

[NG解説]

# 平成人事 **21** のタブー集

～こんなにある!? あなたが今注意すべきこと～

株式会社新経営サービス シニアコンサルタント 花房 孝雄

## ◆不況に浮き足立ってはいませんか

世界的な不況が続いています。株価など一部の指標によれば少しだけ明るい兆しも見えたかのようなときもありますが、まだまだ目先不透明な状況は続くのではないのでしょうか。人事担当者においても様々な改善・改革への迅速な対応を求められるときだと思えます。しかし、こんなときほど焦って近視眼的な対策に走ってしまうことには注意しなければなりません。なぜなら、安易にやってしまった施策が原因で、現場に混乱が起きたり、社員のモチベーションや組織の求心力が低下してしまうことも大いにあるからです。手の打ち方によっては、企業の中期的な成長力そのものを削いでしまったり、後々にダメージを残してしまうこともあるのです。

今回は、「平成人事21のタブー集」と題して、人事担当者の業務を進める上で気をつけなければならないこと、注意すべきポイントについてまとめてみました。制度構築・導入で犯しがちなタブー、不況・法令対応で犯しがちなタブー、組織文化・風土形成で犯しがちなタブー、制度運用・管理業務で犯しがちなタブーといった4つの切り口から合計21箇条のタブーを挙げています。ついやってしまいがちなことがあとあと大変なことを招くこともあります。そんなタブーについて解説していきます。

## 構成

### ■制度構築・導入で犯しがちなタブー

- ① 経営ビジョンからブレるべからず
- ② 現状分析を省略するべからず
- ③ 人事・教育を二元論で判断するべからず
- ④ 他社事例や話題の手法に惑わされるべからず
- ⑤ コンサルタントの話を鵜呑みにするべからず

### ■不況・法令対応で犯しがちなタブー

- ⑥ 安易なリストラに走るべからず
- ⑦ 自社の強みを損なうべからず
- ⑧ 不況だからといって採用への取り組みをおろそかにするべからず
- ⑨ 不況だからといって教育をストップするべからず
- ⑩ 法改正をあなどるべからず

### ■組織文化・風土形成で犯しがちなタブー

- ⑪ 組織の相互連携機能を破壊するべからず
- ⑫ 「負け組」をつくるべからず
- ⑬ 愛社精神の希薄化を放置するべからず
- ⑭ 職場ストレスを見逃すべからず
- ⑮ 適材適所を抽象論で捉えるべからず

### ■制度運用・管理業務で犯しがちなタブー

- ⑯ 人事・教育制度の運用をおろそかにするべからず
- ⑰ 改革は日々怠るべからず(人事マターを先延ばしにするべからず)
- ⑱ 労使トラブルの反省を怠るべからず
- ⑲ 現場との対話を惜しむべからず
- ⑳ トップへの報連相の機会創出の労を惜しむべからず
- ㉑ 新しい手法ばかり探して「当たり前」をおろそかにするべからず

#### ■花房孝雄 (はなふさ たかお)

株式会社新経営サービス シニア・コンサルタント

リクルートグループ、大手コンサルタント会社にて業績改善のコンサルティングを行う。現在、大学の研究室、人材アセスメント機関などと連携し、社員モチベーションや企業変革に向けた組織開発をテーマとしたコンサルティングを実施中。最新の人的資源管理研究から生まれた企業変革に必要な組織モチベーションを診断する「トラストサーベイ」の開発、診断業務なども展開中。著書：『モチベーション人事入門』（中央経済社）

- ・ブログ「信頼マネジメントに道徳をとれ！」→ <http://jinji.jp/blog/blog02/index.php>
- ・「企業変革のための現状分析サーベイ」→ <http://jinji.jp/hrconsulting/survey.php>

#### ■株式会社新経営サービス 人事戦略研究所

人事・教育制度に関するコンサルティングを実施。現在、業種別（製造、商社、小売、IT、物流、学習塾）人事制度小冊子、職種別人事評価表といったコンテンツの無料ダウンロードサービスを提供中→<http://jinji.jp/>

## ■ 制度構築・導入で犯しがちなタブー

## ■ 制度構築・導入で犯しがちなタブー

## ① 経営ビジョンからブレるべからず

一見、熱心に教育や人事システムへの取り組みを遂行している企業でも、経営ビジョンからブレた施策が展開されているケースに少なからず出会います。経営ビジョンで示されている方針と人事制度の評価基準が相反していたり、教育研修プログラムの内容が矛盾している。皆さんの会社でもこんなことはないでしょうか？

ある大手飲食チェーン（正社員800名）では顧客満足の向上のために、「顧客第一主義」を新たな経営ビジョンとして掲げました。そして、経営企画室主導で、「クレド」の活用といった新手法も取り入れながら、現場でのビジョン浸透に乗り出しました。ところが、スローガンが打ち出されてから10ヵ月…。顧客満足向上どころか、クレーム件数すら一向に減っていきません。ビジョンの浸透度合いも各店舗ごとにバラつきが大きいことが浮き彫りとなってきました。

この原因は何だったのでしょうか？ 理由を調べていくと、現場で機能している人事評価の基準がビジョンで打ち出されている内容と大きくズレていることが分かりました。

この企業の現場では、お客様に丁寧な対応を実現することよりも、いかに少ない経費・人員で現場を回していくかの手腕が問われていました。そして、そのことに長けた人ほど評価され、処遇されていたのです。

すなわち、クレドを朝礼・夕礼で活用するなどして、ビジョン浸透を図る一方で、クレドとは別の基準で人材の登用や処遇が決定されていたわけです。

このような例は意外とよく見受けられます。大手企業になるほど専門部署も分かれ、

機能分担が進むため、全社的な関連性がないまま個別の文脈で施策が進むことがありがちです。

また、管理者の登用基準と管理者研修の内容が連動していないケースにも出会います。「研修の先生から教わったことをしていたら、うちの会社では出世ができなくなってしまいますよ！」こんなぼやきを聞くことも珍しくありません。このような矛盾は現場の混乱や、しらくムードをもたらす原因ともなりかねません。

