



## コンプライアンスに熱心な管理職が、本当に恐れていることは？

---

コンプライアンスが、現在の企業経営において重要な考え方であることは間違いない。しかしそれが、自分の最も大切な役割だと考え、さまざまなリスクを見出し、ルールや手続きやフォーマットを作り、メンバーにその正確な運用を強いるような管理職が多いのには首をかしげてしまう。

このタイプの管理職の多くは中高年であるが、そのコンプライアンスにかける熱意は、マネジャーに求められるそれ以外の仕事にかける熱意とは比較にならないほど強い。彼らがそうする表向きの理由はもちろん「コンプライアンスを重視した組織運営は管理者としての大切なミッションだ」ということなのだが、本音はまったく違うだろうと思う。

中高年の管理者の多くは、企業内部における既得権者である。役職ポストを独占し、権限を持ち、給与水準は保証され、経営からはそれなりの存在価値を与えられている。彼らにとって困るのは、部下が自分より優秀であることが露見することである。あるいは、自分には理解できない創意工夫やイノベーションが起こることだ。

会社の規模的成長が望みにくい今、組織も処遇も仕事の仕方も何も変わらないほうが都合がよい。部下が生き生きと働き、成長し、その能力を存分に発揮することは、彼らにとって本音では（もしくは無意識下において）望ましい状態ではないのである。

そこで、コンプライアンスの出番となる。ルールや手続きを増やし、その厳格な運用を求めれば、若手の自由な活動、付加価値時間を制限することができる。仕事上の工夫や変革、新しい知識や技術の導入などを提案されても、それによるリスクを見出すことさえできれば“コンプライアンス”を理由に却下することができる。

コンプライアンスという概念は、身の回りに変化が起こっては困る既得権者にとって、格好の道具となっているのが実態だ。彼らは、自分の存在価値を低下させるような事態を防ぐために、能力的に付いていけないような変化が起こらないようにするために、「コンプライアンスが重要だ」と言っているのである。

コンプライアンスを「社会適合性」と理解する人が、徐々にではあるが増えてきている。法令順守というレベルではなく、顧客や市場や社会の要望を把握し、それに合わせ、従うことがコンプライアンスだという考え方である。違法ではなくとも、社会からの期待や要望とずれたことをやれば企業のブランドに傷がつくという多くの例を見れば、このような理解の仕方は当然である。

そして、コンプライアンス＝社会適合性と考えれば、速度を上げて大きく変わりゆく社会に適合するためには、企業も変わらなければならないのは自然な流れであり、「内部的な変化なしに、コンプライアンスの実現もない」ことは容易に分かることだ。

このような理解は、既得権を持つ管理者たちにとって実に不都合に違いない。彼らは、コンプライアンスを、変化を起こさないための道具として使ってきているからだ。コンプライアンスを大義名分に、法令や社内の規程やルールを守らせることにより、現場でイノ

ベーションが起こらないようにしてきた。コンプライアンス＝法令順守でなければ困るのである。コンプライアンス＝社会適合性となってしまったら、いよいよ既得権が危うくなる。コンプライアンスを法令順守に限定して理解し、その遂行に熱心な管理職には、若手はもちろん経営者も相当に気を付けるべきである。（川口雅裕 2011/11/1）

## 典型的な“人事マン”に新卒採用を担当させてはいけない3つの理由

---

多くの企業では、採用という仕事は、人事が担当するという事にだいたい決まっている。そして、採用数が予定に満たない、採用した人がイメージと違う、ミスマッチだという状況が特に近年続いている。

このようになる原因はほとんどの場合、「学生のレベルが下がったこと」「大企業志向・安定志向」「活動量の少なさ」といった学生側の問題にされがちだが、私は人事の側にも大いに問題ありと考える。それは、典型的な“人事マン”が持つ行動原理が、“採用”という仕事には通用しないということだ。3点、挙げてみたい。

1つは、典型的な“人事マン”は、いつもリスクに焦点を当てることだ。法や規則に則り、間違いのない組織運営・人事管理を行うことには長けているが、目標を達成するためにどうすれば良いかといった思考は不得手であるし、何としてでも達成しようといった意欲も希薄である。

採用活動はターゲットとなる人を多く集客し、その関心をひきつけ、説得し成約しフォローしていくという点で営業活動と同じである。ところが“人事マン”は、例えば採用広告においても、大げさな表現は「誤解を招いてはいけない」、思い切って訴求するポイントを絞った内容は「ほかのポイントを外して失敗したらマズイ」と安全運転をするので、結局、当たり障りのないごく普通の広告を作ってしまう。

2つ目は、効率を重視することだ。昨シーズンはどうしたか、これまでどうやってきたか、他社はどうしているかを調べ、それを踏襲することで素早く着手し、効率的に進めるといった仕事の仕方には長けているが、独自性のある方法や差別化された打ち出し方を考えようとはしない。

会社説明会にしても、選考にしても、典型的な“人事マン”は、毎年同じような内容を繰り返しているし、例えばグループワークが流行っていると聞くと、我も我もとそれを導入し始める。確かに、同じようなことや真似事をやれば効率はよいのだが、効率が、そもそその目的である採用の数や質に優先してしまっていては、採用目標を達成できるはずなどない。

3つ目は、一度決めたことを容易には変更しないことである。会社のルールに対して従業員から異論や疑問が出ても、大義名分やデータや経営者の意向を持ち出して押し通してしまうような対応は得意であるが、間違いや思い違いを反省したり、多くの声を素直に受け入れたりして、決めたことを柔軟に変更するのは苦手なのだ。採用活動は営業活動と酷似しており、目標に届きそうもないとなれば、途中の地点で素早く、柔軟に作戦を変更しなければならない。

ところが、当初に決めた広告、説明会、選考、面接のやり方、スケジュールなど、状況が相当厳しいのに悠々としており、作戦変更など考えもしない。最後に「来た学生のレベルが低かった」という理由をつければよいと計算しているからだが、上記の2点も含め、このような行動原理を持つ典型的な“人事マン”に新卒採用を任せておいては、採用目標

