

# “部下なし管理職”を 戦力化する方法

New

## ①敗者復活人事と 真のダイバーシティマネジメント

- ②キャリア開発教育は30歳から(50歳からでは遅すぎる)
- ③高齢者に対応した人事制度再構築
- ④「お荷物社員」から「頼れるアニキ」へ

株式会社バルトネール 代表取締役 麻野 進

### 昇格(人件費増)を コントロールしているか

日本の企業には組織長としての責任・権限がないが、管理職扱いされている“部下なし”管理職が多く存在している。基本的な役割は一般社員と変わらないのに報酬は管理職水準という状況は「出世を諦めた」社員にとっては、オイシイ立場といえ、ゆえにお荷物化しやすい。

企業はここ10～20年で人件費の変動費化に取り組んできた。「正社員業務の非正規社員への移転」「業務のアウトソーシング化」「会社業績連動賞与の徹底」「ベースアップ、定期昇給の廃止」「成果主義賃金の導入」等々、おおよそ出尽くした感がある人件費施策だが、徹底できずに今も甘い運用を続けて、中長期的な人件費の圧迫要因になっているのが「昇格管理」である。

年功的な人事運用を改善しようと職能資格制度から、役割・職務等級制度へ改変する企業が増えていくが、制度を成果主義型に変えても年功的な昇格運用を続けている企業は多い。会社業績が不調のときは昇格を絞るが、少し改善すると昇格のハードルが低くなり、新たな昇格候補者とともに、不況

期に待たされていた者まで昇格させてしまう。「成果主義型賃金」で運用していたとしても、報酬のベースが上がる昇格者を多く出しているのは、単年度の人件費管理はできても、中長期的には行き詰って「人員削減」という展開となってしまう。

### 部下なし管理職は 生き残れるのか

この先、会社業績はどうなるのか。できれば2020年の東京オリンピックくらいまでは楽観的に捉えたいところだが、その後の会社の人員構成、人件費構造は悲観的だ。現在40代後半のバブル入社組がオリンピック終了時には50代のクールダウン世代としてお荷物化する確率が高い。というより人員構成なので確定している未来だ。

そのとき、五輪特需の終了と消費税増税で国内産業の業績が悪化しているとすれば、人事が打つ手は大量の人員削減である。リストラには「不況型」と「構造改革型」の2種類があるが、2000年前後に行われたのは「不況型」で、会社の存亡を賭けた最終手段だった。しかし今では近未来を見据えた事業再構築のための「構造改革型」が主流になりつつある。

成果主義人事制度がブームとなり、企業がこぞって人事制度を改定したのは10年以上前になるが、当時社員が恐れていた「処遇の切り下げ」を実施している企業は数少ない。その後の業績の回復と社員の非正規化・外注化などで、成果主義の裏目的であった「人件費の変動費化」が達成されてしまったからだ。経営者といえども、社員に恨まれたくないので人員削減はできれば避けたい。人件費の構造改革は業績回復とともに先送りされることとなった。

だが、目先の景気や会社の業績に関わらず、5年後、10年後確実に到来する人員構造の変化を見据えて、積極的な雇用調整を行うことになれば、その際のターゲットは、支払っている人件費(報酬額)に見合う貢献ができていない可能性が高い「部下なし管理職」となる。

### 女性活躍推進は進むのか

安倍政権が打ち出した女性活躍推進に関する記事は連日のように新聞、雑誌等で取り上げられている。女性管理職比率が先進諸国と比較して低い日本では大手企業を中心に以前から「ポジティブアクション」を謳っているが、管理職登用の数値目標を掲げるなど、や



麻野 進 Susumu Asano 株式会社パートナー 代表取締役

1987年 関西学院大学法学部政治学科卒。国内系大手コンサルティングファームにて、医療機関を中心に、マーケティング・人事管理等のコンサルティングを担当した後、人事・組織コンサルティングファーム取締役、大手SI系コンサルティングファーム シニアマネージャーを経て、現職。全日本能率連盟認定マスターマネジメントコンサルタント/特定社会保険労務士/産業カウンセラー/早稲田大学 大学院会計研究科 非常勤講師 (2009年度~)「人的資源管理」担当

