

外部者による社員面接で本音

ウェブ制作やモバイルコンテンツ事業を手がけるB社。その組織改革の一步は、社員のインタビューから始まった。よく「外部の人間が行うインタビューに社員が本音で答えるわけがない」という指摘を受けることがあるが、逆に外部の人間だからこそ、日ごろ社内で言えなかったことを正直に吐露できるということもある。

実際、普段は社の方針に反対もせず、意欲的に仕事に打ち込んでいるように見える社員が、インタビューの場で多くの不満を打ち明けるケースも多い。

また、もし心を開いて話してくれない社員が数人いたとしても、プロであれば、ある程度の人数の話で、その会社の全体的な不満や課題を把握することはできる。

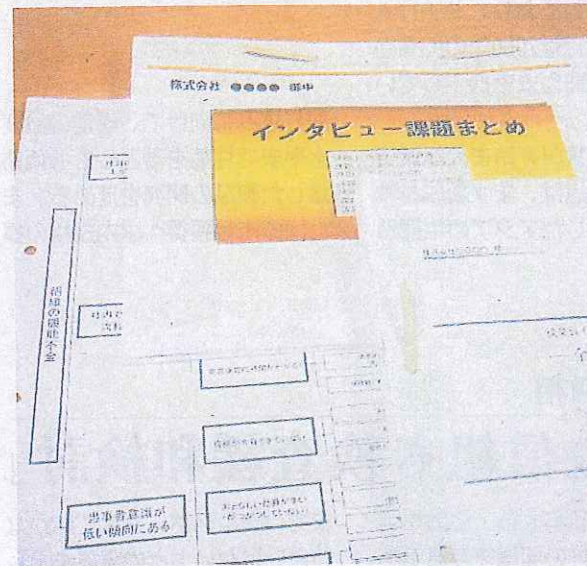
ただし、インタビューの時には配慮が必要だ。「誰が何を言ったかは絶対に報告しない」

「意見や要望は、(個人ではなく)全体の意見として集約する」「皆さんの力でよりよい会社にしていくための重要な材料にする」ということを約束し、安心して話してもらうよう促す。

この配慮は当然のことながら、社長へのフィードバック時にも同様だ。誰が言ったことを伏せて報告することは極めて重要なルールである。そうしないと、最悪の場合には社長が個人攻撃の行動に出て、かえって組織がおかしくなってしまうことになるからだ。

B社のK社長に社員の声を持参したときも、細心の注意を払った。レポートを読むと、ほとんどの経営トップは同じような反応をするが、K社長の表情もレポートを一読したとたんに曇った。社員の声の大半が、社長のメッセージが社員の心に届いていないことを示すものだったからである。

組織改革の神髄



「社長の話は長くて言いたいことが伝わりにくい」「内容をぼかして言うので危機感が伝わらない」「時々何を考えているかわからない」といったK社長

いまの・せいいち 日本リクルートセンター(現リクルート)、リクルートコスモス(現コスモスイニシア)を経て1998年組織人事コンサルティング会社「マングローブ」設立。著書に『マングローブが教えてくれた働き方』(P-VineBOOKs)。

マングローブ 今野誠一
代表取締役社長

B社に提出したインタビューや経営課題などをまとめた報告書

ているつもりだった。折に触れ熱心にスピーチしていたし、半期や四半期など決算の節目には、メッセージを印刷して配るという念の入れようだった。それなのになぜこのような結果になったのか。当初は理解できなかったが、実際はそのすべてが長々とした観念的な言葉で構成されており、せつかくの社長の思いが伝わりにくいものになっていたことがわかった。

その後に行った40時間に及ぶ私とK社長のディスカッションは、インタビューの結果を反映し、「社員にわかりやすい発信」ということが最も大きなテーマとなった。そして、このことはK社長の今まで経験したことのない力がこもったものになったのである。

の発信の分りにくさに関するコメントも多く、社員が会社の方向性を理解していないという実態が見えるものだった。

しかし、社長自身は十分伝え