



[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>

企業の人材育成は 社内インフラ整備の一環

— 従業員の離職を過度に恐れず、諂うことのない育成姿勢の堅持 —



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。

労働力不足と雇用調整の 同時進行

これまで新卒や中途採用を問わず、企業において“そこで自分は何をやるのか”ということより、企業の持つブランドイメージに重点が置かれてきた。ただし、既に「機会の平等」の瓦解が進行する日本社会においては、「どこの企業に勤めているか。そのためにどこの学校を卒業するか」でその後の生活環境が一定程度規定されるという現実も存在しているのは確かだ。

このため、既に言い古されていることだが「新卒一括採用」は、大手企業からの内定がでる可能性が乏しい学生も世に知られたブランド企業への就職希望が集中し、結果的に無為に時間を費やし就職活動に疲弊するという弊害を産み出してきた。これは「経済成長」という前提の下で“有名企業は成長してきた歴史があり、安定しているように見えるので、将来も安泰であると思われる”という社会全体の思い込みの反映でもある。

最近では「ニューノーマル」「ポストコロナ」という冠を付けた論議が喧しいが、日本企業を取り巻く経営環境の変化は、何も新型コロナウイルスによって始まったわけではない。新型コ

ロウイルス以前から「経済成長」を前提とした「企業の将来性」を判断すること自体が曖昧模糊となっていた。このため、企業においては自社内労働市場（余剰）の実情を把握し、整理整頓していくための明確な人材戦略の策定が迫られていたはずである。にもかかわらず各企業（とりわけ大企業）は、新卒採用での人数調整でその場凌ぎの人件費調整に終始する場当たりの人事政策を踏襲していた。

この結果として不必要に内部労働市場の肥大化と滞留を発生させることになってきたといっても過言ではない。しかし、新型コロナウイルス蔓延にとまなう企業構造の転換という大義名分を得ることで、堰を切ったように内部労働市場の整理をとまなう企業組織の再構築の流れが奔流となり始めている。

学生ならばまだしも、困ったことにこの企業組織の再構築の流れが不可避という現実を直視できないでいる多くの既存社員の存在こそ企業にとっては大問題である。何故ならば、現実を直視しない既存社員に限って、自らのこれまでの働き方を顧みることなく、過去の経験にしがみつきながら企業組織に安住してしまっているからだ。企業にとってこれからの人材育成課題は、単に若手・新人を対象にした教育訓練や単純な階層別のプログラムの踏襲を

見直していくことである。

同時に自らの業務遂行に対して客観的な判断基準を自分自身で保持していない者（未形成の者）に対しての対処課題を鮮明にしていく必要がある。つまり、育成課題には“どんなに労働力不足が叫ばれようとも、今後の経営環境の変化に無頓着に振舞い、組織に安住している者には雇用を保証することができない”という現実から目を背けさせないという課題も含まれる。

確かに日本社会は労働力人口の減少に伴う労働力不足がますます深刻になる。しかし、この労働力不足は批判を恐れずにいえば、ある種のエッセンシャルワーカーに分類される現場労働力に集中しているに過ぎない。バックオフィス部門では生産性と効率化が求められて余剰解消が焦眉の課題となる。従って、当然のことながら個別企業においても労働力不足と雇用調整の同時並行が避けられない。このため、企業において改めて自社内での人材育成に対する基本的なスタンスを明確にすることが迫られることになる。

無能な管理職は 仕事を抱え込む

企業を取り巻く外部環境を直視するならば「永遠の今」など存在しない。

しかし、現状に安住している者の中には往々にして自らの職務遂行能力を顧みることなく（客観視することなく）、また、自分の行っている仕事の付加価値を内省することなく「仕事を抱え込む」という傾向がある。これは時として「部門間の縄張り意識」を通り越して、組織にとって不必要な仕事であっても一所懸命に死守するという愚行としてあらわれてくる。とりわけ管理職にこの「抱え込み」がある場合には、決して部下育成を託すことなど期待できない。むしろ部下との間で無意味な競争をするという傾向さえ発生させることになる。

管理職が自ら「仕事を抱え込む」心理背景としては、概ね善意に解釈するならば次の諸点が考えられる。

- ・部下に仕事のやり方を教えながら任せるよりも自分でやったほうが速いと思う
- ・部下の行動が自分の過去の経験と比較し危なっかしくて任せられないと思う
- ・部下に任せていると仕事の納期に間に合わないと思う

一方で「部下に仕事を教えている時間的な余裕がない」「自分自身が具体的な作業をしていないと落ち着かない気持ちになる」等の理由で仕事を抱え込む管理職も存在する。さらには「部下にやる気がないから自分がやるしかない」と勝手に思い込んでしまう者もいる。

