



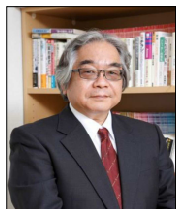
[発行元]株式会社ノイエ・ファーン

〒101-0046 東京都千代田区神田多町2-7-3 三好ビル2F TEL. 03-5297-1866 <http://www.n-fahne.jp>

会社組織に本当に今の自分が必要なのかが問われ始める

## 管理職には“自己の存在を否定する” という内省の姿勢が必要となる

— 自分の成長に責任を負える管理職が、部下の成長を促すことができる —



株式会社ノイエ・ファーン

代表取締役 本間 次郎 (ほんま じろう)

1954年生まれ。大学在学中より出版・編集業務に携わり、卒業と同時に出版・編集業界にて、主に労働経済関係をフィールドとし取材・執筆、編集業務に携わる。中小企業経営者向け経営専門誌の編集、人材教育・研修ツール等の作成および人事・組織コンサルティング業務を経て(株)ノイエ・ファーンを設立。

企業規模に関わりなく、日本の雇用制度が転換する時代は一人ひとりに“自らの意識を変革することができる能力”を求めている。特に現場マネジメントに携わる管理職は、率先垂範して長年の慣習やものの考え方を変えなければならない。管理職が自らの職務を全うするために必要なことは、自分自身の「あるべき姿」を明確にイメージすることである。このために自分自身を常に点検し、自らの仕事への取り組み姿勢を変革させる努力を惜しんではならない。自分がこの変革を行うことなく部下の仕事姿勢をとにかく言うことなどは、不遜の極みでもある。

### 日本の従来型雇用制度の 枠組みが解体

「働き方改革」は初期の段階で「長時間残業の是正」や「生産性向上に向けた取り組み」であるかのように捉えられてきた。また、「働き方改革」というネーミングはあたかも一人ひとりの「働き方」に自己裁量権があるかのような錯覚を与えてきた。ある種の願望を刺激することで本来の意味が不鮮明になってきたともいえる。しかし、いざ「働き方改革」法案が成立すると、単なる労働時間の問題ではなく、そもそも従来からの日本の雇用制度が大きく転換する端緒であることが明確になってきた。

「働き方改革」とは、自明のことながら企業にとっては、如何に一人ひとりに「働いてもらうのか」という意味である。法案成立により「働かせ方」を変えていくという現実も徐々に認知されるようになってきた。「働かせ方」

を変えろということは、従来の雇用制度それ自体を必然的に転換させていくことにほかならない。先の経団連の「就活ルール見直し」に関する提起もこの一環として捉える必要があるだろう。

「働き方改革」に伴う労働基準法、労働安全衛生法等の改正は、これまで良くも悪くも長く「日本型」と形容されてきた従来の雇用制度を解体・終焉していく過程の始まりに過ぎない。例えば、「同一労働同一賃金」一つとっても、最終的にこれまでの正規・非正規労働の垣根を取り壊していくことになる。何故なら、「同一労働同一賃金」の概念は、あくまでも「ジョブ」が基準であり、そもそも雇用形態の差異とは矛盾するからである。

つまり、今後、現場マネジメントに携わる者は、業務遂行能力における正規と非正規の違いを明確に規定できなければならないということでもある。

“非正規だから正規社員と賃金が異なるのは当然だ”などという短絡的思考が通用しなくなる。

さらにいえば、“自分は正規雇用だから安泰だ”“非正規だから不安定である”という意識が、従来の雇用制度下では通用した。この認識も早晚、根拠のない「思い込み」となるということだ。

もっともこの「思い込み」を支えてきたのは、“日本の雇用制度は終身雇用である”という幻影によるものだ。現実的には一部の大企業にのみに通用していたに過ぎない「終身雇用」が、日本の雇用制度の最大の特徴であるかのように思い込んできたこと自体が、日本社会の歪性（二重構造）の目くらましになっていたことは確かである。そもそも大多数の中小企業においては、今も昔も「終身雇用」が貫徹されてきたわけではない。余談だが退職金制度も大企業は制度として確立しているが、企業規模が小さくなるほど退職金制度それ自体が存在していないということも周知の事実である。

確かに1955年から始まる高度経済成長期に一部の大企業によって形成された「雇用制度」の枠組みが、企業規模

の大小を問わず働く者にあたかも「日本型雇用制度」であると意識させてきたことは特異でもある。この特異さが日本企業内に本来は職務上の役割として機能しなければならないはずの「現場マネジメント意識」を醸成させてこなかった。同様に現場が果たすべき「労務マネジメント意識」も浸透させてこなかった。

現場において同一業務を遂行する非正規雇用者を正規雇用者の“安全弁”と位置づけることで良しとしてきた意識の下では、現場に本来的な「労務マネジメント意識」が醸成されるはずもない。ともあれ、今後は従来の現場において前提とされてきた「日本型」と形容されてきた雇用制度という「思い込み」が通用しなくなる。同時に雇用制度の枠組みが解体・終焉するということは、働く者一人ひとりに何よりも従前の就労意識からの転換を否応なく求めることになる。

