

To Lead, You Need a Personal Leadership Philosophy.

課長の哲学

課長の哲学

これからの課長が学ばべき49のこと

新井健一

Kenichi Arai

Sexual Harassment

Work-Life Balance

The Vegan

AOI ERICA

ヨイ出し

AI・社員

同調圧力

2030

Air Mobility

読書

鬼滅の刃

Joseph Campbell

5G 人材育成

Singularity

Moley パワハラ

100歳まで生きる?

r>g SDGs

テレワーク

Ray Kurzweil

承認欲求

己の愚かさ

COVID-19

「さあ、空を走ろう。」

Management

プロローグ

課長は何を学ばなければならないのか

本書のタイトルは「課長の哲学」である。課長とは課という組織単位の長であり、多くの企業において労働組合員から卒業して経営サイドの人材となる役職を指す。組織の階層は単純化すると一般社員（スタッフ）、管理職（マネジャー）、経営陣（エグゼクティブ）ということになるが、本書では、管理職、ミドルもしくはベテラン社員の層を「課長」として括っていると考えていただきたい。

要は、酸いも甘いも噛み分けて、相応の地位を獲得してきた企業人全般ということだ。ちなみに統計によれば、現在の日本企業において「課長は8人に1人」しかいないから、企業人として相応の成功者と言えるだろう。

しかしながら、そんな課長もいま岐路に立たされている。

自分が新人または若手社員だったころに、上司から受けた指導をそのまま今の職場で

再現したら一発アウト。パワハラだのセクハラだのの誹りを免れることはできないだろう。

それに、課長になると残業代がつかなくなるので、年収が下がるというような会社もまだまだあるし（働き方改革関連法の施行で、残業そのものが何の策もなく、ただ強引に減らされていく方向にはあるが）、そもそも課長になりたくない社員の話もよく聞くようになった。

それはひとえに「課長はしんどい」からだ。

いま、多くの課長はプレイヤーとしても忙しく働かなくてはならないし、そのうえ職場を取りまともて部下を育てなければならぬ。

だが、部下を育てられない課長が多くなったというのも昨今の人事部の悩みであるし、それに女性活躍推進がうまくいっていない、ダイバーシティ経営が浸透していないという人事部の悩みの矛先は、多くの場合、課長を直撃する。

本書を手にとってくださった読者（の少なくとも一部）は「うちの会社もそうなんだ

よな」「うちの会社でもあるある」と受け止めてくださるかもしれないが、筆者に寄せられる多くの相談からするに、実は人材育成だ、女性活躍推進だ、ダイバーシティ経営だと言って、うまくいつている会社を探す方が難しい。

例えば、一部のゆとり世代は、自らどん欲に企業人としての成長機会をつかみ、会社に貢献しなければならぬ、とは考えていない。彼らは、上司や先輩から言われたことしかやらず、会社や上司が自分を成長させてくれるのは当然と呑気に構えている。

彼らの呑気さに拍車をかけるのが、パワハラ防止義務の法制化で、大企業には2020年6月から適用される。企業人の正当な「権利」が法として認められるのは結構なことであるし、テレワークなど「自由」な働き方が推奨されるのも、これまた結構なことであるが、企業人としての「義務」や「自己責任」は一体誰が教えるのだろうか。

また、一部の女性社員は、女性活躍推進の本質を、まだ性別による処遇格差の解消だと考えている。しかしながら、女性活躍推進を妨げている真の問題は、女性同士の労働観や能力差を見つめようとしないうことだ。

同じ会社の女性社員にも、バリバリ働いて管理職になるのは当然と思う者もいれば、旧一般職のような範囲で、仕事が続けられたらよいと思っている者もいる。そして、男性社員の間に、企業人としての能力に差があるように、女性社員の間にも、当然能力の差というものがある。

そんな女性同士であるが、互いの折り合いがつかないことを、男性社員には知られたくないし、女性同士で「仕事ができる、できない」などということを、指摘し合いたくもない。

そんな彼女たちにとって「これだから男性社員は……」と言っておいたほうが楽なのだ。

だが、これからの職場は、パンドラの箱を開けても女性活躍推進を進めていかなければならない。

では、誰がパンドラの箱を開けるのか？

さらに、日本の働き手不足を緩和するには、ITやAI（Artificial Intelligence：人工

知能)のほか外国人の力を借りるしかない。結果としてダイバーシティ経営が推進される訳だが、例えば欧米人にサービスマン残業など頼もうものなら、訴訟になりかねないし、一部のアジア人には、「会社の備品は勝手に持ち帰って、お金に換えてはならない」というレベルのコンプライアンスから徹底していかなければならない。では、働き方もコンプライアンスも異なる外国人とともに、働いていけるよう職場環境を整え、指導するのは誰なのか、だ。

