

【人材育成12ヵ月】第6回

## 人事異動は、 仕事と人間関係を見直すチャンス

人事異動で人が代わっても、それまでと同じように仕事が遂行されなければならない。いや、それまで以上に仕事がスムーズにかつ革新的に進まなければ、人事異動を行う意味がないのである。人事異動を機に組織固めに成功した事例を紹介する。



松下 直子  
株式会社オフィスあん  
代表取締役

### スローガンではなく、 ツールで社員の行動を促そう

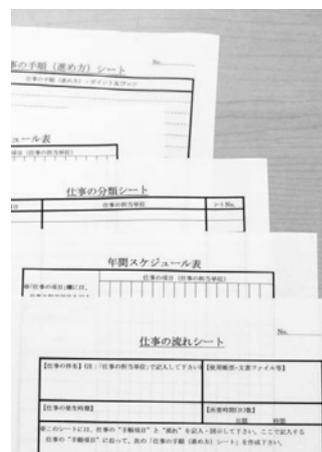
秋は定例の人事異動シーズン、という企業も多いのではないのでしょうか。内示日と予測される日は、朝から従業員がそわそわしていたりしますね。しかし人事部門が気にするのは、異動に伴う仕事の引き継ぎをいかに現場でスムーズに実施してもらうか、の方です。人事異動が決まった当の本人は、次の部署へ気持ちが先行しますから、どうしても現在の部署の引き継ぎがないがしろになりがちです。

あくまで「人に仕事」がつくのではなく「仕事に人」がついています。人が代わっても、以前同様に仕事が遂行されなければなりません。いや、以前以上に仕事が滞りなくかつ革新的に進まなければ、人事異動を行う意味がありません。人が代われればこそ、新しい目線や新しい発想で業務改善がなされることもあります。



A社では、教育担当者主導で「ジョブノート」運動を実施しています。人事異動時の引き継ぎのタイミングで、前任者が認識している暗黙知をできるだけ形式知にできるよう

に、引き継ぎ情報のフレームワークを提供しています。そもそも、「しっかりと引き継ぎをしてください」とメッセージを発したところで、何を引き継ぎすればよいのか、結局、当事者たちの意識や認識に依存することになります。教育担当者が発するメッセージは、スローガンではなく、より具体的な事例の提示である方が現場はスムーズに動きます。



### 異動直後は、上司側から 歩み寄ってもらおう

以前、私が講師役を務める管理職対象の研修に受講者として参加して下さった、某組織で課長をなさっているHさん。

「松下さんが研修の中で、“部下に興味関心を持って”“難しいコミュニケーションテクニックを駆使する前に、まずは部下の好きな色ひとつ知ることから、部下に対して、自分の好

好きな色ひとつ知ってもらおう努力をすることから始めよう”ってヒントをくれたから、最近、異動したタイミングで、部下13名に対して、ここから取り組んでみたよ

とHさんが差し出してくれたのは、A4の用紙1枚……。

そこには、「日本一幸せな課をつくる！」というチーム目標からはじまり、メンバーに大切にしてほしいことと、Hさんの自己紹介(好きな色も!)が列記されていました。

「一人ひとりと面談して、これを渡して、それで、逆に“君のことも教えて欲しい”って言うてみたら、嫌がられるかと思いきや、皆、それぞれのことをちゃんと話して聞かせてくれたよ。やってみるものだね。一人30分以上は対話をしたかな。仕事の合間合間に面談をしていったから1カ月はかかったけど、有意義な時間になった。おかげで強いチームになりそうなんだ。松下さんのアドバイスのおかげだよ、ありがとう」

と、あわせて見せてくれたのは、その時の部下の発言をつづった記録ノート。

まさに「<sup>ま</sup>先ず<sup>かい</sup>隗より始めよ」。異動してきた上司が、こんな風に正面から向き合おうとしてくれたら、部下側も真摯に受け止めようとするのですね。

研修で「わかる」ことはできても、「できる」ようにはなりません。結局は、学んだことを翌日から実践できるかどうか。研修においては、講師側に人を変える力はなく、最後は受講者ご本人の、受け止める力、気づく力、そして行動する力に委ねられています。しかし1日の研修で、何かを変える方がおられる。Hさんの報告は、私に大いなる勇気を与えてくれました。

そして、この事例をあちこちで紹介したら、「私も真似しました!」とうれしい報告が続々。点が線になり、面になり、形になる感覚。人事パーソンは、こうした現場のひとつの事例を、他の職場に伝播させていくこと

課 目標 「日本一幸せな課をつくる！」

- 働くことは生きることを実感すること
- 前向きに結果を出し、自信をつける
- 制限や決まりごとがある
- 時間、納期を守る
- 組織 みんながいる ひとりじゃない
- チーム 監督 主将 選手 情報を共有
- 整理整頓 机、パソコンのデスクトップも

氏名 [redacted]  
 生年月日 [redacted] 歳  
 [redacted] 勤続 [redacted] 年  
 職歴 [redacted] 4年  
 [redacted] 10年  
 [redacted] 3年  
 [redacted] 5年  
 [redacted] 1年  
 [redacted] 1年  
 [redacted] 7年

家族構成 [redacted]  
 血液型 [redacted] 型  
 出身地 [redacted] 市  
 現住所 [redacted]  
 好きな色 水色  
 わたしの楽しみ  
 いきあたりばったりの旅、音楽(クラシック) 絵画鑑賞  
 スポーツ 野球(カーブ大好き)、ラジオ体操  
 健康状態 [redacted]  
 資格・特技  
 船舶免許(持ってるだけです)  
 座右の銘 ある SIMPLE IS BEST  
 今までで一番楽しかったことは  
 [redacted]歳のとき、ネパールへ、リュックサックひとつで、  
 往復の航空券だけもって、10泊13日の、いきあたりばったりの旅へ  
 (世界最高峰 エベレストを親にいったのに、  
 くもって見えなかった)

もできます。ぜひ、このHさんの事例も、参考になさってください。

ちなみに……その1年後、Hさんは部長に昇進。今度は部下を60名抱える立場になられたそうですが、やはり同様に、A4の用紙1枚に思いと自己紹介をしたためて、部下一人ひとりと面談をなさったそうです。もちろん、用紙の一番上には「日本一幸せな部をつくる!」というチーム目標を掲げて!

「人生は何事もなさぬにはあまりにも長い  
 が、何事かをなすにはあまりにも短い」(中島敦/小説家)

