

書評

BOOK REVIEWS

松尾 睦 著

『成長する管理職』

——優れたマネジャーはいかに経験から学んでいるのか

古野 庸一

国勢調査によると、国内の管理的職業従事者は、150万人ほど存在する。しかしながら、その実態は明らかではない。社会的に影響力のある仕事にもかかわらず、仕事の内容ならびにその仕事に必要なスキルの開発について、意外とわかっていない。書店に行けば、管理職である課長に関する書籍は豊富にあるが、管理職の成長を体系立てて解説する書籍は少ない。

一方、本書は、定性調査、定量調査を組み合わせ、管理職の成長に関して、論理立てて、体系的な研究になっており、この分野の研究を行っている研究者にとって、必読の書であることは間違いない。専門書であり、学術書であるにもかかわらず、著者は平易に書くことを意識し、一般のビジネスパーソンにとっても読みやすいビジネス書にも仕上がっている。これから管理職になる人、あるいは、もうすでに管理職になっている人が、どういう経験を積み、どういう能力を培っていけばいいかという羅針盤にもなっている。ビジネスパーソンの啓発書という観点、あるいはビジネスパーソンの成長を支援する人材開発担当者のバイブルという観点からも、本書の果たす役割は大きいと言える。

管理職（マネジャー）の成長は、米国の研究組織であるCCL（The Center for Creative Leadership）の研究者によって、精力的に進められ、マネジャーに対する膨大なインタビューを通じて、マネジャーの成長の実態が明らかにされてきた。成長を促したものは、主には仕事上の経験であり、それまでの経験では太刀打ちできないような経験を通して培われることが

わかってきた。そのような経験は、「一皮むけた経験（Quantum Leap Experience）」と呼ばれ、2000年代に入ってから、日本でも同様の調査研究が進められてきた。



●東洋経済新報社
2013年7月刊
A5判・223頁・本体
2800円＋税

●まつお・まこと
学研究科教授。
北海道大学大学院経済

本書は、その延長にある研究、つまりマネジャーの成長のプロセスを研究した専門書である。従来の研究を踏まえながらも、経験と能力の結びつき、経験の決定メカニズムの検討を行い、マネジャーの経験学習に関する理論構築を試みている。

本書は、4つの調査をベースにして、組み立てられている。「大規模製造業A社の部長・事業部長に対する自由記述調査」「A社の部長・事業部長に対する質問紙調査」「中堅・大手11社に勤務するマネジャーに対する質問紙調査」「2名のマネジャーに対するインタビュー調査」の4つである。

この4つの調査は、「経験はどのように能力と関係しているのか」「経験はどのような要因によって決定されるのか」という2つの問いに答えるために実施されたものであり、本書では、一貫して、この2つの問いに答える構成になっている。

序章において本書の背景と概観について述べられた後、第1章では、マネジャーの経験を取り扱っている。「マネジャーは、担当者時代、課長時代、部長時代に、どういう経験をしているのか」探っている。マネジャーの成長経験を統計的に類型化し、「変革に参画した経験」「部門を越えた連携の経験」「部下育成の経験」の3つにまとめている。

第2章では、マネジャーの能力を扱っている。マネジャーの能力は、定量調査でのデータを統計的に分析し、「目標共有力」「情報分析力」「事業実行力」の3つにまとめている。

第3章では、前章で扱った経験と能力のつながりについて取り上げている。統計分析をした結果、3つの経験「連携」「育成」「変革」の経験が、3つの能力「情報分析力」「目標共有力」「事業実行力」の獲得につながっていることがわかった。特に、部下育成の経験は、マネジャーの基本的な能力である「目標共有力」を形成するうえで中心的な役割を果たしていることが明らかになった。経団連の調査によると、経営トップは、「部下のキャリアと将来を見据えた指導・育成」がマネジャーの最も重要な役割であると認識している。経団連の結果と本書の結果を合わせて考えると、あらためてマネジャーの部下育成経験の重要性がクローズアップされたと言える。「部下育成」というテーマは、それぞれ古いテーマである。長い歴史があるにもかかわらず、課題であり続けるということは、誰もが獲得できないスキルや暗黙知、あるいは解明できない構造が隠されているとも言える。「部下育成」という課題は、実践上の課題とともに研究課題であることを評者はあらためて認識した。