そして、複数の行動基準を押し付けられると現場が混乱するだけでなく、結果として、誰もやらなくなるという傾向も出てきがちです。また、このような問題が出やすい企業ほど、経営ビジョンそのものも抽象的でお題目と化している傾向もあるように感じます。

経営ビジョンとブレた施策が展開することは組織において大きなロスやデメリットをもたらしていきます。それゆえ、大切なことはこのような事実や事例について経営陣と共通認識を持つことに尽きます。そして、人事担当者は「自社の経営ビジョンが明確で具体的なものとなっているか」「取り組むべき人事施策がビジョンに沿ったものとなっているか」の2点を振り返りながら各種施策の導入を検討していくことが大切です。

## ② 現状分析を省略するべからず

多くの企業で、企業変革や現場改善を目的として様々な教育研修や制度の導入といった対策が日々実施されています。ところが、現状の何が原因となり問題が生じているのかを整理しないまま、安易に対策に走るといったことも少なくないように思います。

すべての問題解決の出発点は「現状分析」

## ■ 制度構築・導入で犯しがちなタブー

です。ところが、これらを省略してピントの外れた対策を打っている企業にもしばしば出会います。一見、面倒なようでも、現状の課題分析をしっかりと行うことが問題解決の近道です。コスト的に見てもメリットが多いものです。

そして、現状分析する際にもう1点忘れてはならない視点があります。それは、問題が起こっている部分だけを観るのではなく、組織全体を対象に「現状把握」ということです。

なぜなら、企業というものは様々な要素が絡み合い、影響を与え合う「循環構造」を持って動いているものだからです。

以前、急成長を続けてきた全国チェーンの小売業（正社員600名）の人事担当者から、管理者教育の相談を受けました。管理者が育っていない現状に業を煮やしたトップより直ちに管理者教育の徹底をするように指示されたとのことでした。ところが、組織全体の現状課題の把握・整理を進めると教育の必要性とは別の事実が見えてきました。それは、優秀な社員ほど一定年齢で離職してしまい、そもそも管理者候補層の社員が非常に少ないということでした。

この原因の一つに現場の優秀なリーダーと一般社員との処遇の差がほとんどないことがありました。さらにいくつかの事実を照らし合わせていくと、この企業ではそもそも人材を育成していく思想や仕組み自体が明確になっていないことも明らかとなりました。

このように総合的な見地から組織の課題が抽出されると、この会社では、現場の責任者が置かれている状況の把握と待遇改善の必要性があることが明らかとなりました。まずその部分から着手していった結果、優秀な管理

者の定着率が高まり、一定数の現場でマネジメントが機能し出すようになりました。

様々な人事施策を繰り返すものの、思うような成果が得られないという企業は、現状分析を省略していないでしょうか。有限であるお金や時間、現場のモチベーションのロスを減らすためにも、現状分析が問題解決の基本であることを経営陣と再確認してみてください。

## ③ 人事・教育を二元論で判断するべからず

様々な制度の検討に際し、人事システムや教育が二元論で議論される場面によく出会います。例えば年功主義がダメだから成果主義が良い。逆に成果主義は良くなかったからやはり年功主義が良いなどといった安易な二元論が語られることは多いように感じます。

しかしながら、成果主義と一言言っても実は成果とする範囲は幅広いものです。単に個人の短期業績結果ばかりを評価、追求する形式であれば、近年指摘されてきたような問題も生じると思います。しかし、成果主義が流行った背景には、かつての年功主義が抱えていた総額人件費の増大や短期の業績・効率への注意が向きにくいなどの構造的な問題があったことも忘れてはいけません。

成果主義の弊害に気づいた途端、今度は年功主義に戻すという単純な議論はそもそもおかしいのです。少なくとも企業収益が右肩上がりの時代ではない現在、総額人件費については企業業績と連動して増減する構造にしなければいけません。その上で、個人成果だけでなく、年功やチームワーク、愛社精神といった要素が大切ならばそれらを評価する制度設計としていく必要があるのです。つまり、年功主義、成果主義の双方のメリット・デメ

## ■ 制度構築・導入で犯しがちなタブー

リットを勘案し、統合していくことが解決策として重要なポイントとなってきます。

教育の場面でも、現場マネージャーの方から時々こんな質問をいただきます。それは、「部下は褒めてこそ伸びるという意見と上司が鬼にならないければ部下は育たないという意見があります。一体、どちらが正しいのでしょうか？」

本来、どちらかだけが正しいなどということはありません。厳しく叱る場面も必要ですし、部下の努力を褒めたり、ねぎらったりすることだって必要です。あえて別の観点から述べるならば、部下と上司の間に一定の信頼関係が成立していなければ、褒めるにせよ、鬼になるにせよ、意図するような結果は出にくいということです。信頼されていない上司がいくら褒めたところでなめられてしまうだけだったり、鬼となって振る舞っても反発を強めるだけとなったりします。

このようなことをよく吟味している企業と、ほとんど考えていない企業の差は大きいと感じます。現在、様々な情報や事例が溢れています。説明のために重要なことを強調したり、分かりやすく単純化した話が、いつの間にか原理原則のように誤解されていることも多いのではないのでしょうか。

成果主義に話を戻せば、やはり成果主義が正しかったとして成功事例なども時折、紹介されます。ところが、事例をよく見ていくと、成果が出るかは分からない将来へのチャレンジを評価したり、チームワークを評価したりなど、その後の制度改革がかなり進んだものかもしれません。成果主義を出発点とした制度でも、かつて言われた成果主義とは、今や全く別物の制度として運用されている事例だったりもします。

このように話されたり、書かれたりするものは「説明モデル」として単純化されたものが多く、二元論などの分かりやすい話が支持されやすいという背景があるとも言えるでしょう。ただし、単純化された話をそのまま実務に落とし込むと大きなミスマッチが発生していくことにもなりかねません。

人事担当者はこういったことも十分注意しながら、情報の読み取りと自社の施策検討を進めていくことをお勧めします。

**④ 他社事例や話題の手法に惑わされるべからず**

教育研修も人事評価賃金システムも、導入検討時期に流行したものを採用している企業が多いように感じます。人事施策の基本は自社に合致したものの導入です。他社がこんなシステムを導入したから、今、流行の手法だからといって自社に有効なものとは限りません。いたずらに他社の事例や話題の手法に惑わされるのではなく、それぞれの手法の内容の吟味に加え、自社の特性をしっかりと確認した上で制度導入を図ることが大切です。