そう、課長こそが人事部の悩みを解消していかなければならないのだ。

それに今ほど、課長という役職者が日本企業の趨勢のカギを握る時代はなかつたと筆者は認識している。いま課長が人材育成や女性活躍推進、ダイバーシティ経営などから目を背けたら、日本や日本企業に未来はない。これはなにも大げさな話ではなく、日本や日本企業はこんな風になっていく。

働き方関連法案の施行、ハラスメント防止義務の法制化により、企業人としての「権利」と「自由」を謳歌するゆとり世代が、数年先に「仕事ができないかつての新人」化し、タフでハングリーな外国人に仕事をとられ、AIに仕事をとられ、できる仕事がなくなる。

多様な人材が、自らの価値観を好き勝手に振りかざし、職場が崩壊する。男性社員が、職場のデスクに家族の写真を飾っただけで、「これセクハラじゃないの？ あなた、結婚していない、子どもも持てない人の気持ちを考えてことがあるの？ これ見よがしに何よ」と訴えられる。

現在の米国のように全国民のうち、たった1%の国民が国全体の富の約40%を保持するようになる。そしてこのような壮絶な格差は貧困、犯罪、いじめ等を爆発的に増加させる（その格差は、まずは企業内の教育格差からすでに始まっている）。

なぜ課長が鍵を握るのか？

それは課長が人材育成の要だからだ。人材育成は、多くの企業、とくに大企業において、その責任を課長が負っている。

部長以上は、主要なポストに誰を配置するか上申する、もしくは決めるといふ役割を担うが、人を育てるといふ役割からは既に卒業している。

そして、人材育成にあたり、課長は部下に「道徳」をも教え込まなければならぬ。なぜ、企業の課長が、部下に「道徳」を教え込まなければならぬか、これは本書の大きなテーマであるが、ここで拙速に結論を述べることはしないでおく。

いずれにせよ、日本、そして日本企業において、課長こそがその栄枯盛衰の鍵を握る意味をお分かりいただけただろうか。

課長が踏ん張らなければ、ゆとり世代も一部の女性社員、外国人も、企業人としてモ

ノにならず、暴力的な資本主義がますます格差を助長する中で、多くの部下が奈落の底に落ちていくのだ。

だが、当の課長自身は、これからも企業人として、ますます活躍の機会を得る、と筆者は確信している。

なぜなら、企業人としての課長は「権利」には（自ら能力開発に努め、成果を創出する）「義務」が、そして「自由」には（生涯サラリーを稼ぎ続ける）「自己責任」が伴うことを、まずは自覚しているからだ。

それに、課長はAIに仕事を教え込まなければならない。

だが、自分以外の（一部の自覚のない）部下は、放っておくと企業人の「権利」と「自由」を主張したまま、聞き心地のよい言葉ばかりに踊らされ、気がつけば格差の底辺に追いやられていることだろう。

さて、ここで問いたい。課長は部下を見捨てるか、助けるか？

本書では、日本と日本企業の将来を決するキーパーソン＝課長の、後進のために新たなロールモデルを再構築しなければならぬ課長の、「哲学」について考えたい。だが哲学という言葉もやっかいであり、下手をするとある種の観念や、きれいごとの羅列になつてしまいかねない。

だから本書では、課長の哲学とは、「本質的な問いを立てるヒントを提示する」「問いを仮説する」「そもそも問いを考えてみる」「ことをテーマとしている。

なお、本来であれば「課長」という用語そのものが、いくつもの前提条件のうえに成り立つものである。しかしながら本書では、昨今の著しい環境変化や、近い将来確実に到来するであろうAI時代を見すえつつ、あえてシンプルに「課長」を定義してみた。

AI時代、課長とはヒューマン代表の教師である。

今後、AIを含むテクノロジーが指数関数的に成長すると言われる中で、早晩少なくとも部分的には人類より優れたAIが出現することだろう。人間よりも力が強く、明晰な頭脳をもったAIだ。そして、そんなAIに誤った価値観や道徳を搭載したら、人類

の脅威となることは間違いない。

では、AIに搭載しても間違いない価値観や道徳、人類と共存共栄できる価値観や道徳を一体誰が教えるのか。なお、教える対象は、AIにだけではない。人類にも教え、守り抜かなくてはAIと人類は共存共栄できるはずもないだろう。

課長は人材育成と道徳教育の要であるということは先に書いた。

だから、AI時代、日本企業の課長はヒューマンを代表して、人間の部下に対しても、AIの部下に対しても、教師としての自覚をもって、指導に当たらなければならないのである。

