



読むだけでアップする!

人事担当者の 基礎体力養成講座

(株)アジア・ひと・しくみ研究所 代表取締役 新井健一

～御用聞き人事から脱して、経営に貢献する覚悟と知恵をつけろ～

【4】ブラック企業と呼ばれないための備え

❑「ブラック」のレッテルは 対岸の火事ではない

今や「ブラック企業」という言葉を知らない人事担当者はいないはずだ。パワハラという行為の正式な定義が長く存在しなかったようにブラック企業の正確な定義はないが、次のような解釈が一般的だろう。

「労働者を酷使・選別し、使い捨てにする企業。『ブラック会社』ともいう。度を越えた長時間労働やノルマを課し、耐え抜いた者だけを引き上げ、落伍（らくご）者に対しては、業務とは無関係な研修やパワハラ、セクハラなどで肉体・精神を追い詰め、戦略的に『自主退職』へと追い込む」（出典：コトバンク 知恵蔵2015より一部引用）

実際に上記のような行為をしている企業は論外として、今回は独り歩きする言葉の被害を回避するため、人事担当者として押さえておくべき予防策を考えてみたい。

今回、ブラック企業について考察するにはさらに理由がある。今後の日本を取り巻く経営環境を考えたときに、ブラック企業を認定する際のハードルは確実に下がると考えられるからだ。それは、現安倍政権が打ち出した政策とも関連している。

❑ダイバーシティの進展が 新たなブラックを生む

安倍晋三首相は先に日本の成長戦略の第2弾として「女性の活躍は成長戦略の中核をなすもの」と語った。これは少子高齢化の著しい日本において定年退職年齢の引き上げを求める動きと同様、将来の労働力不足を補う狙いもある。だが事はそれほど単純ではない。女性の活躍には、出生率の上昇という要請も含まれているのだ。

これは何を意味するのか？ ますます職場のダイバーシティが進化するということなのである。具体的には、同じ職場で異なる属性の社員が異なる働き方をするのだ。しかもその差異は細分化していく。妊娠中の社員、医療の力を借りて妊娠を実現したい社員、その一方で結婚や出産等を望んでいない社員など。このようにダイバーシティの進化を受けて、一企業内の雇用区分はますます細分化し、さらには同一雇用区分内においても働き方に差異が生じることになるだろう。

そうした際に想定されるのは、それぞれの区分や差異という境界線上に起こる軋轢である。すでにマタハラが問題視されており、今後とも適切な対処をしなければ、職場のマタハラ＝即ブラックの誹

りを免れないのだ。

その対処方法についても、「頼みやすい社員や意欲のある社員に、他の社員の仕事を肩代わりしてもらおう」というような昔ながらのやり方では済まされなくなる。なぜならダイバーシティとは、制度上の雇用区分といった外面的なものだけではなく、会社に対する忠誠心やキャリアに対する考え方など内面的なものも含むからだ。従って、“キャリアとは昇進だ、出世だ、そのために上司の頼みに応えよう”と考える社員を職場に見つけ出すのは今後ますます難しくなるであろう。

では、境界線上に起こる軋轢とは何か。異なる雇用区分の間では「仕事の質」に関する問題が、同一雇用区分の間では「仕事の量」に関する問題が起こると筆者は考えている。

以前、あるクライアントに対して人事労務管理の実態や職場の風土に関する無記名のアンケート調査を実施した際、契約社員という雇用区分の社員が正社員に対して不満をぶちまけていた。「正社員のくせに、なぜ契約社員の私より仕事ができないのだ。どうして本来であればあいつがやるべき仕事を、私がやらなければならないのだ。給料や待遇が全然違うのに、