第4章では、経験を決定する要因を扱っている。データを分析した結果、経験を決定する要因は、「過去の経験」「目標志向性」「上司の支援」であることがわかった。過去の変革経験が次の変革経験につながっているという話である。そのような経路依存性は、経験的に理解できるものの、データで実証されたことは、本研究の貢献である。

第5章では、2人のマネジャーにインタビューを行い、ここまでの知見が実際、あてはまるのかどうか検証し、結果、両者の経験学習プロセスは、本書で見出された知見と合致する点が多いことがわかった。

第6章では、全体のまとめとともに、実践的な示唆を提供している。ここで、著者は、マネジャーの事業実行力を高める提案をしている。変革参加の経験によって事業実行力が高まることに注目し、若手・中堅の頃から変革活動に参加させることを奨励している。また、学習志向が高い人は、若いころに挑戦的な仕事に関わってなくても、マネジャーになってから変革

や連携の経験を積んでいた事実から、学習志向を高めるトレーニング・プログラムを導入していくことも勧められている。

以上が本書の概要である。前述したように、マネジャーに関して、わかっているようでわかっていない。日本において、マネジャーの経験、能力、成長に関して、このような大規模な定性調査、定量調査を行い、その研究結果をまとめた意義はきわめて大きい。

そのように、意義深い本であり、骨太な研究内容であるが、前提が不明確なところが2点ほどある。

本書ではマネジャーの成長を扱っているが、その成長が何のための成長なのか、明確でない。いいマネジャーになるための成長なのか、いい経営者になるための成長なのか、あるいはマネジャーでの単なる成長を扱ったものなのか、本書の中で、特に触れていない。マネジャーそのものが非常に曖昧な存在であるために、深掘りを避けたとも思われる。

一口に、マネジャーといっても多様である。共通項として、部下がいることがあげられるが、その部下が優秀な場合もあれば、未熟な場合もある。部下と仕事によって、支援的な管理になる場合もあれば、指示的な管理になる場合もある。部下が行う業務が定型か非定型かによっても、マネジメントスタイルは変わる。定型業務中心の仕事であっても、マニュアルが整っていなければ、マネジメント負荷は高くなり、その逆であれば、マネジメントは楽である。同様に、堅固な組織文化がある組織であれば、場面に応じて、部下がどのように振る舞えばいいのかわかっているという観点で、マネジメントは楽になる。

あるいは、業務に関する専門知識・スキルの問題もある。営業がまったくわからない営業マネジャー、経理がまったくわからない経理マネジャーが実際にマネジメントできるのかという問題である。名プレイヤーは必ずしも名マネジャーではないかもしれないが、当該領域のプレイヤー経験がないマネジャーがマネジメントできることは限定的と思われる。と考えられるとき、本書で扱っているマネジメント業務が実際のマネジャーの仕事のうち、どの程度占めるものなのかということを考える必要がある。

2点目として、「事業実行力」に関することである。「事業実行力」の定義は、自社の環境を鑑み、ビジネ

スチャンスを見極め、事業を実行する力であるが、一般に考えると、そのような力は、「事業創造力」と言い換えることができる。著者は、そのような能力が不足しており、今の日本企業に必要な能力と述べている。総論として、その通りであるが、マネジャーが事業創造を行うことが正しいことなのかどうかということは考える必要がある。

今のビジネスをきっちり回す。そのために部下を励ましていく。地道な改善を行っていく。そのような活動を評価し、他部署でもいいところを取り入れていくことを奨励していく。そういう地道な活動が、多くの日本企業の強みであり、そのようなことを推進していくキープレイヤーがマネジャーであると思われる。

