



## 【人事機能：外周(タレントマネジメント)】退出

JSHRM副理事長 土橋隼人 / JSHRM会長 中島 豊

### ☑ JSHRMとは

日本人材マネジメント協会 (Japan Society for Human Resource Management = JSHRM) は、「日本におけるHRMプロフェッショナルイズムの確立」を使命に、2000年に設立されました。以来、人材マネジメントに係る方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。



### なぜ退出戦略・施策が重要なのか？

HRM ナレッジ・マップにおける「外周」の最後の要素が今回取り上げる「退出」です。「退出」とは退職などにより企業と個人が関係を解消することを意味し、人材マネジメントの出口にあたる概念です。これまで日本企業においては、「退出」に関する戦略や施策はそれほど注目されていませんでした。新卒一括採用と終身雇用を前提とする人材マネジメントにおいて、組織からの退出とは基本的に自発的な退職や定年退職であり、自然発生的に生じるもので積極的にコントロールするという発想はあまりなかったからです。

しかしながら、近年の環境変化によってこれまでのような受動的な態度を維持することは難しくなっています。経営環境の変化は激しく、事業戦略実現に必要な仕事や必要な能力も絶えず変化しています。労働者に目を移すと人材の流動化が進み、転職をすることがあたり前の社会になりました。また、副業・兼業など1社に限定しない働き方を選択する人も増えています。加えて、さまざまな制約を抱えながら働く人が増えたことや、会社や働くことに対する価値観の多様化と相まって、ライフステージやキャリアステージに合わせて働き方(雇用形態も含む)を変えることを求める声も大きくなっています。

そのような環境においては、会社と従業員の求めることがマッチしないケースが多く発生するようになります。これまではミスマッチになったとしても同じ会社で仕事を続けることが望ましい解決策でしたが、

個々人が生き生き働くことと企業業績向上を両立させるためには仕事に対するニーズが合わなくなったり、その会社で活躍が難しくなったりした人材が次のキャリアを見つけることのできる仕組みや支援を行うことも解決策の1つとなり得ます。その際に必要となるのが組織との関係解消(退職等)を戦略的に、かつ退職者との関係を良好に維持したまま行うイグジット・マネジメント (Exit Management) なのです。

### 人材グループ別の方針

イグジット・マネジメントのよりどころとなるのは、人材グループ別の「退出」に関する方針です。ここでは従業員をいくつかのグループに分けて、「あるべき退職率」や退出の考え方を整理することが最初の打ち手となります。「あるべき退職率」という考え方になじみのない人事担当者は多いと想像しますが、イグジット・マネジメントにおいて退職率は低ければよいというわけではありません。退職率が低かったとしても、エンゲージメントが低く不満を抱えながら働いている従業員が存在することで組織のパフォーマンスは低下してしまいますし、周囲の従業員にも悪い影響を与えてしまうからです。

「あるべき退職率」検討の際に留意すべきなのは、退職してしまったときに代替の人材を獲得する困難さは仕事や階層によって大きく異なるため、「あるべき退職率」は全社一律ではなく人材グループ別に設定することが必要になるということです。例えば、一般的な専門知識に加えて自社の事業や組織に対する理解が

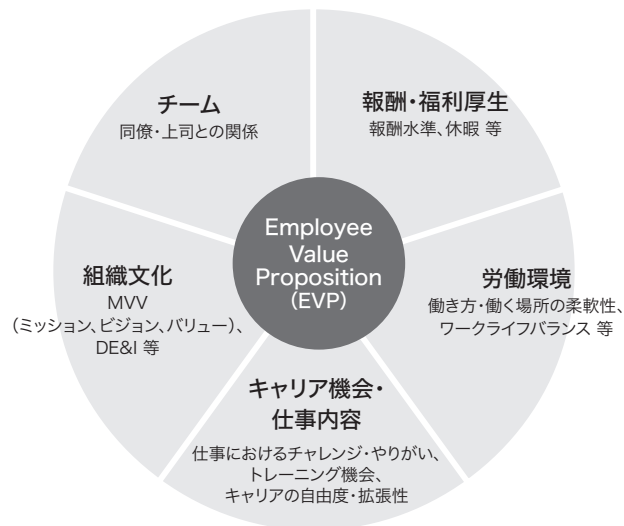
必須となる仕事や、自社工程を長年経験することを通じてのみ技能が習熟する仕事を担う人材について、は退職を最低限に抑える必要があるでしょう。他方、外部労働市場が成熟している専門職系の人材については一定の退職率は許容し、退職抑制よりは優秀人材の獲得にフォーカスする選択肢も考えられます。

