

管理職はどう決める？

八代 充史

今月の特集は管理職なので、そもそも管理職の配置がどの様に決められるかを考えたい。管見の限りでは、管理職の決め方は、次の3つである。

まず第1は、言わずもがなであるが、人事権による任用である。これは企業や官庁その他多くの組織で行われている。もちろん、人事権を行使するのは社長、人事部、ライン管理職と様々であり、その前提となるのも年齢、等級、人事考課、ネポティズムと千差万別である。第2点は、社内公募である。ただし人事一般であればいざ知らず、社外からの中途採用を除けば管理職を公募したという例は寡聞にして聞かない。さらに第3点は、選挙による管理職の選出。例えば大学は学部長を学部専任教員の選挙によって決めている。

こうした決め方には、それなりに筋の通った理屈がある。まず人事権による配置は「組織の側から見た適材適所」で管理職を決めることである。要は人事権者が組織の構成メンバーに枝振に応じて活躍の場所を与えることに他ならない。他方公募人事は、人事権者が見極められない持ち味を「個人の側から見た適材適所」によって解決すること。従業員もやる気が高まれば一石二鳥である。それでは、管理職が社内公募の対象にならないのはなぜか？ それは管理職が「やりたい人に任せる」のではなく「やってほしい人に任せる」仕事、つまり組織の論理が個人の論理よりも優先される仕事だからである。勘違い君が公募で手を挙げ、成り行きで配置されてしまうと、部署の売り上げや成員の管理に多大な損失を及ぼすのは火を見るよりも明らかであり、それ故多くの人間が関与する人事権による配置が望ましい。

ところで、人事権が組織の論理、公募が個人の論理だとすれば、選挙とは「主権在民」、つまり権力を「行使される側」が「行使する側」を多数決で決定することである。企業でもメガネチエー

ンのオンデーズは「管理職総選挙」を導入しており、現実「落選者」もいるが (<https://www.j-cast.com/tv/2016/06/07268975.html?p=all>)、企業組織ではあまり聞かない話である。人事担当者が口を揃えて言うのは「管理職が部下の選挙で選ばれたら部下に阿る様になり、職場の秩序が保てない」由。確かに、選挙前に上司が部下に「土下座」するのは正視に堪えない（選挙後「倍返し」になるかもしれない）。しかし、大学に奉職して25年、学部長選挙前に土下座を見たことはないから、先の人事担当者氏の心配は杞憂に過ぎない。

恐らく選挙でリーダーを決めるか否かを分けるのは、「職場の自治」であろう。企業はタテの命令関係で形成されているから、基本自治は存在しない。管理職が経営の意向に基づいて人事権で決められるのはこの為である。他方大学は、長らく「教授会自治」を標榜していた。職場のリーダーを自ら決定することは、「教授会自治」の象徴なのである（こう考えると、オンデーズの事例は誠に画期的である）。しかし日本私立学校振興・共済事業団の平成25年の調べでは、「選挙」で学部長を選出しているのは私学で32%、「学長による指名」で学部長を決めているのは29%あり、「選挙」と拮抗している。このことは「大学学部自治の企業組織化」を示しているのだろうか。

ところで、「自治」と言うと我々が直ぐに思い浮かべるのは「地方自治体」である。嘗て官選で中央から派遣された知事は、現在は住民の直接選挙によって選出されている。「知事は社長か管理職か」、コロナウイルス禍でさる知事からこの様な趣旨の発言がなされたが、人的資源管理論的に見てきわめて興味深い論点であろう。それはともかく、人気投票ではなく、自治を守るために清き一票を！

(やしろ・あつし 慶應義塾大学商学部教授)