全国に支店網を持つサービス業（社員数1,000名）の人事部では、体系的な人事評価制度がないことが長年の課題でした。そして、課題解決のために、数千万円のコストをかけてコンピテンシーを活用した最新の人事評価制度を導入しました。コンピテンシーという言葉が巷で流行っていたときのことです。そして、この会社の職種・業務に合うであろうコンピテンシー項目を抽出した制度という触れ込みで大きな期待を持って導入されました。

ところが、導入して間もなく運用面で様々な問題が発生し出しました。特に大きかったのは現場の管理者が専門的なコンピテンシー

## ■ 不況・法令対応で犯しがちなタブー

項目で部下を評価できないという現実です。評価者訓練を何度も行い、コンピテンシー項目の概要説明を繰り返したものの適切な評価実施ができなかったのです。そして、最終的に現場での評価ではなく、評価者調整会議で大幅に修正した評価結果を各社員の処遇に反映することとなりました。当然ながら、現場の社員から人事評価に対する不信感と不満が出始めました。

結果として、この会社は2年後に再度人事評価の仕組みを再設計することになりました。コンピテンシーといった新しいノウハウにこだわらず、自社の現場に必要な職種・等級ごとの行動プロセスや能力をシンプルに評価する制度へと変更したのです。自社の運用レベルに合った制度を導入した現在、この企業の人事評価制度は順調に活用されています。

このように、流行っているもの、新しい手法が自社にとって必ずしも最善のものとは限りません。流行にとらわれず、様々な手法の中で、自社の業務や風土に最も合致しやすいものを人事担当者の目線で自信を持って選ぶことが重要です。

## ⑤ コンサルタントの話を鵜呑みにするべからず

良かれと思って導入した制度がうまくいかない、予想していたことに反する結果を招いてしまった等、人事上の施策が噛み合わない経験を持つ人事担当者も多いのではないのでしょうか。こういった人事施策のミスマッチの原因の一つとして、コンサルタントの話を安易に鵜呑みにしてしまうことが挙げられます。

一口にコンサルタントと言っても幅広く、人事制度、教育制度、マーケティング等、そ

れぞれの得意分野があり、意外と他の分野の最新情報や知見を持っていないこともあり得ます。流行の制度やシステムを精緻に設計することに長けていたとしても、それらの制度が社員の集団心理や組織風土にどんな影響を及ぼすかといったことについてはそれほど詳しくないといったこともあるかもしれません。

一見、説得力のある話に思えても、別の視点から見ると自社に全くそぐわない内容であることもあり得ます。また、どのようなシステム・ノウハウにもメリットだけでなく、必ずデメリットの部分が存在します。

それゆえ、人事担当者としてコンサルタントの話をそのまま鵜呑みにするのではなく、複数の立場の専門家の知見を集めることをお勧めします。その上で、自社に合う施策は何かを検証・吟味していくスタンスが大切です。複数の立場や視点から見れば、導入しようとしている施策の特徴がより明確に把握できるといったメリットもあります。

## ■ 不況・法令対応で犯しがちなタブー

## ⑥ 安易なリストラに走るべからず

不況だからといって中長期的な視点を意識せず、安易にリストラに走ると企業の競争力を削いだり、中長期的な存続を危うくすることになりかねません。

かつてバブル崩壊時に安易なリストラを行った結果、様々な後遺症を残し、今でも苦しんでいる企業もあります。

企業存続のためには今、どうしても断行しなければならないリストラ策もあるでしょう。不採算部門の縮小・廃止、教育や採用のストップ、人件費カット、人員削減など様々なリストラ策があります。ただし、トップの

## ■ 不況・法令対応で犯しがちなタブー

号令下、ただ機械的にリストラを行ってしまうことは避けなければなりません。自社の中期的な存続や競争力の維持には、人事戦略上、何が大切なのかを分析し、経営陣にもフィードバックしながらリストラを図っていくことが肝要です。

そして、リストラに対する理解度を向上させるために現場への情報発信をすることも人事担当者にとって大切な仕事です。我が社は今、どんな状況なのか、同業他社ではどんな対策を講じているのかなど、リストラについての情報や基準を正しく認識してもらうためです。リストラ実施についての「why」とその基準を得ることで、現場もより総合的な観点で考えることができきます。一方で、リストラについてモノサシとなる基準や情報がないときほど現場は感情で反応し、反発してしまうということも言えるでしょう。

また、リストラの際にもう一つ忘れてはならない点があります。それは自社の強みを損なわないということです。

**⑦ 自社の強みを損なうべからず**

持続的に競争優位性を保持している日本企業についての研究の中で、「自社の強み」を再活用して環境変化に適応しているという特性が見られるといった分析結果も出てきます。

また、今のような不況期で経営資源がより制約される状況になるほど、全く経験のない分野での取り組みは成功しづらくなってきます。

それゆえ、どんなに厳しい経営環境の中でも自社の強みを形成する基盤だけは死守していくことが重要なポイントとなってくるかと思えます。

このような理由から、人事担当者として自社の強みや競争優位の源泉は何にあるのかについて十分把握しておくことも今後大切な業務となってくるでしょう。なぜなら、市場の中で自社のどんな部分が強みとして機能しているかについて明確に把握できていない企業も少なくないからです。「強み」は必ずしも特殊な技術やノウハウとは限りません。自社では当たり前で捉えていることの中に意外と強みが潜んでいたりすることもあります。その企業が持つ風土や文化特性が強みとなる場合もあり得ます。愛社精神の強さなどが大きな強みとして機能することも事実です。

例えば、競合企業に対し、一見したところ、これといって強みや特徴が見当たらなかったあるシステム会社がありました。しかしながら、改めて自社の強みを掘り下げていくと「バカ正直なくらい真面目に顧客対応する営業文化」が見えてきました。この部分に焦点を当て、アフターサービス対応の徹底で抜きん出ることで、他社との差別化に成功し、シェア拡大を成功させた企業もあるのです。

