

MBO 実践支援センターメールマガジンコラム - 1 -

パートナー 三宅敬司

【1】青臭い議論の復権

私が人事部に異動になって仕事がわかり始めた（気になっていた）ころ、部内の勉強会に来ていただいたA社の人事部長が、その会社の先進的な人事制度をお話されて、最後にこう締めくくられた。

わが社の財産は30代前半の社員です。

彼らが一日仕事をしたらその分だけ賢くなるような仕事を提供するのが人事の私の仕事なのです。（A社の人事部長）

とかく、人事に仕事を聞くと、「優秀な人材の確保」とか「納得感ある評価制度の構築」などと人事用語で語りがちだが、そのことが私たちの意識を内向きにしているような気がする。お客様や社員からすれば、そんなことはどうでもいいとは言わないが、人事部門に対する期待はそれとは違う。社員であれば、いい仕事をして成長したいとか、それはいいね、と友人から言われる製品サービスを世に出したいとか…。とすれば人事の問題意識は、今日の人事部が持つ人事機能の完成度を高めることではなく、より根源的な問いかけ—わが社の社員の期待が何か、その状態に近づくために人事部門は使命を持ち、どういう機能を具備すべきか、そこでの人事担当者の視野と役割はどうなるのか—から出発すべきではないか。そういう意味でA社人事部長の平明な言葉を読み返すと実に味わい深い。自分は（あるいは自分たちは）だれに対してどんな存在でありたいか、そんなことを青臭い議論であっても、ときどき楽しく真剣に語り合うべきではないかと考えている。ちなみにA社人事部長が「30代前半」といわれた真意は「自分が採用担当だった数年間に入社した層なのです」ということだった。自分が関わった人には一貫してコミットメントする姿勢にも感銘を受けた。

この章では、人事部門で仕事をしてきて、強い印象を受け、ものごとの見方や考え方の拠り所になった言葉を紹介していきたい。

【2】青臭い議論の復権

きみ、4つの視点で語ってくれないか ~経営、事業、従業員、社会~

34歳の時に予期せぬ人事部への内示を受け、さっそく本社の人事部長にあいさつに行って、もらったのがこのことば。

それまでは商品制作の現場にいたから、貢献対象は—顧客とその家族—と明確だった。人事部長は、そのあたりの感覚は、現場とはちがうぞ、というのだ。

「うちは、女性の積極的な登用策を十数年来行ってきた、その意味がわかるか」と続け、その政策がこの期間にもたらした効果を、「経営に対して」「事業に対して」「従業員に対し

て」「社会に対して」の4つの視点から、具体的な事実で語ってくれた。

人事企画をやってもらうが、企画・実行の際には、4つの視点で君の考える施策の価値を語ってくれ。それができるようになったら人事卒業。現場に戻してやる。

いざやってみたらなかなか難しかった。考えることは増えるし、迷いも増える。顧客満足度経営が一世を風靡したころは、部下から真顔で「従業員か経営か...お客様が誰かをはっきりさせないと顧客満足度経営にならないと思います」と言われた。

でも4つの視点でやってよかったと思う。それぞれは利害関係者でもあるから、全部を均等に満足させることは難しいのが当たり前で、価値の配分に軽重がつくこともあった。それでも、視点ごとの価値が考え抜かれた施策は、布陣が深くて堅固だ。緊急避難的な施策はさておき、企業風土とか人材の厚みのように時間とともに積み上がりやがてその企業ならではの強みを醸成するような施策は、特定の利害関係者だけが歓迎するものではダメで、それぞれの利害関係者に価値を提供するものでないといけない。そこまで考え広範な関係者と対話をして運用を続けるのは大変だろうが、それが人事担当者を鍛えてくれることは間違いないと考える。

【3】彼ならどう思うだろうか ~5人の友人~

会社の人事部に在籍した12年間に2回、人事制度の大きな改革を担当した。

一番緊張したのは社員説明会だ。

1回目は大失敗した。説明後の質疑応答の雰囲気からしてよくない。人事が説明した改革案に反対とか異論があるというより、無視され関心を払われなかった感じで、結局廃案になり1年間棒に振った。私たちの説明が響かなかったのだ。

2回目はさすがに相当考えた。第1点は、制度を説明するのではなく、制度が生み出す価値を提案したこと。改革の必然性を、経営方針との整合性や、内外の環境変化への対応といった点から訴えるのは「上から目線」だ。そこでは、経営の論理は語られていても、個人に及ぼす意味は語られていない。意味を語るなら、プレゼンテーションの基本に則って一人称で...

