

職場に信頼される 人事への処方箋

職場から信頼を得るために、人事がなすべきこと



長尾基晴 ながお もとはる (株)シナジーパワー 代表取締役

アイシン精機人事部出身。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、組織風土改革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）、『人事担当者が知っておきたい、10の基礎知識。8つの心構え。』（共著、労務行政）
テレビ出演：『めざせ！会社の星』（NHK）

< 内 容 目 次 >

1. 一般ビジネスパーソンが人事部に抱く“負”のイメージ…………… P 50
 - [1]煙たがられる存在
 - [2]利用される存在
 - [3]怖がられる存在
 - [4]役員気取りが鼻につく存在
 - [5]社員は見下されたと思っている
 - [6]人事を食わしているのはオレたちだ。人事は金を使う部署
2. 職場に信頼される人事部とは…………… P 59
 - [1]頼りにされる存在
 - [2]失敗は信頼を得るチャンス
 - [3]“誠”が信頼を得る
3. 職場に信頼される人事部，その実例とマインド…………… P 63
 - [1]会社を愛することは，社員を愛すること
 - [2]社員の輪に飛び込んでいく
4. 職場とのコミュニケーション…………… P 67
 - [1]なぜ職場とコミュニケーションをとる必要があるのか？
 - [2]だれとコミュニケーションをとるのか？
 - [3]何をコミュニケーションの題材とするのか？
 - [4]いつ，どこで，社員とコミュニケーションをとるのか？
 - [5]どうやってコミュニケーションをとるのか？
5. 最後に…………… P 73

1

一般ビジネスパーソンが人事部に抱く“負”のイメージ 人事部はどうみられているのか

[1]煙たがられる存在

「人事の長尾です。工場長いらっしゃいますか？」

前職の人事担当者時代、こんな切り出し方でよく職場に電話をした。電話をする主な目的は、会議の出席依頼や提出書類の催促。工場長といえば工場スタッフから見れば雲の上の人であり、会社の損益を左右する最重要セクションの長である。人事部員以外であっても、電話をするのには意を決し、話し方はかなりの低姿勢で臨まなくてはならない。

「ちょっとお待ちください……。工場長！ 人事から電話ですが……」

工場には管理課という工場全体の人事総務機能を担う組織があり、大抵は工場長席の近くで工場長のスケジュール管理などの秘書的な業務も担当している。人事部はこの管理課を人事の出先機関としてとらえる傾向があり、工場長への連絡は、この管理課を経由することが多い。また会社の電話は、社外からのもの、社内からのもので呼び出し音が変わる仕組みになっており、後者の呼び出し音だと管理課の対応もそれなりに変わってくる。したがって、取り次ぎは受話口を覆うことなく、管理課と工場長のやり取りもハッキリ聞き取れる状況となる。「人事は嫌いだって言ってるだろ。外出中だと言ってくれよ」

受話器を通して遠くに聞こえる声は、早口で上ずっており、明らかに苛^{いらだ}立っている。

「長尾さんに聞こえてますよ」

管理課は人事との連携も良く、こちらの一方的な思い込みかもしれないが、仲間的な関係でお互いに助け合っている。そのせいもあっ

て、半ば強引ともいえる手法で工場長に電話を取り次いでくれる。

工場長は、先ほどの苛立ちそのまま電話口に出る。このため、先手を打ってこちらから切り出さないと話が成立しない。

「はい、替わりました」

「人事の長尾です。そんなに嫌わなくてくださいよ～。工場長」

「なんだ。用件は」

「先日お願いした夏の賞与評価の件ですが、できておりましたら取りに伺いますが」

「その件か。次長に任せてあるから、そっちに聞いてくれ」

当時中堅クラスの人事担当者となり、現場の人たちとのやり取りにも自信をつけていたため、「そんなに嫌わなくてくださいよ～」と切り返しができ、「この工場長はこんな対応をする人」と理解したうえで対応ができていたが、駆け出しのころは恐怖すら抱き、電話を掛けることに強いストレスを感じることもあった。

当時、このように人事部を忌み嫌う部門長は多くいたが、数年を掛けて信頼を得るにつれ、どうして人事部は煙たがられるのかを話してくれるようになった。

第1に、人事部は自分たちのスケジュールで動いており、職場に対する配慮に欠けることが挙げられる。例えば、先の夏の賞与評価などは典型的な事例といえる。夏の賞与は、7月支払い。賞与計算等の前工程があるため、評価はどうしても4～5月には実施しなくてはならない。ところがこの時期職場は、年度の切り替わりの直後で、新入社員対応やゴールデンウィーク前の生産対応で忙しい。人事

部は新入社員を配属して職場が忙しいことを分かっていて、さらに賞与評価を押し付けてくると思われている。

第2に、人事部内のそれぞれのセクションが、バラバラに職場に書類を送りつけてくるのが往々にしてあり、職場からみれば、人事部のために仕事をやっている感じがぬぐい去れない点がある。ある部門長の所にフラッと立ち寄ると、人事部から送られてきた封筒を次々と机の上に広げられ、「これも、これも人事からだ。人事はいつだって、バラバラに送りつける。まるで、人事のために仕事をしている感じだ」と小言を言われたこともしばしばあった。

[2] 利用される存在

組織変更や人事異動の時期になると、普段は素っ気ない態度の管理職クラスの人が、擦り寄るように近づいてくる。

「あの人はどうなる？ 出向か？ それとも他部署へ異動か？ ヒントだけでもくれないか？」
 「いや～、そんなこと言えませんよ。ご本人も知らないことですし。周囲から本人の耳に入るのは、良くないですよ」
 「もちろん、本人には言わないよ。だから、いいだろ？」

組織変更や人事異動はどここの会社でも行われることであり、シーズンになるとこの種の話題で持ち切りとなる。規模の大きな会社になると、組織変更や人事異動は新聞発表され、取引先等の社外の方々にも少なからず影響を与えることになる。また、社内であれば上司が替わり部下が替わる。これまでの仕事の進め方や方針が一変することも稀ではなく、会社勤めをする人ならば組織変更・人事異動は今後の明暗を左右する一大イベントとなる。

さらに、異動する側の立場に立っても、その影響は計り知れない。転居を伴う異動となれば、家族への影響も必至となる。これを考えると、先ほどの「人事を利用したい」という管理職の気持ちは、大いにうなずけるものである。

組織変更や人事異動は、多くの人が絡み合い、利害の対立した中で行われる。だれかが1人異動すれば、そのポストに他のだれかが入らなくてはならない。また、その人が前いたポストにもだれかが……という具合に、多くの部署や社員を巻き込んで人事異動を行うこともあり、異動のシーズンともなれば、この業務にかかりつきりとなる。また、「あの人は合わない。この人がいい」と複雑な人間関係も考慮に入れ、異動業務をこなしていかなければならない。

大きな規模の会社になると、異動業務に2～3カ月間掛けるため、先のような複雑で時間の掛かる業務にあっては、人事担当者の精神的なダメージも大きくなる。

このような精神的苦痛を伴う状況にあって、個人的な興味関心で人事情報を収集にくる管理職クラスに対して、「利用されている」と被害者的に考えてしまう人事担当者のことも、一方で理解できる。

普段は素っ気ない態度の管理職クラスのほうは、異動人事情報を得ようと低姿勢になり、普段ぞんざいな扱いを受ける人事担当者は、このときばかりは持ち上げられる。これを立場逆転と勘違いして対応するところに、人事担当者が嫌われる原因がある。

[3] 怖がられる存在

社員の目に映る人事の姿で、最も私自身を悩ませたのが、一般社員の人事への接し方で

ある。

前職の自動車部品メーカーでは、新入社員は皆、現場実習というものがある。簡単にいえば、製造現場に行ってモノづくりを半年～1年ほど体験する。“体験”という浅く広くというイメージがあるが、実際の働き方は、作業者と変わりがない。残業は3時間半、夜勤、休日出勤もある。また、製品品質にも一定の責任を負い、作り間違いなどによって不良品を発生させるのは御法度である。作業は、基本的に立ったままで行う。生産する製品にもよるが、1～5名程度のライン作業（流れ作業）で自動車部品の生産に当たる。自分の受け持ち工程が決められ、標準作業票（マニュアル）に基づき、同じ作業を繰り返し行う。時折、作業者が担当工程を入れ替わり（作業ローテーション）、複数工程ができるように指導される。作業ローテーションが行われると、作業者同士で教え合ったり、班長といわれる監督者に作業内容を教えてもらったりする。こういった過程で作業者同士や班長とのコミュニケーションが生まれ、意外なほど和気あいあいといった雰囲気となる。食事会や職場レクリエーションも1～2カ月ごとに行われ、同じ趣味を持つ者が集まって非公式なサークル活動も行われる。私自身の趣味で恐縮であるが、“競馬サークル”に入り、頼まれた馬券を代わりに買って来たり、競馬予想を互いに披露し合ったりと、職場の一員として楽しく現場実習を過ごさせてもらった。

製造現場の実習は、半年～1年ということは先に紹介したが、私の世代ではこの現場実習期間の中間段階で、配属が決まることとなっていた。配属先情報は、もちろんこの実習先の上司、同僚の耳にも入っている。「人事に配属になったんだって？ こりゃ、口の利き方に気をつけなきゃいけないな……」