さらには「現場マネジメントが労務マネジメントの最前線である」という自覚が必要となってくる。雇用形態の違いを口実にした労務マネジメントからの回避が許されなくなるということだ。

## 雇用制度の転換を見据えた働き方

従来型「雇用制度」の転換過程では、企業規模の大小に関わりなく、多くの企業で存続をかけた雇用調整が展開されることになる。この証左としてこれまでは安泰と思われ多くの新卒学生の就職先として垂涎の的とされてきたメガバンクでさえ、長期的な雇用調整が計画され始めている。

現時点で労働集約的な業種や業界では人手不足であったとしても、このことが全ての者にとっての雇用を保障するというわけではない。いくら「人手不足」や「有効求人倍率」の高さが喧伝されようと、個別企業においては適正な人員配置に基づいた雇用調整が並行して展開されることになる。

AIの長足な発展に伴い雇用調整の波は、多くの就労者に押し寄せてくることになることが必定となってきた。

一定の肩書を与えられた管理職であったとしても、現実にはラインマネジメントに直接的に携わっていない者は、押しなべて雇用調整の対象になることを自覚しておくことも必要だ。「同一労働同一賃金」の終点は、“肩書などに関わりなく「ジョブ」という職務内容に規定された賃金体系が展開される”ということである。

もちろん自分の人生目標と会社が掲げる目標を無理して一体化させる必要は全くない。むしろ、一体化してしまうことで“会社組織への過度な期待”という偏愛を生み出してしまうという弊害さえある。こうした会社組織と個人の関係は健全なものではない。会社へのこうした偏愛感情は、結果として「会社へのぶら下がり依存」を生み出してしまうものだ。

「ぶら下がり」意識が高じてしまうと、事無かれ主義が蔓延し、責任の所在も曖昧になり組織全体が朽ち果てていく。重要なのは、自分の人生目標を会社組織での働きを通して達成していくという意識を持つことだ。そのためには会社組織と自分自身を緊張感ある関係にしておくことも必要だ。会社組織から課せられた自己の達成課題については、最大限の努力を傾注して達成していく。そして自らの責任に処す失敗については、真剣に学び次の成功のために活かすという姿勢が求められる。

一方で会社の組織方針・政策についてもはっきりと自分の意志と意見を述べ、自分が「正しいと思うこと」を主張していくということだ。こうした関係が組織全体の活性化につながり、会社全体の社会的存在感を高めていくことになる。

## 管理職は「思い込み」「錯覚」を早急に払拭せよ！

こうした姿勢の積み重ねが、組織に属する者の働く意識を形成する源泉となる。組織は個人の個性を殺すものではなく、活かすものである。そのためには自分が何よりも自己の「強み」を理解し、その「強みの上に己を築く」（ドロッカー）ことを通した働きに徹

していくことだ。

雇用制度に関しての「思い込み」は、昨今の新卒・中途を問わず広く喧伝されている「売り手市場」にも通底している。新卒・中途採用の求人倍率の高止まりに錯覚を起し、就職活動を繰り返す学生や安易な転職に走る者の存在も後を絶たない。学生が大手の人気企業への就職にこだわる就職活動などは、「思い込み」の最たるものである。何故ならば、“人気企業の大企業に就職できれば安泰である”という意識それ自体が、一世代前の認識への固執に過ぎないからだ。

また、発表される求人倍率はあくまでも平均であり、中央値とは異なるものだ。例えば新卒採用でいえば学生に人気のある企業の有効求人倍率は0.4倍から0.5倍である。こうした現状であるにも関わらず、「寄らば大樹の陰」的な安定志向に支配されている有様は、思考が中断しているのと同じである。また、“いつでも転職できる”あるいは“少しでも条件の良い転職先を探す”と安易に転職活動を展開することも思考停止に陥っていることになる。中途採用において求職者に求められるのは、単なる業務に従事した経験ではない。あくまでも前職の業務過程で形成されたマネジメント力なのである。

今始まっている日本の雇用制度の転換は、早晚、この種の「思い込み」や錯覚に踊らされた者たちに現実を見せつけることになるだろう。ただし、より早く現実を直視しなければならないのは、今時点で企業内において何がしかの役職を担いながらマネジメント業務に携わっている管理職層である。

例えば、いまだに若手社員を前にして「自分の若いころは…」などの類を引き合いにして、過去の自慢話に浸っている管理職は、周回遅れであることを自覚しなければならない。さらに「自分の若いころは…」「最近の新人は…」などと真顔で新人や若手社員に向かって説教とも武勇伝ともつかない与太話をする管理職は、経年によって職務遂行能力が形成されるという呪縛から逃れられず、かつての成功体験という「思い込み」に取りつかれた典型でもある。

こうした管理職は“所詮は組織内に

において鼻つまみ者になる”ことが必定なのだが意外としぶとく、いつの時代にも再生産されてきた。「過去を捨てる」ことができない者は、決して「年長者であることを笠に着る素行の悪い中高年」や「マネジメントの基礎力もなく順送りに役職に就いた疑似管理職」に限ったことではない。