など達成できるはずがないのは当然である。（川口雅裕 2011/10/25）

## 雑談力がない人に、面接上手はいない

---

実績やスキルや人脈などが基本的にはない新卒採用においては、その学生のパーソナリティや能力を押し量り、その可能性を判断することが面接の目的となる。とは言え、見えるものではないし、見た目や雰囲気の影響も大きく、大学名や学生時代の活動内容による先入観からも逃れにくいから難しい。というより、いくら時間をかけても、回数を重ねても、もちろん何千人と面接した実績があるという自称“面接のプロ”だって、完全に人を把握することなどできるはずはない。

しかしながら、つたない面接の結果、何となく受けた印象で可否の判断を下すのは危険であるし、面接を受けた学生の可否への納得性の観点からも問題がある。だから少しでも、面接の技術を上達させることは大切だ。面接では、その学生のパーソナリティや能力を押し量らねばならない。それは、「彼が何をやってきたか」を聞いても分からない。事実を確認しているだけだからだ。「ある状況・背景において、どう考え、どう感じ、どう行動したか」を把握することで、初めて彼の中身に触れることになる。

状況・背景を知り、そこでどう考え、どう感じ、どう行動したかを知るためには、一問一答のような受け答えでは無理で、しっかりと説明してもらえよう質問の仕方が重要になってくる。学生が用意してきた回答を受け取るだけではなく、その場で考えて回答しなければならないような質問をできるかどうか鍵となる。アンケートをとるような網羅的で深みのない会話は意味がない。

面接における具体的なコミュニケーション技術は、「広げる」「深める」「まとめる」ことである。その学生が物事をどうとらえ、どう行動するかを判断できるような話題はそんなに多くはないので、まずは、そのようなポイントにたどり着くために話題を広げなければならない。そのポイントにたどり着かずに面接を終了してしまったら、失敗である。

次に、そのポイントに来たら、そこでじっくり話を深める。具体的な描写を求めるとともに、そこでの状況のとらえ方や思考、感情を言葉にしてもらうことだ。最後に、話の内容や相手の言いたかったことをまとめ、整理して返して、こちらの理解の確かさを確認する。面接側の勝手な理解とならないよう、また学生側に伝わった実感があるようにするのである。また、このような会話が可能となる前提として、話しやすい雰囲気作りと、こちらの興味関心が伝わっていることが大切となる。

面接は「話しやすい雰囲気を作る」「相手に対して興味関心を表す」ことを前提として、「広げる」「深める」「まとめる」というコミュニケーションの技術が問われる。であれば、面接が上手いか下手かは、その人の普段の雑談する力と大いに関係しているように思う。雑談の巧拙は、関連することに話題を変える（広げる）こと、ここというポイントで内容を掘り下げていく（深める）こと、相手の話やこれまでの会話を整理して返したり引き取って話したりする（まとめる）こと、を柔軟にできるかどうかにかかっている。話しやすい雰囲気があり、相手への興味関心が感じられる、という点でも面接と雑談は同じである。一問一答形式で、事実を単に網羅するような雑談は面白くも何ともない。

面接の力は、雑談力を普段から鍛えることで上がっていく。仕事の合い間や休憩時間や飲みながらでもいいと思うが、「話しやすい雰囲気」「相手への興味関心」、「広げる」「深める」「まとめる」という観点からコミュニケーションを見つめ直せばいい。普段、見知った相手から思いや感情を引き出したり、会話を盛り上げたりできないのに、面接だけは上手という人はいないはずだ。雑談下手が、面接官研修を受けて急に面接がうまくなることなど、考えにくい。面接上達への道は、普段から雑談力を磨き続けることである。

もちろんそれによって、学生を完全に把握することも、入社後の活躍を完全に予測することもできないのは当たり前だが、判断の確度が上がり、受けた学生の満足度も上がるのは間違いない。

(川口雅裕 2011/10/21)

## 人事部の“会社観”のせい？ 新卒採用でミスマッチが起こる一因

---

ビジネスマンの目から見ても、新卒採用のサイトに並ぶ採用広告は、非常に似たものがズラリと並んでいるように見える。ましてや、基礎知識に乏しい学生の視点では、どれもこれも同じように感じるだろう。

「採用活動（就職活動）がネットに移行してから、エントリーが簡単になり、よく会社のことを分からずに応募してくる学生が増えた」というのが昨今の採用側の不満であるが、学生側から言うと、「どの会社を見ても同じようなことを書いてあって、読んでも違いが分からないので、とりあえずエントリーしてみるしかない」ということではないかと思う。実際に、会社を語るにはさまざまな切り口があるはずなのに、自社の魅力を十分に考えないまま広告作成を外部のライターや制作担当者に丸投げしてしまう会社が多すぎる。

「学生が見るのだから、若い社員が元気よく働いているのが分かればいいだろう」「新人でもすぐに溶け込めるような、雰囲気の良い社風であるのが伝わればいいだろう」といった、実に安易なウリを掲げている会社の多いこと。

採用サイトのオープン時期に合わせて、取材しなければいけない会社が一時に集中するライターにしてみれば、そのように深くその会社を理解する必要がなく書いてしまえるのは楽であろうが、似た情報の中から「志望する会社を絞って選択せよ」と言われる学生は、たまったものではない。

採用広告は、人事の「会社観」が表れる。当社の強みや特徴は何か。当社の目標と戦略、それに対する問題点は何か。

企業の目的の達成や戦略の遂行に対して、組織や人を最適化するというミッションを持つ人事部が、これらを自問自答し続けるのは当然だ。内部から深く事業や組織や人を理解し、それらを歴史や未来や事業環境からとらえなおし、さらに客観的に批判精神を持って検証してみるといった作業を通して、社内の誰よりも自社を理解していなければならない。そうして生まれた自社に対する識見がベースになれば、人事部における企画系の業務は、思い付きや横並びや流行に頼るしかない。会社は多様であるのに、やっていることが似たようになるのは、そういうことであろう。

ミスマッチの原因も、ここに求めることができる。学生が会社に入ってから「違った」と感じるのは、人事部の自社に対する理解度と表現力の不足によるところもある。我が社の特徴、強みと改善点、魅力と問題点がしっかり分かっていないから、学生にも伝わらない。人事異動になってすぐの新聞記者が書く記事が分かりにくいのも同じで、分かっていない人が表現したものは分かりにくいのである。分かっていない人が表現したものをもとに選ぶのだから、会社の選択を誤るのも無理からぬところだ。

