



なぜ、当社は「離職率30%」のブラック環境から、「定着率95%」の組織に変わったのか？

株式会社ネクストキャリア、人事責任者の遠藤です。今回は、当社の採用広報として、少し「言いにくい話」をしようと思います。キラキラした採用サイトには決して書かれていない、当社の「黒歴史」と、そこからの「再生の物語」です。3年前、当社の離職率は30%を超えていました。まさに「穴の空いたバケツ」。採用しても採用しても人が辞めていく、組織崩壊の危機にありました。そこから私たちはどうやって、定着率95%の組織へと生まれ変わったのか。きれいごと抜きで、泥臭い改革の全貌を公開します。

2021年、エース社員の退職届

時計の針を3年前に戻します。当時のネクストキャリアは、創業10年目を迎え、売上も右肩上がりのイケイケな状態でした。しかし、オフィスに笑顔はありませんでした。

「数字は人格」「24時間働けますか」。そんな昭和的な価値観が、暗黙のルールとして支配していたからです。深夜残業は当たり前、上司が帰るまで部下は帰れない。会議では「なぜ未達なんだ」という怒号が飛び交う。

そんなある日、事件は起きました。創業期から会社を支え、誰からも信頼されていたエース社員のAさんが、突然退職届を出したのです。

「この会社には、未来を感じません」

経営陣にとっては青天の霹靂でしたが、現場の社員にとっては「やっぱりか」という出来事でした。Aさんの退職をきっかけに、堰を切ったように退職者が続出。一年間で社員の3人に1人が辞めていく異常事態となりました。

「このままでは、会社がなくなる」

ようやく経営陣が事の重大さに気づき、私たち人事部に特命が下りました。「コストはかかってもいい。組織を根本から直してくれ」と。

徹底的なヒアリングで見た「心理的安全性の欠如」

まず私たちが着手したのは、全社員への無記名アンケートと、退職者へのヒアリングでした。集まった声は、直視するのが辛くなるほど厳しいものでした。

「上司がいつもイライラしていて、相談できる雰囲気じゃない」

「評価基準が謎。社長に気に入られた人だけが出世する」

「失敗したら詰められるだけ。誰も挑戦しなくなっている」

根本的な原因は、給与や福利厚生ではありませんでした。「**心理的安全性**」の欠如です。「何を言っても無駄」「ここに自分の居場所はない」。そう社員に思わせてしまっていたのです。

私たちは、3つの具体的な改革断行を決意しました。

改革①：「詰め会議」の廃止と「1on1」の義務化



まず、毎週行われていた「進捗確認会議（通称：詰め会議）」を廃止しました。代わりに導入したのが、上司と部下が1対1で対話する「1on1ミーティング」です。

ルールは一つ。「目の前の業務進捗の話は禁止」。キャリアの悩み、健康状態、人間関係など、とにかく「人」に向き合う時間にするよう徹底しました。

正直、導入当初は現場のマネージャーから猛反発にあいました。「そんな暇はない」「甘やかしてどうするんだ」と。しかし、人事が同席してファシリテーションを行い、粘り強く対話を続けました。半年が経つ頃には、「部下の顔色が良くなった」「隠れていたトラブルが早期に発見できた」と、マネージャー側の意識も変わり始めました。

■ 改革②：評価制度という「ブラックボックス」を開ける

次に着手したのが、評価制度のフルオープン化です。それまでは社長や役員のさじ加減で決まっていた評価を廃止し、グレードごとの「期待役割」と「給与テーブル」を全社員に公開しました。

「これだけの成果を出せば、給料はこれだけ上がる」

「マネージャーになるには、このスキルが必要」

ルールが透明になったことで、社員の目の色が変わりました。「どうせ評価されない」という諦めが、「頑張れば報われる」という納得感に変わったのです。

改革③：「称賛」をシステム化する



最後に、「Unipos（ユニポス）」のようなピアボーナスツールを導入し、互いに称賛し合う文化を強制的に（最初は形からでもいいので）作りました。

「資料作成、手伝ってくれてありがとう」

「電話対応、丁寧で素晴らしかったです」

それまで売上数字しか評価されなかった環境で、「縁の下での力持ち」にスポットライトが当たるようになりました。最初は照れくさそうにしていた社員たちも、次第に「ありがとう」と言われる喜びを知り、社内のチャットツールは毎日感謝の言葉で溢れるようになりました。

そして現在。定着率95%の組織へ

これらの改革から3年。現在のネクストキャリアの定着率は、95%を超えています。

もちろん、残業がゼロになったわけではありませんし、目標数字のプレッシャーは今もあります。しかし、かつてのような「ギスギスした空気」は微塵もありません。オフィスでは笑い声が聞こえ、会議では若手が堂々と意見を戦わせています。

先日、出戻り（アルムナイ）で再入社した社員がこう言っていました。「別の会社みたいですわね。みんなが楽しそうに働いていて、驚きました」と。

嘘をつかない採用広報



今回、なぜ恥を忍んで過去の失敗談を書いたのか。それは、求職者の皆さんに「嘘をつきたくない」からです。

私たちは、完璧な会社ではありません。過去に間違いも犯しました。ですが、「間違いを認め、より良くしようと努力し続ける会社」であることはお約束できます。

この記事を読んで、「なんだ、昔はブラックだったのか」と敬遠される方もいるでしょう。それは仕方のないことです。しかし、「組織が変わっていくプロセスが面白そう」「誠実に向き合う会社だな」と少しでも感じていただけたなら、あなたはきっと、今の当社と相性が良いはずです。

完成された組織に入るよりも、組織を創っていく過程を楽しみたい。そんな気骨のある方と、カジュアル面談でお会いできることを楽しみにしています。