



鳥飼総合法律事務所 弁護士

## 小島健一氏に聞く

### 人材難時代の処方箋

# 心理的安全性を高めて 「人間関係」の力を活かせ

人事労務を基軸にする弁護士として、人と組織をめぐるさまざまな紛争やトラブルの現場に立ち会ってきた小島健一弁護士が考える「人材が辞めない職場」とは？ 人口減少時代に若手人材を引き留め、活力ある職場環境を整える力ぎを尋ねた。

### 「辞めない」会社より 「選ばれる」会社に

——人手不足が深刻さを増しています。優秀な若い人材を採用するために、こしは大卒初任給を30万円以上に設定する大企業も現われました。

そうはいっても、高い初任給で大企業に採用された若い人材が、そこでずっと働き続けるかというと、それはわかりません。

昔であれば、よい会社に入れば入るほど「辞めたら、ここ以上によい条件の会社には入れない」という恐怖心のようなものが芽生えました。そうした心理を巧みに使って、大企業は優秀な人材を囲い込んでいた

わけです。

しかし、近年は第二新卒を積極的に採用する大企業も多いですし、外資系やベンチャー企業にいく選択肢もある。大企業といえども退職のハードルは下がっています。もともと人の移動が多い中小企業であればなおさらかもしれません。

だからといって、最初から「辞めそうもない人を採用しよう」と考えるのもナンセンスでしょう。会社が用意した待遇や、ちよつとしたポジションに満足してしまう人と、よい意味で辞めたいと考える人、もつと成長できる環境ややりがいのある仕事を求める人と、どちらが会社にとって「辞めてほしくない人材」かは明らかです。

目指すべきは、社員を囲い込むことでは

なく、意欲も能力もあって、いつ転職してしまってもおかしくない人材に「この会社で働くほうが面白い」「ここにいたほうが成長できる」と、積極的に選ばれる会社になることではないでしょうか。

しかも相手はすでに入社しているわけですから、会社の内幕はすべて見られてしまします。選ばれる会社を目指す以前に、内幕を見られても耐えられる中身でなくてはいいない。つまり、会社として、経営者として、管理職として、見られることに耐えられる「かたち」である必要があります。

——見られることに耐えられる「かたち」といいますと？

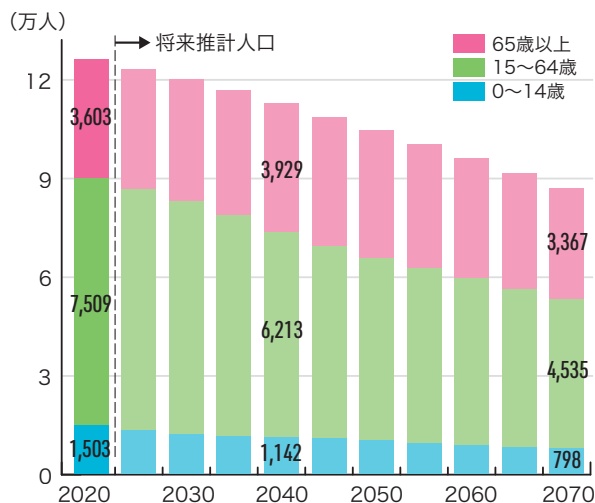
経営者であるなら経営者らしい振舞いをする、経営者らしい考えや覚悟を見せる。日頃の言葉の使い方なども含めて、経営者として見苦しくない姿であることです。

そもそも会社は、契約で結び付いた人たちでつくる機能集団です。それぞれが契約当事者として、立場に応じた役割を果たすことが求められます。ところが、この当たり前のことに対して、十分な覚悟や努力ができていない人が多い気がしています。

弁護士という職業柄、多くの会社で実務の現場を見てきましたが、なかには失敗の責任をすべて部下に押し付けて、自分は逃げてしまうような人すらいます。若手社員にしてみたら、そんな経営者や管理職の姿など見たくもないでしょう。

果たすべき役割を果たさない上司の下

## ■いよいよ加速する若手人材の不足



出典：2020年までの人口は総務省「人口動態調査」、2025年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来人口推計（令和5年推計）」〈出生中位（死亡中位）推計〉

で、働きたいと思う人がいるでしょうか。ましてや、やりがいなんぞ感じられるはずがない。そんな上司が何か指示を出しても、部下は思い通りに動きません。そこを無理にやらせようとして、パワハラめいたことをやってしまうのです。

——「**がたち**」ができていない**会社が変わるには、どうすればよいと思われませんか？**

理想をいえば、まず、経営者から変わることでしよう。子どもが親の背中を見て育つと同じで、トップに立つ人間が、その立場に相応しい振舞いや覚悟を見せれば、そばにいる人間から順に影響を受けて、いずれ組織全体に伝わっていきます。