「自社のことは熟知しているが、相手が学生なので、彼らが分かる範囲のことを表現しているだけだ」とか、「採用活動なのであるから、実態そのままを伝えるのではなく、広告的に良い点のみを分かりやすく伝えるのは当然だ」といった反論もあると思う。

しかしながら、分かる範囲のことやその会社の良い点が、社風や職場環境、仕事に生き

生きと取り組む社員の様子といったことしかないはずはない。マーケティングの各種フレームでも、マッキンゼーの会社の7Sでも、同業他社との差異を過去の新聞記事でも参考に明確にするのでもいいが、深く自社を考察した上で、採用広告を作るべきである。でないと、他社と差別化されないので採用も上手くいかないし、学生だって選ぶのに困るし、入ってからミスマッチだと騒ぐことになってしまう。（川口雅裕 2011/10/18）

## 中小企業の新卒採用が失敗し続ける理由

---

。また、景気の低迷に

よってそのような学生の割合は、増えているようである。

だからといって、中小企業が「どうせ、いい学生はウチには来てくれない」と考えて採用活動を遅らせるのは、「どうせ、いいお客は大企業からモノを買う。ウチの商品など買ってくれるはずはない」と決め付けて、何の営業努力もしないのと同じだ。

反論は「同じタイミングで採用活動をして、学生は大企業を志望しているので、採りたいと思った学生がいても全員持っていかれてしまう。同じ時期に採用活動をして、労力が無駄になるので、大企業が終わってからやるのは効率の観点から正しい。営業や仕入れとは違うのだ」ということだろう。

が、営業や仕入れで通用しないような言いわけが、採用では通用するというのはオカシイ。「営業や仕入れではさまざまな工夫をし続けることが大切だが、新卒採用は学生が相手なので工夫をしても結果は同じで意味がない」という理屈が分からない。何より、自分たちのような会社は、大企業が採用しなかった学生からしか採用できないという、いかにもプライドのない前提に立っているのは、いかがなものだろうか。

中小企業がうまく採用できない最大の原因は、大企業と同じ時期に活動しないからである。大手採用サイトがオープンするのは、例年10月、今年は12月だが、この時期に学生のエントリーが集中する。オープンを待って一斉に学生が企業にエントリーし、その後、だんだんと減少していくのが常だ。

つまり、アプローチできる学生の個人情報を大量に獲得するには、採用サイトのオープン時期からしばらくの期間がチャンスなのだが、中小企業は「大企業が終わってから採用しよう」と思っているため、この時期に掲載していなかったり、エントリーできない状態であったり、選考プロセスや日程があいまいであったりする。なかなか応募者の数が集まらないのは、この時期をうまくとらえていないことが大きいのである。

少ないエントリー者の中から選ぶとすると、なかなか決まらないのは当然だ。だから、いつまでも選考を続けたいといけなく、場合によってはまた改めてエントリー者を獲得することから始めるなど、採用活動を終えることができない。

中小企業だと採用担当者がほかの業務も兼務している場合も多いので、こうして採用活動が長期に渡るのは厳しいのだが、そうになってしまっている最大の原因は、早く始めないからである。早く始めると、もっと長くなると思っておられる人が多いのだが、遅く始めるから数が集まらず、決まらず、秋になっても冬になっても活動を継続せざるを得ないのだ。

事業活動と同じように、自社に誇りを持ち、大企業に伍していくという姿勢を持って、時期を早めるのはもちろん、しっかり広告やプロセスの工夫を凝らせば、今ほど採用に苦しむことはないはずだ。

時期を遅らせるから、応募者不足になる。だから、内定を出せる学生になかなか会えな

い。会えないから採用が長引く。長引くから、次年度の採用シーズンの準備が十分にはできず、また大手に遅れてしまう。そこで「早く開始しても、どうせ大企業に採られてしまうから」と言って遅れたことを正当化する。中小企業の新卒採用は、こういう悪循環を断ち切らねばならない。（川口雅裕 2011/10/5）

## なぜ企業はわざわざ埋もれてしまう新卒採用サイトに出稿するのか

---

新卒の採用はすっかりWebに移行しているので、どのような採用サイトを選ぶのかは企業にとって重要なポイントとなっている。ところが、どんな基準で採用サイトを選ぶのかをうかがうと、その話に首をかしげてしまうことが少なくない。

例えば、「掲載している会社の数が多いこと」を基準にしている会社がある。掲載社数が6000社のサイトと7000社のサイトであれば、後者の社数が多い方を選ぶらしい。「出稿している会社の数が多い方が信用が置ける」「より多くの会社が支持しているサイトの方が安心だ」といった発想である。

普段、個人としてモノを買う時に、売れ筋にひかれるのと同じように考える（ランキングやほかの人はどうしているかで決める）のだろうと思う。

だが、この発想は登録している学生の数に似たようなものであれば、掲載社数が少ないほうが自社への応募者が多くなる、という当たり前のことを無視している。仮に、登録学生数40万人が平均20社にエントリー（応募）したとすると、計800万エントリーになるが、これを掲載社数6000社で分け合えば800万エントリー÷6000社=1300人のエントリーが獲得できるのに対して、7000社のサイトでは1100名にとどまり、約200人の差が生じる。

エントリーで200人の差があると、接触できる学生の数では100人近い差になり、採用数にして2~3人も違ってくる可能性がある。社数が多い方のサイトに出すのは、わざわざ目立たないところに埋もれに行くようなものなのだ。ネットショップをどこかに出店しようという会社が、「出している店の数が多いから」という理由で楽天市場に出すケースは多いが、結局は埋もれてしまって目立たず、売れ行き不振で撤退してしまうというのと同じ話である。

ほかに「有名企業や大企業がたくさん出していること」「学生に人気の業界が、多く掲載しているから」というのも理由に上がる。一覧で企業が表示される時に、有名人気企業が並んでいるところに自社も掲載されているほうがイメージがいい、不人気業界の会社と一緒に一覧で出てくるのは嫌だ、と考えるのだろう。

これも見事に逆だ。有名人気企業があればあるほど、そちらにエントリーが集中し、自社へのエントリーは減るのである。不人気業界の中にあっただろうが、自社へのエントリーは増えるだろう。リアルの世界では、人気のお店の横に出店して、その集客力のおこぼれにあずかろうというコバンザメ戦略もあるが、ネットではそのようなことは起こらない。ましてや、掲載社数の多い方、有名人気企業が多く掲載されている方のサイトが、値段が高いのだからオモシロイ。効果がある方が値段が高いのなら理解できるが、逆になっているのだから、いかにサイトの選び方がおかしいかというものだ。掲載社数の多い方のサイトの営業力がスゴイということだろうか。

