

社長と人事の課題解決ディレクション

株式会社ジェントルマネジメント 川崎 純弥

▶ 2. 働く(生きる)場所の積極的選択と消極的選択

登場人物

管 理 (かん おさむ) 社長:



人事課題に関して疎い。とりあえず現状維持でよいという考え。的外れな発言をする。

人 事 郎 (じん じろう) 課長:



人事部門の担当課長。現場の業務を管轄するプレイングマネージャー。人的課題の深刻さに気づいている。

GAPが深刻な現状

管社長: 最近、新卒採用面接で「この会社に入ったらどんなふう
に成長できるのか?」と質問されることが増えたな。

人課長: 今はファーストキャリアだけでなく、セカンドキャリアやその先のことを考える学生も増えていますからね。

管社長: 私は彼らのことを、会社に成長させてもらおうという受け身な子なんだと感じるんだ。入社後しばらくは仕事をしなくても給与が貰えるんだから、それだけでもありがたいと思ってほしいよ。こんな考えだったら、早く辞めてしまうのも当然だよ。

人課長: (本当にそうだろうか…。転職が一般化するなか、むしろ彼らは自身のキャリアや、人生そのものの不確実性の高まりを感じ、早くから能動的に動こうとしてい

るのではないだろうか…?)

DIRECTION 1

転職市場の変化

1. 若者の意識の変化

日本の若者がセカンドキャリアを視野に入れながら就職する理由には、複数の要因が絡み合っています。まず、終身雇用の崩壊や経済の停滞により、雇用の安定性が保証されなくなり、若者は柔軟なキャリアパスを求めるようになっています。スキルアップやリスクリングの重要性が増し、異なる職場で多様な経験を積むことで、キャリア形成を図る傾向が強まっています。

また、ワークライフバランスを重視する価値観の変化や、リモートワークなどの柔軟な働き方が普及していることも、転職を後押しする要因となっています。インターネットの普及により、求人情報へのアクセスが容易になり、転職エージェントやキャリアコンサルティングのサービスが充実しているため、若者は自分に合った職場を見つけやすくなっています。これらの背景により、転職を前提にキャリアを考える若者が増加しているのです。とはいえ、新卒で入った会社に10年~定年まで働き続けたいと考える学生は4割程度

にのびります。

(参照「マイナビキャリアリサーチLab転職動向調査2024年版(2023年実績)」 「マイナビ2025年卒大学生インターンシップ・就職活動準備実態調査(11月)」)

2. 中途採用市場の変化

2023年の正社員の転職率は7.5%と依然として高い水準を維持しています。この転職率は2016年から約2倍に増加しており、転職が一般的なキャリアパスとして定着しつつあることを示しています。特に30代から50代のミドル世代の男性が多く転職しており、2023年では転職者の約半数(47.6%)がこの世代に該当します。この世代は即戦力としての需要が高く、企業からの求人も多いため、転職市場での活動が活発です。かつて、35歳の壁といわれましたが、現在はこの壁も崩れつつあります。

(「マイナビキャリアリサーチLab転職動向調査2024年版(2023年実績)」)

DIRECTION 2

求職者に選んでもらうために

このような変化のなか、企業は現状をどのように受け止め、どのように変わっていく必要があるのでしょうか。ポイントは、社員1人ひとりがある程度納得して、今の職場を選択しているという状態をつくるということです。

▶1. 最優先! 人事課題は重要度も緊急度も高い

▶2. 働く(生きる) 場所の積極的選択と消極的選択

3. 人事評価制度における勘違いポイント5選 (1/2)

4. 人事評価制度における勘違いポイント5選 (2/2)

5. 優秀な社員が評価されないただ1つの理由

6. 中小企業における人事パーソンのキャリアパス



■ 川崎 純弥 (かわさき じゅんや) 株式会社ジェントルマネジメント 代表取締役

複数の事業会社にて人事業務、マネジメント業務、人事部門長を経験。組織・人事コンサルティングファームを経て独立。中小企業への人事制度構築・導入・運用支援、および採用支援を中心に人的課題解決に貢献。伴走型コンサルティングにて、各社の実態に即した支援を信条としている。支援終了後も効果継続できるように重きを置いた、シンプルで分かりやすく、使いやすい仕組みづくりに定評がある。

