

日・米・中の管理職の働き方

——ジョブ型雇用を目指す日本企業への示唆

久米 功一

(東洋大学准教授)

中村 天江

(リクルートワークス研究所主任研究員)

本稿では、リクルートワークス研究所が実施した「五カ国マネジャー調査」「五カ国リレーション調査」を用いて、日本、アメリカ、中国の三カ国の管理職の働き方を比較分析した。日本では、管理職の役割は曖昧だが、業務の不確実性への対処力が高い。管理職と部下の働き方は似ており、管理職は経営よりも従業員の一員であると認識している。また、会社に対する忠誠心は低い、離脱オプションはもっていない。ジョブ型雇用のアメリカでは、管理職の役割が明確で、突発的な仕事は少ないが、日本よりも仕事におけるリスクをとる傾向がある。ほとんどの項目で、日本とアメリカは正反対の結果であった。中国は管理職の職務は明確だが、項目により日本に近いものとアメリカに近いものがあった。また、アメリカや中国では職務内容が明確な管理職は、会社に対する忠誠心が高く、離職意向は低いのに、日本だけは離職意向が高かった。これらの結果から、ジョブ型雇用の導入では、職務記述書の整備はスタートでしかなく、その後にマネジメントを進化させることが不可欠といえる。その一方で、ジョブ型雇用は日本の労働市場において労働移動を活性化させる可能性も示唆された。

目次

- I はじめに
- II 先行研究
- III データ
- IV 管理職の働き方
- V 仕事の特徴
- VI 管理職と会社の関係性
- VII 職務の明確さによる違い
- VIII 日本の管理職のこれから

I はじめに

経営のグローバル化や情報通信技術の発達によ

って、個人も企業も成長のスピードが問われる時代になった。環境変化に順応するために、いまや世界中の企業がマネジメントのさらなる進化を模索している。日本企業においても、伝統的な雇用システムの機能不全が相次いで露呈し、成果主義の導入や賃金制度の見直しなどが行われてきた。近年では、働き方改革の急激な推進に続き、ジョブ型雇用への関心も高まっている¹⁾。

ジョブ型雇用とは、職務の内容を定めて雇用契約を結ぶことである(濱口 2009)。すでに日本企業のなかにも、ジョブ型雇用を導入するために職務記述書の整備や、ジョブ型社員の選定に着手し、管理職から優先して人事制度を変更する動き

が出てきている²⁾。マネジメントのカギを握る管理職は、ジョブ型雇用のもとでどのような事態に直面するのか。その導入の成否を考える上で、ジョブ型雇用の国々と日本の管理職のマネジメント行動について比較研究することは極めて有益である。

そこで、本稿では、リクルートワークス研究所の2つの調査「五カ国マネジャー調査」(2014年)と「五カ国リレーション調査」(2020年)の両方の調査対象国である、日本、アメリカ、中国における管理職の働き方を考察する。

アメリカはジョブ型雇用が浸透している代表的な国で、職務ベースで個別契約を交わす慣行がある(Marsden 1999, 中村 2020a)。中国企業は経済成長にともない、企業経営やマネジメント手法が発展途上にあるものの(Ulrich et al. 2013)、ジョブ型雇用が観察される(都留・守島 2012)。アメリカと中国で共通し日本だけが異なる事象は、ジョブ型雇用の特徴と考えられ、日本企業がジョブ型雇用を導入する際の障壁や留意点になるだろう。そこで本稿では、三カ国の管理職の働き方を比較した後、日本企業のジョブ型雇用導入に対するインプリケーションを論じる。

II 先行研究

1 マネジメント行動

管理職の仕事に関する古典的な文献であるMintzberg (1973) は、5人の経営者を参与観察して、その役割を3つに領域に分類している。具体的には、対人関係、情報、意思決定に関する役割である。これらは分離不可能な統合された行動であり、その下位に10の役割が提示されている³⁾。Kotter (1982) は、事業部長クラス15人に対するインタビューと参与観察、および、同僚へのインタビューや職務記述書の分析を通して、管理職の2つの類似点として、アジェンダ設定とネットワーク作りを挙げている⁴⁾。

