

2022年1月20日 全7頁

管理職胸算用

「なると損する管理職」から「ならないと損する管理職」の先へ

経営コンサルティング第二部 主任コンサルタント 増田 幹郎

[要約]

- 最近、コンサルティングの現場で「管理職のチカラが落ちてきた」という声を聞くことがある。
- 管理職としての能力を十分に発揮できていない者が目立っているという面ももちろんあるが、管理職というポジションの「魅力」が落ちてきたのではないかと指摘する意見だ。
- 以前に比べて管理職に求める役割が大きくなり、その負担も重くなるなかでその「魅力」が部下や若手社員に伝わり難くなり、優秀な人材が目標を持ち難い状況に陥っている企業もある。
- 本稿では、現在、企業で起きている管理職の、特に昇進を取り巻く課題や対応について取り上げ、今後目指すべき方向について考えてみたい。

1. 管理職への昇進希望状況

(1) 人事担当者や経営層の憂い

ここ数年、「管理職になりたくない若手社員がいる」「課長への昇進を打診したら『辞退したい』と拒否をする社員が出た」という話を企業の人事担当者や経営層から聞くことがある。労働力人口の減少による人手不足への懸念が背景にあるためか、人事制度の改定検討時に課題として取り上げられることもある。『平成30年版労働経済の分析』（厚生労働省）によると、まだ管理職に就いていない者に対して「管理職への昇進の希望」を質問したところ、61.1%が「管理職に昇進したいと思わない」と回答する結果となっている（図表1）。この結果が発表された当時は、「今の若手社員は出世を望まない者が増えている」とようなトーンで伝えられた記憶がある。いわゆる「ゆとり世代」が社会人となってきた頃から、一括りでその世代を表す説明などで使われてその傾向も強くなっている感がある。

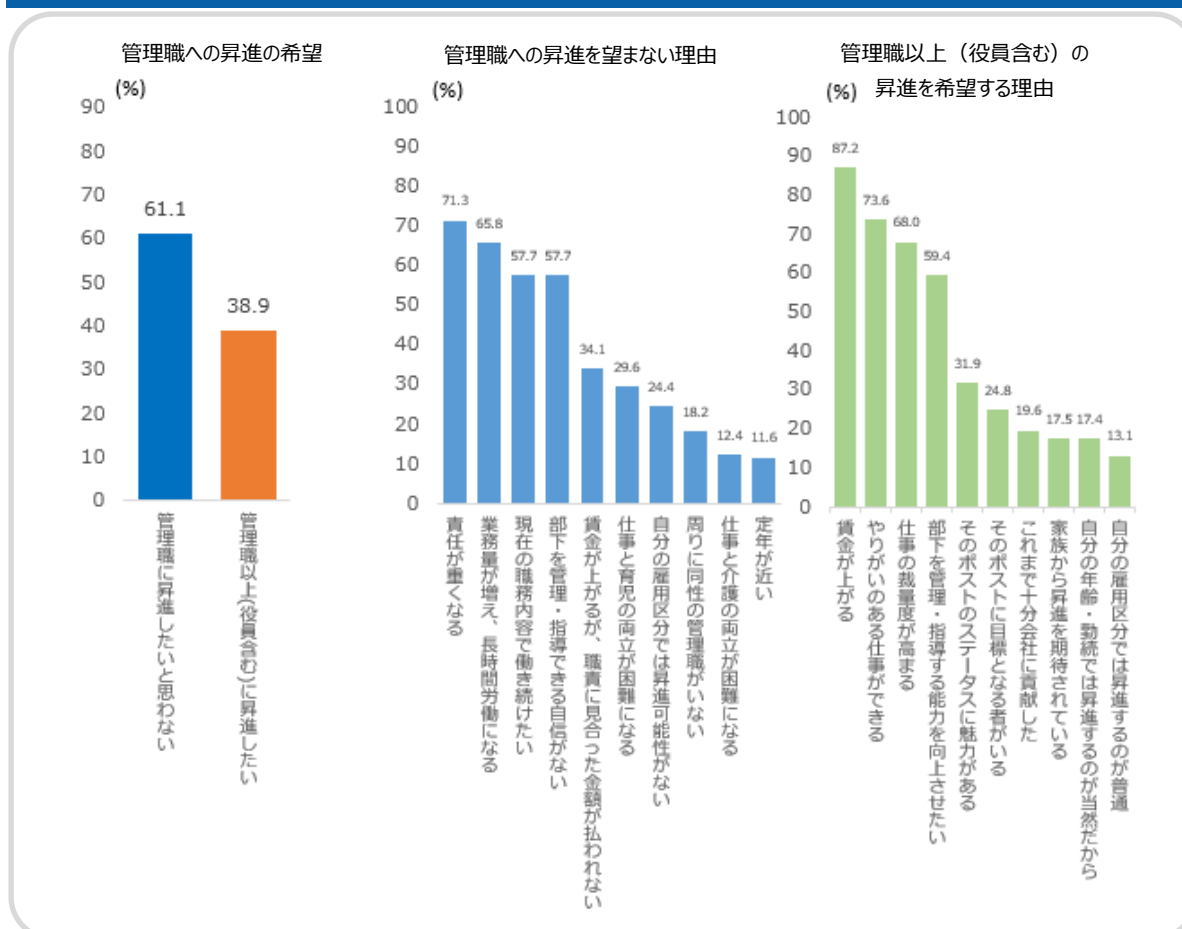
加えて、管理職になりたくない主な理由としては、「責任が重くなる」71.3%、「業務量が増え、

