

# 人事（人ごと）の悩みを解くヒント

20230624\_hrms-jp

私は四十年以上もの間、人事の仕事で、いろんな人とかかわり、いろんな問題にあれこれ取り組んできました。皆さんもいろんな人と一緒に働き、一緒に暮らす中で、いろんな困り事や悩みごとがあるだろうと思いますが、**相手を人として正しく理解し、正しくかかわり合えば、そこに自ずと解が見えてくるはず**だと私は思います。この本が皆さんの人に関する悩みを解くヒントのひとつになれば幸いです。



<https://www.amazon.co.jp/dp/4867184926/>

A 人事は「人ごと」

B 人は何のために働くのか？

C 働き方そのものの「働き方改革」

D 仕事をする上でいちばん大切なこと

E 人を仕事に動機付けるのは難しいか？

F 忙しさを壁にせず、ノーレスポンスを闇にせず

G 人は「材」でも「財」でもない

H どんな「人」を選べば後悔しないか？

I 人は「分かる」か？

J 人は「変わる」か？

K 一緒に働く人たちの未熟と成長

L 人を通じて仕事をする（マネジメントの力）

M コミュニケーションはイマジネーション

N 困った人たちは困っている人たち

O 人はどこまで「自己」中心なのか？

P 感じること・思うことと、言うこと・行うことの間に…

Q 組織であるがゆえの理不尽さ

R 組織をマネジメントするとはどういうことか？

S 正義（正しいこと）ほど人を虐げる

T 人は争ったり闘ったりしなければ進化も成長もしないのか？

U どこまで「人」を否定せずにいられるか？

V Thank you for your…

W 人間の天性（人間が既に知っていること）

X 人事の指導理念（先人のことば）

Y 人事の行動指針（自戒のことば）

Z 時空一体に見れば「解」が見える

& 結局、「人事」とは何だったのか？

## 1. 「人事」は「人ごと」

企業の人事に40年以上も携わって来て、「人事」は「人ごと」だなあとつくづく思います。それは「他人ごと」という意味ではなく「自分ごと」であり「人間ごと」であり、ひとりひとりのかけがえのない「人」に関わる重大事だという意味です。

## 2. 「人」はモノでもカネでもない

企業の経営資源は「ヒト・モノ・カネ」であり、これらの有限資源を、最大限に有効活用することが企業経営だというのはその通りです。しかし、「人」は「モノ」や「カネ」と同列ではなく「人材」でも「人財」でもないと思います。

## 3. 「人」ひとりひとりのかけがえのなさ

それはひとりひとりの尊厳ある存在として、最大限の尊重を要すること、あらゆる人が、あらゆる人間的関係（組織や社会や国家…）において、それぞれの人格的尊厳を最大限に尊重されるべきであるということです。

## 4. 「人」は合理的にも不合理にも反応する

そして何より「こころ」を持つ存在だということです。機械のようにあらかじめ設計されたとおりに動くわけでもなく、法則通りに動くわけでもない。また必ずしも合理的な選択をするわけでもない。理性的にも感情的にも反応する…。

## 5. 「人」はその時代時代の「人間らしさ」の実現のために「働いて」きた

人間はあらかじめ（または既に）何がより人間らしいかどうかを知っていると思います。そしてその時代やその社会の制約こそあれ、その人間らしさを実現するために、主としてそのことに動機付けられて働いてきたのだと筆者は思います。

## 6. 「人」はたったひとりで生きてきたのではない

いわゆる「自己生存の欲求」とは、究極的なパニック状態で、他人の生存を否定してでも自分の生存を保とうとする本能的欲求だと思うのですが、実はその「生存」でさえ、人間にとってはたったひとりで実現できるものではないと思います。

## 7. 「人」はたったひとりで働いてきたのでもない

人はたったひとりで生きるのではない、より人間らしく、よく生きるためにその時代・その社会・その個人として精一杯働いてきたのだと思うのですが、その「働く」ということについても、たったひとりで働いてきたのでもないと思います。

## 8. 「人」は社会協働的に生き、組織協働的に働いてきた

人にとって、生きることも働くことも、ともに本質的に「協働的」なのだと思います。だからこそより豊かな価値が実現できるし、個人や組織や社会の成長もある。しかしそこには同時に、協働的であるがゆえの悩みがあるのだらうと思います。

## A 人事は「人ごと」

私は今まで四十年以上も、一般企業や外資企業や公営企業や医療機関の人事労務マネジメントの仕事に携わってきました。今振り返ってつくづく思うのは「人事」は「人ごと」だという、当たり前のことでした。カネでもモノでもない、合理的にも不合理にも、理性的にも感情的にも、利己的にも利他的にも動く人間系の問題はいろいろですが、それらは人間系で必ず解ける、愛すべき存在だということでした。