■新井健一：1972年神奈川県生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、大手重機メーカー、外資系コンサルティング会社、ビジネススクール責任者、医療・ITベンチャー企業役員を経て独立。大企業向けの人事コンサルティングから起業支援まで幅広い経験を活かしたコンサルティング・セミナーを全国で展開。著書に『日系・外資系一流企業の元人事マンです。じつは入社時点であなたのキャリアパスはほぼ会社によって決められています。それでも幸せなビジネスライフの送り方を提案しましょう。』（すばる舎リンクエージ）、『儲けの極意はすべて「質屋」に詰まっている』（かんき出版）。
 ■株式会社アジア・ひと・しくみ研究所 ●URL <http://ahsi.jp/> ●TEL 022-399-9299

読むだけでアツくなる！
**人事担当者の
 基礎体力養成講座**

もうキレそうだ」というようなものだ。同一雇用区分の「仕事の量」に関する不満も推して知るべしである。

▶ ブラック回避のために 取り組むべきこととは

「境界線上に軋轢が起こる職場＝ブラック企業」とされてしまわないために、人事担当者としてはどのようなマネジメントを展開すればいいのか、どのように管理職の教育に努めればよいだろうか。ここで、いったん職場マネジメントのハード面（仕事の取り扱い）について考える。

ハード面の整備では、雇用区分別に異なる人事労務管理を規定した就業規則を作成することは当然であるが、それだけでは不十分だ。仕事別のざっくりとした質と量を測定するモノサシも必要となるだろう。

仕事の質の測定では、人事制度設計のプロセスでおなじみの、社員の役割グレードの測定方法が参考になる。これは役割（成果の期待値）を、①経営戦略上の重要度、②組織に与える影響度、③希少性・専門性の難易度という3つの軸で測定し、ポイント化した数値を既定のレンジに当てはめて、等級を決定するやり方である（実際の測定表はそれぞれの軸を複数の指標に展開する）。役割は仕事に展開

されるので、仕事の質をポイント化することになる。すべての質をこのような方法で測定する必要はないが、少なくともこのような考え方で基準を示す姿勢は職場のマネジメントにおいて重要となる。

次に仕事の量の測定では、ABC（Activity Based Costing：活動基準原価計算）の考え方も参考になる。そもそもこの手法は間接人件費の問題点、すなわちどのような作業にどの程度時間がかかっているのか活動の中身が明確になっていない、また何のための活動にどの程度時間がかかっているのか活動の目的が明快になっていない、その結果として間接費は「どんぶり勘定」になり改善のメスが入りにくくなっている、といった状態を解消し、適切に管理する狙いがある。このような管理がある程度適切に行われれば、境界線上に起こる軋轢、すなわち仕事上のしわ寄せを定量的に測定することにつながり、会社としてその姿勢を示せるだろう。

ABCでは仕事の量（質も含まれる）を活動原価として定量化する。

$$\text{活動原価} = \text{人件費単価} \times \text{標準時間} / \text{回} \times \text{実施回数}$$

仕事の量はある活動（仕事）に

かかる標準時間／回×実施回数であり、仕事の質はある活動（仕事）とそれを担うべき社員との釣り合いを表現している。

上記はいずれもダイバーシティ・マネジメントを推進するなかで、境界線上に起こる軋轢に対処するハード面の取り組み案を示したものである。どのような取り組みをするにせよ、今後の職場マネジメントにおいてモノサシとエビデンス（証拠）は必須となるということだ。今後は、マネジメントのブラックボックス＝ブラックとなるリスクが高い。

▶ 「プロフェッショナル課長」 が求められる時代

最後にソフト面（感情の取扱い）について触れておく。日本企業ではこれまで職場マネジメントの多くは、共通の利害を前提として“情緒的”に行われてきた。共通の利害とはもちろん、自らの出世であった。だが、これからは違う。今後はますます、かつての「企業戦士」などという言葉をマネジメントに持ち込むことはタブーと見なされ、そしてダイバーシティ・マネジメントの最前線に立つ課長の役割のほうが、部長の役割よりもはるかに専門的なヒューマンスキルを要する難しい仕事なのだ、そんなふうにいわれる時代がやって来る。