



経営法令遵守セミナー

～辞めて欲しくない人材が生き活きする人事～

2022年11月10日

(一社) 岐阜県測量設計業協会

LEGACY PROJECTS



自己紹介



レガシープロジェクト株式会社 代表取締役 前田 茂雄

就職氷河期世代として、ITベンチャーに入社後、2004年から人材業界に従事。

東名阪エリアで、地域を代表する法人を担当。

PERSOLで営業・企画の部長職に従事しながら、5つの新規事業立ち上げを行う。

そのうちの1つである自治体向け事業開発プロジェクトでは、内閣府や経産省、各基礎自治体など全国でのべ100ちかい地方自治体と地域の**雇用政策**や**移住支援**に携わる。

地域雇用活性に本腰を入れるべく起業。



本日、共に考えていきたいこと

【背景】

せっかく手塩にかけて育ててきた人材が辞めてしまう。
そんな経験のある経営幹部は多いはず。
退職理由は確かに聞いたけど、本音は違うところにある。
このセミナーでは、その原因を理解し、対策をするために必要な考え方
について共有いたします。

【お話しすること】

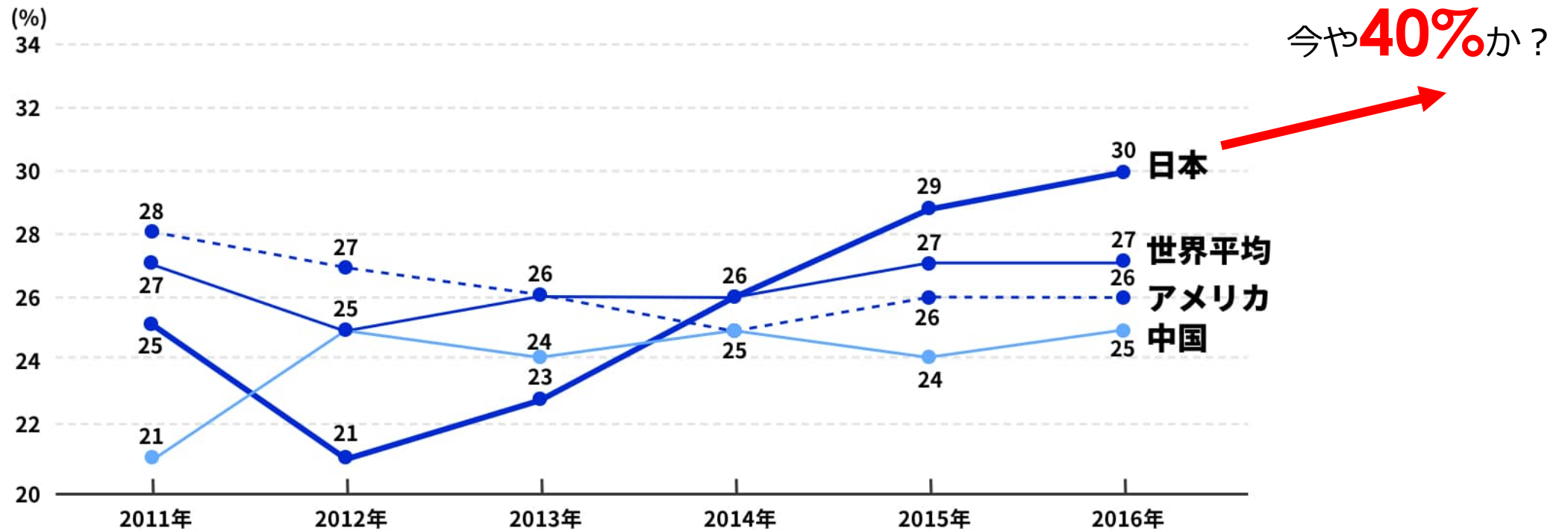
- ・人材が辞めていく本当の理由
- ・経営資源「ヒト」が生き生きする環境
- ・人材の活躍化
- ・こうすれば、良くなる