長時間労働になる」65.8%、「現在の職務内容で働き続けたい」と「部下を管理・指導できる自信がない」が57.7%と続いている。人事担当者や経営層が見れば、社員が「出世を望まない」のは「覇気がない」「向上心が低い」からではないかと想像してしまうのではないだろうか（出所：『平成30年版労働経済の分析』複数回答可）。将来の幹部候補と見込んだ若手社員からこのような理由で「管理職にはなりたくない」と聞かされれば、人事上の課題に留まらず経営上の課題として憂うこともあろう。

(2) 量ではなく質の問題

しかし、筆者らが支援する多くの企業における全社員に占める管理職の割合は多くても2割前後であり、先述の『平成30年版労働経済の分析』では「管理職以上（役員含む）に昇進したい」と回答した割合は38.9%となっているので、数字から見ればそれほど懸念する必要はないと考えられる。また、「管理職以上（役員含む）に昇進したい」主な理由（同）としては、「賃金が上がる」（87.2%）、「やりがいのある仕事ができる」73.6%、「仕事の裁量度が高まる」68.0%があがっており、決して「覇気がない」のでも「向上心が低い」のでもない。それなのに企業の人事担当者や経営層から改善すべき課題として「管理職になりたくない若手社員がいる」ことを取り上げるようになってきているのはなぜか。それは恐らく、将来管理職になって会社を牽引して欲しいと見込んだ優秀な人材から「管理職になりたくない」との声があり、それを重く受け止めているからだと感じる。管理職になりたい、管理職になってこうやりたい、との思いを持った社員の数としては問題ないが、お眼鏡に合った人材が管理職になりたくないと言い出したことが問題なのだろう。

(図表 1) 役職に就いていない職員等における管理職への昇進希望等について



出所：厚生労働省「平成 30 年版 労働経済の分析」（平成 30 年 9 月 28 日閣議配布）より、大和総研作成

2. 管理職昇進に絡む損得勘定

(1) 古くて新しい理由

経営層が将来の管理職として適任だと考える人材から「管理職になりたくない」との声を聞いて憂う問題を裏付けるような体験が筆者にもある。人事制度改定等の支援を行う際には、社員にインタビューさせて頂いている。中には、現行制度の課題点を的確につかみ新制度の構築について建設的な意見や重要な視点を示される優秀な社員の方もいる。そのような社員の方に今後のキャリアや将来について伺うと「管理職になるのは損だと思う」という回答が出る場合があるのだ。

