

# 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～

## ③—人が会社を辞める理由

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——。

### 場によって人が変わる日本人

「アイデンティティ」が「どんな場でも変わらない自分らしさ」を意味するのなら、日本人には強い「アイデンティティ」を持っている人は極少である。自分や近い人を見ても、会社での自分、恋人や配偶者の前での自分、子供の前での自分、友人との場での自分、すべて微妙にあるいは大いに異なる。

「アイデンティティ」を思春期の発達課題とした心理学者のエリクソンは、その対立概念を「役割意識」とした。この「役割意識」のほうが日本では現在でも暗黙的な教育目標として掲げられているようだ。子供を叱るのに「恥ずかしいよ」「笑われるよ」「誰かが見ているよ」と言ったことはないか。それは「場に応じた役割に自分を合わせなさい」という言葉だ。そういう教育を受け、日本人の多くは「アイデンティティ」よりも「役割意識」を重視して生きている。

### 個よりもチームが大事

「役割意識」を重視するのは、

組織の利益のために個の本性を歪めることを厭わないということである。だが、それは決して卑屈な感情ではない。自分より大きな何かの一部として自分を捉えることで「大なるもの」に同一化する喜びを味わっている。会社や血脈、その他のコミュニティ、あるいは抽象的な思想や理念といった「大なるもの」はたいてい自分より長命で（会社は人よりも短命なことも実は多いのだが）、影響力が強く、同一化すれば、永遠の命や強大な力を授かった気持ちになれる。だから、所属集団を愛する、愛したいという願望が人一倍強いのだろう。私が会った約2万人の就職・転職希望者の8割方は、会社を選ぶ第一基準を「人や組織文化との相性」と話した。この傾向はここ20年間は少なくとも変化していない。

### なのに、人事は「個」しか見ない

このように、日本人の集団では、構成員が合わせようとしている集団自体の特質に目を向けねばならない。しかし、人事でそういうこ

とを考えている人は多くない。

例えば、採用において「求める人物像」という個のレベルでの理想像は作るが、「どんなチームにしたいか」という議論はあまりしない。本来は、チーム像があって、それをブレイクダウンして個々の役割があり、「求める人物像」がある。だから、「人物像」は一つではありえず、複数の像のポートフォリオからなるはず。しかし、「求める人物像」が単一の会社が大半を占める。

私がリクルートで新卒採用責任者をしていたときは、常に「新卒同期」という強いインフォーマルネットワークとなるチームを意識していた。4番打者ばかり集めても強いチームにはならない。組織の個々の役割を担える人材が適した数だけ必要であるし、昨今の環境の変化の激しさを考えれば、許容範囲で最大限多様性を持った人材を揃える必要もあった。元気で明るい行動派だけでなく（リクルートはそういう会社と思われていた）、暗い人も感性の強い人もオタクも頭が良い人もいたほうがよい。そのためMUSTの人材要件は最小限にし、他は「何かで飛びぬけている」ことだけを条件に採用した。結果、ある程度多様な



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。

個性の集団にすることができたと思う。

### 組織の問題を個のせいにするな

組織開発においても、人事（経営者やマネジャー含む）は、組織問題を個のせいにしてしまうことが多い。早期退職者が出れば、受け入れ側の問題を考えることなく「採用ミス」と言う。ローパーフォーマーは、上司や同僚との相性を考えずに、個の能力不足と見る。次世代リーダー候補が出ないのも、目標達成意欲の上がないのも、何でも個が悪いと見る。

結果、対策も個に対するものがほとんどで、個人にプレッシャーを与える評価報酬制度を導入したり、人を入れ替えて解決しようとするトラしたり、個に研修やカウンセリングを施して人格変容を期待したりする。そういうものは一時的には効くかもしれないが、「役割意識」の人々は、問題構造が温存された元の「場」に帰れば、「期待」される役割にすぐ戻ってしまう。変えるべきは、多くは「個」ではなく「組織」なのだ。

### 不適切な配置と役割にうんざり

人事が組織に目を向けず、その構造や仕組み、システムを変えなければ、問題を抱えた個は所属する組織と人事から要請される矛盾した役割の板挟みにあって立ち往生するしかない。そして、疲れ切ってしまうえば、その場を去ること

になる。

象徴的な例だが、大手転職サイト調査での「人が転職をする本当の理由」はダントツで「人間関係」であった。仕事内容でもキャリア観の相違でもない。まさに「何をするか」より「誰と働くか」。組織システムの第一は人と人の組み合わせ、すなわち「配置」だ。多くの組織問題はこの「配置」から生じており、配置を変えれば解決できるものが多い。人を辞めさせないためには、良い人間関係を周囲に作ってあげればよいのだ。

### 配置を権力獲得の道具にするな

しかし、配置を合理的に、システマティックに行うのは難易度の高い仕事だ。というのも、「人事権」すなわち「配置」に関する権限は、組織における権力を生じさせるため、既得権として人事権を持っている者が恣意的にそれを行使用することを止めさせるのが至難の業なのである。しかし、難しいとばかり言っても意味がない。人事が適切な配置をサポートするための突破口は2つある。

1つは、社内に自由市場を作り、計画人事から自由市場人事に変える。リクルートにはキャリアウェブという社内転職市場があり、自分で自分の配置を考え、行きたいところに応募し、相手が受け入れれば、上司も人事も反対できない。ただ、この制度は、前提として、キャリア形成に自律した

従業員や風土が必要である。

もう1つは、配置を科学し、適切な配置を「見える化」してしまう。ヒューマンロジック社のFFS (Five Factors & Stress) などのチーム状況の評価ができる適性検査を導入して、現状の配置の問題点を明らかにし、理論上の最適組織を明確なエビデンスをもとに組んでしまう。人事権者が恣意的なことをしようとするれば、そこには説明責任が発生し、無茶なことはできなくなるはずだ。

### 人事は心眼で組織を見るべし

個は実体だから目につきやすいが、組織は構成概念だから目に見えない。しかし、個をスポイルする組織問題を発見するために、人事は見えない組織を見なければならない。

そのために重要なのは「心の目」だ。見えるものだけではなく、その背景を想像する。人の言葉尻ではなく、その言葉を使った背景に思いを馳せる。一人の意見を鵜呑みにせず、様々な人の話から真実をあぶりだす。問題の原因をすぐ目につく個人のせいにする思考停止に陥らず、偏見を振り払い、辛抱強く組織を眺める。そんな「心の目」を人事が持たなければ、その組織は対症療法としてスケープゴートを見つけることしかできない、個人をスポイルする組織になってしまうであろう。