

< 人事心理塾レポート No3 >

2017/03/21 実施 作成:匠英一(株:人材研究所)

~~~~~  
(第3回) 主題:《採用》新卒社員が3年で辞めるわけは?  
———定着率を上げる戦略的な採用の方法とその“仕組み”づくりへ  
~~~~~

■「人事心理塾レポート No3」発行の目的

今回はマクドナルドの採用担当の講演例をとりあげ、そこから課題点を検討していくことにしました。マクドナルドは私(匠)が前に顧問をしていた人材開発コンサル会社の社長が人事責任者であった会社でもあります。マクドナルドといえば、外部からはマニュアル的な指導が強いように思われますが、違うことに驚かれるでしょう。

■鴨頭嘉人氏(元マクドナルド店長)の講演より

※動画出典 <https://www.youtube.com/watch?v=HZEF8wR1CLU>

この講演内容から何がみえてくるのでしょうか?

最初にお互いの問題意識を共有してもらおう意味で、マクドナルドが直面した人材育成の課題を当時の人材採用担当の責任者であった鴨頭氏の経験談とその教訓から検討してみました。

マクドナルドがスタッフの人材採用法は、一般的な採用雑誌などマスコミ媒体を利用した募集でした。その方向転換したのは、従業員の全員が採用の「お奨め」をするという仕組みでした。

その効果は個別の人材採用メリットではなく、より経営全体の戦略転換をはかるものでした。

とくにこの実践例で注目したいのは、人材採用のコストが半減した以上に離職者が半減したことです。なぜでしょうか?

鴨頭氏が述べたように、スタッフ自身が奨めて採用された人は給与に関心があるよりも、そこで働く仲間関係や仕事が向上する喜びのような共感を大事にしています。その結果、働く意味づけが「自己実現」(※マズローの欲求段階説)のレベルで行うようになるため、組織的な理念やブランドへの思い入れが違うのです。このことが採用方法を変えた成果としての重要な内容ではないでしょうか。

スタッフ同士はアルバイトのような短期的な職種では、通常は理念への共感などはありません。ディズニーランドなどは別としても、そこでの仕事自体は単純作業が多く時間給ですので言われた事だけやればよいという姿勢がほとんどです。

ところがマクドナルドでの採用法にみられるような人材創りでは、相互の信頼性を高めながら仕事を自己成長の糧にしていく場ができるというわけです。

※（注）時間があれば、再度視ていただければと思いますので、URL をあげておきました。

■辞める原因分析の方法： アドラーの“ライフスタイル”分類法から



一般的な性格診断の仕方ではなく、ここではアドラーの視点から“ライフスタイル”の違いで辞める人のタイプ分類を試みたものです。

アドラーが「性格」ではなく「ライフスタイル」という用語を使った理由は性格を固定的なものとして解釈する誤りを避けるためでした。性格は人間関係の中で変わる面が多く、よく知られる「交流分析」などの手法にもそれが応用されているといえます。ビジネス心理学の立場からすると、ビジネスの現場は部課長など“役割”と組織の“ルール”といった状況要因が相互作用するという見方を重視します。そのためアドラー的な視点を取り入れているというわけです。

アドラーの4つの指標区分とは多少異なりますが、横軸の「人間関係志向 vs 成果達成志向」は意味としてはほぼ同じです。また縦軸の「自己実現志向 VS 生活安定志向」は自分の夢を実現しようとするのか、生活優先かといった一般的な区分ですね。

ここではどのタイプが優れているかは問題にしていません。チャレンジ型はベンチャー企業の社員などに適しているし、マイホーム型は生協（生活協働組合）の職員に向いているといったような適切性が課題となります。たとえば、その企業がベンチャーで辞めたい人がマイホーム型ならば、むしろ辞めることは当人と企業にとってよいことだといえます。人それぞれのライフスタイルには価値観や目的があるため、他と比べての優劣は問題にできないからです。

■辞める原因分析の方法： 離職の心理

「人は失敗したときやフラストレーション状態のときには、自尊心や自己愛から自己防衛規制の心理に陥る。そのときには様々な正当化（認知的不協和の解消）を行う。」

離職の原因をどのように当人が考えるかを知るうえで重要なポイントがこの“自己防衛機制”

