

## 「管理職は魅力的？」

経済学部教授 西村 智

昨今、若い世代で管理職を希望しない人が増えている。労働経済白書（平成年度版）によると一般社員の6割が管理職を希望していない。その理由をみると「責任が重くなる」がトップ回答で、意欲や向上心のなさが要因かと思われる一方で、「業務量が増え、長時間労働になる（2位）」「職責に見合った金額が支払われない（3位）」との回答からは管理職という地位そのものの魅力が低下している可能性が伺える。実際、グローバル化やコンプライアンス遵守、人材の多様化など経営環境が大きく変化したことにより管理職の業務量が増え、責任が重くなっていることが指摘されている。そこで、本稿では「管理職」の役割や地位がどのように変化しているのかについて考察する。以下で紹介する論文はすべて、『日本労働研究雑誌』（Vol.62 No.12 2020年12月刊行）に掲載されているものである。

坂爪洋美「管理職の役割の変化とその課題—文献レビューによる検討」は海外文献のレビューを行った結果、管理職の役割（内容）に大きな変化はないが、管理職の役割が質的に変化したためにより負荷や葛藤を伴うようになったことを明らかにしている。この背景に、組織構造がより柔軟でよりフラットなものに変化したことがあげられる。つまり、以前は単に部下に指示を出し管理していればよかったものが、組織のフラット化に伴い部下との対話がより重視されるようになった。その結果、管理職に期待される役割が単なるリーダーシップから対話の重視とサポート型リーダーシップの発揮へと質的に変化し、管理職の精神的負担を重くしている。さて、日本においても同様の変化がみられるであろうか。近年、上司のビジネス・マナーとして「おひたし」が注目されている。これは、上司のあるべき行動を示したもので、「怒らない」「否定しない」「助ける」「指示する」の頭文字からできている。このことから、日本においてもより高度なコミュニケーション力が管理職に求められるようになってきているといえる。

久米功一・中村天江「日・米・中の管理職の働き方—ジョブ型雇用を目指す日本企業への示唆」はリクルートワークス研究所が2014年に行ったマネージャー調査を用いて管理職の働き方について国際比較を行っている。それによれば、ジョブ型雇用（仕事に人を貼り付ける雇用システム）のアメリカでは管理職の役割が明確で、突発的な仕事が少ないが、彼らは仕事におけるリスクをとる傾向にある。一方、メンバーシップ型雇用（人に仕事を貼り付ける雇用システム）の日本はアメリカと正反対である。つまり、管理職の役割は曖昧で突発的な業務が多い。そして、彼らはリスクを回避する傾向にある。実は、日本では管理職の職務範囲を曖昧にしておくことで業務上生じる不確実性に柔軟に対応している。また、部下のマネジメントについては、アメリカでは上司が部下に具体的な指示を出し、育成するのに対して、日本では、上司は部下に具体的な指示を出さずに任せる傾向にあるという。しかし、このような日本の管理職の役割の曖昧さは同質的な労働者間で成り立つのであり、人材が多

様化する現在、時代錯誤になりつつある。坂爪論文で示されたように管理職に期待される役割は高度に変化している。ところで、日本の管理職は、自身が業績目標を担っているプレイヤー的要素が強い。これまでと働き方や待遇は同じで、なおかつ、きめ細やかな部下への対応を期待されるとなると「管理職は割に合わない」という意見がでてきて然るべきである。

佐藤香織「管理職への昇進の変化―「遅い昇進」の変容とその影響」は、日本的雇用慣行の特徴の1つである「遅い昇進」に変化が起きているかどうかを論じている。「遅い昇進」は、日本企業において長期の技能形成へのモチベーションを維持する仕組みとして重宝されてきた。しかし、近年、ビジネスのグローバル化や社会環境の変化により、「遅い昇進」の弊害が指摘され、コア人材の早期選抜が企業の重要な経営課題となっている。しかし、佐藤が賃金センサスを分析した結果、昇進年齢の早期化は確認できなかったという。このような状況では、早期に昇進し活躍できる海外の企業と比べて日本企業は魅力ないものと映り、優秀な人材の確保や定着が期待できなくなる。

以上見てきたように、日本企業には「遅い昇進」や「曖昧な職務範囲」など日本的雇用慣行が色濃く残されている一方で、新しい経営環境への対応を迫られる管理職の負担は加重なものとなっている。そして、このことが、管理職希望者が減っている要因の1つであると推察できる。いうまでもなく、優秀な管理職を育てることは企業の競争力を高める。日本企業にとって管理職の職務と責任、処遇を見直すことは喫緊の課題ではないだろうか。