



[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>

# Exit（出口）マネジメント実践が 不可避となるポストコロナの時代

— 経営責任として雇用調整を展開する覚悟と信念が改めて問われる —



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。

## 「働き方改革」の バージョンアップ

新型コロナウイルス蔓延を契機として、各企業で多かれ少なかれテレワークが導入されてきた。東京商工リサーチが行った第6回目の「新型コロナウイルスに関するアンケート」調査（2020年6月29日～7月8日にインターネットでアンケートを実施し、有効回答14,602社の回答を集計）では、在宅勤務やリモートワークを「現在、実施している」と回答した企業は31.0%であり、「実施したが、現在は取りやめた」が26.7%とのことだ。規模別では、大企業の55.2%（2,400社中、1,325社）が「現在、実施している」と回答したのに対し、中小企業では26.1%（11,956社中、3,128社）にとどまっている。この数値の意味するところは色々と分析することができるだろう。

恐らく「緊急事態宣言」解除後に在宅勤務やリモートワークを実施しなくなった企業の大半はいわゆる中小企業であろうと思われる。もちろん、在宅勤務やリモートワークの是非を問うつもりはないが、実施率が高いのは大企業のオフィスワーカーに集中していることも容易に想像がつくことだ。中小企業は、「緊急事態宣言」により、押っ

取り刀で導入せざるを得なかったであろう。一方で6月以降も大企業では相次いでテレワークの継続を発表している。

テレワークの継続ないし業務のリモート化を一層推進し始めている企業（特に大企業）は、単にこれらをコロナウイルス対策として位置づけているわけではない。むしろ2016年以降に政府が推進しつつ個別企業の雇用制度改革までは至っていなかった「働き方改革」を個々の企業内制度に落とし込んでいく好機としている。この潮流は今後のデジタル・トランスフォーメーション（DX）の加速による業務効率化を見込みながら、採用、教育、配置、評価に至る人事マネジメント全般の戦略的変更を展開する主流となってくる。

政府の旗振りで「働き方改革」のうたい文句で推進されてきた日本の雇用制度に対する改革の試みは、各種の法制度面で地ならしの機能を果たしてきた。法制度の改革で残る大きな課題は「解雇規制の見直し」（解雇の金銭解決）だろう。しかし、法制度改革は現実問題として個別企業の従業員意識レベルを急速に変更させるには至っていなかった。ところが、新型コロナウイルス蔓延に伴う対応と日本型雇用制度の改変を融合させて、従業員意識の転換を図ることが可能になったと捉える

こともできる。一見すると新型コロナウイルスを踏まえた変化対応のようだが、これまで徐々に進んでいた大手企業の雇用制度の転換を一気に加速させることになるということだ。

企業規模に関わりなく個別企業の従業員意識は乱暴に言えば、「働き方改革」の捉え方も自らの働きの質や生産性を自問自答することなく、「長時間労働の削減」や「ワークライフバランス」のみに関心が向かっていたに過ぎない。要は「働き方改革」が提起していた根源的な問題である「従来の雇用制度が桎梏になっている」ということを認識することなく、高度成長期に形成された意識のままに「現状維持バイアス」から主体的に抜けだしてはいなかった。

従来型の日本の雇用制度からの転換を個別企業内の雇用制度改革に具体的に落とし込んでいく流れは、今のところは主として大企業によってなされている。しかもこれらは新型コロナウイルスを契機として「ニューノーマル（新常态）による新たな働き方」にバージョンアップする形になってきた。企業内の雇用制度にメスを入れていく課題は、大企業に限られたことではない。この課題は企業規模に関わらず多少の時間的なズレはあったとしても不可避な課題である。ある意味で新型コロナ

ウイルス蔓延は、期せずして日本の従来型雇用制度からの転換を本格化させていく絶好の“引金”ともなったといえる。

## 雇用調整への 覚悟ある対処

各企業はこれから始まる雇用制度改革の大きな流れを踏まえて、自社のこれまでの雇用制度全体を再構築することが迫られることになる。再構築にあたっては、自社の就労形態の在り方や採用プロセスの再検討、部門の統廃合を含む適正配置や適正人員の再確認、整合性のある評価と給与体系の関係性の確保など様々である。

この再構築の過程は短兵急であってはならないが、個別的な雇用関係の再検討も避けて通ることはできない。敢えて批判を恐れずに表現するならば、必要に応じた雇用調整を展開していく覚悟が必要となるということだ。むろん、これは内部労働市場で発生している（発生する）余剰を「生贓を飛ばす」形式で進めれば済むほど単純な意味ではない。

新型コロナウイルスが蔓延する以前の今年1月までは、何かにつけ枕詞のように「人手不足」が叫ばれていた。その一方では金融業界、IT業界、医薬品業界を中心に個別企業で大規模な雇用調整が実施されていたのが現実である。一部には「人手不足なのになぜ、リストラなのか」と訝る向きがあった。単純に雇用を「需要と供給」関係で捉えるならば訝るのは理解できる。しかし、単純な作業労働の現場では「需要と供給」の関係が成立するが、大規模な雇用調整の対象はいわゆるオフィスワーカーである。しかも、比較的業績が堅調とされる業界での雇用調整の展開は、過去のバブル崩壊やリーマンショック後に展開された雇用調整と一線を画していると捉える必要がある。

