

第12回グローバル人事塾

ブラック企業アナリストが説く ～働く人が報われる組織を創る方法！～

日時： 2014年4月23日 19:00～21:30

場所： 新宿文化センター 4階 第二会議室

主催： グローバル人事塾

企画： ゼスト株式会社

講師： 新田龍様（ブラック企業アナリスト、キャリア教育プロデューサー）



内容

1.	講師紹介	2
2.	そもそも、ブラック企業とは？	3
	ブラック企業の定義	3
	問題の根源	3
	こんな会社がブラックだ！認定ポイント6連発！	3
3.	なぜ社員は辞めてしまうのか？	4
	若手社員の期待と辞める理由	4
	人事は経営者と現場の板挟み。各者が人材採用～育成において絶対抑えておくべきポイント	5
4.	ブラックな労働環境でも人が定着する4つのヒント！	6
5.	ブラック化させないために、企業はどうすべきか！？	7
6.	まとめ	7

1. 講師紹介

新田龍氏

ブラック企業アナリスト、キャリア教育プロデューサー

ブログ：<http://ameblo.jp/nitta-ryo>

HP：<http://viebeata.com/index.html>

著書：『明日会社に行きたくないときに読む本』（主婦の友社）

<http://amzn.to/PpurYL>

『伸びる社員とダメ社員の習慣』（明日香出版社）

<http://amzn.to/NVgl11>（発売後1ヶ月で2回増刷）

『自己紹介の鉄則』（マガジンハウス）

<http://amzn.to/Hbp7sA>

『就活の鉄則！有名企業より優良企業を選びなさい！』（こう書房）

<http://amzn.to/qXAaS2>

『「初対面の3分」で誰とでも仲良くなれる本』（中経出版）

<http://amzn.to/fpliZG>

『人生を無駄にしない会社の選び方』（日本実業出版社）

<http://amzn.to/ghiyp3>



【略歴】

早稲田大学卒業後、「ブラック企業ランキング」上位の上場企業2社で事業企画、営業管理職、新卒採用担当を歴任。現在は人材教育コンサルティング会社を経営。

「ブラック企業」を切り口にTVやメディアで労働問題のコメンテーター、執筆を展開。行政、自治体、企業、教育機関を対象とした講演・研修など、「人」と「仕事」にまつわる領域で活動中。

主なテーマは「脱・ブラック企業のススメ」「ブラックな労働環境でも、従業員がモチベーション高く働く組織の共通点」「ダメ社員再生道場」「就職ミスマッチ撲滅」など。自身の「ブラック企業のダメ社員」経験を基に、「地道にはたらく人が報われる社会」を実現するために奔走している。厚生労働省「イクメンプロジェクト」推進委員も務める。

【講師からの一言】

『今回のグローバル人事塾では、世間から優良企業と呼ばれながらも社員のモチベーションが低い会社、ブラック企業のイメージを抱えつつも社員のロイヤリティが高い会社、そして約10年間に渡り高校～大学生を見てきた人間だけが語れる「従業員にやりがいを感じてもらおう極意」をお伝えしに参りました。』

2. そもそも、ブラック企業とは？

ブラック企業の定義

ブラック企業について一般的な認識を一言でいうと、「労働搾取企業」。遣り甲斐搾取、使い潰し、などともいう。やる気のある人を採用するが、ろくに給料も払わないような会社を総称してこう呼ぶ。

定義は、「明らかに違法な労働条件（長時間労働、低賃金・・・）を、違法であることを認知しながら、改善する気もなく、従業員に強いる会社・組織」である。

しかし、これには識者の間でも定義が異なるために、議論が紛糾することが多い。たとえば、「従業員使い潰しの会社」「労基法違反」はブラックだという主張がある一方で、「ハードな環境でも経験が詰めて稼げるなら OK では？」「違法労働でも本人が納得してはいるなら問題ないのでは？」など。様々な視点と意見があり、正解がないところが事態を混乱させているが、実際のところ、何が問題の根源で、どうすればいいのだろうか。

問題の根源

ブラック企業は、最初は「裏社会の会社」という感じでとらえられていた。その後 IT の発達と権利意識の拡大とともに、2008 年頃より、現状の働き方に疑問をもつ人たちが、ネット上で不満の声を上げ始めた。ところが、リーマンショック以降の不況と採用減を背景に、ようやく職を得た人たちが、厳しい環境でも我慢して働くようになり、一部企業がその状況を悪用するようになった。厚労省もそれは認識している。しかし、厚労省のこれまでの指導の重点は工場の安全衛生の確保がメインであつたため、ホワイトカラーの労働環境についての対応は後手に回っていた。経営者も労働者も「労働法規に関して無知・無関心」であることが問題の根底にある。