## B 人は何のために働くのか？

人はその時代や社会の制約こそあれ、「人間らしさ」の実現のために働いてきたのだと思いますし、それに動機付けられてきたのだと思います。人事マネジメントの最大の課題は、人を「仕事をする（働く）」ことに動機付けるということです。結局のところ、人を「仕事をする（働く）」ことに動機付けるものは「働く価値」だと思います。働くこと自体の価値、働くことを通じて実現される人間的な価値…。

## C 働き方そのものの「働き方改革」

「労務に服して（労務を提供して）賃金を得る」という「働き方」自体をそのままにしておいて本当に「働き方改革」ができるのでしょうか？（少なくとも私にはそう思えません。）その時代・時代ごと、その人・人ごとの精いっぱいいいから、「働く」こと自体をその人にとって、また世の中の人たちにとって、もっと自律的・自立的で、幸福や喜びであるようにすることだと、私は思います。

## D 仕事をする上でいちばん大切なこと

仕事をする（働く）上でいちばん大切なこと、それは結局、「良い仕事をする」ということだと思います。自分にとっても相手にとっても社会にとっても価値のある仕事。単に経済的な価値や効用だけでなく、もっと人間的で社会的な価値を実現すること…。そして常に「相手への（からの）視点」だと思います。「仕事は相手だ」というのが私の現役管理職時代の口癖でした。

## E 人を仕事に動機付けるのは難しいか？

人を仕事（働くこと）に動機付けるのが人事マネジメントの最も重要で基本的な機能だと思いますが、自分の動機付けさえ難しいのに人の動機付けはもっと難しい…。ある人はそれを「使命感」とおっしゃいました。かつての私の部下は「自分の成長が最大の動機付けです」「仕事が出来ようになる、というだけでなく、人間的に成長すること」だと言ってくれました。

## F 忙しさを壁にせず、ノーレスポンスを闇にせず

忙しい、ということを使い訳・口ぐせのようにしている人たちは、何ごとも「遅れ・遅れ」の対応になっていて、そうでない人たちは、何ごとも「早め・早め」の対応になっているように思います。忙しさの壁やノーレスポンスの闇を破るのは「早さ（迅速さ）」だと思う。「クイックレスポンス」「クイックデシジョン」「クイックアクション」…ただしそれを人に強いるつもりはありませんが。

## G 人は「材」でも「財」でもない

人事は「人ごと」、その対象はひとりひとりかけがえのない、モノでもカネでもない、「いのち」と「こころ」を持つ存在です。だからこそ、そこに人事（人ごと）の難しさと大切さがあると思います。いろいろな問題があるけれど、結局のところ、相手をひとりの「人」としてリスペクトすることが問題解決のベースだと思います。「汝の敵をこそ愛せ」の「愛」が基本にあれば必ず解ける…。

## H どんな「人」を選べば後悔しないか？

この人とならぜひ、この先ずっと一緒に働いて（暮らして）行きたい、と思える人かどうか、後悔しない、あとで「失敗」と思わない人かどうかだと思います。今までの「採用ミス」から学習して逆算すれば良いだけ…。人事実務では、「能力適性」「資質適性」「指向適性」を判定する、ということになります。

## I 人は「分かる」か？

何十年一緒に働いても（暮らしても）良く「分からない」人がいるのに、人事の専門家はたった一度や二度の面談や選考でその人が本当に分かるのでしょうか？（分かる、としたらどういう点に着眼すれば良いのでしょうか？）人事実務的に言えば、「記述選考」「面接選考」「観察選考」がそのための手段、ということになります。

## J 人は「変わる」か？

人は「変わる」のでしょうか、それとも「変わらない」のでしょうか。「変わらない」としたら、「育成」の意味が無いと思うのですが…。一年単位で変わる要素もあれば十年単位で変わる要素もあり…本人が頑なに変えない要素も今すぐにでも変えられる要素もある…。「人は変わる」というのが私の人事マネジメントの原点です。

## K 一緒に働く人たちの未熟と成長

挨拶も返事もできず、言葉も礼儀も知らず、自分のことしか視野にない「未熟な人」が目立つような気がするの、私が新人のころの自分を忘れてしまったからでしょうか？

幼児期の「自分のことも自分で出来ない」段階から「言われたらできる」段階へ、さらに「言われなくてもできる」段階へ、「人と一緒に（人のために）できる」段階へと「社会性」を高めていくこと…

## L 人を通じて仕事をする（マネジメントの力）

「何もかも自分で直接やったほうが良い」と思う人や「仕事は得意だけど『人』は苦手」という人は、残念ながら「対人的なマネジメント」には向いていないと思います。

最も簡単明快に言うなら、「そこを何とかすること」であり「やりくりすること」ということだろうと思うに至りました。しかも「人を通じて」それをする事…。

## M コミュニケーションはイマジネーション

仕事をする上でいちばん大切なことは「コミュニケーション」であり、「コミュニケーション」でいちばん大切なことは「（相手への）イマジネーション」だと思います。少なくとも相手からのメールには「クイックレスポンス」すること、「ノーレスポンス」にしないことは必須だと思います。仕事相手のメールが「迷惑メール」でもない限り…。

