

“部下なし管理職”を 戦力化する方法

株式会社バルトネール 代表取締役 麻野 進



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

年代別によって異なる 「部下なし管理職」の位置づけ

「部下なし管理職」とはいつても、業界、業種、会社の規模によって位置づけが異なるが、年代によっておおよそ次のような特徴がある。

まず30代の部下なし管理職だが、そもそも部下がないのに管理職にする必要はないし、サラリーマン人生も道半ばだし、出世競争においてもまだ決着がついていない。30代社員の多くは、部下がいるかないかに関わらず主任、係長、課長代理、リーダーというような肩書で「管理職候補者」と位置づけられている。

年功序列運用の企業では、早い遅いの差はあっても管理職として処遇されるのは時間の問題であり、実力主義的な企業でも期待値が高い。

40代の部下なし管理職はその中心となる世代だ。その中でも多数を占めるのが40代後半のいわゆる「バブル入社組」である。大量採用しているので正規社員率が高く、企業の人口構成の中でも一つの大きなこぶになっている。

出世の早い人で部長クラス、そこそこの優秀者はライン課長として頑張っているが、標準者以下は

「部下なし管理職」である確率が高い。

組織長としてラインマネジメントに携わっていたが成績が振るわずポストを外れた者、部下を潰してしまったパワハラ元課長、組織の統廃合により少なくなった課長ポストの椅子取りゲームに敗れた担当課長、一定以上の成績を収めて人事制度上の管理職扱いとなっているがポストの空きがなくウェイティング状況が続いている専門課長などがそうだ。

現在の50代の部下なし管理職の大半は、部長級である。前述のように組織の統廃合により部長ポストを追われた者、出向先からの出戻りで就任ポストがなかったというパターンが多い。ただ大企業であれば「役職定年制度」に引っかかるので、管理職でいられるのは50代前半までとなっている。ごく一部の優秀な人だけが執行役員、取締役と出世の最終レースに臨むことになるが、ほとんどは主要ポストから外れ、後進に道を譲ることになる。

対して、中小企業になると慢性的な人材不足・育成力不足が解消されておらず、60歳定年を超えても、第一線の部長として活躍している人もいる。

55歳のキャリア研修では 遅すぎる

役職定年制度の適用の時期に合わせて、「これまでの職業人生を振り返り、今後の残り少ない（職業）人生をプランニングしましょう」とキャリア研修を実施している企業は多い。会社側からすると、必要性が薄くなってきた50代後半に差し掛かる社員に、これまでのような「会社人間」的なマインドから、自立した「仕事人間」になってほしいと願っている。

「役職定年」をはじめ「定年後再雇用制度」「早期退職優遇制度」「転身支援制度」などピークアウトした50代後半社員向けの制度も充実しているが、本人たちの自立（自律）意識が醸成されないまま、機械的な制度運用を行い、「働かないおじさん」化、「職場全体のモチベーションを下げるお荷物社員」化など様々な問題が生じている。

もちろん本人たちにも問題はあるが、50代後半になったら「社外に転身いただく」か、「多くの期待はしないので迷惑かけないでクールダウンしてください」というような会社側のスタンスがあったことは否めない。かくして「気楽な働き方」に甘んじる中高年社



麻野 進 Susumu Asano 株式会社パルトネール 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

員を作り出してしまった。

キャリア教育は30歳から

仮に55歳の役職定年を境に「お荷物化」した社員がいたら、65歳の完全引退までまだ10年もの雇用期間がある。お荷物社員が跋扈(ばっこ)する状態は、もはや人件費コストの問題ではなく、組織の活力まで奪うことになりかねない。

こういう中高年社員を生み出さないためにも、職業人生の最初の節目の30歳あたりからキャリア教育は始めたい。

前述の30代の部下なし管理職のところでも触れたが、社会人となって10年程度という会社の中核人材である。次世代管理職としての必要な経験やさらなる専門性の深化を会社も期待している。プライベート的にも結婚、出産、子育て、住宅ローンの開始など、仕事のみならず人生の大きなターニングポイントを迎えている。

公私ともに忙しいがゆえに流されがちな日常の業務から解放されたところで、じっくりとその後のキャリアについて考える機会を設けたい。

仕事や組織活動にも慣れ、ある程度の職務成果が出せるようになると、会社からの期待がある一方で、忙殺されている日常を無為に過ごし「踊り場」から抜け出せず自己の成長をやめてしまう可能性

もある。「ワークライフバランス」(WLB)という考えが叫ばれて久しいが、まさにこの時期にワークとライフのあり方をきちんと整理しておかないといけない。行き詰まった仕事から気持ち的に逃れるためにライフ重視の働き方をしてしまうと、サラリーマン人生後半戦は会社に翻弄される防戦一方の展開になることが、容易に想像がつく。

職業人生の充実期に向かって、自ら行動できる「自律型人材」へと脱皮するのに最適なこの時期にきちんと考えさせたい。

「不惑」の40歳が 惑わないように

論語では、学問が備わって自分の立場が出来上がる年を「而立」(三十にして立つ)といい、前項のような「自律型人材」へ一皮むける時期と重なる。そして人生の方向が定まって迷わなくなる年を「不惑」(四十にして惑わず)と書かれているが、現代の40歳サラリーパーソンは迷いの真ただ中ではなからうか。

会社の中では出世の可能性とリストラの恐怖に不安を煽られ、家庭的には教育費等の経済的負担が大きくなり、転職を考えるにしても40歳を超えてからのキャリアチェンジも困難だ。惑わずその後の職業人生の指針を持てている人はごく稀といえよう。

ただいづれにしても、会社にとっては、40歳前後の社員は20年程度の職務経験を持つ貴重な戦力である。「部下なし」かどうかに関わらず、最も活躍してもらわなくてはいけない世代のはずだ。会社の中核人材として、目標を見失わず、組織のミッションとの整合性を図りながら、成果を出し続けることが求められている存在といえる。

専門分野の方向性がある程度固まった状態で、強みや持ち味を意識しながら、克服すべき課題を特定し、自身がこれまで培ってきたリソースを最大限に活かせるように立ち回ることが重要だ。どのようなポジションにしようと「組織のキーパーソン」として継続的に成果を出していくことを志向しなければ、会社業績の悪化とともにリストラリストに掲載される「部下なし管理職」になりかねない。

一方で、彼らには「会社人間」で居続けることのリスクもこの時期には理解させておきたい。会社人間的な働き方を推奨しておきながら50歳を超えて「自分のキャリアは自身で切り開こう！ マインドセットしよう！」というのは酷な話である。退職勧奨の間際になって、割増退職金という「魚」を与えるよりも、40代のうちに「魚の釣り方」を教えておくべきである。