こんな会社がブラックだ！認定ポイント 6 連発！

ブラック認定には、以下のようなポイントがある。

- (1) 労働時間
 - いつも残業がある
 - しかも、残業代を払わない
 - さらに、休みがとれない・とりにくい
- (2) 賃金
 - 仕事時間・量・内容の割に給料が安い
 - 経費が自腹
 - 懲罰的な金銭ペナルティがある
- (3) 経営者
 - ワンマン社長
 - 権威主義的
 - 会社の私物化
- (4) 組織
 - 気力・元気がない
 - パワハラ上司がいる
 - 法律を守る意識が薄い
- (5) 社風・人間関係

- 体調不良・休職・退職者がいっぱいいる
 - プライベートまで仕事漬け
 - コミュニケーションが少なく、お互い疑心暗鬼
- (6) 仕事
- ろくに研修もなく、ほったらかし
 - お客さんや取引先に迷惑をかける
 - 結果的に、市場価値が高まらない

とはいえ、単に「ハードワーク」「低賃金」「社長がワンマン」だから即ブラック、と言い切れないところがややこしい。日本に多く存在するグレーゾーンの会社は、ホワイトとブラックどちらにもなりえる。グレー企業がボリュームゾーンであり、どちらになるかは経営者の気持ち次第。

3. なぜ社員は辞めてしまうのか？

若手社員の期待と辞める理由

若手が辞めてしまう理由のトップは、給与に不満、仕事上のストレスが大きい、会社の将来性・安定性に期待が持てない、労働時間が長い・・・等。給与に不満というのは実際の転職理由だが、最初に転職を考えた際に悩んだ点は何か、という観点からみると、また違った回答が導かれる。具体的には、仕事の内容、自分のキャリアや将来性、賃金が低い、会社の将来性や安定性、職場や人間関係（セクハラ・パワハラ等含む）、労働時間が長い、仕事量が多い、休日が取れない、など。つまり、仕事内容に納得感がないため、「これだけの重責とストレスを感じる割には給与が安い」という判断につながってしまう。

では、どんな要素があると仕事内容に納得感を感じなくなってしまうのかというと、やりたい仕事ができない、仕事の責任が重すぎる、仕事の量が多すぎる、求められるノルマ・成果が厳しい、ストレスが大きい、休暇が取得しづらい、賃金が低い、人を育てる雰囲気がない、相談できる上司・同僚がいない、職場の人間関係が良好でない。

これらの調査結果から言える結論として、企業は、ネガティブな情報ほど、早いうちからオープンにし、覚悟を醸成しておく必要がある。社員の採用・入社後も安心することなく、手間をかけたケアが求められる。業務上のネガティブ事項の報告と同じで、社員が入社後にいきなり実態を知ってびっくりするという事態になってはいけない。

同様の調査結果は、日本経営協会による「若手社会人就業意識ギャップ調査」でも示されているが、やりたい仕事ができると期待して入社したものの、それが思い通りに実現できていないケースが多く、ギャップが少なからず存在している。仕事を行う上で大切にしていることの1位は「仕事が面白い」、2位は「自分自身の成長が実感できる」が挙がっており、仕事をする上で、仕事の面白さや自分の成長実感といった内的報酬による刺激が重要であることがわかる。逆に、モチベーションが下がる理由の1位は「職場の倫理観の欠如・不正・不祥事に気付いた時」で、コンプライアンスの重要性は確実に認識されている。

また、同調査によると、希望する職場は「上司や部下の立場に関係なく意見が言える」職場。コミュニケーションの風通しが良い職場を作り上げることは、若手の力を引き出すために欠かせない。

では、これらの事実を踏まえて、我々はどうしていけばいいだろうか。

人事は経営者と現場の板挟み。各者が人材採用～育成において絶対抑えておくべきポイント

経営者がやるべきこと

経営者として、「いい学生を採れ」「体育会系の生きのいい奴！」などという漠然とした指示を人事に出していないだろうか。そもそも「いい学生」の定義とは何？今の会社に必要なのは本当に「体育会系」？ 自社にとって「必要な人材」「いい人材」の定義を言語化し、自社の特徴を明確にする。併せて採用競合企業の採用戦略を研究し、「被らないコンセプト」を打ち立てる。当社にとってのいい人材、優秀な人材とは？当社のビジネス競合企業と採用競合企業はどこ？採用競合企業はどんなメッセージを発信しているか？