新井健一

プロローグ

課長は何を学ばなければならないのか

0
0
2

第一章

世界から学ぶこと

- 01 未来学者レイ・カーツワイルによる今後100年の予言
- 02 ここ10年、空飛ぶクルマは絵空事か
- 03 グローバルな視点でみるAIの開発競争と今
- 04 アンドロイドと水トアナは仲良くなれるのか
- 05 AI×資本主義のとてつもない威力
- 06 人生100年時代、老衰を除く死因のナンバーワンは？
- 07 トマ・ピケティ『21世紀の資本』、日本はとてつもない格差社会になる
- 08 SDGsは本当に世の中を豊かにするか
- 09 ヴィーガンの背景に何があるのか
- 10 「働き方改革」が叫ばれる日本、比べものにならないドイツ

0
5
3

0
4
9

0
4
5

0
4
1

0
3
7

0
3
4

0
3
0

0
2
7

0
2
2

0
1
8

column 1 2030年、ある職場での出来事

第二章 経営から学ぶこと

| | | |
|----|-----------------------------|-----|
| 01 | 課長に求められる役割、30年前と今 | 062 |
| 02 | 性差も乗り越えられない社員は、Aーに使われることになる | 065 |
| 03 | 経営者はラッダイト(機械打ち壊し)運動を絶対許さない | 069 |
| 04 | 今、あらためて問われる企業経営の在り方 | 073 |
| 05 | 業界の参入障壁や常識が、粉々に破壊される異常事態 | 076 |
| 06 | 決算書の見方・読み方が根本的に変わってしまった | 079 |
| 07 | あなたの業界、その儲けの仕組みは投資に値しますか | 082 |
| 08 | 株主総会で従業員満足度が問われる時代 | 084 |
| 09 | 「パワハラ」と受け取られる指導をどう回避するか | 090 |
| 10 | 女性活躍推進が通用しない、いくつかの理由 | 097 |

11 会社員はサバイバルできるのか

column 2 課長は契約社員!?

第三章 部下から学ぶこと

- | | | | |
|----|-----------------------------------|---|---|
| 01 | 部下に求める能力は、宇宙飛行士に求める能力と同じだった？ | 1 | 0 |
| 02 | 今どき世代の特徴、彼らはなぜ失敗を恐れるのか | 1 | 1 |
| 03 | ダメ出し上司、ヨイ出し部下 | 1 | 1 |
| 04 | どうして、「わたし」はヨイ出しができないのか | 1 | 1 |
| 05 | ブラック企業VSモンスター社員―はたしてどちらが正論か | 1 | 2 |
| 06 | 後出しジャンケンで堕ちていく若者 | 1 | 2 |
| 07 | WLB、QOL世代とそうでない世代、死ぬ時に後悔しないのはどっち？ | 1 | 2 |
| 08 | A―は仲間か下僕か。上司は部下からどう仲間意識を学ぶか | 1 | 3 |
| 09 | ZOOM飲みでいいんじゃない？ | 1 | 3 |

column 3 A-1による人事評価は正当なものなのか

145

第四章

自分から学ぶこと

- 01 キャリアサバイバルの武器になる、私のいびつな読書遍歴 150
- 02 あなたのお勧めの本は何ですか 154
- 03 自己啓発書vsビジネス書、最大の収穫は何か 162
- 04 企業人の副業や兼業 166
- 05 タクシーの後部座席、A-1はあなたにどんな動画広告をお勧めするか 169
- 06 承認欲求はどうしたら捨てられるのか 172
- 07 課長のキャリア、相容れない2つの方向性 175
- 08 職務給人材と役割給人材、あなたはどちらを選択するか 178
- 09 課長の自分探し、いったんお酒をやめてみる 182

column 4 平松ひとみの日常

186

第五章 教養から学ぶこと

| | | |
|----------|------------------------------|-----|
| 01 | この世界を生き抜く秘訣を賢者から学ぶ | 190 |
| 02 | 「己の愚かさ」の追求という意味 | 193 |
| 03 | あの映画はなぜ人々の心を動かし続けるのか | 196 |
| 04 | 部下指導と神話学 | 204 |
| 05 | Aー時代に問われる「人間であるということ」 | 207 |
| 06 | 誤ったモノサシをあてがわれると、賢明な人間も間違いを犯す | 211 |
| 07 | ヒトを見抜き、ヒトを動かすための教科書 | 215 |
| 08 | 「リーダーは夢を語れ」は、もう古い | 221 |
| 09 | 課長に絶対必要な教養をひとつ挙げるとすれば…… | 224 |
| 10 | 成熟した課長の基本的なスタンスとは | 229 |
| column 5 | 平松ひとみの個性とは | 233 |
| エピソード | | |
| | 働き方改革以降、課長に求められていること | 236 |