当時私は、この言葉の意味がよく理解できないうでいた。しかし、実習を終了して人事に配属された数カ月後、社員の目に映る人事の姿を垣間見ることとなる。

現場実習当時、食事に連れていってくれたり、仕事を教わるなどした班長が定年を迎え、人事部に退職手続きに来ていたときのことである。退職手続きはその専用のカウンターがあり、退職予定の社員が事前に手続きの予約を入れ、定年退職・途中退職に区別されて行われる。退職する方がカウンターに座ると、人事のフロアー全体が見渡せ、人事部員からはどのような人が退職手続きに来ているかが一目で分かってしまう。

あるときそこに、お世話になった班長が現場作業衣とは違う姿で座っていた。現場では、安全のために帽子やヘルメットをかぶる規則になっているが、ここは事務所なので、当然のように帽子もかぶっていない。一目見てかつての印象とは違ういでたちに、お世話になった班長だと気づくのに時間を要したが、間違いなくその方である。

「近藤さん（仮名）。ご定年ですか？ いろいろお世話になりました」

社会人になってはじめてお世話になった人であったため、丁重に声を掛けたのだが、

「あっ、ハイ！ どうも！」

と椅子を倒さんばかりに立ち上がり、直立不動で挨拶を返してきた。

実習当時のフレンドリーな対応はまったくなく、不自然な作り笑いとオドオドしたような目に、なんともいえない寂しい気持ちになったことを覚えている。

その後、職場の先輩から以下のことを聞き、ますますやりきれない気持ちになる。

「あの人は再雇用希望だから、長尾にもそんな態度になったのではないか？」

おそらく近藤さんは、再雇用になるか否かの判断は人事が握っていると思っていたのだろう。人事に対して、それが新入社員であっても悪い印象を持たれたくないという思いが、あのような態度となって表れたと考えざるを得なかった。

人事部には、さまざまな権限がある。社員の雇用に関する権限もそのうちの一つではあるが、再雇用に関していえば、職場が推薦をして人事部が最終判断と決裁を行う。人事部は職場内での詳しい働きぶりが分からないため、その判断の大部分を職場に頼らざるを得ない。したがって再雇用のキーポイントは、職場で必要とされているか否かである。どうやらそのことが、近藤さんに理解されていないために起こった現象ではないだろうか。

[4] 役員気取りが鼻につく存在

人事部長は、その顧客に自分の勤める会社の経営者がいる。別の言い方をすると、経営スタッフである。私の前職は社員1万2000名規模の会社であったが、そんな大きな会社でも、社長や副社長から呼び出しの電話や直接指示が出る。

「長尾くん、太陽工業（仮名）への鈴木さん（仮名）の出向・転籍のタイミングだけど、ちょっと先方の社長に電話して日程調整してくれないか」

「はい、太陽工業は株主総会が5月ですから、その前で期の変り目の3月がいいかと思いますが、一度先方に伺ってみます」

直接役員室へ呼び出しがあり、このように指示が出る。副社長から人事担当者に、直接指示が出るのか？と疑問をお持ちになる読者もあると思うが、副社長の立場になってみれば、不在がちな部長を通すことなく、急を要

する案件の結論を早く得られるメリットがあるため、意外なほど直接の指示があるものだ。また、部長や中間のマネージャークラスが知らないナマの情報や専門的な情報を得られるため、専門性にたけてフットワークの軽い、いわゆる係長クラスと直接話をしたがる傾向にある。

さらに、このように直接指示を受けたり、報告・連絡・相談を繰り返しているうちに、役員しんの指南役のように意見を求められる機会も必然的に増加する。

「長尾くんは、今度の経営企画部長はだれがいいと思う？」

「私も見当が付きませんが、私の世代では木村部長（仮名）が人気があるようです」

「じゃあ、彼も検討対象としておくか」

このような相談とも質疑とも区別しがたい会話が、普通に行われるようになる。役員クラスとこのようなやり取りを直接できるようになると、人事担当者は「自分が会社の人事を動かしている」「自分が黒幕となって、副社長を動かしている」という、ある種の妄想に取り付かれてしまう。この妄想も自己満足にとどまれば、経営者に対する忠実な職務遂行ということで終わるのであるが、これが態度となり行動となって社員に分かってしまうからたちが悪い。

「副社長のご意向は、そうすることではないですよ。おそらく、こんなふうだと思いますよ」

このように相手の意見を否定したうえで、副社長の代弁者のような物言いや、自分が副社長にでもなったかのような上から目線での話し方になる。またこの言葉の裏側には、人事担当者自身が良い情報を提供しているという自信のようなものがあり、この自信が発する言葉に対して、より一層威厳のようなものを

持たせる。これらの言葉・態度が、それを受け取る側には鼻につくのだ。

「君は、何様になったつもりだ？ なんかおかしいぞ」

こんなやり取りが、人事を「鼻につく存在」としているのではないか？

私自身も鼻につく行為をされた経験があり、そのことを通じて“人のフリ見て我がフリ直し”をしてきた。一つは、秘書の言動であった。当時秘書は取締役以上（以下「役員」）に1名ずつついており、社内外のスケジュール調整や役員の仕事を進める環境整備などを主にやっていた。役員はいつも多忙を極めており、直接担当者に指示が出せない場合が多く、役員の秘書に対する指示も「自分の言葉として伝えておくように」とならざるを得ない。

「すまないが、長尾くんは吉田専務（仮名）の所に説明に行くように言っておいてくれ」これが、秘書の口を通じて私に伝えられる。「常務の指示です。吉田専務の所に行って、例の件を説明するようにとのことです」

文字にするとそうでもないかもしれないが、実際の声色、表情などはさもありなんという感じであり、この秘書から指示を受けたのか、常務からなのか、瞬時に判断できないほどである。この調子が一度や二度ならまだしも、何度も繰り返されると、“鼻につく”，つまり嫌味に感じられるようになる。

もう一つは、前職の会社で大きな火災を発生させる事件・事故があったときのことである。この火災について簡単に触れておくが、発生は1997年2月1日。本社の前にある工場が、ほぼ全焼となる火災であった。その工場では、自動車の基本機能に関する重要部品を生産しており、しかもその部品が生産できるのは火災を発生させた工場のみであったため、

自動車産業全体とそれに関連する輸送業界がほぼ全面的に操業停止に追い込まれることになった。

この火災後、私はこの工場で現場の応援として品質検査を担当していた。代替生産対応はもちろん社内でも行うが、それだけでは十分な数が賄いきれない。生産対応可能な同業他社や他業種の会社にもお願いして、必要数を生産してもらっていた。私の担当していた品質検査は、こういった他社から持ち込まれるものが製品規格に入っているか否かをチェックすることであった。

工場はほぼ全焼であったため、工場内への立ち入りはできない。品質検査をはじめとして、機械の修復を担当する設備保全、部品調達を担当する購買などが、30㎡ほどのホールにひしめき合っている。そこにいる人のほとんどが、無秩序にバタバタと立ち歩いている。時折、言い合いになっている声が聞こえる。この工場担当の役員と課長クラスだ。

「もっと知恵出せよ。そんなやり方じゃダメだ」

「うるさいな！ 黙っててくれませんか！」

平常時ならまずあり得ない会話だが、火事場ではなんの不思議もなく交わされる会話だった。その騒然とした人の波を縫うように本社長経理の若者数名が現れ、発した言葉に一同唾然とし、喧嘩腰に食ってかかることとなる。

「山田副社長（仮名）が、経費の状況を気にしておられます。報告しなくてはならないのです！」

言葉としては、なんら間違ったことは言っていない。しかし、この火事場の状況が踏まえられていない。そして副社長の権勢に頼って威張るような物言いだったため、彼らに向けられた言葉は激しかった。

「経理の仕事は、経費報告を副社長にするこ

とか!? それともこの場で、経費状況を収集することか!?!」

対抗する言葉を発することもなく青ざめる彼らに、追い討ちを掛けるように「そう言われたって、副社長に報告しとけ!」彼らは何も言えずに、立ち去るしかなかった。

ここでは、何がその激しい言葉を発せさせたのか? 一つは目の前の状況、つまり殺気立っている状況を理解しようとしなかったことが問題ではないか。またもう一つは、“虎の威を借る狐”のように振る舞い、経理の本来の仕事を全うしていない点が問題だといえる。

[5]社員は見下されたと思っている

人事の仕事の中でも歴史が最も古く、どこかの会社でも必ず存在するのが、就業管理である。読者にはあえて解説するまでもないが、これからする話の展開上、以下のように簡単に就業管理の定義を紹介しておく。

会社が職場の秩序を維持していくために、会社で雇用する労働者についての労働条件や服務規律などを統一的に定め、これに沿うよう会社で雇用する労働者を維持・管理する業務

私も、この仕事に1年ほどであるがかかわっていた。具体的には、時間外の労働時間を労使で協定した以上に行わないようにする活動や、年次有給休暇や代休の取得促進などの、いわゆる36協定管理である。この就業管理は、労働基準法などをベースに作成した就業規則に基づいて行われるために、人事部員の対応も社員の側に立った物言いではなく、どちらかというルール順守というスタンスにならざるを得ない。