「わたしたちは、このようなことをやりたい」

「あなたには、こうしてもらいたい」

「そうすれば、こういう状態が生まれる」

「それは、われわれにとってこういう価値があるのではないか」

という組立てになる。

第2点目は、社員がボールをどう受け止めてくれるかのシミュレーション。その際に役立ったのが先輩後輩も含めた社内の友人だった。自分とは働くことの価値観が異なっているが過去に（人事部以外で）一緒に仕事をしてお互いよく知っている友人。単なる友だちではなく、親友ほどウェットでもない。僚友といった感じだろうか。そういう友人と直接話し合うこともあったし、友人たちの顔を思い浮かべながら、こういう説明をしたら彼な

らどう思うだろうかと考えたこともあった。関係者だけで議論を繰り返していると、専門性や純度は高まるが、どこかで大きくはずす危険が必ずつきまとう。リアルでもバーチャルでもシミュレーションに登場してくれる友人が5人から10人いると、仕事のピントが外れなくなる。人事のメンバーがそれぞれ現場にそういう友人を持っていたら、人事は現場と乖離しない。

【4】現場に強い人事部

新政権が"コンクリートから人へ"をキャッチフレーズに公共工事の見直しを始めた。ダムや道路を作るのが仕事ではない、人々の生活を豊かにすることが仕事なのだ、ということだろう。長妻厚生労働大臣は省内の人事評価基準を変え、アフターサービスの一項目を入れた。役所は制度を作るのは得意だが、できた制度を自ら改善しようとしにくい体質を変えるためだと聞く。

一連の報道を聞き、過去の人事部も他人事ではないと思う。人事制度の設計は、ハコモノづくりで終わらなかったと言い切れるだろうか。制度をつくることより、それによって組織や人がどう変わるかの方に強い関心を払っていたと言い切れるだろうか。

"制度からプロセスへ"といわれて久しい。制度や仕組みを作ることが目的ではない、プロセスを通じて組織や人に新たな活力を生み出していくことがねらいだと頭では理解しているが、現実が思うように動かないとか、方法論が見えないとかで悩んでいる方は多い。一方、組織の中で実践し、活力を高めている職場も多い(そのノウハウの集積を、良い職場づくりを目指す職場リーダーと人事担当者に提供することが、われわれ MBO 実践支援センター設立の目的である)。

プロセスを通じて職場の活力向上に機能している人事部には、ノウハウを持っていることと併せて体質面での共通項がある。

一言で言うと「現場に強い」という体質である。そのイメージを一つ例えると、目標による管理の運用についての課題設定をするときに、アンケートを実施して制度の役立度や満足度を分析してその改善点を検討するというアプローチではなく、実際の現場で何が起きているかを見て聞いて、問題解決のための道筋を構想し、その中で目標による管理の有効性を提案していくというアプローチである。前者は目標管理制度の問題解決策に何があるかという視点であるのに対し、後者は現場の問題解決策に人事として何ができるかという視点である。

そのような現場に強い人事部を見ていくと以下の行動特徴がある。

- 1) 現場のことを知っている
- 2) 現場からホンモノの声を聞き取る
- 3) 現場に流されない
- 4) HR の使命が、現場に対するコミットメントまで広がりを持つ