こうした管理職に限ってテレワーク時の部下につまらない仕事を課し、不要不急の会議を主催し自己満足する傾向もあるので始末が悪い。

「仕事を抱え込む」管理職は、仮に善意であったとしても責任感が強いわけでも職務に忠実であるわけでもない。むしろ、仕事と作業の区別をつけることができない「無能な管理職」との誹りを受けることになる。確かに目先のルーチンワークを考えると、一部のベテランが仕事をこなすことが手間もかからず安心である。しかし、管理職がこうした“安心感”に浸っていると自分自身の部下育成力の形成を阻害してしまうことになる。

こういう管理職のもとでは、未成熟な部下がいつまでも取り残されてしまい、結果として「いつまでも後進が育たない」という現象が続くことになる。

悪くいえば自らの保身のために後輩を育成せず自らの地位を守ろうとする輩もいる。また、「部下育成に手をかけると業績が覚束なくなる」などと発想する管理職は、自意識過剰な本末転倒した責任転嫁でもある。

世代差という過酷な現実

現場の管理職はともすると「自分がやれたこと、やってきたことは部下もできるはずだ…」との思い込みに陥ることがある。この思い込みは仮に善意からのものであったとしても人材育成の視点からするならば極めて有害である。とりわけ若手・新人に対しこの種の勘と経験に基づいた「情緒的要求」をすることはもはや通用もしないし無意味である。

この種の「要求」は、結果的に管理職の側の若手・新人社員に対する「無いものねだり」に終わる。今日の企業組織は20代から60代までの幅の広い世代が混在する組織体であるという現実から目を背けてはならない。

家族という単位であるならば祖父（母）、親、子の三代が同居したとしても違和感がないだろう。しかし、企業組織は家族という共同体ではない。あくまで利益共同体としての価値観のスリ合わせや共有で成り立っている。つまり、単純な世代論ではないが歳が10歳も異なれば、育ってきた社会環境に規定されて価値観も異なるのは当然のことである。そこで、価値観の違いが存在していることを理解したうえで、「機能集団」として構成されている組織をいかに効率よく機能させていくかという課題に注力しなければならない。

この意味では今日の企業組織は文字通り「ダイバーシティ&インクルージョン」（多様な人材の受け入れと個人を尊重し、活かす）の視点が求められる。残念ながら企業組織においては、今もってダイバーシティ概念さえ覚束ない世代が存在しているのが現状だ。そしてこの種の世代は往々にして“仕事は先輩のやり方を盗むものだ”と教えられてきた。

こうした世代にとって、さらにその上に「個人を尊重し、活かす」といわれてもチンプンカンプンとなる。こうした世代が単純な自分の育ってきた経

験則だけで自分よりも若い世代を動かしていくことは、もはや不可能であるし期待すること自体が酷でもある。

人材育成は一律的平等である必要はない

人材育成の基本は階層に関わりなく、あくまでも“会社は何を求め、どのような働きを期待するのか”という点を育成対象者に対して明確に示していくことである。企業にとっての人材育成視点の中心には、あくまでも一人ひとりの「働き」や自己の将来にとって、企業が掲げる「企業理念」や「ビジョン」がどのように作用していくのか、自分にどのような関わりを持っていくのか、という問題意識を持たせていくことに軸心を置く必要がある。

同時に一人ひとりの従業員にとっての育成課題は一律である必要もない。企業にとって若手・新人社員を含め人材の育成に当たって、全員一律的な育成を思考するのは、逆に組織を弱体化させてしまう危険性がある。なぜならば、一律の育成は個々の成長度合いをカウントしない「悪しき平等」に陥る危険性を含んでいるからだ。従業員の育成においては、一人ひとりに“公平な機会”“機会の平等”を前提にするのが、結果が「平等」である必要はない。あくまでも一人ひとりの自覚の度合いや自助努力を勘案して、個別課題として提示していくことが重要となる。

つまり、人材育成とは一人ひとりの状況を見極め（＝評価）ながら展開していく必要があるということだ。そして企業の人材育成の基本は「学ぶ意欲」のない者に「学びの場」を提供する必要はないという原理原則を貫く必要がある。新人社員に対して施すマナーやビジネス常識等の基本的な育成項目を除けば、年次別に全員を対象とするなどの育成は意味をなさない。

この観点は人材育成を「投資」として考えるか否かということでもある。企業の人材育成は短期的な利益を期待した「投機」であってはならない。人材の育成は企業組織の将来の資産を増やすために長期的な視点で行う「投資」であり、“人材がたまたま定着した結果により企業利益に貢献した”という偶然性に依拠することを排除していく

ことでもある。

あくまでも自らの業務遂行能力の向上を自主的に目指すため、「自分にとって何が必要か」「どのようなスキル形成が必要か」を理解し、“申し出る者”に対して選択的に投資していかなければならない。従って、従来から一般的に企業内で実施されてきた、一律的な「階層別研修」等の育成についての再検討をしていくことが喫緊の課題となってくる。そこで、改めて、企業にとっての人材育成は自社のインフラ整備の一環として捉える必要がある。

部下育成のできない 管理職が炙り出される

人材育成を管理職の属人的なパワーに依存するならば、企業の新陳代謝が失っていく。とりわけ「仕事を抱え込む」管理職は、どのような理由をつけようとも自己満足をしているに過ぎない。さらにいえば部下の成長を恐れていることにもなる。管理職にとって部下育成とは、自らの「仕事を抱え込みたい」という衝動との戦いでもある。