真剣に新卒採用の目標を達成しようと思うなら、誰だってこれくらいの理屈には気付くはずだ。それなのに、社数が多い方、有名人気企業が多い方のサイトを選ぶというのは、

新卒採用という仕事や目標が、経営や人事部の中でいかに軽くなっているかを表しているとも言えるだろう。予定の採用数を達成できなくても経営への影響はほとんどないし、学生のレベルが低かったことをその理由に挙げればよい、といった雰囲気なのだろう。そもそも、採用という仕事は、営業のように自社内で業績を比較されることがないから、失敗が失敗だと分からないことも、こうなっている理由の1つである。

(川口雅裕 2011/9/27)

## なぜ管理部門は“指示待ち”になるのか？

---

人事部の労務管理が、非常に大変になってきている。ここ20年くらいを振り返ると、人事部の業務で楽になったのは、ITの恩恵による給与計算くらいだ。若手の退職が増えたり、メンタルヘルス不全者が出てきたり、コンプライアンス上の問題が起こったり……。経営からは「残業削減策を考えろ」と言われるし、「モチベーションが低い、マネジメント力が問題だ」と言われる。現場からも「採用してくる社員のレベルが低い」とか、処遇や評価などで文句ばかり言われる一方で、管理部門のスリム化によって人数も少なくなっている。これは大変である。

多くの人事部は、このようになった理由を「世の中が大きく変化したからだ」と考えているように見える。社会が複雑化し、情報化し、成長が止まって閉塞感が生まれ、人々の考え方も変わってきた結果、このようになってしまったわけで、仕方ないことだととらえている。

一点だけ、労働規制がほぼ変わらない中で雇用形態だけが多様化し、その手続きや評価が複雑で大変になっている部分は仕方がないのだろうが、このような状況になった最大の理由は、人事部自身が組織開発と人材育成を怠ってきたことだろうと思う。良質な職場環境やコミュニケーションを創ること、相互理解やチームワークの強化、様々な知識や技術や教養の習得、経験と振り返りの豊富な蓄積といったことを、継続的に意図を持っては、やってこなかったことが、現在の人事部の仕事が大変になっている理由だろう。

しかし、人事部がこれらに取り組まなかったのには原因がある。それは、組織開発や人材育成に熱心に取り組んでも、大して評価されないからだ。例えば、コミュニケーション改革のために何かを作ったり、仕掛けたり、イベントや研修をしたりしても、急にそれで会社がもうかるわけではないし、研修で何かの知識やスキルを得た人が急に業績が良くなるわけでもない。どちらかと言えば、経営からは「コストをかけたのに、何が変わったか分からない」と見られてしまう。現場からも「何か人事が面倒なことを始めたようだ」といった反応が出てくる。

逆に、現在のように放っておいても、色々なことが起こるのでとても忙しいという状況になったら、「現場で起こっていることに、少人数で対応してくれていて大変なのだから、評価しよう」ということになるから面白い。ただしこれは何も、人事部に限ったことではない。例えば、法務部であれば問題やトラブルを多く抱えれば抱えるほど、評価は高くなる。トラブルが起こらないようにするために、現場に対して法律や手続きの周知徹底を図るような動きをするより、現場で事件がたくさん勃発する方が頑張っていると評価される。会社の業績が順調な時よりも、経営が危機的になったほうが財務部も経理部もあれこれ忙しいから評価される。広報でも、マスコミからあれこれ厳しく突っ込まれるような事件が起こった方が評価は良くなる。何もないければ、資料を発表したり、メディアと付き合ったりしているだけで、「彼らは何をやっているのか……」と言われかねない部署だ。平時に行動を起こすと、「“コストセンター”が余計なことをやっている」と揶揄される

が、コトが起これば「頑張っている。大変そうだ」と評価されるのであれば、基本的には何もせず、何か起こった時に頑張ったほうが得だと考えるだろう。先々を見すえた戦略行動などは、コストを使って効果がなかったなどと言われて評価が下がるかもしれないので、自分たちにとってリスクだ。

こんな発想に染まってしまうと、事件が起こった時だけ急に生き生きとしてくる管理部門の人たちはいないだろうか。これが行き過ぎると、無理に何か良からぬことを探し出し、実は大したことではないのに大変なことが起こったようにして、その対応を一生懸命にやろうとするようになる。

確かに、管理部門の評価は難しい。しかし、このような評価が管理部門を事件待ち、指示待ちの受身の姿勢にしているのは確かだ。いい点数を取れるように地道に努力している子どもよりも、テストで悪い点を取った時だけ急に勉強する子供を褒めるような評価ではダメだ。高みを目指して継続的にレベルアップを図るチームよりも、負けた時だけしばらく頑張って練習するチームを評価しているようではいけない。

余計なことをしない、何かあった時だけ頑張ってくれる指示待ちタイプを管理部門に配置している方が良いと考えている会社もあるようだが、それがどのような結果を招くかは、現状の人材や組織の状況と人事部門の大変さを見れば明らかである。管理部門に戦略性と企画力を求めるなら、評価を変えなければならない。

(川口雅裕 2011/9/14)

## 上司は、なぜ部下の弱みばかり気になるのか？

---

ドラッカーの有名な言葉に、「強みに集中せよ」がある。意味の1つは、個人にしても組織にしても、苦手や弱みを普通レベルや得意となるまで引き上げていくことはとても難しいので、強みをさらに伸ばすほうが効果的である、ということ。もう1つは、「組織のメンバーが同じような強みを持っていても、それは外から見れば弱みがある状態」であって、逆に「各々が異なる強みを持てば、外から見て弱みがない状態にすることができる」ということだ。

ところが、多くのマネジャーはこれができない。強みに焦点を当て、それを伸ばしてやる方が良いのは分かるが、その前に、担当業務を任せられるレベルになってもらわないと困る、と言う。部下は、その仕事の難しさに比べてスキルが足りない状況であり、とりあえず今の段階では、その弱みを放置しておくマズイ、と考えるようだ。

