

時

論

株式会社人財開発代表取締役会長兼CEO

久野康成

1965年愛知県生まれ。滋賀大学経済学部卒業。90年青山監査法人（プライス ウォーターハウス）入所。98年久野康成公認会計士事務所設立。営業生産性を改善する営業コンサルティングを主に行う。2005年コンサルタント育成を目的に（株）人財開発設立。「第2の会計事務所」として幅広いサービスを展開中。著書に『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』（出版文化社）。



大卒の35%が3年以内に退職してしまった時代になっています。このような時代背景には、終身雇用制度が崩壊したこと、転職市場が大きく広がり、社員の意識の中でもキャリアアップのために転職することに違和感がなくなったことが原因です。つまり、成果主義を導入したことによって、「アメリカ化」したのです。

社員がすぐに辞めてしまう現状を考えると、「どこまで社員研修を行えばよいのか？」、「時間とお金をかける研修がムダになるのではないか？」といった疑問が生じます。

まず、なぜ、3年以内の転職が増えたのか、その原因を考えることが重要です。この最大の理由は、「ここにいてもスキルアップにならない」「10年前に入つた先輩の仕事を見て10年後の自分の姿を想像したとき、このまま勤めていたいとは思えない」といった、キャリアアップに対する不安があるのです。

つまり、経営者が社員教育に力を入れ

なくなれば、ますます負のスパイラルとなり、若手社員の退職率が上がる危険性があります。

ここでのポイントは、もう終身雇用ではないという事実です。経営者は、基本的に即戦力を求める傾向があります。即戦力とは、「自社ですぐに使える人間」という意味です。そのため、すぐに使えるようになるための「技」（知識・技術など）を身につけさせようとします。このとき、社員と大きな意識ギャップが生じるのです。会社で役立つ知識・技術は、「この会社でしか使えない、将来役立たない知識・技術」と社員は思ってしまうのです。

う経営者もいるかもしれません。しかし、心配は無用です。ほかでも使えるとなれば、社員は逆に安心します。そして、この会社で働き続ける意義を感じるのです。

当社では、「働く意義」「今後のキャリアプラン」「リーダーシップ」「コミュニケーション・スキル」など、「技」ではなく「心」をテーマにした研修を継続的に行ってています。社員の今後の人生を第一に考え、不安を取り除くことが重要なのです。

他社でも使える人材を目標に設定し、育成したことによって優秀な人材が去っていくとすれば、当社に魅力がなかつただけのことです。人材育成法の問題ではありません。優秀な人材を確保するには、社員にとって魅力のある会社にすることだけです。「魅力」の定義が、終身雇用の崩壊で変わったに過ぎないのです。

今後の社員研修のポイントは、自社で使える人材にすることではなく、他社でも通用するように育て上げることです。そのようなことをすれば、他社に転職してしまうのではないか？」と疑問に思

他社でも通用する人材に育て上げ、若手社員の離職率を下げる