

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～

①—人生のやり直しを阻むもの

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――。

「キャリア」は恐ろしい

人事の仕事をしていると、「キャリア」「経歴」というものは恐ろしいものだと感じることもある。一度作ったキャリアは二度と消えないからだ。ある会社に入れば、たとえ3ヵ月で辞めたとしても、「なかったこと」にはできない。そして、その後何年経っても、人生の節目で自分の経歴を説明する際に、その理由を何度も問われ続けることになる。そして、人事はそれを問う側であることが多い。

キャリアは大事なものだからこそ、人は真剣に考え、決断を下すであろうから、その人らしさがよく表れているはず。だから、その人のキャリアの特徴的なポイント（その多くは、表面的にはネガティブに見える部分が多い）について、問われるのは当然といえる。しかし、自分のことを考えてみればすぐ分かると思うが、「なぜそういう経歴になったのか」については、自分の内心に生じた様々な複雑なプロセスを踏まえて本当のところを説明するのはなかなか難

しい。ましてや、履歴書や職務経歴書などの紙上にどこまで表現しきれものか。

リスクを取らない人事

人事の側から見ると、採用面接では「落とすこと」には心理的負荷が比較的少ない。落とされた人については検証されることがほとんどないからだ。一方、「上げる」と、上位面接の担当者から「なぜ、このような人を上げたのだ」と問われ、説明責任が生じる。人や組織という曖昧な対象を扱う人事にとって、「見る目」を疑われることはリスクだ。そのため、少しでも明確な（表面的な）懸念がある人については「落とす」ことで、面倒な説明責任を回避するインセンティブが生じる。「よく分からなければ、落としてしまえ」と。

キャリアというものがそもそも分かりにくいなか、このようなインセンティブが働くと、「説明しやすい」キャリアの人だけが採用されていく。学歴から始まり、以前の会社の知名度、職務経歴の年数、資格、語学…などの明確な「事実

が（もちろん重要事項だが）過度に考慮されることになる。裏を返せば、早期退職や経歴上のブランク等々の「分かりやすいNGポイント」のある人は、人事のリスクを避ける心性が強くなればなるほど、採用されるのは至難の業となる。

「挫折経験」はダメなのか

しかし、「説明しやすい人」がよい人で、「説明しづらい人」（あるいは「ダメだと説明しやすい人」）がダメな人とは一概にはいえない。むしろ、大変な実績を挙げている人の中にも、何らかの挫折経験を持っている方は大勢いる。私が以前採用責任者をやっていた会社では、あえて挫折経験のある人を積極的に採用していたほどだ。

自分の信念や思いを強く持っている人であれば、一度や二度の無謀な戦いに挑み、敗れていることぐらいはあってもおかしくない。傷も負うし、漂流もするだろう。そしてそれは、表面的にはキャリア上の「分かりやすいNGポイント」に見えるかもしれない。

しかし、それで人生から締め出されていたとしたら、彼らの今はなかった。独力で乗り越えた人も



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。

いるだろうが、多くは誰かに見出されている。誰かがリスクを背負って、その人に期待をかけたから今があるのである。それなのに、人事がリスクを取らないことで、過去に挫折はしたが可能性はある人々の、未来の芽を摘んでしまっただろうか。

誤った基準でも改変は難しい

もちろん、自社に適するキャリアはどんなものかを考え、選考基準を明確化し、採用活動を効率化しようとするのは当然である。「真の効率的な選考基準」は個人にも社会にも重要で、適材適所を行うコストが高い組織や社会は、結局人を生かせない。しかし問題は、その「基準」が「真」か、どれだけ検証されているか、科学されているかである。

様々な会社の採用選考基準を見てきたが、信頼性の高い適性検査などを使ったり、統計的に検証を施したりと、きちんと科学されているところもちろんあるが、過去の事例を単純に「過度に一般化」して基準を設けているところも多い。「ブランク3ヵ月以上」「30代で4社目」「〇〇業界出身者」「〇〇年以下の経験」「これこれのスキルを持っている」「〇〇資格」等々の基準で、デジタルにOK/NGとしているようなところでも、聞けば、たった数名、そのようなNGケースがあったというだけの場合もある。

だが、いくら根拠が薄くても、一度作られた基準を変えるのは難しい。その基準で落とした人に「実はいい人がいた」ということは証明できないため、きっかけがない。本当は採用してみたらうまくいっていたとしても、検証されることはほとんどないからである。

人を無駄遣いする余裕なし

このように恣意的で狭量な（しかし表面的には明確な）基準による採用選考は、キャリア上の可能性を失う当人はもちろんだが、組織や社会にとっても損失である。

こうした採用が各所で積み重なれば、一度の挫折によってやり直しがきかない社会になってしまう可能性がある。固定的なキャリアコースしかない、流動性の低い「格差社会」は、人生の自由な選択肢が少ない窮屈な社会ではないだろうか。

組織にとっても、無意味に厳しい選考基準によって、せっかくの採用母集団を不要に削ることになる。人の表面的な情報だけしか見えず、「ポテンシャル」「潜在的な可能性」を見抜く採用ができない組織は、「(表面的に)明確に良さそうな人材」という競争の激しいレッドオーシャン市場で人材確保をせねばならず、本来の力よりも低いレベルの人材確保しかできなくなる。本来持っている有限な人的資源を生かせなくなれば、競争力

は下がっていくのは当然だが、そんな人材の無駄遣いをしている余裕のある企業は果たしてどれほどあるのだろうか。

人事の覚悟が社会を開く

だから、最初は非効率であっても、人事は労を厭わずできるだけ大勢の人に会って、可能性を探ることが重要である。権限を持っている人（経営者や上司や現場の方々など）の言うことを鵜呑みにし、ただ粛々と選考するだけではいけない。言い訳のつく人だけを上げているだけではいけない。「(今の明示的な基準には合っていないが)こんな人も自社に、この仕事にフィットするのではないか」と考える人を上げていかなければ、その人の可能性は失われ、組織もポテンシャルのある人材を取り逃がすことになる。

人事が、説明責任から逃げることなく、勇気と覚悟を持って自分が良いと信じる人の可能性をどんどん提案していくことができれば、組織や社会はそこに生きる人にとって、自分の可能性を広げてくれる場になっていくであろう。また、このことを通じてのみ、組織は、表面的でも恣意的でもない「真の選考基準」を作ることができる。

人事は、多くの人にとって組織や社会の入り口を担うことになるからこそ、これを全うする社会的な責任があるのである。