

今月のテーマ

## なぜ、言えなかったのか

ある朝、知らない番号から電話が鳴る。「本日付で退職されます。ご本人への連絡はお控えください」。受話器を置いたあと、最初に浮かぶのは怒りでも悲しみでもなく、たいてい「なぜ?」です。今月は、その「なぜ」をもう一歩だけ掘り下げてみたいと思います。

## 会社の「なぜ」には、二つの種類がある

電話を切ったあと、会社の「なぜ?」はたいてい一つ目で止まります。

「なぜ本人が直接言わないのか」「社会人としてどうなのか」「これまで育ててきたのに」そう感じるのは、ごく自然なことです。

ただ、もう一つの「なぜ」が隠れています。「なぜ、この人は言えなかったのか」。

一つ目の「なぜ」は本人に向かいます。二つ目の「なぜ」は、職場に向かいます。

退職代行は突然降ってきた災難に見えて、実は「直接言えない関係」が静かに積み重なった結果かもしれない。そう考えると、見える景色が変わってきます。

## 退職代行は「火災報知器」に似ている

どんな例えであればイメージがしやすいか、そんなことを考えていました。

例えば、火災報知器が鳴ったとき、報知器そのものを責める人はいません。見るべきは、どこから煙が出ていたか、です。退職代行も同じで、鳴った装置ではなく、その手前でくすぶっていたものに目を向ける必要があります。

信頼は、ある日突然消えるわけではありません。小さな違和感を言えなかった。相談しても変わらなかった。その積み重ねが、最後に「もう直接話したくない」へと変わります。

## その沈黙は、いつから始まっていたか

理由は人それぞれです。「上司が怖かった。」「引き止めが面倒だった。」「責められると思った。」あるいは、「もう話すエネルギーが残っていなかった。」どれも、その人なりの「言えなかった事情」です。

ただ、ここで立ち止まって考えてみます。その沈黙は、退職を決めた日に始まったわけではないはずです。日頃の面談は業務報告だけになっていなかったか。1 on 1 は上司が話す場になっていなかったか。違和感を口にした社員が「面倒な人」扱いされていなかったか。退職の申し出を、裏切りのように受け取る空気はなかったか。

煙は、ずっと前から立っている可能性はとて高いのではないのでしょうか。

まずは**無料**セミナー等から試してみませんか。下記QRコードの特典付きアンケートよりご連絡ください

組織の成長フェーズに合わせた、実効性のある人事制度構築をご支援します。



採用、定着、育成等組織について  
お悩みの企業の皆さま



社会保険労務士法人ウィズロム

## 本人側に表れているもの

たしかに、本人側の未熟さが出ているケースはあります。

気まずいから避ける、少し注意されただけで「合わない」と判断する、引き継ぎや返却といった最低限の整理からも距離を置く。仕事をするうえで、嫌なことをすべて避けて通ることはできません。自分の意思を自分の言葉で伝えることは、負担が大きいぶん、本人の成長にもつながります。

その経験を外部に委ねてしまう面は、確かにあります。

## 会社側に表れているもの。

しかし一方で、会社が「甘えだ」と言い切ってしまった瞬間、自社の中にあつた「言えなさ」を見落とすこととなります。

退職代行という選択の背景には、対話不全や上司との関係性、ハラスメント、強い引き止めへの不安が潜んでいる場合があります。「直接言うよりも、外部に頼んだほうが安全だ」、本人にそう思わせてしまった何かが、職場の側にあつたのではないか。そこは、会社が真剣に見るべき部分です。

## 二択にしないこと

大切なのは、これを「甘えか、甘えではないか」の二択にしないことです。

現実には、本人の逃げたい気持ち、会社への不信感、上司に言いづらい空気、対話経験の少なさ、引き止めの文化、人手不足によるプレッシャー、こうしたものが幾重にも混ざり合って、退職代行という一つの形になっている。どちらか一方だけが原因であることのほうが、むしろ稀でしょう。

「甘えだ」と切り捨てるのは簡単です。けれど、それでは次の退職代行は防げません。逆に「若者は傷ついているのだから仕方ない」と全面的に正当化してしまえば、今度は本人の成長機会を奪うこととなります。

問うべきは、こういうことだと思います。

それは「本人の甘え」だけなのか。それとも、「甘えなくなるほど、会社と向き合う力が残っていなかった」のか。あるいは、「直接言うより、外部に頼んだほうが安全だと思わせる職場だった」のか。ここに踏み込んでいく必要があります。

本人には、自分の意思を自分の言葉で伝える力を育てるという課題がある。会社には、その意思を安心して受け取れる関係性をつくるという課題がある。責めるべき相手を一人に決めるのではなく、それぞれが向き合うべき課題を分けて考える。その両方を見ることが、本質的なのだと思います。

**最後に一言** 正直に言えば、私自身も若い頃、言いたいことを言えず職場を去ったことがあります。あのとき言えていたら、と思うこともあれば、言える空気ではなかった、とも思います。たぶん両方が本当です。

会社が目指すのは、退職代行を責めることでも、退職をゼロにすることでもない。辞めることも含めて、本人が自分の言葉で意思を言える。そんな関係性を、日頃から少しずつ積んでおくこと。

問うべきは「なぜ辞めたのか」ではなく、「なぜ言えなかったのか」。その問いに気づけるかが、分かれ道です。

(文責：特定社会保険労務士・組織心理士/岡本芳幸)