「課長のところの部下は、36協定違反者続出じゃないですか? 就業規則を知らないんですか? 管理者のくせに」

こういう人事部員の態度を、上から目線という。自分を上位とみなし、相手に対して尊大な態度をとったり、“就業規則を知らない”ときめつけて相手をけなすような態度である。自社の社員に対して、この種の態度をとったことがある読者も多いのではないか? かくいう私も、“36協定順守に向けた職場点検”と称して先輩に同行し各職場を回ったとき、「こんなもんなのかな……」と勘違いしていた時期がある。

しかし、今これを社員の側に立って考えてみたらどうであろう。まず前提として、就業規則の説明は、いつ、どんな形で社員に対して人事部員はしたであろう。新入社員として入社してきたとき、管理職に昇格したときに、“内容は基本的なことばかりである”という認識の下、せいぜい1時間程度、かいつまんで重要な部分だけの説明ではなかったか。また、一定規模の会社では社員全員に配布することはまず考えられず、各職場に1冊ずつ保管してもらい、必要に応じて閲覧してもらうという展開の仕方がポピュラーではないか。もっとも、“掲示・備え付けによる周知”と労働基準法にもあり、このこと自体まったく問題はないのだが。

また一方で、社員の就業規則順守の意識としてはどうか。そもそも就業規則に書かれていることは社会人としての常識がほとんどで、取り立てて日常から注意を払わなければならないことは少ない。したがって、「いちいち説明されなくても、そんなこと分かっている」という認識レベルにある。

つまり、人事部員の中には“基本的なこと”で知ってて当然”という意識があり、社員側

は“当たり前のこと、分かりきっている”という自負心が意識の中に存在する。

しかし、この固定化された就業規則に関する意識とは裏腹に、実際の法律は生き物のように日々変化している。かつて、労働時間短縮の流れの中で36協定の順守が強く叫ばれたことをはじめとして、雇用機会均等法、個人情報保護法、高年齢者雇用安定法への対応など、就業規則へ反映すべき案件は枚挙にいとまがない。

この固定化された就業規則に関する意識と、流動的な法律への対応のギャップの中にあつて、就業規則改定などを主業務としている人事部に若干のアドバンテージがあることに、不幸の始まりがある。

「そんなことも知らないのか？ 常識なのに」と、人事部員。この人事部員も、法改正に伴う就業規則の変更の必要性を最近になって知ったことであるが、「新聞やテレビでもやかましく言っていること、社員は知ってて当然のこと」という意識があり、先のような発言につながる。また、社員にとっても就業規則は基本的なことでは分かりきっているという自負心があり、そのような中であつて「常識なのに」という言葉によって自負心は木っ端みじんに砕かれ、自分を卑下せざるを得ない状況へと追い込まれる。

私自身、人事部員に悪気がないことは理解しているつもりだが、そういった言葉や態度を突き付けられた社員の心の中に刻み込まれる痛手は、相当なものとなる。現職にあつて、多くの企業の社員と同様のことについて話をする機会があるが、異口同音とまではいいすぎかもしれないが、多くの方々が「人事の人にバカにされた」「見下された」と感じていることは、紛れもない事実である。

[6] 人事を食わしているのはオレたちだ。

人事は金を使う部署

人事部門は別名“間接部門（またはコストセンター）”といい、“直接部門（またはプロフィットセンター）”と対比して表現される。“間接部門”とは、会社の利益追求活動に間接的にかかわつて、直接部門を後方で支援する部門。簡単にいえば、“裏方部門”となる。間接部門には人事部のほか、経理部、総務部、経営企画部などがあり、これはどこの会社でもほぼ共通して存在する部門である。また“直接部門”は、業態によって異なり、メーカーであれば生産部門、商社であれば営業部門という具合に直接売り上げ・利益にかかわっている部門をいう。もう少し掘り下げていうと、メーカーであっても“作れば売れる”的な業態では生産部門が直接となり、“作っても売れるかどうかは営業次第”という会社では直接部門は営業となる。

この直接部門は常に会社損益にかかわり、期末ともなれば直接部門単位で損益計算書が作成され、創出した売り上げ利益で評価される宿命を負う。

この損益計算書の中に、“本社維持費”という種別の項目が存在することは、間接部門の人にはあまり知られていない。しかしこの本社維持費が、直接部門の人間にとって間接部門に対する大いなる優越感、自負心の支えとなっているのである。

損益計算書など、直接部門では一部の管理職クラスが知るのみではないか？ という疑問がわくが、以下のようなプロセスで、それは直接部門内にあつという間に浸透していく。すなわちそれは、直属上司によるOJT（オンザジョブトレーニング）によって。

「よくよく考えれば、本社の連中を食わしているのはオレたちなんだ。なのになんだ、あの態度は！」

「えっ？ それ、どういうことですか？」

「工場損益計算書の中に、“本社維持費”っていうものがある。つまり、本社の連中を養っているのは工場なんだよ」

このように、事あるごとに上司から部下へ伝えられる。“人事は工場が養っている”という優越感と自負心が、“こうあるべき”という人事部員像や、ひいては間接スタッフ像を作り上げ、その人材像から逸脱することに対する強い不満の言葉が、上司と部下の間の会話として日常茶飯事に行われるのだ。

「人事はいいよ。パソコンに向かって座っているだけだし、時間になったらさっさと帰っちゃうし」

「人事の仕事は直接部門のサポートで、オレたちの仕事を楽にすることが使命なのに、余計な仕事ばかり持ってくる」

直接部門の管理職クラスの多くがこのような考えを根強く持つことは、疑いようもないことだが、これがエスカレートするとさらに、人事部をはじめとする間接部門は、会社組織の中で虐げられることとなる。

それは、役員クラスが人事部などの間接部門を経理・会計用語でいう“固定費”というとらえ方をすることによる。“固定費”とは、仕事量に関係なく人件費が発生する部門または人材のことである。これに対して、仕事量に応じて人件費が増減する部門または人材のことを“比例費”という。先ほどの直接間接部門と合わせて整理すると、以下のようになる。

▼人事部＝間接部門＝固定費

▼生産部門＝直接部門＝比例費

(上記はメーカーの例)

多少乱暴な言い方をすると、人事部は金を使う部署、生産部門は金を生む部署ということになる。事業運営を行う役員クラスの立場からみれば、上記は階級制度にも似たもので、人事部は下、生産部門は上という扱いになる。生産部門内（工場）の新年始業式などで、「君たちが会社を支えている」という訓辞になるわけだ。

また、役員クラスが会社損益確保の岐路に立たされたとき、必ずやるといっても過言ではない手法の一つに、“固定費の比例費化”というものがある。これは、間接部門＝固定費人材を直接部門＝比例費人材に異動させることによって、間接部門の無駄な時間外労働を省き、仕事量に応じて人件費が変動する姿に近づけるといふものだ。

実際には、生産部門などの比例費人材も所定労働時間内は固定費となるため、完全な比例費化はほとんど不可能であるが、それでも社員数の多い会社ではこの手法が功を奏し、黒字化の一助となっているケースがある。

この“比例費化”の手法を行う背景の一つに、人事部をはじめとする間接部門に対しては、「無駄な仕事を作り出す→それは間接人員が多いから」という考え方があり、これが間接部門の地位を低くさせ、直接部門の地位を高めている要因となっている。

さらに人事部にとって悩ましいのが、この異動作業を請け負って実施しなくてはならないことだ。ねらいを“固定費削減”“緊急利益対策”とし、期間限定現場応援と称して実施することとなる。

実施に当たっては、人事部は間接部門不要論という自己否定に耐えなければならないが、社員の目には、この応援の首謀者は人事部と映ってしまうからやりきれない。この不満は大き

く、人事部へのプレッシャーは計り知れない。

私の場合、1990年代後半に“固定費削減の恒久対策バージョン”というべき、固定費人材の削減と直接部門への異動という緊急利益対策プロジェクトにかかわった。簡単に柔らかくいえば、間接各部門で生産要員に向いている人材を選出してもらい、その人たちを各工場に振り分けるというもの。これを、250名ほどの規模で実施した。

読者には容易に想像できるだろうし、趣旨から外れるためあまり多くを記さないが、実

施は困難を極め、相当の人材が会社を辞め、社員からはかなりの恨みを買った。私の上司はこのことが原因の一つとなって、数年後に身体を壊し、他界することとなる。また私は車を傷つけられるという被害を受け、私の同僚は千枚通しのようなもので車のタイヤをパンクさせられた。