▶モットー「人事を尽くして天命を待つ」

## “部下なし管理職”を 戦力化する方法

っと本気で取り組もうという機運が高まってきたようだが、実現には、まだまだハードルが高そうである。

女性活躍推進で必ず挙げられるのが「キャリアの参考になるロールモデルが社内にはいない」という課題だ。どこの企業でも女性管理職としてバリバリ仕事をこなしている社員は1人や2人はいるが、実際に活躍している人は、「男性社員と互角に渡り合い、家庭やプライベートを犠牲(?)にして、キャリアを積んできた人」か「子育てを夫や両親に任せてきた家事負担の少ない人」である。多くの一般女性社員は、前者のように「何かを犠牲にするのは嫌」と言い、後者のような「恵まれた環境ではない」と思考停止してしまい、本人たちの意識も変わらない。

実務的にも、長すぎる育休、短時間勤務制度は子育て支援にはなっても、女性のキャリア支援にはなっていない。長期に休めば休むほど復帰した際の職務のギャップが大きく、「ブランクが長く、重要な仕事が任せられない」などの理由で、本人にとって思い通りのその後のキャリアがなかなか描けない。加えてまだ一般的な管理職は、夜遅くまで仕事をしていて何かあったらすぐに手伝ってくれる長時間労働の部下を評価する傾向が強い。

企業に数値目標と計画の公表義

務を課したからといっても、このように職場環境や社員の意識、人事制度、人材配置、代替要員の確保など工夫しなければならないことが盛りだくさんだ。

### 敗者復活人事で 管理職層の活性化を！

女性登用と同様に「ポジティブアクション」を期待したいのが、責任者ポストを外れた部下なし管理職の復活人事である。サラリーマン人生は基本的に65歳までである。45歳で課長を外れた部下なし課長が決して高いとはいえないモチベーションのまま、その後の20年間で大過なく過ごそうと考えるとすれば、会社にとっては非常に効率の悪い人材マネジメントを強いられることになる。

成果主義人事制度を謳っている企業は口を揃えて「年齢に関わりなく、成果を出せる人材を登用する」と宣言してきたが、復活人事を演出していない。経営者からすると一度責任者ポストを外した元ライン管理職を復活させるより、新しく昇格してきた若手を登用したいと思うものだ。しかし人事制度説明会では、「敗者復活も可能である。年齢に関わらず成果、実力で処遇する」と宣言しているのに、1人の敗者復活も出ないとすると社員はその制度を信じない。

プロ野球界であれば、高額年俵を支払っている実績のあるFA選

手は、所属球団から過去の実績の再現を期待されているし、本人も体力的な衰えをカバーするだけのスキルを磨いている。ビジネス界のFA選手といえる部下なし管理職に対しては、会社も全盛期と同等かそれ以上のパフォーマンスを期待していることを示し、本人のやる気を促すことは必要である。そのためのポジティブアクションを取り組んでいただきたい。

### ダイバーシティマネジメントを 推進すれば成果主義に行き着く

ダイバーシティ(多様性)マネジメントが語られるようになって10年程度経つが、日本の企業のダイバーシティは、「女性活躍推進」とほぼ同義である。しかし本当のダイバーシティは性別、人種、学歴、障害、年齢、経験、職種で差別的な取り扱いをしないという程度の消極的なことではなく、個々人の「違い」を尊重・受け入れて能力を最大限に引き出すことを目指している。

そうすると、人材の評価尺度は職務に関係のない特質を排除し、個人の「成果」「能力」「貢献」だけを考慮する『成果主義』に行き着くことになる。ダイバーシティを成功させている企業は、多様な人材の採用や定着だけではなく、「活用」にフォーカスしており、同時に企業内の人材を1人も無駄にしない努力をしている。