

できる若者は3年で辞める！

伸びる会社はできる人よりネクストリーダーを育てる

久野康成 著



出版文化社

2007年3月28日発行／271頁
1,575円／ISBN978-4-88338-360-3

主要目次

- 1章 3年で辞める若者を引きとめてはいけないワケ
- 2章 「3年以内転職」に効く処方箋は？
- 3章 予算も目標も、達成できなきゃ粗大ゴミ
- 4章 会社の成長に欠かせない条件とは
- 5章 「成果主義」にソッポを向く社員
- 6章 組織目標と個人目標
- 7章 定性目標と定量目標
- 8章 モチベーション（やる気）って何だろう
- 9章 マインド・イノベーション（意識改革）のすすめ
- 10章 真のリーダーになる日

著者紹介

ぐの やすなり

(株)人財開発代表取締役会長兼CEO。久野康成公認会計士事務所所長。1965年生まれ。89年滋賀大学経済学部卒業。90年青山監査法人(プライス ウオーターハウス)入所。98年久野康成公認会計士事務所設立。2005年(株)人財開発設立。

in brief

今や、入社3年以内に30%以上の社員が辞める時代となつた。企業は、この現実とどう向き合うべきか？本書では、「転職時代」に求められる新しいマネジメント法を提示する。

●派遣型の労働市場が広がる中で、若者はキャリア志向を強めている。こうした若者は専門職を志向しがちであり、管理職に興味を示さない。ゆえに企業に対する忠誠心は薄い。

●転職時代においては、企業は「自立」をテーマに社員を育成する必要がある。そのためのマネジメント・システムとして、例えば次のようなものがある。

- ・長期的なキャリア・プランを社員に示し、スキル研修の前に、リーダーシップ・マネジメント研修を徹底的に行う。
- ・経営理念として、顧客主義を浸透させる。それによって、社員は顧客の満足を自らの喜びとすることができ、企業と社員のベクトルが一致する。
- ・社員に「働く意味は何か」などと問い合わせることで、その内面から湧き起こるモチベーションを引き出し、高める。
- ・上司は自ら仕事を楽しみ、部下にその楽しさや仕事の意義を“伝道”する。
- ・社員は、仕事に関する哲学を持ち、会社ではなく、自分の考えに帰属する。

●高いモチベーションを維持するには、「ゴール」ではなく「道」を設定することが大切である。

●成功している人は、明確な「やりたい目標」を持っている。この目標を見つけるには、人に認められたいという「認知欲」を引き出すことである。

●能力の高い人間に勝つためには「戦略性」が必要だ。そのポイントは、長期的スタンスに立つことである。

企業の使命は、社員を自立させること

近年、労働者に質的変化が生じている。

厚生労働省が大卒者に行った調査によると、3年以内の退職者は平成14年度で34.7%、年々増加傾向にある。さらに高卒者では48.6%、中卒者に至っては約70%が3年以内に離職している。

一方で、派遣型の労働市場が広がり、働くけども暮らしが楽にならない、いわゆる「Working Poor」が社会問題となっている。

このような環境下で、若者は「自分の身は、自分で守らねば」と思うようになり、資格取得や技術・経験に対して強い志向を示すようになった。

こうしたキャリア志向の強い学生が入社した場合、2つの問題が派生する。

1つは、「会社より自分が大切」と強く思うがゆえに、キャリアが積めないと思うや否や転職を決意してしまうこと。

もう1つは、「専門職志向」が強まり、それによって管理職を目指す若者が少なくなることだ。管理職になりたいと思わなければ、企業への忠誠心はなくなり、ますます企業離れを引き起こす。

企業は今、どうすれば社員の定着率を高められるのか、そして社員の志向に合った組織づくりとは何かということを真剣に考えるようになった。

多くの社員の志向は、基本的には安定志向である。キャリア志向とは、自分の身を守るために手段であり、その根本は安定志向にあるのだ。

こうした志向を的確にとらえた経営者は、終身雇用をベースとした「社員第一主義」を唱えるようになった。だが、これは現実的ではない。

現在、企業の寿命はますます短くなっている。であれば、終身雇用という制度自体に問題があるとお互いが認識し合い、企業も社員の「自立」を支援する方向で考えるべきである。

企業が自立をテーマに社員育成すれば、その結果、若くして転職するかもしれない。だが、社員の自立を支援する企業には、優秀な社員が集まる。彼らは企業に属している間に十分貢献できるのだ。

