

# 実例人事のコンフリクトマネジメント

「価値観の対立」を越えて職場のダイバーシティを進めよう

## 実例3 上昇志向 vs 専門志向

株式会社グローディア 代表取締役 各務 晶久

日本企業ではこれまで社員に、企業へのロイヤリティを高めたり、企業内でのポジション上昇に関心を持たせたりする人事マネジメントを行ってきた。しかし、人材の流動化によって、外部の専門家社会に自分の軸足を置き、専門性獲得に強い関心を示す社員が増加している。このような社員は社内の役職に関心があるわけではなく、従来型の上昇志向を煽るマネジメント一辺倒では摩擦を生む。

今回は、上昇志向を持つ社員と専門志向の強い社員との間で生じたコンフリクト事例を紹介する(人物名、企業名は仮称)。

### 問題シーン

#### 忘年会の参加を拒否

中村純一さん(32歳)は、1年前に東西食品株式会社に入社した。彼は大学卒業後、システム開発会社で、システムエンジニア(以下、SE)としての経験を積んだ。しかし、社内SEとして活躍したいとの思いから東西食品に転職し、情報システム室に配属された。

SEとしての実務能力に加え、問題解決能力なども高く、中村さんは管理職候補として将来を囑望されるようになっていた。

日頃から飲み会や社内行事に関心を示さない中村さんに対し、「偉

くなりたなら社内の人脈づくりを大事にしろ」と水沼課長(53歳)はよく小言を言っていた。しかし、中村さんは一向に聞く気配がなく、課長は苦々しく思っていた。

ある日、若手社員が忘年会の会費を徴収しようと中村さんに声をかけたところ、「私は参加しないので」と中村さんが言うのを聞き、水沼課長が別室に呼んで事情を聞いた。東西食品では、忘年会への不参加は、よほどの理由がない限り考えられないからだ。

中村さんによれば、「ちょうど同じ日に所属している情報処理学会の忘年会があるので、会社の忘年会には参加できません」という。これを聞いた水沼課長は激怒し、「会社と学会のどちらが大事なんだ」と問い詰めたうえ、学会の忘年会をキャンセルして、会社の忘年会に必ず参加するよう厳しく言いつけた。

中村さんは、その場では反論せずに水沼課長の説教を聞いていたが、1週間後、退職願を課長に提出した。

### 中村さんの視点

#### SEとして自立したい

前職では開発したシステムを顧客に納品したら業務はそこで終わりだった。社内SEになりたかっ

実例 1	オーナー社長 vs 大企業OB
実例 2	ゆとり社員 vs バブル上司
実例 4	営業トップ vs 経営層
実例 5	"意識高い系"部下 vs 実直上司
実例 6	女性総合職 vs 男性上司

たのは、実際の仕事のなかで、システムがどう活用されているのかわかりなかったからだ。今後、SEを続けていくなかで欠かせない経験が積めると思ったからこそ、この会社に入社した。

食品メーカーの中では、情報システム部門は主流の業務ではなく、傍流の業務だ。そんな部門の管理職になってキャリアを終わらせるつもりは毛頭なく、SEとしてどこでも通用するよう自分を高めていきたい。

水沼課長は事あるごとに、「出世したいなら」と社内のウエットな付き合いを求めてくる。この会社に長くいたいわけではなく、「出世したい」とも思っていない。それよりもSEの仲間にも認められるほうが大事だ。最新情報や仕事の紹介も仲間から回ってくるからだ。

同じSEのはずなのに、課長はそのことを理解しておらず、社内のどうでもよい付き合いを優先しろという。このような課長の下では、到底スキルアップできると思えない。



各務 晶久 (かがみ あきひさ) <http://www.glodea.co.jp/>

㈱グローディア代表取締役、NPO人事コンサルタント協会理事長。川崎重工、日本総合研究所を経て独立。大阪市人事に関する専門委員、大阪市特別参与、大阪商業大学大学院非常勤講師等を歴任。中小企業診断士。同志社大学卒、関西学院大学大学院でMBA取得。著書に「人材採用・人事評価の教科書」(同友館)、「メールに使われる上司、エクセルで潰れる部下 利益を生むホントの働き方改革」(朝日新聞出版)

### 水沼課長の視点 ポジションを高めることが大切

中村君は中途採用なので、ともしれば社内で孤立しがちだ。能力は誰もが認めているので、必ず管理職として中核人材になれるはずである。ポジションを高めるために彼に足りないものは、社内の人脈だ。

最近の若い人は飲み会を嫌うが、彼ほど極端な例も少ない。一見無駄に見える付き合いこそ、情報を得たり、人間関係をつくれたりするチャンスだ。

ほかの人を差し置いて、地位を得ていくには、プライベートの時間を削って投資する必要がある。彼はそれが分かっていない。昔から、「資格取得の勉強ばかりやっている人間なんか出世しない」とよく言われているのを知らないのだろうか。

### 対立点の抽出 キャリアゴールの違い

水沼課長は管理職になることがキャリアゴールであり、誰しもそれを目指すはずだと信じて疑わない。だから、中村さんに会社への忠誠心を求めるし、時間やコストの投資が必要だと説く。

一方、中村さんは、所属組織にこだわらず、SEとしてのキャリアをどう形成するのかという点に

関心を置いている。

双方、目指すべきものが全く違うため、意見の噛み合いようがないのだ。

### 人事部門の役割 コスモポリタンへの対応

社会学者のA.W.グールドナーは、水沼課長のように組織内の上昇志向を持つ者を「ローカル」、組織外の専門家社会を準拠集団とする者を「コスモポリタン」という概念で整理している。

日本企業でもそろそろ「コスモポリタン」の処遇を本気で考えなければならぬ時期に来ている。にもかかわらず、人事担当者の多くが「ローカル」であって、「コスモポリタン」を肌感覚で理解できていない。人事の仕事は企業特種的な仕事が多く、「ローカル」にならざるをえないからだ。

その証拠に、多くの人事担当者から、「最近管理職になりたがらない人が増えて困っている。割に合わないの、皆責任を引き受けたがらない。どうすればいいのか？」という相談をよく受ける。この背景には、「上昇志向がないことは悪いことで、やる気がない証拠だ！」という考えが透けて見える。

だが、誰もが組織内で高い役職に就きたいと思っているわけではなく、ネガティブな意味で管理職

を避けているわけではない。組織には「コスモポリタン」が一定数いて、長期勤続さえ念頭に置かない場合もある。

これまでの人事処遇制度では、管理職になれない人を処遇する「引き込み線」的な「専門職制度」が整えられ、運用されてきた。ポスト不足への対応かチームを率いるのが苦手だが高い業績を上げる「職人肌」の人を処遇するためのものだ。

だから、専門職の処遇は管理職より一段落ちるイメージが付きまとう。また、専門職制度の多くが長期勤続を前提としており、組織をまたいでキャリア形成していくプロフェッショナル、つまり、「コスモポリタン」的人材を処遇するには使い勝手が悪い。

「コスモポリタン」な高度専門職の処遇には、まず、社内ヒエラルキーとは無関係な「職種相場」を重視しなければならない。退職金などの後払い的性格の賃金をやめ、その分を月例給に回して水準を引き上げるといった工夫も、流動的プロフェッショナルの処遇には必須だ。

このようなプロフェッショナル処遇の枠組みを人事部門が設計し直すべきであろう。そのスキームで雇い入れるプロには、このケースで見たような外的な上昇志向を求めることはないはずだ。