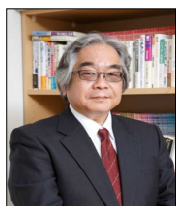




融解する雇用制度下のマネジメント -3-

## パワハラ防止義務で改めて問われる 管理職層の人事マネジメント力

— 管理職層は部下への指導・育成への責任を自覚しなければならない —



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

労働政策審議会（厚生労働大臣の諮問機関）の分科会は、企業にパワハラ防止の取り組みの法律での義務づけとセクハラ対策に関する法律の改正案を来年の通常国会に提出し、2020年から施行する方針を示した。具体的には働き方改革の一環で成立した労働施策総合推進法（旧雇用対策法）の中に、パワハラを「許されない行為」と位置づけた上で、企業側にパワハラ防止のための雇用管理上の措置を義務づけるというものだ。

パワハラ防止措置を企業に義務づけるとは、“パワハラに関与した社員らの処分を就業規則に規定する”といった措置を企業に求めるというものだ。確かにこれまでセクハラに対して男女雇用機会均等法、マタニティーハラスメントに対しては育児・介護休業法などで、企業に相談窓口の設置といった防止措置が課せられてきた。しかし、パワハラには厚労省の検討会がまとめた「優越的な関係に基づく」「業務上必要な範囲を超える」「身体的・精神的な苦痛を与える」という3要素の規定はあるが、明確な法律による規制が存在していなかった。

パワハラ防止義務を謳った労働施策総合推進法の改正に向けて来年の通常

国会を巡り、今後とも相応の議論が展開されるであろう。ただし、法案にはハラスメントの「行為自体の禁止」（禁止規定）が盛り込まれない方向とされているため、「禁止規定の明文化」を主張する動きも活発化することになるであろう。いずれにしても人事・労務マネジメントでは一連の労働法制の変化を見越して、まずは自社の「就業規則」の見直しなどを早急にすすめていく必要がある。

一方で現実問題として現場マネジメントにおいては「パワハラと指導との線引きが難しい」のは確かだ。もちろん、「身体的・精神的な苦痛を与えてはならない」という点については、論を待つまでもなく当然のことだ。しかし、「優越的な関係に基づく」「業務上必要な範囲を超える」という点については現場での日常的判断が鋭く問われることになる。また、現場での部下への指導・育成のあり様との関係性が問われることになる。

現場マネジメントが指導・育成とパワハラ防止の関係を消化不良のままに臨むならば、結果的にガバナンスが成立しなくなる危険性もある。さらにいえば「パワハラ防止」を口実とした現場における指導・育成放棄が発生する危険性も秘めている。これまで現場マネジメントの最前線である現場の管理

職層には、従来の雇用制度と労働法制の下で人事マネジメント課題を自らの職務の埒外に位置づけるという意識が存在していた。こうした意識を払拭し人事マネジメント視点に立った部下の指導・育成を展開していくことが喫緊の課題になっている。

### 「プロの管理職」の登用に 向けコストをかける

改めて現場マネジメントにおいては、従業員への指導・育成課題を如何に位置づけるのかという問題が迫られることになる。この場合に重要となるのは、いわゆる管理職層に対する部下への指導・育成面でのマネジメント力強化である。

これまで日本の雇用制度では、“経年によって職務遂行能力が蓄積される”という幻想の下で、マネジメント能力に乏しい者が管理的立場に就くという悲喜劇が発生していた。最近でこそ昇進・昇格に向けて各種の試験を導入する企業も増えているが、これはまだまだ一部に過ぎない。とりわけ、現実的に多くの中小・中堅企業では、例えば“過去に営業成績が良かった者”を自動的に管理職に登用するなどマネジメント能力とは別次元の情意先行型登用

という愚行が横行してきた。このため登用された管理職は自らの過去経験に規定された指導・育成方法に固執せざるを得ず、部下との間でつまらぬ軋轢を生みだしてもきた。これは部下への指導・育成を登用された個々の管理職の力量や裁量に任せてしまう「安上がりな現場マネジメント」でもあった。

しかし、これからは現場マネジメントを担う者には、単純に過去の業績や経験のみに規定されず、採用、育成、評価、そして最終的には雇用調整に至るまでの全般的な人事マネジメントを担える「プロフェッショナルな管理職」を各部門・部署に配置していかなければならない。「プロフェッショナルな管理職」の配置に向けては、自社で育成する場合もあれば、外部から登用する場合もある。いずれにしても「安上がりな現場マネジメント」とは異なり、コストはかかることは確かだ。同時に経営にとっては「プロフェッショナルな管理職」を思考する者に対して、学びの場を提供していくコストを覚悟する必要がある。

ただし、この学びの場をすべての者に一律に提供する必要はない。あくまでも既存の管理職の中から自らのマネジメント能力を不断に強化していくための膨大な「意識転換にかかわるコスト」を覚悟できる者を対象にしなければならない。有り体にいえば自らのマネジメント手法を常に内省しながら「自分を超越る部下」を一人でも多く創り出すことを自らの使命とすることができる管理職層を見出していくということでもある。

