

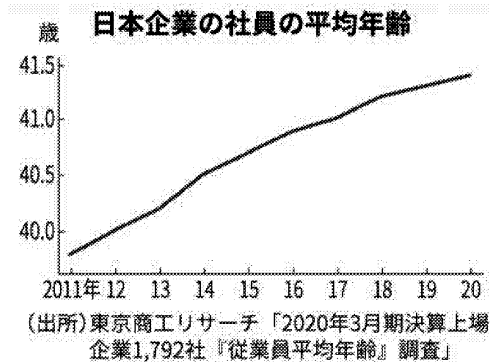
働き手に選ばれる 企業人事 (9)

戦後の歴史的背景から、伝統的な日本企業の人材マネジメントは大卒総合職社員全員が管理職を目指す前提の仕組みになっていることが多い。新卒採用の後、社員本人の希望にかかわらず、数年おきの昇格査定が行われ、大手企業では同期入社との長年にわたる昇格競争が繰り広げられる。「一選」「二選」（第一選抜、第二選抜の略）というラベルによって社員の新卒年度に応じて年次昇格を管理することが一般的だ。

留意すべきポイントは昇格＝昇進ではないことにある。昇格しても担う職務内容に全く変化がない、または上位役職に任用されても昇格しないといった状況は、1970年代から80年代にかけて日本企業に定着した職能資格制度の影響が大きい。

この制度により、上位ポジションが空席かどうかにかかわらず、社員の職務遂行能力向上などに応じて昇格を決める。そのため、会社の事業成長と組織拡大が続かない限り、上位資格者が必要ポジション数に対して過多になってしまい、組織のピラミッドバランスを保つことが難しくなる。バブル経済期の大量新卒採用世代が中高年になり、組織規模に対して適正な数以上の社員を管理職に昇格させてしまった日本企業も多い。

今や歴史ある日本企業の社員平均年齢は40歳をゆうに超える。過剰な数の管理職が「部下なし管理職」として存在している職場が少なくない。若手社員よりも低い業



管理職の立場・処遇の向上を

務成果で高い報酬を得ている場合も多く、最近では「働かないおじさん」として問題視されている。

少子化の進展によって若手人材の獲得競争がますます激しくなる中、この問題を放置しているようでは、若手から選ばれる企業になることは困難だ。社員口コミサイト「OpenWork」などのウェブサービスにより、企業各社の職場実態が口コミ情報として定量的・定性的に広く世間へと開示されていることを経営者は強く認識すべきである。

具体的な処方箋として最初に考えたいのは、管理職の立場・処遇の向上と人材要件に基づく登用の厳選化だ。管理職を全社員から一目置かれる憧れの立場へと昇華させる必要がある。そのためまずは管理職ポジション数を必要最小限に絞らなければならない。経営戦略に基づく筋肉質の組織体制を実現するためだ。

そうすれば各管理職ポジションの責任・権限・役割が明確になり、その職務価値の大きさに応じて報酬水準を従来よりも思い切って引き上げることができる。当然、これまでの部下なし管理職をそのままにすることはできず、真に専門性の高い業務遂行が求められるポジションだけに数が絞られることになる。

また、そのように限定された管理職ポジションへの適材を選抜するにあたっては、プレーヤーとして優秀だったという理由だけでは不十分だ。管理職の重責を担うのに必要な知識・経験・スキルなどを明文化した人材要件を定め、要件に基づいて厳格に人選しなければならない。職場上司の推薦だけではなく、経営層や社外専門家からの面談による査定や、各種適性検査も必要になるだろう。

管理職になりたくない若手社員が増加している企業も多いと聞く。これを若手社員本人の問題と考えているようではその企業の将来は危うい。働き手から選ばれる企業になるためには、管理職の位置づけを抜本的に見直すべきだ。