



[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>

融解する雇用制度下のマネジメント -1-

# 雇用制度の転換に備えた 現場の人事・労務マネジメント実体の精査

— 否応なく押し寄せる雇用調整の時代を積極的に受け止める —



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。

## はじめに

誤解を恐れずにいえば、昨今の雇用制度の転換をめぐる動きは、本来企業と従業員との間の労使関係(力関係)であるべき事柄までもが、官制的に展開されている。政府主導による就活ルールの維持などはこの典型だが、先に成立した「働き方改革法」や拙速な「出入国管理法改正」などの動きもこうした流れであるといっても過言ではない。もちろん、過度な長時間労働や雇用形態の差異による賃金格差を是認するものではない。

しかし、日本の雇用制度の帰趨については、これまでの現場での人事・労務マネジメント実体を把握しなおしていく作業を展開しなければ、変化する労働法制に振り回されるだけで終わることになる。つまり、この機会に改めて入口(採用)から出口(退職・雇用整理)に至る人事・労務マネジメント工程の精査に基づいたガバナンス強化を図る必要性が増しているということだ。

## 組織性維持に向け矜持ある 人事・労務マネジメントの 展開

巷間、働き方改革によって、“従業員と企業、ないし経営者との関係が変

わる”などの予測もある。また、“働き方改革では、働き方の多様性を認めることで、企業と働く個人がよりフラットな関係を築くことになる”であるとか、“上司と部下の関係がよりフラットになる”という主張もなされている。さらには、従業員への副業や複業の肯定、働く時間に対する裁量の拡大が、結果として一つの企業に一生懸命勤めるという従来の「終身雇用」や「年功序列」の崩壊につながるという見方も強調される。

確かに中・長期的にはこの通りだし、一部の企業のみで通用してきた「終身雇用」や「年功序列」を“日本的”と形容することで幻想化することができた雇用制度の疲労が露呈してきている。ただし、雇用制度の転換に向けては、そもそも従業員に対して“企業の求める職務能力に達していない従業員はいつでも解雇される”という意識形成がなされることが前提となる。もちろん、これは“自分の居場所ではないと判断した企業からはいつでも転職する”という意識と一対でなければならない。

直截にいえば日本の雇用制度が転換するとは、“企業が必要とする職務能力に達していない、あるいは達しなくなった従業員はいつまでも企業に居続けることができない”という意味でもある。さらには“新卒一括採用”が無

意味化するということだ。定年延長や高齢者雇用の推進などは、あくまでも年金財政問題が先行してのことであり、高齢者の雇用確保などは後付けである。残念ながら独立した個人概念の確立が未成熟な日本の就労現場実体からするならば、一直線にこの方向に意識が転換されるとは考えにくい。

一方で企業の側も従業員に対して“企業を存続させていく条件として、果敢に利益を追求しなければならない”という使命を十全に浸透しきれていないという現実がある。そこで、企業においては先ず利益の追求に向け従業員に対して、全体適性の確立と機能的な組織形成に向けた人事・労務マネジメントの展開が喫緊の課題となっている。現場マネジメントの視点からするならば、“上司と部下の関係がよりフラットになる”や“副業や複業の肯定、働く時間に対する裁量の拡大”という「働き方改革」の楽観的側面の強調は、従業員に過度の幻想を与えるだけではなく、職場の組織統制を瓦解させかねない巧言でもある。

企業が組織体として機能していくためには、相応のヒエラルキー構造の下で、それぞれ執行に携わるマネジメント層が、自らに与えられた職責に応じて「責任のある行動姿勢」を堅持することが前提となる。それぞれのヒエラ

ルキーにおいて与えられた職責に応じた責任のある行動とは、地位に伴う責任と立ち振る舞い(ノブレス・オブリージュ)に徹するという矜持を持つということだ。これは現場の雰囲気(従業員の顔色)に対して過度に同調してはならないということでもある。

従来から日本の企業組織では限りなく同質性が求められてきた。つまり、同じ場所に存在しているという“心地よさ”により同質性が醸しだされ、これが周囲(企業内)への過度な同調圧力として機能してきた。そして従来のマネジメント層はこの同調性を拠り所にすることを重視し、本来発揮しなければならないマネジメント機能としての自らの役割に無頓着にいられた。そして長きにわたり同質性が増幅した結果、多くの企業でコンプライアンス問題が噴出することになり、今も続いている。確かに「企業と働く個人がよりフラットな関係」といえば聞こえが良い。しかし、一歩間違えば、妙な仲間意識に支配され結果的に組織体がアナキー化して融解する危険性もあることを忘れてはならない。

## 組織内の同質性を排した流動性の確保

企業組織は機能体として存在しているが、往々にして内部に「部門利益」を重視する集団が形成される。そしてこの集団は、組織が自分たちのために存在するかの様相を呈しはじめる。これが高じてくると部門構成員の満足感を高め部門最適を重視し、地域的な「共同体」(ムラ社会)と同様な様相と意識が形成される。

