

攻めるオーナー経営者のための

2019年2月11日発行(毎月11日発行) 第412号 1994年11月20日創刊(隔週発行)

# NIKKEI TOP LEADER

日経トップリーダー

2019  
2  
February

「2周目以降の経営者」  
が強い 増える連続起業家



矢野博丈 大創産業会長  
×  
星野佳路 星野リゾート代表  
執着の捨て方

特集

## 社員の心が 社長から離れるとき

信頼関係を崩す言葉と行動



Report

ビジネススクール化する  
商業高校



## 幹部が挙げる転職の理由

- 何を言っても社長が耳を貸さない
- 社長が反対意見に対して、感情的になる
- 「負けたくない」「打ち負かしたい」などの私情で社長が意見を否定する
- 次々に事業を拡大し、本業がおろそかになっている
- 社長の意図が分からない
- 社長が自分の利益のために、会社や社員を利用している

## 右腕を離さないための3つの習慣

- 1 自分の決断や言動が「経営理念」に基づいているかを常に確認する
- 2 右腕に自分の意図が正しく伝わっているかを常に確認する
- 3 右腕の意見に対し、個人の感情で答えていないかを常に確認する

日頃から、会社を何を目指し、そのために自分は何を考え、何をしたいのかを社員に伝えていられることが、社員が会社から離れることには必要です。伝えているつもりではあっても、常に確認すること

が大切なことです。

この点をはじめ、上に挙げた3つの習慣を実践すれば、社長やミッションが徐々に描いた餅ではなく、社員も自ら社運やミッションに沿った思考や行動をするようになり、右腕が離れることも防げるはずです。

社長が何かを決断する際、内心では反対している社員や幹部もいるでしょう。そんなときでも、自分の意図をきちんと伝え、感情的になっただけでなく、客観的に見て、皆理解してくれるはず

です。

日頃から、会社を何を目指し、そのために自分は何を考え、何をしたいのかを社員に伝えていられることが、社員が会社から離れることには必要です。伝えているつもりではあっても、常に確認すること

るかに常に目を配っています。何回でも自分の言う通りにさせるということはありません。

組織マネジメントの手法として、「バインディングモデル」と「オープンモデル」の2つがあります。オープンモデルは、例えば、例えは自分の科に入ってきた以上、あの手この手で村に押し込め、村のルールに従わせ、無理矢理にでも仕事をさせる方法。

一方、オープンモデルは、社員に「自分は会社のミッションや事業に共感し、仕事にやりがいを感じている。だからこの会社にいる」と感じさせる方法です。

社員が仕事内容に納得し、能力を発揮できるのは後者です。

立派なミッションを掲げている、実際にはかけ離れたことをしている社長もいます。

井上 社長も人です。当然、我欲があります。我欲のせいで判断を誤ってしまうこともある。そうしたときに、社員は「会社や社員のことより、自分の利益のことしか考えていない」と感じるもの。社員は、社長のことをよく見ています。

私が経営者として大切にしているのは、会社の掲げるビジョンやミッションと、私自身が普段から

言っていることが合っているかどうか、いつも確認することです。

経営判断をする場合だけでなく、社員との普段の会話においても、判断や発言が井上個人ではなく、会社のミッションに沿っていかく、突き合わせ、これが、社員との信頼関係を築く上で非常に大切だと思っています。

この点をはじめ、上に挙げた3つの習慣を実践すれば、社長やミッションが徐々に描いた餅ではなく、社員も自ら社運やミッションに沿った思考や行動をするようになり、右腕が離れることも防げるはずです。

## インタビュー 井上和幸 経営者JP 社長に聞く

# なぜ、信頼する幹部は離れていったのか



いとうえい かつゆき氏  
1969年早稲田大学政治経済学部卒業後、リクルート入社。人材コンサルティング会社、リクルートエグゼクティブズを創設。2010年に経営者JPを設立。経営者の人材・組織戦略の相談などを務める

幹部社員が会社を辞めようとするとき、理由のほとんどは社長との関係だ。大事な右腕を失わないために、社長はどんなことを心がければいいのか。エグゼクティブ向けの転職支援を手がけている井上和幸社長に聞いた。

— 幹部社員が転職を考える理由は、何でしょうか。

井上 転職理由の8割は「社長との折り合いが悪くなった」というものです。その原因には、三つの傾向があります。

一つ目は、社長からの要求に対してストレスや不満を感じていること。社長に認められない、意見を聞いてもらえないという不満を持つている人は多いです。

二つ目は、ほかの幹部社員や若手社員がどんどん辞めてしまい、会社の将来が不安で転職を考えているというものです。

三つ目は、今の仕事に停滞感やマンネリ感を持ち、もっとダイナミックなことをやりたいと考えている場合です。

ほかにも、左ページに掲げたようなさまざまな理由があります。

— 経営幹部の転職希望者は増えているのでしょうか。

井上 増えていきます。2010年からは経営幹部の転職支援をしています。ですが、今の仕事や生活に不満な状況で、転職を繰り返さない、転職しようとする人が多くなりました。一つの会社で実績を積み上げてきた30代、40代の経営幹部が転職を希望するケースも増加しています。

### 飲みに行くのは後にする

— 転職希望者が踏みとどまるケースはあるのでしょうか。

井上 あります。「社長は何も分かっている」と不満を語る幹部社員が非常に多いのですが、きちんと社長と話したのかと問うと、「別が「していい」と答えます。自分の意見を社長に直接伝えたい」と社長は何も分かっていない」という妄想だけが膨らんでいることが多いのです。

私のアドバイスを聞いた後、「右腕を削って社長と話をしたら分かってくれた」と、転職を思いとどまる社員は大勢いました。

— もし、社長が幹部社員に「辞めたい」と言われたらどう対応しますか。

井上 一番大切なのは、冷静に話を聞くことです。

「辞めたい」という話は突然のことが多い。そんなとき、冷静に受け止めることはなかなか難しいかもしれませんが、

しかし、こぶしを挙げて下ろせなくなったり、感情的になって言い過ぎてしまったりしては取り返しがつきません。

まずは相手の気持ちを受け止め、話を聞くだけにしてください。自分の思いや意見を伝える場合は、別の機会をつくりましょう。

あるいは、社長と二人だけではなく、第三者を交えて話し合う場を設けるのも一つの方法です。その際に声をかけるのは、直接利害関係のない社員や顧問などがいいいでしょう。

その場できき取り、とにかく二人だけで飲みに行こう」と誘う社長もいますが、それはこうした話し合いの後にするべきです。

— 経営者として、「自身を気をつけている」とはありますか。

井上 一人一人の社員が何をやりたいのか、何を面白いと感じてい