

人材流出を阻止せよ！

採用定着にChatworkが効果的な理由



はじめに - 深刻な企業の人材不足

合同会社 YUGAKUDO/代表社員 田口 光

会社概要

2013年9月Learning Strategy Partnersとして創業。組織開発事業、スタートアップ支援事業を手掛ける。2019年4月合同会社YUGAKUDOに組織改編。完全紹介制での事業運営。

略歴

早稲田大学大学院商学研究科修了。

大手人材サービス企業・エンジニアリングサービス企業にて、新規事業開発・事業戦略・上場準備・M&A・人事総務・人材開発部門経験を経て独立。組織開発コンサルティングLearning Strategy Partnersを設立。Chatwork株式会社のCLO（Chief Learning Officer）など、ベンチャー・スタートアップ企業で顧問・役員を務めた後、2019年5月1日より合同会社YUGAKUDOとして活動。

所属団体

組織行動科学学会、人材育成学会、マーケティング学会、(社)企業研究会/組織開発研究委員

著書：組織文化診断と組織開発（共著）（産業能率大学出版）

論文：組織成長のジレンマを越えるリーダーシップスタイルのシフト

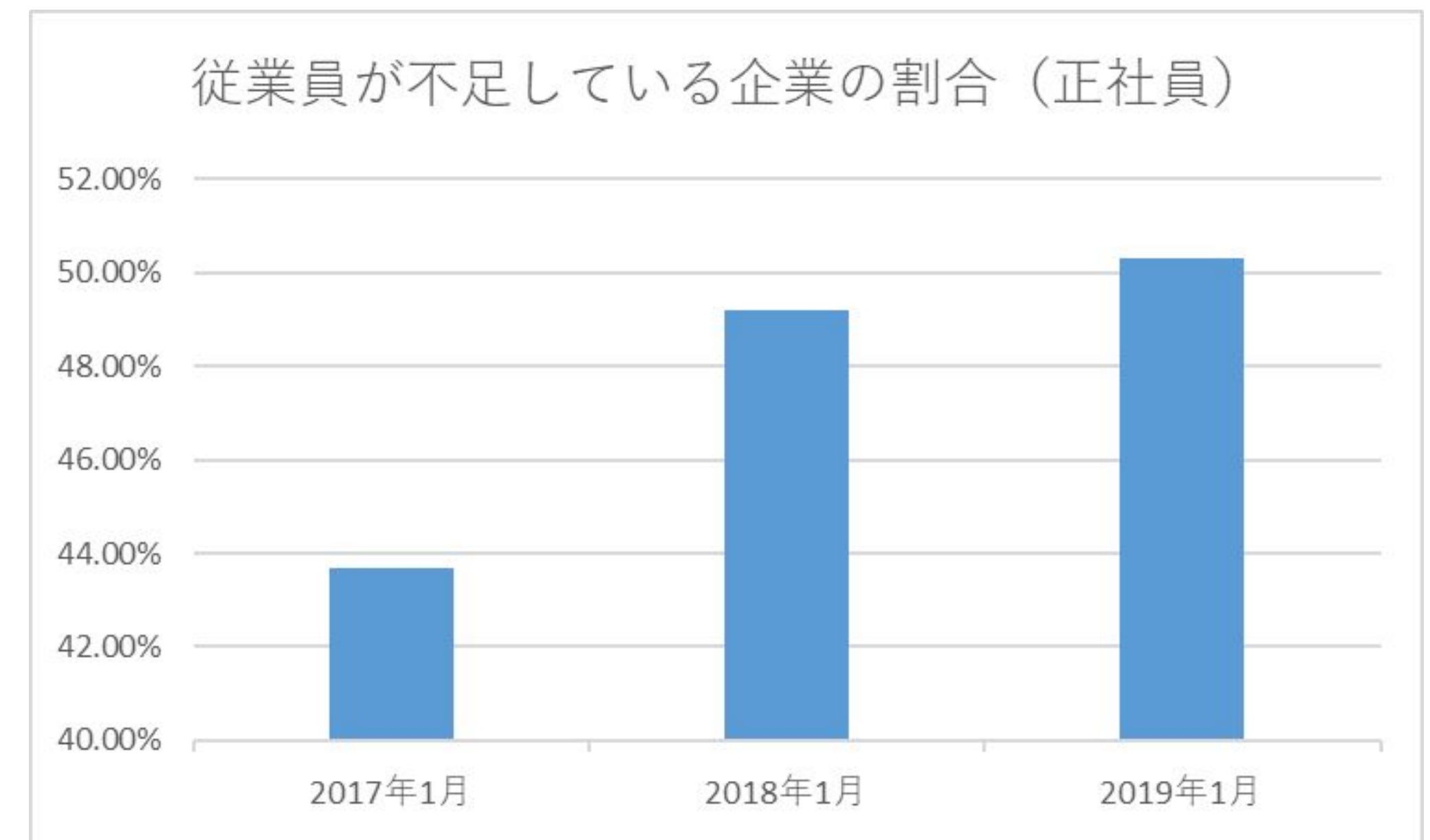


はじめに - 深刻な企業の人材不足

半数以上の企業で正社員不足が発生している

帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査（2019年4月）」より

正社員が不足している企業は 50.3% で1年前（2018年4月）から 1.1 ポイント増加し、4月としては**過去最高を更新**した。業種別では「情報サービス」（74.4%）が最も高く、「農・林・水産」（71.1%）も7割を超えた。以下、「運輸・倉庫」「メンテナンス・警備・検査」「建設」など6業種が6割台となった。不足感が強い上位10業種のうち8業種で1年前を上回り、人手不足感は一段の高まりを見せている



引用：株式会社帝国データバンク「特別企画：人手不足に対する企業の動向調査（2019年4月）」P2
<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p190506.pdf>