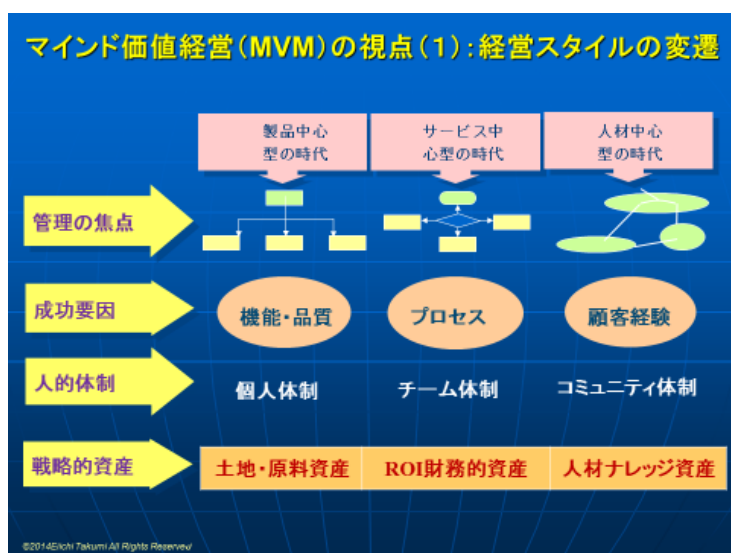
ということ。つまり、自分がその職場でうまくいかなかったことや、不満が何によって引き起こされたかを考える傾向・特徴がどんなものかを知ることです。

これは離職する立場にある人が陥りがちな思考の仕方ともいえますが、「認知的不協和の解消」はその代表的なものです。自分の行動とその認識にギャップがあるとき、行動（または認識）にマッチするように思考（または行動）を“意識せず”に変えてしまうことをこれは意味します。

私たちは自分という存在を過大評価し楽観視しがちなのですが、それにはほとんど気づいていません。たとえば、自分の能力は平均レベル以上かをその組織内で個別にアンケートしたとすると、どの組織でもその合計がかなり上位になってしまう結果がわかっているからです。

この楽観傾向は欧米人と比べると日本人は相対的には低いにしても、全体としては同じようなあるものです。離職はかなりネガティブな行動ですので、自己と企業側での利害が絡みます。自分が離職するにはそれ相応の説明が求められるため、意図しなくともなんらかの正当化をするわけです。その正当化の心理学的な要因がここであげたものだというわけです。

■マインド価値経営 (MVM) : 経営スタイルの変遷からみた人材価値造り



ここでは経営スタイルの“変遷”というタイトルをつけていますが、マネジメント心理を考えると組織とビジネスの大きな流れ（歴史的な変化）を理解しておこうという趣旨です。

このような歴史的な見方は一般の心理学にはありませんが、ビジネス心理学の立場では不可欠なものです。最近ではよく「社会構成主義」という立場から、何でも業務の“振り返り”（リフレクション）をさせればよいような研修講師の風潮があります。

社会構成主義の考え方は個人単位では自己変革につながる面からとてもよいとも思っていますが、組織的な変化をみるとときには逆にマイナス面となる点に留意すべきだと考えています。

たとえば、「なぜ、80年代よりも2010年代のほうが“理念”が求められているのか」といった場合に、その理念の“心理学的”な効果のみを研修などで教えても組織を変える力にはつながっていきません。ましてや自分達の日々の業務の振り返りで対話をしていっても互いの経験談の交

流で終わってしまいます。組織の変革を促す要因自体が、業務の日常経験の中から立ち現れるようなものはないからです。

重要なことは組織と人が変わる意味（意義）を理解すること、それがどんな歴史的な変化を通じて現在求められてきているのか、社会文化的な面ともつながる形で把握することです。

これはビジネス心理学の中ではY・エンゲストロームのActivity理論をそのベースとしている考え方であり、まだマイナーかもしれません。ですが、現実にはCRMや理念経営といった形で多くの成功モデルが出てきている点、それとマーケティング学者のF・コトラーが提唱したマーケティング3.0の考えをみれば、無視できるものではないことは明らかです。

ここではそれらの一連の変化を意味づけるために「マインド価値経営」という用語を設定しました。顧客経験の価値が優位となるビジネス段階において、これまでのメーカ優位性は崩れ流通と消費の交流点となる「顧客コミュニティ」が注目されるようになってくるとみなします。このコミュニティは口コミ効果が消費選択の意思決定要因として登場し、そこに顧客の満足度以上の内容が求められるということから“マインド価値”をとりあげたというしだいです。

ただし、この“マインド”は顧客のそれはもちろんですが、企業側の社員も含んだものです。「マインドシェア」（顧客の心のシェアを持つこと。つまり顧客満足度の高さを指標とする戦略）という見方と同様に、顧客満足度と社員満足度は相互関連しているからです。