女性、外国人、高齢者、非正規社員など、マネジメント対象者が多様化してきている現実を考えると、そのようなメンバーを育成しながら、励まして、業績をあげていくことがマネジャーに求められることであり、ますますその重要性が求められることである。

そもそも誰が事業を新しく創造するのか。経営トップで決める場合もあるし、ひとりのメンバーが考え

て、ボトムアップでつくっていくこともある。R&D部隊や新規事業開発室のような専門セクションで行うこともあれば、顧客接点現場において、顧客の要望をもとに新たな事業をつくっていくことも考えられる。そのような観点から考えると、事業を新たにつくっていくのは、マネジャーでなくてもいい。新たなビジネスを創造する必要がある企業にとって、そういうメンバーを増やしていくことは大事だが、マネジャーにその任を負わせるかどうかは、一考に値する。

いずれの点も、マネジャーの役割に関わることであり、取り巻く環境は、昔に較べると大きく変わっており、その役割は新たに定義しなおす時期に来ていると思われる。本書によって、そのような重要な課題が投げかけられ、今後の議論が必要であることが認識された。そういう意味でも、本書の果たしている役割は大きいと言える。

ふるの・よういち リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所所長。経営学専攻。

松田 茂樹著

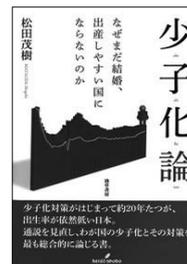
『少子化論』

——なぜまだ結婚、出産しやすい国にならないのか

大沢真知子

日本の人口はすでに減少傾向にあり、いまから約50年後には人口が9000万人を割ると予想されている。出生率が「ひのえうま」という特殊要因により過去最低であった1966（昭和41）年の合計特殊出生率1.58を下回ったのが1989年。その翌年から積極的な少子化対策が取られてきた。

その結果、ここにきて合計特殊出生率は多少持ち直してきたものの、現在の人口水準を維持できるだけの出生率が実現できていない。最近では、静かな諦観が広がっているのだという。しかし、人口の減少は社会のあらゆる部分に影響を与え、生産労働人口の減少は



●勁草書房
2013年4月刊
四六判・272頁・本体
2800円＋税

●まつだ・しげき
教授。
中央大学現代社会学部

経済社会を脆弱にする。

なぜ少子化対策は効果をもたなかったのか。本書は、それを、いままで取られてきた対策の対象者が主に都市に居住する正社員同士の共働き夫婦に限定されてきたからであるという。少子化の主要因は、「若年層の雇用の劣化により、結婚できない者が増えたこと及び、マス占める典型的家族において出産・育児が

難しくなっていることにある。しかし、本当に必要なところに支援が及んでおらず、政策対応の失敗が現在の少子化を招いていると主張している。そのうえで、少子化対策のパラダイム転換が必要であると説いている。

ちなみにここでいう典型的家族とは、夫は仕事、妻は家事・育児という伝統的な価値観に基づいた家族のこと。第1章では、女性の出産後の継続就業率に変化はみられず、育児期の家族においては依然として夫は仕事、妻は家庭という性別役割分業が圧倒的多数であること。子供を預けて正社員ではたらく女性がふえたわけではなく、非正規雇用の妻が増加したことで共働き世帯がふえていることから、家族はそれほど大きく変化していないという。そのために、年齢別の女性就業率は「M字カーブ」を描いており、近年M字の底があがったのは、未婚者がふえたためである。むしろ、

経済環境の変化により、一家を養える稼ぎがえられる男性が減少したことが「結婚市場のミスマッチ」となって、未婚者がふえている。そうだとするならば、数少ない正社員の継続就業をする女性を対象に両立支援をおこなうのではなく、典型的家族に向けた経済的支援と在宅で子育てをする家庭への育児支援の拡大が必要だと論ずる。

さらに、本書が目にするのは、未婚化と非正規労働者の増加との関連である。未婚化は、国際競争の激化やそれともなう企業の人材活用の変化により、雇用劣化が進んだこと、それによって、(非正規労働者の)若者の経済的な基盤が揺らいだことにあるとみる。少子化克服のためには、若者の雇用対策とともに、非正規雇用の夫婦が出産・育児しやすい環境を作ることが必要である。