ここで設定する「あるべき退職率」を基に引留めのためのリテンション施策や退出を支援するための施策などを検討することになります。

### リテンション施策

引き留める必要性の高い人材に対する引留めのための仕掛け・仕組みがリテンション施策です。ここでの成功のポイントは会社や仕事に求める価値観（重視する要素）を個人別に把握し、現在の満足度を理解したうえで施策を検討することにあります。前述のとおり、個人の価値観は多様化しています。例えば、「30代・男性・総合職」という属性に該当する人を思い浮かべたとき、会社や仕事に求めることは共通しているでしょうか。おそらく人によって違いがあるのではないのでしょうか。これまでは属性が同一であれば会社や仕事に求めることも同じであると想定できましたが、今では企業内でのキャリアアップ機会を求める人、市場価値を高めるための成長機会があることを重視する人、同僚と楽しく仕事ができることを重視する人など求めるものはさまざまです。そのような個々人の志向性や満足度を把握するにはエンゲージメントサーベイや後述する退職面談（Exit Interview）などが有効な手段となりますが、網羅的に把握するためには図表1のようなEVP（Employee Value Proposition = 従業員

図表1 EVPフレーム例



筆者作成(図中の要素は一例)

員に対する価値提案)のフレームが参考になります。

また、リテンション施策の検討において見過ごされてしまいがちな要素が「組織・チームごとの違い」の観点です。従業員サーベイの結果分析から会社間のばらつきよりも会社内（チーム間）のばらつきが大きく、退職抑制のためにはチームマネジメントの質を上げることが重要であるという指摘があります<sup>1</sup>。その議論を踏まえると全社施策だけでは十分ではなく、マネージャーのチームマネジメントの底上げにも着手する必要があることがわかります。このような問題意識からマネージャーの強化（Manager Effectiveness）を人事部門のミッションと設定し、HRBP（Human Resource Business Partner）が組織内のすべてのマネージャーの月次でミーティングを行う企業も出てきています。

1 マーカス・バックingham『仕事に関する9つの嘘』サンマーク出版、2020年



土橋隼人  
(どはし・はやと)

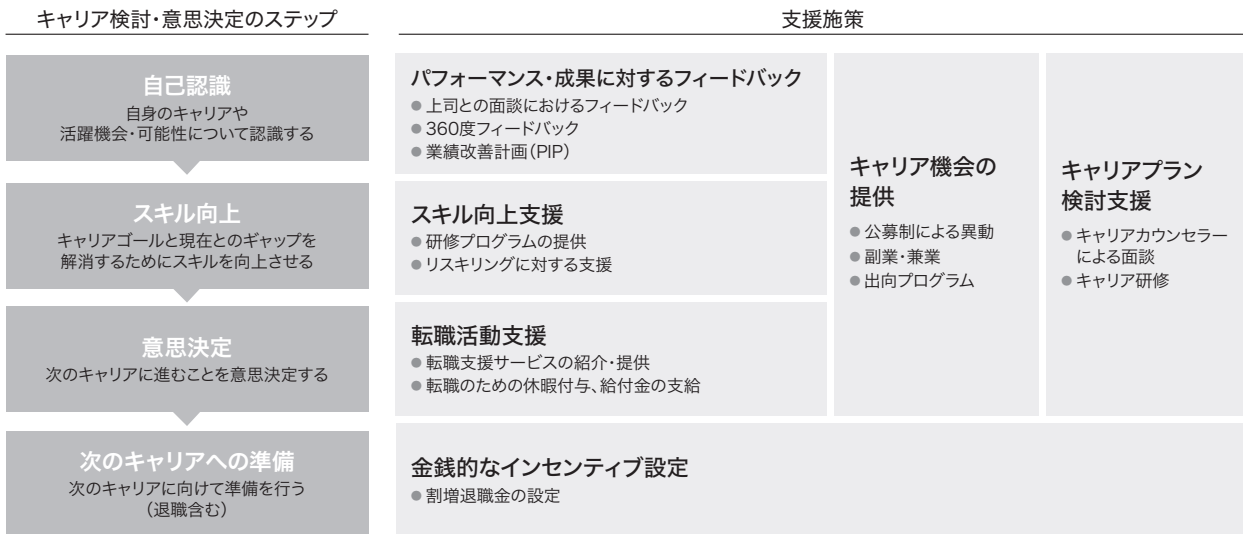
複数の総合系コンサルティングファームにおいて15年以上組織人事領域のコンサルティングに従事。人事制度設計や人材開発体系策定、組織文化変革、HR/Work Tech活用など組織人事領域のテーマを幅広く支援している。また、近年では人的資本経営・情報開示の支援も数多く実施している。