組織改革の試みがいつしか頓挫する現象は、総論として「改革」の必要性を理解しているが、各論になると自部門の利益が優先するという意識に規定されるからだ。同時に部門を構成する人的要素も大きな桎梏になる。特に部門の立ち上げ時からの構成メンバーの存在や長期間にわたる同一部署での人間的つながりは、全体の利益を凌駕するほど大きなパワーを発揮し、知らぬ間に組織内に同質化を生み出す。

各種のハラスメントの発生もある意味でいえば同質性に馴染まない者への

「ムラ八分」行為でもある。

組織において同質化がはじまるのは、いわゆる「同じ釜の飯を食った」関係という極めてウェットな関係が先行しはじめるということだ。もちろんこの関係を全否定するものではない。しかし、マネジメントの視点からは“人的関係が強固であればある程、組織の統制は効きにくくなる”という現実を理解する必要がある。そして同質化は評価に対しても「情意」が働く危険性を秘めている。

企業組織の前提は、“組織はその存在に価値があるのではなく、組織によって生み出される成果にこそ価値があり、これを通して社会に貢献する”ということだ。現場マネジメントが心しなければならぬことは、“組織それ自体に「目的」があるのではなく、あくまでも組織は「手段」である”ということだ。

この前提が堅持されていなければ、組織を構成する一人ひとりがいくら「合理的に判断」していると感じていても、それは部分適性に過ぎず全体として「不合理」を形成してしまうことになる。全体として「不合理」に見える組織では、いつしか内部に「不条理」がまかり通っていることになる。そこで、現場マネジメントが意識すべきことは、部門利益の意識を解消させ全体利益に還元させていくために、適時適切な人材配置転換である。この場合の配置転換とは温情を捨て、部門にとって不適合人材を配置してはならないという意味も含まれる。一見すると同質化された職場では配置転換や新規人材の投入が非効率に思われがちだ。また、外部人材の登用などはプロパーの従業員から不平が出るかもしれない。

しかし、組織体は常に生き物であり組織を構成しているメンバーを固定させず、流動性を持たせて活性化させる必要もある。むしろ組織を構成する一人ひとりの同質化が組織内に相互瞞着を生み出し、感覚や感性の弛緩を生み出す危険性がある。現場マネジメントは手慣れた繰り返しや阿吽の呼吸を求めるのではなく、コンプライアンスの貫徹による不正防止の視点からも改めて現場の人事・労務の実情把握に努める必要がある。

## 理念と組織性の堅持が多様性の前提

会社組織には何がしかの「経営理念」や「経営ビジョン」が存在している。明文化されていなくとも創業当時の「思い」や「姿勢」が伝承され規範として定着している企業もある。「経営理念」や「経営ビジョン」は、企業組織の「目指す価値」を明確にする企業存続の必須条件でもある。一方で明文化された経営理念が存在していても、いざ一人ひとりに経営理念を語らせてみると答えに窮するケースもある。幹部クラスのなかにも自社の経営理念の意味を明確に語れない者も存在しているのが現実だ。

こうした現象は、一言でいうならば「経営理念なんて、所詮は建前。自分たちの日常業務にはさして関係がない」と軽視されていることの反映だ。仮に暗唱していたとしても意味理解がなされていないければ、本質が「腹落ち」されていないことになる。経営理念とは「経営姿勢の集大成」であり、判断に迷う事態が生じた時に常に立ち返る「原点」や「指針」である。つまり、従業員一人ひとりがそれぞれの持ち場で下す判断の基準である。

現場マネジメントは現場判断に統一性がなく、基準が揺らぐことを最も危惧しなければならない。そこで、何よりも経営理念を現場統合・統制の指針、企業存続の原点、日常業務のよりどころとして、従業員への周知徹底と不断の喚起を展開しなければならない。現場マネジメントにとって企業存続の原点を浸透させていくことは責務である。明確な企業理念を掲げて組織性を保つことは、決して多様性を尊重し異なる意見や考え認め合うことと矛盾するものではない。組織性の堅持を怠るならば、逆に企業組織は統制を失った烏合の衆と化し、多様性への配慮も疎かになり各種のハラスメントに対しても無自覚にもなる。

## 組織内“阻害・桎梏要因”を切除する

企業業績は常に順風満帆がつづくとは限らない。事件・事故・災害という

事態に遭遇した時に企業組織の底力を発揮するのが「企業のあるべき姿」への回帰だ。立ち返るべき「企業のあるべき姿」が明確であるならば、壁に突き当たっても、次の一手を繰り出すことができる。

窮地に陥った段階で付け焼刃的に「企業のあるべき姿」を唱えたとしても浸透するはずもない。現場マネジメントが「企業のあるべき姿」を明確にするということは、常に向かうべき方向性（ベクトル）に注意を払うということだ。もちろん従業員一人ひとりの価値観と企業組織の価値観との一体性を無理に求め強要する必要はない。しかし、向かうべき方向性（ベクトル）にズレが生じている組織は、組織として成立しなくなることを肝に銘じる必要がある。