たしかに、少子化は夫婦の希望する子供の数が減ったというよりは、非婚化や晩婚化によって生じている。2013年の少子化社会対策白書では、女性が1人目の子を産む平均年齢が初めて30歳を超え「晩婚化」が進展していることに加えて、生涯結婚しない男女が急増し、結婚の変化や晩婚化・晩産化が少子化の要因になっていることが指摘されている。

2011年の初婚平均年齢は男性が30.7歳。女性が29歳である。2012年統計では、夫が30.8歳、女性が29.2歳。妻の初産年齢は30.3歳に上昇している。

また、生涯未婚率（50歳時点での未婚率）は、男性が20.14%。女性は10.61%となっており、20年前の男性5.57%、女性4.33%と比較して大幅に上昇している。

一見すると、典型的な家族に変化がなく、結婚したくても結婚できない男女の増加が少子化につながっているように見える。しかし、結婚のあり方に変化がないといえるのだろうか。1960年代においては、結婚はmustであった。女性が経済的に自立できる仕事は限られていたからだ。それゆえに、女性は結婚や出産の時期を所与として、短期間の就労後、専業主婦となった。

しかし、いまは男女ともに高学歴化が進み、第3次産業では男性よりも女性により多くの就業機会が開かれている。とくに高学歴の女性の就業機会が拡大したことで、女性は卒業後、就業を優先して結婚や出産の時期を選択する時代になっている。女性が経済的に自立できる就業機会が開かれていくにつれて、先進国では、出生率が低下する。子供か仕事かを選ばなければならなければ、子供を産むことのコストは、子育て費用に加えて、就業を断念することにかかる逸失所得（foregone income）が機会費用としてここに加わる。

もし日本で伝統的な家庭（典型的な家庭）が維持されているのは、それは、日本がいまだに仕事か家庭かの二者択一の選択をせまっている社会であるからであって、それが非婚化や晩婚化になっているとするならば、典型的な家族を所与として少子化対策についての議論を展開させるだけでなく、なぜ日本では、女性が二者択一の選択を選ばされてしまうのか。ここにも分析のメスが入られ、対策が講じられる必要があるのではないか。

第2章では、出生率が回復できるかどうかは、未婚化を止められるかどうかにかかっているとして、若者の労働市場の変化について分析している。未婚化は、若者の経済的な基盤が揺らぎ、若者の雇用劣化が進んだことにある。背後には、国際競争の激化やそれともなう企業の人材活用の変化がある。非正規雇用の所得は低く、男性の非正規雇用の結婚確率は正規雇用に比較して格段に低くなっている。少子化の克服のためには、若者の雇用対策とともに、非正規雇用の夫婦が出産・育児しやすい環境を作る必要がある。

労働市場の変化は結婚や家族形成は相互に影響を与えながら変化している。とくに90年代後半の労働力の非正規化は非婚化だけではなく、デフレの原因ともなり、日本経済の回復を遅らせてきた。

安定的な雇用を増加させながら、変化に柔軟に対応できる労働市場をどう作っていけばいいのか。いま日本の社会はその転換に向けての方向を模索している。その延長線上に非正規労働者の少子化対策も位置づけられる必要がある。

第3章「父親の育児参加は増えたのか」では、近年父親の育児時間は微増したが、それは週末にまとめて子供に関わることが増えているからで、平日に限れば父親はかつて以上に子供と疎遠になっているという結果が示される。長時間労働に変化が見られないのは日本の雇用が恒常的な残業を生み出す構造になっているからであり、父親の育児休業の取得率に変化がみられないのは、制度が典型的な家族の父親向けになっていないことが原因であるという。一家の大黒柱が休業すれば家庭は経済的に苦しくなってしまう。休業中の所得保障を100%にまであげることが必要だと論じている。