その後、Kotterの関心は、変革を実現するためのリーダー行動へと移り、管理者行動論はリーダーシップ論へと変化していく⁵⁾(Kotter 1999)。

そのベースには、コンティンジェンシー理論がある。つまり、リーダーシップの有効性は、リーダーのおかれた環境によって異なるという考え方である。一例として、変化や不確実性に対応する変革型リーダーシップの探索がある。金井(1991)は、47社、1231課から収集したデータを用いて、戦略・革新志向の管理職の行動を11次元に集約している⁶⁾。その上位次元として、広義の人間志向のリーダー行動、広義のタスク志向のリーダー行動、対外的活動を挙げており、タスク不確実性(業務遂行上の不十分な情報)が高く、タスク依存性(他部署との連携)が高いほどこれらの行動をより高度に取ることを示している。

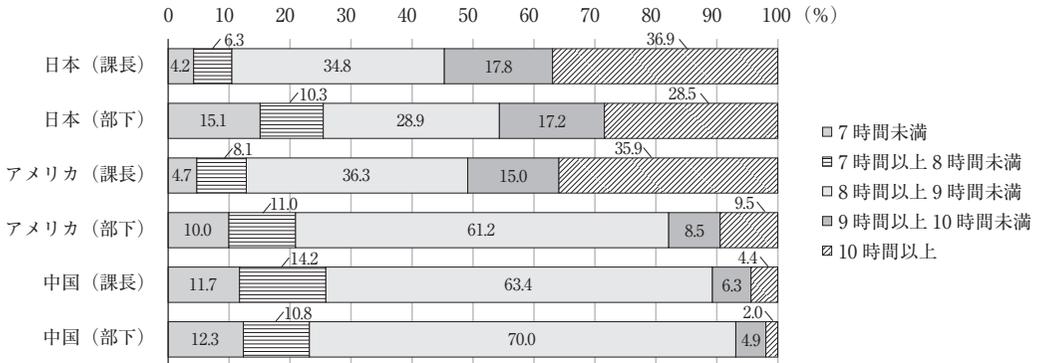
これらの研究は、管理者行動の類型化、役割概念の一般化に成功すると同時に、管理職のおかれた環境によって、その発揮すべき役割が異なることを示唆している⁷⁾。その意味において、国による制度や文化の違いを探索する国際比較研究は、管理職の役割を理解する上で有用である⁸⁾。

2 国際比較

有名な国際比較研究であるHofstede (1991) は、IBM社の世界各国の従業員を調査して、権力格差の大小、集団主義-個人主義の差、男性らしさ-女性らしさの差、不確実性の回避の4次元で文化や価値観の違いを明らかにしている⁹⁾。House et al. (2004) は、62カ国、1万7300人の管理職を調査して、10の文化圏と6つのリーダーシップ(業績志向型、チーム志向型、参加型、人間型、自律型自己防衛型)の組み合わせを提示している。また、正直さ、計画性、部下をやる気にさせる、チームづくりの4項目は、国を問わず、普遍的に評価される管理者行動であることが示されている(Javidan et al. 2006)。近年では、Reiche et al. (2014) が18カ国の管理職と部下のデータから、集団主義が低いか中程度の場合にのみ、管理職の部下に対する感情的信頼が、部下の組織市民行動と管理職の信頼できる行動を仲立ちすることを示している。

これらの研究は、管理職の行動の類型化、環境要因との組み合わせ、あるいは、管理職のコンピテンシーを探索するものであり、国や地域によっ

図1 1日当たりの労働時間（課長本人とその部下）



出所：リクルートワークス研究所（2015）図表3-3より一部を抜粋。

て、制度や文化が異なるため、唯一で最善なマネジメントを見出しにくいことを示唆している。いいかえれば、企業におけるマネジメントは、それぞれの国内事情を反映した個別性を帯びながら、国際的には、その多様性の間での競争が行われているといえる¹⁰⁾。