さらに、採用に関わる社員全員が、採用コンセプトにまつわるリアルな情報を自らの言葉でわかりやすく語れることが重要。採用は単なる毎年恒例の行事なのではなく、優先すべき経営戦略。社員全員が採用と育成を最優先に考えて関わることができるよう、経営者が率先して宣言し、行動で示していく必要がある。

現場社員がやるべきこと。

現場社員として、「使えないやつ採って」「この忙しい時期に採用を手伝えだなんて」などという文句を言っていないだろうか。もしそうだとした場合、そのフィードバックをきちんと人事にしたか？協力もせずに文句を言っていないか？ 共に働く人材を採用し、育て上げる事は、あなたの仕事のひとつ。快適に仕事ができる環境を創るために、人事や経営者を巻き込んで進めていくべき。人事が現場を確実に理解しているとは限らない。人物像の摺合せ、求められる経験や知識のヒアリング、求人広告作成へのヒアリング、面接同席などの依頼には積極的に協力すること。その結果として、採用のクオリティは向上し、仕事の効率が大幅に向上することになる。

人事がやるべきこと

採用～育成が最優先事項であると経営者と現場社員に認知してもらい、彼らを率先して巻き込む。求める人物像、現場の雰囲気、具体的な業務内容など、人事として不明点があれば遠慮なく確認し、分かったつもりで進めない。

また、選考で重要な人事のスタンスとして、学生は大切な「将来のお客様」であること、学生は最強の「PR メディア」であること、学生側も会社と社員を面接しているということ、面接官ひとりひとりが会社の「体現者」であることを認識することが大切である。

募集・選考・定着のいずれかがうまくいかない場合、そこには明確な理由がある。それは、「受け身、待ちの採用」（ナビサイト、新卒紹介会社などに依存）、「殿様型採用」（大手人気企業と同じやり方&基準）、「片思い採用」（優秀人材に見合うメリットがない）の三つである。これらは全て、経営者、および人事責任者の怠慢である。

認知度や人気が高い企業、中小・零細企業がとるべき施策は「常識的な採用の真逆をいくこと」。たとえば、いいイメージを創りだす、とにかく母集団を集める、優秀な応募者を口説く、というのが王道であるなら、その逆をする。つまり、徹底的な情報開示、合う人【だけ】が魅力を感じる選考、内定時点で納得して決断できるようにすること。これをすれば、応募の母集団が一気に減るかもしれないが、覚悟が決まった人がくる。

母集団形成段階では、企業データ、採用データは、自社に都合が悪い情報も含めてフルオープン。合う人だけが魅力的と感じる情報を出す（環境は厳しいがスキルになる、など）。応募者が必要としているものを提供する（業界裏話、専門用語解説など）。一方で、安易に応募させない（うちの会社厳しいからね、覚悟を決めた人以外は受けちゃだめ、と伝える）。

選考段階では、落ちた人が納得する選考を心がける（不採用理由をフィードバック、今後にメールを送る等）、日常業務と採用を融合させる（インターンシップ、通常業務中オフィス見学、社員総会や社員懇親会に招待、など）、合わないと感じたらいつでも降りられる（無理に引きつせず、自主判断・退場できる雰囲気づくり）ようにする。

大企業の落とす基準をそのまま使っていないか。会社・仕事のことをわかっていない、志望動機が曖昧だ、口下手だ、マナーがなっていない、知らない大学だな、英語力ないのか、など。そうではなく、学生ならこんなもんだろう、うちの知名度じゃ仕方ないよな、入社して半年もたてばなんとかなるか、うちでは持て余すかもしれないしな・・・などという考え方が必要。

内定段階では、意思決定をサポートする（必要に応じて追加情報を開示、相談に乗る、など）こと、そして、応募者に自分で決めさせること（採用段階の最後に志望動機書を書かせるのは有効）。

この方法は有効だが、しかし採用側にも覚悟が必要である。採用の優先度を上げる、人材要件・自社らしさを考え抜く、自社の存在意義を全員で共有、応募者に役立つ姿勢を徹底する、徹底的な情報公開を貫く、応募者減・辞退者増を恐れないこと。結局、今楽をして後で苦労するか、今大変な思いをして、手離れを良くするか、どちらか。

