上司はこんなにつらい

変化の激しさに翻弄される管理職

経営環境の激変は上司の条件や仕事のやり方を揺り動かす。従来の上意下達型マネジメントからの脱皮が求められる。何がどう変わっているのか。上司受難の姿を追った。

▶最新知識に遅れるな
IT研修必須のシャープ

今年6月、千葉・幕張のシャープ東京支社ビル内の会議室。机の上に置かれたテキストを開き、ある中間管理職は嘆息した。「こりゃしんどいわ」。文面には、最先端のネットワーク技術用語がずらりと並ぶ。「ブルートゥース」「IEEE1394」「MP3」…。文系出身の彼には、およそなじみの薄い言葉ばかりだ。

同社は今年度から、商品企画などの社員に対しネットや通信技術の最新知識を教える研修制度を始めた。管理職もネットワーク関連部門に所属していれば必修で、休日の土曜日を使ってみっちり研修を受ける。研修後には理解度を測る試験を実施し、一定の得点を取らなければ補習が待っている。「放送、通信、コンピューターとあらゆる技術分野が融合する中で、新しい家電商品を生み出すには、最先端の知識を社内全体で共有することが必要となる」。中川伊志巳常務・人事本部長は、今回の研修の意図を説明する。

管理職にまで研修を義務付けたのは、「我々のようなメーカーの管理職はただ管理するだけでなく、“プレーイングマネジャー”でなければ務まらない」（中川常務）との考えからだ。それぞれの技術者が得意とする技術を持ち寄り、製品の全体的な設計構想を練る上で、管理職にも一定の技術知識が不可欠になる、というわけだ。

社内の反応はどうなのか。ある管理職は「技術が日進月歩で進んでいる中では、部下の知識にはとても追い付かない。部下が言うことを大まかにでも理解できないと、マネジメントすらできない」と切実だ。別の管理職は「普段は忙しくて知識を深めることはできない。休日でもこういう研修は歓迎だ」と語るなど、概ね好評のようだ。

研修後の試験で合格点に達すれば、人事原簿に登録される。将来には自らの業績評価にもつながる。逆にいえば、いつまでも合格点を取れなければ昇進にも響いてしまうわけだ。「合格しないから左遷するようなことはないが、技術系の管理職に就くための資格要件にはなる。多少の痛みはあるが、その人の将来を考えればその方がプラスだろう」（中川常務）。

しかし、会社側が要求するのはITの知識にとどまらない。中川常務は新任部長への挨拶で「メーカーの社員として、自分の扱っている商品の知識がなければならないのは当然。さらに、バランスシートの見方やROE（株主資本利益率）、コーポレートガバナンス（企業統治）とは何かぐらいの知識は持ってもらいたい」と話した。今年度からは、課長に昇進するには英語能力テストのTOEICで500点以上を取ることを義務付けた。「上の意向を下に伝えるとか、根回しがうまいだけの管理職はもう要らない」（中川常務）。

ある技術系の管理職がつぶやく。「自分の得意分野なら良いが、法律や会計などとなると…。しかもそれが人事考課につながることになれば、結構しんどいですね」。国内外の同業他社との激烈な競争に勝つためには、休日返上で様々な知識を身に付けなければならない。「年だから覚えられない」などという泣き言は、もう通用しない。

（©弘兼 憲史/講談社）

▶ 部下から評価される

選別にも使う住商、三越

上司だけでなく同僚、部下からも評価される「360度（多面）評価」。米国で定着しているこの制度を、日本企業でも4、5年ほど前から取り入れるところが増えてきた。

米国では人事考課と明確に結び付いて、昇給や昇格の際に重要な判断材料の1つになっているが、日本企業の場合、こうした米国型はまだ少ない。これは「下を評価する」ことに慣れた日本の管理職にとって、「下から評価される」ことに心理的な抵抗感があったり、部下も上司をどう評価していいかわからないといった、制度を受け入れる土壌の未熟さが原因といわれる。

そのため、ほとんどの会社では、上司が部下指導やチーム運営のやり方を見直す参考にしてもらうなど、人材育成の一環として位置付けられている。だが建前はそうでも、実際は管理職選別の重要な判断材料の1つとして使われ始めているようだ。

住友商事は今年4月に人事制度を抜本的に改めたのを機に、「多面観察」という評価手法を取り入れた。本社のライン長（部長約150人、課長・チーム長約500人）が、4月の昇給や人事異動の査定の際に、部下全員から観察（評価）を受けるというものだ。