ところが実際には、そのように言う（「まずは弱みの克服が重要で、強みに焦点を当てるのはそれからだ」）マネジャーたちは、いつまでたっても弱みの克服をメンバーに要望している。多分、多くは強みに焦点を当てる気はないのだろうと思うし、それがマネジメントのスタイルとして染み付いてしまっているようだ。

多くのマネジャーがそのようになる理由は3つ考えられる。1つ目は、業務遂行には高い関心を示すが、組織開発（チームワーク）に関心がないことだ。業務の状況や個別のスキルを評価・管理することには力を注ぐが、組織の士気向上や活性度合い、シナジーの創出には目が向かないし、どうしたらいいかも分からない。個別に見て、その知識や技術の物足りない部分を嘆くだけでなく、言動やパーソナリティにおいて長けている部分を見出し、それを生かせる役割やミッションを創り出し、与えることができないのである。

2つ目は、無難を価値としていることだ。ミスやトラブルがないこと、間違いがなく効率的であること、何事もつつがなく、予定通りであることを大切にしている。無難に終わらない可能性があること、リスクが少しでもあることはやらないし、やらせない。無難に仕事が進むためには、強みを伸ばすことなど意味はなく、ミスの原因となる弱みを克服してもらうことが一番大切だ。彼らにとっては無難が価値であり、失敗や成功には価値がないのである。こうして、実は自ら部下を経験不足に陥らせ、成長を遅らせているのにもかかわらず、その弱みをまた嘆くのである。

3つ目は、自分が優秀だと思いたいからだ。マネジャーとしてその立場にいる根拠を、「メンバーと同じことをやったら、自分のほうが上手くできること」だと考えている。視点や視野、権限や役割が異なるから、それなりのことをしなければならぬ、というのではなく、自分の方が腕がいいのがマネジャーたるゆえんだと思うのは、精神的に楽だ。マネジャーになってもメンバー時代とやっていることが何も変わらない人は多いが、自分の方がデキルことが明らかになるから、そこに留まっているのだろう。当然、まだまだ自分には及ばないことをよりどころにするためには、部下の弱みに焦点を当てる必要があるわけだ。強みに焦点が当てられないのは、部下のレベルが低く、弱みが無視できないほどだから

ではなく、マネジャー自身のパラダイムに問題があるからだ。組織開発（チームワーク）への無関心、無難を価値とする仕事ぶり、メンバー時代と同じステージに居続けることが、どうしても部下の弱みに目がいてしまう原因なのである。

（川口雅裕 2011/9/9）

## 「うちの社員はレベルが低いので」と言う人事部の研修の誤り

---

「うちの社員は、レベルが低いので」と言う人事の方は、非常に多い。ご依頼いただいた研修の企画案をお持ちすると、「うちの社員が理解できるだろうか」「うちの社員にこれができるだろうか」という心配をされ、企画の変更を要望されるので、謙遜ではなく本当にそう思っておられるようだ。そう感じてしまう理由はさまざまなのだろうが、研修を担当するようになってからの勉強量がそう思わせるのかもしれないし、普段から人事部に寄せられる要望や質問の内容でそんな風を感じるのかもしれないし、社長や現場長がそのように人事担当者に行っているからかもしれない。

ドラッカーの有名な言葉に、「強みに集中せよ」がある。意味の1つは、個人にしても組織にしても、苦手や弱みを普通レベルや得意となるまで引き上げていくことはとても難しいので、強みをさらに伸ばすほうが効果的である、ということ。もう1つは、「組織のメンバーが同じような強みを持っていても、それは外から見れば弱みがある状態」であって、逆に「各々が異なる強みを持てば、外から見て弱みがない状態にすることができる」ということだ。

この観点から考えると、「うちの社員は、レベルが低いので」という発言は、まさにその逆で、弱みに焦点が当たってしまっていることがよく分かる。自社の人材には共通してこのような弱みがあり、それが原因で成果が上がらなかつたり、組織がうまく回らなかつたりしているので、その克服のために研修を行う（研修はそのためにある）、というのが多くの人事部が持つパラダイムである。

このような視点で企画される研修は、最低限のレベルを設定してそれをクリアすることを求める。また、みんなが同じように共通してできるべき内容を決めて、それを習得することを求める。形式が異なるだけで、運転免許の試験や資格試験のようなものと発想は同じだ。社員の弱みに焦点が当たっている人事マンが行う研修は、知らないことやできないことを、ちゃんとできるようになってもらうような内容ばかりになる。

ドラッカーの「強みに集中せよ」は、そのようなパラダイムでは組織は強くならないと言っている。人には誰しも弱点や改善すべき点があるが、逆に、誰にだって強みや長所があるのだ。そこに焦点を当て、それをもっと伸ばせというのが「強みに集中せよ」の意味であり、人事部はこの言葉に基づいてパラダイムを転換すべきだろう。

研修を効果的なものにしたという目的で、テーマや伝え方や講師や時間帯や参加者やとさまざまな工夫をしておられるのはよく見て分かっているが、もっと根本的なことに気付かねばならない。研修は、弱みの克服のためにあるのではなく、強みの伸長のための手段なのである。

そのように考えると、これからの研修担当者の仕事は次の3つだ。1つ目は、各々が自らの強みを自覚、把握できるような支援を行うか、仕組みを作ること。次に、その強みを伸長できるような機会や計画を用意すること。もちろん強みは多様であるので、それを伸長する機会も計画も多様でなければならない。3つ目は、多様な強みがそれぞれに伸長してい

ることをチェックし、機会や計画を修正し続けることだ。

これまで行っていた研修のブラッシュアップを図るとか、新しいコンテンツや講師を探すとか、そういう仕事とはまったく異なるが、それがパラダイムを変えるということである。業務上共通して必要な知識やスキルなど、一律に教えたほうが効率的な内容を集合研修で行うという仕事も、もちろん残っているが、それは組織を強化するための研修担当者の主たる仕事とはなりえない。

今のところ研修担当者の仕事は、イベント的になりがちである。研修の内容以外に、予算管理、講師との調整、会場設営、資料の準備、備品の準備、広報、そのほか細かな調整ごとも多く、社内イベントの担当者と似たようなところがある。が、強みに焦点を当てた場合には、それが多様であり個別性が高いため、労務管理に近い仕事に変わってくる。社員の強みや個性をいかにたくさん、深く知っているか。その要望を理解し、いかにきめ細かく応えられるか、が大切になってくる。

