MANAGEMENT FRAMEWORKS 30 ／ HUMAN RESOURCES

◆ 社長のための

中小企業の経営フレームワーク 30

人事編

組織　採用　育成　評価　やる気



沖税理士事務所
Oki Accounting Office

CONTENTS

00 目次

第 1 章　組織のあるある

01　10 人の壁・ 30 人の壁
02　人が倍になると、連絡の手間は 4 倍
03　社長がボトルネック
04　成長の踊り場
05　社員 1 人の本当のコストは、給料の 1.5 倍
06　できる人ほど辞める
07　新卒の 3 割は、 3 年以内に辞める
08　属人化
09　社長の右腕がいない
10　給料だけでは人は残らない
11　身内の甘え
12　人は、教わったことを翌日には大半忘れる
13　ベテランの抱え込み
14　評価がない会社

第 2 章　人が動くしくみ

15　悪い報告をした人を、まず褒める
16　給料だけでは、やる気は続かない
17　全員を上位にしなくていい
18　「みんなでやる」は誰もやらない
19　名選手が名監督とは限らない
20　締め切りは短めに決める
21　人は、研修より仕事の経験で育つ
22　任せると、人は考え始める
23　「君ならできる」と言葉にする
24　印象ではなく、項目で評価する
25　目標は「届く高さ」に置く
26　ボーナスより、任せて選ばせる
27　金額より、納得感
28　新人とベテランで接し方を変える
29　新しいチームは、揉めて強くなる
30　全員賛成のときこそ立ち止まる

人事編　CHAPTER 1

組織のあるある

TEAM REALITY

01　10 人の壁・30 人の壁
02　人が倍になると、連絡の手間は 4 倍
03　社長がボトルネック
04　成長の踊り場
05　社員 1 人の本当のコストは、給料の 1.5 倍
06　できる人ほど辞める
07　新卒の 3 割は、3 年以内に辞める
08　属人化
09　社長の右腕がいない
10　給料だけでは人は残らない
11　身内の甘え
12　人は、教わったことを翌日には大半忘れる
13　ベテランの抱え込み
14　評価がない会社

01

10 & 30 WALL

10 人の壁・ 30 人の壁

組織のあるある

社長が全員を見られなくなる人数で、会社の伸びが止まります。

よくある場面

人が増えたら、急にミスや不満が増えてまとまらなくなった。

なぜ起きる?

社長が一人で全部を見る方法が、通用しなくなる人数があるから。

こうする

任せられるリーダーを育て、ルールと仕組みを作る。

POINT

10 人、 30 人は「やり方を変える」合図です。

人が倍になると、連絡の手間は 4 倍

人数が増えると、人と人のつながりは一気に増えます。

よくある場面

5 人のときはうまく回っていたのに、10 人になったら伝え漏れや揉め事が増えた。

なぜ起きる?

つながりの数は「人数 ×（人数 − 1）÷2」。5 人なら 10 本、10 人なら 45 本になるから。

こうする

人が増えたら、全員で話すより、チームに分けて窓口を決める。

POINT

10 人の壁・30 人の壁は、この数字の壁でもあります。

03 社長がボトルネック

OWNER BOTTLENECK

全部社長の判断待ちで、仕事が止まっていませんか。

よくある場面

社長が外出していると、現場の仕事が進まない。

なぜ起きる?

決める権限が社長に集中していて、社員が判断できない。

こうする

金額や内容ごとに、社員が決めてよい範囲を決めて任せる。

POINT

社長の仕事は、社長にしかできないことに絞りましょう。

04 GROWTH PLATEAU 成長の踊り場

人を増やしたのに、利益が増えない時期があります。

よくある場面

人を 3 人増やしたのに、利益は去年とほとんど同じ。

なぜ起きる?

新しい人が戦力になるまで時間がかかり、人件費だけ先に増える。

こうする

1 人あたりの粗利を毎月見て、育成の進み具合を確認する。

POINT

採用の効果が出るまでの期間も、資金計画に入れましょう。

05

TRUE COST OF HIRING

社員１人の本当のコストは、給料の 1.5 倍

給料だけを見て採用すると、思った以上にお金がかかります。

よくある場面

月給 25 万円で採用したら、会社のお金が毎月 40 万円近く減っていた。

なぜ起きる?