## 「プロの管理職」の基本姿勢

管理職は“部下は育つものではなく育てるものである”ということを肝に銘じておかなければならない。ことあるごとに「部下が育たない」と愚痴る管理職がいる。また、「何度も同じことを注意しているのに、直らない。部下が育ってくれないので困る」と部下の行動に不満を抱く管理職もいる。しかし、この愚痴や不満は“天に唾するもの”である。部下が育たないのは、部下から見たならば範となるべき“上司

が不在である”との思いを抱いている場合もあるからだ。

管理職層が部下の成長に抱く愚痴や不満は、“部下は自然に育つものである”という勘違いに根ざしている場合が多い。管理職にしてみれば「部下は理解しているはずだ…」「教えたのだから、できて当然だ…」との思いが先行するものだ。何故ならば、“自分もかつての上司からさしたる指導・育成を受けることなく見様見真似で管理職になってきた…”という根拠のない経験主義に陥っているからだ。ところが、「教えた」といっても、実際には「一度だけやり方を教えたことがある」に過ぎなかったりする。さらに単なる自分の理解を「部下も理解しているはずである」と思い込んでいる場合もある。こうした管理職の姿勢の下では、部下の育成が往々にして“お題目”になっている場合がある。この“お題目”化は管理職としての部下への指導・育成の放棄を意味し、結果的に部下を“放置”することになる。さらにいえばこうした管理職の姿勢を部下は鋭く見抜くものだ。

とりわけ、新卒や中途採用を問わず自部署に新たに配属されてきた新人に対するOJTにおいて、管理職がこの種の“放置”を繰り返すならば、部下は育つどころか早々に離職することにもなる。管理職は部下に対して何度でも、わかるようになるまで、できるようになるまで、指示し、指導して訓練を厭わないという忍耐も必要ということだ。

管理職層が抱きがちな「あまりこちらの手をわずらわせずに育ってほしい…」と思う心理は、自分自身の他力本願さを暴露するようなものでもある。同時に管理職は部下への指導・育成は「面倒くさいものである」との思いを率直に認める必要もある。そもそも企業組織には、生まれも経験則も異なる者が共通の目的の下に集まっている。このため“阿吽の呼吸”などは最初から存在していないし、求めるべきものでもない。まして業務行動においては当然のことながら一人ひとりに得手不得手が存在する。こうした一人ひとりの部下対応が楽なはずはなく、実に面倒なものである。

管理職層は“部下への指導・育成と

は面倒な事柄である”という自覚の下で、部下に求める一つ一つの業務行動に対して、部下のレベルに相応した指示、指導、訓練を選択していかなければならない。これは相当の辛抱強さと根気が要求されることになる。管理職にとっての部下指導とは、“わかるまで、できるまで、何度も同じことを繰り返させる”という愚直な反復ということだ。ただし、この管理職の部下への指導・育成は無期限であってはならない。また、部下に阿る必要もまったくない。あくまでも部下の成長課題に対して計画性と期限を持って臨むということだ。

## 部下育成を「価値ある業務」と位置づける

管理職層の業務範囲と役割は多岐にわたるが、当然のことだが自分一人ですべての課題を解決することなどできない。企業組織が管理職層に期待する業務内容において部下への指導・育成は、重大級のものであることを忘れてはならない。なぜならば、部下への日常実践が企業組織の業績向上に直結するからだ。業績向上と部下への指導・育成は表裏一体といっても過言ではない。管理者層はこのことをしっかりと肝に銘じていなければならない。極端に言えば管理職は、部下への指導・育成に自分が業務に費やすエネルギーの大半を注ぐ気概を持って臨む必要がある。部下育成とは常に「自分の代行者を創り出していく行動である」と考えるということだ。従って、自らの部門の業績を部下の能力不足に転嫁することは、自らの怠慢を意味していることになる。それほどに部下育成は重要なのである。

従来の年功型雇用制度の下では、部下が十分に育つと「自分の居場所がなくなる」と考えて、わざと手を抜く管理者がいた。また、「仕事は教えるものではなく、盗んで覚えるものだ」と豪語し、育成行為を行わないことが指導だと勘違いしている管理職もいた。しかし、今日の経営環境の下ではどのような企業組織においても余剰な人員は抱えることはできない。まして、企業組織は一括して新卒採用をした大勢

の中から「優秀」と思しき者を徐々に選択するという余裕などは存在していない。つまり、可能な限り少数の人材で適正な利益の確保に向けた、一人ひとりの働きに対する「付加価値」が求められる。

そもそも「即戦力」たりうる部下が自分の部下に配置されるとは限らない。また、何を持って「即戦力」と定義できるかも怪しい。そこで、部門経営者としての管理職層は、今現在の職場環境を冷静に見渡し、部下を「如何にして育成するか」という課題が、ますます管理職の「価値ある業務」の一つとなってきたことを自覚しなければならない。