「うちの社員は、レベルが低い」と言いながら、年に何回かイベントを打つのではなく、各々の強みに焦点を当て、個別にその伸長に対する支援を行うのが、これからの研修担当者のパラダイムであり取り組みにならねばならない。

(川口雅裕 2011/9/2)

## 年俸制で会社を変えるにはどうすればいいか

---

年俸制は単に支払いシステムに過ぎないというのは、その通り。年俸制はおおざっぱに言えば、給与から成果対応でない3つの要素（「残業代や休日出勤手当などの時間対応手当」「定期昇給など自動昇給部分」「家族・住宅・資格など属性対応手当」）をなくしただけのこと。これらをなくしただけで人や組織が良い方になるわけではないというのは、専門家に言われなくても分かる当たり前のことです。

なので、年俸制を機能させるためには「評価制度」が大事だという展開をする人が多いわけですが、これは思考停止です。手当がなくなるということは、評価が反映される部分が大きくなるので、評価が大事ですということまではその通り。でも、だからといって年俸制がうまくいかないことを評価の仕組みと評価者のスキルの問題だけに帰結させるのは、安易と言わざるを得ません。つまり、評価の問題を解決すれば年俸制が機能し始めるという結果にはなりません。

本質的な問題は、評価結果が硬直化してしまっていることにあります。いい人はいつもいい、普通の評価、良くない評価を受ける人がいつも大体同じになってしまっていることにあります。評価の仕組みと腕を磨いても、いつもいい人とそうでない人がはっきりしているのであれば、年俸制が生産性や意欲の向上に寄与することはなく、単に人件費をコントロールできるようにしただけの結果に終わります。

評価の良し悪しが、頻繁にとまではいなくても入れ替わることがあれば、評価が多少下手でも年俸制が機能し始めるはずです。だから欠けているのは、評価の仕組みやスキルというよりは、達成や成長を支援するシステムであると言えます（その結果として評価結果が入れ替わる）。具体的には、マネジメントや育成・教育を、年俸制を機能させるためのサブシステムとして位置付けて充実・レベルアップさせることが重要であるというわけです。

「年俸制では会社が変わらない」というのは間違いで、年俸制は評価がすべてだといった支払いシステムに限った視野の狭い議論をしたり、年俸制にするから頑張れよと言っただけで放置したりするから、変わらないのであります。「年俸制が機能しないのは、人が育っていない証拠。「人が育たない→評価が硬直化する→年俸制が機能しない」という観点に立ち、人を育てる仕組み・制度を見直すことによって年俸制を機能させる（生産性や意欲の向上に寄与する）ことが重要なのです。

（川口雅裕 2011/8/29）

## 人事部は「窓際族」の再生産をやめよ

---

「窓際族」とは重要な役割や使命を与えられなくなり、暇を持て余して（窓際で外を眺めて時間を過ごして）いる役職者やベテラン社員のことを指している。最近、あまりこの言葉を聞かなくなったのは、ひょっとして「窓際族」が増えた結果、多くの会社において大して珍しいことではなくなってしまったからではないだろうか。中高年層の扱いに困っている会社は昔に比べればはるかに多いようであるし、実際に潜在的失業者を加味すれば失業率は10%を優に超えるといった調査結果も存在する。

かなり前の話だが、加護野忠男・神戸大学教授の講演を拝聴した際、人事部が果たしてきた役割を評価される一方で、「戦後、人事部が犯した最大の罪は、窓際族を大量に作ってしまったことだ」と指摘しておられたのを覚えている。欧米にキャッチアップすることを目指して一直線の成長を実現しようとした時代。そのための人材の調達・管理において、人事部の果たした役割は大きかった。が、そのような時代が終わり、企業が社会・経済の速く大きな環境変化に対応しなければならなくなった時、気が付けば通用する人材は多くなかった、人事部は次世代を見すえた人材育成を怠ってきたのではないか、という指摘である。

窓際族はどのようにして生まれるのか。さまざまな研究結果はあると思うが、基本的には、同じ分野において、同じ知識・技術を用いて、同じような安定した環境で働くことができた期間が長すぎたことが原因だろう。その結果、知識や技術の陳腐化・劣化が生じ、視野の狭さや視点の低さが放置され、変化が求められる組織において必要性の低い人材となってしまう。

得てしてこのようなテーマは、本人たちの資質や努力の問題、あるいは“世代論”にされってしまうが、それは違うし解決にもならない。刺激も気付きも学びもない環境に、長期間置き続けた経営であり、人事部に責任ありととらえるべきだろうと思う。

人事部はこれからも窓際族を作り続けるのだろうか。それは、どんな企業の人事部だって、人件費の観点からも、組織運営の観点からも避けたいはずである。しかし、そのために何をすべきか、いまだ明確でない。今の窓際族を、どう処遇するかで精一杯に見える。このままいけば、次々に生まれてくる窓際族の処遇にいつまでも悩み続けなければならないのは明らかだろう。窓際族を生んできた人事部の組織人事マネジメントを反省し、改善せねばならない。これは、人事部の急務かつ最優先の課題だと思う。

（川口雅裕 2011/8/19）

## 「成長したので昇進させたら失敗した」となる理由

---

今回は「どうなれば、その人が昇進に値する成長をした」と判断できるのか、あるいは「昇進させるべきはどのような人か」について考えてみます。

読者のみなさんの会社でも「彼は立派になったよね」「アイツは成長したよね」といった会話がなされていると思います。そして、その成長ぶりが経営的に認められれば、昇進という結果になります。果たして、それでよいか。企業組織において、成長と昇進の関係はどうあるべきでしょうか。

「彼は成長した」と言う時、多くの場合は次のような内容です。

1つは「仕事を任せられる」「放っておいても大丈夫」という状態になった時です。色々と教えないとダメだった、時折ミスがあった、ちゃんと見ておかないと不安だったのが、そうでなくなったら成長したと感じます。

2つ目は「成果や業績を出せるようになってきた」時です。受注が上がるようになってきた、期待通りの効率的なオペレーションができるようになった、企画を通したり、トラブルを解決したりできるようになったら、成長した証だと思えます。

3つ目は「自信を感じる」「言動にそれなりの雰囲気が出てきた」時です。顧客や取引先との対応を見ても、社内の会議や業務上のコミュニケーションを見ても、その立場や役割にふさわしい感じがすると、育ってきたなあと思います。