Ⅲ データ

本稿の分析は、二つの調査データに依拠している。一つは、リクルートワークス研究所が2014年9～10月に実施した「五カ国マネジャー調査」（リクルートワークス研究所 2015）である¹¹⁾。マネジメントの実態を比較する目的で、管理職の勤め先の企業規模や所属部署を限定しており、各国の従業員100人以上の企業に勤務し、アドミニストレーション（人事、総務ほか）または、営業・販売部門に所属する、勤続1年以上の部長職相当、または、課長職相当のマネジャーを対象とした、オンライン調査である¹²⁾。回答者数は、日本381人、アメリカ295人、中国308人である。割付回収ではなく、自然回収としたため、属性にばらつきがある点に留意する必要がある。例えば、日本の管理職のほとんどが男性（96.0%）で大卒（91.3%）である。平均年齢も高い（課長49.0歳、部長52.4歳）。アメリカはやや課長が多く（79.3%）、女性比率が高く（64.7%）、大学院卒が約3割を占める。中国は、平均年齢が35歳と若く、民間（内資）比率が低い（34.4%）。

もう一つは、リクルートワークス研究所が

2020年に実施した「五カ国リレーション調査」である¹³⁾。この調査は、家族や職場の人間関係、雇用契約などの企業との関係性の実態の把握を目的として、民間企業に雇用されて働く、大卒以上の30代、40代を対象としている。2019年12月～2020年1月にオンラインで調査が行われた。有効回答総数2663名のうち、本稿では、管理職（課長級から部長級）に限定して、日本100人、アメリカ384人、中国393人を分析対象とする。属性をみると、管理職の男性比率は、日本80.0%、アメリカ54.2%、中国59.0%であり、日本は、大卒が84.0%であるのに対して、アメリカと中国は、大学院卒がそれぞれ53.4%、51.9%を占めている。

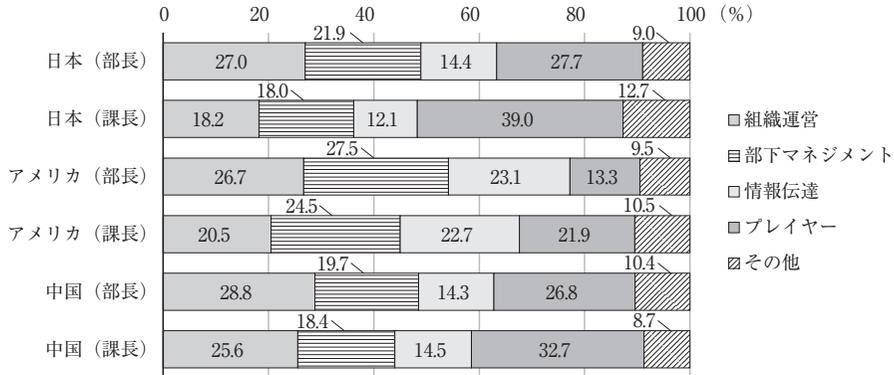
Ⅳ 管理職の働き方

1 管理職の状況

まず、管理職の置かれた状況を確認しておこう。「五カ国マネジャー調査」によると、マネジメントする組織のサイズである部下の人数（中央値）は、日本4.0人、アメリカ4.5人、中国17.5人である¹⁴⁾。日本やアメリカでは、組織運営の効率化が組織のダウンサイジングとなって表れている。部下なし管理職率は、中国は6.2%だが、日本は20.2%、アメリカ14.6%であり、日本とアメリカでは管理職のプレイヤー化も進んでいる。

1日当たりの労働時間をみると（図1）、10時間以上働く割合は、日本の課長で36.9%、アメリカ

図2 仕事の割合



出所：リクルートワークス研究所（2015）図表 2-1 より一部を抜粋。

の課長で 35.9%であり、どちらも長時間労働の傾向がある。しかし、10 時間以上働く部下の割合をみると、日本では 28.5%であるのに対して、アメリカは 9.5%である。労働時間の分布だけで断言はできないが、アメリカでは、管理職と部下は、職階に基づいて、仕事と働き方に違いがあるのに対して、日本では、長時間労働をともにする管理職と部下が、同質的で相似形の働き方をしていると推察される。

2 仕事の内訳

次に、管理職はどの業務にどのくらいの労力を費やしているのか見ていこう。Mintzberg (1973)、金井 (1991)、白石 (2008) を踏まえた上で、「五カ国マネジャー調査」では、調査回答者の負担軽減と、回答結果の操作性の観点から、管理職の仕事を 5 つに分類している。