2019年8月10日閲覧

そもそもなぜ人材は流出するのか

- 「隣の芝」が「自社の芝」よりもよく見えたからにはほかならないのですが、その要因は以下に大別されます。

【①採用時のミスマッチ】

- 前ページで人出不足が何からきているかといえば、生産年齢人口の実際の減少やその報道から来る過熱感が第一に挙げられます。また、変化の激しいVUCA（Volatility、Uncertainty、Complexity、Ambiguity／ブーカ）と呼ばれる時代にあって、変化に対応する「やること」の増大が人手不足感を招いているといえます。
- この人手不足感が曲者で、とにかく「人数」を集めようとする採用に陥ってしまうのです。そうなる、目的は「人数」ですから、理念への共感度やなぜこの会社を選んだのか？この会社で何を成し遂げたいのか？といった志望動機がどんどんおざなりになってしまいます。
- ついには、知識やスキルといった仕事をおこなううえでの最低限の基準までなあなあになってしまうこともよく見聞きします。
- そうした経緯で「ミスマッチ」で入社した方が、その会社で活躍できるか、または活躍したいと思えるかといったら、それは相当低い確率になり、流出するのも当然ということになります。

そもそもなぜ人材は流出するのか

【②事業環境変化での流出】

- 昨今の事業環境の変化の速さは、日々身をもって感じる人が多いと思います。
- その変化の中では、**ポジション**がかわって管理職になったり、**部署異動**して**職種が変わる**こともあるでしょう。時には、転勤などで働く場所から変わるといったこともあるでしょう。
- 昭和の時代は、そうした変化に適応するのが当たり前とされてきました。終身雇用が前提であり、会社は最終的には社員を守る存在であったからです。
- しかし、平成で終身雇用の完全崩壊とともに、その方程式は崩れ、令和の今となっては、働く側の同意が当然の社会性に変わってきました。
- 前述の変化は、その社員のキャリアや成長といった要素に大きな影響をもたらします。令和の今、会社都合の一方的な指示では、社員が**自己のキャリアや成長**のために、流出するのは至極自然な社会現象なのです。