<https://www.gentle-management3001.com/>

▶座右の銘「人間万事塞翁が馬」

1. 会社は多様な人の集合体

働く人々は1人ひとり異なった価値観を持っています。譲れない信念や、給与ややりがい、社会貢献度、労働時間など。それぞれの要素が複合的に折り重なって、数多く存在する企業の中でなぜ今この会社に勤めているのか? という理由は、意識している、していないにかかわらず、必ず存在しています。

もちろん、なんとなくという人もいるでしょうが、自分の会社と他社を比較した場合、「A社には転職したいけどB社に行くくらいなら、今の会社にいるよ」ということもあるでしょう。少なくとも、「不満はあるけど辞めるほどではない」のであれば、辞めるラインは必ず存在していて、それはその人の価値観が大きく影響しているのです。

100人いれば100通りの価値観がありますので、全員に会社の在り方や価値観を等しく納得してもらうことは難しいでしょう。しかし、そこを目指して努力し続け、あらゆる手を尽くしていくのが人事なのです。評価制度、賃金制度、教育制度、採用活動、福利厚生、それらも社員の働きやすさ、働きがいを向上させるツールです。何のためにそれらを活用するのか? それは、社員が納得して今の会社で働くということを積極的に選択できるようにするためです。

2. 人は感情の動物

学歴、職務経歴、転職回数、経歴職務、年収、職位、年齢、勤務地、転職市場の状況(売り手か買い手か)、社内の立場・立ち位置、働きやすさ、働きがい。多くの人は、これらの条件を頭の片隅、奥底に認識し、今現時点の自分が働く場所を選定しています。これに、自分の価値観がミックスされて納得度が決まっていきます。同じ人でも会社での日々のあらゆる出来事、経験の積み重ねによって気持ちや価値観は変動します。納得度は常に揺れ動くのです。

人は感情の動物といわれるように、最終的に何か大きな行動をとるときには何かしらの「心の動き」があるはず。嫌で辞めるにしてもそうでないにしても、歯磨きをするように、日常の延長として転職・退職を決める人はいないでしょう。それはつまり、一度高まってしまった不満や転職意欲を下げるチャンスもあるということです。社員の声に常に耳を傾け、コミュニケーションを図り、独善性を廃しながら謙虚に変化を続けることで、社員の気持ちをプラス方向に変えることもできるのです。

内定を辞退した学生や、退職した社員を責めても現状は良くなりません。求職者から選んでもらえるように、そして、今いる社員たちから、積極的選択として働き続けてもらうために、自社と関わる

すべての人々に真摯に向き合い、会社や人事が変わる必要があるのです。

GAPの解消に向けて

管社長: 当たり前だが人には感情があるし、感情はいつも一定ではない。揺れ動くものだからこそ、会社や人事はできるだけポジティブな理由で、この会社で働くという選択をしてもらう努力が必要なのだな。

人課長: そうですね。特に働く環境づくりや、社員にとって魅力的な会社であるために、人事ができることは少なくないと、改めて感じました。

管社長: 私が就職するときは、定年まで働くことを前提と考えていたが、今はそれが保証されていないからこそ、自分のキャリアや人生に真剣に向き合わざるをえないと考えると、大変なことも多いだろうと思うようになったよ。

人課長: 一方で、働き方改革により、労働環境は改善されつつありますし、副業やリモートワーク、フレキシブル勤務など、働き方の選択肢は増えていきますので、マイナスの変化だけではないですね。

管社長: 今働いてくれている社員に真摯に向き合いつつ、外部環境の変化をキャッチアップして、社内からも社外からも、魅力を感じてもらえるような会社にしよう。

人課長: はい!