さて、[図表1]に、読者が社員からどのように思われているかを考えるチェックシートを用意してみた。ぜひ、やってみてほしい。

図表1 人事部員嫌われ度チェック

▼「当てはまる」と思う項目の数をカウントしよう ⇒診断結果は61ページです

- ① 同期入社の方が、よそよそしい。あまり口を利いてくれない
- ② 職場の管理職に電話しても、居留守を使われることがある
- ③ 社員からの嫌味・小言がよくある
- ④ 社内の人で苦手になっている人がいる
- ⑤ 人事というだけで、社員の言葉遣いが変わったことがある
- ⑥ 他部署の管理職に、「〇〇をするから△△を教えてくれ」と取り引きを持ちかけられたことがある
- ⑦ 人事というと、偉くなったような感覚がある
- ⑧ 「〇〇専務がおっしゃっている」などと、役員の名前を使って仕事をしたことがある
- ⑨ 目上の人に、過度なまでの丁寧語で接しられたことがある
- ⑩ 社員に対して、「そんなことも知らないの?」といった趣旨の言葉や態度をしたことがある
- ⑪ 「人事部は間接部門、コストセンター」という趣旨のことを、面と向かって言われたことがある
- ⑫ 職場にお願いした非公式の依頼事項（〇〇のデータをもらうことなどの、ちょっとした依頼）を、やってもらえないことがある

2 職場に信頼される人事部とは

前段では、社員の目に映る人事部のマイナス面を中心に紹介したが、以下では“信頼される人事部”とはどのようなものかについて、実例を交えながら紹介する。

[1] 頼りにされる存在

私は現在、多くの企業で人事制度設計を担当させていただいており、クライアントの人事担当者ともかなり親しい関係になる。その人事担当者の皆さんとよく話題になるのが、「人事担当者として、何が嬉しかったか？」ということ。もれなく異口同音に言うのが、「頼りにされて、ありがとうと言われたとき」である。

私の人事担当者時代にも幾つか覚えがあるが、最も嬉しく感じたのが、早期退職優遇制度を実施したときのことだ。早期退職優遇制度を実施した背景は、先に紹介した固定費削減の一環であるが、人事部ではこれを前面に出して社内展開せず、“セカンドキャリア支援”というねらいで行った。これについては、ねらいのすり替えではないかと疑義を呼びそうだが、固定費削減キャンペーンの実施前に、同業他社をはじめ社員にもヒアリングした結果、“セカンドキャリア支援”のニーズあり、ということで実施に至った。

展開の仕方は、セカンドキャリア支援であることから、次のようなポイントで行った。

- ① 本人希望のみを受け付ける
⇒ 上司の推薦や、指名での人選はしない
- ② 募集年齢は45歳以上とし、定年間際の人のみをターゲットとしない
- ③ 優遇退職金は、定年まで勤めた場合より

- 高い金額に設定し、損得をなくす
- ④ セカンドキャリアという観点から、退職後のキャリアが明確であることを条件とする

これに対して、応募した人はさまざまであった。両親の介護のためという人、かねてからの夢であった喫茶店を経営しようとする人、居合い抜きの道場を開設したいという人。この中で、居合い抜きの道場の開設を希望している方の早期退職優遇制度活用をお手伝いしたときのこと。

当時この方は、T市に新居を建て引っ越してきたばかりで、このT市での道場開設を希望していた。しかしT市では、道場開設のためにT市に通算3年以上在住という条件を掲げており、現状ではこの条件を満たしていないかに思われた。

「せっかくのチャンスなので、なんとか道場開設にこぎ着けたい。なんとかありませんか？」

「一度、T市に掛け合ってみますよ」

安請け合いしたものの、その後私はT市との交渉に苦慮することになる。

「やはり、ダメの一点張りです。T市も固いですよ……」

「長尾さんには、いろいろ骨を折ってもらってすみません。通算3年の在住だから、過去にT市に住んでいたことも合算できますかね？もしそうなら、住民票はT市に移していないけど、入社当時T市にある独身寮に3年ほど住んでいたことがあるので、これが証明できれば問題ないのでは？」

T市に問い合わせたところ、幸いにも会社で在住歴が証明できればよいとのこと。ここから、この方の入社時の記録の大捜索が始まっ

た。入社は31年前、現時点で社員数1万2000名。31年間の通算で考えると、途方もない人数になる。もちろん、入社時の記録は年度別に管理されている……はずであった。この種の社員データは、今でこそパソコンで検索が可能となっているが、31年前にパソコンなどない。当然、紙での保管となっている。3箇所ある倉庫を一つひとつ丹念に当たっていくしかないと覚悟を決め、何年も人の立ち入りのない倉庫に向かう。そこは、ダンボール箱がうずたかく積み上げられ、それを移動させるとホコリが舞い、息もできないほどになる。1週間ほど掛かったと記憶しているが、部下数名にも手伝ってもらい、31年前の段ボール箱を見つけ出し、この方の入社時の記録を薄い水色のファイルの中に発見した。以下はこの方が、早期退職優遇制度を活用して退職する際に私にくれた手紙の一部である。

この度は、思ってもいなかっただけ様のお取り計らいとご厚意を賜り、ただただ感謝の気持ちでいっぱいあります。

居合い抜き道場設置に必要となる、T市に任んでいたという入社当時の身上書（社員の住所や帰省先の情報が書かれた資料）を探し出すのに、書庫のダンボール箱と白いホコリに悪戦苦闘されたと聞いております。恐縮しております。本当にありがとうございます。

（中略）

この身上書の中に見た母親は、当時四十二歳、小生はその年を十一歳も上回りました。七十三歳の母親から、田舎の物が届きました。どうかお納めください。恥ずかしながら、小生の気持ちです。

この手紙は今でも大切に保管しており、こうやって原稿を書かせていただく機会などに

再読している。ここで私が行ったことは、ある特定個人に対する個別対応であり、読者の会社では“キリがない”との理由から、このようなことはあえてしないというところもあるだろう。しかし、全体をより良くしたいと願うなら、まず1人から始めるべきだということが経験から得た教訓であり、この方はその後「人事部にこんなふうにしてもらった」と周囲に宣伝してくれていた。

人事部には、人事部のみができて一般社員にはできないことが多くある。上記の入社時の身上書を探すこともその中の一つであり、社員自身ではどうにもならず、人事に頼ってくる。これを一つひとつ确实・誠実にこなしていくことが、信頼確保への一番の近道ではないか。

[2]失敗は信頼を得るチャンス

どうやら人事部というのは、失敗をしない、してはいけない部署という認識を社員から持たれているようだ。代表的なのが、給与明細の発行だ。給与額に間違いがあってはマズイし、ましてや遅配（給与を期日より遅れて支払うこと）などはもっての外だ。給与計算と給与明細の発行については、基本中の基本であり、一定レベルの会社で社員がこのことに不安を覚えるようなことはあまり聞いたことがない。つまり“人事＝会社は間違いなく給与を支払っている”と信用しているということだ。

しかし最近、次のような話を聞いた。それは、介護保険料率の変更に伴って、給与の変更をしなくてはならないところを、これに気がつかず必要な介護保険料を人事が処理していなかったというもの。そして、その差額分をさかのぼって社員に請求し、給与天引きし

たということを聞いた。この種の業務に従事している人事部長が聞いたら、目を血走らせて驚くようなことだが、紛れもない事実である。昨今の介護保険料率は変更も頻繁であり、協会けんぽから出される保険料率変更のお知らせも、他のチラシと同封されてくるために、あまり重要とは思えないような形で知らされるといことはある。しかしこの給与計算に関する人事の失態は、“給与計算を間違えない”という人事に対する神話にも似た信用を失墜させるものであり、社員から見れば怒りを通り越してあざれた所業と受け止められる。

さらに、この失態に対する社員への案内の仕方が、火に油を注ぐこととなる。さかのぼって給与天引きされる社員への案内は、以下のような趣旨であった。

「介護保険料率の計算が間違っておりましたので、9月度給与にさかのぼって修正し3月度給与から差額を天引きします」

上記を見て違和感を持たない人事の方は、問題である。つまり、“謝る”ということがないのだ。失敗は、人間ならだれにでもある。失敗を素直に謝って、その後同じことが発生しないように原因を追究して対策することが重要だ。具体的には、以下のような順序で対応することが良い。

- ▼最優先でお詫びする。言い訳はしない。平謝りすることが重要
- ▼続いて、原因の明示。ここでのNGは、他者の責任にすること。“保険料率の変更が頻繁で”などとしな。自分たちの見落としなら、素直に“見落としが原因”とする
- ▼次に対策。これは暫定対策、恒久対策の両面から提示すること。“当面はこう対応して、その後仕組みの見直しをする”という具合にする
- ▼最後に、再度謝罪する。“二度と発生させないよう、上記のように対策をして注意します”とする

“人事部は失敗が許されない”として自分自身を縛りすぎず、失敗したときこそ社員からの信頼を得るチャンスととらえるべきである。

読者の励みになればと考え、私の最大の失敗と対応策を簡単にご紹介する。それは、賞与評価の実施のお願いを社内に展開したときのこと。評価者となる部門長クラスの方々には、評価の相場（S A B C Dの5段階評価で、特に上位の評価がついた人がどれくらいいるか）を知らせる目的で、前回の賞与評価結果の分布状況をエクセルで集計し、メールに添付し

「人事部員嫌われ度チェック」診断結果

「当てはまる」の数は、幾つでしたか？

- ⇒10個以上：要注意。あなたは、かなり嫌われている。社員に対する自分の態度を振り返り、一つひとつ改めていくこと。
- ⇒5～9個：日ごろの態度が、職場からすると嫌な人事に映っている可能性がある。「人事の顧客は社員である」ことを再認識して、仕事に当たること。
- ⇒4個以下：嫌われる人事になりかけている。今なら間に合う。初心に戻って職場と接しよう。