【５】現場のことがわかっている人

先日、友人と和歌山の紀ノ川流域を旅行した。

ここは由緒ある古刹が多い。根来寺、粉河寺を一日かけて訪れた。

「・・・」とシャッターをきる人。建築とか構造に関心がある。

「ああ」と声にならない声の人。荘厳で神聖な空間を全身で感じている。

「秀吉が攻めたのか・・・」とつぶやく人。歴史に思いをはせている。

「大きいね・・・」と感心する人。経済的基盤な何だろうと考え始めている。

同じ景色を見てもそれぞれで感じ方が違う。

その人らしい「知りたい何か」がある旅は楽しい。だからまた行きたい。

現場のことがわかっている人事担当者—その人ならではの視点で現場を把握している—にも、現場に対してその人らしい「知りたい何か」がある。それが今日明日すぐ必要とされる情報の収集ではなく、持続する問題関心にもとづいて時間と機会をかけて集められ多面的に考察されたものだから価値がある。

「知りたい何か」は、仕事を通じて実現したいこととつながっている。それを決める大きな要素のひとつはその人の仕事観、もうひとつは属する部門の使命ではないかと思う。どちらとも、熟考し実践をくりかえして自分のものになる。だから自分のことばで現場を語る人はすごい。実務のプロとして背負っているものがある。

【６】新しい仲間を迎える

「人」をトータルに見るのが人事ではないですか。と、産業医の先生に叱られたことがあります。４月に入社した新人の一人が、ゴールデンウィーク明けに不調を訴えて欠勤が続いたので、その対処について相談に行き、採用時からの観察や情報をもとに産業医の質問に答えていた時のことです。

産業医の言わんとすることは、人間を機能の集合体ではなく、まとまりのある全体として受け止める努力を人事は怠るな、ということでした。言われてみれば、持ち合わせた情報は、採用から内定に至るまでは採用の可否を判断する情報、内定後は配属先を判断する情報、導入研修時は理解度や集団の中での行動特徴などを配属先に提供する情報だったのです。要するにときどきの人事管理に必要な情報にばかり関心を集中させるのではなく、その人を理解しようとするための情報に関心を持ちなさい、という指導だったのです。

４月は多くの会社で新人を迎えます。街角や乗物で、ひと目でそれとわかる若者を見るとエールを送りたくなります。新人の成長の糧は、新しいことに対処できた自信と、それを支援指導しともに喜んでくれる人びとの存在です。内定以来人事スタッフがその両方を提供してきましたが、導入研修が終わると現場実習や初期配属先に引き継いで、人事スタッフは日常的な直接の接点は少なくなります。だが、配属先の上司はいずれ変わりますし、本人もいつまでも同じ部署にいるわけではありません。新人のメンター制度やフォロー研

修などの施策も大事ですが、それ以上に重要なことは、新人たち一人ひとりのこれからの成長を、全人的に一貫して見守り応援する存在としての人事の役割意識ではないかと思っています。

【7】リスペクト

人事キャリア採用で転職した私の友人が、上司の人事本部長から着任早々にいいアドバイスをもたらしたうれしそうに話してくれました。

「きみの新鮮な目で見たら、なぜこんなおかしいことをやっているのだろうと思うことが目につくかもしれない。それにはひとつひとつ理由がある。なぜそうなったのか、なぜ今もそうなのかを理解したうえで、課題を設定してください」人事はかくあるべしという解があるほど狭いものではないのだから、自分の成功体験や経験に拘泥せずに、現実を直視しその現実を生み出し生成してきた経緯や構造を理解したうえでこれからどうあるべきかを考察しないといい課題設定はできないよ、という含意でしょう。この上司も数年前にその会社に転職してきたとのこと、先輩の経験にもとづく実に貴重な助言だと思います。

こういった姿勢をなんと表現するのでしょうか。「共感的理解」とも違うし、「顧客目線」とも違うような気がします。わたしが一番しっくりくるのが「リスペクト」という言葉で、意味を教えてくれたのはサッカーのイビチャ・オシム前代表監督です。彼はその意味を、単に尊敬とか尊重するということではなく、「すべての相手をノーマルと評価しその客観的価値を見極めること」だと語っています。そして、「ブラジルのサッカーを過大評価してはいけない。ブラジルにも限界はある。ブラジルに何ができて何ができないかを客観的に見直すことが大事だ」と語り、同様にアジアの格下の国だからといって過小評価してはならないと論じます。

ときまさにワールドカップ南アフリカ大会。各国の監督たちは、真のリスペクトが何たるかを知り、相手を客観的に見極めたうえでその価値に誠実に向き合い、智恵の限りを尽して戦略を練り上げていることでしょう。

【8】ノー残業デーなのに...