もちろん、これらで成長した、育ってきたと判断することは間違っていないです。が、ちょっと物足りない、何かが欠けているのではないかと私は考えます。それは、「その後も成長し続けるかどうか」という観点です。

企業の人事において、「任せられる」「成果が出ている」「自信を持っている」という状態を見て、十分に成長したと判断し、上の階層に昇進させたら、全然駄目だったということがよく起こります。これがなぜ起こるのかと言え、その後も持続的・自律的に成長するかどうかという検討がなされていないからです。

「任せられる」「成果が出ている」「自信を持っている」は、その人が置かれている立場や役割の合格基準であり、その階層の卒業基準です。それに対して、「その後も持続的に、自律的に成長していくか」どうかは、その上の立場や役割への入学基準とも言えます。この入学基準からの検討がないと、全ての役職や階層が、卒業できた“ご褒美”や“上がり”のポジションになりかねません。昇進に値する成長かどうかは、「任せられる」「成果が出ている」「自信を持っている」に、上の階層の入学基準としての「持続的・自律的な成長力がある」という観点を加えるべきだというわけです。

では、持続的・自律的な成長力がついているかどうかを、どのように見ればよいのでしょうか。3点を挙げておきたいと思います。

1つ目は、自分に対して物足りなさを感じていること。自らの能力や技術に対して満足してしまえば成長はありません。2つ目は、興味・関心の幅が広いこと。現状の自分の視野・視点では見えていない世界があるという意識は成長に不可欠です。3つ目は、組織への健全

な批判精神です。自分なりの軸でモノを考え、行動できなければ、組織の大勢や雰囲気や権力に流され、与えられたことをやればよい、求められているレベルで十分だとなってしまう、成長はストップしてしまうでしょう。

学校なら、入学を希望する生徒の習得度を確認できれば、進学・入学を認めればよいわけですが、企業は、習熟度などに加えて成長期待を確認できなければ、昇進させるのは危険だということです。実際に、卒業即昇進のような運用をしている会社も少なくありませんが、卒業試験に合格できても、上の立場・役割に入学できない、ということがもっとあってもよいはず。その観点は、「持続的・自律的な成長力」があるかどうかです。

(川口雅裕 2011/8/3)

## 「この会社を友人や同僚に勧めますか？」——顧客満足度を測る究極の質問

---

「あなたが、この会社を友人や同僚に勧める可能性はどのくらいありますか？」という問いが、顧客満足度を押し量るための究極の質問であると言います。顧客ロイヤリティの権威であるライクヘルドは「いわゆる顧客満足度調査はそのサンプリングの難しさ、質問のあいまいさや数の多さなどによって役に立たない」と断じた上で、たった1つ、この質問をすれば良いとしています。

その商品やサービスを友人や同僚に勧める可能性を、10点満点（0～10点）で答えてもらい、9～10点を推奨者、7～8点を中立者、0～6点を批判者としてその割合を算出。そして「推奨者の割合（％）－批判者の割合（％）＝正味推奨者比率（NPS：Net-Promoter-Score）」を出し、これが顧客満足度を測定する重要な指標であるとししました。

米国の事例では「この数値と収益性に明らかな相関が見られる」とされる一方で、さまざまな批判もあるようですが、現状で行われている顧客満足度調査がいまひとつ使えない（顧客満足度はおおむね高いという結果しか出ない、あるいは、高いという結果を顧客にアピールする材料くらいにしかならない）という声が少なくない以上、注目してみるべき方法ではないかと思います。

「あなたが、この会社を友人や同僚に勧める可能性はどのくらいありますか？」という質問やこの手法は、どのような点で優れているのでしょうか。

1つ目は、「親しい人に勧めるか」という問いかけのハードルの高さ。「満足／やや満足／どちらでもない／やや不満足／不満足」から選ばせるような方式とは、レベルが違います。よくある、満足かどうかを5段階で聞くような場合、よっぽど不満でなければたいていの人は「やや満足」くらいにつけるものです。それは満足しているというよりは、「別に文句はない」といったニュアンスでしょう。そんなものを集計して「おおむね満足度が高い」という結論を導いても何の意味もありません。

「親しい人に勧めるか」という問いは、「この商品やサービスをしっかり理解していただき、あなたの親しい人たちに勧めても通用する、損をさせない自信がありますか」と聞いているわけで、「満足」ほど簡単に付けてはもらえません。そして出た厳しい結果は、自社の商品やサービスの問題点を見出そうという動機につながります。

2つ目は、明らかに収益につながる質問であること。「満足／やや満足／どちらでもない／やや不満足／不満足」から、「満足」を選んだ人は、決して「また買います」「もっと買います」と言っているわけではありません。「満足したけどもういいよ、不満はないけど今度は他社で」と言っていることもあるでしょう。

それに比べると、「親しい人に紹介する」という回答は、人に勧めてくれるし、人に勧める以上は自分でもまた買いますよと言っているのだから、収益に貢献してくれる可能性の高い顧客であると考えられます。「顧客満足度調査では評価が高いのに、なぜ収益性が上がらないのか」という多くの企業が首をかしげる問題を、この問いは鋭くついています。

3つ目は、目的がたった1つ「顧客に推奨者になってもらうこと」であり、問いの数もたった1つなので、分かりやすいこと。ありがちなのは、モレのないようにありとあらゆる観点から作成したたくさんの質問を顧客にぶつけた結果、実に多様でさまざまな分析・理解ができるものが出てきて、それを見ても具体的にどうしたらいいかが分からないような調査です。

そのような調査は、ちょっと賢そうな分析がなされて、見てくれの良いレポートにはなるかもしれませんが、そこで終わり。顧客の評価をまとめるのが目的になっているかのようです。それに比べて究極の質問は、「親しい人に勧めてもらうためにどうすれば良いか」という目的に思考や議論を集中させることができるので、具体策も出てきやすくなるのは当然です。（川口雅裕 2011/3/15）

