

# “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

## 急増するお荷物社員

部下なし管理職とは「部下がない」「組織責任がない」「権限がない」が会社から管理職扱いされている社員のことだが、決してお荷物社員だと言っているわけではない。バブルが崩壊し、ポスト不足が顕著になり、成果主義人事を志向してもなお捨てきれなかった終身雇用・年功序列の人事運用の中から生みだされた存在である。ところが、「責任がない」というラクな存在に甘んじて、ライン管理職と比べて努力を怠り、中途半端な働きぶりとなっている部下なし管理職が多いのも事実である。

まだ現役バリバリのバブル入社組がこれから迎える50代というピークアウト期に突入する2020年以降は、大量にお荷物社員化する可能性がある。またその頃には中高年だけでなく、草食系若年層のお荷物化も増えそうな気配がある。新入社員が急に出社できなくなったが、自宅近くでは普通に楽しそうに生活しているという「新型うつ」の存在に衝撃を受けたが、最近ではさらに「発達障害」という診断を下す産業医も出てきた。「障害」と言われると人事部門としてはどう対応すればいいのだろうか。

## お荷物社員を増やさないように何をすべきか

社員がお荷物化してしまうのは、本人の問題もあるが、人事部門は何をすべきなのか。

1つ目は社員のキャリアラダーの複線化である。管理職を目指すしかない人事制度を刷新し、個々の社員が役割を全うできる居場所を確保することである。

2つ目は、アウトプレースメント(再就職支援)の活用である。社員の能力や適性には個体差があるし、事業環境も変化が激しいので、会社が用意した役割に当てはまらないケースが増えてくるとすれば、活躍できる機会として社外に目を向けさせることも必要だ。

3つ目は中高年社員には“適切な”危機感を煽ることである。

### 1) ゼネラリストからスペシャリスト養成への方向転換

ゼネラリスト養成は、様々な実務経験を積ませてライン管理職を育成しようとする志向である。ところが管理職のポストは組織戦略に従わざるをえない。これまで以上に限られた定員の椅子取りゲームが展開されるのが分かっているのだから、ポストと直接連動しないスペシャリスト養成の人事施策に切り替える必要がある。

「当社は15年も前からスペシャリストコースのある複線型人事制度を導入している」という声が聞こえてきそうだが、制度は整っていてもライン管理職を外れた、もしくはポストの空きが出るまでウエイティング状態が続いている「部下なし管理職」のことをスペシャリストとしているケースが多い。大手IT企業など一部の業界を除いて、本気でスペシャリストを養成しようという企業は少数だ。だが現実問題として、会社が社員にスペシャリストとは何かを抽象的に示すことができたとしても、その分野の専門性を深めるだけの機会が提供できていない実態がある。人事部門と直接部門が専門性について時代の潮流や市場を見ながら議論を重ねることが重要だ。

### 2) アウトプレースメントの活用

ポスト不足でありながら、ゼネラリスト養成施策を続けていくと、会社は一定の成績を収めてきたが管理職にはなれない社員を抱えることになる。彼らをスペシャリスト(部下なし管理職)として処遇しているが、それほど多くのスペシャリストが必要な企業がどれほどあるのだろうか。「我社はスペシャリスト集団です」と謳っている企業は多いが、本当にスペシャルな技術を持っている個人は



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

少数である。また社員が勉強しないので「全員スペシャリストを目指そう」と謳わざるをえない事情もある。

社員にとっても、現代のような変化の激しい時代に1つの専門性を極めていこうとする志向はリスクもある。事業の撤退や企業買収などで部門ごと切り離されたり、消滅する可能性が高まっている。人事の理想は適材適所の実現だが、企業は生き残りをかけて目まぐるしく変化する経営環境に適応していかなければならない。適材適所は努力目標にすぎないのだ。

そう考えると、特定分野でしか活躍できないスペシャリストの養成に人事施策の舵を切れば切るほど、事業戦略から展開される個々人の役割に当てはまらない社員が増えることになる。大手企業であれば再就職支援会社などを利用して、会社の役割に当てはまらない社員に社外転進を促すことは一般化している。だが中小オーナー企業ではまだまだ抵抗があり、利用企業は少ないのだが、お荷物化しそうな社員をモラハラし、自然退職に追い込もうとして、かえって問題がこじれることも多い。

### 3) 50代の働き方で再雇用条件が変わることを理解させる

高齢法で65歳までの雇用確保が義務づけられたが、定年時に支給される退職金額との兼ね合いもあり、60歳超の再雇用時の賃金

について無頓着な中高年が多い。ほぼ同じ仕事でも退職時賃金の50~60%程度かそれ未満の水準で雇われるのが主流だが、雇用関係がリセットされる意味合いを理解しているとは言い難い。現在は多くの企業で検討されている再雇用後の賃金は完全役割給である。アサインする仕事に応じた賃金体系を指向している。つまり定年を超えても価値のある仕事ができる人は高い賃金で契約され、辞めてもらってもいい人は、最低賃金法に抵触しないレベルの賃金も与えられる。

どうせ65歳まで雇用しなければならぬのなら、個々の社員の賃金と働きのバランスを取りたい。そしてより良い雇用契約を結ぶには、50代の10年間の働きぶりが重要であることを50代の社員には理解させておく必要がある。少なくとも現役時代からお荷物化していたら、60歳超でまともな条件の再雇用がないということ。

### 頼れるアニキになる ための3つの働き方

部下なし管理職が採算の合う人材として、社内で活躍するには周囲のメンバーから「頼れるアニキ」と思われる存在になる必要がある。大きく分けて3つの役割(働き方)があると考えている。

1つ目は専門性を磨き、特定の分野における社内スペシャリスト

の地位を築くというもの。

2つ目は、新規事業の立ち上げなど特任業務を引き受け、一人親方的な働きをするというもの。部下はいないが一定の責任権限があり、ビジネスに主体的に取り組める立場といえる。

3つ目は、ライン管理職のサポート役に徹するというものだ。ライン管理職は忙しい。特に課長クラスは組織の責任者だといっても、一担当者としての業務も抱えているプレイングマネージャーだ。それでも管理職として組織をマネジメントする責任は変わらない。だがプレイヤー部分とマネジメント部分の両方の責任を全うしている管理職はほとんど見当たらない。目の前にある緊急度合いが高い個人成績部分に意識が向き、重要度は高いと認識しながらも組織マネジメントは後回しにしているのが実情だ。

そこで、ライン管理職が手の回らない「部下育成」の部分で部下なし管理職が補完すべきだと拙著『部下なし管理職が生き残る51の方法』で述べたが、会社はその役割を正式に彼らに求めるべきだと考えている。人事考課における参考評価者であったり、組織のメンター役であったり(メンター手当を支給してもいい)、頼れるアニキ分としての役割を担うのは彼らしかいない。