

人事が変われば 暁が変わる

～ソーシャル人事の立脚と使命～

② 組織はなぜ死んでいくか

人材研究所 曾和 利光

アジェンダ

- 1 人生のやり直しを阻むもの
- ② 組織はなぜ死んでいくか
- 3 人が会社を辞める理由
- 4 リストラをせずに済む方法
- 5 人が自由に生きるために
- 6 人事の使命

現代社会の諸問題に、人事の個別具体的な日々の業務行動がどう関連しているのか。人事が行動を変えることで、いくつかの社会問題に、正の影響を与えることができるはず――。

組織も「淀めば、濁る」

清き川の流れも、堰き止められて淀めば濁ってしまう。濁ってしまえば、腐っていく。清流も、腐ってしまえば生命の舞台とはなかなかない。これは組織も同様であると思う。組織の中の「流れ」も淀んでしまえば、組織は濁り、腐っていく。

組織における「流れ」とは、組織を構成する「人」が、その組織にどのように入ってきて、どのように組織内を縦横に動き、そしてどのように出ていくのかということ、人事用語ではよく「人材フロー」と呼ばれている。その流れ（フロー）が淀む、滞るというのは、「多くの人と同じ部署に長くいて同じような仕事をしている」「上層部にいる人が長期にわたって同じメンバーで代わり映えしない」「新しい人があまり入ってこない」というようなことを指す。

「飽き」を生じさせ、「やる気」を奪う

組織が濁ると、なぜ死んでいくのか。

まず、どんなに優秀な人であっても、長年同じような仕事をすれば、マンネリ化して飽きてしまうこともある。飽きた状態では創造性も減退するので、最高のパフォーマンスを発揮することは難しい。常にベストな成果を出せるとは限らない。

一方で、その下で席が空くのを待たされている人にとっては、上を見上げては「そんなことなら、自分にやらせてほしい…」と嘆くことになる。長期間にわたって努力が報われない状況が続けば、「学習性無気力」(learned helplessness) から、せっかくのやる気を失っていく。

このように、組織が「濁る」＝「人材フローが停滞する」ことは、上位者にとっても下位者にとっても、意欲の減退をもたらし、組織を不活発にさせるきっかけとなる。

「同質化」を促進する

こういった「飽き」「やる気」という意欲の問題に加え、「同質化」という問題も生じる。

人はどんな人でも自分と似たよ

うな人を高く評価する傾向がある。ヒューマンロジック社のFFS (Five Factors & Stress) テストを用いた、ある有名電機メーカーでの実験でも、上司は自分と同じタイプの部下を高く評価することが明らかになったとのことであった。長期にわたり同じ人物が仕切っている組織は、その人と似た人物が高く評価され、力を持つようになり、組織を同質化させてしまう。

同質化すると、組織は変化に対応できなくなってしまふ。ある経営環境に適した人材で組織を同質化させれば、短期的には最適化され一定のパフォーマンスも期待できるが、環境が変わって、求められるものが変わると、誰一人必要な能力を持っていないということも起こりうる。同質化した集団は、同じ一つのウィルスで全滅する可能性がある。

濁らないように、「かき混ぜる」

組織が濁らないようにまずできることは、組織を「かき混ぜる」＝「人材の内部流動性を高める」ことで、組織内の上下左右で人材を異動させたり、昇格（降格）させたりすることである。組織自体が全体としてはあまり変化がなかったとしても（変化の時代の今、そ



そわ・としみつ：京都大学教育学部教育心理学科卒業。リクルートに入社し、人事部配属。人事部ゼネラルマネジャー、組織人事コンサルタント等に従事。その後、ライフネット生命保険、オープンハウスにて、人事部門責任者を経て、2011年に人事コンサルティング会社、人材研究所設立。現在同社代表取締役社長。人と組織の可能性を最大化するためのアプローチを研究・開発している。

んな組織はあまりないと思われるが…)、もし人材の内部流動性を高めることができれば、組織が濁っていくことを抑止したり防ぐことができる。

私が最初に所属したリクルートは、当初から人を活性化させるために、かなり意図的に組織をかき混ぜる会社であった。人事異動や組織変更を頻繁に行った。営業しかやることがない人でも、普通に経理や人事などに異動があったし、その逆もあった。組織も離合集散を繰り返した。その影響でオフィスのレイアウトを変更することも多く、引っ越し代の多さが問題になったこともあったが、経営陣はその効果を知って投資と考えていたのだろう。

「新しい環境」が、人と組織を活かす

何らかのルールや意図によって、組織内での人の配置替えや昇格（降格）を活発に行うことで、それぞれの対象となる個人にとっては新しい仕事や職場を得ることになる。親しんだ古い仕事や職場から、未知の環境への適応は、最初は不安や戸惑いやストレスをもたらすかもしれないが、優秀な人であれば特に、成長を促進する効果のほうが高い。

新しい人によって仕切られる組織のほうも、運営方針や評価基準が変化することで、これまで干されていた人に光が当たったり、これまで無用であった能力が必要で

あったりと、新たな可能性が発掘されて、個々人が活きる。

短期的観点で見れば、「今のまま」がよい。しかし、中長期的観点で見れば、多くの人が新しい環境に適応することで、新しい能力や考え方を身につけることで、組織全体の能力の伸び幅の総和は大きくなる。加えて、活かされていなかった人が活きることになれば、さらに効果は大きくなる。

内部流動性を高める難しさ

しかし、組織の内部流動性を高めることは簡単ではない。短期間での業績を経営や投資家に求められている事業責任者にとっては、成果を出してくれている優秀な人材を現在のポジションから外すインセンティブは少ないし、未経験者で成果を出せるか未知数である人材を受け入れるインセンティブも少ない。個人の側も、これまで慣れ親しんで成果も出ている仕事から、新しい仕事に移るリスクを取るには相応の勇気がある。両者の意図が組み合わさると、結果、「今のまま」が続く。

また、昨今では生産性やクオリティの向上の観点から、様々な企業で仕事の専門分化が進み、職種の間「専門性の壁」が生じていることも多い。分業が進んで、各職種が専門化していくと、短期的には効率的ではあるが、上記のような内部流動性を高めるためにはマイナスに働く。

人の「可能性」を知り抜き、期待せよ

そこで、人事担当者の出番がやってくる。様々なプレッシャーを背負って頑張っている経営者や現場リーダーは決して単なる視野の狭い人ではない。「今」がなければ、「未来」はないのであるから、「今」の業績を大事にするのは当然である。「今」を大事にし過ぎると、継続的に成功できないのはもちろん彼らも百も承知である。

しかし、「今」と「未来」への投資をどのぐらいのバランスで行えばよいのかが分からないし、不安なのだ。だから、そのバランスをきちんと検討して、納得感ある具体案を提示することで、「未来」への適切な投資を行っていただくことこそが人事の仕事だといえる。

そのためには、現在の組織にいる人材をよく知って、彼らの持っているポテンシャル（潜在能力・可能性）を知り抜くことが重要である。そして、それを信じ（盲信ではなく、事実をベースに）、強く期待しなければならない。

未来の経営環境を予測するのは経営者や現場リーダー以上にはできないかもしれないが、人事は自社に今いる人の可能性を誰よりも知ることはできる。人の可能性への期待感の総和+ α が、組織全体の可能性への期待感であり、期待感の大きさが経営者や現場リーダーが「未来」に投資をしようと思う勇気や意欲を生む。それを支えるのが、人事担当者なのである。