不況の中、売上が減少する中でも自社の中を見渡すと意外な宝や資産があるはず。これまで培ってきた歴史やDNAの中に自社ならではの強みが息づいているかもしれません。それゆえ、不況だからといって安易にリストラを行い、自社の強みの生命線を断ち切ることにならないよう注意すべきでしょう。自社の強みを把握し、これらが磨かれていくようなシステムや教育の整備を図っていくべきです。そのためには人事制度の評価基準や教育研修のプログラムに自社の強みを明示し、強みを促進させる仕組みをつくっていくことが大切です。

## ■ 不況・法令対応で犯しがちなタブー

**⑧ 不況だからといって採用への取り組みをおろそかにするべからず**

かつてバブルが崩壊したとき「とにかく採用をストップ!」という方針をとった企業も多かったように思います。その結果、若手から中堅社員の層がすっぽり抜けてしまったまま現在に至る企業もあります。このような人員構成の企業では、その後の新卒社員の採用や定着に影響を及ぼしているようでもあります。

ここしばらくは、内定取り消しが多発するような時勢のため、人材の採用は比較的楽にできるでしょう。しかしながら、バブル崩壊時とは違って、今後は構造的に若年労働者の人口がさらに減少していくことも忘れてはいけない事実です。

また、近年、新卒社員の採用に苦労した企業も少なくありません。特に一部の大手人気企業は別として、多くの中小企業ではかなりのコストと労力をかけたにもかかわらず、思うように人材がとれない、費用対効果が全く合わないと悩まれたはずです。

一方で興味深いことは、一部の中小企業の人事担当者がこういった人口構造やトレンドを常にチェックし、対策をとっていたということです。このような企業は2006年までに若手社員の採りだめ（補充）を済ませ、採用効率が悪くなる時勢ではコストをかけずに経験値だけは蓄積できる動きをしていました。当然のこのようですが、こんな取り組みスタンス自体がノウハウと言って良いでしょう。

また、「今は求職者も多く採用がしやすくて楽だ!」こんな言葉もよく耳にします。しかし、こんなときほど安易に採用を進めがちになってしまうことにも注意しなければなりません。従来以上に本当に自社に合致した人

材かどうかを吟味して採用していくことが大切です。母集団が少なかった頃はできなかった採用方法も含めて、ノウハウを蓄積したり磨いたりするチャンスでもあります。

このように採用活動自体がノウハウです。それらを磨くには経験値から生まれる判断やカンも重要です。企業として採用は当面、控えるという判断があったとしても、人事担当者は、採用市場の動きや採用にまつわる情報・ノウハウへのアンテナは継続的に立てておかなければならないでしょう。

**⑨ 不況だからといって教育をストップするべからず**

現場の問題解決やレベルアップのために教育が必要だという見解が社内で共有されているにもかかわらず、不況だからと一律に教育をストップする会社もあるようです。一方で、不況のため時間的余裕ができたから、こんなときこそ教育を進めようという企業もあります。不況だからといって安易に教育への取り組みをやめてしまうと将来へのダメージを残すことにもなりかねません。例えば、管理者教育がストップした企業では、上司のマネジメントスキルが低下し、部下へのアプローチが不十分となりがちです。20代の部下も上司のマネジメントを標準モデルとして捉えてしまうため、自身がマネージャーとなったときに同じような関わり方をしてしまいます。このサイクルの中で、企業全体のマネジメント力が低下していきます。

また、教育が途切れることで、組織の文化やナレッジの共有にも影響を来してしまいます。教育というものが持つ性格上、継続的な取り組みの中ではじめて効果の発現や定着が起こるといった点も忘れてはいけないことで

## ■ 不況・法令対応で犯しがちなタブー

す。コストをかけずに、社内で実施できるものはたくさんあります。基本的なことではできていないことも数多くあるはずで。そして、現在は教育に対する様々な助成金の活用機会も増えています。そのようなことを見ても今は、落ち着いて教育を実施するにはよい時期です。

不況だからという理由で、安易に教育をやめる会社ほど、好況時にも忙しくて教育する暇がないという傾向があるようにも感じます。

採用への取り組み同様、教育に対する取り組みや情報収集も継続的に図っていくことが大切です。

## ⑩ 法改正をあなたどるべからず

定年再雇用、労働契約、派遣法改正、時間外割り増し率アップ、育児支援強化など様々なテーマで法改正があります。これらに伴う規程改正も人事担当者にとって大切な業務でしょう。そして、法改正に伴い、何がどう変わっていくのかを十分熟知し、対応していくことが大切です。

また、こここのところ労働紛争も増加しています。マクドナルドの名ばかり管理職の裁判が話題になりましたが、万が一裁判事案にまで発展するとあとあと大変です。不測の事態に備えるためにも法改正に対する対応は今まで以上に注意深く行っていくことが大切でしょう。

ある企業では法改正に伴い、古いままだった規程類の見直しを図りました。その際、規程に書かれた一部の文言が難解な言い回しであったため、分かりやすく書き換えました。ところが、ある事案で従業員と裁判となり、その際、書き換えた規程の文言で思わぬ不利をもたらすことになりました。

話題に上りやすいテーマについてはそのつどの改訂対応ができていても、改正までに猶予があるものに対してはつい先延ばしにしているのでしょうか。そうすると、対応が後手になりがちです。改正対応を忘れていて、何らかの問題が発覚してから慌てて対応する。その結果、思わぬ損失を引き起こしてしまう。こんなことだってあり得ます。

例えば適格年金廃止の法改正に伴う企業の現場を見ても様々です。ご存知のように適格年金は2012年までに移行か廃止をしなければなりません。ところが、まだのんびり構えているような企業にも出会います。2012年には移行完了ですから、2011年の終わりくらいに着手していたら間に合わないことも十分あり得ます。

なぜこんなことを危惧するかというと、移行先についての情報や知識は一通りあるものの、労使合意にどのくらいの労力がかかるのかといった、具体的な移行手順についてのイメージを持っていない人事担当者の方もいるからです。