そもそもなぜ人材は流出するのか

【③社員と周囲の環境変化による流出】

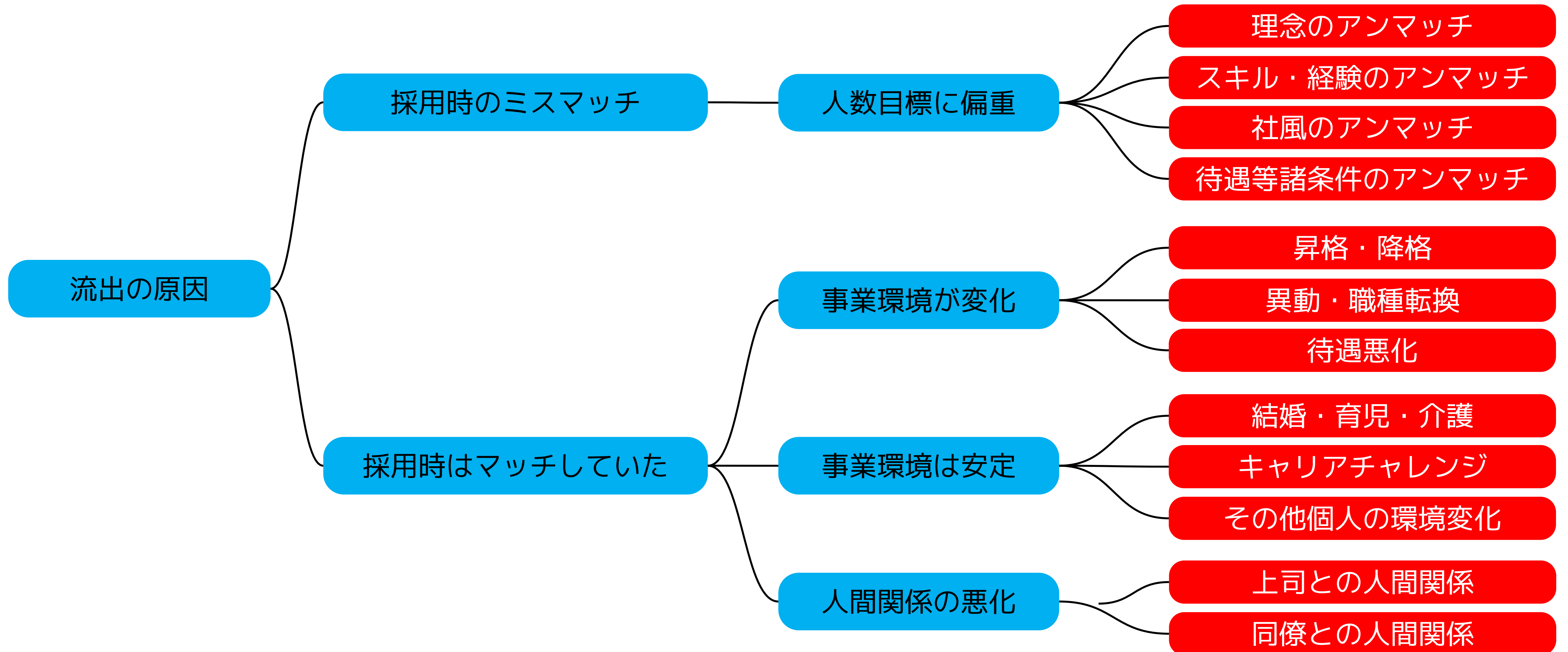
- 入社時に相互にマッチング度合いが高く、事業の変化が小さい状態であったとしても、社員自身の変化は常態的に起こります。
- 例えば加齢です。体力の衰えがあれば、昔と同じような仕事の仕方やボリュームには適応できないでしょう。最新のテクノロジーの導入などもその1つですね。
- また、結婚や育児・介護といったライフイベントで適応できなくなることも、珍しくありません。そうしたライフイベントが発生すると、当然に給与や時間といった労働条件についても求める事項が変わってきます。

そもそもなぜ人材は流出するのか

【④人間関係による流出】

- もっとも多いといわれているのがこの人間関係です。周囲との日々のコミュニケーションのとりづらさが蓄積することで、それがストレスとなり離職につながります。
- この人間関係は、管理監督者、つまり直属の上長との人間関係と同僚との人間関係に大別されます。著名なF.ハーズバーグの二因性理論に依拠すると、同僚との関係性よりも上長との関係性のほうが、人間関係として不満を抱くことが多いようです。
- この二因性理論では、会社の方針やマネジメントスタイルも不満を招く要因となりやすいことが挙げられていますが、これらも上長を通して理解することが実際は多いでしょう。このことから、冗長との人間関係は注意深くウォッチすることが必要そうです。