## N 困った人たちは困っている人たち

「職場の中の困った人たち」に関するご相談が多いように思いますが、「職場の中の困った人たち」は、実は「職場の中で困っている人たち」なのではないでしょうか？

例えばコミュニケーションが上手くとれずに「困った人たち」と呼ばれる人たちは、実はまともなコミュニケーションの成り立たない職場の中で、とても「困っている（悩み苦しんでいる）人たち」…

## O 人はどこまで「自己」中心なのか？

「人」は、どこまでも「自己中心」なのではないでしょうか。「相手」が視野に無く、自分本位の「利」や「理」や「情」ばかりを優先する人が少なくないと思います。ところで人事の教科書に頻繁に紹介される「マズローの欲求五段階説」では、「自己尊厳」や「自己実現」などと、「自己」ばかりが強調されていますが…

## P 感じること・思うことと、言うこと・行うことの間に…

感じることや思うことをそのまま言動や態度に露わにしているだけでは良好な人間関係が成り立たず、その間には「冷却回路」や「思考回路」があるほうが良いと思います。

その時々感情任せの暴言を傍で聞かされるのはとても辛く悲しいです。自分のやり方・考え方に固執するからこそ不本意な結果が生じるのに…

## Q 組織であるがゆえの理不尽さ

私自身はすでに「組織嫌いの組織人」からリタイアしたつもりでいたのですが、今でもまだ、相手方が「組織」であるがゆえの悩みを抱えています。

組織であるがゆえの遅さ、非効率、無責任、危うさ、理不尽さ…ただしそこに実在するのは「組織」そのものではなく、いい意味でもそうでない意味でも「組織的にふるまう」人たちです。

## R 組織をマネジメントするとはどういうことか？

対「個人」のマネジメントと、対「組織」のマネジメントとでは、何が同じで何が違うのでしょうか。何をどうすれば良いのでしょうか？

デシジョン、オリエンテーション、モチベーション、コミュニケーション、エデュケーション、エヴァリュエーションという機能を発揮して「ベクトル」たちの集合的な動きをコントロールすること…

## S 正義（正しいこと）ほど人を虐げる

私は、「パワハラ」がいまだに無くならないのは、それをする人がそれを「正しい」ことだと誤信してそれを「パワハラ」だと気付かずに行うことが多いからだと思います。

「正しい」という言葉には「正確」という意味と「正義」という意味があると思いますが、「正確」が人を虐げることは少ないとしても、「正義」が人を虐げることは多いだろうと思います。

## T 人は争ったり闘ったりしなければ進化も成長もしないのか？

多く的人是は「戦う」とか「闘う」とか、果ては人を「敵」呼ばわりしますが、それを聞くたびに私はギョッとします。そうした言葉の代わりになぜ「一緒に働く」と言えないのか。

また「競争」という言葉さえ、「生存競争」とか「生き残りをかけた戦い」とか「自由競争」とか、「自由」や「権利」という言葉さえ、他の人との「対立」や「闘争」の言葉だとしたら…

## U どこまで「人」を否定せずにいられるか？

人にはそれぞれに「感じ方・考え方・やり方」があるのですから、それをハナから否定し合っていたのでは、まともなコミュニケーションも人間関係も成り立ちません。

私自身、相手が言おう・しようとするをつい否定したくなり、私が言おう・しようとするを相手にハナから否定されるとイヤになります。相手を否定しようとする心を捨てないかぎり争いは絶えません。

## V Thank you for your…

私が英語を習い始めて「良い（とても人間らしい）言葉だなあ」と感心した言葉に「My pleasure」という言葉や「Thank you for your…」という言葉があります。

My pleasureは「喜び」や「幸福」という意味だと思います。もうひとつは Thank you for (your) …です。「…」のところには、considerationとか、understandingとか、cooperationという言葉が入ります。

## W 人間の天性（人間が既に知っていること）

人間の本性というものは、彼が自分と同世代の人々の完成のため、その人々の幸福ために働くときにのみ、自己の完成を達成しうるようにできている。われわれが人類のために最も多く働くことのできる地位を選んだとき（中略）われわれの幸福は数百万人の人々のものであり、われわれの行為は、静かに、しかし永遠に働きながら生きつづけるのである（マルクス）。