専門的な知識が必要な問題ほど経営陣もその内容を十分理解していないことが多く、そのために判断が進まないといったこともあります。もちろん、人事担当者が独力で解決を図っていくことが難しい場合は、外部の専門機関の支援を仰ぐという選択肢もあるかと思えます。しかしながら、外部機関の活用には費用がかかるという理由で問題の検討がストップすることもよくあるのです。

ここで注意しなければならないことは、人事担当者に限らず、誰しも分からないことに対しては、決断を保留し、先延ばしにしまふ癖があるという事実です。

法改正に伴って気をつけなければならない



## ■ 組織文化・風土形成で犯しがちなタブー

ことは、改正内容の把握と対策案の検討はもちろんですが、実施についての具体的なイメージを明確にすることです。そのためにも人事担当者が独力で対応できること、経営陣の判断が必要なこと、そしてそれらをいつまでに完了させるべきかについての見極めを早めに詰めておくことをお勧めします。

### ■ 組織文化・風土形成で犯しがちなタブー

#### ⑪ 組織の相互連携機能を破壊するべからず

近年、偏った成果主義などの影響を含めて、組織の相互連携機能が弱体化している企業も目立っています。個人の成果に焦点を当てることで、より個人の力を引き出すことができる。そして個を強くすれば、会社全体も強くなる。このような文脈で組織マネジメントを進めてしまった企業も少なくないのではないのでしょうか。

確かに、個人の成果や責任を明確にしていくことは組織の生産性を向上させていく上でも大切なことです。しかしながら、この面ばかりが行き過ぎてしまうと組織の中で誰もが自分の責任範囲を狭め、他者との連携や相互支援を行わなくなる傾向も出てきてしまいます。そして、非協力的な風土が形成された組織には多大なデメリットが生じていくことも事実です。

なぜなら、現在の多くの仕事が他者との関わり合いなしには成り立たないものであり、仕事に必要な知識や情報も個人の力だけでは間に合わないものとなっているからです。

また、企業が中・長期的に競争力や収益性を維持していくためには短期的な取り組みだけでなく、中期的な視点での取り組みも大変重要なものとなってきます。変化する環境に

適応し、成長を続けていこうとするならば、組織の中で多様な機能が連携して働くことが重要となってきます。そのためには、組織の中で「協働する」といったメカニズムが機能しなければなりません。

ある建設系コンサルタント会社では組織の生産性向上を狙って、個人成果を重点的に評価する人事制度へと人事改革を行いました。その結果、現場でコンサルティング業務における知識や情報の共有がうまくいかなくなるといった弊害が目立ってきました。各人がキャリアの中で培ってきたノウハウや技術をタダで同僚に教えたくないという行動が頻発してしまったのです。その結果、顧客への情報提供スピードが低下する事態を招くようになりました。加えて、職場のコミュニケーションが悪くなるとともに、業績も悪化し出し、優秀な社員の離職が増えるなどの弊害が目立ち出しました。

組織という集団の中では、「集団心理」という見えない圧力が働いてしまいます。互いに協力しないという選択は、一つひとつは小さなものであっても、集団の中ではより強化されてしまうのです。

不況下で人事部も様々な改革を断行しないとイケないときです。しかしながら、組織の中で「協働する」という価値観が失われなように十分注意していくことが大切です。そのためには、人事評価制度の中で協働することをしっかり評価することが重要になります。そして、経営ビジョン、教育方針の中に「協働の価値」をしっかりと織り込んでいくことも忘れてはいけません。

#### ⑫ 「負け組」をつくるべからず

相互連携機能を破壊しないためにも、一つ

## ■ 組織文化・風土形成で犯しがちなタブー

の組織の中で安易に「勝ち組」、「負け組」をつくってしまう構造に陥らないようにしなくてはなりません。当然ながら「負け組」とされる側のモチベーションは下がってしまいます。このような構造の組織になると、組織の中の「人間関係の質」が低下し、結果として、様々な機能不全を起こしていきます。社員のモチベーションや愛社精神も低下し、優秀な社員の離職なども起きます。

組織というものは多様な社員が多様な機能を果たすことで、はじめて短期的にだけでなく、中長期的にも様々な成果を生み出すことができるようになるのです。

また、組織の機能を分析していけば、勝ち組とされる側も負け組といわれる存在があるからこそ機能できる部分も見えてきます。

そして、今のような目先不透明な不況期こそ多様な社員の能力やモチベーションを引き出して環境適応を図ることが重要となってきます。ただここで、忘れてはならない視点が一つあります。それは、多様性を活かすためには組織の中で役割、機能に応じた序列や秩序が形成されることも大切だということです。役割や機能に応じた序列や秩序が全くなければ組織というものが成り立たないし、動かないことも事実だからです。

ただし、機能に応じた序列や秩序を形成することと、安易な勝ち組と負け組という単純な構造をつくることは全く別物です。近年、こういった部分が混同されたまま成果主義の是非が論じられたり、人事方針が迷走したところもあるのではないのでしょうか。「勝ち組」、「負け組」といった単純な構造で組織を捉えるのではなく、思慮深さを持って人事施策を検討・実施していくことが大切です。

## ⑬ 愛社精神の希薄化を放置するべからず

かつては当たり前にあった愛社精神という言葉も死語となりつつあります。以前、エンゲージメント（社員が会社の成功のために貢献しようとする意志と能力）というテーマで、コンサルティング会社の「タワーズペリン」が行った調査では世界19ヶ国中、日本企業の「愛社精神」は最下位だったという話をご記憶の方も多いでしょう。

もちろん、かつてに比べ日本の社会環境そのものも大きく変わりました。転職市場もここ10年で10倍以上にもなり、人材が流動化することが当たり前になりました。こういった変化も愛社精神というものが薄れていった理由の一つとして挙げられるでしょう。

しかしながら、バブル崩壊後に主流を占めた欧米型の人事管理が日本企業の愛社精神の希薄化に影響を与えていったことも事実だと思います。欧米型の人事管理導入に伴い、会社と社員の関係性もより短期的で契約的なものとなっていきました。