本日の答えです



転職前提の新卒就活

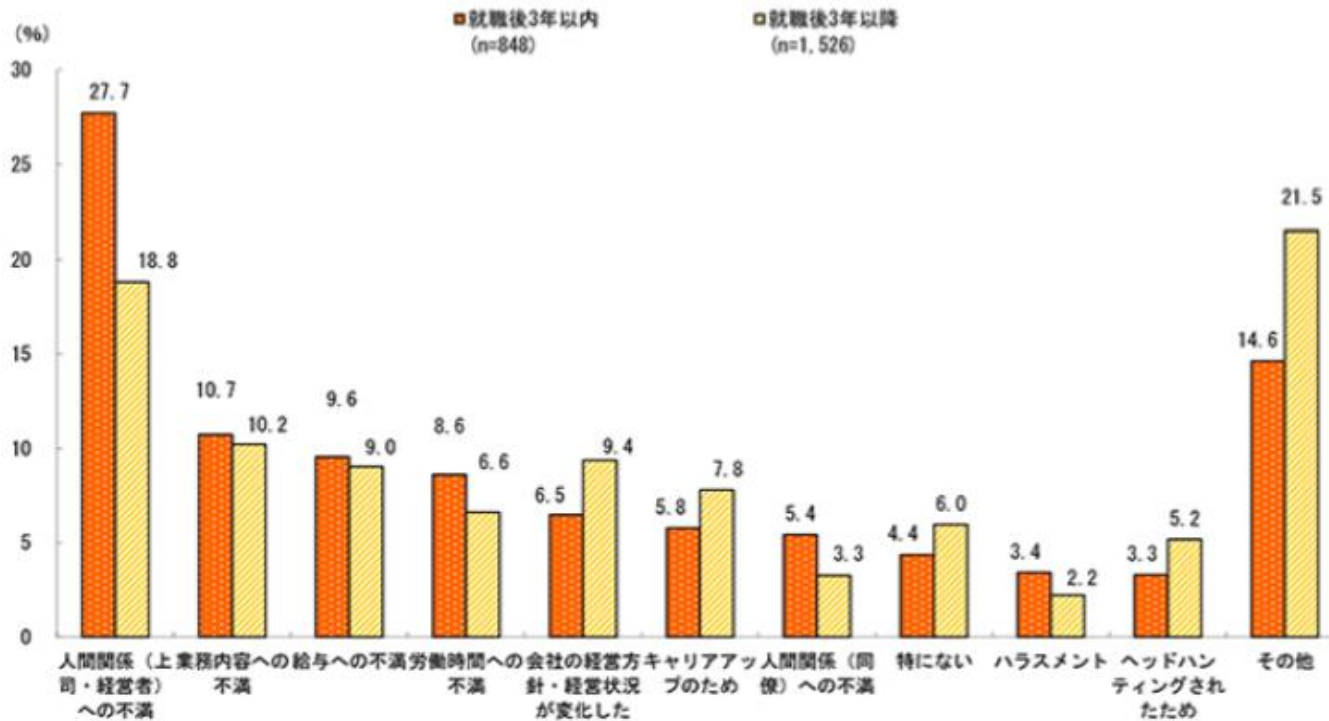
図表2：継続勤務意向が2年未満の20代社員の比率（国別）



出所：コーン・フェリー社員エンゲージメント調査結果

※「あなたは、あとどのくらい当社で働きたいと思いますか」という設問に対し「2年未満」と回答した、20代の割合の国別比較

なぜ、辞めるのか？



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」（2014年12月、(株)野村総合研究所）
 (注)1. 回答割合の高い上位10項目を表示している。
 2. 「仕事を辞めた理由」について、1位から3位を回答してもらった中で、1位として回答されたものを集計している。

(出典)中小企業庁(2015)「中小企業白書」

図24. 職場を辞めた理由

第1位
人間関係（上司・経営者）への不満

第2位
仕事内容への不満

第3位
給与・報酬への不満



人はいつか辞めていくものだが、、、

事業環境の劇的スピード化

→上司も同僚も忙しい...