自分の会社で活躍できる人を育成するのではな

く、どんな会社でも活躍できる人材を育成し、それに従う組織を構築する——これが「転職時代」のマネジメント・システムなのである。

「3年以内転職」に効く処方箋は？

では、そのマネジメント・システムとは、具体的にどのようなものなのか？

●自社ではなく、「他社で使える人財」を育てる

一般的に、企業は自社で使える人材を早く育てようとする。その結果、社員研修は、心（リーダーシップ・マネジメント能力）ではなく、技（知識・技術・経験）を重視して行われる。

しかし社員は、そこで教えられる知識や技術はその会社でしか使えないもので、本当に自分のキャリア・アップにつながるのかと考えてしまう。そして、ここではキャリア・アップができないと思って転職を決意するのだ。

このような転職は、お互いが不幸である。なぜなら、本当のキャリア・アップは、リーダーシップやマネジメント能力を身につけることにあるからだ。早期に転職するとこれらは身につかない。身につけるには、忍耐力が必要なのである。

従って企業は、長期的なキャリア・プランを社員に示し、スキルよりも、リーダーシップ研修、マネジメント研修を徹底して行うべきである。

今まで企業は、これらを管理職になった段階で行っていた。しかし、これは終身雇用を前提とした場合であって、今はスキルの前に「心」の研修を徹底して行わなくてはならない。

●社員満足 vs. 顧客満足

「社員満足なくして顧客満足なし」という言葉がある。社員が満足していないければ、顧客を満足させられない。従って、社員満足を考えるべきだという意味である。

なぜ、このような発想に多くの企業は陥るのか。

それは、「顧客がいくら満足していても、私たちがつらい思いをしている」という不満が出た時に、社員を納得させるだけの考えを経営者が持っていないからだ。

このような企業は、顧客主義が経営理念として浸透していない企業と言える。

経営理念を徹底していない段階で、経営者が顧客主義を主張すると、社内は反発者で一杯になる。

これに対し、経営理念の浸透した企業では、社員が顧客の満足を自らの喜びに変えられる。企業と社員のベクトルが一致しているから、この場合、経営者が社員の方向を向いて働く必要はない。

経営者が顧客主義を貫き、顧客を満足させることでしか、自らも満足することはない、とわかれば、社員もまた顧客主義に戻ることができるのだ。

●モチベーションのマネジメント方法

モチベーションは、「自分の内面から出てくるもの」と「外から与えられるもの」に大別できる。

前者は、自分のやりたいこと、夢を実現させようとする試み、使命感、理念等から出てくるものである。これは安定的で、かつ非常に強い。

後者は、賃金、職場の雰囲気や環境などである。これは前者と比較して、不安定で変化しやすく、長期にわたって強いものとはならない。

ここで、多くの経営者が誤解しているのは、経営者はモチベーションを社員に対して「与えるもの」と思っていることだ。

こうした経営者の多くは、評価制度を変更することで社員のモチベーションを高めようとする。だが、それでは問題は解決しない。評価制度とは、貢献度に応じた分配機能が主目的で、モチベーションへの影響は一時的な効果にすぎないからだ。

経営者が着目すべきは、社員の内面から湧き起こるモチベーションである。

それを引き出すには、「本当にやりたいことは何か」「働く意味は何か」などを問い合わせ続け、正しい価値観を形成させなければならない。

これが経営者の役割であり、成果主義等の安易な方法で社員のやる気が簡単に変わること自体に問題がある。

●仕事の楽しさを教えられる上司になれ！

上司の立場にある人は、部下を「仕事を楽しめる人」に変えなければならない。しかし、上司自身が仕事を楽しんでいなければ、部下に対して指

示・命令しかできない。

居酒屋の「和民」では、部下に仕事の楽しさを教えるのは店長の役割だという。

居酒屋には、収入を得るためにアルバイトで入る人が多い。そうした人は、最初から、顧客に対してレベルの高いサービスを…とは考えない。

そこで店長は、仕事とは何かを熱く部下に語り、また、仕事の目的を正しく認識させねばならない。

お酒や料理を出すことではなく、顧客に楽しんでもらう場を提供することが本当の目的であり、顧客の喜びを自分の喜びに変えることが自分の報酬と考えると説き続けるのだ。

お金目的で働き出したアルバイトも、その情熱に感化されれば、心から顧客への奉仕を楽しみ、生き生きと働くことができるようになる。

人の上に立つ管理者は、部下に仕事の意義を熱く語る「経営理念の伝道者」の役割を担う。ゆえに「仕事が楽しい人」でなくてはならない。

●仕事に関する哲学を持つ

終身雇用の崩壊は、社員の会社に対する帰属意識の低下をもたらした。

このようなマインドの低下から抜け出すため、社員には「個の確立」が必要となる。

つまり、仕事に関する哲学を持ち、自分の考えに帰属する。プロフェッショナルとしての自覚を持ち、「なぜ、自分はこの会社で働いているのか」という明確な目的を持たなくてはならない。