社会保険料の会社負担（約 15 %）に、採用費、教育の時間、机や PC などが加わるから。

こうする

採用の前に、年間の総額（給料 ×1.5 ）を回収できる仕事があるか確かめる。

POINT

急いで採って合わなければ、この費用がすべて無駄になります。

06 TOP PERFORMERS LEAVE できる人ほど辞める

仕事が集中した人から、疲れて辞めていきます。

よくある場面

一番頼りにしていた社員が、突然「辞めたい」と言ってきた。

なぜ起きる?

できる人に仕事が集まり続け、負担と不満がたまるから。

こうする

仕事の量を見える化し、偏りをならす。頑張りは評価で返す。

POINT

頼りになる人ほど、こまめに声をかけましょう。

07

THREE-YEAR TURNOVER

新卒の３割は、３年以内に辞める

育てるのにお金をかけた人ほど、一人前の手前で辞めていきます。

よくある場面

１年かけて教えた社員が、やっと戦力になる頃に辞めた。

なぜ起きる?

新卒社員のおよそ３割は、３年以内に離職する（厚生労働省の調査）。最初の１〜２年が山場。

こうする

最初の１年は、先輩や社長が月１回は声をかける。

POINT

入社１年目のフォローが、定着を大きく左右します。

KNOWLEDGE SILOS

08 属人化

「あの人がいないと分からない」仕事はありませんか。

よくある場面

担当者が休んだら、誰も仕事のやり方が分からない。

なぜ起きる?

手順が頭の中にしかなく、書き残されていないから。

こうする

大事な仕事から順に、手順を書き残して共有する。

POINT

マニュアルは完璧でなくていい。まず書くことが大切です。

RIGHT-HAND PERSON

09 社長の右腕がいない

組織のあるある

何でも相談できるナンバー２がいないと、社長が孤立します。

よくある場面

大事なことを相談できる人がいなくて、いつも一人で決めている。

なぜ起きる?

全員を平等に扱おうとして、特定の人を育てていないから。

こうする

信頼できる一人に絞って、任せて育てる。

POINT

右腕は見つけるものではなく、育てるものです。

10 PAY ISN'T EVERYTHING 給料だけでは人は残らない

辞める理由の多くは、給料より人間関係や評価です。

よくある場面

給料を上げたのに、社員が辞めていく。

なぜ起きる?

認められていない、話を聞いてもらえないと感じているから。

こうする

月に1回でも、一人ひとりと話す時間を作る。

POINT

「見てくれている」と感じると、人は残ります。

11 FAMILY FAVORITISM 身内の甘え

家族の従業員だけ扱いが違うと、ほかの人のやる気が下がります。

よくある場面

社長の家族だけ遅刻しても注意されない、と社員が不満を持っている。

なぜ起きる?

身内には厳しく言いにくく、ルールが曖昧になるから。

こうする

勤務時間や評価のルールは、家族も含めて全員同じにする。

POINT

身内にこそ、きちんとしたルールが必要です。

12

FORGETTING CURVE

人は、教わったことを翌日には大半忘れる

組織のあるある

一度説明しただけでは、人は覚えていません。

よくある場面

何度も説明しているのに、同じミスがなくならない。

なぜ起きる?

人は、覚えたことの多くを1日のうちに忘れる（エビングハウスの忘却曲線）。

こうする

やって見せる→やらせる→翌日もう一度確認する、の順で教える。

POINT

教える側の「言ったはず」は、相手の「聞いてない」です。

13 VETERAN HOARDING ベテランの抱え込み

経験のある人が仕事を手放さず、若手が育ちません。

よくある場面

ベテランに頼りきりで、若手にはいつまでも雑用しか回らない。

なぜ起きる?

教えると自分の仕事がなくなる、と感じているから。

こうする

後輩を育てたことも、評価や給料に反映する。

POINT

教えることを「仕事」として認めましょう。

14 NO EVALUATION 評価がない会社

何をすれば給料が上がるか分からず、頑張る理由がなくなります。

よくある場面

頑張っても頑張らなくても給料が同じ、と社員が感じている。

なぜ起きる?