管理職にとっての部下育成とは、企業組織を発展させるために必要な人材を作り出していくために“自分を超えていく部下を作り出す”という視点が不可欠ということだ。部下育成には時間や手間がかかることは必定だ。これを厭い苦痛と感じ自ら仕事を抱え込む管理職は、「部下の成長を望まない」ということである。管理職にとって部下の育成とは、自らの行動において部下に効率的な業務スタイルを示すことでもある。

そこで部下育成に必要な資質や能力を保持しているか否かを見極めるためにも管理職を対象にして、部下指導に必要な日常的な部下との接し方、フィードバック手法、評価面談等に関する再教育と訓練を改めて施す必要がある。管理職に対する育成課題の中で重要なことは、再教育や訓練等を通して部下育成ができない管理職を早く見つけ出し、この種の管理職に部下育成をさせはならないということだ。

極端に言えば、企業にとって管理職を対象にした育成の課題は、管理職としての機能を十全に果たすことができ

る人材とできない人材を峻別していくプロセスと位置づけていく必要もある。企業にとって雇用する人材一人ひとりの成長がなければ業績も望めない。

従業員の離職を 恐れてはならない

人材の流動化や外部労働市場の強化が叫ばれている。今後の「ジョブ型雇用」の浸透や新卒一括採用の見直し等により、外部労働市場から人材を登用するケースが増加することになることは確かだ。もっとも現実問題として一般的な「優秀な人材」を求めても意味がない。採用にあたっての基本は、「自社にとって優秀な人材とはどのような人材なのか」を定義することから出発しなければならない。

一方で外部労働市場が活性化してくるならば、当然のことながら自社の従業員が外部労働市場に流出していくことも想定しなければならない。確かに企業にとって自社の従業員の離職はマイナスの要因である。とりわけ、現場の管理職にとっては直属の部下から離職者を出すのは、気持ちのよいものではないし“腹立たしい”ものでもある。何故ならば上司の指導上の資質が問われると周囲から思われるからだ。このため、往々にして管理職の中には、「退職されては困る」という気持ちが先行し、必要以上に部下に気を使う傾向がある。

同時に上司には部下から“嫌われたくない”という心理も働く。自社の評価制度の中に「部下からの評価」（360度評価）制度を導入している企業などの場合には、上司の側が必要以上に部下に“諂う”ケースもある。このため、本来は部下に指示しなければならない業務を自分でやってしまう管理職もいる。この種の管理職の方便は「自分がやった方が早く正確だから…」というものだ。

管理職がさまざまな理由で正当化しようとも部下への“諂い”は、裏を返せば部下への関心を欠いた指導放棄でもある。部下に対してハレ物にさわるような扱いでは、部下に適切な業務を割り振ることもできず、一定の無理を強いることで達成意欲を醸成させるこ

ともできないからだ。現場の管理職が部下の離職を恐れ適時適切な指導を怠るならば、結果的に部下の離職を早めることになる。これは、部下の側が適切な指導をしない（できない）上司の力量を見限るからである。

仮に部下からの辞意に対して上司が「寝耳に水」となるのであれば、それはいかに部下に関心を持っていないかという証拠である。この関心のなさが部下の離職の決意につながっていることもある。一方で上司の側は“部下への諂い”を利用する部下の存在にも注意を払わなければならない。この種の部下は、適時適切な指導ができない上司の力量不足を幸いにして現状にあぐらをかく強かな側面を周囲に鼓舞し始めるからだ。

上司の側は部下から退職を申し出られた場合には、“慰留と翻意”にエネルギーを割くことではなく、退職を決意させるに至る経緯の中で自らの指導性と力量を反芻することである。この上で自らの対処に瑕疵がないのであれば、離職者に対し「離職＝裏切り」という偏狭な図式に陥ってはならない。むしろ離職する者を“自社にとっての将来的な協力者ネットワークの一人である”と位置づける度量が必要である。これまで多くの企業では、人材を定着させていくことに主眼が置かれてきた。しかし、雇用の流動化と外部労働市場が活性化してくるなかでは、“一定の離職は仕方がなく、当たり前のことである”との割り切りも必要である。とりわけ現場の管理職が部下の離職を恐れて適時・適切な指導・育成に委縮するのは本末転倒である。自らの信念ある言動と行動で離職者が出ることを恐れてはならない。

恐れるべきことは、主導的な働きかけを怠った場合の組織ぶら下がり人材の増殖である。ただし、ここでいう指導・育成とは決して情意に基づいた恣意的なものであってはならない。

ジョブ型雇用において必要な発想は、単に自社への直接雇用を重視して従業員を抱え込むのではなく、従業員と企業との相互互恵的な関係構築である。もはや企業は“雇用している従業員の雇用を生涯にわたり補償することなどできない”という現実から出発しなければならない。