て送ったことがあった。その後すぐにある部長から電話があり、「全員の評価が見えるぞ」という指摘を受けた。そのデータはエクセルデータをベースにピボットテーブルで集計されているために、集計された人数をダブルクリックすると、その中身、つまり氏名と数年分の評価結果が見えるというものだった。評価結果が見えてしまうということは、評価の透明性という観点からは問題ないのかもしれないが、「あの人があの評価なの？」という余計な疑義やうわさ話になってしまい、会社全体の生産性が低下してしまう点では問題だ。人事としては本当に恥ずかしい限りであり、個人情報の取り扱いにより厳しくなっている昨今の状況ならば、懲戒も覚悟しなくてはならないかもしれない。私のとった行動は、以下のようなことだった。

- ▼まず最初に、対策を考えたいうえで上司に報告した。上司が常日ごろから「いいことはゆっくりでいいが、悪いことは早く教えてくれ」と言っていたことも、この初期動作の原動力となった。また対策を考えてからの報告としたのは、「起こったことは仕方がない、大事なのはその後どうするかだ」という上司の教えがあったからだ。
- ▼次に、わずかな望みをかけ、情報システム部に未開封メールの削除を頼みにいった。早く手を打ったために、約80%はこの段階で削除することができたと記憶している。
- ▼さらに、開封したと思われる部門長のところに足を運び、事情を説明しお詫びをしたうえで、その場でメールを削除してもらった。
- ▼最後に、原因を「集計ミス、エクセルに関する知識不足」、対策を「今後は評価

分布集計はPDFや紙で出す」として、考え得る最高の丁寧さでお詫びの文章を書き、部門長（約100名）を一人ひとり謝りながら回った。

[3] “誠”が信頼を得る

“誠”とは、「言われたこと、言ったことを成す」と書く。これが、社員からの信頼を得る最大の手法だと感じている。人事部員は、社員の前に立ち説明することが多い。人事制度導入時期の説明会や会社として変化があるときに、時には大きなホールでマイクを持ち、社員に向けて説明する。あるいは研修担当者の方だと、研修の始まる前、終わったときなどに大人数の前に話をすることが多くある。そんなとき、社員からの質問や指摘などを受けることがあるが、これに対する受け答えが、人事部員が信頼を得るチャンスだと思う。例えば先日、某社の人事制度導入説明会で次のような質問があった。

「制度内容については分かったけれど、今後の全体スケジュールがないので、具体的に何をすればいいのかわかりにくい」

答えは簡潔に、以下のようにした。

「分かりました。○月○日までに、全体スケジュールをまとめて皆さんにお送りします」

ポイントは、キチンと期限を言うことだ。それを言い、確実に約束をした日に送る。期限前に送る必要はなく、約束した日にその全体スケジュールが手元にあるようにすれば良い。こういうことを確実に実施することが、大切である。社員は見ている、確実に送ってくるかどうかを。そしてそのとおりに送ってきても、何も言わない。送ってこなかったときに、クレームが出る。言われたこと、言ったことを確実に実行して、何も言われな

いう状態を何度も何度も獲得することが、一番の近道である。また、もっと簡単な依頼で「何かのデータを送ってほしい」という電話が入ったとしよう。この場合期限を設定するまでもなく、「ハイ分かりました」で会話は終了すると思う。これも信頼を得るチャンスである。ポイントは、「すぐやる」ということ。これも、効果が大きいと思う。スピード対応は価値があり、多少内容が乏しくても許されるというメリットもある。私の事例で恐縮だが、会議議事録の作成などは素早く対応するようにしていた。すなわち、会議が終わってその会議の出席者が席に着くところに、先ほどの会議議事録を全員にメール送信するようにしていた。

実のところ、このように素早く対応することは、信頼を得たかったからではない。後回しにすると、面倒くさくなるからであった。言葉は悪いが、重要ではないと思うことはさっさと片付けたかったのだ。しかしこのことを繰り返しているうちに、「やるのがいつも早くて助かる」という趣旨の言葉が聞かれるようになり、「あいつに頼めば早いぞ」となり、信頼してもらえることにつながったと考えている。

先ほどの説明会の話に戻るが、あのよう私が社員に答えてしまうと、人事部員から嫌がられるケースもある。

「長尾さん、勝手に約束しないでくださいよ。困るじゃないですか」

説明会を聞いてやる気になってもらい、具体

的に何をすればいいのかわからなくて困ると言っている社員に対して、この人事担当者は「自分の仕事が増えて困る」なのである。何が優先であるのか理解してもらえないのかと悲しくなってしまうが、このようなスタンスは敏感に社員に伝わる。「何を言ってもダメ」と、あきらめさせてしまうことになる。

逆に“誠”を実践して少しずつ信頼を得てくると、これまでとは少し違ったステージに入ってくる。それは、社員からより一層相談や質問、指摘されるようになるということだ。「ちょっと福利厚生の中で相談があるんだが……、担当外だということは分かっているが……」

「この間の採用面接で面接官として同席したあの人、ありゃなんだ？ もうちょっとキチンとやるように言っておいてよ」

「人事制度改定の内容で給与の変更にすることなんですが、ここのポイントが分からないので詳しく説明してもらえますか？」

こういった社員の発言が読者の皆さんに向けられているならば、それはあなたが期待をされているということである。逆に期待がなければ、「言ってもダメ」というふうに社員はあきらめて、何も言わないはずである。

自分の担当外のことだったり、苦情も含めなんでも言ってきてくれる状態になることを、職場からの信頼のバロメーターだと思ってほしい。

3 職場に信頼される人事部、その実例とマインド

[1] 会社を愛することは、社員を愛すること

現在、私が経営する会社で担当させていただいているクライアントに、某自動車部品メーカーがある。会社所在地は静岡県。社員数

1500名程度、地元ではその名を知らない人はいない有名企業である。製品シェアは国内トップ、世界シェアNo.1をねらえる位置付けにある。

ご紹介したいのは、この会社の人事担当者

(現在は経営企画を担当している)大川 健さん(仮名)である。当時年齢は30代後半であり、この会社に大学を卒業後入社した。国内外の営業を経験されたあと、総務部(人事機能を含む)に異動し、人事制度改定を担当することとなり、2006年初夏、私と知り合った。

初対面の印象は、「年齢不詳の容貌」ということと、「思いの強い人」というものだった。その後、この大川さんやそのほか数名のメンバーとプロジェクトを組み、人事制度改定に取り組んだ。

人事制度改定の進め方は、プロジェクト内での現状解析⇒課題の洗い出し⇒職場の管理監督者を交えた改定案の作成⇒経営トップへの承認の取り付け⇒職場への説明会⇒管理職への研修実施の順番で進められ、私が素案を作成し、それをプロジェクトメンバーで議論検討するというスタイルで行った。

私がはじめて大川さんにハッとさせられたのは、管理職(課長クラス以上)になる時点の給与水準を検討しているときのことであった。この管理職のミニマム給与の決定は、人事制度全体を考えるうえで重要なポイントである。すなわちそれは、一般層以下の給与水準に影響を及ぼすことであり、ひいては人件費全体の増減にも影響し、また社員サイドからみれば、管理職クラスになりたいかかなりたかないかを左右するものだからだ。

「そんなんじゃ、だれも管理職になりたがらないですよ。もちろん、なりたがらない問題は、ほかにもある。しかし、ここをちゃんとしなきゃダメです。社員にウソをつくことになる」

この言葉の矛先は、専務である。「社員にウソをつく」という言葉の迫力に、専務も押され気味だ。さらにこの発言の迫力を倍増させているものに、大川さんが聞き込んできた社

員の声がある。大川さんは暇を見つけては現場に出向き、丹念に社員の声を拾い集めているのだ。それは、A4サイズ1枚のワード文書にまとめられ、その中身は手書きでも加筆してある。お世辞にもきれいな資料とはいえないが、そこに書かれた社員の声は現場で働く人のみが発することのできる、生々しく泥臭い言葉で書きつづられている。この社員の声を、大川さんは一つひとつ丁寧にレーザーポインターで指し示しながら、専務に対して議論を挑んでいる。ここまで話をしただけでも「大したものだ」という感想をお持ちになるかと思うが、私が大川さんを敬愛してやまない理由は、ここからである。

人事制度とは、人事部のものではなく社員のものであり、これをいかに管理職を含む全社員に浸透させていき、活用してもらうかがカギとなる。これへの対応策として、先ほど紹介した人事制度改定ステップの「職場の管理監督者を交えた改定案の作成」(以下「委員会活動」)を行うのだが、ここでの大川さんのスタンスが、私を心酔させることになる。

そのスタンスとは、「微塵の我欲もなく、会社を良くしたい。この会社を愛している」というものだ。普通の人事担当者なら、先の専務とのやり取りも、多少の自負心をベースにして「専務を説き伏せましたよ」とこの委員会メンバーに報告したくなるものだが、大川さんにはこれがまったくなく、「ただこの会社を良くしたい」という思いに満ちあふれている。

「このくらいあれば、管理職に昇格しても昇給感や達成感があると思います。かつてのように、管理職に昇格すると残業代がなくなるから給与が下がるということもなくなりますし、少しは管理職を目指してもらえます。しかし給与水準が上がるので、昇格者

