

会社で 活躍する人が 辞めないしくみ

内海正人 Masato Utsumi



How To Develop Structures
Which Retain High-potential
Employees In Companies

「できる社員から辞めていく……」

「辞めてほしい社員が残って、辞めてほしくない社員から辞めていく……」

このような声を聞いたことはありませんか？

または、自分で思ったことがありますか？

「優秀な人材を採用できたと喜んでいたら、数か月後に退職願が出てきてびっくりした」

「トップセールスの営業マンが突然辞め、営業成績がガタ落ちした……」

詳しく聞いてみると、多くの人が似たような経験をしています。

しかし、このことに関する原因究明などは行われず、「いい人だったが残念だった」、または「会社の都合を考えずに辞めやがって……」という意見が大半です。

ほとんどの会社では何事もなかったかのように、多額の費用をかけて人材紹介会社に依頼をしたり、採用広告を出したりして、新たな出会いに期待をし続けています。首尾よく

人材が見つかったとしても、入社するとまた同じような結果となってしまう……。

私のまわりの経営者に限らず、かなり多くの人が同じような経験をしているのではないのでしょうか。

私はコンサルタントという客観的な立場から、なぜ優秀な人材が会社を去って行くのか、会社と社員のミスマッチだったのか、それとも他に原因があるのかを多くの事例をもとに検証する必要があると考えました。そして、「できる社員が辞めないで働くには、何が必要なのか」を、社員の側、会社の側の問題、時代の流れなどいろいろな角度から考え、まとめたのが本書です。

ぜひ読者のみなさまのマネジメントの参考としていただき、できる社員、育てた社員が定着するための一助となれば幸いです。

序章

できる社員が辞める理由 9

できる社員は逃げ足も速い!? / コミュニケーション不足は大敵 / 大きなしくみも小さな取り組みから / 社員が残る理由も、離れる理由もやっぱり人 / 効率化と十分な社員教育はトレードオフ / 人材育成で会社を好循環に乗せる

1 会社のしくみ

社員には「安定」よりも「安心」を

あなたの会社は社員に「安心」を与えていますか? 20

理念やビジョンでは飯は食えない? 24

できる社員は責任の境界線に敏感 28

半年で一人前の社員に育てあげる 31

チーム運営のマニュアル化 34

自由な働き方は自己管理ができる人にしか許されない 37

「社員は会社を辞めるもの」と考えてみる 39

2 職場環境

前向きに働ける
雰囲気をつくる

会社のゴールを社員と共有しているか? 44

社員に会社の将来像を見せる 47

プロジェクトをつくり「一体感を生む」 51

働く場所にこだわる 54

社長も社員もギブ&ギブ&ギブ 57

今どきの社内コミュニケーション 59

当たり前が徹底した文化をつくる 63

勤務態度の改善は、経営者、上司の姿勢で決まる 67

中間管理職が生きいきと働く会社はホンモノです 69

社員の安全に気を配る 71

3 人間関係

ストレスがやる気に
変わるコミュニケーション

社員のSOSを察知する 74

「あなたならどうしたいのか?」と質問してみる 77

労使トラブルを避ける一番の予防策 79
できる部下を定着させるリーダーの役割 81
できる社員はヨコのつながりが強い 83
部下に真似される上司になろう 85
できる上司は「責任」と「権限」の分割が速い 89
社長や上司と一緒にできる社員が辞めることがないように 91

4 仕事

社員がやりたい仕事、
会社が求める仕事

仕事にもレックスプロが必要 94
できる社員は仕事の優先順位を間違えない 97
「部下」ではなく「仕事」を管理する 100
自分のやりたい仕事があれば、社員は会社を辞めない？ 102
自由にやっていい仕事の難しさ 105
「仕事が楽しくてたまらない」という社員が多い 108
好きな仕事だと厳しい仕事でも耐えられる 111
自由な働き方は日本人に向いてない 113
こんな仕事をするために入社したのではない 115

仕事の意味づけで部下のモチベーションがあがる 119

5 評価

社員の成長を促す
人事評価

「人事評価」Ⅱ「お金の査定」ではありません 122
できる社員を出世させない理由 125
できる社員が育つ会社の人事評価とは？ 128
「優秀な社員」Ⅱ「売上を上げる社員」は本当か？ 131
数値化した評価は、はたして客観的か 134
「目標達成率」と「成績」どちらを評価するのか？ 137
「売上」と「社員教育」どちらを評価するのか？ 140
残業の多さを評価すると、社員も会社も成長しない 143

6 給与

会社と社員は
お金だけの関係？

給料は利益の山分けなのか？ 146
昇給効果は3か月 149
歩合給頼みのモチベーションアップは危険 152

給料は上げやすく下げにくい 155
給与の矛盾をうめる奥の手 158

7 採用

上手くいく採用、
ダメな採用

勤頼みの採用をしない 162
中途採用で押さえておきたいポイント 164
中途採用でも素直な人を探る 167
応募者の将来像と会社の方向性の一致を確認する 169
前職の退職理由には応募者のすべてが詰まっている 171
カバン・上着の取り扱いをチェックする 173
面接前にわかることはたくさんある 175
採用マニュアルで人材レベルのブレをなくす 177
そもそも人を雇うメリットとは？ 179
人を見る目があっても、採用面接に失敗する3つの理由 181
最初に就職した会社の刷り込み 184
なんとなくの採用では、 186
いつまでたってもできる人は入ってこない 186

8 育て方

社員が育つかどうかは、
リーダーの腕の見せどころ

もつとも効果の高い投資は、人々 188
社員教育で重要なこととは？ 193
給料泥棒の社員をできる社員に変えるには 195
人材教育のマニユアル化 198
報連相ができないチームの直し方 200
部下にねぎらいの声をかける 203
優秀な人材は外部からはやってこない 205

終章

人に自慢できる会社

社員が友達をつれてくる会社 208
「うちは給料が高い」と社員がさらりと言い切れる会社 210
立地がよい会社 212
社員が社長を表彰する会社 214
カリスマ社長がいる会社 216
強みが明確な会社 218

人に自慢できる会社のしくみは常にシンプルである

220

「いい会社に勤めている」と家族に言える会社

223

巻末付録

できる社員が
辞める理由

228

できる社員のノウハウをマニュアル化する／
特定の人に依存しないチームをつくる／仕事を洗い出し、分析する

おわりに

226