乱暴な表現だが一般的に従業員は日常の業務行動において、与えられた目の仕事を粛々とこなすことで満足してしまうのが実情だ。とりわけこの傾向は業績が比較的安定している企業で顕著に発生し、いつしか自分で物事を判断しないことが習性になる。この種の傾向が蔓延するならば、「企業のあるべき姿」が単なるお題目や空念仏へと転化することになる。この結果コンプライアンス上の重大な欠陥も発生することになる。そして発生した事象に対して“自分は上からの指示を実行したに過ぎない”という没主体的な言い訳が横行することになる。

最も注意しなければならないことは、組織が掲げる方向性との調整意欲がなく唯我独尊的に自己主張のみを繰り返す者、経験則のみを踏襲し現状維持バイアスに陥り、新たな取り組みや行動に対して足を引っ張る者が跳梁跋扈することである。こうした者達の存在は、組織内の悪貨に他ならない。従って、間違っても責任が伴うポジションに就けてはならないし、見て見ぬふりをして放置してもならない。何故ならば時間経過とともに助長し、妙なパワーを持ちはじめ、いつしか良貨が駆逐され

ることになるからだ。

企業組織における意識性は一人ひとりの職位や経験に比例して高まるわけではない。また、職務能力も経年によって高まるわけではない。

むしろ、ある一定の職位に達した者が、それ以上の職位が望めないと悟った瞬間に企業組織の“阻害・桎梏要因”に転化する危険性もある。企業における人事・労務マネジメントの鉄則は、“阻害・桎梏要因”となりうる者に対して年齢や経験にかかわらず周囲から排除することを決して厭うてはならないということでもある。

現場マネジメントは自らが組織の“阻害・桎梏要因”になってはならないし、組織からこうした“阻害・桎梏要因”を排除していかなければならない。ただし、組織内の“阻害・桎梏要因”を排除するとは、単純に指示・命令に反発する者を蔑ろにするという意味ではない。むしろ、指示・命令・方針に対しての明確な主張に基づいた論理的な反駁は推奨すべきである。

### 恒常的な雇用調整の時代 突入への覚悟

AI(人工知能)やRPA(業務自動化)、さらにはICT(情報通信技術)の長足の進歩は、否が応でも各企業に従来の業務展開のあり方を再考させていく。いくら「人手不足」が喧伝されようとも雇用状況は、早晩に質的転換が訪れることになる。何故ならば今日の「人手不足」はあくまでも労働集約的な部門に集中しているに過ぎず、全ての業界・業種や職種に起こっているわけではないからだ。

全体の労働力人口の減少が全ての業界・業種や職種に平均的に影響を及ぼすわけではない。つまり、企業は業績に関わりなく、AI(人工知能)やRPA(業務自動化)に代替可能な職種内容から適時雇用調整を展開することになる。企業規模や業績に関わりなくある一定

の法則や基準に沿って展開されるほぼすべての業務がロボットに代替されるということだ。日本の雇用状況全体を見た場合に「人手不足」と「人手過剰」が同時並行で進行するということだ。一説には「2045年ごろには全人口の1割程度しか働かない(働けない)時代が到来する」とさえいわれはじめている。従って、こうした状況による雇用調整は1990年代中・後半、2008年前後の緊急避難的雇用調整とは明らかに性質が異なる。

果たしてこれをもってシンギュラリティ(技術的特異点)となるのか否かはわからない。しかし、確実にいえることは従来のパラダイムの下で自分の仕事のやり方や働き方、さらには雇用形態の差異を論じることがあまり意味をなさなくなるということだ。極端に言えば現時点で「正規雇用」をされていることや専門的知識を保持していることが、決して「強み」ではなく、瞬時に「弱み」にも転化する場合もあるということ想定しなければならない。

今後の雇用調整の下では単純に「雇用調整の対象にならないためには〇〇の資格を取得する」であるとか「業績の良い企業に転職する」さらには「専門的なスキルを身につける」などという従来の発想は通用しない。従って、自分の職務能力を自ら磨く努力は当然のことであるが、同時にあらゆるレベルでの雇用調整に覚悟して対処していく必要がある。

とりわけ、現場マネジメントは雇用制度の転換期にあって、“企業組織から自分に与えられた仕事のみ依存せず、自らと部下の意識形成を磨き澄ます”という姿勢を堅持することを強調していかなければならない。何故ならば一人ひとりの企業人にとって武器となるのは、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からだ。

### 社内研修・コンサルティングのご提案

「最近、“困った人”を何とかしたい…」との相談事が多くなってきています。そこで、個別ヒアリングを基にして、自社の“困った人”の矯正に向け、教育指導などの面で企業が施す必要がある課題を見極め、さらには“困った人”への具体的な対処計画の策定などのご支援をします。

[連絡先]ノイエ・ファーネ:TEL. 03-5297-1866(本間)