中島 豊  
(なかしま・ゆたか)

東京大学卒業後、富士通で人事・労務管理業務に従事。米国シシガン大学に留学し欧米企業の人的資源管理を学ぶ。帰国後、リーバイ・ストラウスジャパン、日本ゼネラルモーターズ、GAP日本人材、Citiグループ、Prudentialグループ、日本板硝子を経て、現在はプロテリアル常務執行役員兼CHRO人事総本部長。2021年1月より、日本人材マネジメント協会会長に就任。シシガン大学経営大学院修了(MBA)、中央大学大学院総合政策研究科博士後期課程修了(博士)

図表2 キャリア形成施策(例)



### キャリア形成(退出含む)支援

イグジット・マネジメントにおいては退出を含むキャリア形成や本人の意思決定を後押しする仕組みを整備することが必要です。例えば転職活動の支援や割増退職金の支給などの金銭的な支援がこれに入ります。また、いきなり会社から退出する決断をすることは難しいので、出向や副業・兼業など社外でのキャリアを体験するような機会を設定し、活躍イメージをもたうえで決断できるような仕掛けも有効でしょう。大企業から中小企業などへの転職の際にはスキル以上にマインドセットの転換が重要になるため、意識変革のための研修プログラムなどを提供できるとキャリア転換を成功につなげやすくなります。

イグジット・マネジメントの対象となるのは退出のタイミングではありません。日頃から自身のキャリア志向性や自社での活躍可能性や(社外も含めた)キャリアの選択肢について考える機会を提供することも重要です。多くの企業で行われている節目でのキャリア研修はもちろんですが、日々の上司との面談・フィードバックにおいてパフォーマンスや今後の活躍機会について議論することも施策の1つとなるでしょう。

また、自社内でのキャリア形成を希望する人に対し

て機会を提供することも、広義のイグジット・マネジメント施策ととらえることができます。社内の空きポジションの公開や、公募制などによって従業員自らが手をあげてキャリア機会を獲得することのできる仕組み、リスキリングを支援するためのプログラムなどはその一例です。

### Offboarding

組織を去る(退職する)従業員がスムーズに退出するための期間や、そのプロセスを **Offboarding** と呼びます。新入社員が入社して会社・組織に適應する **Onboarding** の対になる概念で、最近では Onboarding と並ぶ重要なプロセスとして注目が集まっています。Offboarding の目的は2点あります。1点目は退職者との関係を良好に保つことであり、2点目は退職の理由を明らかにしてリテンション施策のインプットとすることです。

**Offboarding** を丁寧に行い、退職者が会社に対して良い印象をもったまま退職してもらうことは最も優先すべき事項と言えるでしょう。これまで日本企業の多くでは退職者は「裏切り者」のように扱われていました。しかしながら、近年ではそのような扱いにより退職者の関係構築を放棄することでビジネス上の損失を招いているのではないかという認識が広がっていま

す。たとえ自社との雇用関係が終了したとしても、それ以外の関係として継続する可能性があるからです。例えば退職後に自社の顧客や協力会社になる可能性があるでしょうし、転職の口コミサイトなどにコメントを書き込むかもしれません。退職者との関係が悪ければ自社のビジネスや採用活動は大きな打撃を受けてしまうのです。実際に会社との関係が良好な退職者は自社への入社を人に勧めたり、ポジティブな口コミを書き込む傾向があることが明らかになっています<sup>2</sup>。