仮に経営者にそうした振舞いを期待できなくても、社員1人ひとりが、それを口実

にして自分の果たすべき役割から逃げないことです。たとえ最初は1人か2人であっても、自分の役割をしっかりと自覚し、努力と覚悟をもってそれを全うし続けられれば、その姿は周囲の人間に伝染していきます。SNSの「いいね」と一緒ですね。よいことも悪いことも、そうやって周りに伝染していくんです。

近年、「心理的安全性」ということが注目されていますが、なぜ職場の心理的安全性が低くなるかというと、別に特定の誰かが心理的安全性を下げてやろうとしているからではありません。メンバー1人ひとりの言動や考えが作用しあって、心理的安全性の低い職場ができあがるのです。

ですから、心理的安全性を高めたいと考えるなら、1人ひとりが自らの振舞いを見つめ直し、心理的安全性を下げている要因を取り除いてゆくことです。何か制度をつくって導入すれば、それで職場の心理的安全性が高まるというものではありません。

### 問題の本質は「業務が見えない」こと

そして、もうひとつ大事なのが「業務の見える化」です。というのも、職場におけるさまざまなトラブルの本質的な問題は、業務が「見えない」ことにあるからです。

まず、業務が見える化されていないと、適正な評価ができません。人事にまつわる

訴訟のなかでも、特に難しいのが評価を巡る争いです。

紛争に至らないまでも、社員の納得が得られる評価を行なうのはとても難しいことです。しかも、上司と部下の間で、業務の困難さであるとか、仕上がり具合のイメージであるとか、業務そのものの内容だとかが十分に共有されていないケースがあまりにも多い。業務が見える化されていないから、認識を共有できないのです。

業務を行なっている本人にすら、業務が見えていないケースも珍しくありません。そういう人は、自分がやっている業務の内容を言葉にして説明することができない。だから、うまく教えることができないし、何か聞かれても「こういうやり方でやってきたんだから、同じようにやればいいんだ」といった具合にしか答えられない。

業務を言語化することは、担当者自身の理解を深めることにつながります。逆に言語化できなければ、業務内容を検証したり、もっと効率的なやり方を求めて試行錯誤することもあります。前例踏襲的に漫然と業務を行なうだけです。

しかも、業務内容が言語化されていないことで人間関係にストレスが生じ、ハラスメントが起る要因にもなり得ます。

——「**業務の見える化**」が**進まない理由はどこにあるのでしょうか。**

ひとつには、経営上の優先順位が低いかからです。業務が見える化する必要性はわか

っていても、実際に行なうとなると膨大な労力と時間がかかります。現状でも業務は滞りなく回っている（ようにみえる）わけですから、よほど不都合なことが起こらないかぎり、「業務の見える化」を実行する強い動機にはなりません。

もうひとつは、日本企業ならではのマインドが関係しています。

外資系企業で人事部門のサポートをする仕事をしたことがあるのですが、とにかく外資系は人がどんどん辞めていきます。彼らは、よい転職先があればすぐに辞められるように、ふだんから自分の業務内容を書き出してファイルにし、いつでも引き継げるように準備しているんです。

仕事のやり方も違います。業務量に対して従業員数が少ないこともあって、日本企業なら3人ぐらいでやる仕事を1人でこなします。だから効率を最優先し、重要度が高く成果をアピールできるような仕事に集中してリソースを割く。間接部門であつてもそこは同じで、日本企業に勤めている人とはマインドがまるで違います。

一方、日本企業では業務が属人化する傾向が強い。仕事を効率化したり、成果をアピールしたりするよりも、会社のなかでの居場所（仕事）を確保したり、ときには他の社員に対して優位であるために、自分のスキルやノウハウを見せない方向に動機が働くのです。

転職のハードルが下がってきたとはい

え、それは若い年代のことで、中高年以上の人がよい条件で再就職するのは厳しい状況です。リストラされることへの不安や、誰かにいまの地位を脅かされるんじゃないかという不安が、「業務の見える化」を阻んでいるようにみえます。

—— 属人化を解消して「業務の見える化」を進めるには、何から始めればよいのでしょうか。

いきなり業務を引き剥がすような、暴力的なやり方をするのは得策ではありません。人は不安を感じると、ますます自分が持っている価値観やこだわりを固執して、自分を守ろうとするからです。

そうではなく、不安を緩めてあげる。あなたが抱えている業務やノウハウを職場内で共有しても、雇用や職場での地位を失うことにはならない。それどころか、仕事がラクになるし、楽しくなる。あなた自身、もっと成長することができる。会社もそれを期待しているんだ、ということを社内に向けてアナウンスするところから始めるべきでしょう。

労働人口の減少を見据え、政府はDXや障害者雇用を促進していますが、それには「業務の見える化」が不可欠です。たとえば障害者雇用では、障害者の人に任せる仕事を社内のあちこちから集めてきて1人分の量にし、さらに作業がしやすいようにマニュアル化する必要があります。