ノー残業デーなのに人事部門は黙々と仕事を続けている...ある会社にかがった帰りに見た光景です。事情の詳細はわかりませんので一般論ではありますが、人事部門が全社に向けて呼びかけた制度を自らが励行していないという構図にはある種の危うさを感じます。

痛みを伴う制度を導入する際に、強い影響力を持つ勢力との摩擦を回避するために、一部を例外扱いにするとか、既得権層には踏み込まないといった処置をとったら、その制度の先行きが危ういものになることを重々承知しているからこそ、人事部門は極力聖域をつくらないう体張り、一方で自らには他の部門以上に厳格な運用を課しておられます。

では痛みとは反対に、ノー残業デーとか、大型休暇取得、ワークライフバランス施策な

ど社員が歓迎する制度だったらどうでしょう。人事部門が自らに課す励行のハードルはズいぶん下がるようです。他部門以上に忙しくてなかなか取りづらい状況もあるでしょう。また、社員より先に自分たちがその制度をどんどん活用するのはどうも申しわけないという気持ちもあるのでしょうか。一見おくゆかしく見えますが、それが常態化し「わたしたちは人事部門だからこれくらいはしかたないのだ」という論理でその状態を受け入れるようになると、動機は善としても、知らずしらずのうちに、内なる聖域をつくることになりはしないのでしょうか。無意識のうちに、自分たちを自分たち以外とはちがうものとして考える発想がしのびこんでいる可能性があります。

制度三分運用七分ということばを聞きます。人事部門が制度設計のプロである以上に、制度をうまく運用するためのインストラクター的役割が求められるとすれば、自らが良き活用者であるほうが、いい仕事ができるのではないのでしょうか。要は「わたしたちは人事部門だから」と肩に力を入れすぎるなということかもしれません。まじめで、職業倫理で自らを律し、日夜奮闘している人こそ。

【 9 】こんなになるまで誰も気がつかなかったのか

以前勤めていた会社の人事企画部門では、昇格審査、人事異動、年俸決定を3大オペレーションと称していました。職能・職務・賃金という人事管理の柱を決める基幹業務だからですが、担当者の実感としては、利害関係の調整範囲が社員・部門・経営と広範囲にわたり、結果が社員に与える影響が大きく、しかも準備から決定までが10月から翌年の4月まで一連のものとして続くという身体的心理的負荷から、そう呼んでいました。ヤマ場になると文字通り灰神楽が立つような毎日が続きます。

そんな日の事、会長がふらりとわたしたちの職場に立ち寄られました。いつも温容を絶やさず、苦勞人らしく現場の社員への心くばりを忘れない会長なので、何かねぎらいの言葉をかけてくださるのかと思っていたら、そのときはあるものに目を留めて、見る見るうちに渋面になり、「こんなになるまで誰も気がつかなかったのか」と言って出て行かれました。会長が目留めたのは枯れた観葉植物でした。窓際の鉢物が、山積みされた書類に目隠しされて、水をもらえないまま枯死していました。

言われた意味がすぐにはピンとこなかったのですが、おそらく「仕事が忙しいからと言って、すぐそばの植物が枯れていくのを誰も気がつかない職場は何か失っている、とりわけ人事という一人ひとりの社員の職業人生や生活に大きな影響を与えるものが、感受性や生命へのいつくしみを失ってどうする」という含意でしょう。長い会長の実務経験から危ういものを感じとられたのだと思いますし、自分たちでも逆の立場からみると、そういう職場で行われる仕事からは、信頼とか安心といった価値を感じ取れないと反省しました。

これからの時期、人事の忙しさは並大抵ではないと思います。それだけにチームも個人も心身の消耗が激しい状態に置かれていることを十分に意識して、心身のケアにつとめ、感受性を豊かにたくわえて、乗りきっていただきたいと思います。