愛社精神の向上のために賃金水準や若手の抜擢などといった対策をとる企業もあるようですが、そういったことよりも、本質的には「社員を大事にしていく」というメッセージが存在するかが重要なポイントとなってきます。社員にとって「将来もこの会社で働いていたい」「会社が好きだ」といったシンプルな感情が薄れるほど愛社精神はなくなっていきます。それゆえ、会社が社員と長期にわたる信頼関係を大切にしていこうというメッセージと、そのような文脈で人事管理を行うことが重要な要素となってくるのです。

愛社精神の高い組織は社員モチベーションも高く、競争力も高い傾向にあります。様々な社員モチベーション調査などの結果を見て

## ■ 組織文化・風土形成で犯しがちなタブー

も、愛社精神が社員の働く動機、会社に定着する動機となっている事実が見えてきます。このような会社では賃金水準や待遇などとは別に、「会社が好きだ」ということそのものが社員の働く動機となっていたりします。

また、愛社精神の高い企業ほど、逆境の中でも内部から自力回復するモチベーションや革新が起りやすいことが分かっています。反対に、愛社精神の希薄な企業ほど、危機に際し、優秀な社員の退出が起りやすく自力回復のためのエネルギーが組織から生まれずに市場から消えていく傾向があるようです。

不況でも会社が好きだから頑張れるという要素はこれからますます大きな影響力を持つでしょう。

そのためには愛社精神のもととなる社員と会社の長期の信頼関係を重要視した人事管理が大切となってくるでしょう。そして、人事制度や教育の実施だけでなく、こういった考え方に共感する社員の採用も必要となってきます。人事担当者として社員の愛社精神を醸成していくことはこれから非常に重要な仕事となるはずですが。

#### 14 職場ストレスを見逃すべからず

職場におけるメンタルヘルス不全者の比率は年々増加傾向にあるようです。コンサルティングの現場でも、社員が「うつ」になったという相談が増えています。大企業ではストレスマネジメントへの対応も進んでいるようですが、「うつ」に対する知識も対応体制も乏しい中小企業ほど、このような問題が表面化するとその後の対応に苦慮しているようです。

人材層に厚みのない中小企業では、ベテランの管理職や現場の重要業務担当者が「うつ」になってしまうと一挙に会社業績にまで影響

を及ぼしてしまいます。また、「うつ」という言葉は誰もが知るものとなりましたが、それ以外にも企業を取り巻く心の病の問題は増えています。最近話題になり出してきた「パーソナリティ障害」の問題など、10年前には表面化することのなかった新たな問題も出てきています。

それゆえ、これからの人事担当者は、ストレスマネジメントや社員の心の問題についての基本的な知識を身につけておくことが必須事項となるでしょう。

また、職場のストレス問題は、単なるストレスとしてだけの問題でないこともあり得ます。組織が抱える様々な問題が、たまたまストレスの問題として表面化しているケースもあるからです。組織風土の悪化や部門・社員の相互連携の低下など、組織のどこかが機能不全となっていることを示すシグナルであることも考えられます。

組織の中の関係性が良くない企業ほど、職場のストレスやうつの問題が多いといった相関関係を指摘する研究者の意見も出てきています。

これまで職場のメンタルヘルスや「うつ」については、問題となった本人への対策が主流でした。しかしながら、最近は、職場そのものの管理やマネジメントのあり方を改善することがより重要だという知見が増えています。

人事担当者としては、このような最新の知見も収集しながら、組織の機能不全のチェックも兼ねて職場のストレス問題そのものから目を離さないようにすることが重要です。

#### 15 適材適所を抽象論で捉えるべからず

企業の活動において様々な仕入れや購買が発生しますが、その中でも、人材の仕入れ

## ■ 制度運用・管理業務で犯しがちなタブー

(採用)は最も費用がかかる業務の一つではないでしょうか。

不況期だからこそ、できるだけコスト効率の高い人材戦略を図っていかなければなりません。そのためには適切な採用と配置という当たり前を掘り下げていくことも大切です。

仕事には向き不向きがあります。本来の適性に合う仕事ほど成果もモチベーションも上がりやすいことは事実です。また、組織の方針・文化に合う適性、合わない適性もあります。自社の文化に適した人材ほど愛社精神が高まりやすいとも言えます。

そのようなことを踏まえて、自社の適材適所の人事管理について経験値を蓄積していくことが重要でしょう。また、近年はそれらを補助する様々な分析手法も進歩しているようです。

例えば、社員それぞれが持つ気質をアセスメントし、根本的な気質の相性合わせを行うことで新卒社員の定着率向上に成果をあげるといった興味深い事例も出てきています。自社の文化に適した人材採用を進めた結果、社内モチベーションが高くなったという企業もあります。

人事管理においてムダなコストを発生させないためにも、このような事例も知っておくべきでしょう。

適材適所という考えも抽象論ではなく、一定の基準やデータで管理していくことで具体論として活用していくことが可能になってきています。

このような観点からも人材データの活用と蓄積を行っている人事部とそうでない人事部とでは中期的に大きな差がついてくるでしょう。採用時には何らかの適性検査は実施しているものの、それ以外の場面でデータの活用

や蓄積をしないままといったケースも少なくないようです。また、中小企業などにおいてはこのような取り組みをほとんど行っていない企業にもよく出会います。

どんな企業であっても限られた経営資源の中で、最大の成果を志向していかなければなりません。現場の生産性や社員のモチベーション管理のために適材適所の研究・実践や自社の人材データの蓄積を継続していくことは人事担当者にとって今後も重要なテーマだと思えます。

## ■ 制度運用・管理業務で犯しがちなタブー

## 16 人事・教育制度の運用をおろそかにするべからず

人事制度や新しい研修プログラムの設計には情熱的になるが、その後の運用段階でそれらがどれだけ機能しているかについては情熱が薄れていることはないでしょうか？

ところが、様々な制度・プログラムは運用してからこそが本番となります。そして、設計時よりも運用をしてみることで初めて様々な課題も明確になってきます。

しかしながら、運用で様々な問題が発生しているにもかかわらず、設計時のような情熱をもって改善・改革をしないパターンに陥っている企業も見受けられます。「どうもうまく運用できないな。おかしいな…」と思いつつ、だましだまし継続することはないでしょうか。知らず知らずのうちに惰性で運用が行われてしまうと、導入した制度の何が問題であったのかが明確にならないこともあります。そして、対症的に部分改善を繰り返す結果、矛盾だらけの制度となってしまいます。