不十分な**情報伝達**
による不信

SNSによる比較可能な職場環境

→置いてけぼり症候群？



外的要因が**内発的動機**
を凌駕し不安

転職の“カジュアル・ファッション”化

→隣の芝生は青く見える！



社内**ノウハウが継承**
されず不満

問い

ご自身の部下（後輩）をおひとりイメージしてください。
その人物に対して**求める成果**を箇条書きにしてみてください。

曖昧な指示こそ、上司のサボり

- ○○を徹底
- ○○を強化
- ○○を増強
- ○○を改善
- ○○を維持
- ○○を育成

実際に、何を
どう、いつまでに
やればいいのか？



求める成果を明確に表現する

- 明確な指示
- 明確な作業目的
- 明確な目標
- 明確な就業目的



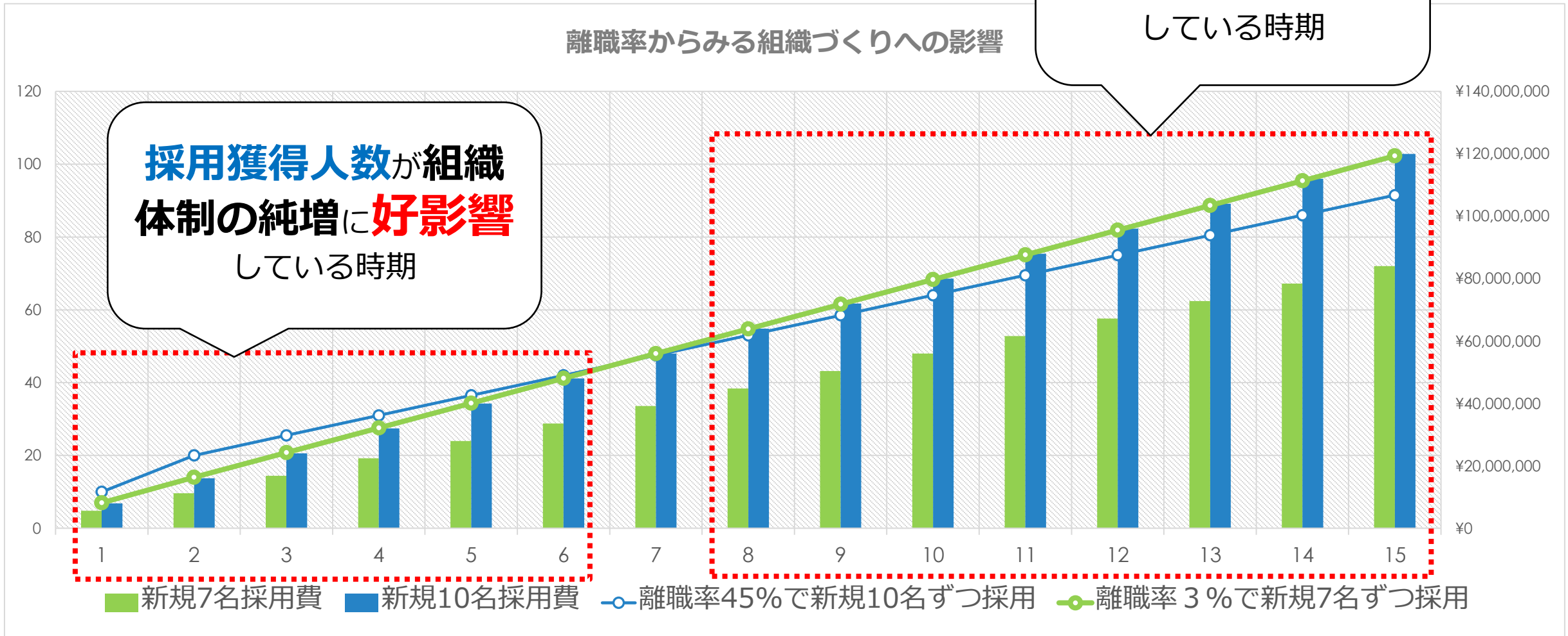
明確な状態とは、**相互間の認識が合っていること**

定着施策が大切な訳

年間**3600万円**の差！

離職率が**組織体制**
の**純増**に**好影響**
している時期

離職率からみる組織づくりへの影響



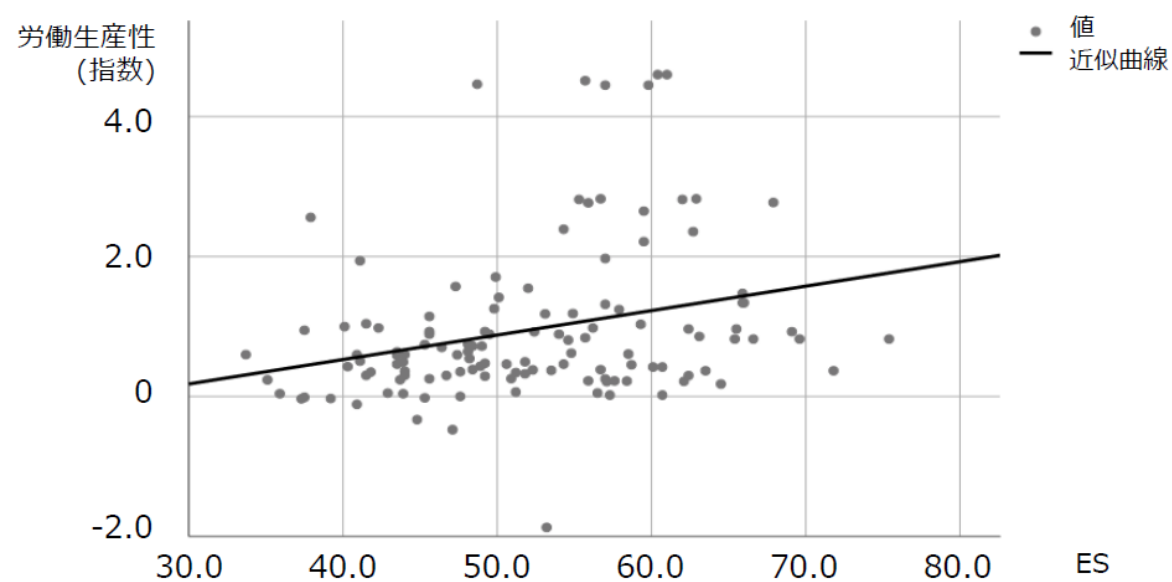
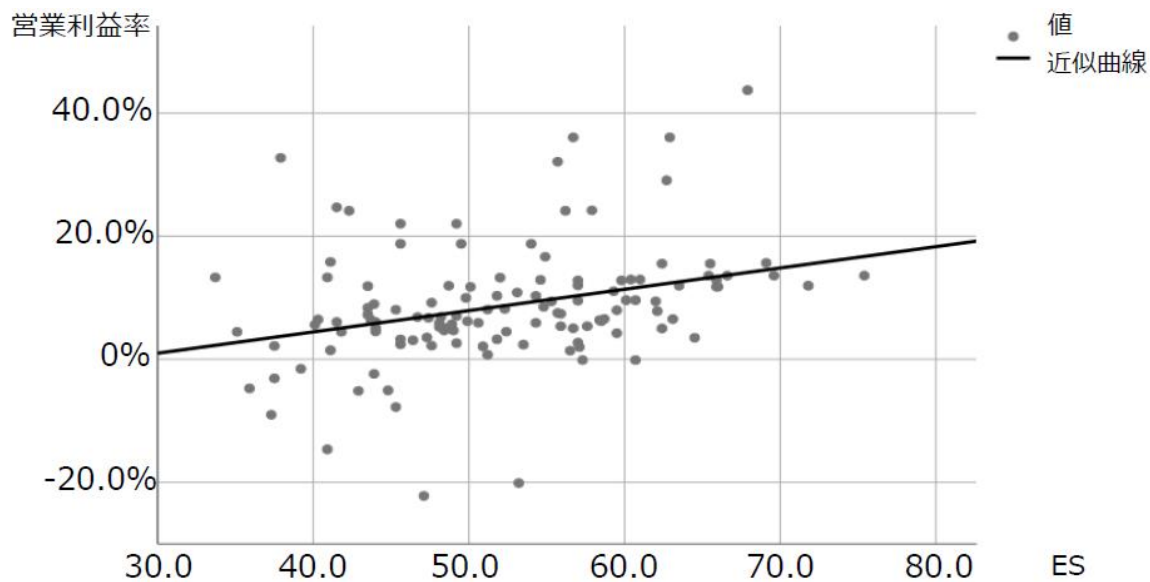