評価の基準がなく、社長の感覚で決めているから。

こうする

簡単でいいので、何を評価するかを紙に書いて伝える。

POINT

基準があるだけで、人は動き方が変わります。

人事編　CHAPTER 2

人が動くしくみ

HOW PEOPLE MOVE



15　悪い報告をした人を、まず褒める
16　給料だけでは、やる気は続かない
17　全員を上位にしなくていい
18　「みんなでやる」は誰もやらない
19　名選手が名監督とは限らない
20　締め切りは短めに決める
21　人は、研修より仕事の経験で育つ
22　任せると、人は考え始める
23　「君ならできる」と言葉にする
24　印象ではなく、項目で評価する
25　目標は「届く高さ」に置く
26　ボーナスより、任せて選ばせる
27　金額より、納得感
28　新人とベテランで接し方を変える
29　新しいチームは、揉めて強くなる
30　全員賛成のときこそ立ち止まる

15

PSYCHOLOGICAL SAFETY

悪い報告をした人を、まず褒める

「言っても大丈夫」と思える職場ほど、成果が上がります。

よくある場面

ミスが起きても、誰も報告せず、あとで大きな問題になった。

なぜ起きる?

報告すると怒られる、と社員が感じているから。

こうする

悪い報告をした人をまず褒める。責めるのは人ではなく仕組み。

POINT

報告が早い会社は、問題が小さいうちに片付きます。

16

TWO-FACTOR THEORY

給料だけでは、やる気は続かない

給料はやる気を生まず、不満を減らすだけです。

よくある場面

給料を上げたのに、社員の表情は変わらない。

なぜ起きる?

やる気を生むのは「達成感・承認・成長」で、給料や環境は不満を防ぐ要因だから。

こうする

給料に加えて、任せる・認める・成長を感じさせる機会を作る。

POINT

「ありがとう」はお金のかからない報酬です。

17 2:6:2 RULE 全員を上位にしなくていい

どんな組織も、２割・６割・２割に分かれます。

よくある場面

できない社員に手を焼き、辞めてもらったら、また別の人が同じようになった。

なぜ起きる?

集団は、自然とよく働く２割・普通の６割・働かない２割に分かれるから。

こうする

下の２割を責めるより、真ん中の６割を底上げする。

POINT

上位２割には、さらに挑戦できる場を用意しましょう。

18 SOCIAL LOAFING 「みんなでやる」は誰もやらない

人数が増えるほど、１人あたりの頑張りは減ります。

よくある場面

みんなで取り組むプロジェクトが、なかなか進まない。

なぜ起きる?

「誰かがやるだろう」と、一人ひとりの責任があいまいになるから。

こうする

仕事を一人ずつに割り振り、担当と期限をはっきりさせる。

POINT

「みんなで」は「誰も」になりがちです。

19 PETER PRINCIPLE 名選手が名監督とは限らない

人は、能力の限界に達する地位まで昇進します。

よくある場面

優秀な職人を現場リーダーにしたら、チームがうまく回らなくなった。

なぜ起きる?

現場で成果を出す力と、人をまとめる力は別物だから。

こうする

昇進の前に、小さなチームを任せて適性を見る。

POINT

現場のプロとして評価する道も用意しましょう。

20 PARKINSON'S LAW 締め切りは短めに決める

仕事は、与えられた時間をすべて使い切るまで膨らみます。

よくある場面

1週間ある仕事は、なぜか必ず締め切りぎりぎりに終わる。

なぜ起きる?

時間に余裕があると、人は細かい作業や迷いに時間を使ってしまうから。

こうする

締め切りを少し短めに設定し、途中で進み具合を確認する。

POINT

経費も同じで、予算があると使い切ってしまいます。

21 70:20:10 人は、研修より仕事の経験で育つ

人の成長の 7 割は、実際の仕事の経験から生まれます。

よくある場面

研修に行かせても、戻ってくると元通りになっている。

なぜ起きる?

人は、経験から 7 割、人からの助言から
2 割、研修から 1 割を学ぶと言われる
（ 70:20:10 の法則）。

こうする

少し背伸びが必要な仕事を任せ、終わったら一緒に振り返る。

POINT

育てたいなら、まず任せることです。

22 THEORY X & Y 任せると、人は考え始める

人を「怠けるもの」と見るか「自ら働くもの」と見るかで、組織は変わります。

よくある場面

細かく指示しないと動かない社員ばかりだ、と社長が嘆いている。

なぜ起きる?