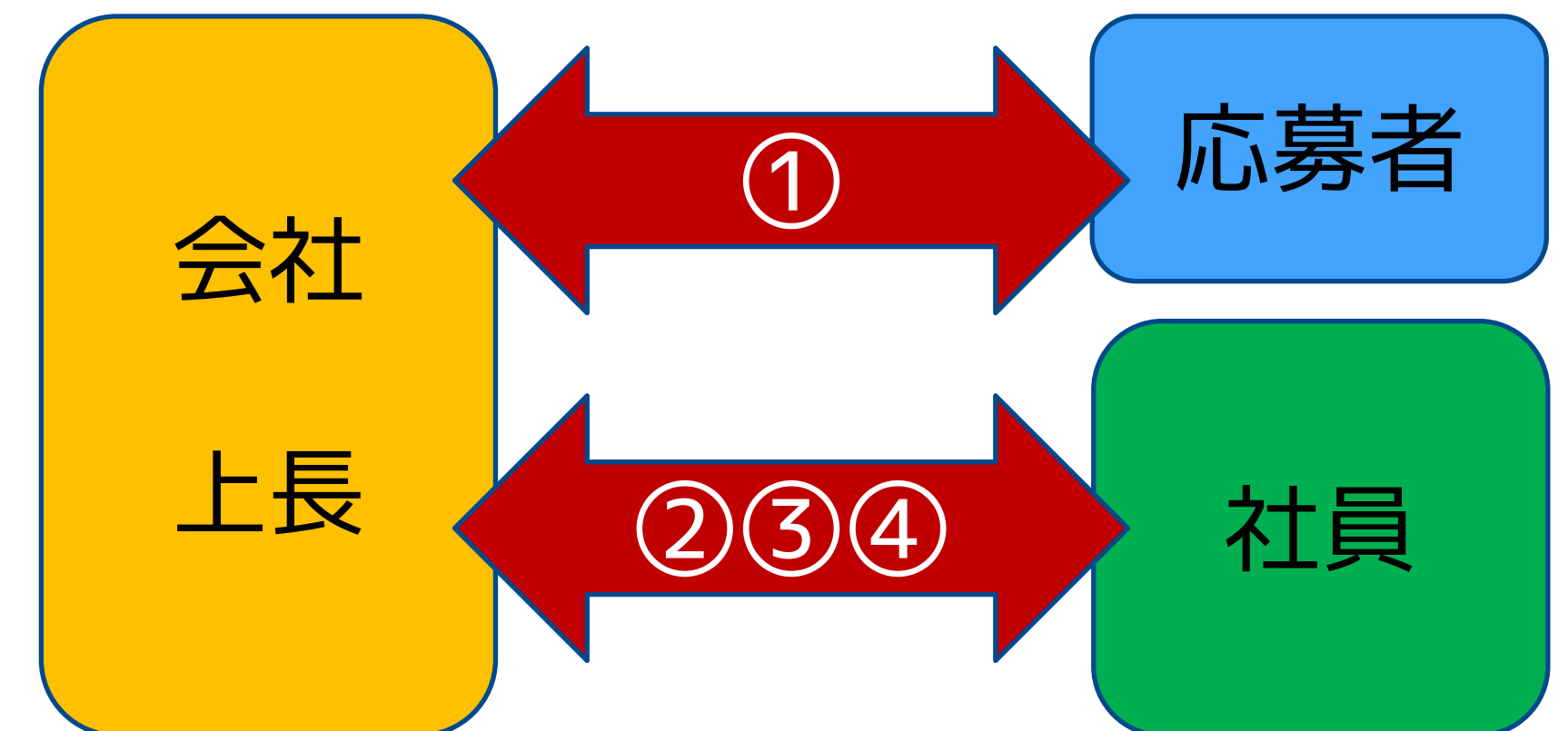
流出の原因分類



流出の根本原因はコミュニケーションにあり！

【すべてはコミュニケーション】

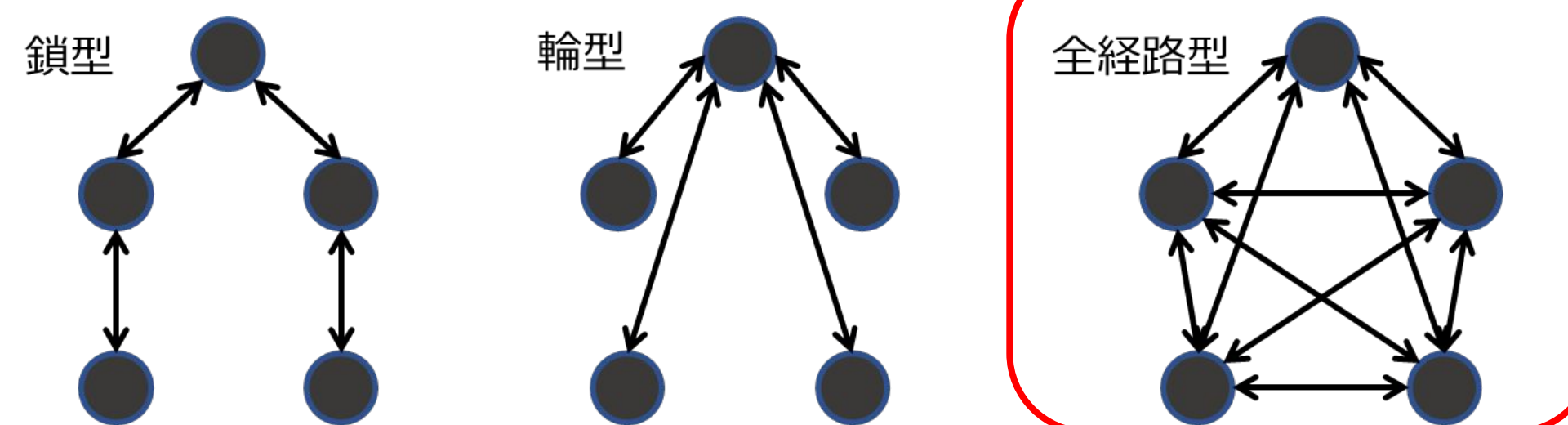
- 「①採用時のミスマッチ」「②事業環境の変化」「③社員自身の変化」「④人間関係」いずれも、本来あるべきコミュニケーションがなされていないことに端を発しています。
- 「①採用時のミスマッチ」は、ないに越したことはありません。経営⇔採用担当者、採用担当者⇔応募者の密なコミュニケーションで、概ねの問題はクリアとなります。
- 「②事業環境の変化」にしても、これは当然発生することです。その必要性と期待をきちんと伝えていくことが必要ですし、逆に社員がどのようなキャリア志向をもっているのか、日々コミュニケーションがとれていれば、このギャップはそもそも発生しません。これは「③社員自身の変化」でも同様ですね。
- 「④人間関係」も、まったくのあかの他人がひとつの目的に向かって進むわけですから、その方法や考え方は違って当然、ぶつかって当然なわけです。他者の意見を丁寧にきくコミュニケーションがあれば、さほど問題になることはありません。



コミュニケーションのあり方

【組織コミュニケーションのモデル】

- 組織コミュニケーションは主に右図の3つのモデルに分類されます。それぞれ特徴があります。
- どれが良い悪いということはありませんが、時代に沿うか否かでは差異が生じます。
- 現代は、VUCAともいわれる変化が激しく、不確実性が激しい時代です。つまり過去の成功をより多く知っている人が情報を握るコミュニケーションの型（鎖型・輪型）よりも、**今何が起きているのかを素早く共有する「全経路型」のコミュニケーションが必要**となるのです。
- また、ICTが発達している現代のコミュニケーションは、メールやチャットといったオンラインでのコミュニケーションが当たり前です。そうした環境下では、よほどのコミュニケーション統制を敷かない限り、**自然と全経路型となる**のです。逆にいえば、こうした**オンラインコミュニケーションツールを使いこなせない**と、**現代の組織コミュニケーションを構築できない**ともいえます。