### 若手・新人を「傍観者」にさせない

管理職層はとりわけ新人との接し方において、安易な「世代間の意識格差」に矮小化して逃げてはならない。管理職が単純に自分基準という物差しだけで若手・新人を捉えると意識のズレが相互に拡大するだけだ。もちろん管理職が新人に阿る必要もないし、迎合する必要もない。ただし、若手・新人は自分とは明らかに異なった「就労観」を持っているという認識をしておく必要がある。管理職層は新人の「就労観」に呆れたり、匙を投げたりせず「企業における仕事とは何か」「自分の人生において仕事はどのように位置づけられるのか」という根源的な問題について、常に考えさせる「習慣づけ」をさせていくことが重要だ。

こうした働きかけを抜きにして「リテンション」マネジメントは成立しない。管理職は往々にして“そんな面倒な事をするぐらいなら、自分の部門や部署に新人が配属されるのは迷惑だ”との思いに駆られるだろう。しかし、若手・新人は管理職の「迷惑意識」を必ずといってよいほど敏感に感じ取るものだ。この結果として管理職の側からのOJTも効かなくなってしまう、何時しか若手・新人を「放置」することになる。するとますます若手・新人に何をやらせてよいかかわからなくなり、「最近の若い者は…」との常套句

で溜飲を下げることになる。あまつさえ「なぜこんな新人を採用したのだ」と採用担当者に「毒づく」ことになり、現場マネジメントと採用現場の軋轢を生み出すことにもなってしまう。

若手・新人は往々にして最初の段階で「自分に与えられる業務や指示を繰り返していただい…」という姿勢に陥りがちなものだ。管理職の側も「何はともあれ、いわれた事をしっかりと実践してくればよい」との思いが強くなるのは当然だ。しかし、若手・新人に「指示された事だけ」の繰り返しをさせておけば、結果的に“自分の頭で考えない習慣”が身につけてしまうものだ。時には管理職の品定めをしたりする輩もあらわれ、自らの主体的行動を顧みない単純な「傍観者」になり下がる危険性もある。

一人の若手・新人の傍観者意識が、企業組織の発展の桎梏となることがある。そこで、管理職層は自ら先頭に立って、若手・新人が自分自身で企業での仕事を通して「どのようになりたいのか」「何を得たいか」を明確に語れるように導いていくため、仕事=課題から逃げずに取り組む自分の姿勢を見せなければならぬ。

### 部下に仕事を任せる“勇気”を持つ

新卒・中途を問わず採用現場では「優秀な人材」「即戦力人材」の確保が至上命題のように謳われている。とりわけ、新入社員の採用現場ではこの傾向が強い。これは至極当然のことなのだが、はたして採用段階で「優秀」「即戦力」と思しき人材を集中して採用したとしても、不思議と途中で「できる人」と「できない人」の分岐が始まってしまう。すると「優秀な人材」「即戦力」の確保は、所詮「絵に描いた餅」ということになり、現場で仕事を経験させてみなければわからないということになる。

しかし、実際の採用現場では相も変わらず「優秀人材」「即戦力」の確保を求めてやまない。この傾向は現場マネジメントにおける人材育成の視点から見た場合には、ある種の「責任放棄」

にほかならず、採用と育成を別次元に捉えて「育成コストを抑えられるのではないか」という邪な発想に起因しているのかもしれない。

もちろん、採用にあたっては、自社の特性に見合う要件を備えた人材なのか否か、自社業務の内容をこなしているだけの基礎知識や社会人として、健全な発達レベルに達しているのか否かを見極めるのは重要なことだ。「優秀」と思われる人材を集めれば何とかなるだろうと思うのは誤りだ。仮に「優秀」であったとしてもやはり「磨く」行為がなければ、いつまでたっても原石にとどまる。

一般的に“仕事の「できる上司」は、仕事の「できる部下」を育てることはできない”といわれている。現実問題として実務遂行能力に長けた管理職ほど、部下の仕事内容が頼りなく見えるものだ。そして部下に仕事を任せるよりも自分で仕事を回した方が、効率よく正確にこなすため一定の「着地点」が見えるものだ。しかし、これが落とし穴であることに気づかない。そのため、部下の仕事まで自分で抱え込み、結果的には部下から仕事の経験を奪うことになる。

さらにいえば、こうした「仕事のできる管理職」の下で、部下は上司の指示のみに従うことが習性になる。そのため、部下は自らの仕事への達成感が持てなくなり、いずれは“上司に指示されたことのみをこなすことが自分の仕事である”と錯覚し、いつまでたっても「できない人」として滞留し始める。

つまり、「仕事のできる管理職」の下では逆に「仕事のできる部下」は育たないという連鎖が発生することになる。

管理職層にとって自分の現在の力量と比較して“頼りならない部下に仕事を任せるのは不安である”との思いと“育てなければならない”という思いが逡巡交差することは間違いない。しかし、この葛藤を乗り越える勇気を持たなければ、いつまでたっても部下は育たず、いつまでたっても管理職層自身も次の段階に自らを高めることはできない。