【10】適材ヲ適所ニ就ケル VS 適所ハ適材ヲ生ム

適材適所を心がけて実務上の工夫を重ねれば重ねるほど、その実現のハードルが高くなるという矛盾を感じたことがあります。

たとえば、適材と適所のマッチング精度を高めるために、人情報と仕事情報の双方の中身を充実させた時です。人情報は、経験した仕事、研修の受講履歴、アセスメントの結果、キャリア志望、異動希望等を調査や自己申告によって収集しデータ化し、一方の仕事情報は部門管理者から当該部門の主要な仕事に求められる能力、経験、適性を聴取し、イントラネットや冊子で公開していきました。しかしマッチングの精度は高まらないのです。理由は単純で、マッチングの検索条件が多くなればヒットする件数が絞り込まれるのは当然のことですし、だからといって条件をゆるめたら、役に立たないリストが出てきます。

そんなときに、お世話になっていたコンサルタントからいただいたセッションが「適所適材」という言葉でした。言わんとするところは、人事異動には「適材適所」と「適所適材」の二面性があって、社員の適性や経験や希望を把握してそれにふさわしい仕事やポストに就けるのが前者なら、後者はまずは仕事をやらせてそこから新しい適性や能力を開発していくやり方だということなのです。いわゆる"器が人を育てる"というやり方です。

必ずしも「したこと」や「したいこと」ではなくても、仕事やそこでの周囲の期待に応えようと懸命に努力しているうちに新たな能力が開花し一皮むけた経験は、多くの方が持たれていることだと思います。

人と仕事のベストマッチングという錦の御旗にとらわれすぎてその精度を技術的に高めようとするよりも、良質な仕事経験が人を伸ばすということにこだわるの方が方法的な広がりが見込めます。人事異動を通じて人を活かすことの重要性は言うまでもありませんが、人を活かす仕事やマネジメントが土台に合ってこそより持続的で広範な影響を及ぼします。人事担当の関心は、人事異動のタスクを超えて、現場の仕事やマネジメントがいまどうなっているか、のぞましい状態を作り出すには何が必要かに向けられるべきで、それこそが人事の現場主義ではないかと思います。

【11】森を歩くように

森林ジャーナリストの友人によると、森を歩く醍醐味は五感をフルに感じることだそうです。五感とは視覚、聴覚、嗅覚、触覚、味覚。私も休日は近くの山歩きを楽しみにしているのでその感覚がよくわかります。特に冬から春に向かう季節には、自然のさまざまな変化を全身で感じられると思うと今からワクワクします。

目を凝らすのは書類やパソコン画面、聴こえるのは電話やタッチの音、キーボードをたたく触感...といった仕事場の単調な刺激とはまったく異なる、豊かで多彩な刺激が自分の感覚器官を通して入ってくるのがなんとも心地よいのです。一步一步変わる風景、草木のざわめく音や土のにおい、空から聴こえる鳥の囀り、足裏の地面のゴツゴツした感触...。同時に、ふだんは本来備わっている知覚機能の一部しか使っていないことにも気づきます。

人事の仕事のひとつに現場の状況把握やモニタリングがあります。幾つものやり方がありますが、「頭」で考察するやり方と「五感」で感じるやり方とに大別して、自分たちのやり方を振り返って見たらそのバランスはどうでしょうか。インタビューや調査などを通じての状況把握は「頭」を働かせる領域でしょう。では「五感」とは何でしょうか。比喩的な意味ではなく文字通り現場に立って、働く人の声の張りや動作や表情、職場の整理整頓ぶりなどを目と耳で見聞きすることでしょう。頭と五感のバランスは前者が重くなりがちです。忙しさやIT環境が拍車をかけます。知らずのうちに「頭」に片寄っているのなら、意識して「五感」を開放し、さまざまな情報を吸収したいものです。

友人が言うには、もっとも忘れがちなのが触覚で、目や耳以上に多くの情報を感じ取るそうです。森を歩いている途中に気になる木があったら素手で樹木の幹を触って積極的に触感を刺激することを勧めています。これは人事の仕事では比喩としての受け止めになりますが、その意味は深いぞと感じた次第です。