三浦一朗人事部長はこの制度を導入した理由として、「上司から評価の高い中間管理職が、下から見た場合にそうではないというケースがあり、これがチームの人間関係を悪化させる原因になっている」ことを挙げる。

観察項目は「ビジョン」「変革マインド」「情熱」「スピード」など9つ。これは、部下が受ける評価項目と全く同じ。「自分ができないことを部下に求めたり評価しても部下は納得しない」（三浦部長）からだ。

評価付けは「Good（良い）」と「Need Improvement（改善が必要）」の二者択一。部下は自分の上司の評価画面をイントラネットから呼び出し、どちらかをクリックする。コメント欄には「情熱はあるのだろうが活力を与えるまでいっていない」など自由に書き込むこともできる。結果は、本人とその上司にフィードバックされる。

この結果は直接人事評価には連動しないが、課長から部長になる時などは、当然参考にされる。同じような能力を持った2人が候補になった場合、より部下からの評価が高い人が選ばれるといったことがあり得るという。「これまでの商社マンは結果（業績）さえ上げれば文句は言われないといった雰囲気があったが、これからはマネジメント力も含めた総合力が問われる。そのために、部下からどう評価されているかを意識してもらうことが重要」（三浦部長）。

昨年から多面評価を導入している三越では、一般企業の課長に当たる700人のマネジャーが、上司2人、同僚4～6人、部下4人以上から評価を受ける。18項目について5段階評価され、例えば「自立性」の項目なら、「問題解決のために新しいユニークなアイデアを打ち出している」が最高の5としたら、「前年発想的な解決をしようとしている」が最低の1という具合に、評価基準が示されている。

マネジャーには、本人の点数のほかに全社平均や職場平均も示され、「自分のマネジメント能力がどのレベルにあるかを認識してもらう」（三越の持木敏彦・人事担当部長）効果を狙っている。しかし、実際には点数が極端に低いマネジャーが人事異動の際に職階から外されるなど、人事考課の材料としても使われているようだ。

「全体的に言えるのは、18項目のうち、『頑張って仕事をしている』といった個人の努力に関する評価はそこそこだが、ビジョンの共有化やソリューション（問題解決）といった、まさにこれからのマネジャーに必要とされる能力が劣っている」（持木部長）

組織の効率化に伴って管理職ポストがどんどん減少している現在、将来の経営を担うコア人材の選別も厳しさを増している。こうした中で、多面評価は管理職のマネジメント能力を的確に測る手法として重宝され始めている。上司は部下からの評価を通じて、自らのマネジメントの未熟さを突きつけられることになる。

（写真：PPS）

▶自分の値段、市場にさらす

三洋電機がFA制度

厳格な業績評価制度で算定した年俸に不満があればFA（フリーエージェント）宣言し、他の部門への異動も許可する――。三洋電機は今年4月、5000人いる課長以上、事業部長クラスまでの役職者の人事に「FA制度」を盛り込んだ。

そもそもは2年前から労働組合と共同で進めてきた人事処遇、雇用形態、福利厚生、勤務形態改正プロジェクトの一環だ。以前から実施してきた個人ごとの目標管理制度に加え、今年度からは本社の各部門ごとに年間の達成すべき数値目標を設定。年度が終了すれば目標の達成度や他部門からの評価を加え、本社の最高財務責任者（CFO）などで構成する業績評価委員会が各部門ごとの年俸原資を査定する。

「低成長時代を迎え、自ら生み出す付加価値と給料をうまく合わせる作業が必要となる。仮に下がった場合、これまでの額がミスマッチだったということになる」と、要員・能力開発グループの岡本浩之マネージャーは説明する。例えば、最も目標達成度の高い部門と低い部門の役職者では、それだけで年俸に平均約100万円の差が出る。部門内でも達成度の高い人と低い人がいるわけで、さらに格差が広がる。

しかし、いかに厳密な査定を繰り返しても、どこかで主観が加わるかもしれない。その不満をうまく吸い上げようとするのがFA制度だ。

同じ職場に2年以上在籍する役職者が有資格者。5月から6月にかけて人事権者に対し「FA宣言」する期間を設け、自ら査定した年俸額や希望するセクションを出させる。まずは現在いる部門のヘッドに交渉権が与えられ、次いで異動希望部門の人事担当者が交渉する。『“社内の労働市場”にさらすことで、納得性が高められる」（岡本マネージャー）。

募集の結果、今年度は7人の役職者が“FA宣言”した。しかし、晴れてFAに成功したのはたった1人。2人はそもそも「2年間の在籍」という基本要件を満たしていなかったが、残りの人はすべて異動先などの希望条件が受け入れられなかった。