## X 人事の指導理念（先人のことば）

私が今さら言葉を重ねなくても、昔の偉人たちは既に多くのこと言い遺してくれています。今でも私自身の行動指針にしているつもりです。

それ恕（じょ）か…人のつらさ、苦しさ、悲しさが分かること。その上で人をゆるすこと（宥恕（ゆうじょ））だと思います。

## Y 人事の行動指針（自戒のことば）

私にとっての「人事（人ごと）」の「指導理念」の核心は「人間らしさ（ヒューマニズム）」であり、「汝の敵こそ愛せ」という場合の「愛」です。

サービス・サポート・スーパーバイズ、早さ（迅速さ）は強さ、クイックデシジョン・クイックレスポンス・クイックアクション、ヒューマニズム、リスペクト、謙抑性（畏れと慎み）、フェアであること…

## Z 時空一体に見れば「解」が見える

さまざまな「人事（人ごと）」の困り事や悩み事も、「より大きな視野」や「より上位の価値観」から見れば取るに足りず、そこから見れば「解」が見える。

寄れば悲劇、引けば喜劇…フォーカスを寄せてみれば悲劇（悲しむべき人たち）でも、フォーカスを引いて見れば、喜劇（愛すべき人たちの営み）であるという意味だと思っています。

## & 結局、「人事」とは何だったのか？

考えることは悩むことだ、書くことは苦しみことだ、という言葉がありますが、私自身はまだまだ悩み足りず、苦しみ足りないのかも知れません。

私にとって「人事」とは私自身の仕事であり、働き方であっただけでなく、まさに「人ごと」であり、私自身の「人」についての考え方・処し方であり、私自身の生き方、人間観や人生観であったということ…

A 人事は「人ごと」

B 人は何のために働くのか？

C 働き方そのものの「働き方改革」

D 仕事をする上でいちばん大切なこと

E 人を仕事に動機付けるのは難しいか？

F 忙しさを壁にせず、ノーレスポンスを闇にせず

G 人は「材」でも「財」でもない

H どんな「人」を選べば後悔しないか？

I 人は「分かる」か？

J 人は「変わる」か？

K 一緒に働く人たちの未熟と成長

L 人を通じて仕事をする（マネジメントの力）

M コミュニケーションはイマジネーション

N 困った人たちは困っている人たち

O 人はどこまで「自己」中心なのか？

P 感じること・思うことと、言うこと・行うことの間に…

Q 組織であるがゆえの理不尽さ

R 組織をマネジメントするとはどういうことか？

S 正義（正しいこと）ほど人を虐げる

T 人は争ったり闘ったりしなければ進化も成長もしないのか？

U どこまで「人」を否定せずにいられるか？

V Thank you for your…

W 人間の天性（人間が既に知っていること）

X 人事の指導理念（先人のことば）

Y 人事の行動指針（自戒のことば）

Z 時空一体に見れば「解」が見える

& 結局、「人事」とは何だったのか？

毀譽褒貶は人の世の常ならむ  
ひととは人材でも人財でもない  
思いて悩み書いて苦しむこと  
違いは決して間違いではない  
採用しないほうがいい人たち  
何を言うかよりどう伝えるか  
闘う（戦う）前に交流と対話  
忙しさを壁にしてはならない  
ノーレスポンスの闇に陥らず  
マネジメントするということ  
利己と利他、公の人と私の人  
他者肯定なしに自己肯定なし  
人間関係の基本はリスペクト  
人事が人を見る眼、育てる眼  
人は変わるか、変えられるか  
育てることは信じて待つこと  
人事評価はそんなに難しいか  
働く人たちの未熟性と成長度  
職場を救うたった3つの習慣  
職場コミュニティーは幻想か  
組織の中は無駄と矛盾ばかり

前面に意を、両翼に理と情を  
誠実を尽くせば必ず解決する  
ものの言い方に人格が現れる  
一方を聞いて沙汰すべからず  
自己決定権と周囲からの支援  
困った人達は困っている人達  
PDCAは1日1回廻すこと  
思いて学ばず、学びて思わず  
仕事は能力よりも習慣と方法  
働き方そのものの働き方改革  
言動と態度の合理的な選択を  
今さらながらのコーチング論  
人を動機付けることは難しい  
リーダーシップって何だろう  
人と仕事には好き嫌いがある  
働く人たちのここを守ろう  
言い訳せず、人のせいにせず  
パワハラする側の心理を知る  
組織が人体に学ぶことは多い  
組織はプロジェクト型が良い  
仕事をする上で一番大切な事

誠実で勤勉であることの尊さ  
相手の立場と視点で仕事する  
仕事を作業にしてはいけない  
協調性と協働性の微妙な違い  
ファクトとロジックとその先  
意思決定とは優先順位の決定  
気付くことは教えらえるのか  
仕事をする人の成長三段階悦  
部下には指導より支援が必要  
時空一体に見れば解が見える  
人事という仕事は何だったか  
より良く働きより良く生きる  
人間は天性として知っている

<https://www.hrms-jp.com/column/>