選びは、かつてのような“上げて育てる方式”ではダメです。“育てて上げる方式”にして、厳選していく必要があると思うのです」

大川さんは、社内では「健さん」と呼ばれている。社員食堂にいても「健さん、ちょっといい?」、社内を歩いていても「健さん、相談があるんだけど」という調子で、社員が近寄ってくる。人事という肩書きが見え隠れしても、避けていく人はいない。私もいささかの嫉妬心を感じてしまうほど、社員からの信任が厚いのだ。

ここで、先の「職場の管理監督者を交えた人事制度改定に関する検討会（委員会組織）」をはじめとする、社員の声を拾う仕組みについて少し触れておく。

人事部にとって、社員に対する接し方や心構えに注意を払い、社員の声が入るようにすることも重要だが、先の委員会組織のような社員に周知されている会社の公式な会議や、人事が定例で行う面談・ヒアリング・モラルサーベイ（意識調査）などを通じて社員の声を広く拾うことの意味も大きい。

職場を巻き込んだ人事制度検討会は、社員同士が相互に議論し、気づき、啓発しあうという点で有意義であり、私自身、前職時代から人事制度構築に取り組むときには、年間20回程度は必ず実施するようにしている。

また、ローテーション希望などを収集する定期的な面談や、「職場座談会」「昼食会」と称して行うヒアリング活動は、社員のナマの声や風土を肌で感じ、人事が課題認識を深めることに適しており、人事としては仕組みとして必ず持ちたいものだ。

さらに、経営・組織・上司・仕事・自分自身などに関する質問に答えてもらうモラルサーベイは、組織の傾向を知ることと、何が相関関係となってその傾向が発生しているか

が分かり、人事として手が打ちやすくなることに特徴がある。

今これらのことを人事側の見方で書いたが、忘れてならないのは、社員のためにやるということだ。委員会・座談会・モラルサーベイをやれば、必ず社員は期待を持つ。その期待を十分認識して取り組んでほしい。

[2]社員の輪に飛び込んでいく

もう10年ほど前になる。名古屋にある老舗飲料メーカーの評価者研修でのことだ。もともとこの会社の評価者研修は私の担当ではなく、他の方が長年やっていたと記憶している。私が担当したキッカケは、その長年やっていた方が、なんらかの理由でできなくなったためのピンチヒッターだった。人事制度設計と職場への定着をメインとしている私にとって、ピンチヒッターは正直なところ気乗りのしない仕事であった。なぜなら、人事制度設計⇒職場への説明会⇒管理監督者への研修というステップを踏むコンサルティングでは、自然とクライアントとのお付き合いも2～3年以上となり、そこで働く社員の皆さんの顔も覚え、その人たちを好きになり、思いも膨らみ、「なんとかしたい」という使命感がわき、説明会や研修を実施する段階になると、ピンチヒッターで行うそれと比べ、格段に力が入ってしまうからだ。

しかし気乗りのしない研修ではあっても、そこで手を抜くわけにもいかず、前任のやっていたテキストやケーススタディに目を通し、自分なりにハラに入れ、1日で終了する研修を2日間行った。受講者は若手の管理者であり、年齢層は30代の半ばであった。この年齢層は多くの会社でもそうであるが、仕事に関する知識・スキルもピークに達し、自信を持つ

て仕事を進め、それなりに発言力のある中堅層である。

出席人数は15~20名前後だったと思う。この会社のやや広めの会議室に机を並べ、午前中は講義とグループディスカッション、午後には上司役と部下役に分かれての面談実習というカリキュラムを進める。研修会場となっている会議室の後方には、人事担当常務と研修担当者の2名が座って、研修を見守っている。研修はカリキュラムどおりに進み、最後の質疑応答の時間となる。私としては、この時間帯にある種の生きがいを感じており、時間の許す限り長くやるようにしている。質問は？と水を向けると、早速手が挙がる。見ると、会議室後方に座っていた女性の研修担当者だ。年齢は40代半ば。受講者の方々にもよく知られた人物らしい。この担当者が一番に手を挙げた瞬間、「あっ！また!？」という空気が会議室を支配する。受講者全員が、一斉にその方向に目を向ける。

「昨年までやっていた研修講師の評価結果と今年の長尾さんの評価結果が違うのは、なぜですか？ どうして、一緒じゃないのですか？」その発言は、質問というよりクレームというレベルにあり、「長尾さんが間違っているんじゃないの？」と声なき声が聞こえてくるようだ。私がこの時間を生きがいとしているのは、こういった質問の一つひとつ答えていき、誤解を解き理解を深めてもらう瞬間が快感だからだ。私はこの快感を得ようと、次のように話しはじめる。

「それは研修内でもご説明しましたが、人事評価というのはその置かれた環境を踏まえて行う必要があるって、例えば……」

質問に答えている途中で、受講者の声が割って入る。

「だからそれは、環境によって評価が変わることもあるってことですよ。昔は残業したら“よく頑張るな”だったけど、今は“効率が悪い”になるでしょ！」

「そうそう、そんな頭の固いことだからダメなんですよ。人事は！」

この後、次から次へと人事への不満が口をついて出てくる。評価者研修は終盤に来て、大炎上状態となる。そこに、常務が登場する。50代の半ば、主に営業畑を歩いてきたこの会社の生え抜きの常務で、その体格は^{かっぶく}恰幅良く、人懐っこい顔が印象的である。この竹内常務(仮名)は受講者の輪の中に飛び込むように、研修会場の真ん中へと進み出た。

「そうだな、人材育成が大事なのに、AさんとBさんを比較する相対評価じゃおかしいな。これはオレも、営業時代からヘンだと思っていたんだよ。賞与の評価だって、良い評価を1人つけたら、1人は評価を下げるなんておかしいしな。これについては、早速直すよ。約束するよ」

眼鏡を外しながら語り掛ける竹内常務の目には、周囲を威圧するものは何も感じられない。一つひとつ丁寧に^か慎重に、^か嘯み付くように言われてもなんら動じることなく答えていく。竹内常務は立ったまま、受講者は座ったまま、竹内常務の目は受講者の上にあるが、その答え方やスタンスは同じ視線である。360度ぐるぐると見回して、その恰幅の良い身体を動かしながら質問に答えていく姿に、安心感や信頼感を得た受講者の面々は、その態度を急速に落ち着かせていく。この間約30分、かたわらで見ていた私も感動すら覚えたシーンとして、記憶に焼き付いている。そして今でもこの会社とのお付き合いの中で、この場面を思い出話として語り合っている。

4 職場とのコミュニケーション 職場の声を聞く、情報を収集する、伝える

これまでは、「人事部が社員からどのように思われているのか？」また「職場に信頼される人事部」について、事例を挙げて紹介した。この章では、どのように職場との信頼関係を構築していくのか？——について解説する。また信頼関係の構築に当たっては、そのベースにあるものがコミュニケーションであることから、このポイントに絞って具体的に解説をしていく。

まず、「コミュニケーション」とは何か？その定義は、以下のとおりである。

送り手と受け手の間で何かを伝えて、同じになる（共有する）こと。人間関係作りの第一歩

[1]なぜ職場とコミュニケーションをとる必要があるのか？ [図表2]

これへの回答は、人事部のお客様は職場の社員だから。つまり、職場の社員は人事部が出すサービスの提供先であり、人事部は間接的にこのお客様である社員から報酬を頂いている。そのサービスレベルに応じて、社員から支払われる料金が変動すれば、人事部の社員に対する顧客意識も高まるのだが、実際にはそのようなことは少ないため、人事部の顧客意識が欠落している会社をよく見る。

お客様にサービスを提供するに当たって、顧客ニーズを把握しない会社はない。もし顧客ニーズを無視する会社があれば、それは社会から淘汰される宿命にある。つまり人事担当者は、顧客である社員のニーズを把握してこれに応えることによって、顧客から信任されるよう努力することが重要なのだ。

[2]だれとコミュニケーションをとるのか？ [図表3]

人事部の顧客対象となっているすべての人と、コミュニケーションをとることになる。それは、経営者、部長～課長クラス、一般社員、頻度は低いですが、社員の家族もコミュニケーションをとる対象者となり得る。

このとき、忘れてはならないのが相手の立場は複数あり、それを理解して接するということだ。例えば課長クラスであれば、まずは人事部が提供するサービスを受ける社員としての立場がある。分かりやすい例でいうと、

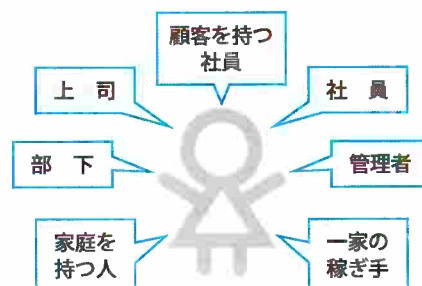
図表2 なぜ職場とコミュニケーション…

人事部の顧客は社員だから、顧客ニーズを把握しないと始まらない



図表3 だれとコミュニケーション…

社員には複数の立場があることを理解する



福利厚生サービスを受ける場合の立場がそれである。また、この課長に部下がいる場合、上司としての立場がある。また、課長＝管理職ならば、会社側の立場というものがそこには存在する。さらに、この課長を自分の会社の重要な戦力、つまり稼ぎ手ととらえることもできる。一般的に、会社組織の中で上位になるにつれ、1人当たりの会社の中での立場は増えていく。人事部員としては、このように社員である顧客には多くの立場があることを理解することが大切であるし、特に忘れてはならないのは、社員である顧客もまた、顧客を持っているということである。