	ネットワーク		
基準	鎖型	輪型	全経路型
迅速さ	中	速	速
正確さ	高	高	中
リーダーの存在感	中	高	なし
メンバーの満足感	中	低	高

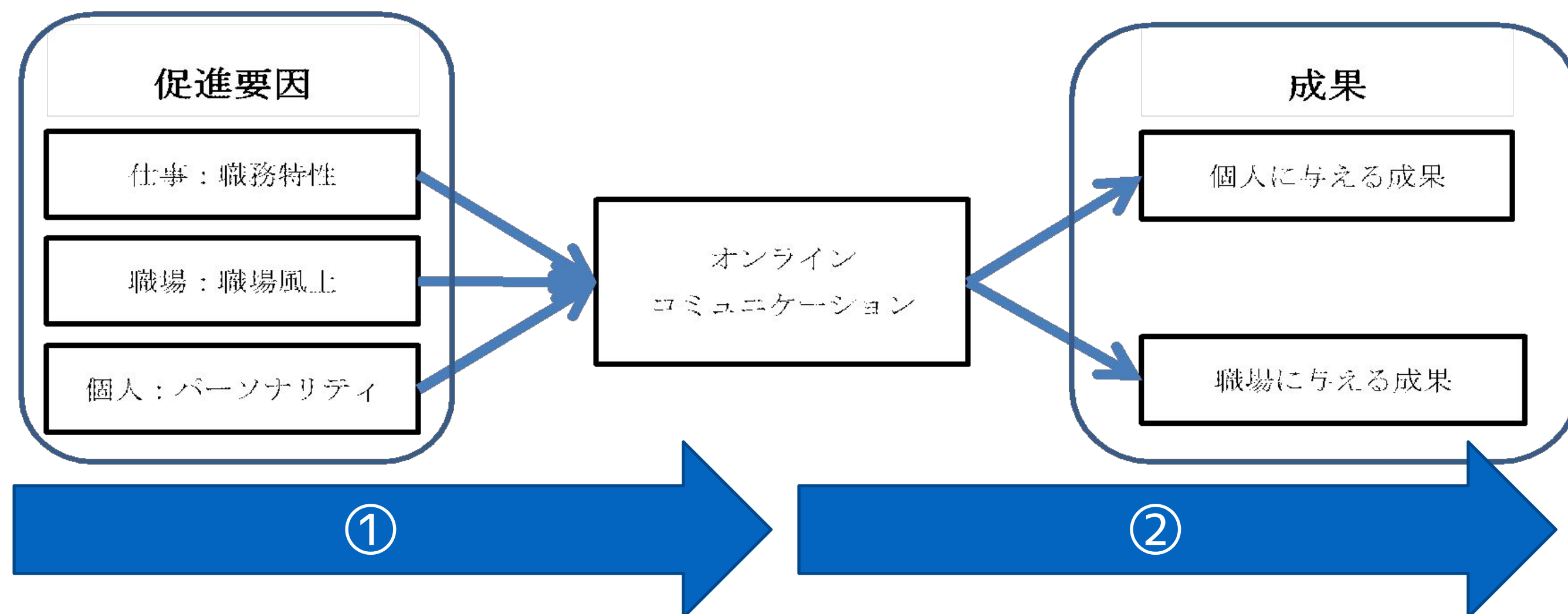
出典：Stephen P. Robins (2009) P236-237「組織行動のマネジメント」高木晴夫訳、ダイヤモンド出版,から監修者作成

よいコミュニケーションをつくる人材

オンラインコミュニケーション（OC）で上手にコミュニケーションがとれる人材には特徴があった

Chatwork株式会社と甲南大学の尾形教授で、以下の調査をおこないました。

1. 職務特性、職場風土、パーソナリティが、オンラインでのコミュニケーションにどのような特徴をもたらすのか
2. また、そのオンラインコミュニケーション（以下OC）がどのような成果をもたらすのか



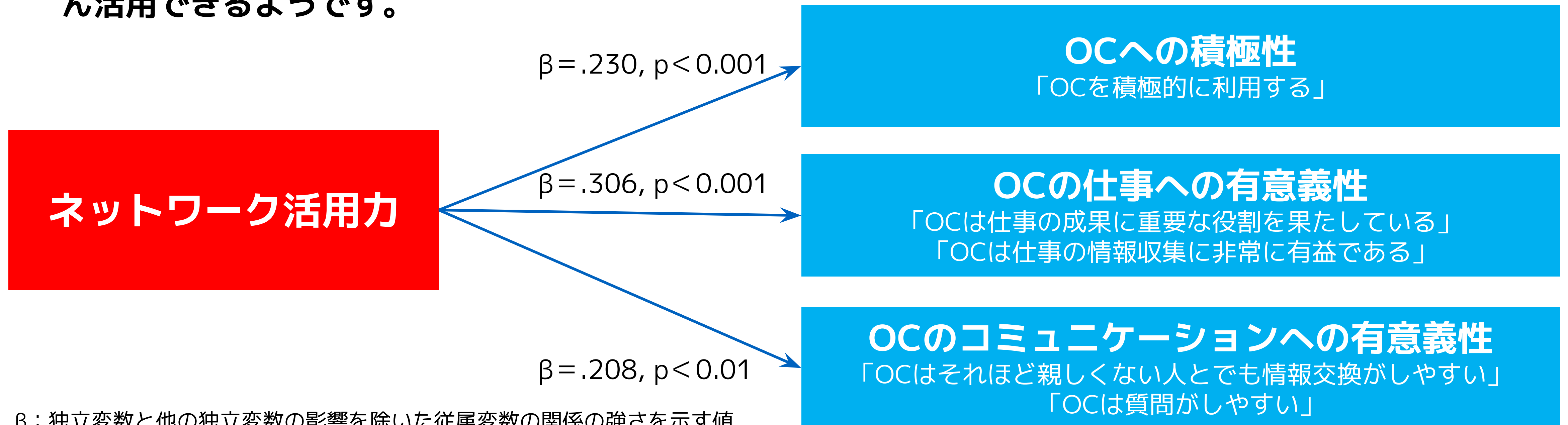
【調査概要】

1. 調査期間：2018年9月-2018年11月
2. 調査対象
 1. Chatworkユーザー且つChatwork導入から十分日数が経過している企業
 2. 社員数20～300人規模の企業
3. 調査データ：4社,310人
4. 質問票によるアンケート調査（WEB調査）