そのため、退職者との良好な関係を構築するための取組みに着手する企業が増えているのです。ある海外企業では、退職者の最終入社日に上司が出口まで送り、感謝を伝えるプロセスがルール化されています。また、組織内に退職者を連絡する際に組織長から退職者のこれまでの貢献に対して感謝の意を示す企業もあります。さらには退職者のネットワークを組織し（アルムナイ・ネットワーク）、退職者同士の交流や現役の従業員との交流などを行う事例も増えています。

退職理由を確認し、リテンション施策に活用するために行われるのが退職面談（Exit Interview）です。面談では退職者から退職に至った理由（何があれば退職を思いとどまったか）、転職先の情報（業界、業種等）などを聞くこととなりますが、リテンション施策のインプットとするためには退職者の本音を把握することが重要なポイントです。しかしながら、退職時に聞いたとしてもなかなか本音を話してもらえないのが現実ではないでしょうか。ここで本音を聞くための工夫をいくつか紹介します。

1つ目は多くの企業で実践されていることですが、面談者を上司ではなく人事が行うことです。退職者の4割が上司との退職面談に「気の重さ」を感じている<sup>3</sup>という調査結果があるように、退職者は直属の上司には本音を話したがりません。そこで直接接点のない人事からインタビューすることが有効な施策となるのです。次に実施タイミングです。多くの場合、面談は退職直前に行われることが多いかと思いますが、ま

だ雇用関係が継続していることから率直な意見を言いにくいと感じる退職者も一定存在します。そのような問題を解決するために退職して数カ月後に調査票を送付し、回答してもらう企業もあります。また、同僚への聞取りも同時に行い、悩んでいたことや周囲から見た退職理由などを確認する事例もあります。このような工夫により退職者の本音を把握することができ、有効性のあるリテンション施策が可能になるのです。

### 「終身雇用」から「終身信頼」へ

冒頭でイグジット・マネジメントを「組織との関係解消（退職等）を戦略的に、かつ退職者との関係を良好に維持したまま行う」と定義しましたが、退職と良好な関係を両立させるためには本稿で紹介した施策を体系的・網羅的に実施するだけでは不十分です。会社と従業員との関係性の見直しにも着手する必要があるのです。

これまでの会社と従業員の関係は従業員が会社に忠誠を誓う代わりに企業は安定した雇用を保証するという「主従の関係」でした。これでは解雇は会社側からの、退職は従業員側からの一方的な裏切りとしてとらえられてしまい、雇用終了による関係悪化は避けられません。これを回避するためには会社と従業員の関係性を対等なものにとらえることが必要です。ヒントになるのはリンクトイン創始者のリード・ホフマンが「アライアンス」という言葉で呼ぶ個人と企業の新しい関係です<sup>4</sup>。そこで語られているのは、個人と企業がそれぞれの希望を話し合い、一致した場合に労働契約が結ばれる。お互いの求めることが合わなくなれば転職もあるが、労働契約に関係なく協力体制と信頼関係を築くことが長期的な関係構築につながり、会社と従業員が共に成長できるというアイデアです。もちろん現実に適用するには留保が必要ではありますが、これまでの「終身雇用」に対して「終身信頼」と呼ばれるこの概念は、私たちが「退出」を考えるうえでの大きなヒントになるでしょう。

2 パーソル総合研究所「コーポレート・アルムナイ(企業同窓生)に関する定量調査」(2021年) <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/alumni.pdf>

3 パーソル総合研究所「コーポレート・アルムナイ(企業同窓生)に関する定量調査」(2021年) <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/alumni.pdf>