業績を上げるには、社員への投資は欠かせない

営業利益率UP ↗

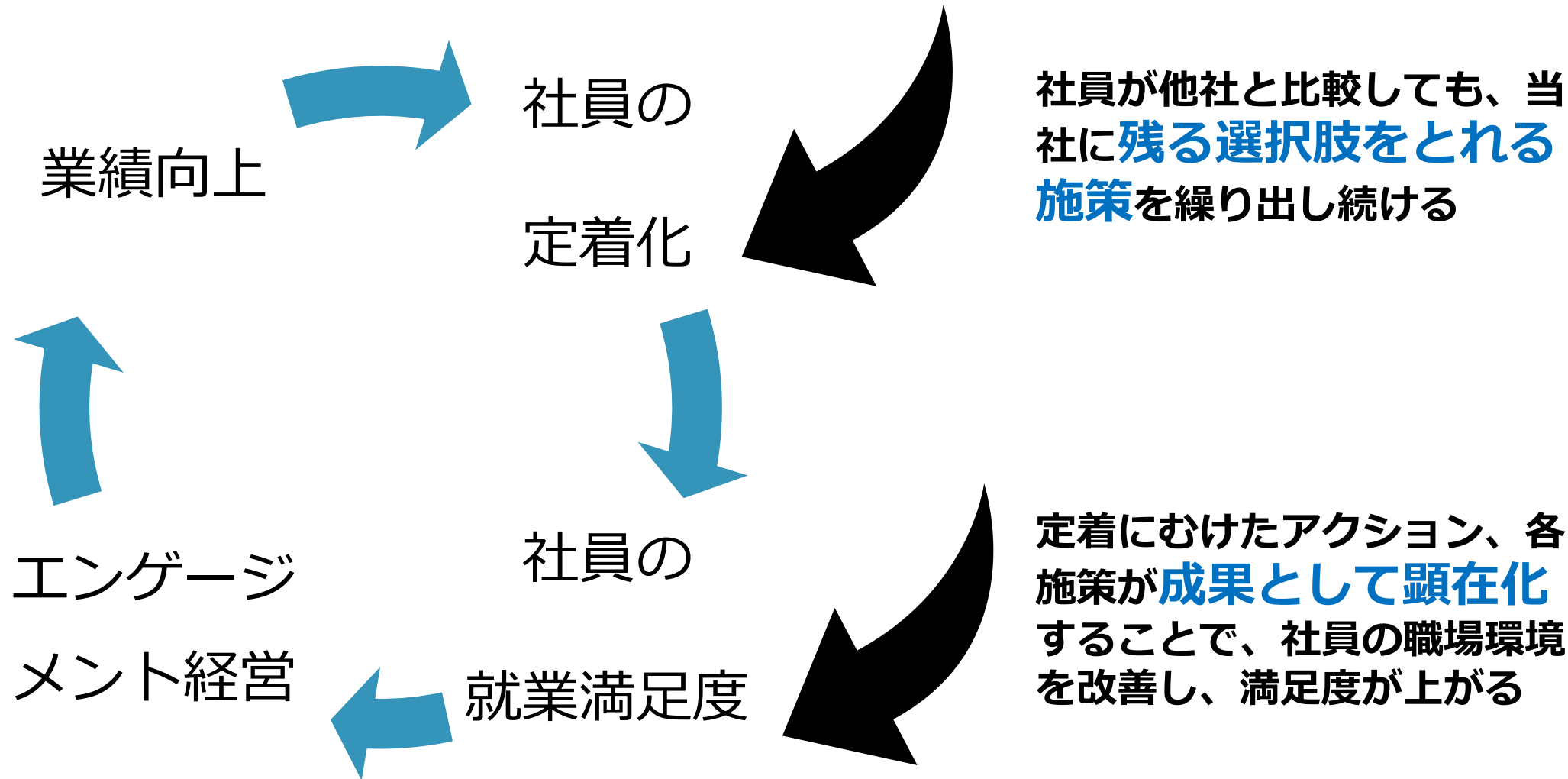


労働生産性UP ↗



<https://www.mhlw.go.jp/stf/wp/hakusyo/roudou/20/20-1.html>

定着→業績？



問い

**あなたは、直属の上司/指導者の指示内容に
納得できなかった時、どうしますか？**

①議論・相談

納得いくように直接話す

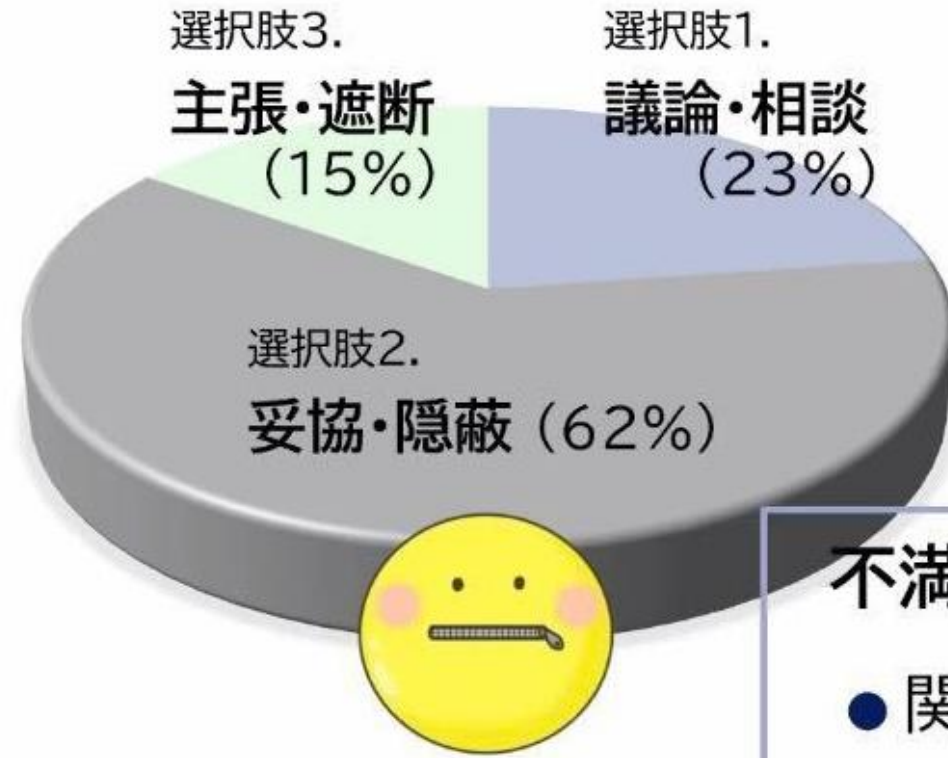
②妥協・隠蔽

- 我慢したり愚痴を言う

③主張・遮断

- 自分の意見を押し通す

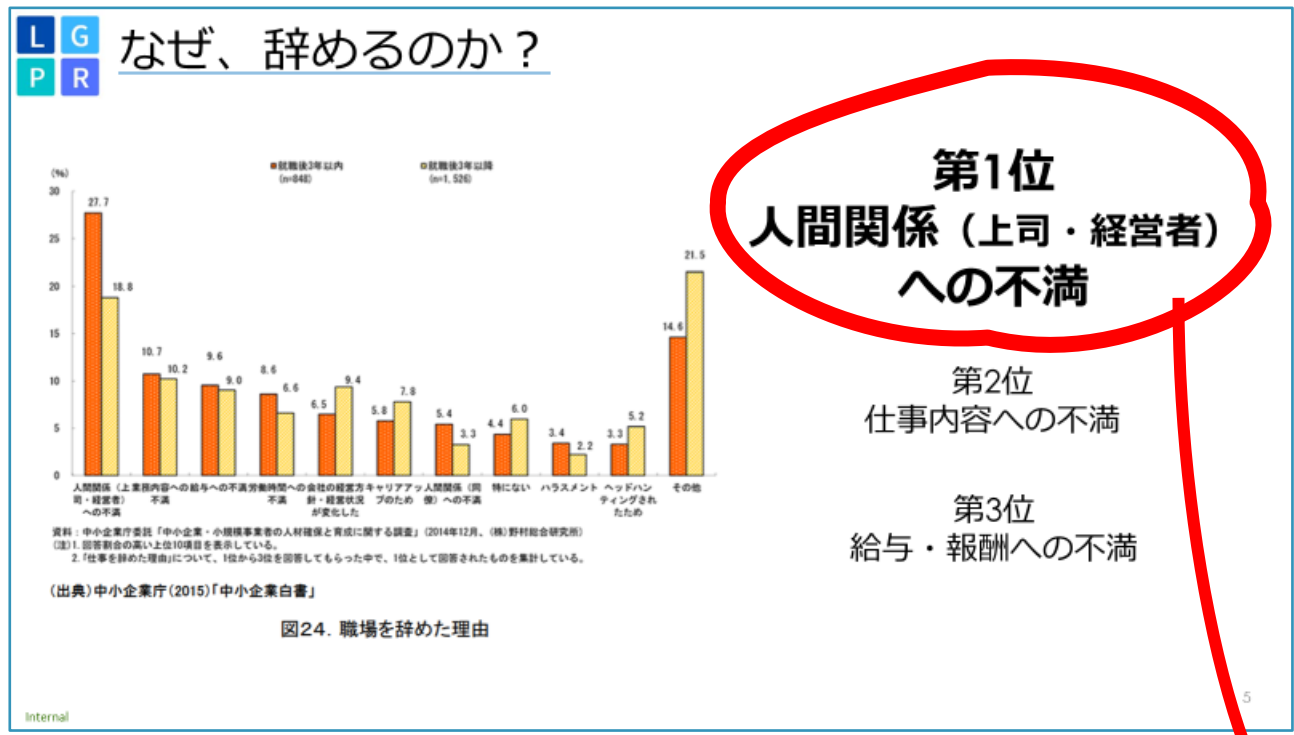
ほとんどは、沈黙する



- ### 不満防止の予防と対策
- 関係性／リーダーシップ
 - 風通しのよい組織
－心理的安全性の高さ

山浦一保・黒川正流・関文恭 (2000). 看護婦の不満対処方略, 勤続年数および婦長のリーダーシップとの関係. 九州医療技術短期大学部紀要, 27, 69-76.
山浦一保 (2012). 第5章 リーダーシップの特性とリーダーシップの発揮の仕方. 『ゼロから学ぶ経営心理学』 岡村一成監修, 藤田圭一編集, 学文社 pp. 56-71.