岡本マネージャーは宣言者が7人という結果について「導入初年度で様子を見る人が多かったのか、それとも多くの人が自分の給料を妥当だと思っているのか…。いずれにしても、来年度からは増えてくるでしょう」と見る。

ただ、管理職の中からは「そもそもの業績評価が公平なのか。数値目標が出しづらい業務もある。こうしたアンバランスが是正されるのか」といった、FA制度以前の不満の声も相変わらず聞かれる。労働組合は「（非組合員である）役職者の制度に異を唱えるものではない」と突き放す。

実力と実績のない上司がFA宣言しても、どこも引き取り先はない。実力だけが勝負のプロ野球選手同様、否応もなく企業内における自らの“市場価値”が白日の下にさらされる――。年功序列型の横並び賃金体系などもはや通用しない厳しい現実を、FA制度が浮き彫りにしている。

「オタク部下」を使えなければ島耕作にはなれない

弘兼 憲史 漫画家

現在、講談社の漫画週刊誌「モーニング」で連載している「部長 島耕作」では、課長まではずっと家電業界に身を置いてきた島耕作に、部長になってからは輸入ワインを扱わせたりレコード会社に出向させたりしている。今は家電よりもそういう業界にビジネスチャンスがあるわけで、主人公の活躍ぶりを通じて、不況でもビジネスチャンスを活用して頑張るミドルの姿を描こうと思っている。

島耕作は新しい課の課長になった時とか、子会社に単身乗り込むことになった時など、様々なところに声をかけて部下に相当風変わりな人間を集めたりする。それも、いわゆる「オタク」を呼び集める。以前はなかったことだが、特定の部門に非常に詳しい知識を持った人間が増えていて、こういうオタクが結構、仕事でも使えるのだ。島耕作はこのことを知っていて、積極的に活用している。

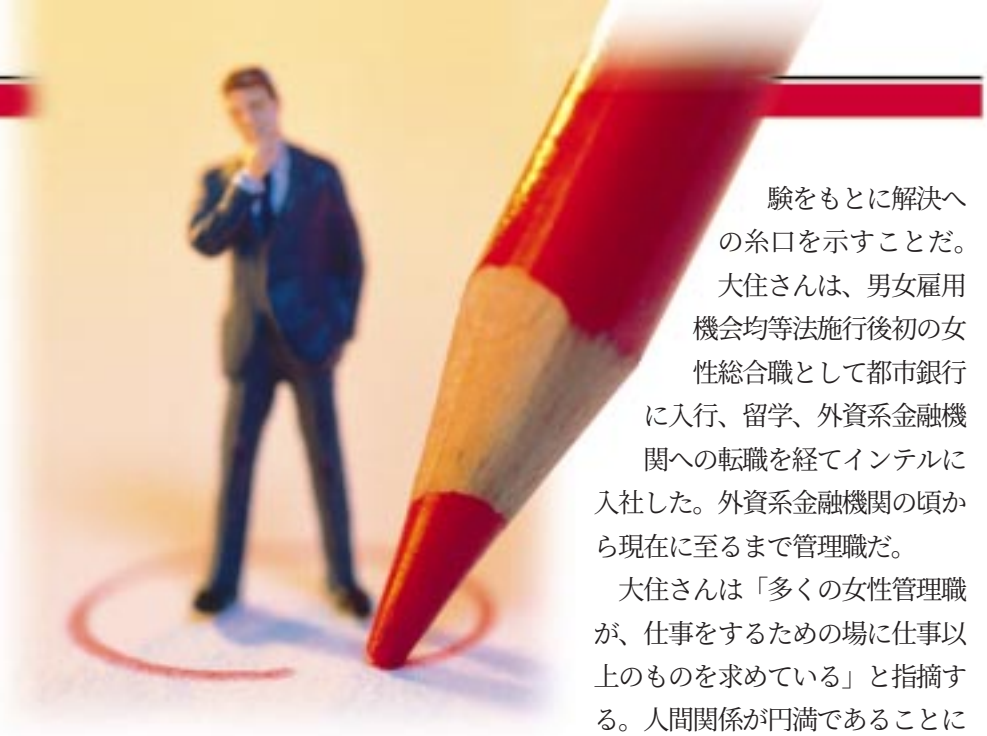
オタクを揶揄するのは、日本の平等教育のある種の弊害で、企業が年俸制などに移行していくと、サラリーマンも自分の個性を武器にする必要があるからオタクも増える。部課長としても特定の分野に飛び抜けた才能を持つオタクを使いこなしていかなければならない。もちろん、個性が強くバランス感覚に欠けたオタクを束ねるというのは相当難しい。でも、それをしなければ組織も強力な個性を発揮することはできない。