## 新入社員に求められる7つの「オヤジ耐性」

---

新入社員研修における新しいニーズとして、外国人留学生に対して日本の習慣や文化、日本人の振る舞いや感じ方を理解させるというものがあります。これまでは日本人の新入社員に対して、名刺の渡し方や電話対応、身だしなみや接遇、席次や訪問時・来客時の対応といった「形」を教えることでこと足りていたわけですが、それ以前に日本人や日本について理解しておかないと、「形」だけを教えても、職場でも社外でも問題が起こってしまうことがあるようです。異文化間の相互理解というグローバル化の時代の大切な課題が、新人研修でも問われるようになったということです。

少し考えますと、異文化間の相互理解の必要性は外国人と日本人との間だけに存在するものではありません。特に、オヤジ世代と若手の間には相当のギャップがあり、その相互理解は非常に重要になってきているのではないのでしょうか。

そんなプログラムは世の中にはないと思いますが、若手が入った会社に定着し、成長していくための最初の関門は「オヤジ理解」であろうと感じます。理解するだけでなく、「オヤジ耐性」を身に付けなければなりません。

オヤジ耐性は、7つの要素（力）から成ります。

1つ目。止まらなくなっている話をジッと聞く力。どんなに冗長な内容でも、表情や姿勢に感情を表さず、うなづきやあいづちを交え、かつそれにストレスを感じないように聞く力です。

2つ目は、こちらのことを理解してくれなくても、気にしないようにする力。質問してくれなくても、こちらの話の腰を折られても、勝手な解釈をされても、そういうものだと不満を持たないようにする技です。

3つ目。新しいことや変化を子どもにも分かるように表現する力。前例や慣習の継続を望む姿勢を否定するのではなく、それも1つと認めた上で、極力分かりやすい単語を使って、かつ偉そうに聞こえないように新しいことを教えてあげる力です。

4つ目は、役職者は大変だと心から思う力。自分の仕事を「細かいこと」「事務作業」などとさげすまれても笑顔を絶やさず、書類のチェックやサイン、部下への気遣い、上位者への気配りや目配りは大変なのだと尊敬の眼差しを向けることです。

5つ目。苦手なことや短所、改善点などを指摘されたら快感を覚える力。長所や得意を見てほしいなどと思うことなく、傷口をグリグリされたり、欠点を大げさに言われたりしても、なるほどと反省しながら感謝を込めて前向きな言葉を吐く力です。

6つ目は、良いところを発見して、ほめる力。才能やスキルにも、影響力や推進力にも見るべきところがないとしても、人には必ず優れたところがあるわけですし、上位者にいじめられていたら余計にそれを見つけてほめる行為がオヤジを救うというわけです。

最後の7つ目は、飲みにつき合ってあげる力。「たまには飲みながら話をしたいなあ」

「今日は飲んでストレス発散したいなあ」「でも部下を誘って断られたらイヤだなあ」という上司に、一声かけるだけという簡単な技です。

新入社員の定着や育成にオヤジ世代が悩んでいます。しかし、割と一方的な世代論をベースにしたものが多く、それゆえに相互理解へのあきらめが感じられるのも事実。世代が違えば育ってきた環境も違うので、相互理解は簡単ではありませんが、それをすっ飛ばして方法を学ぶのが効果的だとは思えません。

オヤジ世代も若者世代も、互いに耐性を磨いて何とか相互理解を図ることが定着と育成のスタートです。（川口雅裕 2011/2/18）

## ゆとり世代を批判する“実はゆとり”な世代

---

ゆとり世代が社会に出てくるようになって、彼らをさげすんだり、馬鹿にしたりするような物言いが（特にネット上では）目に付きますが、その内容については異議があります。例えば、「ゆとり世代は学力が低い」という点については、そもそも「ゆとり教育」になって、いきなり学校で学ぶ分量や時間が減ったわけではなく、恐らく30年くらい前からすでに教科書の分量は徐々に減ってきているので、「現在40歳代の人たちも含めて、徐々に学力は低下してきていたんじゃないか」という見方もできます。少なくとも、自分たちはマトモなのに、突然これまで見たことがないような学力の低い世代が誕生したように言うのは当たっていないでしょう。

「常識や振る舞いがなっていない」という指摘もありますが、そんなことは昔から学校のカリキュラムにはなかったわけで、ゆとり教育が原因でないことは明らかです。常識というものは親や大人や先輩を見て、マネをしながら学ぶような類のものであって、彼らが「あいさつもできん」「言葉遣いがなっていない」「マナーを知らない」のであれば、親や大人や先輩がそうだからではないのかと思います。

「あいさつもできん」「言葉遣いがなっていない」「マナーを知らない」上司や大人を会社でも街でも見かけますが、それをマネしているだけではないか。少なくとも、自分たちはマトモなのに、突然これまで見たことがないような常識のない世代が誕生したように言うのは勝手な話です。

だいたい、ゆとり世代をバッシングして、何かいいことがあるのでしょうか。つまらないネタを書き続けて政権をバッシングし、支持率を落として総理を替えて、したり顔をするメディアと一緒に、まったくメリットのない、生産性のないことをやっているようにしか見えません。世代間の争いはやめて、「共生するにはどうしたらいいか」「彼らがちゃんと就職して、仕事の力を付けて、これからを背負えるようになるためには、どうしたらいいか」を考えることが大切なのではないかと思うわけです。

夕方早い時間から居酒屋に繰り出して、「退職金がいくらになるか」とか、「今度の賞与がどうなるか」とかいう算数と、社内政治と自分の身の処し方、部下や他部署の批判などをのん気に語っている人たちを見ると、「何とゆとりのある人たちだろう」と感じます。「ゆとり世代」という呼称は、実はこちらの世代にふさわしい。そんなことを言うと、「こっちは昔苦労して、今の立場や処遇を手に入れたんだ」とおっしゃるでしょうが、20年も成長が止まっている大変な時代には上の人間が身体を張り、骨身を削るのが当然と考えますし、今の若者世代を作った責任だって全員に少しずつはあるはずなのです。

（川口雅裕 2011/1/25）

## ヤフーニュース転載コラム

<http://p.booklog.jp/book/45405>

著者 : mmmkawaguchi

著者プロフィール : <http://p.booklog.jp/users/mmmkawaguchi/profile>

感想はこちらのコメントへ

<http://p.booklog.jp/book/45405>

ブックログのpapier本棚へ入れる

<http://booklog.jp/puboo/book/45405>

電子書籍プラットフォーム : ブックログのpapier ( <http://p.booklog.jp/> )

運営会社 : 株式会社paperboy&co.