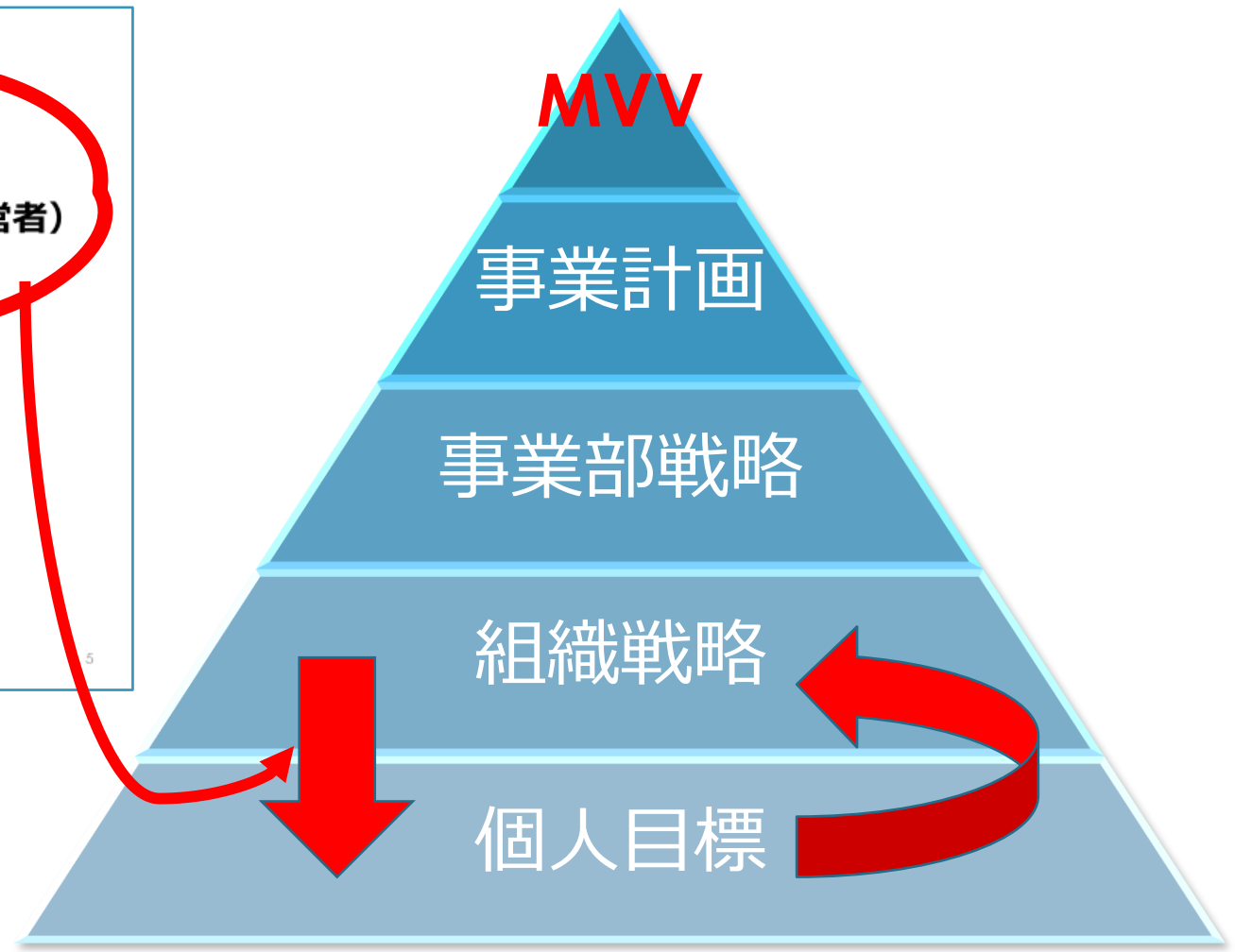
組織があって、個人が機能する



**第1位
人間関係 (上司・経営者)
への不満**

第2位
仕事内容への不満

第3位
給与・報酬への不満





組織の好循環を生み出す 5 条件

共通目標

帰属意識

相互作用

地位/役割

複数の、
多様な
メンバー

何のために、存在するのか？を認識してもらおう

事例 1 - 1



② 組織目標 ↔ 自分目標



- なぜ採用された？
- どんな期待があるか？
- どこを評価してもらったか？

- 自分の行動や発言が組織に合っていない？
- 他人である他者はどう感じているのか？
- 仲間は何を大切にしているのか？

- 公私それぞれの目標
- 就業の動機
- 譲れない価値観



事例 1 -2

【社員のやる気が高まっていった背景】

- 事務職からマーケティング業務まで幅広く行うことになっていき、その期待に社員が答えようと自学自習を行い始めたこと。
- 社内での業務量が爆発的に増加し、短期的にはその増加分の仕事量に耐え得るだけの関係性が構築できたことと、新規採用するなど、事業拡大もとり行っていたことで信頼感が増した。
- 事業拡大にむけたプロセス、道筋（ビジョン）をあらかじめ説明し、日々のコミュニケーションにも取り入れていたこと。