「管理職になると損」という話は過去にもあった。管理職になったばかりは残業代が出なくなり年収が下がるから、というものである。今は夫婦共稼ぎが一般的となっており、夫婦合算の世帯年収から見ればどちらか一方が管理職になった場合以上の収入を得ている場合もあるだろう。特に夫婦とも正規雇用で管理職候補として昇進を打診される管理職手前のポジションであれば、収入面では申し分ない水準にある可能性が高い。さらに共稼ぎ世帯にとって、管理職として働くことは自身のみならず、家族全体の生活スタイルに大きな影響を及ぼす。管理職になって責任や

職務負担が重くなり、それに伴って長時間労働にもなれば、家事・育児・介護等の分担などの面でバランスを崩しかねない。特に子育て世代は影響が大きいと思われる。働き方改革の流れもありワークライフバランスを実現できていると感じているのであれば、収入面に不満はないうえで家庭にライフスタイルのバランスを崩すような問題を起こし得る「管理職昇進という選択肢」は損失でしかない、と考えるのは理解できる。目端が利く優秀な社員であればこそ、そのあたり敏感に反応している可能性は高いだろう。

(2) 損得勘定よりも損得感情

人は、損失のダメージは利得の喜びの2倍から2.5倍も大きく感じてしまうという。行動経済学のプロスペクト理論において「価値関数」というもので説明され、「損失回避性」といわれる性質である。同じ10,000円で、損する場合と得する場合は、その損失による心的ダメージの方が得したときの喜びよりも大きいとされる。また、損得が分かれる状況では人は損失を回避することを選びがちである。「大きな特典があるかもしれない管理職になること」より「確実な今の安定した利益を選ぼうとする傾向」は、この損失回避性が強く作用しているのだと考えられる。

このような社員に「管理職になると特典がある」と通り一遍に訴えても、今はなかなか厳しい。終身雇用制度や年功賃金体系は多くの企業で過去のものとなり、管理職になった後に得られるであろう利得のイメージを以前のように明確には持ち難いからだ。利得の2倍から2.5倍も大きく感じるその損失への恐怖を取り除いて行動させるには、確信が可能で余程大きな利得を提示する必要があると考えられる。そうかと言って、管理職の報酬を皆が満足いく水準まで引き上げたり、「管理職も残業ゼロ」と明言して実行できる企業はかなり限られる。

マーケティングの分野ではこれら理論に基づいた心理作用を利用した手法が活用されており、管理職になりたくない相手に損失回避性が働いていると見立てるならば、それら手法も多少は参考になるかもしれない。以下は、筆者らが再構築の検討支援をしたある企業の等級制度の事例であるが、損失回避性によりもたらされる管理職になりたくないとの思いを抱えている相手に対して、その心理作用を利用した手法として管理職への昇進に心向けさせる仕組みとしての示唆も与えてくれると思うので紹介したい。