細かく管理されるほど、人は自分で考えるのをやめてしまうから。

こうする

目的と期限だけ伝えて、やり方は任せてみる。

POINT

社員の姿は、社長の見方を映す鏡でもあります。

23 PYGMALION EFFECT 「君ならできる」と言葉にする

期待をかけられた人ほど、実際に伸びます。

よくある場面

何も言わずに見ていた新人が、
自信をなくして伸び悩んでいる。

なぜ起きる?

人は、周りから期待されると、
それに応えようと力を出すから。

こうする

「君ならできる」と言葉にして
伝え、小さな成功を一緒に喜ぶ。

POINT

逆に、期待されない人は本当に伸びなくなります（ゴーレム効果）。

24 HALO EFFECT 印象ではなく、項目で評価する

一つの目立つ長所や短所で、その人全体を評価してしまいます。

よくある場面

話がうまい社員を高く評価していたが、実は仕事が雑だった。

なぜ起きる?

目立つ一点に引っ張られて、ほかの面を冷静に見られなくなるから。

こうする

評価は、決めた項目ごとに分けて行う。

POINT

「感じがいい」と「仕事ができる」は別に見ましょう。

25 EXPECTANCY THEORY 目標は「届く高さ」に置く

やる気は、３つの条件がそろったときに生まれます。

よくある場面

目標を掲げても、社員が本気で取り組まない。

なぜ起きる?

「頑張ればできる」「できれば報われる」「その報酬がうれしい」のどれかが欠けているから。

こうする

達成できる目標・はっきりした評価・本人が喜ぶ報い、の３つをそろえる。

POINT

目標が高すぎても、低すぎても人は動きません。

26 INTRINSIC MOTIVATION ボーナスより、任せて選ばせる

報酬で動かすより、仕事そのものの面白さで動くほうが長続きします。

よくある場面

ボーナスで頑張らせたが、ボーナスがなくなると元に戻った。

なぜ起きる?

外からの報酬は効き目が短く、かえって仕事の面白さを奪うこともあるから。

こうする

任せる・選ばせる・成長を感じさせる、の 3 つを意識する。

POINT

「自分で決めた」と感じると、人は粘り強くなります。

27 EQUITY THEORY 金額より、納得感

人は、自分の待遇を他人と比べて判断します。

よくある場面

給料に不満はないはずの社員が、「あの人だけ優遇されている」と辞めた。

なぜ起きる?

人は、努力と報酬の割合を周りと比べ、不公平だと感じるとやる気をなくすから。

こうする

評価と待遇の基準をはっきりさせ、全員に同じルールを当てはめる。

POINT

大切なのは額の大きさより、納得感です。

28

SITUATIONAL LEADERSHIP

新人とベテランで接し方を変える

部下の成長段階に合わせて、関わり方を変えます。

よくある場面

ベテランに細かく指示したら嫌がられ、新人に任せたら失敗した。

なぜ起きる?

人によって、必要な指示の量と支えの量が違うから。

こうする

新人には指示、育ってきたら説得・参加、一人前には任せる。

POINT

全員に同じ接し方をしないのが、良いリーダーです。

29 新しいチームは、揉めて強くなる

TUCKMAN MODEL

チームは、衝突を経て強くなります。

よくある場面

新しいチームを作ったら、すぐに意見がぶつかって揉め始めた。

なぜ起きる?

チームは「形成期→混乱期→統一期→機能期」と育ち、混乱期は避けられないから。

こうする

揉めるのは成長の途中と受け止め、話し合いの場を作る。

POINT

混乱期を越えたチームは、強くなります。

30 GROUPTHINK 全員賛成のときこそ立ち止まる

仲の良い集団ほど、間違った判断に誰も反対しなくなります。

よくある場面

会議で全員が賛成した新事業が、大失敗に終わった。

なぜ起きる?

和を乱したくない気持ちが、反対意見を出しにくくするから。

こうする

会議では、あえて反対意見を言う役を決めておく。

POINT

全員一致のときこそ、立ち止まりましょう。