帰属意識・相互作用

- 課題に対して取り組むテーマをほかの仲間と共有していくことで、相手が困っていることが分かり、助け合い精神が生まれた。

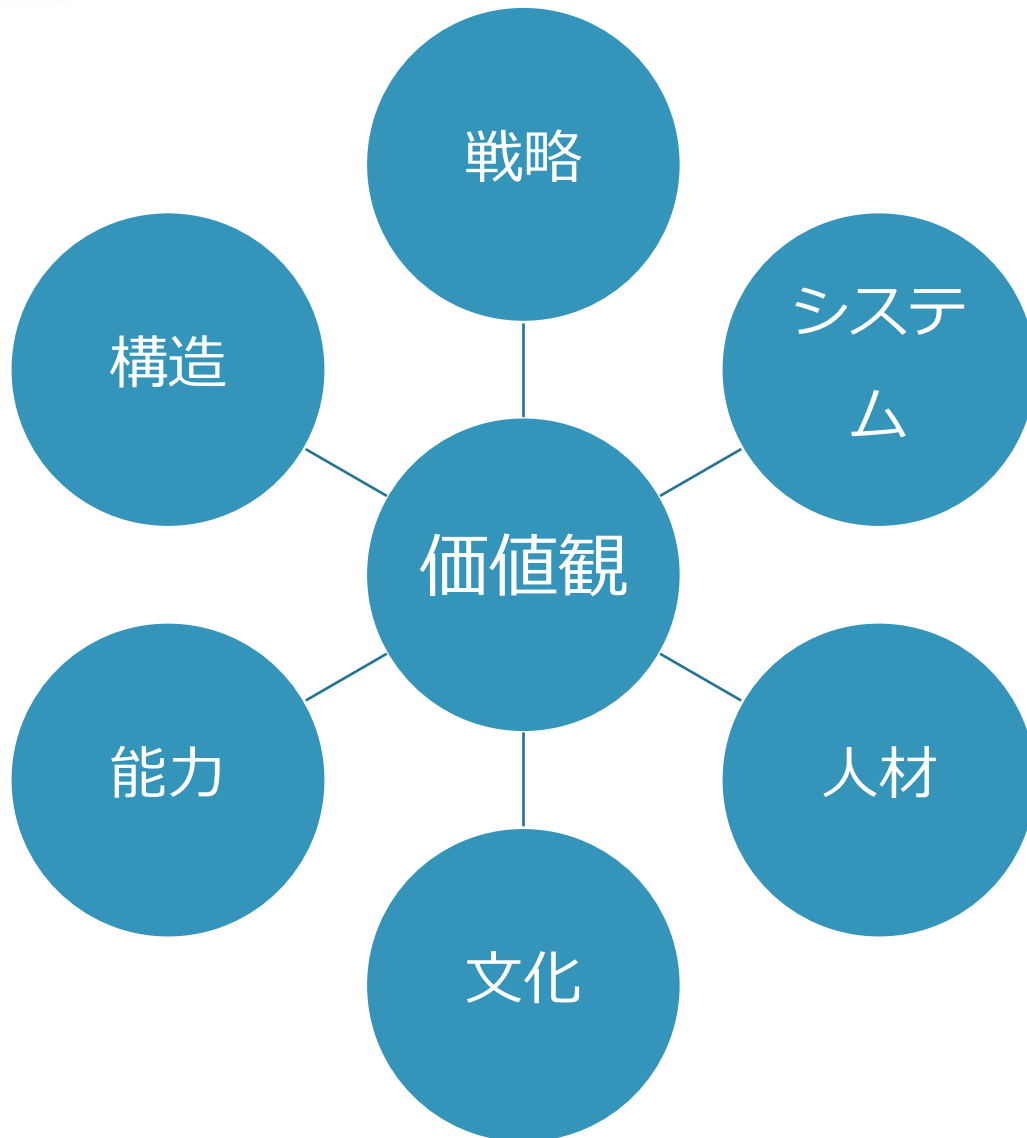
共通目標・相互作用

- 至らぬ修正点を第3者から個別空間で指摘してあげることで、冷静に振り返り、自分の課題を見出し、実践、挑戦が生まれた。

役割・相互作用

- 共通目的を確認し合い、組織目標に対して自分のできること（個人目標）をやるうとするため、予定管理や自己啓発など行う。

経営資源 7S



■ハードな経営資源

戦略(Strategy)：事業の優位性を明らかにするために集中して行うべきものは何か？

構造(Structure)：戦略を機動的に進めるための組織構造をどうすべきか？

システム(System)：戦略や構造を適切に管理するための体制はどうあるべきか？

価値観(Shared Value)：経営理念によって社員が共有して実践するべきものは何か？

■ソフトな経営資源