このように、1人の社員にも多くの立場があり、一見複雑に思い戸惑う読者もいるかもしれないが、難しく考える必要はない。例えば父親にも、“子供を持つ父”“男”“夫”“一家の稼ぎ手”と多くの立場がある。これとまったく同じであると思ってほしい。大切なのは、その立場を理解してコミュニケーションをとることだ。

ここまでは、人事部員と社員の1対1という構造であるが、1対複数という場面も多くある。人事部主催で行う何かの説明会がそれに当たるが、これについても社員の立場を理解しながら行うことが大切だ。具体的には説明会での質問への対応場面だが、この質問は管理職として聞いているのか？生活者として聞いているのか？——などを瞬時に判断して対応する必要がある。

[3]何をコミュニケーションの題材とするのか？ [図表4]

コミュニケーションの題材の範囲としては、以下のようなものがある。

- その社員が担当している仕事のこと

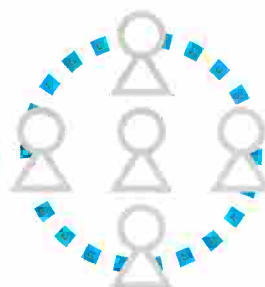
- 社員の上司・同僚・部下・後輩など、その社員を取り巻く人々のこと
- その社員の仕事や会社生活に関する考え方や行動について

よく、人事部は“プライベートのことには介さない”と言われるが、社員に興味を持って接することや接点を見つけて会話を弾ませることを目的として、私はその人のこれまでのキャリア、趣味、出身地、現在住んでいる所などを、進んで話題にしている。

その一つの例を挙げると、私が最大の楽しみとしている、定年退職を迎える人とのコミュニケーションがある。そこでの会話の題材は、「会社生活の中で一番の思い出、楽しかったこと、苦労したことはなんですか？」というものだ。このときほとんどの人は、しばらく遠くを見つめ考えた後、^{じょうぜつ} 饒舌に語り出す。私としては、楽しかった思い出が語られるときは楽しそうに、また苦労した話を聴くときは「大変だったのですね」と共感して聴くようにしている。聴き方については後述するが、このようなことを聞くことによって、私は社員の仕事上の喜びとは何か？入社後どのくらいの時期（係長クラスとか主任クラス等）にそれを感じたか？——の情報を得ようとしている。そこには、現在働いている社員にとって、より良く働くためのヒントがたくさんあ

図表4 何をコミュニケーション…

人間関係情報も対象にして、コミュニケーションをとる



るからにはほかならない。

またもう一つの例として、個別人事情報には現れにくいことを話題にすることもある。すなわちそれは、社員と社員の間にある人間関係に関する情報である。私がこのことの重要性に気づかされたのは、以下のような経験からである。それは、東南アジアでの合弁会社設立に伴う、社長以下経営スタッフの人選をしたときのこと。

合弁会社設立は、新聞記事になるようなレベルであり、株価にも影響を与える可能性があるためトップシークレットとされ、これに伴う人事異動も当然のことながら秘密裏に行われた。当時の人選方法は、これまでの経験から適切と思われる人材を人事部案として作成し、経営会議に諮って決裁を得るというものであった。出向社長案を数名、経理担当者案を数名、その他スタッフ案を数名用意し、人事部としての「お勧め案」を付加したうえで、経営会議で判断してもらう。経営会議メンバー（役員）は、担当者クラスになるとよく分からない領域になるため、この案は人事部主導ですんなり決まることとなる。その後海外出向の異動辞令が出され、このメンバーは現地へ赴任することとなるのだが、その事件はメンバー赴任半年後に発生した。ある経営スタッフが、退職を願い出てきたのだ。

人事部としては、「お勧め案」を提示し、そのとおりの内容で決裁を得ているだけに、経営スタッフの退職という事態は大事件だ。またこの合弁会社設立は、会社としても大きなプロジェクトであったために、出向社長の責任問題にもなりかねない。

すぐにこの退職希望の社員と面談したが、はたしてその理由は、人間関係の悪化ということであった。上司ばかりでなく同僚ともうまくいかなくなったということが、主な

理由だった。その後この経営スタッフは、なんとか退職を思いとどまってくれたが、私の所属する人事部としては、人間関係にも配慮した人材配置という難しい課題を突き付けられることになった。

昨今のビジネスの最前線は、グローバル化、スピード化しており、短期間で成果を求める傾向にある。このような中であって、人と人との関係は、大きなストレスを伴うことが以前にも増して多くなったといえる。人事部が社員個人の経歴のみを基にして人選した、人間関係の希薄な者同士が、異国の地で会社期待のプロジェクトに取り組んだストレスは計り知れない。

その後、以下のようなステップで海外勤務者を選抜する方法に切り替え、この種の問題で退職を願い出る海外勤務者はいなくなった。

- ① これまでの経歴や適性を踏まえ、出向会社の社長を選抜
- ② ①で人選した社長と人事部が協同で、人事情報・人間関係情報を基に経営スタッフを選抜
- ③ ①②をもって人事異動案とし、人事部がその実現に向けて調整する

いわゆる人事情報とは、個人の住所・家族構成・緊急連絡先などから、会社で積み上げた経験職種や人事評価結果などを指すが、この人事情報には、だれとだれがかつての上司部下の関係で、だれとだれがプライベートでも仲がいいとか、出身校が同じである2人は師弟関係にあるというような人間関係の情報はない。この人間関係情報をコミュニケーションの題材にして、社員がより楽しく仕事ができる環境を提供することも、人事部の重要なミッションではないか。

[4]いつ、どこで、社員とコミュニケーションをとるのか？ [図表5]

社員の話を聞くという場合は、フォーマルなもの、インフォーマルなもので、その時と場所を分けるとよい。フォーマルなコミュニケーションで、なおかつ社員の問題行動への対応などのときは、その問題行動が発生した直後に会議室などの声の漏れない場所で、1対1ではなく、人事部内の上司や同僚も交えて複数で会うようにしたい。これは確かな事実を収集することや、うわさ話としての拡散防止、複数人で考えることで偏った判断になることを避ける目的がある。

このことで、思い出となっている失敗事例がある。それは、前出の“固定費削減の恒久対策バージョン”で250名規模の異動を実施したときのことである。私は、異動対象となっている社員のリストを抱えて、各職場を回っていた。一人ひとりと話をし、異動の説得をするためだ。緊急利益対策という趣旨であるため、異動は社員の希望をほとんど反映できない。通勤を考慮して、A工場かB工場かの選択があるのみだ。

このような背景の中、強引ともいえる異動を実施するため、話をする社員の反応も穏やかなものではない。怒りを抑えきれずに泣く人、一言も発せず唇を噛み締める人、

胸倉をつかまばかりに怒り出す人、さまざまであった。私はこれを、時と場所を選ばずやったのである。その結果は、前出のとおりである。

次に、社員にフォーマルに何かを伝えるケースであるが、これはいつ伝えるかをよく考えてやってほしい。

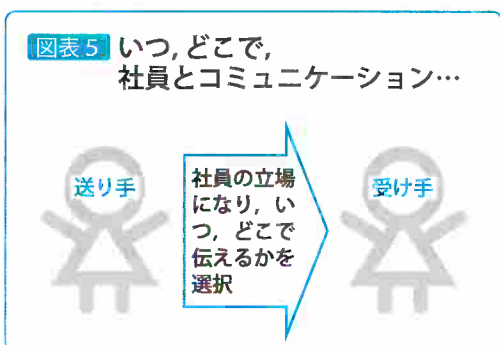
例えば賞与評価などのように各部へ依頼をする場合は、その部門長の予定や全社で行う行事と重なっていないか？ その部門は今忙しくないか？——などの配慮をしたうえで、行ってほしい。また各部門への依頼事項は、人事部内の各セクションがバラバラで出す傾向にある。しかし、受け取る部門は一つであり、一度に多くの依頼がその部門に集中するということもある。したがって前出のとおり、「これも、これも人事からだ」となってしまう。人事部内での横の情報共有をしっかりとやり、一括して各部への情報発信をしてほしい。またそのとき、「何を、いつまでに」お願いするのかを明確にすることを忘れないでほしい。このようなこと一つひとつを確実に実行していくことが、職場の信頼を得るポイントだ。

もう一つ、フォーマルな情報をいつ伝えるかを慎重に考えた例を紹介する。それは、前出にもある早期退職優遇制度の展開時のこと。その展開方法は、以下のようにした。

- ①メールではなく、紙で配布
- ②宛名は、^{あてな}全管理職とした
- ③社員への告知日を、5月の連休前とした

①の理由は、意図しないところへ広まってしまうのを避けるため。②の理由は、特定の管理職をターゲットにしていないことを示すため。そして③の理由は、連休中に家族と相談する機会を持ってもらいたいから。早期退職という点、本人だけではなく家族にも影響

