

「ウチに合う人」を探すのはもう古い？ ある会社の自己変革から学ぶ、人が辞めない組織づくりの5つの鉄則

はじめに：フック

「良い人材がなかなか採用できない」「せっかく採用しても、すぐに辞めてしまう」。多くの企業が抱えるこの悩み、もしかしたらその原因は応募者側ではなく、迎え入れる「組織」の側にあるのかもしれません。

自分たちのやり方や文化に「合う人」を探し続けるのではなく、多様な人材を迎え入れ、共に成長できる組織へと自らを変えていく。そんな逆転の発想で、「育て・育てられる風土を醸成し、社会から選ばれる企業になる」という目標を掲げ、徹底的な自己変革に取り組んだある地方企業の事例があります。

この記事では、その挑戦から見えてきた、これからの時代に求められる「人が辞めない組織づくり」のヒントを、5つの鉄則としてご紹介します。

1. 鉄則1：人材を探す前に、「迎え入れる体制」をアップデートする

最初にして最も核心的な鉄則は、考え方を180度転換することです。「自社に合う人を探す」という姿勢から、「どんな新しい仲間でも迎え入れられるように、人や組織自体をアップデートする」という姿勢へ。これは、多様な世代や価値観を持つ人々が共存する現代の組織において、「相互理解と共生」を目指すための基本戦略です。

人や組織をアップデートし、迎え入れる体制を作ろう

このアプローチの理論的支柱となるのが「組織社会化」という概念です。これは、新メンバーが組織に馴染むプロセスを指しますが、重要なのは、それが一方的な適応ではないという点です。この会社では「戦力になる前に離職」「戦力になったが離職」という問題が深刻でした。その原因は、無自覚な「入社したのだから、ウチのやり方に合わせるのが当たり前」というスタンスにありました。

そこで、新メンバーに適応を求めるだけでなく、組織側も積極的に変化を受け入れ、共に成長していく「双方向の努力」へと舵を切ったのです。問題は「誰を採用するか」の前に、「自分たちは受け入れる準備ができているか」を問うことから始まります。

2.鉄則2：働きやすさを「仕組み」で担保する

「働きやすさ」をスローガンで終わらせないためには、従業員の幸福への組織的コミットメントを、具体的かつ恒久的な「仕組み」として示す必要があります。この会社では、ある痛ましい出来事が改革の引き金となりました。2020年、過重労働が続いていた職場で社員がうつ病を発症。これを機に、経営の視点は根本からシフトしました。

ワーク（売上や利益）に偏重していた経営をライフ（全社員の生活）とバランスさせながら、働く環境をアップデートしている。

この哲学を具現化するため、以下のようなルール作りを断行しました。

- **賃金の改善:** 10年間で賃金テーブルや各種手当を7回見直し、地域の平均水準まで引き上げるという基礎的な公正さを追求。さらに目標を超えた利益は賞与として社員に還元する仕組みも導入しました。
- **業務量の適正化とチーム制の導入:** 社員のうつ病発症を直接のきっかけとし、個人の能力に依存する体制を抜本的に見直し。一人当たりの業務量に上限を設け、チームで仕事を分担・カバーする体制を徹底しました。
- **奨学金返還支援制度の創設:** 若手社員の経済的負担を軽減するため、最大20年間にわたり奨学金の返還を支援する独自の制度を設立。
- **仕事と子育て・介護の両立支援:** 休暇制度を拡充し（年間5日まで有給）、取得要件も拡大。社員がライフステージの変化に柔軟に対応できる環境を整備しました。

これらの制度改革は、単なる福利厚生の拡充ではありません。従業員のウェルビーイングを事業戦略の根幹に据えるという、経営からの明確なメッセージです。これにより、信頼は個々の人間関係という曖昧なものから「制度的な保証」へと昇華され、社員が安心してパフォーマンスを発揮できる強固な基盤が築かれるのです。

3.鉄則3：「育てられる風土」はコミュニケーションから生まれる

人が育つ組織には、優れた教育制度だけでなく、活発なコミュニケーションが不可欠です。この会社は、組織風土改革の核心的な課題を「教育の充実」と「コミュニケーションの改善」にあると診断しました。

