

実例人事のコンフリクトマネジメント

「価値観の対立」を越えて職場のダイバーシティを進めよう

実例 1 オーナー社長 vs 大企業OB

わが国はかつてない人口減少局面に突入しており、これまで活用してこなかった多様な人材に向き合う（ダイバーシティ推進）必要性が高まっている。しかし、日本の企業組織は「均質集団」をつくり上げることに注力してきたとあってよく、多様な価値観を同居させることには不慣れである。

ダイバーシティを進めるほど、企業内では価値観が対立（＝コンフリクト）する局面が増える。この解消は、人口減少時代の人事における主要課題の1つになるだろう。

この連載では、そうしたコンフリクトの実例を取り上げ、双方の視点から、何を考え、なぜ意見が対立したのかを明らかにし、その中で人事部門が果たすべき役割を考察していく。

第1回は、オーナー社長と大企業OBが対立した実例である（人物名・社名は仮称）。

問題シーン 面談で口論に

大手広告代理店OBの武田氏（62歳）は、従業員数15名の犬山商事に入社した。武田氏は経験を買われ、新規事業の宣伝と営業を任された。

武田氏は3ヵ月間の契約期間中

の働きぶりで正規雇用への切り替えが判断される。武田氏と社長（47歳）は契約更新のために面談を行った。

最近の取り組み状況を報告した武田氏は、社長から「この2ヵ月の売上は残念ながらゼロですが、今後、ご自身の人件費を賄うだけの売上を立てる自信はありますか？」と質問され、激昂した。

「何が人件費だ。売上以外の成果をこれだけ説明しているじゃないか。金にしか興味がないのか？」と武田氏が悪態をついたため、口論になった。

その晩、我に返った武田氏は翌朝すぐに社長に詫びたが、関係を修復できなかった。社長は、「今月分の給与は満額払うので、明日から入社不要」と武田氏に言い渡した。

武田氏の視点 プロセスは正しいのに

採用面接では確かに営業もすると言ったが、メインは宣伝担当なので、売上目標は目安程度のはずだ。

前職のツテで新聞広告を格安で数回載せた。これだけで100万円以上のコストダウンだ。商品パンフも粗末だったので、印刷業者に格安で引き受けさせた。これは

株式会社グローディア 代表取締役 各務 晶久

実例 2	ゆとり社員vsバブル上司
実例 3	上昇志向vs専門志向
実例 4	営業トップvs経営層
実例 5	“意識高い系”部下vs実直上司
実例 6	女性総合職vs男性上司

50万円以上のコストダウンだ。社長はこれらの実績を無視し、売上しか見ない。何を言われても大丈夫のように、きちんと脇を固めていたのに、理屈も何もあったものではない。

社長の視点 成果が絶対条件

採用面接で「宣伝だけでなく、営業もできるので年齢は高いがぜひ使ってほしい」と武田氏が意欲を見せたので採用した。

「1から始める新規事業なので、私個人の預金を切り崩してあなたの給与を支払うことになる。売上が立たないとあなたの給料はすぐに払えなくなる。3ヵ月後に最低50万円の売上を上げる自信があるなら採用する」と契約前に具体的に説明していた。

広告であれ営業であれ、方法は任せるので、自分の人件費を稼ぎ出すことが条件だったし、結果はシビアに求める約束だった。ほとんど社内にはいないし、直行直帰も多い。経過報告もないが、大企業で部長まで務めた人なので、細か



各務 晶久 (かがみ あきひさ) <http://www.glodea.co.jp/>

㈱グローディア代表取締役、NPO人事コンサルタント協会理事長。川崎重工、日本総合研究所を経て独立。大阪市人事に関する専門委員、大阪市特別参与、大阪商業大学大学院非常勤講師等を歴任。中小企業診断士。同志社大学卒、関西学院大学大学院でMBA取得。著書に「人材採用・人事評価の教科書」(同友館)、「メールに使われる上司、エクセルで潰れる部下 利益を生むホントの働き方改革」(朝日新聞出版)

いことを言うよりも成果を示してもらおうことにした。

広告を出したいというので認めたが反響はゼロだった。反省どころか、「相場より大幅にコストダウン」したとアピールされる始末だ。今のパンフレットが粗末だというので更新を認めた。

本来は不要な経費なのだが、これもコストダウン実績だと言う。くだらないアリバイをいくら並べたところで、彼の給料がどこから湧いてくるわけではない。なぜこんな簡単なことが理解できないのだろう。

対立点の抽出 シビアさに温度差

大企業では、武田氏1人くらいの人件費は何とでもなるが、零細企業ではそうはいかない。このことを武田氏は肌感覚で理解しておらず、売上よりも、取り組み方法や売上以外の貢献といった「身を守るための理屈」の準備から着手していた。大企業勤めで身についた处世術だ。

武田氏は放任され、成果だけを求められる働き方に自らの考え方をアジャストできなかった。言い訳は通じず、売上のみに焦点が当たったので、社長を「売上至上主義」だと断じたのだ。

一方、社長は財務的な余裕がないため、ピンポイントで売上貢献

を求めている。武田氏に裁量を与え、やり方を完全に任せていたので、成果でしか判断しようがないともいえる。入社前に「成果をシビアに求める」と説明し、3ヵ月で契約更新を判断する約束なので、武田氏が必死で売上を追うものだと社長は信じ込んでいた。

どの企業でも「成果をシビアに求める」というフレーズはよく使うが、「シビアさ」にはかなりの温度差がある。1つの言葉に双方が異なるイメージを抱き、不幸を生んだのだ。

人事部門の役割 双方のクッション役に

本件は、人事部門などの第三者が、もっと早い段階で2人から意見を聞き取っていれば、対立は回避できたはずだ。

外部人材は、組織に馴染むまでに大小のコンフリクトを起こすことを前提とした人事マネジメントが必要だ。

入社後あまり期間を空けずに、人事部門が本人と上司の双方にヒアリングし、クッション役となるのだ。「上司にそれを言ったら終わり」という局面をつくらせないことは、ダイバーシティ推進に向け人事部門が果たすべき重要な役割といえる。

ポイントは本人だけでなく、上司にもヒアリングすることだ。こ

のような「コンフリクト・カウンセリング」が近くキャリア・カウンセリングや産業カウンセリングより脚光を浴びるようになるだろう。

この問題の根本には、1から10まで言わなくても武田氏とは相互に理解し合えるという社長の思い込みがある。労働契約書には職務内容として「宣伝・営業」と明示されており、社長は入社時に売上目標を記載した簡単な書面を渡していた。にもかかわらず武田氏はあくまで自分は宣伝担当で、売上目標は1つの目安だと主張していた。

人は選択的に情報を受け取り、自分の都合のいいように解釈がちだ。個人差は大きいですが、一般論として、高年齢者ほどその傾向は強くなる。企業OBを受け入れる場合、定年まで慣れ親しんだ組織や仕事に寄せて物事を理解しようとしたり、一旦思い込むと修正が容易でなかったりする点には注意が必要だ。

用語1つとっても、会社が違えば意味は異なり、誤解を生むものになる。従って、書面では舌足らずな単語や短文ではなく、冗長に思えるくらい丁寧に職務内容や期待成果を詳述するほうがよい。人材多様化時代には、暗黙の了解を前提としない人事管理が必要なのだ。