



[発行元]株式会社ノイエ・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 <http://www.n-fahne.jp>

# 潜在的「企業内ニート」と 揶揄されてはならない

— 時代が求めているのは一人ひとりの“自己研鑽”と“意識のリストラ” —



株式会社ノイエ・ファーネ  
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・ファーネを設立。

## はじめに

これまで日本企業の人事マネジメントは「優秀な人材を確保したい」との一念で採用(入口)を展開してきた。そして、採用した後は採用した人材を定着化させて、企業内に特化した職務能力(当該の企業のみで通用する能力)を育成することを軸として展開されてきた。しかし、経営それ自身が環境への変化対応を迫られている今日、従業員に対する人事マネジメントも変化対応が迫られている。つまり、従業員に日常的に就労姿勢や雇用制度への変化対応意識を要求し、これに応えられる従業員と応えられない従業員を峻別して対処していく人事マネジメントが不可欠となっている。当然のことながら現場マネジメントにおいても偏狭な経験主義を払拭し、変化を恐れてはならないマネジメント姿勢が求められることになる。

## 企業組織への安住は 「企業内ニート」への道

今日に至っても自分自身の業務内

容やパフォーマンスを重視するのではなく、「どこの企業に在籍しているのか」を基準に発想する者が後を絶たない。そして、どこの企業組織に所属しているかで、あたかもその者の価値が決まるかのような錯覚がまかり通っている。とりわけ新卒者の就職活動では依然としてこの傾向が顕著にあらわれている。新卒学生の就職活動現場では「何処の企業のメンバーになるのか(なれるのか)」が最大の基準となっている。この結果、大手企業からの内定をもらえない(選考の埒外)学生でも、採用意欲のある中小企業には見向きもせず、ブランド企業に就職を希望するという状況が依然として続いている。

つまり、日本では、「いかに世間でいう良い会社に就職するか」に職業選びの重点が置かれているということだ。こうした傾向に対して「“就職”ではなく“就社”である」と批判が行われてきた。ところが学生は相も変わらず“就社”にこだわっている。さらに一部のマスコミも「〇〇ランキング」などという歳時記のような企画を展開してこの種の錯覚を助長させている。

転職市場においても基準はあくまでも「年収の良い企業」「働きやす

い環境」という類の基準がまかり通っている。こうした基準も自らの職務内容(どのような仕事ができるのか)ではなく、あたかも自分にとっての条件が良い企業の「メンバーになること」ないし「メンバーでいられる」ことを前提にした発想である。「安定している」「成長している」「将来、安泰であると思われる」といった条件が、その会社で何をやるのかよりも重視されているという風潮だ。

## 自分自身の行動規範を 明確に持つ

こうした傾向は単に新卒者や転職者に特有の意識ではない。むしろ、企業組織の中核を担うはずのミドルマネジメント層の中にこそ、“会社という組織に安住してしまう”という危険な兆候が存在している。そもそも企業組織はブランド名や売上規模、まして怪しげな格付けなどで優劣が決まるわけではない。同時に会社組織に属していることが、自分の仕事内容の質を保証してくれるわけではない。どこの企業組織に属していたかが個々の職務能力の優劣を決めてくれるわけではない。あくまでも自らの行っている仕事の内容が

「どこの企業組織でも通用する」ということが基準でなければならないはずだ。

とりわけ、ミドルマネジメント層では営業職、経理職、人事・総務職、あるいは生産現場での優れた技能…、どの分野であれ、自分がどのレベルに達しているのか、という判断基準を自分自身で持っていなければならない。人手不足が喧伝されているのは単なる工数人材であり、企業の帰趨を左右する職務能力を保持している人材は、むしろ涸渇しているといっても過言ではない。

メンバーであることに満足するならば、結果として「普通であることに満足を感じる」という傾向が強まる。また、他者や全体との比較において自分が「並」であることに美徳を感じるようになる。これでは自らのパフォーマンスを最大限に発揮させようという意識にはならない。自分の置かれている状況を他者との比較でしかとらえることのできない者は、「現状維持バイアス」から逃れることができず、思考停止状態に陥っていることを意味している。「現状維持バイアス」とは、文字通り“就社”意識から一歩もでないということだ。

