

## 多様性時代、中間管理職の「三観」考

江田 郁代

多様性という言葉が人材マネジメントの重要なキーワードになりつつある。少子高齢化、グローバル化、M&A、働く意識・価値観の変化という四つのトレンドが多様性を後押ししているからである。成長の余地のない小さなマーケットで細々と生きていけばいいという企業なら話は別だが、成長志向の企業にとって多様性への対応の巧拙が戦略の実現を左右する時代がやってくる。本稿では多様性をマネージするにあたり、その重要な担い手である中間管理職がまず取り組まなければならないことを「三観」として整理したい。

### その一、成果観を持つ

職場における多様性を実現するためには「公正な評価」が必須条件である。4時間勤務の労働の成果と8時間勤務の労働の成果を公正に評価し、処遇に結びつけるノウハウがなければ社員の納得感を得られないからだ。非常に優秀な社員が育児中の時短労働を選択したとしよう。時短中の成果を労働時間でしか測らないような仕組みの場合、優秀な社員が納得できる評価になるだろうか。たとえ4時間労働であろうと、その社員が出した成果が標準的な社員の8時間労働の成果と同じであれば同じ評価、同じ報酬にならなければおかしい。多様性を実現したいのであれば評価者である中間管理職は部下一人ひとりが達成した成果を正確に測定できなければならない。その前段として自部署の業務ではどんな成果をどれだけ挙げるべきなのかについて説明できなければ始まらないのである。

ところで成果の説明責任を中間管理職各人にのみ負わせていいものだろうか。もちろん「否」である。今までのような日本人オンリー、男性社員中心、均一な就労意識の時代ですら評価者間の目線合わせには皆さん苦勞されてきたはずだ。ましてや多様性の時代である。会社が共通のモノサシを提示しなければ多様なバックグラウンドを持つ社員を納得させる評価などできようがない。多様性にうまく対処し、それを活用していこうとする企業が真っ先に取り組むべき

は「この役職、この等級、この業務ならばどれだけの成果を挙げなくてはならないのか」を仕組みとして明確にし、その通りに運用することなのである。それをやらず、評価・処遇において「本社採用⇔現地採用」「男性⇔女性」「買収側⇔被買収側」等のダブルスタンダードを放置する企業は多様な人材を活用する意識が低いと看做されても仕方がない。成果を基軸とした評価・処遇のインフラが整備されていない企業では多様性を活かすことなどできないのだ。

さて、多様性を実現するうえでの必須条件である公正な評価の素地は会社が整えたとしよう。そこから先は中間管理職の出番である。まず、会社が提示した成果の大枠に従って自部署の業務ではどんな成果をどれだけ挙げればいいのかを考える。ポイントは業務を細分化して成果を把握しておくことである。今まで一人で担当していた業務も多様な勤務条件・雇用形態の下では複数で分担する可能性が高くなるからである。多様性時代の中間管理職は今まで以上に業務プロセスに踏み込んで具体的でこと細かな成果観を持つことが求められている。具体的には次のようなマネジメントになる。

- ① 部下の多様性（就労意識・価値観、勤務条件、雇用形態、国籍、育ってきた企業文化、等）をありのままに受け容れ
- ② 今居る部下でできるように自部署の業務を細分化し
- ③ 各業務で出すべき成果を明確にしたうえで業務を割り当て
- ④ 成果の総和が組織目標と合致するように調整する

業務を細分化して複数で分担する場合、業務品質の維持が難しくなる。業務の重複も起こりやすくなるだろう。中間管理職には明確な成果観を持って品質を管理し、成果とコストのバランスを調整することが期待されているといえよう。

## その二、上司観を持つ

多様性をマネージしていくうえでの2番目の「観」は上司観である。「どんな上司になりたいのか、人としてどんな姿を部下に見せたいのか」を常に考え実行しているかということである。海外子会社への赴任やM&Aを想定していただきたい。文化や価値観の異なる人からも上司として認めてもらうためにどうあらねばならないか、が問われることになる。成果や役割責任以前に例えば「フェアである」というような人間の根源的な美德を持っていなければ上司として認めてもらえないはずである。ありたい姿、価値行動基準として

常に心に刻み込んでおかなければ、いついかなる場面でもフェアであるというのは意外に難しい。多様性時代の中間管理職には人間の根源的な美德を持っていること、自覚的にそれに近づく努力をしていることが強く求められる。

「上司観」で重要なことはその体現度合いを会社が検証し、中間管理職としての適格性判断に使っていく必要があるということである。リーダー育成のノウハウが蓄積していたり、優れたメンターがいたりする企業であればもっと洗練された方法があるかもしれないが現時点では360度調査が検証手法としては妥当であろう。上司観の体現度合いは部下、同僚、顧客等の多方面に確認してこそ意味があるからである。多様性時代には360度調査の重要性が今まで以上に増してくるものと考えられる。

### その三、人生観を持つ

「ワークライフバランス」という言葉を頻繁に目にするようになってきた。1990年代初頭からアメリカで始まった取り組みで仕事と私生活の両立のことであるが、理想としては「仕事と私生活のバランスを取りながら相乗効果を生むこと」を目指しているといえよう。ワークライフバランスに対する意識も多様性の要素として企業の中で重要性を増してくるものと思われる。国によって意識が異なるのはもちろんのこと、同じ日本人であっても世代によってはっきりと違いが出るのがワークライフバランスだからである（私は世代別に「幼年・青年期の時代背景－遊び、教育現場、家庭での躰－」「気質」「就労意識（職業観）」「価値基準」「育成のされ方・上司との関係」「コミュニケーション・対人関係」等を比較分析したことがある。「団塊」「新人類」「バブル期」「ポストバブル期」「氷河期」等々の世代別の特徴や世の中では評判の悪いバブル期入社組が世代間の緩衝材的に機能することなど、組織マネジメント上でも興味を惹かれる発見があった）。

さて、ワークライフバランスへの意識の変化に伴い、滅私奉公の時代とは別の意味で私生活が人材マネジメント上無視できない要素となりつつあるようである。ワークライフバランスで中間管理職に求められる役割は何だろうか。価値観に類するものなので指導や強制はそぐわない。尊重したり、共感したりするものであろう。私の主観であるが「尊重」「共感」というのは双方向性の意識ではないかと思う。部下のワークライフバランスを尊重し、共感できる上司というのは部下に尊重、共感してもらいたいワークライフバランス

(すなわち人生そのもの)を実現している上司なのではないか。よって中間管理職が持つべき三つ目の「観」は「人生観」としたい。

中間管理職は職場における多様性実現の重要な担い手である。上からも下からも要求されることの多い大変な役回りではあるが、しっかりとした成果観、上司観、人生観を持って多様性時代の主役として活躍していただきたい。

(文責)

リビングロース・コンサルティング株式会社

コンサルタント・代表取締役 江田 郁代

URL : <http://www.livinggrowth.co.jp/>

\*\*\*\*\*

組織は 人が 生きて 成長する場

*Living & Growth*

そこが活力と熱中とプライドで  
漲る場所となるためのお手伝いをいたします

\*\*\*\*\*