特に深刻だったのは、管理職が「優秀なプレーヤー」のままであり、部下を育成する「マネージャー」としての教育を一度も受けていなかったという問題です。自身の経験則だけで部下を指導するため、主従関係が強まり、若手の主体性が育ちませんでした。

仕事のトラブルは、コミュニケーション不足に起因することが多い

この根本原因に対処するため、同社は専門知識の研修だけでなく、関係性の質を高めるための戦略的介入を行いました。アサーティブコミュニケーション（誠実な自己主張）やハラスメント防止研修などを通じて、管理職が「教える」から「育てる」へと意識転換を図るための学びを導入。さらに、業務をチーム制にしたり、意図的に雑談を推奨したりと、アナログな会話の機会を創出しました。

このような取り組みは、社員が安心して意見を述べ、主体的に行動できる「心理的安全性」の高い職場環境を醸成します。技術や知識を教えるだけでなく、人を育てるための土壌そのものを耕すことこそが、真の人材育成なのです。

4. 鉄則4：変化への抵抗は「いつの間にか変わっていた」作戦で乗り越える

どんな組織改革にも、必ず「変えたくない勢力」からの抵抗が伴います。この会社が採用したのは、正面衝突を避けるための高度な組織内戦略、その名も「いつの間にか変わっていた作戦」です。

この戦略の根底には、次のような哲学があります。

“対立ではなく対話”、“批判ではなく提案”

これは単なる平和主義ではありません。組織内の力学を巧みに利用するアプローチです。大きな改革案を一度に提示して「変えたい勢力 vs 変えたくない勢力」という二項対立を生むのではなく、まずは小さな変化を次々と起こし続けます。そのプロセスを通じて、これまで無関心だった「その他大勢」や、変えたいけれど声を上げられなかった層を巻き込み、変化への支持基盤を徐々に拡大していくのです。

このアプローチは、変化のムーブメントを草の根から作り出し、抵抗勢力が気づいた頃には、組織全体の流れが不可逆的に変わっている状態を目指します。急進的な改革が引き起こす反発を避け、「組織全体にとって何が最善か」という建設的な対話を促すことで、持続可能な変革を実現するのです。

5. 鉄則5：リーダーは「誤りを認める勇気」を持つ

5つの鉄則の最後を締めくくるのは、変革を成功に導くリーダーシップの核心です。それは、過去のやり方の過ちや、それが通用しなくなったという事実を率直に認め、謝罪し、そして正し、前に進む勇気です。

誤りを認めて謝り、訂正し、前に進む

この姿勢は、単なる反省表明以上の意味を持ちます。リーダー自らが、過去の成功体験という名の鎧を脱ぎ捨てる姿を見せることで、組織全体に「変わることは悪いことではない」という強力なメッセージを発信するのです。この会社のリーダーは、その覚悟をこう表現しました。

社会をサバイブするために身にまとったその鎧。少しずつ脱ぎませんか。

この言葉は、組織変革が単なるビジネス上の決断ではなく、リーダー自身の個人的な変容でもあることを示しています。リーダーが「謝る勇氣」を持つとき、社員は安心して新しい挑戦を始められます。その脆弱性こそが、組織全体の信頼関係を再構築し、アップデートを加速させる最強の原動力となるのです。

おわりに：問いかけ

今回ご紹介した5つの鉄則は、小手先の採用テクニックではありません。それは、「育て・育てられる風土を醸成し、社会から選ばれる企業になる」という明確な目標に向けられた、一貫した哲学です。

組織の仕組みを社会の変化に合わせ、コミュニケーションを改善し、働く人の視点で制度を整える。こうした地道な自己変革こそが、新しい才能を惹きつけ、定着させる唯一の道なのかもしれません。

最後に、この記事を読んでくださったあなたに問いかけたいと思います。

あなたの組織は、新しい才能を「迎え入れる体制」ができていますか？ それとも、自分たちのコミュニティに合う人材を、いつまでも探し続けますか？