

# 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～

## ⑥—人事の使命

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――。

### 人事は社会の「レバレッジポイント」

この社会において、主体的な企画推進を求められるようなコアな人事業務を担当している人は、おそらく1%もいないと思われる。人事にかなり重点を置いていたリクルートでさえ、コアな人事担当者は、従業員数千人に対して数十人規模であった。

この連載では、その「1%未満」という超少数派の人事が、どれほど多くの人々、特に働く人々に影響を与えているか、どれほど多くの社会問題に隠れた当事者として関わっているかを見てきた。

この状況は、実は希望が持てる状況ではないか。「1%未満」が変わることで、社会が大きく変わる可能性があるのだから。つまり、人事は社会における様々な問題を解決する「レバレッジポイント」の一つなのではないだろうか。

### 人事担当者はその責任を自覚しよう

そんな世の中を変えうる稀有なポジションにいる人事担当者の皆様は、ぜひその社会的責任を自覚

していただきたい。自分たちの行う施策や言動の一つひとつが多くの人々の人生やキャリアに影響を与える。あまりに影響が大きすぎて、個々の事例に直接的に向き合うことが難しくなり、なかなか実感が持ちにくい。それほどの影響力を人事は有している。

実感が持ちにくいゆえ、長く人事を続けていくほどマンネリ化し、自分の業務の先にある人々の顔が見えなくなって、心が入っていない事務的な仕事ぶりになる人もいる。しかし、履歴書一枚、人事考課一件、異動辞令一つ、そのすべてが、大げさに言えば「人の命」がかかっているのである。どんな粒の大きさの仕事であっても「一期一会」で丁重に扱わなくてはいけない。

### 目の前でなく、関わるすべての人のため

ただし、「人を大事に」とばかり思っていると、落とし穴がある。目の前の人や出来事だけにコミットしすぎると、部分最適な判断をすることで、結局全体にとってはマイナスな行為をなしてし

まう。受容的な人が多い善良な人事担当者は、つい目の前の人の要望をできるだけ受け入れようとしてしまうのである。

「動機は善で、結果が悪」なことは改善しにくい。まさに上記の人事が陥りやすい「部分最適化」はその例だ。しかし、人事が責任を負っているのは目の前の人についてだけではない。人事は全体への奉仕者であるから、今ここにいない人についても思いを馳せねばならない。場合によっては（よくあるのだが）、目の前の人の要望を拒否して、嫌われたとしても、自分が影響を与えている「全体」を考慮して行動せねばならない。

### モチベーションを他者に求めない

そのために、人事担当者の皆様に強く申し上げたいのは、人事をやる以上、自分のモチベーションの源を他者からの評価に求めてはいけないということである。人事は直接的にビジネスをする人ではなく、実際にその企業の価値を生み出す人を生かす役割、いわば「触媒」のような存在である。そういう立場に就きたいと思う人は貢献欲求が強い人が多い。

貢献欲求とは「誰かのために役に立ちたい」ということで、「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。

の人に認められたい」という願望につながる。貢献欲求が悪いわけではない。むしろ自己犠牲的な崇高な心性である。しかし、「認められたい願望」が強すぎると、「目の前の人の過剰重視」の落とし穴に一直線に進んでしまう。

### 自分の中の信念に基づいて行動する

貢献欲求が経営者のほうに向いている人事もいる。その場合も悪く出ると、本来は経営者に現場の様子をきちんと伝えて、疎ましく思われても進言せねばならないのに、ただただ経営者の意思だけを現場に下ろす「プチ権力者」的な人事となってしまう。

このようなことから、人事は他者評価に依存しすぎてはいけない。特定他者からの評価に依存しすぎると、どうしてもバランスを欠いた行為につながってしまう。

人事は、他者の評価ではなく、自分の心の中にある信念、すなわち、使命感や責任感、理想や美学、信じる原理・原則に従って、思考し、行動していかねばならない。考えると孤独な役割だが、人事は「自己満足」をモチベーションの源とすべきなのである。

### 「良い自己満足」の前提

その際、よくある「悪い自己満足」に陥らぬように気をつけなくてはならない。依拠すべきは、以下のような要素を満たす「良い自己満足」である。

まず、「思い込みや妄想ではなく、事実と論理に基づいた信念であること」。ある信念を指針とするのであれば、事前に十分な事例での実証を得て精査しておきたい。手に入る限りの理論に適合しているかもチェックする。自分や周囲の数少ない事例を「過度に一般化」し、特殊な環境にしか通用しない「持論」を、普遍的な「理論」であるとしてはいけない。

また、「すべての信念は仮説と考へ、常に検証し、修正すること」。人間には、自分の見たいものしか見ない傾向、「確証バイアス」がある。強い信念を持つ人はこれに陥りやすい。どんなに強く信じている事柄でも、それを否定する事実があれば、再検討できるように、常に現実に対してオープンな態度でなくてはならない。

### 人事の最重要資質は「自己認知」

最後に、これまで述べたような、正しい信念に基づいて抵抗に負けずにすべきことをしていく強い人事となるために、一番大事なことが何かについて述べることで、この連載の結びとしたい。

それは「自己認知の正確さ」である。

人事は人や組織という複雑で曖昧で、ときには目に見えないもの(性格や文化等)を見なければならぬ。また、多くの場合、人事担当者自身が関係したり所属したりする対象を扱うために、私見を挟

まず客観的に見るのが難しい。

そんな場合にでも正しくあるために、自分が世界に対してどんな「見解」もつとて「偏見」を持っているか自覚的でなくてはならない。ものを認識する際のバイアスを認識していれば、より正しく人や組織を見ることができ、正しい判断や行動ができる。

### 他者からの批判を受け入れて生きる

どんな人でも何らかの偏見を持っているものだ。偏見の集まりが価値観や性格ともいえるから当然である。しかし、また、どんな人も「自分はフラットな価値観を持っている」と信じていたい。自分の「偏見」を認めるのは辛い。辛いからこそ、自分で自分の偏見に気づくのは至難の業である。

だから、自己認知を高めていくためには、他者からのフィードバックが必要だ。他者から多くの助言をもらうためには、どんな批判も一旦受け止める度量を持ちたいものである。批判に攻撃的に対応しては、次第に誰も何も言ってくれなくなる。

結局、人事であることは、ダメな自分を認めて、日々改善精進していく修行のような日々ともいえる。悩み多き、大変な仕事だ。しかし、この割の合わない仕事に、多くの強い志を持った方が、どんどん身を投じてくださることを祈る。人事が変われば、社会が変わるのだから！