能力(Skill)：企業にとって望ましい組織の能力のあり方はどうあるべきか？

人材(Staff)：人材が身につけるべき能力の方針や教育体制をどうすべきか？

文化(Style)：行動規範によって形成される組織文化（企業文化）はどうあるべきか？



エンゲージメント度チェックシート

価値観

戦略

- 言語化されており、浸透しているか
- 個人の目標や指導方針に盛り込まれているか

システム

- 戦略に基づいた管理体制になっているか
- 現場で活用できているか

構造

- 戦略に基づいた制度や組織図になっているか
- 統制の効いた指示命令システムが実行されているか

人材

- 他者や仲間を尊重できているか
- 発言しやすい環境か

スキル

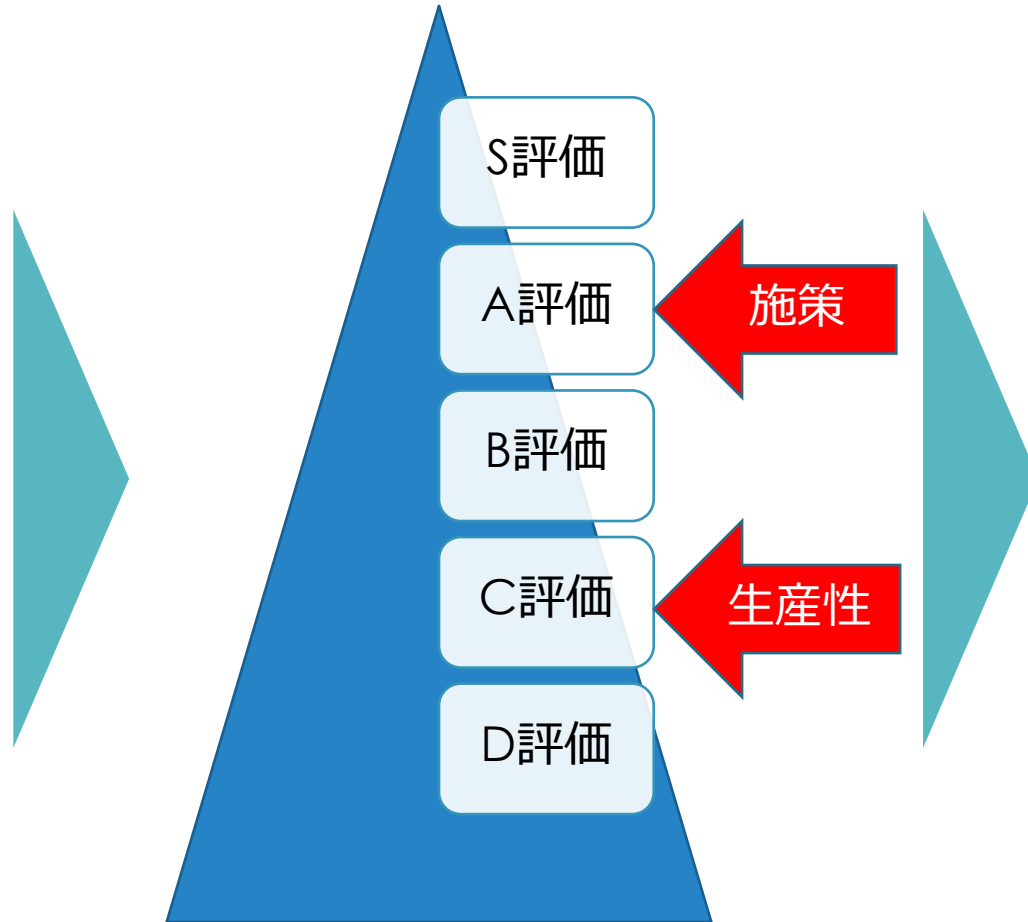
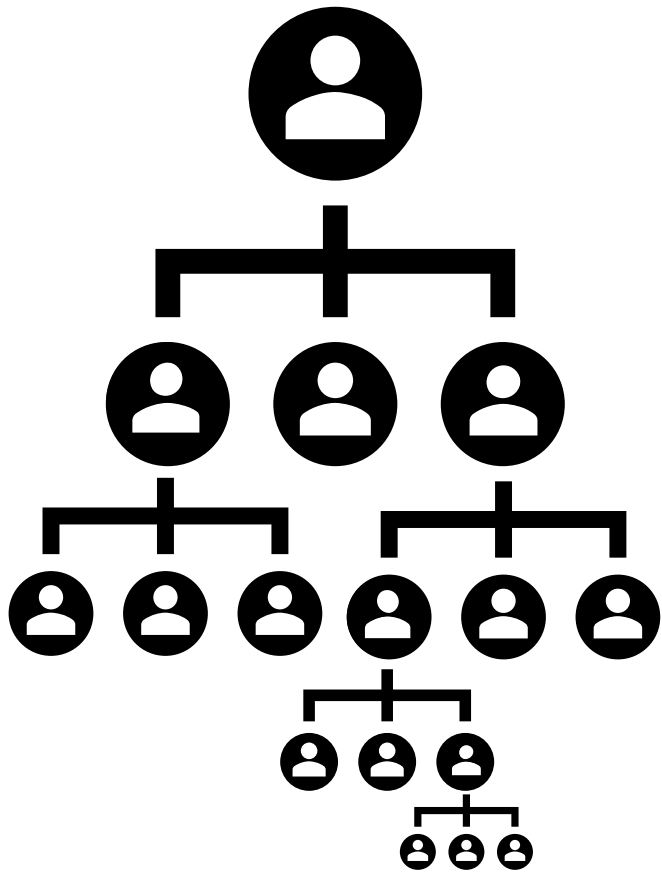
- やるべき業務が明確になっているか
- 自学自習し、リーダーシップを発揮できるか

