

“辞めてほしい人”は残り、 “辞めてほしくない人”が去る理由。

離職率という数字が隠しているもの。

宮川 卓也

ワンダーライズ株式会社 代表取締役

退職率はよくできた指標です。数えやすい。会議でも報告対象となりやすい。

ただ一つ欠点があります。“誰が辞めたか”を教えてくれない。

辞めた一人と残った一人。名簿の上ではどちらも同じ「1」です。

でも中身は正反対のことがあります。

そして多くの会社で去っていくのは“辞めてほしくない人”のほうです。

先に言っておきます。定着に手を打つのは正しいことです。

ところが“辞めさせない”ための工夫がくせ者です。

いつのまにか“辞めてほしい人”に優しい会社をつくります。

今回はその居心地のいい落とし穴の話です。

なぜ良い人から抜けるのか・・・。こんな部屋を想像してみてください。

全員が快適に過ごせるよう室温を平均ぴったりに合わせた部屋。

寒がりにも暑がりにも角が立たない。適温です。

でも、いちばん熱を持つ人には少し寒い。

組織の“平均への最適化”はこれとよく似ています。

定着施策の多くは「全員に等しく安心を提供する」という形をとります。

安定・平等・和・・・。これらはとても聞き心地が良い上に、大事なことです。

一方で、意欲の高い人が欲しいのは安心ではありません。

意欲の高い人は、成長と裁量と手応えが欲しく、均一な安心は彼らには“停滞”に見えてしまいます。

そして「何も変わらない。いつもこうだ。」と心のどこかで思ってしまう人もいると思います。

逆に現状維持を望む人には、この上なく心地いい。だから残る。

こうして部屋の温度は少しずつ“冷めた人”に寄っていきます。

とどめは評価です。角を立てないよう全員に同じだけ（同じように）報いる。
一見公平です。でも実際は、いちばん働いた（価値をつくった）人だけが割を食う。
経済学に「悪貨は良貨を駆逐する」という言葉があります。
組織版のグレシャムの法則のようなものです。
そして良貨は財布の中でいちばん先に姿を消します。

ここで最初の話に戻ります。
体重計は体重を教えてくれます。でもそれが筋肉か脂肪かは教えてくれない。
退職率も同じです。数は見えても中身は見えない。
退職率の数字が下がって喜ぶ裏で、もしかすると組織の“密度”は薄まっているかもしれません。
「辞めさせない」を目的にすると打ち手は引き止めに偏ります。慰留・手当・異動・・・など。
しかし、残って欲しい人が去る理由はたいてい待遇ではありません。
「ここにいても伸びない」。その一言のほうがどんな慰留より重いのです。
要は、ステージチェンジを検討し、引っ越しをするようなものです。

「辞めない」は、健全さの証ではない。

目指すのは誰も辞めない会社ではありません。
辞めてほしくない人が「まだここにいたい」と思う会社です。
似ているようで、この二つはまるで違います。

FROM THE FIELD

定着を、“質”で見る

1

数えるのは“人数”、見るのは“顔ぶれ”。

退職率の増減より、辞めた人の顔ぶれを見ます。ハイパフォーマーが抜けたなら、制度が平均に寄りすぎたサインです。ダメージの大きな離職の一件は、平穏な定着の百件より雄弁です。

2

評価は、平等でなく公平に。

全員に同じ配分では、最も貢献した人ほど報われません。差をつける勇気が、優秀な人の“残る理由”になります。横並びの安心は、あとで高い代償として出てきやすいです。

3

引き止めるのは、人でなく“理由”。

慰留の前に、辞める理由を先に潰します。成長の停滞。裁量の無さ。報われない感覚。辞表が出てからでは遅いのです。理由は、積極的に潰しにいくべきです。

まず“辞めない数”の裏側を一度のぞいてみてください。

そこに映るのは一つの問いです。この会社は本当は誰にとって居心地がいいのか。

辞めてほしくない人が残る組織は、放っておくだけではできません。でもつくれます。

その伸びしろには、まだ考えられる策がいくつもあるはずです。

Wonderlize Insight | Vol.04

発行：ワンダーライズ株式会社（Wonderlize Inc.）／ 著：宮川 卓也（代表取締役）

これまで500社以上の採用支援に関わり、組織改革のご提言も行っていました。

採用・組織づくりのご相談は、お気軽にお問い合わせください。

Web <https://wonderlize.com>

**Wonderlize**