よいコミュニケーションをつくる人材

① ネットワーク活用能力がある人材 → 頼り上手な人材

ネットワーク活用能力とは、自分の周辺にあるコミュニティやつながりから、自分に必要な情報を取り出したり、自分がおこないたいことのサポートを得ることができるかといったスキルです。頼り上手ともいえます。そうした人材は社内外のOCを積極的に利用し、上手にコミュニケーションをとり、仕事へどんどん活用できるようです。



β : 独立変数と他の独立変数の影響を除いた従属変数の関係の強さを示す値

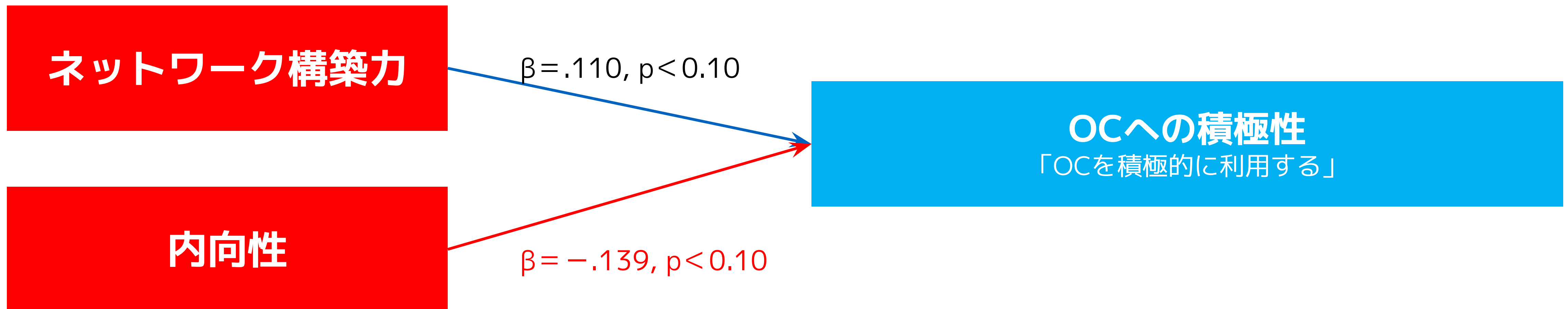
p : 小さければ小さいほど、確率的に偶然とは考えにくく、意味があると考えられる値

※ ネットワーク活用能力とその右の項目との関係は、それぞれの関係が強く、且つ偶然とは考えにくいといえる

よいコミュニケーションをつくる人材

②自らネットワークをつくれる人材

自らネットワークをつくりだせる人材は、当然といえば当然ですが、OCをうまく活用できるようです。学生時代に新しいサークルを立上げたり、社会人になってからも友人や仲間となんらかのコミュニティを形成しているような人材が該当します。逆に内向的な人材は、OCにおいてもその傾向は変わらず、あまり積極的に活用できないようです。社内のコミュニケーションがOC中心の場合は、なじめない人材ともいえます



よいコミュニケーションをつくる人材

③ コミュニケーション力が高い人材はOCにおいても同様

初対面の方と比較的容易に話すことができたり、他者の意をくみ取りつつ、自分の意図を上手に伝えたりできる人材を、「コミュニケーション力が高い」と、一般的に私たちは評します。

これはOCにおいても、同様の特徴が認められます。オフラインでコミュニケーション力が高い方は、オンラインにおいても、同様にそのコミュニケーション力を発揮し、OCを有意義と感ずることができるようです。

