上司の「人事労務管理力」とは何か
－ ダメ上司と言われないための人事労務管理の知識（昇進とキャリア形成）－

デライトコンサルティング株式会社　　代表取締役　近藤 圭伸 氏

今号は「昇進とキャリア形成」に関する知識です。近年、管理職になりたくないという若い社員が増えています。会社にとっては頭が痛い話です。上司が昇進について部下に説明をし、部下のキャリア形成支援をすることが望まれます。

●昇進の知識で部下のキャリア形成を支援する

残念なことに管理職になりたいと思う社員が激減しています。その理由の一つに、残業が多かった社員が昇進によって管理職になると、残業代が付かなくなるといったことがあります。せっかくの昇進機会を得ながら、目先の賃金だけを理由にそれを断ることは、収入面からも今後のキャリア形成面からも得策とはいえません。

上司としては部下と話し合い、「本当に昇進しなくて良いのか」「いつかは課長（またはそれ以上の役職）に昇進したいという気持ちはあるか」確認しておく必要があります。課長に昇進しないという選択を行った場合、それ以外に目指すべきキャリアや取り組むべきキャリア課題があるか否かも重要です。まずは、目先の賃金だけで昇進する／しないを判断させるのではなく、**中長期にわたる今後のキャリアデザインを行った上で昇進を検討させる**ことが大切です。賃金処遇については、毎月の給料だけをみて実質的に下がると判断しがちですが、賞与を含めた年収ベースで減少するとはかぎりません。

上司は部下が昇進を拒んだり、悩んでいる場合には、長期的な視点で部下の人生のためには昇進はプラスになる、処遇についてもプラスになることを説明できる知識が必要です。部下が管理職になりたがる、そんな会社を一緒になってつくっていきたいものです。

●部下に成長実感が得られる仕事経験を積ませる

人は仕事経験によって自分なりのキャリアを構築していきます。２０代であれば２０代の、３０代であれば３０代の、５０代になれば５０代にふさわしいキャリアを獲得していることが望まれます。そのキャリアを構築する源は自分自身の仕事経験そのものです。

したがって、上司が部下に対し「自分が育ててやろう」、部下に出世意欲がないからといって「出世意欲を持たせよう」と、焦る必要はありません。大切なのは上司が「部下の成長に関わるのが自分の喜び」という謙虚な気持ちをもちながら、**部下に成長実感が持てるようなよい仕事を与え、経験を積ませる**ことです。

よい仕事とは、仕事そのものの中に、次のような要素を含んでいます。

①部下の年代にふさわしい仕事の質と量
②チャレンジ性があり、成長につながること
③創意工夫や改善の余地があること
④同僚やそれ以外の人たちとの間で、縦と横のコミュニケーションを要すること
⑤部下の価値観や持ち味が活かせること

上司はよい仕事の要素を、部下の置かれた状況に応じて仕事に織り込み、与えればよいのです。要は、よい仕事とその環境が部下を育てるのです。

次回は「ＯＪＴ」についてお伝えします。

デライトコンサルティング株式会社　　代表取締役　近藤 圭伸

1989年 株式会社デンソーに入社。その後、監査法人トーマツのコンサルティング部門で、人事・賃金コンサルタントとして、さまざまな業種・規模にわたる企業のコンサルティングを経験。
平成11年に独立し、デライトコンサルティング㈱を設立。現在、管理職・職場リーダーの人事労務管理力開発に力を注ぐ。中小企業診断士、社会保険労務士、産業カウンセラー。

著書：『わかりやすい会社規程作成の手引き』（新日本法規出版）　『上司の「人事労務管理力」』（中央経済社）
『管理職・職場リーダーのための人事・労務Q&A』（中央経済社）

Delight Consulting

人事賃金制度の構築・運用支援、人事労務相談の顧問業務を数多く実施しています。また、管理職・職場リーダーの人事労務管理力研修など、上司と部下の信頼関係づくりや組織力向上のための研修を行っています。　www.delight-c.com