## ■ 制度運用・管理業務で犯しがちなタブー

目標管理制度を導入された企業で、設計時の思いやイメージのように運用できずに苦勞しているケースにも出会います。全社目標から個人目標に至るまでの目標ツリーが整理されていない、同じ部署・ランクの社員でも目標設定の難易度がバラバラである…。このような問題が解決されないまま、数年間悩んでいる担当者の方もいらっしゃると思います。どのような制度やプログラムにしる、運用が難しすぎる場合は、もともとの設計や構造を疑うことも大切です。他社でうまく機能しているものでも自社には合わないものがあるからです。そして、ケースによっては制度の運用をきっぱりやめることも大切な運用業務でしょう。

このようなことも制度運用をしっかりと行い、成果の確認をしなれば見えてきません。定期的な社員アンケートを実施して、運用状況を確認することも一つの方法です。

制度の設計時には誰もが情熱を傾けます。人事担当者が意識すべきことは、むしろその後の運用へ関心と情熱を向けることではないでしょうか。

## 17 改革は日々怠るべからず

## (人事マターを先延ばしにするべからず)

「いずれ、管理者教育を推進しなければならない」「人事評価制度を整備しなければならない」こう語る人事担当者は少なくありません。ところが、「いずれ…、いつか…」と言うだけで改革や人事マターへの取り組みが先延ばしになっている企業も多いのではないでしょうか。こんな企業に限って、ある日、経営陣からの突然の号令で、極めて短期間に多くの改革や人事マターの実行、処理を迫られるものです。

コンサルティングの現場でも通常、半年か

ら1年かけて行う対策を3ヵ月で何とかしてほしいといった依頼があることも少なくありません。

このようなつじつま合わせの改革は、往々にして結果が出にくいものです。そればかりか、突貫工事で導入した制度やシステムが機能しなくて、1、2年後にエネルギーとコストをかけて再度設計し直すといったこともあります。

ある中堅設備機器メーカー（正社員500名）では4年間、人事制度の整備が組織の取り組み課題として挙げられてきました。ところがようやく着手しようとしたときに、別の取り組みテーマとしてISOの取得が急務となり、その結果、総務人事部は短期間で2つのテーマの推進をしなければならないことになりました。外部のコンサルタントも入り、並列処理をしようとしたものの、様々な混乱が生まれました。結局、1年半後にISOは取得したものの、人事制度改訂プロジェクトは半ばのまま頓挫してしまいました。

トヨタに代表されるように、社内改革というものは日々積み重ねていくことで最も成果が出るものです。日々の改革を怠っていくほどに、後に回ってくるツケが大きくなってしまいます。

人事担当者の抱える業務領域も拡大・複雑化してきています。日々、改革に取り組んでいたとしても、新たなテーマがどんどん発生していく状況にもあるでしょう。そのためにも、改革を先延ばしにしないこと。小さなことでも着手できることから進めていくことが大切です。また、組織の改革を実践していくためには人事担当者を取り巻く環境状況を経営陣や現場に理解してもらうことも重要なことです。

## ■ 制度運用・管理業務で犯しがちなタブー

**18 労使トラブルの反省を怠るべからず**

どんな会社でも理由はともあれ過去、1度や2度は労使間のトラブルを経験されたでしょう。企業や人事部がどれほど努力しようとして、誤解や見解の相違を含めて、労使間でトラブルが発生することはあり得ます。

ここで、注意すべきことが1点あります。それは、トラブルの発生が習慣的になっていないか？ というチェックです。

一つのトラブルが落ち着いたと思ったら、また別のトラブルが発生し、繰り返しトラブルに見舞われてしまう。そんな会社や組織が実際にあります。そして、いつも似たようなトラブルに振り回され、毎回多大なエネルギーを使っています。皆さんの周りにもこんな会社はないでしょうか？

このような会社に共通することは、トラブルへの対応をしっかりと完了させないという風土です。一つのトラブルに振り回され、やれやれと思ったところでいつも終わってしまうのです。仮に原因を突き止めるところまでは行き着いたとしても、トラブル防止のための具体的な対策までは経営陣と詰めきれていないことがほとんどです。

人事部が対応しなければならない問題・トラブルはかつてに比べ、複雑化しています。労働闘争に限らず、近年は、「うつ」やメンタルヘルスの問題も深刻化してきています。メンタルヘルスの問題を見ても、「うつ」の発生が習慣化してしまっている組織があるようです。

組織内で発生したトラブルは一つであったとしても、実は同様の問題が潜在的に複数内在しているものです。このようなとき、発生した問題に対して「もぐら叩き」のように処理をするだけでは、そのうち対応しきれなく

なってしまいます。

こういった問題を解決するために重要なポイントは何でしょうか。それは、一つひとつのトラブルに対する対応をしっかりと完了させることです。実際に、トラブルが連続発生していた組織でも、原因を省みて今後の対策や予防までしっかりと詰め切るようになると不思議とトラブルが減少していきます。

労使トラブルの発生の際には、原因分析、反省、具体的対策といった各プロセスを詰め切り、今後どのような労務管理をしていくのかについて経営陣とも共有しておくことが肝要です。

**19 現場との対話を惜しむべからず**

人事担当者がどんなに素晴らしい制度やシステムを導入したとしても、それらが現場で活用されなければ単なる絵に描いた餅となってしまいます。現場が受け入れなければ意味がありません。

そのためにも現場との対話を重ねていくことが重要なポイントになります。ところが、このようなことも意識していないと、日々の様々な人事マターの遂行に追われて実行が難しいようです。また、対話は現場の意見に耳を傾けるだけではなく、必ず何らかの返答をしなければ成立しないものです。ところが、対話実施の労力に加え、ややこしい意見への事後対応などの手間を想像するあまり、対話を躊躇する担当者の方もおられます。

しかしながら、現場との対話によって得られるメリットは数多くあります。例えば、対話によってはじめて現場の状況把握が可能となる部分もあるかもしれません。人事施策と現場との間にギャップが生じていることを発見するかもしれません。