その過程では、定型業務でも担当者に無

理を強いるため障害者の人には頼めない仕事、じつは必要のない無駄な仕事、何らかのリスクを秘めている仕事などが炙り出されてきます。障害者雇用は、業務の「無理・無駄・リスク」を発見する機会にもなります。

**発信することで損をしない環境に**

業務が見える化されて情報が共有されるようになれば、チームで仕事ができるようになります。1人に何かアシデントがあつても、他のメンバーで補うことができる。社員のワークライフバランスにも寄与しますし、多様な働き方を可能にする素地ができます。

何よりも、チームで仕事をする一番の利点は「壁打ち」の相手ができることです。たとえば、自分でもまだ整理しきれていないアイデアがあるとします。そのアイデアについて、上司や他のメンバーと一緒に整理しようとしてくれる、何か価値を加えようという構えで耳を傾けてくれる、実際によいヒントがもらえる。

そんな「壁打ち」の相手がいる会社は、成長したいと考える若手社員にとっても魅力的なはず。もちろん、そのような「壁打ち」をするには、社員が安心して発信できる、心理的安全性の高い環境であることが前提ですが。

—— 具体的には、どのような環境ですか？





こじま けんいち氏 ●問題社員の処遇から組織・風土改革、産業保健、障害者雇用まで、紛争予防・迅速解決の助言・支援を行なう。メンタルヘルス不調やハラスメントに関わる深刻な案件も、早い段階から依頼者に寄り添い、解決まで支援している。日本産業保健法学会理事、さんぽ会幹事。

上司の顔を気にせずに自分の考えを率直に話せる。話したことによって損をしない、ペナルティーを受けない環境です。

HIT-Bitプログラムというのをご存じでしょうか。自律進化組織研究所代表の三好章樹氏が行なう組織改革手法です。5人、10人ぐらいのチームをつくって毎日5分間ミーティングを行ない、そこで全員が30秒程度のスピーチをするというものです。これを何か月も続けていきます。

話すテーマは何でもよくて、唯一のルールは「否定しない」こと。愚痴や同僚の批判を言っても、「よく話してくれたね」「正直な気持ちを知ることができてよかった」といったふうに、他のメンバーは絶対に肯定的な反応で受け止めます。

そんなミーティングを1か月も続けると、チームの雰囲気は劇的に変わってくるんです。1人ひとりが自律的に考えるようになり、建設的な意見を自ら発信するようになります。最初は不満ばかり話していた

人も、他の人が前向きな話を聞いているうちに、だんだん自分も前向きな話をするようになるのだそうです。

また、毎日スピーチをすることで情報を発信する習慣が身に付いてきますし、うまく伝えられるようにもなりますね。同僚間で情報が共有されるようになり、現場の情報が自然と上に上がるようになります。

心理的安全性の高い、風通しのよい職場環境を整える第一歩として、日常的なコミュニケーションを見直すところから始めてみるのも1つの方法だと思います。

## カギは「人間関係」にある

お互いがどんな考え方をしている、どんな価値観を大事にしているかがわかって、初めて私たちはお互いの違いを理解し、尊重することができます。そして相手への理解が深まるにつれ、だんだんお互いに自分の善良な部分、よい人間性の部分を前面に出して付き合うようになる。人間関係には、そのような力があります。

一方で、ハラスメントやメンタルを病む原因もまた人間関係です。この人間関係をうまく整えることで、人事労務にかかわる紛争の大半は防ぐことができるはずです。

とくに障害者雇用の支援に携わるようになってから、そのことを痛切に感じるようになりました。というのも、障害者の人が本当に困っているのは障害そのものではなく、人間関係だからです。

く、人間関係だからです。

障害のある人の多くは、その障害が理由で何度も失敗したり、つらい経験を重ねてきています。「また同じことが起こるんじゃないか」という不安や恐怖を常に感じているのです。その不安や恐怖が、自分のかで大事にしているこだわりや価値観への固執となって現われます。

固執が強いと、人は想像力が働きます。自分のこだわりや価値観を相手にうまく伝えることができないし、他の人のこともわからない。それがストレスとなってさらに固執を強める、という負のスパイラルに陥ってしまうのです。

——そんなときは、どのように支援していくのですか。

持っている想像力を総動員して、その人が固執するこだわりや価値観を聞き出し、一緒に言語化していきます。言語化することで固執するものと少し距離感が生まれ、不安も緩んで想像力を働かせる余裕が生まれます。周囲の人が、その人のこだわりや何を大事にしているのかを理解できれば、おのずと人間関係も変化していきます。

人間関係が心や体に影響を及ぼし、それが仕事の生産性に作用するメカニズムは、障害のない人にも共通するものです。障害者雇用は、人事担当者としてのスキルを確実にアップさせる機会になるはずです。ぜひ、多くの会社でチャレンジしていただきたいと思います。