ストーリーの進展に伴って、島耕作も取締役、常務、専務から社長になるかもしれないが、問題は上に行くほど現場に出ることが少なくなって、絵を動かしにくくなること。今の部長ポストだって現実に即して描けば、毎日会議のシーンばかりになっちゃう。米国あたりだと、日本と違って企業のトップでも相当現場を動き回るから描きやすいはずだ。これからの日本のトップもそうならなきゃいけないのではないか。

（写真：清水 盟貴）

▶手本なき女性管理職

「和」を気にして委縮



日本の企業風土に女性管理職はなじまない――。通販会社でコールセンターに異動、スーパーバイザーに抜擢されたA子さんは、日増しにこんな思いを強めている。

昇進が決まった時には、男性管理職とは一味違う女性らしい配慮でチームをまとめていこうと胸を膨らませていた。新しい職場は女性ばかり。異性には打ち明けられないような悩みにも親身に相談に乗るのが上司の務めと張り切っていた。

ところが、チームは一向にまとまらない。A子さんが指示を与えたことを忘れていても、笑ってごまかそうとする部下。まるで友達のような口の利き方をして、上司と思っていない部下。遅刻を繰り返す部下。A子さんは、このままではチームの統制が取れないから注意しなければと思うのだが、言いたいことが言えない。

昼食はチーム全員で食事を取り、その後は井戸端会議で楽しい一時を過ごすのが日課になっている。A子さんは、部下とのコミュニケーションを円滑にしようと考えて、昼食も井戸端会議も部下と一緒に過ごす。職場を離れた人間関係は円満になった。それでも、職場で部下を注意すると、せっかくの人間関係にひびが入ってしまうような気がして、ついつい何も言えなくなってしまった。

こんなはずではなかったのに――。悩んだ揚げ句、嫌っていた前の職場の上司に相談もしてみた。かつての上司は、「叱りつけた後は、その部下と一杯飲んだりしてフォローしていた。それが先輩上司から教わった部下のまとめ方だ」と教えてくれた。しかし、A子さんの部下は退社時間が来るとさっさと帰ってしまい、とてもアフターファイブに誘える雰囲気ではなかった。

「結局、日本企業は男同士の“ノミニケーション”で成り立っている」。和気あいあいの井戸端会議という女性のコミュニケーションでは男性たちが築き上げてきた上司と部下の関係はできないとA子さんは痛感している。男性社会のノウハウは参考にならないし、周囲にお手本となる女性上司はいない。「こんなことなら管理職になんてなりたくなかった」。A子さんは、そこまで思い詰めている。

1986年、男女雇用機会均等法が施行された。管理職候補の女性が企業に就職してから14年。あちこちの職場で初の女性管理職が生まれ始めた。ところが、A子さんと同じ悩みを抱える女性管理職は多いという。

インテル財務部の大住りおシニアマネジャーは、女性管理職だけが集まるリーダーシップ講座で進行役を務めている。大住さんの役割は、様々な職場の女性管理職がそれぞれ直面する課題を持ち寄って議論する場で、自分の体験をもとに解決への糸口を示すことだ。

大住さんは、男女雇用機会均等法施行後初の女性総合職として都市銀行に入行、留学、外資系金融機関への転職を経てインテルに入社した。外資系金融機関の頃から現在に至るまで管理職だ。

大住さんは「多くの女性管理職が、仕事をするための場に仕事以上のものを求めている」と指摘する。人間関係が円満であることにこだわる女性が多いためだ。「女性は男性以上に和を乱すことを恐れる」と大住さんは言う。

そうした悩みを訴える女性管理職に大住さんが与えるアドバイスはシンプルだ。「職場だけの関係と割り切り、『誰が親分なの』と管理職の力を利用してはっきり言えばいい」。大住さん自身、「人生どうせ悩むならもっと別のことで悩みたい」と、職場の人間関係にくよくよ悩むことはない。

しかし、多くの女性管理職がそうした悩みに直面している理由を大住さんはこう分析する。「上司の権限を認識する訓練を受けていないため、昔ながらの日本型の男性上司モデルに引きずられているせい」。大住さんはアフターファイブのノミニケーションなどしようとも思わないという。「私も家に早く帰りたいし、皆も早く家に帰りたいと思っているから」だ。

「オス猫もメス猫もネズミを捕るのがいい猫」という、外資系企業ならではの社風で生きてきた大住さんのやり方だが、日本にも今後増えていくであろう女性管理職が乗り越えなければならない壁は厚そうだ。

（写真：PPS）