仮に、自分の哲学を会社の経営理念とすり合わせた時、自分の哲学の方が上回っていて、社会に価値を提供できると思えば、それが起業を行う時である。全ては自分の哲学に従えばよいのだ。

ドラッカーは、こうした社員を「知識労働者」と呼び、「肉体労働者」からの転換を促している。

自分自身をプロフェッショナルと認識し、他の人と替えられない存在になって初めて知識労働者になれる。こうなると、他人の問題によってマインドが低下することはない。

経営者としては、こうした知識労働者に対し、企業の経営理念を説き続け、組織の求心力を高めていく必要がある。

意識改革のすすめ

成功者とは、社会を中心に考え、社会に対して価値を提供できる人である。

だが我々は、生まれた時から「自己中心的」だ。自己保存の欲求は、自分のために生きることを強制し、他人のために生きることを否定する。

成功とは、すなわち本能に反する行為なのだ。従って、ほとんどの人が成功できないのである。

「社会性」を持つには、自分の「帰属意識」を広げていくことだ。そうすれば、やがて自己と社会が同一視され、自己中心の本能から解放される。

こうした意識改革を行い、内省し、自分の長所を見つめ直せば、やがては長所を生かした貢献をしたくなるはずである。

●「ゴール」を目指すか、「道」をつくるか

高いモチベーションを維持するために、目標やゴールを持つ人がいる。

しかし、ゴールの設定は「結果」を求める発想に陥りやすい。従って、ゴールの到達時点では強い幸福感が得られるが、そのプロセスを楽しむことができない。また、達成するたびに次のゴール設定が必要になり、徐々に疲労感が蓄積される。

では、どうすればよいのか？

「道」を設定することだ。すなわち、柔道、華道といった道である。道を追求している人は、どんなにその道で有名になっても、自分が完成したなどとは思わない。完成したと思った瞬間が頂点であると知っているからだ。

このように発想を転換すれば、一生学び続けることができる。自分が成長するために絶対必要な条件である「無知の知」が得られるのだ。

●やりたい目標こそ全て

親に勘当されても「自動織り機が作りたい」と情熱を燃やした豊田佐吉。「個人対個人のマーケットを作りたい」という思いで、運送業界に新しい市場を作った小倉昌男…。

成功している経営者は、明確な「やりたい目標」と強い「情熱や志や使命感」を持ち、その結果、「行動し続ける」という特徴を持っている。

やりたい目標さえ見つかれば、情熱も使命感も得られ、行動し続けられる。そして、それを見つけるためには、人に認められたいという欲求、すなわち「認知欲」を引き出せばよい。

例えば、顧客に認められたいと強く願えば、継続的な努力ができるはずだ。だが、貢献したいと強く願わないと、楽を求めてしまう。つまり別の本能的な欲求が勝って、努力できなくなる。

一度「楽をしたい」を選択すれば、あるのは「やらなければならない目標」のみである。

だが、それは本能的な目標ではないため、本能的な欲求である「そこまではやりたくない」がすぐ出てくる。それは「理性対本能の戦い」であり、根本的な意識改革がない限り、解決不可能だ。

では、本能に負けないためにはどうすべきか？

それには、本能同士——「人に認められたい」という認知欲と「そこまではやりたくない」という自己保存の欲求を戦わせることだ。

人に認められたいと強く意識に働きかけ続ければ、認知欲は全戦全勝する。そして、このような状態になると、仕事も道楽になる。

●ウサギとカメ

イソップの寓話『ウサギとカメ』。この物語の本質は、自分がカメであることを知る点にある。

両者の決定的な違いは、その能力差にある。走る速度は圧倒的にウサギの方が速い。つまり、自分には能力がないと最初に知ることが重要だ。

能力の高い人間に勝つには「戦略性」が必要である。もし100m走で勝負すれば、ウサギは全勝するだろう。しかし、カメは「向こうのお山の麓まで」の長距離走で勝負を挑んだ。

カメは、能力のある人が往々にして怠惰であることを知っており、長距離走であれば、相手が慢心により昼寝するであろうことも考慮したのだ。

能力は先天的なものだが、努力と戦略性は後天的なものであり、自分自身で決められる。

戦略性のポイントは、長期的スタンスに立つこと。長期ほど戦略の幅が広がり、勝ちやすくなる。まず、自分をカメと認識し、たゆまぬ努力と戦略性により、人生を切り開いていくことだ。