## ■ 制度運用・管理業務で犯しがちなタブー

また、現場の社員も対話の機会があることによって人事部からの施策や担当者自身への信頼性を増すことができます。

実際に、人事部がアンケートの実施やフィードバックといった対話のキャッチボールを行っている会社ほど、社員の企業方針の理解や改革に対する受容度が高い傾向が見られます。ある加工品メーカー（社員数600名）では、人事部メンバーが手分けして年に1度、社員全員との対話を実施しています。平均すると1人当たり30分前後の対話ですが、様々な質問や提言の場があることに社員からの評判が非常に良いものとなっています。

現場との対話の機会を創出し、現場とのコミュニケーションの質が高いほど信頼関係も強固なものとなっていきます。そして、人事担当者も対話をすることによって有用な情報や気づきを得ることがあるはずです。

ただし、対話は信頼性が成立しなければ効果も出ません。しっかりした準備とその後の対応が必要です。それでも、対話から得られる多くのメリットを考えれば、現場との対話を積極的に図っていくことをお勧めします。

## 20 トップへの報連相の機会創出の労を惜しむべからず

かつては経営トップからの人事方針を忠実に行うことで人事担当者の責務が問題なく果たしていたという企業もありました。ところが、経営環境がめまぐるしく変わり、人事管理に対する情報も氾濫している近年、経営トップが常に最適な判断ができるとは限らないケースも増えてきているように見えます。

コンサルティング現場の実感としても、経営トップが人事上の課題認識や見識を持たないまま、方針や対策を打ち出すことも少なく

ないように感じます。人事部もトップからの方針に対して、ときに矛盾や間違いを感じながら施策実行を進めざるを得ないといったことがあります。

しかし、適切な人事対策を行うためにも、トップに正しい認識をしてもらうことは何よりも大切です。そのためにはトップへの視点提供を含めた「報告」・「連絡」・「相談」の機会創出が重要となってきます。

ところが、「トップに分かってもらうことがひと苦労なんです…」と話す人事担当者によく出会います。確かに担当者の置かれている立場や社内の風土的な問題など、簡単には進まない問題であることも分かります。

しかしながら、この部分の労や努力を惜しむと、人事上の対策の遅れや間違いをもたらすことになりかねません。

より適切な業務推進を果たしていくためにも、人事担当者が現場の情報や人事管理上の知見をトップに伝え、的確な判断を支えることは非常に重要な仕事となってきているのではないのでしょうか。社内外の情報を自社の方針、文脈に沿って編集し、トップへの定期的な報告の場を社内の慣習として定着させていくことが今まで以上に必要となってきています。

一方で、人事担当者の仕事の重要さを経営陣があらためて認識することも大切なのです。

## 21 新しい手法ばかり探して「当たり前」をおろそかにするべからず

最新の人事システムを入れているにもかかわらず、機能していない。流行の教育研修を行っているにもかかわらず、リーダーが育たない…。

■ 制度運用・管理業務で犯しがちなタブー

新しい教育研修や人事管理手法を実施しているものの現場で基本的なことができていない企業にも出会います。こんな企業ではすべての施策が一過性のものとして行われ、何も定着していないようにも見えてしまいます。

新しいもの、画期的な手法をいつも探している割には、オーソドックスな基本や原理原則、いわゆる「当たり前のこと」ができていないのです。このような企業の特徴として、「当たり前のことだからすぐやれるはずだ」、「当たり前のことだからいつでもできる」といった言葉や考えが流通していることが多いように思います。

ところが、「当たり前」を埋めるためには膨大なエネルギーがいるのです。この重要な事実が意外と知られていません。

「当たり前のこと」ができていない状態で、いくら新しい手法やノウハウに飛びついたとしても、望む成果は出にくいものです。

トヨタのように市場の中で継続的に優位性を保持している優良な企業ほど「当たり前」の遂行レベルが高いとも言えます。このような企業では、一つひとつの「当たり前」を未完了にせず、徹底的にやり切っていく風土や文化があります。

また、何か新しいもの、画期的手法ばかりを求める背景には、楽をして成果を得たい、プロセスを省略して結果だけ手に入れたい、といった心理が潜んでいる場合もあります。こんな時ほど、タブーを犯してしまいがちになるものです。

今回、様々な人事のタブーとその問題について触れてきました。どれもやってはいけないという意味では「当たり前のこと」ばかりかと思えます。ただし、これらのタブーを

「当たり前」と看過しがちなことが、本来必要なプロセスを省略したり、カットすることにつながり、結果として問題を生じてしまうことになります。

人事管理の世界に限らなくとも、「成果」が生まれる本質的なプロセスは、地道な取り組みの蓄積であったり、当たり前の積み重ねだったりすることは誰もが知っています。

ところが、かつてに比べて「当たり前」を省略させ、惑わせる情報が増えたようにも思います。

それゆえ、人事管理のプロフェッショナルである担当者の皆さんが、時折、「当たり前」についてこのタブーの視点から振り返っていただくことは無意味ではないでしょう。

今回の21箇条もそんな振り返りの材料の一部となれば幸いです。

平成人事のタブー21箇条

- 1 経営ビジョンからブレるべからず
- 2 現状分析を省略するべからず
- 3 人事・教育を二元論で判断するべからず
- 4 他社事例や話題の手法に惑わされるべからず
- 5 コンサルタントの話を鵝呑みにするべからず
- 6 安易なりストラに走るべからず
- 7 自社の強みを損なうべからず
- 8 不況だからといって採用への取り組みをおろそかにするべからず
- 9 不況だからといって教育をストップするべからず
- 10 法改正をあなどるべからず
- 11 組織の相互連携機能を破壊するべからず
- 12 「負け組」をつくるべからず
- 13 愛社精神の希薄化を放置するべからず
- 14 職場ストレスを見逃すべからず
- 15 適材適所を抽象論で捉えるべからず
- 16 人事・教育制度の運用をおろそかにするべからず
- 17 改革は日々怠るべからず(人事マターを先延ばしにするべからず)
- 18 労使トラブルの反省を怠るべからず
- 19 現場との対話を惜しむべからず
- 20 トップへの報連相の機会創出の労を惜しむべからず
- 21 新しい手法ばかり探して「当たり前」をおろそかにするべからず