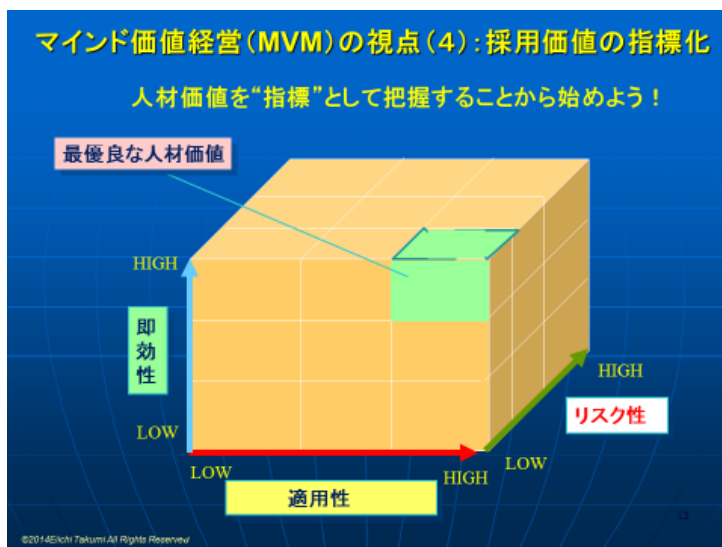
ビジネスで利益を軸にした戦略モデルではなく、次のような価値創造プロセスの流れに注目する理論なのです。

① 人材価値⇒ ②サービス価値 ⇒③顧客価値

すなわち、人材価値が生まれることによって、サービス価値ができ、さらにその結果として顧客価値が作れるという流れになります。

価値の出発点が人材である点がこのポイントです。

■マインド価値経営（MVM）：売り手発想を“理念”“価値”を軸にした経営に変える



ここでもう少し具体的な例として売り手発想の顧客満足経営型の感違いからマインド価値型経営について考えてみることにしましょう。

私の経験談からですが、家内の誕生日なので生演奏のあるレストランを予約して行った時のこと。超高層ビルの最上階からみた夜景はすばらしく、そこで歌を聴きながらディナーを楽しめるはずでした。

ところが、店の中央付近の客席は団体客の貸し切り状態で、派手な拍手や祝辞で歌など聴く様子もなく、自分達の話で盛り上がっています。これはお客側のマナーの問題でしょうか？

根本的な問題は、このレストラン側のサービス観にあります。生演奏を聴きたくて来る常連客と一時的に楽しむ団体客、この場合の“価値”をどこに求めるかです。私は「生演奏の歌」を聴かせてくれると思って来たのですが、そんな雰囲気ではありません。これなら居酒屋でも同じことで高いレストランに来る必要はありません。店側にすれば、団体客は売上に貢献することは間違いありません。それゆえ、そのお客様が騒ぐことを容認する気持ちも一面では理解はできます。

しかし、生演奏を大事にするより“売上を守る”姿勢にリピータ客はついてくるのでしょうか？ビジネスでは必ずこうした相反する価値の選択を迫られる場面があります。そのときに大事なことは何を本当の価値として顧客に提供するかという売り手側の“理念”や“価値”が問われるのです。“理念”というのはあれもこれもする発想とは違い、大事なことを以外に捨てる発想のことです。このレストランは、それがブレてしまっていたのです。

機能が多くの商品開発をするメーカー側の発想もブレている点でこれとよく似ています。これに関しては心理学者のM・トラウトマンらの実験でも、機能の「足し算モデル」は誤りであり、「平均モデル」で消費者は購入することを明らかにしています。

掃除機を例にすると、機能の「耐久性がよい」が3点、「吸収性がよい」を1点の価値とします。足し算すると4点です。買い手が4点の価値でそれを買うかという問題ですが、実際には平均モデル（3+1を2で割る）から2点になるというわけです。

つまり、あれもこれも的な機能の追加をしていくと、買い手はその機能の数だけ価値が割り算されて何が結局売りのかわからないような商品になってしまうということです。とくに日本人は悪いところに目がいきやすい減点主義の心理が働きやすく、良いところをより伸ばすという加点主義的な発想が弱いのです。

このような売り手の問題を解決していくには、“理念”という原点に立ち、何を本当に大事な顧客価値にしていくか、その加点主義的な“理念発想”がこれから重要になってくるといえるでしょう。

以上。

※内容に関してのご質問等については当塾のワークショップにてお応えしますのでご了承ください。