一言でいえば、昨今のAI(人工知能)やRPA(業務自動化)をはじめとするロボット技術、さらにはICT(情報通信技術)の長足の進歩が、各企業に従来からの業務展開の在り方を再考させる素地となっているということだ。そして、先にも述べたが新型コロナウイルスに伴う「ニューノーマルな働き方」の推

進は、企業内での潜在的余剰人員の存在をますます顕在化することになる。一昔前までは企業が雇用調整を展開する場合には、「辞めてほしくない人材」と「辞めてもらってもかまわない人材」を単純に区分することもできた。

こうした単純区分の下では、従業員に対して“これといった取り柄がなく、会社への貢献度が低い社員は、遅かれ早かれ淘汰されることになるだろう”という危機感が通用した。もともと、雇用調整を戦略的に展開せず、無計画に希望退職を募ることを繰り返した企業が陥ったのは、「辞めてほしくない人ほど応募してくる」という矛盾であった。つまり、希望退職などの募集を行うと「辞めてほしくない人材」がさっさと見切りをつけて辞めていくという負の効果を企業にもたらすこともあった。企業の側が従業員の側から見切りをつけられてしまうというケースである。

## 一律主義は メンバーシップ意識の温床

これからの雇用調整は、あくまでも日本の雇用制度の全般的な転換期と自社の雇用制度との符丁合わせをしていくことが必要となる。終身雇用や年功序列という従来の雇用制度の瓦解は、AI(人工知能)、RPA(業務自動化)、ICT(情報通信技術)等のデジタル・トランスフォーメーション(DX)の発展過程で否が応でも不断に進むことになる。この流れを「大企業の流れである」と捉えることはできない。もちろん、この流れの中で働く側(従業員)が自分の職務能力を自ら磨く努力は当然のことである。同時に個別企業にとっては、あらゆる機会を活用して自社の従業員に対して、企業が求める(必要とする)職務能力レベルに達さなければ雇用が保証されないという意識を醸成していかなければならない。直截に言えば企業と働く側(従業員)の双方が雇用調整に覚悟して対処するということだ。

とりわけ、現場マネジメントに携わる者は、“企業組織から自分に与えられた仕事だけに依存せず、自らと部下の意識形成を研ぎ澄ます”という姿勢を堅持しなければならない。雇用制度それ自体の枠組が転換する時代には、マネジメントの側が個別企業の視点か

らのみ物事を見ているならば視野狭窄に陥ることになる。同時に個別企業においては従業員をはじめ現場マネジメントに携わる者に対して、この意識形成に向けた学習の機会を提供する必要もある。

ただし、学習の機会を提供するという意味は、ある種の将来的な選別の意味を持たせることが重要になるということだ。何故ならば一律主義は決して個々の従業員の意識転換には結びつかないばかりか、逆に「メンバーシップ意識」の温床にもなるからだ。

## 職場において “シルバー民主主義”を 跋扈させてはならない

ここ数年「シルバー民主主義」の弊害が話題になってきた。「シルバー民主主義」とは、一般的には有権者全体に高い割合を占める高齢者向けの施策が優先されることへの揶揄だ。実はこの「シルバー民主主義」的なメンタリティーは、職場にも根強く存在している。同時に「メンバーシップ意識」の醜悪な側面でもある。

このあらわれの最たるものが中高年社員による若手社員に対して発せられる「最近の若手社員は…」なる愚にもつかない批判の傾向だ。また、現在の自分たちのパフォーマンスを顧みることなく、“自分たちの給与は若手よりも高く当然である”と受け止めてしまう傾向でもある。

さらには、“自分たちが若いころは苦勞したのだから若手が苦勞するのは当然だ”と若手社員に対して自らの理不尽な振る舞いを顧みない現象もあらわれている。こうした職場での中高年社員の振る舞いは、若手社員からすれば“働かないオッサン”と映るものだ。しかし、本人たちは、若手社員の反発を意に反すことなく自己主張を繰り返す。

こうした現象は、日本的雇用慣行の悪しき因習として構造的に変革していかなければならない。ただし、単に一企業内の問題として転換できるものではない。何故ならばこの意識は、長く戦後日本の雇用慣行に根ざしているからだ。最近では高齢者雇用促進による定年後の従業員への雇用継続措置も職

場マネジメントを複雑にする危険性を孕んでいる。

高齢者雇用に移行したかつての上司を部下に持つ管理職が増加してくる。なかには継続雇用の元管理職がかつての部下である新任管理職の指揮命令を無視するなど“不良中年社員化”するケースが発生している企業もある。

「シルバー民主主義」ならぬ“中高年民主主義”的な立ち振る舞いが職場に不協和音を生みだしているということだ。これは単純に年齢によるものではない。あくまでも日本の雇用慣行のもとで形成された「年功意識」から脱却できない悲哀でもある。