あらゆる世代にも自分の過去経験やかつての社会状況に囚われ、環境の変化に相応した自己の意識の感覚を怠る社員が存在している。これは本人の努力とは別の次元での会社組織や社会全体の成長に規定された成功体験が、まるで本人の力量であったかのように錯覚させるだけの余力を日本社会が持っていたからに過ぎないということでもある。しかし、こうした意識は個々の現場に浸透してくる雇用制度の転換によって、「過去を捨てることができない哀れな意識」という烙印を押されることになる。

## 管理職に求められる 「過去を捨てる勇気」

一般論だが現時点で企業組織において相応の役職についている者は、過去において当該組織の中でこれまでに“相応の成果”をあげてきた者であることは間違いない。しかし、それゆえに、自らの過去の成功体験から自由になることが非常に難しいのも事実だ。往々にして「過去を捨てることができない管理職」は、過去を引きずり昔の価値観でしか物事を判断しないものである。これは「過去に生きている」ということであり、悪くすると犬の遠吠えのように同期との間で「若者批判」や「現状への不平」を確認し合うことで溜飲を下げたつものに陥るものだ。

ただし、もはや企業組織内において「長幼の序」などを期待することはできない。もちろん昨今の若手社員の素行に対して「無批判」である必要はない。正しくないと思われる行動に対し

ては、自信を持って正していく必要がある。また、自らの置かれた現状に対して単に漫然と受け入れるのではなく、変革者として立ち向かう行為が自らの行為を律していくことにも繋がることを忘れてはならない。

「過去を捨てる」とは、どのような意味か。それは、変革の推進者になるということだ。抽象的な言い方になるが過去を捨てることなしに明日をつくることはできない。過去の経験則の延長線上に明日は存在しないものである。それは企業組織も個人も同じだ。企業組織でマネジメントに携わる者は、常に変革の推進者として、新しい機会に着目し、成果を創造するという職務を果たさなければならない。また、組織の視点に立つならば「過去を捨てる」とは、もはや成果をあげることができない事柄や貢献が期待できない事柄への資源投入を果敢に切り捨てることでもある。

過去を捨てるからこそ、明日をつくることができる。もちろん、なんでもむやみやたらに過去を捨てるのではなく、これから備えて会社のビジョンや戦略、目標に照らして、経営資源の“何を残し、何を捨てるのか”を決定することが重要だ。もちろんこの選択肢の中には人的資源も含まれる。この役割を担う胆力が管理職に求められている。

## 必要なことは “自分の意識をリストラ” することである

もはや、社歴という経年で「職務遂行能力」が暫時的に蓄積されて、給与に反映されるという神話は通用しなくなっている。ところが、いわゆるメンバーシップとしての「正規雇用」に安住してきた社員には、この時代認識が乏しい。残念ながら管理職と分類される社員にもこの意識が希薄である。先ほども触れたが、「正規雇用者」に分

類される従業員は、ともすると自らの雇用の安全弁として「非正規雇用者」を位置づけ、これに安住してきた側面がある。しかし、もはやこのことが通用しないという現実を直視しなければならない。

とりわけ、管理職はこの現実から目を逸らしてはならない。これは単に精神論ではなく、一人ひとりが自らの業務内容を精査し、“自らの報酬が本当にパフォーマンスに合致しているのか否かを問い直していかなければならない”ということでもある。また、管理職は部下に対してこのことを要求していかなければならない。

これは、決して“自らの働きを「単純な時間労働」で計ろうなどしてはならない”ということでもある。自らのパフォーマンスを突き詰めて考え、自分自身の働きが如何に利益貢献に寄与しているのかを明確に語ることができなければならないということだ。同時に今後の自らの働きが“如何にあるべきかを常に自問自答しなければならない”ということでもある。

管理職が自らの職務を全うするために必要なことは、自分自身の「あるべき姿」を明確にイメージすることである。このために自分自身を常に点検し、自らの仕事への取り組み姿勢を変革させる努力を惜しんではならない。自分がこの変革を行うことなく部下の仕事姿勢をとにかく言うことなどは、不遜の極みでもある。

時代は一人ひとりに“自らの意識を変革することができる能力”を求めている。特に現場マネジメントに携わる管理職は、率先垂範して長年の慣習やものの考え方を変えなければならない。過去の実績や仕事スタイルに満足した瞬間から衰退がはじまるものだ。つまり、雇用制度の転換期において管理職は過去の習慣や成功体験を忘れ去るために自分自身での“意識のリストラ”を恐れてはならない。

## 社内研修・コンサルティングのご提案

「最近、“困った人”を何とかしたい…」との相談事が多くなっています。そこで、個別ヒアリングを基にして、自社の“困った人”の矯正に向け、教育指導などの面で企業が施す必要がある課題を見極め、さらには“困った人”への具体的な対処計画の策定などのご支援をします。

【連絡先】ノイエ・ファーネ：〒101-0046 東京都千代田区神田多町2-7-3 三好ビル2F TEL. 03-5297-1866(本間)