企業力アップ！
組織人事マネジメント講座

縮こまる管理職 ㊤

強まる「やらされ感」若手敬遠

クレイア・コンサルティングが2012年に実施した「ビジネスパーソン1000人に対する意識調査」では「中長期的なキャリアを築くことが難しい」と回答した人が全体の45％を占め、「会社で偉くならなくてもよい」「無理に頑張らなくてもよい」と回答した人もそれぞれ56％、48％と高い割合を示した。

もはや若手社員にとって、管理職は魅力的なポジションではない。多くの企業の管理職は「やりがい」ではなく、「やらされ感」を強く感じており、それを目の当たりにした若手社員は「管理職になりたくない」と思い始めている。

管理職より専門職を選ぶ、社内昇進に関心を示さない、海外転勤より国内勤務――。こうした社員が増えていると言われる。管理職の魅力が低下し続け、なりたいと思う人材が出てこなければ組織はフリーライダー（組織に安住しぶら下がろうとする人材）ばかりとなる。そのような組織は衰退の一途をたどる。

そもそも「管理職の役割」とは何か。組織は階層性を持つが、管理職は組織内の階層をつなぐ機能を担い、ヒト・モノ・カネ・情報などの経営資源を活用する権限を行使し組織全体の目的達成に貢献している。

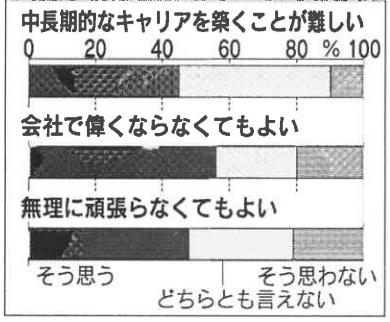
管理職を担うためには相応の能力が必要であり、そのためには様々な教育訓練を受けなければならない。もちろん責任が大きい分、得られる報酬も大きい。組織から大きな権限を付与され、それを行使しながら自らの責任を果たしていくことが管理職の役割であり、「やりがい」である。

しかし多くの企業の管理職はこのような「やりがい」を感じにくくなっている。原因の1つは管理職の権限が狭まる一方、責任だけが過度に増えていることだ。手足を縛られた状態で責任を果たすことは強く求められる。明らかに、権限と責任のバランスが崩れているのだ。

特に優秀な管理職ほど責任感が強く自分の仕事を抱え込み、求められる責任の大きさと自己の能力レベルとのギャップに苦しんでいる。そのギャップを解消するために管理職を集めて一時的な研修を実施してみたところでその効果は乏しい。管理職が直面している権限と責任のアンバランスを組織的に解決していくことが求められる。

（クレイア・コンサルティング　ディレクター　桐ケ谷優）

管理職になりたくない若手社員



(C)日本経済新聞社　無断複製転載を禁じます。

掲載日　2014年01月14日　日経産業新聞　018ページ