4 リード・ホフマンほか『ALLIANCE アライアンス』ダイヤモンド社、2015年

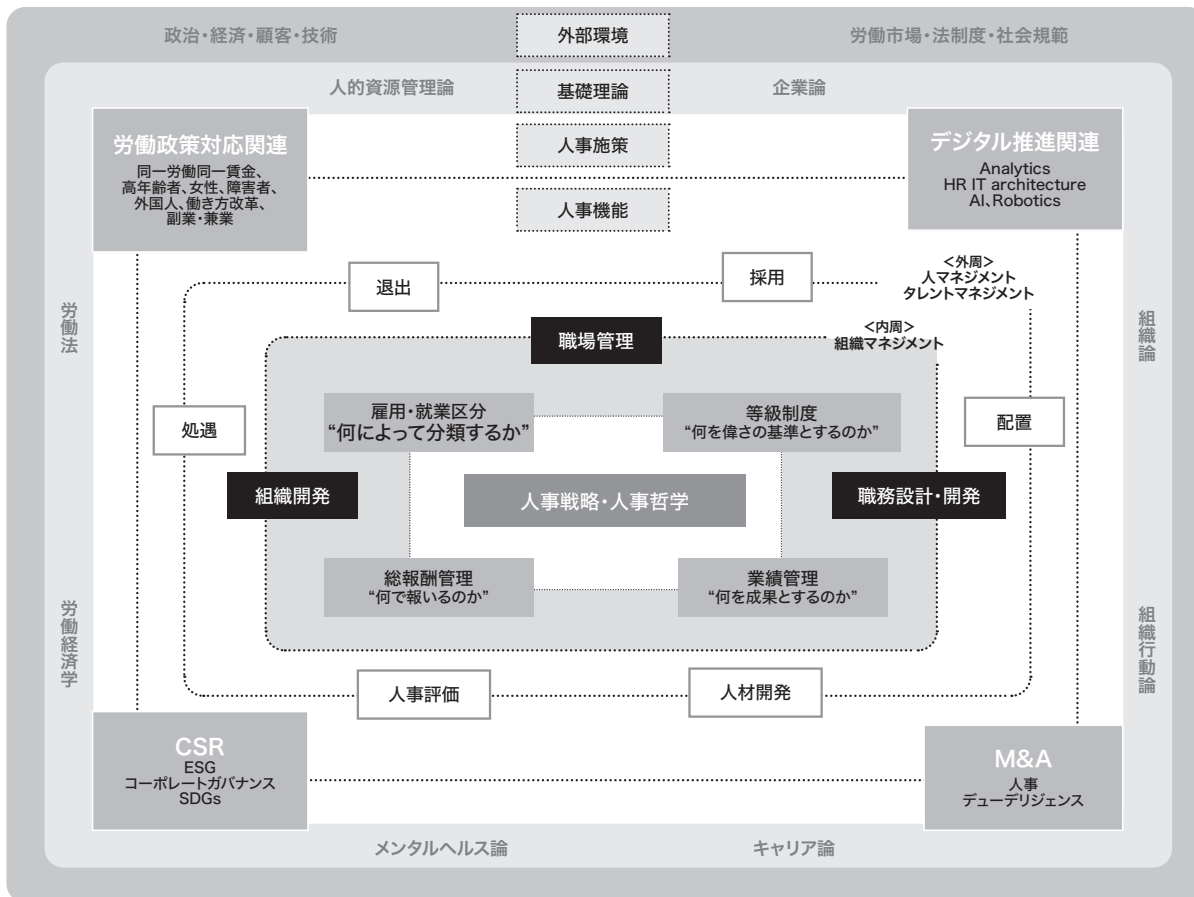
企業で働く社員は組織の中で、①入社 (Recruitment)<sup>5</sup>、②統合 (Onboarding)<sup>6</sup>、③成長 (Development)<sup>7</sup>、④維持 (Maintenance)<sup>8</sup>、⑤退社 (Separation) といった段階的な社員経験 (Employee Experience) をします。

この一連の経験を **Employee Life Circle** と呼びますが、その最後の段階である退社を、HRM ナレッジ・マップでは「**退出**」と呼びます。理由やきっかけはさまざまありますが、**社員と会社の間で結ばれた労働契約を終了させることが退出**です。

職場環境の悪化や待遇の不満から自発的な離職者が急増してしまうと、企業運営に大きな支障を来します。また、特定の年齢層に社員の人口構成が偏りすぎてしまうと、ある期間に退職者が集中し、社内にノウハウが流出して将来必要な技能の継承が困難になってしまうことも考えられます。

その一方で、組織の中には、さまざまなフィードバックや能力開発を行ったにもかかわらず残念ながら能力が発揮できない低業績者も存在します。このような社員の退出を促していくことも必要です。次のキャリアで能力を開花させ、充実した社員体験を得られるような機会を与えることも大切です。