こうした意識は必然的に「会社が〇〇をしてくれない」という愚痴や妬みの温床ともなる。ミドルマネジメント層に限らずすべての企業人にとって武器となるのは、企業組織において自らの頭で考え、自らの判断基準で行動し、組織全体に貢献していくことができるという能力だけである。さまなければコンプライアンス意識も醸成されることはない。そして、この能力は決して経年で蓄積されるものではない。企業組織という枠を超えて仕事での自分の行動規範をつくりだすことができない者を待ち受けているのは、「企業内ニート」(＝内部労働市場における余剰)という烙印だけだ。

## 「企業内ニート」への対応

経営視点から見たならば経営資源を構成する最重要な要素である人材

を判断する基準は、それぞれの役割を担い、応分のパフォーマンスを発揮しているか否かという一点である。そして“明確に不正行為や不良行為を働くわけではないが、仕事への取り組み姿勢が悪く、期待するパフォーマンスも発揮していない者”の存在に頭を痛める。期待するパフォーマンスを発揮しない者には職位にかかわらず次のような特徴がある。

- ・自ら建設的な提案や仕事への課題設定を行うでもなく、職場内で積極性を発揮し業務遂行に努めるわけでもない。
- ・指示された業務はそれなりにこなしているが、処理スピードも遅く、成果物をチェックすると「トンチンカン」で「中途半端」な状態で終わっている。
- ・周りからは「誤ったやり方」を「一所懸命」やっているように見えるが、本人の言動や行動からはその自覚が感じられない。何よりも自らの業績貢献に無頓着に立ち振る舞う。
- ・ひとたび注意喚起をするとふてくされ、周囲に責任を転嫁する。会社組織全体の業務を考慮することなく、職務専念義務と権利との関係を理解せず仕事に対する「態度能力」が悪い。

従来からこの種の従業員に対し経営者は苦々しく思いつつも表面的に「自分の役割を意識して仕事してもらいたい…」と発信を繰り返してきた。しかし、深層では「周囲に悪影響を及ぼす“腐ったリンゴ”的存在を早く何とかしたい」と思うものだ。こうした従業員はある意味で明確な「就業規則違反」となる行為を繰り返す「不良社員」以上に始末に悪い存在でもある。

これまで、企業にとって明確な「不良社員」(就業規則違反者)以外の“自社にとって”の潜在的「企業内ニート」(特に無自覚な困ったローパフォーマー社員)への対処は、労働法制を考えれば躊躇や苦慮がつきまどってきた。それは“もし、訴訟沙汰にでもなれば既存社員に悪影響を及ぼすのではないか?”と危惧してきたからだ。この結果、潜在的「企業内ニート」に対して“個々の

対応が面倒だ”との思いが先行し、無策に放置されてきた。経営や実際の就労現場におけるマネジメントにとって重要なのは、会社組織のスタンスを堅持することにブレがあってはならないということだ。自社の構成員となっている以上は、全ての従業員に組織体と同じベクトル(方向性)の共有を求めているかなければならない。

仮に“自社にとって”の潜在的「企業内ニート社員」が組織体である会社のベクトルを共有化することができないのであれば、会社組織の側が雇用関係を断ち切ってあげることが本人のためでもある。現実的な問題として“自社にとって”の潜在的「企業内ニート」は、得てして同じ職場で働いている他の従業員の大多数によって鋭く見抜かれているのである。そして、大多数は本心では「居なくなった方が仕事は捗る」と思っていることも確かだ。こうした状況を放置していると「企業内ニート」に対しての不要なパワハラの原因にもなる。

キーワードとなるのは、“自社にとって”である。つまり、潜在的「企業内ニート」に対しての重要な視点はあくまで、自社の現状に適合していないのであり、“自社としては戦力外だが、所変わった企業組織や業種・業態では十分に活躍できる可能性もあるかもしれない”という割り切り方だ。こう考えればむしろ自社に不適合である人材を引き留めておくことによって、お互いを不幸にしていることにもなる。

## マネジメント層に求められるブレない姿勢

企業組織での仕事とは、上司が部下に対して個人的なお願いごととして成立しているわけではない。あくまでも業務遂行上の指揮・命令の下で行われる。部下に対して「自分に主導権を渡された」と錯覚をおこさせてはならないということだ。これは部下の自主性を尊重することと訳が異なる。つまり、部下が自分でその仕事を“やる、やらない”を決め

