

# 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 6 女性総合職 vs 男性上司

株式会社グローディア 代表取締役 各務 晶久

結婚、出産、育児、子供の進学、親の介護など、公私の「私」における役割は年齢とともに変化する。日本社会では、まだまだ環境整備が追いついていないこともあって、女性のほうが男性より、「私」の役割変化が「公」に影響を与えやすい状況にあるといえよう。

今回の事例は、ライフステージの変化によって、個人の優先事項の変化が深い部分で共有できずにコンフリクトを起こした事例を紹介する（人物名、企業名は仮称）。

### 問題シーン

#### 宿泊の出張はできません！

浜田幸子さん（35歳）は、大手部品メーカー、ワールド工業㈱で採用業務に従事している。彼女は5年前に結婚し、2歳の子供が1人いる。

ワールド工業では、結婚や出産といったライフイベントで、これまで通りの働き方ができなくなる社員を継続活用するため、本人が希望すれば総合職から一般職へ転換できる制度を設けている。

一般職は責任範囲の限られた定型業務に従事する。一方の総合職はノンルーティンや高度な業務を担い、成果責任も強く求められる。当然、総合職と一般職には大きな処遇格差がある。

浜田さんは職場復帰に際し、面接を受け、これまで通り働きたいとの意向を示して、総合職のまま職場復帰している。

直属の上司である松本課長は、浜田さんを激務である大卒ホワイトカラーの採用業務に戻すのではなく、比較的負荷の低い現業職採用を担当させることにした。浜田さんは配慮に感謝し、担当を引き受けた。

現業職の採用では、全国の工業高校の進路指導主事に求人票を持参して会社の説明をして回るのがメインの仕事である。

ある日、浜田さんは、工業高校回りの日程表を作成し、課長に提出した。これまで宿泊出張で対応していた遠隔地まで、すべて日帰り出張の予定に変更されていた。

松本課長は「遠隔地の場合、日帰りだと前後の移動時間のせいで1日の訪問件数が限られる。これまで1泊2日で対応できたものが、日帰りだと3回以上の出張が必要になることもある。交通費予算がオーバーするので、これまで通りのやり方で対応してほしい」と伝えた。

浜田さんは、「分割すれば宿泊の必要はないはずですよ。うちには小さな子供がいるのはご存知だと思いののですが…」と顔をしかめな

|      |                    |
|------|--------------------|
| 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 3 | 上昇志向 vs 専門志向       |
| 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 |

がら松本課長に食い下がった。

松本課長は「職場復帰に際して総合職を選択し、今まで通り頑張ると言ったのは君じゃないか」と語気を強め、取りつく島なしという態度を示した。

それ以降、当人たちだけでなく、職場の女性同士もどことなくギクシャクしてしまった。

### 浜田さんの視点

#### ダイバーシティとは名ばかり

うちの会社はダイバーシティ、特に女性の活用を推進している。

結婚や出産といったライフイベントごとに、最優先する事柄は人それぞれ大きく変化するはずだ。

自分の場合、独身時代や子供がいないうちは、会社最優先でやってきたし、キャリアも積み上げてきた。

しかし、どうしても今は子育てが最優先だ。それは課長も理解しているはずだ。

それなのにたかが数万円の出張旅費のことで、子供を持つ社員に無理を強いるのはどうかと思う。

また、会社を常に最優先するか、



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)

積み上げたキャリアをすべて捨ててルーティンワークに従事するか、極端な二者択一を迫るのは納得できない。プライベートを犠牲にし、滅私奉公する人だけを厚遇するような会社がダイバーシティを推進できるわけがない。

### 松本課長の視点 処遇と責任はワンセット

うちの課には4名の女性一般職が在籍している。彼女たちと浜田さんの給与格差は2倍近い。

当然、総合職を選択する以上、彼女たちより難易度が高い仕事を担い、重い成果責任を負う必要がある。復帰に際し、ある程度家庭の事情には配慮したつもりだ。しかし、一般職がいる前で、家庭の事情を持ち出されても耳を貸すわけにはいかない。うちの課には、家庭を優先するために総合職から一般職に転換した者もいるからだ。

宿泊出張といっても、年間回数程度だ。それくらいは総合職を選択した時点で覚悟すべきだろう。

以前の彼女は総合職であることにプライドを持ち、プライベートを会社に持ち込む一般職に厳しかったし、ハードワークを厭わなかった。そんな彼女だからこそ、年長者より高給でも周囲から文句が出なかった。

しかし今回の一件で、うちの課の一般職や派遣社員は、彼女の考

え方が「甘い」と反感を持ってしまったようである。表面上は彼女の愚痴を聞き、同情する態度を示してはいるが、このままではいわず彼女が孤立しかねない。

彼女だけ特別扱いするわけにもいかず、彼女の提案を受け入れるわけには到底いかない。

### 対立点の抽出 感情面にフォーカスできなかった

このケースでは「松本課長 vs 浜田さん」のコンフリクトに加え、「浜田さん vs 一般職の女性たち」というコンフリクトも起こしてしまった。

幼い子供を抱えながら、「これまで通り働くこと」について、松本課長と浜田さんの双方が十分イメージできていなかったし、事前の摺り合わせが不十分だった。

それに加え、感情面の葛藤が大きい。松本課長は職場のバランスや制度論にフォーカスし、浜田さんのキャリア形成にかけてきた感情面を汲んでいなかった。一方の浜田さんは自分のことで頭がいっぱいで、職場の一般職の感情面まで斟酌していなかったのだ。

### 人事部門の役割 人事評価でバランスを

ダイバーシティを進めるうえで、今回のようなケースは今後増加していくだろう。

事例会社では、せっかく育成した人材が結婚や出産で流出しないよう取り組んでいるが、運用が悪いせいで葛藤を生んでいる。

キャリアを生かし、やりがいのある仕事をしつつ、家庭事情にも配慮してほしいというのは「良いところ取り」として非難される結果となっている。

女性の活用を推進するなら、総合職、一般職を問わず、どちらも家庭と両立するよう配慮が必要だ。これまで通り働けないなら一般職に転換し、定型業務をさせるという極端な運用は、育成コストをムダにする。

今回のケースでなくても、高いスキルや経験を備えている人材は総合職として復帰させるべきだ。家庭との両立によってアウトプットが落ちるのなら、それは人事評価に適正に反映すればよい。もとより業績評価は、外部条件や本人条件といった中間項を斟酌しないのが人事評価の大原則だ。

働き方の多様性は認めつつ、アウトプットの差は遠慮せず処遇に反映すればよい。家庭事情を斟酌して人事評価を修正すると、今度は同じ総合職同士でバランスがとれなくなる。

ダイバーシティ推進には、人事評価でバランスをとることが重要だ。その点で人事部門は重要な役割を担っている。