前半では、企業内における Employee Life Circle を滞りなく回転させ、ある程度の離職率を保つことで、組織の新陳代謝を促進して新しい知識やスキルを獲得し組織文化の健全性を保つ「**退出の管理**」(Exit Management) について詳しく説明しました。今回の HRM ナレッジ・ディクショナリーでは退出の管理に必要な、雇用契約の終了に関して知っておかなければならない法律知識を中心に解説していきましょう。



5 募集や面接といった採用プロセスも含む。  
 6 入社時に会社の文化や業務に慣れ、新しい業務に必要な知識や経験を習得すること。  
 7 昇進・昇格、能力開発、キャリアアップ等が含まれる。  
 8 評価によるフィードバック、報酬、福利厚生等によって意欲や満足度を維持すること。

## 退職

一般的には契約を終了させる際に社員本人の側に辞める意思がある場合を「退職」と呼びます。仕事の内容や賃金などの労働条件に不満のある場合、社員は「契約の自由」を定めた民法に従って、2週間前までに会社に申し入れることによって契約を終了させることができます<sup>9</sup>。また、退職の中には入社時に就業規則等であらかじめ合意している「期限の到来」によって契約が終了する場合も含まれます。退職は図表3のように分類されます。

## 解雇

一方、会社が一方的に辞めさせる意思を社員に表示するのが「解雇」です。退職と異なり解雇においては、労働者保護のために厳しい制限がかけられています。まず、解雇の手続きは契約を扱う一般法である民法ではなく、労働分野とその事柄に焦点を当てた特別法である労働法の規定によって1カ月の予告期間もしくは1カ月分相当の解雇予告手当の支給が求められます。さらには、解雇の意思決定には厳格な「正当な理由」が求められます。係争となった場合には、その社員が社内外の秩序を乱し社内にいると経営の大きな妨げとなるという客観的な理由を示す必要があるのです。そうでない場合には「解雇権の濫用」ということで、たとえ正当な手続きを経ていたとしても、解雇そのものが裁判所によって無効と判断されます。解雇も図表4のように分類されます。

## リストラの際における退出の管理

企業が競争環境に適応するために戦略転換を決定し、事業構造の再編などを含めた効率化を行う際、最も配慮しなければならないのは、従来の業務に従事してきた社員の取扱いです。

グローバルの競争に伍していくためには、人件費負担を軽くし経営効率を高めていくことは不可避であることがほとんどです。このような場合、企業はやむを得ず人員削減を伴うリストラを実行していくわけですが、ほとんどの場合、会社から一方的に普通解雇を通知する「整理解雇」は実施されません。その背景には、

図表3 「退職」の種類

- 任意退職
- 社員の一方的退職
- 定年退職
- 契約期間満了の退職
- 休職期間満了の退職
- 死亡による退職
- 行方不明による退職

図表4 「解雇」の種類

- 普通解雇
- 懲戒解雇
- 定年退職
- 休職期間満了による解雇
- 契約期間の更新拒絶
- 採用内定取消し
- 本採用拒否

先に述べたように解雇の正当な理由を客観的に示すことが困難であることと、このような強硬な手段に出た場合にはこれまで築いてきた労使関係が一挙に崩壊し、企業は長期間にわたる労働紛争にエネルギーを注がなくてはならなくなって経営改革が遅滞する事態を招きかねないという懸念があるからです。

そこで、多くの企業は早期希望退職者を募るなど、会社からの一方的な通告ではなく社員と話し合って双方の了解のもとで労働契約の「合意解約」を行うという方法を採用します。その合意を得るために、希望退職の条件には、社員の状況と会社の支払能力に応じた割増退職金を付加し、また退出する社員が次のキャリアへ転換していくことを支援するアウトプレースメント・サービスを提供したりします。

このアウトプレースメント・サービスは第三者の会社から提供され、退職する個々の社員に対して、それまでのキャリアの振り返りやスキルや知識の棚卸しを行うことで、その能力を活かせるキャリアのアドバイスを行ったり、職歴書や面接指導を行うことで離職者の不安を軽減するようなサービスを会社の費用負担で提供してくれます。

<sup>9</sup> 退職に際して、就業規則等において「1カ月前の申し出」とか「会社の合意を必要とする」といった規定を設けている企業も多いが、これらに拘束されることなく、社員側からの2週間前までの通知で退職できると解されている。