ブラックの企業の中でも、人によって捉え方が違う。本人がどう思っているかが大きい。当社はどういう人ならあっているのか、という観点が大切。

4. ブラックな労働環境でも人が定着する4つのヒント！

ブラック企業には、驚くほどモチベーションの高い人がたくさんいた。理由は、仕事に意義を感じていたこと。

意義を感じる四大要素

- (1) 使命感：姿勢が違えばやる気も違う。自分がいまやっていることの先にある意味意義が見えている、ということが大いに重要。私たちの仕事は、誰のために、何のためにやっているのか？仕事をする目的を、一段階上のレベルから語ってみる。このテーマに関して話し合う機会を、意図的、かつ定期的に設けること。
- (2) 責任感：ストレス解消できるものには共通の要素がある。釣り、パチンコ、ショッピングは、違う趣味のように見えて心理学的には共通要素（自分で対象を選べること、自分が関わること、結果が返ってくること）。これがモチベーションが上がる要素。これは〇〇くんではなくてはダメな仕事なんだよ、信じて任せるから思うようにやってみてくれ、君だからこそとお願いしてる、君を信じてるんだから、最終的には君が判断しなさい、など。「君にお願いしたい」「信じている」と伝えることで、「選ばれた感」を与える。加えて、君が判断しなさい、と優しく突き放されてはじめて自分で選択することを体感し、期待に応えようと発奮する。
- (3) 承認感：いい仕事をしたので、誰かに褒めてもらいたい、という思いは、子供も部下も全く同じ。部下は上司に「見てましたか？」と言えない分、上司に気付いてほしい、と思っている。「通期達成は、きみのサポートがあったからなんだってね。さすがじゃないか」「君の情報共有にはいつも勉強させてもらってるよ」「今日の会議での発言、よかったな。みんなの刺激になってるぞ」「あなたが資料をまとめてくれるおかげで、大分助かってるよ」など、目には見えにくかったけれど、見てたからね、というメッセージ。常に部下を見ていて、リアルタイム、かつ具体的に仕事ぶりを褒められれば最高。

自分自身が常に目を配れない場合は、他の社員の目を借りて、社内報や会議などの場で働きに気付いていることを伝える。マズローの五段階欲求でも、承認はもっとも重要。最終段階の自己実現には承認が十分でないと進めない。給料が払えない場合でも、最低限こういうことをやってあげる。

- (4) 貢献感：貢献感を感じさせるのは簡単。「〇〇さん、ありがとう。」感謝の言葉は、それだけですごい威力を発揮する。そもそも、人は誰かに何かしてあげたい気持ちを持っている。そしてその誰かとは感謝してくれる人、喜んでくれる人。部下に、日頃から感謝の気持ちを伝えているだろうか。継続していこう。

5. ブラック化させないために、企業はどうすべきか！？

同じような労働環境でも、ブラック・ホワイトと呼ばれる会社に分かれる。その違いは、労働法令を守ろうとする遵法意識があり、その姿勢が従業員にも伝わっているかどうか。労働法を守るのは、従業員のためだけではなく会社のためにもなる。従業員が職場環境に満足し、不満を抱くことが少なくなるだけでなく、相対的に悪意を持った従業員が減る。適法に運営されているので、仮に悪意のある従業員がいたとしても、彼らに会社を非難する材料を与えず、内部告発を恐れることもなくなる。労基署や税務署など、当局がいつどのような調査に訪れようが、法を守っていれば何らやましい気持ちを抱く必要がなくなる。

法を守って従業員を大切にしている企業には、様々な公的助成金が用意されていて、受給することができる。取引先からの信用も増す。万一業績が悪化して従業員に負担を求めることがあったとしても、会社側の立場にたって協力してくれるようになる。最悪の場合、整理解雇も納得の上で進められることになりえる。

6. まとめ

労働法令は労働者だけではなく、企業も守ってくれる。取引先や従業員からの信用も増すので、万が一トラブルの際も会社側の立場で考えてくれるようになる。労働法令を守りつつ、企業も存続させることが、「経営」の本質である。

ブラック企業の現実をわかり、価値観にあう形でやっていってほしい。「分かっている」「知っている」だけでなく、「出来る」「やっている」に変えていこう。

