

## 人事の苦勞と やりがい

### 長尾基晴

ながお もとはる

㈱シナジーパワー代表取締役

アイシン精機人材開発部出身。人材が成長・育成され、社員が相互啓発される組織・人事制度づくりをテーマに、米英型とは違う純国産のコンサルティングスタイルの確立を目指す。現在メーカーを中心に各業種で人事制度構築と浸透に関するコンサルティングを展開中。著書：『人事のプロ』（講談社）



### 人事の仕事とは

人事管理の目的は、①組織の成果拡大と②個人の活性化の両立にある。また、人事管理の仕事の範疇としては、“社内の人材”を次の三つの側面からとらえる中にあるといえる。

- I 労働力（必要な質と量の確保）
  - II 人間（モチベーションの維持・向上）
  - III 人件費（環境情勢に合わせて適正化）
- さらに、人事の“社内顧客はだれか”という視点で考えれば、「社員」「管理・監督者」「経営者」が挙げられる。

“仕事”とは“仕える事”と記す。人事の仕事を一語でいうならば、これらの顧客に仕えながら、I～IIIの三つの側面から、冒頭に掲げた①②の目的を同時に満たすことであるといえるだろう。

### 苦勞から教訓を得る

人事の仕事には、精神的な苦しみ<sup>はざま</sup>が絶えない。人事は嫌われ者、経営者と社員の狭間でどうすることもできないなど、こんな思いを抱く読者も少なからずいることと思う。私の思い出話で恐縮だが、これらを先の社内の顧客別に簡単に紹介してみる。

まず、「社員」との間に発生する苦勞。給与制度の改定を実施したときのことである。

「どうして仕事をしていないあの人が自分より給与が高いの？ やる気をなくすよ！」

最初から喧嘩腰である。こんな電話がひっきりなしにかかってくる。この種の苦情で、折り返しの連絡要求のメモが机一杯に貼られることもある。

このような場合は、まず社員の話を聞くことだろう。ひたすら聞く。しかも「ウン、ウン」と相づちを打ちながら…。そして、社員の言うことを我々自身も実現しようとしていること、すなわち、個々の頑張りが反映される仕組みを目指していることを伝える。ただ、その実現にはある程度時間が掛かることも理解してもらう。

人事の仕事の対象である“人”には、すぐのできることでできないことが存在する。例えば、前者は「右手を上げてください」、後者は「能力を評価して給与を決めるから意識を変えてください」というものである。逆上がりをしたことのない子供に「すぐにしろ」と言ってもできないのと同じである。この所要時間感覚をわきまえ、社員一人ひとりに丁寧に理解浸透を図っていくことが肝要である。

次に「管理・監督者」との間の苦勞について。思い出すのは、目標管理を導入展開しているときのことである。

「ボタンしか押していない作業者が目標なんか持てるのか？」

「売上目標以外に何があるの？」

こうした言葉は固定観念に縛られ、発想の転換ができないことによって発せられること

が多い。さらに相手は過去の成功体験の裏付けがあり、自信満々である。

この種の対応は、古の宗教論争に似たものさえあり、新たな視点を加えてもらうことには骨が折れる。対応の基本は「現地・現物」である。直接、その管理・監督者のところへ出向き、その物を見ながら話をすることが効果的だ。

「例えば製品をセットミスしてプレスしたらどうなりますか。数百万円の金型がダメになるでしょ。セットミスの低減目標はどうですか？」

「この部下がいなくなったら売り上げがゼロになるなら、継続して売り上げが出せるような人材育成目標も可能ですか？」

昨今のスピード化・グローバル化で管理・監督者は忙しい。そのため、できるだけ負担を減らしたいと考える傾向がある。また、そもそも“人事は余計な仕事を押し付ける”と思っている人も少なくない。

管理・監督者の<sup>おもにかん</sup>重荷感を取り除き、少し見方を変えるだけで人事のいうことに対応が可能であること、しかもそうすることが自分たちにもメリットがあるということに気づいてもらう。そんなふうに進めていきたい。

そして、最も大変な苦勞ともいえるのが経営者とのやり取りである。ある人事担当者が会議で経営者とやり合い、その場で倒れてしまい、救急車で運ばれたということを最近聞いた。経営者と社員の間に立ち、社員を守らんと踏ん張りすぎたことは容易に想像できる。

経営者も忙しい。そのため経営者は基本的に手法しかいわないものと心得たほうがよい。

「リストラしろ」

私も経営者からこう言われて悩んだことがある。こんな場合は指示を否定せず、その背景を知り、目的のすり合わせを行うことである。そのうえで、手段を再選択することも検討する。例えばこうである。

「リストラにはどんな背景がありますか？ また目的はなんですか？ 人員の削減ですか？」

それとも人件費の低減ですか？ もし、人件費の低減が目的ならばこんな手段もあります」

目的にはレベルがある。このケースでいえば、目的レベル①が人員の削減、②が人件費の低減である。①をなんのため？ とやると、上位目的の②が出てくる。

目的レベルを<sup>さかのぼ</sup>遡れば必ず、すり合わせができるはずだ。経営者と目的をしっかりと共有し、経営者と社員の両者をよい状態にする手段を冷静に選択することが必要だ。

### 人事管理の目的を満たせて初めてやりがいが生じる

苦勞も多いがやりがいもあるのが人事の仕事である。その最たるものが、社員からの「ありがとう」の一言である。これは拙著『人事のプロ』（講談社）で紹介させていただいたが、早期退職優遇制度を活用した人から「こんな制度を待っていたよ。ありがとう」と言ってもらえたことがあった。

涙ながらに言われたその言葉に救われる思いだった。この制度には「人件費の低減」と「セカンドキャリアの実現」という二つの目的があった。前者は会社のためであり、後者は社員のためである。会社の目的だけを意識して実施したなら、それは単なるきれい事として片付けられ、社員にとっても後味の悪い結果とならざるを得なかっただろう。組織と個人の双方のニーズを両立させられたところに人事としての仕事の達成感があった。

また、経営者から“相談”を持ちかけられるようになるのも大きなやりがいにつながる。

「長尾君を呼んでくれ」

経営者の意見を否定せず、新たな発想を加えてもらうことに力を注いだ結果であり、“うれしさ”を感じる瞬間だ。ただし、人事担当者は経営者の指南役ではないということを肝に銘じておくべきである。組織と社員の間に立ち、その両者をよい状態にすること。この目的を人事担当者は決して忘れてはならない。