もちろん、役職定年を契機にかつての部下のサポートに徹する中高年社員も多数存在しているのは確かだ。一方で「老兵は死なず ただ消え去るのみ」の名言の後半部分を無視して、時代遅れになった陳腐な経験論を振りかざし「老兵は死なず」という振る舞いを繰り返し、職場の桎梏と化している中高年社員の存在を放置してはならない。

企業組織の運営においては「年功意識」から脱却できず、意識・無意識的を問わず組織に対して横車を押す輩の振る舞いや行動を諫める準備が必要となる。

そして、現場マネジメントに携わる管理職層に対しては、「職務権限は年齢ではなく役割に準じているのである」という点をしっかりと自覚させていかなければならない。また、「自らが果たす役割を忘れたならば職場ガバナンスは一気に崩れる」ことを肝に銘じさせる必要がある。ただし、職場に発生する危険な“中高年民主主義”を抑制する唯一の手段は、物理的に排除することであることも忘れてはならない。この排除は往々にして「モグラ叩き」にもなる。

何故ならば、新卒一括採用の弊害で年ごとに次々に発生するからだ。せめて若手社員に対して「もはや年功意識も単純なメンバーシップ意識も通用しない」という不断の意識変容を促していくことを始める必要がある。さもなければ若手社員も「朱に交われれば赤くなる」の例えではないが20数年後には「モグラ叩き」の対象に転嫁してしまう。

## 「消極的な定着者」を増殖させない

「高い業績を上げる社員」と「優秀な管理職」とは必ずしも一致するものではない。さすがに勤続年数の長い社員を管理職に昇格させる企業は稀有になったが、高い業績を上げた社員を管理職に昇格させるケースがいまだに目立つ。こうした昇格の結果は往々に失敗人事に終わることがある。これは、“名選手は名監督にあらず”という例えに似ている。ところが、この種の愚行が何故か繰り返されているのも事実だ。これは「管理職に登用する」ということをあたかも従業員の業績への報償と考える意識が、従業員と企業の双方に蔓延していることにも一つの原因がある。しかもこの「業績への報酬」の基準があいまいでもあった。

勤続年数に応じて従業員を管理職に昇格させてきた企業の発想も従業員の社歴に報いるという性格が強い。付け加えるならばこうした企業は従来の基準でいえば「よい企業」とされてもきた。しかも、こうした企業では往々にして「従業員定着率が高い」という傾向もある。こうした「従業員の定着率の高さがよい企業である」という発想は「メンバーシップ意識」に根差した最たる誤解である。

基本的なマネジメントの原理・原則や方法は、単に業績や社歴に比例して自然に身につくものではなく訓練が必要ということだ。マネジメントの訓練がなされないままに職場を管理しようとするならば、単純に「部下をコントロール」することがマネジメントであると錯覚することになる。マネジメントを“管理して思うように動かそう”とイメージすればするほど、一人ひとりの主体性は失われて「上司の命令だから仕方がない」という面従腹背の部下を増殖させることになる。

従業員にしてみれば、こうした管理職の姿勢や存在は実のところ企業組織への「消極的な定着」を生み出すことになる。何故ならば「上司の言われた事柄を言われた通り行う」ことが自分の頭を使うことなく楽であるからだ。「言われたことを言われた通り」に行い、始業時間から終業時間まで無難に

過ごし、業績貢献に無頓着で評論家的に自社を眺めるかのように振る舞いながら定着している従業員は、正に「消極的な定着者」に過ぎない。

## 「デキの悪い管理職」を退場させる

これらは、極端に言えばマネジメントを単純に「ヒトの管理」としてしか認識できない「デキの悪い管理職」の下で発生する。「デキの悪い管理職」は、“全体を束ねて協働して価値あるものを生み出す”という意識が欠如している反面で“部下をコントロールしたい”という意識だけは強いものだ。この結果、「部下が自分のいうことを聞いてくれない」「部下が動いてくれない」などという愚痴や不満を漏らす醜態を示すことになる。挙句には「部下の能力が不足している」と公言するようになる。

部下の側は特段360度評価などせずとも管理職の“質”を实によく見極めるものだ。指示命令には従うが自ら動こうとしない従業員が多い職場の根底的な原因は、当該する職場の管理職層のマネジメント意識の欠如にある。もともと自分の上司である管理職に向かって「あなたのマネジメントは通用していませんよ」と面と向かって指弾してくれる部下はそうそういない。

このため無自覚な「デキの悪い管理職」は放置され“裸の王様”となる。「デキの悪い管理職」はラインマネジメントに携わっていない「部下なし管理職」も同様である。アンデルセンの童話ではないが、あえて「それはマネジメントではありませんよ!」と叫ぶ部下が必要ということだ。企業にはこうした部下を適正に育てていく責任がある。「デキの悪い管理職」が存在したままでは、彼らからの「横槍」が入ることになる。

そこで、企業として実践しなければならないことは、「デキの悪い管理職」を早々に退場させることである。つまり、個別企業の雇用制度の転換は、若手社員に対する意識変容を促していく行為と同時に「デキの悪い管理職」を対象とした雇用調整課題を前提として進めなければならないということでもある。