図表5 いつ、どこで、社員とコミュニケーション…



がある。ゆっくりと考える時間を、家族とともに持ってもらいたい。そんな願いから、連休前の展開としたのだ。

後に早期退職優遇制度を利用して退職した人に話を聞くと、全員が家族と相談していた。人事側の都合だけで進めてしまうのではなく、社員の立場に立って情報を伝達することの大切さを実感した。

[5] どうやってコミュニケーションをとるのか？ [図表6]

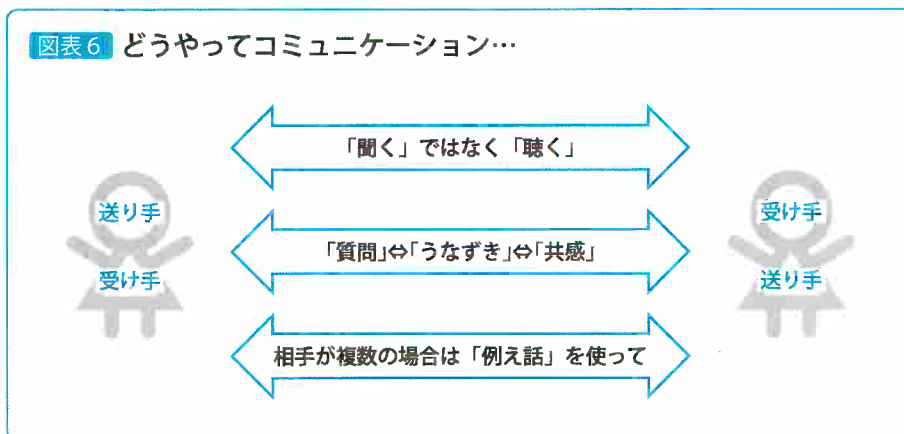
まず、社員の話を聞く場合。これは1対1でも1対複数でも同じだと思うが、とにかく聞くということが大切だ。しかも「聞く」ではダメで、「聴く」である必要がある。つまり、耳と目（「聴く」の「目」は横になっているが）と心が必要ということ。特に、心が大切である。相手の気持ちを、心で理解することだ。これはコミュニケーションスキルであり、スキルとは「意識してやること」という意味である。

具体的には、「うなずき、相づち、繰り返し」などを、話を聴きながら行う。「うん、うん。そうなんですね。お困りだったのですね」という具合に、自然に声を出してうなず

くようにしてほしい。そして相手の気持ちを理解していくために、その話を自分の経験に置き換えてみる。簡単な例でいうと、「骨折して大変だった」ということに対して、それに近い経験を自分の中に探してみ、相手にフィードバックする。「骨折はないけど、腰を痛めたことがあって、それを思うとあなたの気持ちも理解できる」というように、相手の気持ちに自分の気持ちを近づけていく。これを「共感」といい、コミュニケーションをうまく進めるためには欠かせないスキルである。

はじめのうちは、意識しすぎてぎこちなさもあるかもしれないが、これを繰り返していくうちに、自分自身の中に染み込んでくる。社員と話していて、「話を聴いてもらい、嬉しい」という言葉が相手から返ってきたら、このコミュニケーションスキルも身に付いたと思ってよい。

次に、話し方。主に口頭での伝え方についてだが、1対1の場合と1対複数の場合では、明らかに違いがある。まず1対1で話す場合は、相手の正面に座るのではなく、できるだけ90度の角度に座って相手を左か右に見て話すように心掛けるとよい。刑事ドラマでよく見掛ける取り調べは、必ずといっていいほど



相手を正面に見て座っている。これは、相手の逃げ場をなくし、問い詰めていくことに適しており、人事部員が社員に対して行う場合はあまり適していない。相手の視線に逃げ場がある90度の角度に座ることをお勧めしたい。

そして話し方であるが、先に記した「うなずき、相づち、繰り返し、共感」をフル活用し、しっかり相手の話を聴いたうえで、自分が話をする。相手の話が80%、自分が20%話をするというイメージでやってもらいたい。

具体的には、質問を中心にする。刑事ドラマのように“詰問”はダメである。また否定型の質問、例えば「どうしてできないのか?」「どうしてダメなのか?」という質問の仕方もダメだ。「どうしたらうまくいくのか?」というような、肯定型の質問をしてほしい。質問をし、相手の答えは「うなずき、相づち、繰り返し、共感」で受け取る。

もしコミュニケーションに自信が持てないなら、自分の聴き方、話し方をビデオに撮ってみるとよく分かる。だれかに相手役になってもらい、何かを題材にしながら、ビデオ収録するのだ。自分の聴き方、話し方、表情、しぐさがよく分かる。改善点もすぐに見つかるはずだ。

次に、1対複数のケース。例えば、何かの説明会のような場合がこれに当たり、目的は、出席者に対してその内容を理解してもらうというものだと思う。このケースは、以下の点に気をつけてほしい。

①理解してもらうという目的を重視し、分かりやすく話し伝えること

②何を理解してもらうかを明確にすること

①については、例え話を使って話すといよい。しかもその例え話は、身近なものであることが望ましい。人事の話は専門用語が多く分か

りにくいため、人事部が行う説明会というだけで、社員からは敬遠されがちだ。

私の場合、新人事制度導入の説明会で、今でも以下のような説明を心掛けている。

「人事制度って、何か分かりますか? これは会社と皆さんの間にあり、この両者をつなぐものです(絵を見せながら)。給与や賞与や目標設定シートが、それに当たります。今日は、その話です。皆さんの会社生活に大きな影響がありますから、よく聞いてくださいね」「職能資格制度というのは、小学校1年生、2年生、3年生ということと同じです。算数のカリキュラムでいうと、小学校1年生では何をやりますか? 足し算と引き算。このように、何をできるようになってほしいかを決めたものが、職能資格基準です」

私自身、説明にはいろんな例え話を用い、出席者の年齢層や理解の状況に応じて、それを使い分けている。

次に②についてだが、理解してもらいたいことを2~3点に絞り、強調して繰り返し言うようにしてほしい。例えば説明を40分やったとしても、確実に理解できるのは2~3点である。また、この2~3点の項目は、上位の目的につながるものを選ぶ。つまり、「理解する」という目的の上位の目的は(理解するのは何のため?)、「職場で実践してもらう」である。これを想定したときに、強調すべきことはおのずと浮かび上がるはずだ。

強調の仕方については、説明者の個性によるところがあるが、引き込まれる説明の仕方は、声のトーンに抑揚を付けるということだと思う。テレビショッピングでジャパネットたかたという会社があるが、この高田社長の説明の仕方にはいつも感心させられる。あの甲高い声は、掃除機をかけている主婦の耳にも入り、肝心の商品価格については小声で、

時には大きな声で連呼し、記憶へとすり込んでいく。これと同じようなことを、職場へ情報を伝える人事担当者は実践してほしい。「今日は、40分程度の説明になります。説明の途中で、記憶にとどめてもらいたいことは強調しますから、よく聞いてください。まず理解してもらいたい、持って帰ってもらいたいことは、この職能資格基準です。特に、ここ。“取り組む仕事のレベル”（少し小声で）というところ。2行程度ですから、よく読んで自分の仕事に当てはめてみてください。それから、2点目。今のことを踏まえて、何を

自分の仕事の目標にするか、考えておいてください。いいですね？ 皆さんに一番最初にやっていただくことは目標設定ですから、この2点は重要です。もう一度ポイントだけ繰り返しますと、1点目は……2点目は……（指を立てながら）」

職場への情報伝達は、自分が説明することが主目的ではない。社員が理解をして、行動を起こしてもらうことが目的である。人事が行う説明は、手段である。このことを忘れてはならない。

5 最後に

職場から信頼される人事は、一夜ではできない。逆に、職場から信頼を失うことは一瞬でなされる。信頼を勝ち得るためには、顧客意識、自分の仕事への品質意識、納期意識、改善意識を持ち、一つひとつ確実に根気よくやっていくしかない。かりに、周囲の人事部門員がこのような意識になくても、自分自身は

顧客である社員のために心を砕き、社員と会社のためになることは何かを問い続けて行動してほしい。

最後に、「人事担当者やるべき十訓」を考えてみた[図表7]。日々の仕事の中で時折眺め、自分自身の行動修正に役立てていただければ幸いである。

図表7 職場に信頼される人事に向けた“やるべき十訓”

1. 人事の顧客は社員であると、心に刻み込むべし
2. 人事の仕事に誇りとこだわりを持ち、常に社員のために尽力すべし。
“人事”ではなく、“尽事”とすべし
3. 社員に対して約束したことは、必ず守るべし
4. 人事情報に頼らず、人間関係情報も収集すべし
5. 人事は偉いのではない、^{おこ}驕ることなかれ
6. 人事部内の連携をとり、職場に対応すべし
7. 失敗を恐れず、信頼を得る好機ととらえるべし
8. 現地・現物を旨とし、社員と直接対話すべし
9. 社員の多様な立場をわきまえ、そこに自分の気持ちを近づけるべし
10. 聴くことが、人事第一の仕事なり