

社員はなぜ辞めてしまったのか

今回のキャスト

社長 藤田 匠

社員 西園寺 千代

塾生 伝法院 千里

伝法院 千里

本当の理由もよくわからないまま社員がひとり辞めてしまったアルパカファーム。藤田社長は足元を見つめ直しはじめる。

千代 結局山田くんは辞めてしまいましたね。本当に、お母さんの介護が理由なんでしょうか？ ちよつと厳しくすぎたんですかね。

藤田 山田くんはまだうちに来て半年だろう。厳しくすぎたということもないと思うんだけど。なんでもまくいかないのかな。

千代 他にも今年は2人も若いアルバイトさんが途中で辞めてしまっていますし、何か会社としても変化しないといけないんですよ。

藤田 変化か。今年も忙しくて、新しいことにチャレンジするばかりで、じっくり振り返ることはできていなかったもんな。これを機に見つめ直さないと。

伝法院 こんにちは！ いや、ずいぶん寒くなってきましたね。農作業は落ち着いてきましたか？

藤田 そうですね、落ち着いてはきたんですが、ここきて社員の山田が辞めてしまいました。理由がよくわからないんです。本人はお母さんの介護だと言っていたのですが、ど

うやらそれだけではないようです。

伝法院 なるほど。山田さんは真面目に働いている印象だったので、驚きですね。ちなみに、辞める前に面談はされましたか？

藤田 はい、3回ほど。初めは単純に介護のため実家に戻らなくては行けないという相談でした。でも、何回か話すうちに、お給料のことだったり休日少なさだったり、不満が少しずつ出てきて、何を改善すればいいのかもわからないうちに辞めてしまいました。他に良い仕事が見つかって転職したのかな。

伝法院 その可能性もありそうですね。アルパカファームも季節雇用のアルバイトさん含めて10名を超えました。もうそろそろ、人事制度などを整えていくタイミングではありませんか。

藤田 人事制度ですか。また難しい話ですね。ちよつと尻込みしちゃうな。

伝法院 確かに制度を作るとい

と、大変と思うかもしれませんが、要するに組織のルールを決めるということなんです。いまは求職者の売り手市場ですし、農業法人といえども、他の産業の会社とも同列で比較されず。事業の強みだけでなく、職場として魅力を感じるかも大きな基準になりますので、制度作りはとて大事なことです。AIが発達して、これからどんどんロボットに仕事を任せられるようになるでしょう。それは農業でも同じです。だからこそ人を育てなければいけない。それが組織の強みとなり、競争力となるんです。

藤田 そうですね。私は、介護だからしょうがない、若い人は辛抱がないと、辞めていく人に原因を求めています。それではダメですね。これを機に、先生よろしくお願ひいたします。

伝法院 わかりました。それではまず、人事制度とはどのようなものなのか解説していきましょう。

今回の執筆者
梅津 裕一郎
社会保険労務士



1974年生まれ、茨城県出身。東京造形大学卒業後、西川産業(株)に入社、マーチャントデザイン企画室にてデザイナーとして活動。組織による成果に強い関心を持ち、土業の世界に転身。(有)人事工学研究所にて主に人事制度、経営計画に従事したのち、現在に至る。「働くことと生きること」をテーマに社労士業務の垣根を越えた視点による職場デザインに奮闘中。

▶ 人を育てる AI 時代の人事制度 ◀

農業経営でも、「継承」は法人化の決め手となることがよくありますが、企業（法人）は生身の人間とは違い寿命というものがありません。企業が提供する商品やサービスが市場に求められている以上、新陳代謝を繰り返しながら商品やサービス、経営者や社員、規模や方法などを変え、存続し続けることができます。この点は、農業でも変わらない時代になりました。ましてや人手不足のなかで中核社員を確保し育てていくことの難しさがあります。

市場から求められ続けるために

企業の平均寿命が約 30 年と言われているなか、市場に求められ続ける企業となるにはいったいどのような取り組みが必要となるのでしょうか。資金的基盤や大手取引先との営業基盤等の物理的な要件は非常に大きな要素と言えるでしょう。しかし創業間もない企業、または一度築き上げた基盤を失ってしまったような企業においては、これらの要件を短期間で確立するのは現実的ではありません。

よって、上記要件とは違った視点でこの課題に向き合っていきたいと思います。市場から求められ続ける要素として、以下の4つの事項が実現できているかが非常に重要となります。これには強固な資金面・営業面での基盤も必要ありません。

① 認知と共感と期待（訴求力と欲求の喚起）

▶「あの会社はこういうことをしている会社だ」と市場から認知、そして共感され、それに対して期待を持たれているか。

② 納得（顧客満足の追求）

▶認知されているとおりの取り組みをしており、それが期待どおりであることの納得が得られているか。

③ 新陳代謝（環境適応力）

▶市場の認知・共感・期待・納得が得られていないと判断できる覚悟があるか。そして判断に至ったときに過去の成功体験だけに頼ることなく組織に変化を起こすことができるか。

④ 社内理解（継続力の源である社員の満足）

▶会社が大切にしている価値や方針に対して社員個々が理解・納得し、実際の行動に移して成果を上げられているか。

ここで注目していただきたいのが①～③の取り組

みを実際に行なうのは一体誰なのかということです。商品を開発・生産し、直接お客様と接して商品を提供するのは営業や生産、経理等、担当する職務に違いはありますが、社長ではなく社員一人ひとりなのです。その社員の一人ひとりが持つ仕事に対する価値観に大きな隔たりがある、または協力関係が希薄であったとしたら、成果へたどり着くことは非常に困難であると言ってもよいのではないのでしょうか。

社内理解に目を向けることの重要性を理解していただいたうえで、次は④に焦点を当て、社内理解と社員満足を実現させるための取り組みのひとつとなる人事制度について述べていきたいと思います。

人事制度の効果——社員は継続力の源

会社の理念や方針が社員の一人ひとりに理解・納得され、具体的な行動に移されるレベルに到達したときには一定の成果（売り上げや購買リピート、取引先からの協力的コスト低減など）が生まれることとなるでしょう。

このような組織を構築するための有効な仕組みのひとつである人事制度が持つ期待効果としては主に以下の2つがあります。

① 会社の理念や方針を「伝える」ことができる

▶会社の理念や方針を具体的な行動や目標に置き換えて伝えることができます。

② 社員の仕事を「認める」ことができる

▶一定期間における社員の仕事の進捗度合を客観的に把握することで、効果的な助言やフォローを行なうことができます。また評価を行ない、処遇へ反映させることで会社の成長と仲間の成長、そして自己の成長が重なり、理想的なモチベーションアップが期待できます。

一度作った制度が未来永劫その会社にとって有効なものとも限りません。むしろ市場環境や会社の成長、世代交代等の状況に合わせ、新陳代謝を積極的に行ない、最適な方法を模索していくべきです。決して過去のやり方を否定する訳ではありません。既存の土壌があって初めてその上に新しく、より良いやり方が生まれるのです。「なぜ人事制度が当社に必要なのか」「現行の制度の良い点と問題点はなんなのか」を明確にするところから次の第一歩を踏み出してください。