第4章「企業の両立支援の進展と転換期」では、日本の企業の両立支援に焦点を当て、その問題点を指摘する。日本の育児休業制度は先進国のなかで中程度に位置づけられるまでに充実してきた。国は仕事と子育ての両立を含むワーク・ライフ・バランスの必要性を社会的に啓発し、一定水準以上の取り組みをする企業を認定している。育児休業の規定のある事業所は2010年には9割に達している。

問題は企業の両立支援にはコストがかかるために、2000年代後半における両立支援の拡充はもっぱら大企業中心となり、体力のある大手企業と中小企業のあ

いだの格差が拡大してきていることである。

さらに、大手企業の両立支援に問題がないわけではない。たしかに定着率は上がっているのだが、両立支援が社員のモチベーションの向上に結びついていない。内閣府の調査によると、両立支援によって「(従業員)が仕事に積極的に取り組むようになった」と回答している企業は全体の13%にすぎないという。両立支援を持続可能なものとするためには、メニューを絞り込むとともに、不断に生産性の向上をはかることが必要であるとのべている。

日本の両立支援では、この大手企業と中小企業の違いにはあまり配慮してこなかった。中小企業では、女性の均等待遇は進んでいるが、長時間労働で働き方が画一的なために女性の継続就業がむずかしい。

日本の労働者の多数は中小企業で働いている。にもかかわらず、大手中心の少子化対策になっていることの問題を指摘し、規模間格差に配慮した少子化対策をとることの重要性を論じている。この指摘は重要である。

第5章「都市と地方の少子化」では、少子化の要因が都市と地方では異なることが指摘されている。もともと都市では出生率が低く、地方では相対的に高かった。都市の低い出生率を地方の高い出生率でカバーすることで国全体の出生率を維持することができた。しかし、近年では地方の出生率が低下したことで、地方が都市に若者を送り出す余力を失っているという。

出生率に地域差が生じるのはなぜか。ここでは、4つの要因について分析している。(1) 雇用環境の悪化 (2) 仕事と家庭の両立の環境 (3) 親族による子育て支援 (4) 結婚や子育てに関する規範意識、である。この4つの要因の地方と都市の違いが出生率の違いとなっているという。

第6章「国際比較からみる日本の少子化」では、先進国で出生率が回復した背後には、結婚の減少とともに、同棲の増加があるが、筆者は日本では結婚と同棲

は、男性の経済力と強く結びついており、むしろ非正規雇用者など稼ぐ力が弱い男性がカップルを形成することが難しい傾向が少子化をもたらしていると考察している。

さらに、日本の特徴は『欲しい数だけの子供数をもうけることを断念している人が多いことであり、「子育てや教育にお金がかかりすぎるからだ」。また、他の国と比較して、日本では第三者による子育ての支えが弱く、子育てを支える社会の力全体が弱くなっているのである。

これらの章の分析をふまえて、第7章「少子化克服への道」では、日本の少子化対策のパラダイム転換が必要であり、そのために、1. 若年者の能力開発、非正規労働者の育休制度の改善、2. 子育て・教育の経済的負担の軽減、3. 保育サービスの充実、4. キャリア教育の導入、5. 父親の働き方の見直しと両立支援、6. 女性の再就職支援、7. 子育てを社会全体で支える気運の醸成、といった総合的な少子化対策が的確に取られる必要があり、出生率回復への目標値を定めて、着実にこれらの政策を実施する必要があるというのが本書の骨子である。

本書は、少子化の問題を多方面から丁寧に論じている好著である。日本はいままで、育児は家族によってなされるものとの前提から、それほど多くの予算がここにつぎこまれてこなかった。そのために、企業だけの少子化対策が実施されてきたのであるが、本書はその限界を露呈させるとともに、政府主導の子育て支援に向けてのパラダイムシフトを提言している。本書は今後の少子化対策を考えるうえで、多くの示唆に富んだ内容が詰まっている。多くの方に読まれることを期待したい著書である。

おおさわ・まちこ 日本女子大学人間社会学部教授。労働経済学専攻。