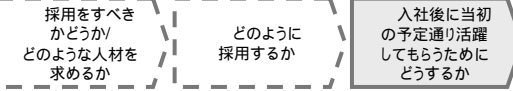


入社後に当初の予定通り活躍してもらうためにどうするか



典型的な症状

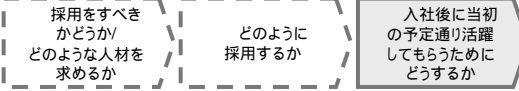
解決のヒント

16. 採用した人材が辞めてしまう (1/2)

- 優秀な人材であっても、何らかの不満があって辞めてしまう
- 優秀な人材が本来のスキルを発揮できず、腐って辞めてしまう
- 優秀な人材が辞めてしまうことが周囲に悪影響を及ぼす
- 人材が辞めてしまう原因がわからず、離職率が高い水準で推移する

- 人材が辞める前には、何らかの兆候があるはずである。定期的なコミュニケーションにより、不満の種を見つけ出し、芽が出る前に摘み取らなければならない。例えば、下記のような場合が想定される
 - 仕事内容に対する不満がある場合
 - 自分の実力に比べて、仕事内容のレベルが低いと感じている人材に対しては、より難度の高い仕事や従来とは異なる新しいテーマを与えなければならない
 - 仕事に手を抜き始めることが、兆候である
 - 自分の評価に対する不満がある場合
 - 自分が正当な評価を受けていないと感じている人材に対しては、自分が社内で重要な位置づけにあり、「会社を支えているのは自分である」という意識を持たせるような褒め方をすることが必要となる
 - 自分の仕事を必要以上にアピールしたり、他人のミスを大げさに指摘することが、兆候である
 - 働く仲間に対する不満がある場合
 - 自分が組織の中で周囲の人間と上手く関係を構築できていないと感じている人材に対しては、相互に機能補完をする方法を示し、目標を共有するように仕向けなければならない
 - 特定の人間とコミュニケーションを取らなかったり、会議などの場で対立が絶えなくなることが、兆候である
 - 自主性を発揮できないことに対する不満がある場合
 - 自分が思い通りにやりたい仕事できていないと感じている人材に対しては、指示/命令の数を減らし、達成すべきゴールだけを与え、仕事の進め方に自由裁量を持たせることが必要となる
 - 仕事の依頼時に嫌な顔をする、指示を積極的に聞こうとしないことが、兆候である
 - 自分だけが成果を出していることに対する不満がある場合
 - 他人に比べ、労働量や成果が極めて大きく、自分だけが頑張っている/自分は損をしていると感じている人材に対しては、他のメンバーとは評価で差をつけることを説明しなければならない
 - 他人に対して攻撃的になったり、「これ以上、努力しても無駄」などの発言が出てくることが、兆候である
- 優秀な人材は自分のスキルを発揮できるフィールドを会社に求めている。業務範囲が広すぎる、雑務が多すぎるなどの理由で、本来の強みを活かせず、腐っている人材がいらないかどうかには注意を払わなければならない

入社後に当初の予定通り活躍してもらうためにどうするか



典型的な症状

解決のヒント

16. 採用した人材が辞めてしまう (2/2)

- 優秀な人材であっても、何らかの不満があって辞めてしまう
- 優秀な人材が本来のスキルを発揮できず、腐って辞めてしまう
- 優秀な人材が辞めてしまうことが周囲に悪影響を及ぼす
- 人材が辞めてしまう原因がわからず、離職率が高い水準で推移する

- 優秀な人材は「自分で決断し、行動する」ことに慣れているため、いったん退職の意思を固めると、事後的な説得は非常に困難である。1人の人材の流出防止に全力を注ぐよりも、他の優秀な人材が辞める「連鎖反応」を阻止することに集中しなければならない
 - 社内におけるキーパーソンの退職をきっかけとした人材の大量流出を防ぐためにも、日ごろから、社内の非公式なコミュニケーションルートにおける影響力を見定めておく。誰がコミュニケーションのハブになっており、高い影響力を持つかを効率的に見抜くコツは、誰が中心となって昼食に行くかなど、「仕事以外の動き」に注目することである
 - 優秀な人材の退職が決定したら、その理由と共に、退職の予定/事実を社内で早めにオープンにしなければならない。情報は隠せば隠すほど、他の人材が不安に思ってしまう
 - 退職時に、「残念ではあるが、あなたの決定を尊重し、今後の発展を皆で祝おう」という、ある種の余裕を見せる。これによって、優秀な人材の1人や2人が退職したからといって、会社はビクともしないことを周囲にアピールし、二次流出を防ぐ
 - 退職する人材とは、敵対するのではなく友好な関係を維持していくのがよい。そのために、退職しても、広い意味での自社コミュニティに属していることを当人に伝える。友好な関係を維持できれば、今後、優秀な人材を紹介してくれることもありうる。本心として友好を望むことを、下記のように言葉だけでなく、行動でも示すことが重要となる
 - 退職時に、送別会を開いたり、退職日に花を贈る
 - 退職後も会社に遊びに来てもらったり、年1回程度、会社の記念的なイベントなどに招待する
 - 社員に退職者の悪口を言わない
- 人材が辞めるときには、退職の原因をインタビューし、再発防止策を講じなければならない。人材の流出は根本原因が変わらないことが多いため、同じ轍を踏まないように注意する
 - 退職の原因をインタビューする際には、下記のような項目を活用することができる
 - 「退職を考えるようになった時期は？」
 - 「あなたの退職を決定づけた要因は？」
 - 「退職後の予定は？」
 - 「もし、この会社に戻ってくることがあるとしたら、どのようなことが変わっていなければならないか？」
 - 「この会社が罹っている病気は何だと思うか？」
 - 「今後、あなた以外にも退職者が続出すると思うか？」
 - 「退職者が出るとしたら、その要因は何だと思うか？」
 - 以上のインタビューで収集された原因が、個人的な事情(家業を継ぐなど)ではなく、会社に対する不満にある場合には、社員に公開した上で、再発防止策を取る
 - 業務負荷の分散などの短期的な改善テーマの場合は、即実行に移すための計画を立て、「いつまでに誰が何をやるか」を決定する
 - 一方、報酬水準の低さなどの中長期的な改善テーマの場合は、他の社員も不満に思っているケースが大半であるため、「今の報酬水準が永遠に続くことはない。1年後に黒字転換したら、利益の分配を行なう」などの具体的な説明を行い、将来に対する不安を抱かせないようにする