文化

- 自分の想いを自由に発言できるか
- 自分の職場を他者に紹介したいと思うか

評価制度は組織のプログラミング

誰を救うための評価制度か？

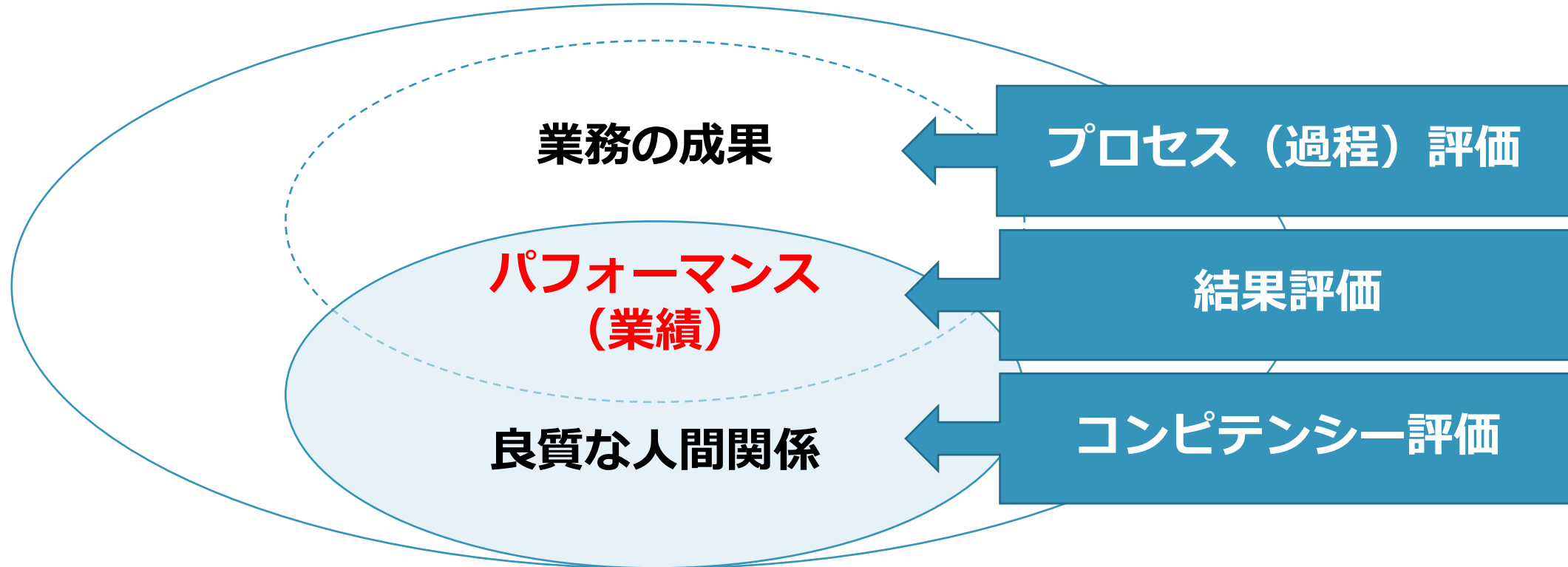


施策は**全体人事の目線**で設計。ターゲットはA評価を取る人たちの為に行う。“組織の基準”

C評価階層の生産性マネジメントが肝。**個別人事の目線**で対応していく。

安心感のある職場づくり

安心感のある職場 = 人間関係 + 業務の成果 (+ 収入)





注力すべき経営課題と重なる項目を！

評価構造

狙い

評価

成果

期待

プロセス（過程）

リザルト（結果）

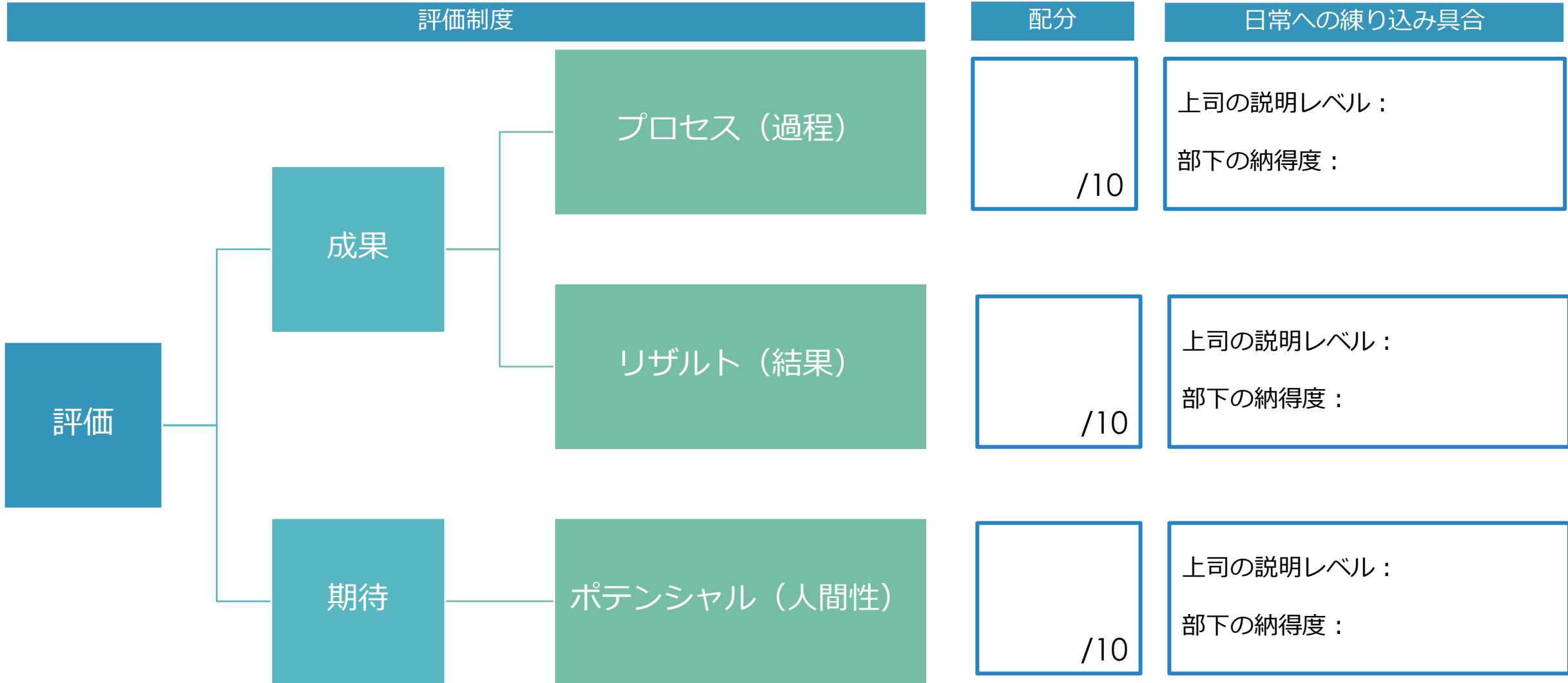
ポテンシャル（人間性）

顧客満足度や役務品質など、顧客への事業活動に直結する指標を改善したい

売上・利益、新規顧客数や施工件数、生産数など、業績活動に直結する指標を改善したい

離職改善や若手育成・ダイバーシティ化への移行期など、社内の体質・文化転換したい

貴社の評価方法の構造



豊かな人的資産化することで、事業推進責任者が真に戦える組織づくりを応援します

