こんな会社選択では入社後「こんなはずじゃなかった」「あの時合格した別の会社にしておけばよかった」と自分の仕事に力が入らないのは目に見えているからである。お金や待遇などの経済合理性以外の多様な軸で、組織の入り口における共感点を創り、コミットメントを醸成した上で採用し、入社後はそのモチベーションを成長エンジンにした経営を行うことがリテンションに他ならない。経済的な報酬原資は有限だが、意味報酬の原資は無限だからである。

一方応募者も自己のキャリア形成という視点から自己分析を行うことは大切だが、いつまでも「自分探し」に終始するのではなく、「こんな自分になる、そのために働く、目標設定する、だからこの仕事をする、この会社に入る」という『自分創り』のスタンスでの就職を期待したい。そんなスタンスから入社する企業へのコミットメントが生まれ、自らも自走する意欲が喚起されるからである。

企業と個人の「相互拘束関係」から「相互選択関係」への変質は、優秀な個人から支持を集める企業と、その反対に見放される企業とに二極化する。さらに経済のソフト化・サービス化の潮流の中で、企業は今一度「組織の入り口段階でのマネジメント」を強化し、応募者からの経済報酬以外でのコミットメントを醸成することを企業経営の優先テーマに位置付け直す必要があると言える。組織の入り口段階でのマネジメントは、入社後のリテンションに直結するからである。

(おざき・よしひさ 株式会社リンクアンドモチベーション
代表取締役社長)