コミュニケーション力

$\beta = .251, p < 0.001$

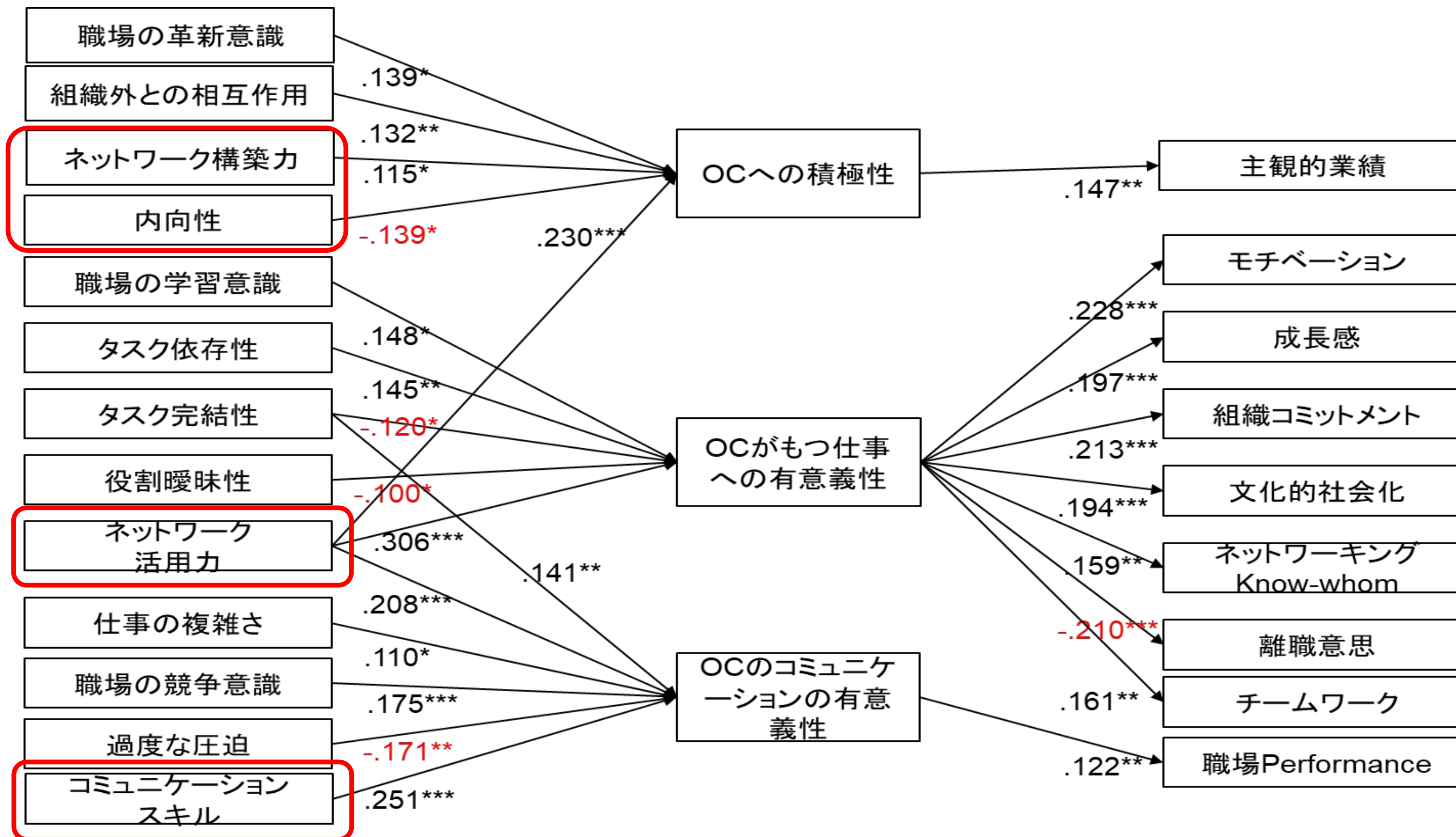
OCのコミュニケーションへの有意義性

「OCはそれほど親しくない人とでも情報交換がし易い」

「OCは質問がしやすい」

調査結果の全容

個人特性



まとめ

1. 流出の原因は1つではない

- ・ VUCAの時代であり、人材流出の原因は実にさまざま
- ・ 個々人の変化を包含できる組織にしていく必要がある

2. 適切なコミュニケーションこそが流出の原因をつかむことができる

- 個々人とのコミュニケーション量の少なさが起因しています
- ・ 個々人と日ごろから十分なコミュニケーションを取ることで十分に事前対処可能です

3. 現代は全経路型のコミュニケーション。OCツールが必須

- ・ 情報変化が激しい現代では、トップダウン型のみ情報経路では機能しません
- ・ 全経路型で十分なコミュニケーション量をとるためにはOCツールが必須です

4. ネットワーク活用力のある人材がOCを活発にする

- ・ OCツールを導入しても、それだけで活性化が進むわけではありません
- ・ ネットワーク活用力のある人材を見極め採用していくことで、社内のコミュニケーション活性化が図れます