

人事の心窓

ちよっと道草



(株)コーソ
支援グループ
人事教育・広報チーム
課長 竹村 萌

「どんなことでも構いません、皆さんの話を聞かせてください！一緒に働きやすい会社を作りましょう！」——そう言っ始めた「全社員面談」が、今年で3年目を迎えます。

当社の人事スタッフは、私を含めて3人。その3人で年2回、全社員と個別面談を行っています。現在の社員数が117人ですから、1人当たり40人弱の社員と話をすることになります。面談の所要時間は社員1人につき約1時間で、話の内容は現状から今後の希望や不安、人間関係の悩み、会社に対する意見まで多岐に渡ります。

面談を開始した2012年は、退職者数が一時的に増加し、17人上っていました。前年の2011年に人事制度を導入し、評価・処遇を決める『仕組み』は整ったものの、中長期的な組織づくりを目的とした公正な『仕組み』である旨が、十分に浸透していなかったことがその一因です。また、会社が一方的に

人事制度を導入したという印象から、「会社は社員の意見に耳を貸そうとしないし、会社の考えもよく分からない」といった不信感・不満が蔓延し始めていました。いずれも、対話不足によるものです。社員の9割はデータベース技術に特化した高度専門職であり、人材が当社の競争力の源泉です。そこで、退職者数の減少をゴールとして、「まずは話を聞こう、そして一緒に考えよう」と、全社員面談をスタートしました。

当初は、一部の管理職から反対意見もありました。「人事が社員の言いなりになってどうする」、「意見が通らないことが不満になる。すべての意見を叶えられるわけではないのだから、やめておけ」と。確かに、人事として譲れないラインはありますし、すべての要望を受け入れることもできません。

実際に、経営上の合理性のない要望については、明確な理由を添えて対応不可と回答しています。一方で、やり方の問題であれば徹底的に考えます。個人への回答が閉じた世界で完結しないよう、開示できるものはすべてQ&A方式で全社公開しています。カバレッジ(対象範囲)を増やすために昨年から匿名でも投書可能な目安箱(箱)とweb版)も導入、面談と同様に社内イントラおよび月次会議資料を通じて回答を公開しています。

面談の効果がどの程度かは分かりませんが、2013年の退職者数は過去最少の2人でした。これから会社が成長するに伴い、会社が定めた『仕組み』に社員が従う部分が増えるのかもしれませんが、青臭い考えかもしれませんが、対話を疎かにせず、『現場VS人事』ではなく『現場&一緒に考える人事』という構造であり続けたいと思っています。

対話重視し「一緒に考える人事」で