られると勘違いし、その時の状況や気分などの勝手な基準で判断させてはならないということだ。

現場マネジメントは部下に仕事を任せようとして、結果も含めて最終的な責任を持つものである。この組織行動の前提からするならば部下を放任してはならない。企業組織において部下に業務を振り分けるとは、「個人的なお願いごと」などではなく、あくまでも組織的な業務である。現場マネジメントが部下に業務を行わせる場合には、「部下に好かれたい、嫌われたくない」という邪念が頭をもたげる場合がある。部下への業務指示を「部下へのお願い」と混同している者は、“部下の意思に反しても納得させてやらせなければならない”という上司として重要な職務を回避する心理がはたらいていることになる。

この心理は直截にいうならば、自らの役割認知をあいまいにし、自らの弱みに気づいていないということになる。そして「部下は強制では動かない」であるとか「部下を褒めて伸ばす」あるいは「部下の自主的を尊重する」などという都合の良い方便が多用される。これは現場マネジメントの思い違いであり、部下心理の錯覚である。部下はこうした一見すると好々爺的な上司の言動や所作を「上司の弱み」として敏感に感じ取るものである。つまり、表面的には「あの上司は優しく、部下を尊重してくれる」といいつつ、実は軽く見るものである。

現場マネジメントの役割とは企業組織が必要とする業務を、自分に与えられた権限において、部下を動かして遂行する立場である。しかし、上司の部下に対する指示、命令、要求には合理性が必要であり、部下に納得性を与えなければならない。部下が勝手な判断をすることなく上司の指示・命令に対して適時に報告・連絡・相談を展開するのは、部下自身が上司からの指示・命令に納得しているか否かにかかっている。

部下に指示・命令を納得させるためには、「仕事は組織の必要性にもとづいて行う」という原則を常に保

持することである。「いま、何をやるべきか、何を優先すべきなのか」は、個人の都合で判断されるものではない。組織の必要性を基準としてマネジメントが判断しなければならない。自分勝手な判断をする部下に対しては、上司はまず、自分の個人的な動機やそのときの気分・感情ではなく、常に組織の必要性にもとづいて仕事の指示をしているというブレない姿勢を理解させる必要がある。

### 時代がマネジメント層に 求める“意識のリストラ”

現場マネジメントにとって潜在的「企業内ニート」対策において、大前提としなければならないことがある。それは自らが常に自分の置かれた状況や行動を内省し、現在と将来にわたり自分に何が求められているのかを明確にして、常に自己研鑽をしていかなければならないということだ。今後は規模の大小にかかわらず、多くの企業で存続をかけた潜在的「企業内ニート」対策の展開が不可避になってくる。現実問題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的とされてきた企業でさえ、長期的な雇用調整が計画されている。

これらは表層的にはAIやRPA(ロボテック・プロセス・オートメーション)の長足の進展によりもたらされている定型作業的なバックオフィス部門削減という事業構造の転嫁によるものだが、結果的には潜在的「企業内ニート」とも低通している。

今後はいくら「人手不足」や「有効求人倍率」の高さが喧伝されようとも、個別企業においては代替可能な定型業務に対して、適正な人員配置にもとづいた雇用調整が並行して展開されることになる。つまり、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雇用を保障するというわけではない。さらにいえば一定の肩書を与えられたマネジメント層も現実にラインマネジメントに直接的に携わっていない者は、「同一労働

同一賃金」の対象ということでもある。

もはや、社歴という経年で「職務遂行能力」が蓄積されるという神話は通用しない。残念ながらマネジメント層と分類される社員にもこの意識が希薄である。「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。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。

これは、決して自らの働きを「単純な時間労働」で測ろうなどと発想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「如何にあらなければならないのか」を自問自答しなければならない。

マネジメント層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ということなどは、不遜の極みでもある。時代は一人ひとりに意識を変革することができる能力を求めはじめた。

この意識は決して自然に形成されるものではない。あくまでも目的意識的に主観能動性を発揮しなければ「現状維持」という深淵に吸い込まれていくことになる。特にマネジメント層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。過去の習慣や成功体験を忘れ去る“意識のリストラ”を恐れてはならない。