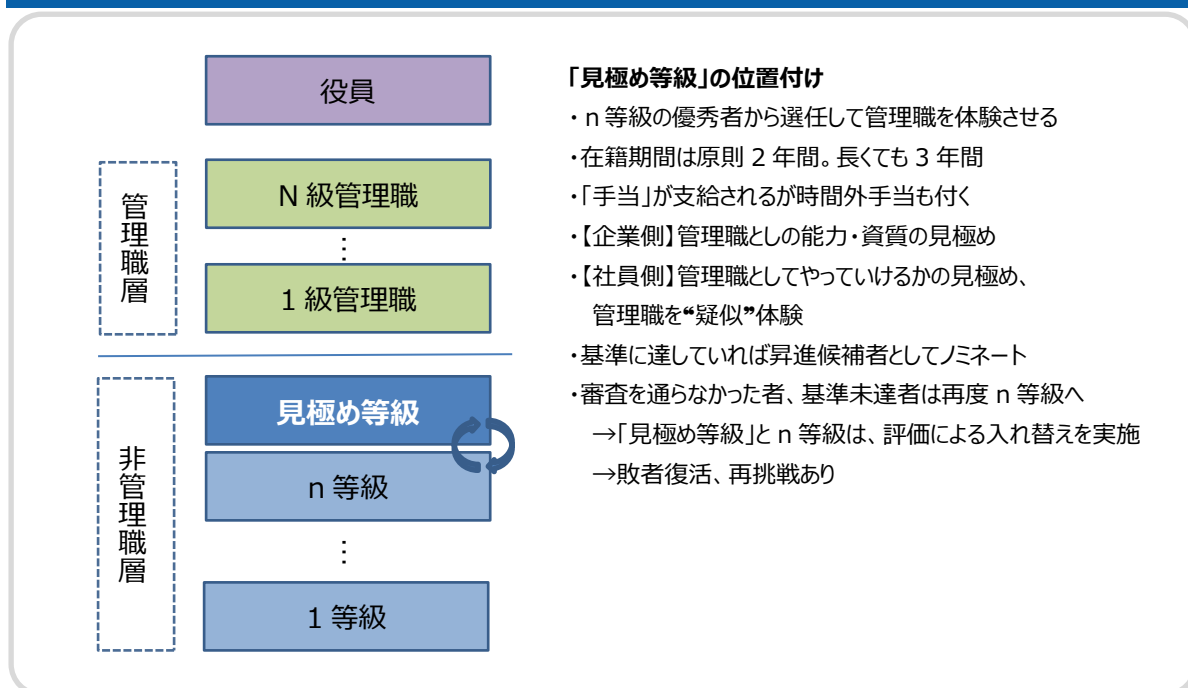
(3) 感「情に訴える」？！

筆者らが支援した企業では、管理職昇進の要件として「部下の指導・育成に一層注力させるため、その能力を持ち、発揮できる者のみに厳選したい」と考え、管理職昇進前にその資質を十分見極めることができる仕組みを望んでいた。そこで検討したのが「見極め等級」である。等級制度において、管理職一步手前の非管理職層最上位にあたる等級に、企業側にも社員側にもある意味「お試し管理職の期間」にあたる等級を設けるものである(図表2)。将来の管理職を選抜してその等級に在籍させて少人数のチームやグループのマネジメントを行わせてその能力や適性

を見るというよくある仕組みではあるが、その企業では「期間限定」とすることに特徴がある。対象者の評価が高かろうが低かろうがその等級の在籍期間は原則 2 年間、長くても 3 年間として常に入れ替えを行うようにする。その間の評価が基準に達していれば管理職昇進候補者としてノミネートされ審査に回り、審査を通らなかった場合とその等級での評価が基準に達していなかった場合はその下の等級に再度在籍させる。もちろん「敗者復活」「再挑戦」は大前提として制度を運用する。

社員側でも、その期間は小さな組織の長と扱われて他の管理職と同様な立場で職務を遂行することになり、管理職になるとどのように変わるのかを身をもって体験できるため自分自身も見極めの判断ができる。管理職になった後の景色をお試しで見ることができるのは大きなメリットと言えるだろう。なお、見極め等級在籍時は「仮免マネージャー」として「手当」が支給され、かつ従来同様に時間外手当も支給されるため初級管理職に近い収入になり、賃金アップも実感できる。

(図表 2) 「見極め等級」－お試し管理職－のイメージ



出所：大和総研作成

本来の制度の目的とは異なるが、この仕組みは管理職になることでの様々な変化をローリスクでお試しすることができるため、管理職昇進での損失への恐怖を和らげる効果も期待できると見る。全員入れ替え制で再挑戦も可能（評価履歴面でのマイナスとしない運用が前提だが）、収入も上がる。まずは「お試し」することの損失面はかなり抑えられている。「初回無料」「1 か月間無料」のようなマーケティング手法に近いものと考えられ、「ひとまずやってみるか」という気持ちにさせ易いのではないかと。また、人の持つ損失回避性には「保有効果」という、自分が

持っているものや自分がある状態の価値は高く評価しがちでそれを失うことを嫌がる気持ちをもたらす影響もある。疑似（仮）であっても一度管理職になったのであれば、それを続けたいという気持ちになるかもしれない。前提としてお試し期間の管理職経験が「正式な管理職に昇進したい」と感じてもらえる必要はあるが、制度再構築の検討段階では、「仮免マネージャー中は、先輩マネージャーからの手厚いフォローが受けられるようにする」との案が出ていた。それが実行できていけば、管理職である状態を失いたくないとの気持ちに一層作用する可能性が高かまる。他には「再挑戦は可能にするにしても、年齢制限は必要ではないか」との意見もあった。手に入れる際の「期間限定」「今だけ」という文句は、手に入れられないことによる損失を回避したいという思いから、この仕組みは利用しないと損であると思わせて前向きにお試し管理職になることを期待できるだろう。

3. 管理職になることとその先を明確に一取締役のスキル・マトリックス開示は好機一

管理職になるのは損であるとする人の心理作用に目を向けて話を進めたが、根本的にはもちろん管理職という立場の魅力や管理職になることの醍醐味が十分伝わっていないことが背景にある。管理職になることの利得が感じられない状況であることこそが、やはり大きな問題である。そこが若手社員にも十分認識される状況であれば、会社で働き続けることにおいても、この先のキャリアを考えるうえでも管理職になることのプラスイメージが強くなるだろう。裁量が大きくなり、組織やメンバーを動かしてより大きな仕事をするができるようになってその達成感も大きくなるなど、まずはそれを実感している管理職自身からその魅力が滲み出ていることが理想である。

話は少し逸れるが、筆者の経験では「管理職になりたくない若手社員がいる」という悩みを抱える企業では、管理職に業務が集中し過ぎて（若手社員には雑務に追われていると見られがちである）本来のマネジメントができない状況であるとか、そもそもプレーイングマネージャーであることを求められている場合が多い。プレーイングマネージャーを全て否定するものではないが、昨今の企業を取り巻く環境変化のスピードは絶えず社員の能力開発・向上を求めており、部下の指導・育成面で管理職への期待と果たすべき役割が大きくなっている。ただでさえ多忙な管理職が本来の管理業務という役割に加えプレーヤーとしての役割まで求められることの負担の重さは限界になりつつある。企業にとっても管理職本来の役割を十分果たすことができない状況は競争力を弱めることにつながりかねないだろう。人員に余裕がないという側面はあると思うが、管理職のチカラ（魅力だけでなく、育成力や統率力などあらゆるパワーの意味を込めて）を復活させるうえで、あらためて考える時期になっていると思う。

また、管理職昇進のさらに先の話になるが、2021年6月改訂コーポレートガバナンス・コードでは企業の「各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックス」の開示を求めている。「経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせ」を示すものである。これは主に資本市場や投資家に向けたものとなっているが、社内に

においても自社の取締役が持つスキルや経験を示し、あわせて将来に向けて自社が必要とする人材像を描くことは必要だろう。

これを機に、若手社員に向けて今後身につけて欲しいスキルや業務経験などを明確に示し、それに沿った人事異動や研修メニューなどを行って育成していくことの重要性をあらためて認識頂きたい。自分のキャリア形成や将来について真剣に考える社員にこそ、管理職になることや仕事を通じて成長するイメージを明確に持たせることができれば、もはや損得勘定は不要になるだろう。

—以上—

参考文献

- 友野典男「行動経済学 経済は「感情」で動いている」光文社（2006年5月）
- 楠本和矢「トリガー 人を動かす行動経済学 26の切り口」イースト・プレス（2020年11月）