まず、「組織運営」には、仕事の割り振りや進捗状況の管理、予算の管理、組織の戦略設計が含まれる。「部下マネジメント」は、部下の育成、評価、モチベーション維持、「情報伝達・共有」は、重要な経営情報を現場に伝えたり、経営運営に必要な現場情報を経営層に伝えたりする、メンバー間での情報共有、と定義される。「プレイヤー」は、マネジャー自身が業績目標を担っている業務の遂行である。最後に、「その他の業務」には、伝票処理などの雑務とコンプライアンスなどの組織維持のために発生する業務が含まれる。

各国の管理職の業務割合は、図 2 の通りであ

る。労働時間全体を 100 とした場合に、上述の 5 つの仕事にどのくらいの割合の時間をかけているかが示されている。極端に仕事配分が異なる国はない。相対的にみると、中国、日本はプレイヤー、アメリカは部下マネジメントにかかる時間の割合が高い。

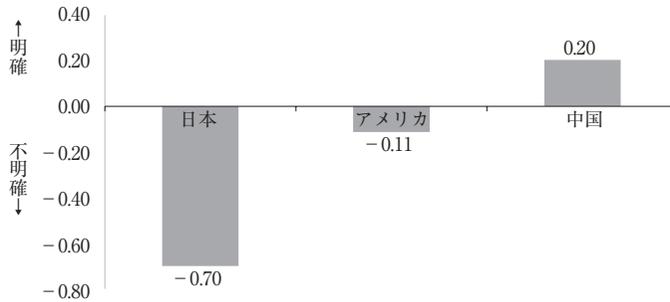
日本と中国の管理職は、業務時間の配分は似ている。ただし、日本の課長のプレイヤー業務の比率は 39.0%と高い。アメリカは、相対的にみて、部下マネジメントや情報伝達の業務割合が大きい。アメリカでは、個別契約性が高く、人事権を当該管理職が握っているケースも多い。部下にとって上司とのコミュニケーションは雇用維持の面で真剣な場であり、管理職もまた、組織的な業務遂行のために、部下マネジメントに意識的に時間をかけるのだろう。

V 仕事の特徴

1 役割の明確さ

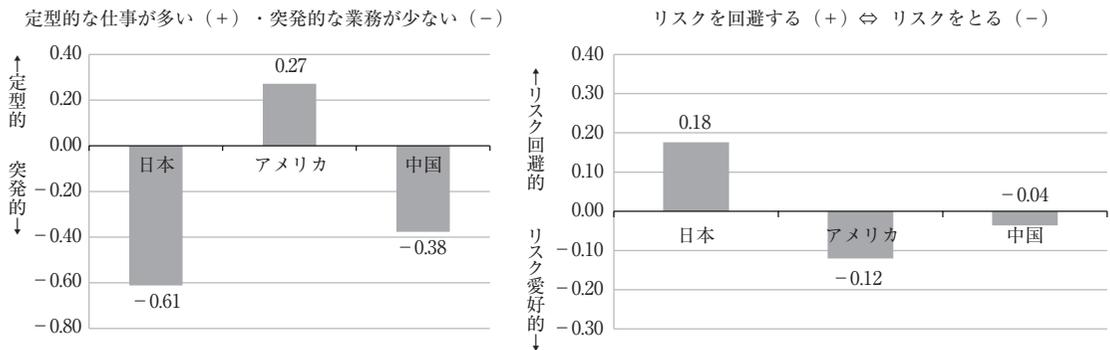
続いて、管理職のマネジメント行動について確認する。管理職の行動は役割期待や職務設計によって規定される。「五カ国リレーション調査」によれば、管理職が詳細な職務内容を書面もしくは口頭で説明された割合は、日本が 36.0%であるのに対して、アメリカ 89.3%、中国 87.3%である。「海外はジョブ型雇用、日本はメンバーシップ型雇用」をまさに裏付ける結果となっている。

図3 役割が明確・仕事の成果を把握しやすい(+)
⇔ 明確でなく、把握しにくい(-)



出所：リクルートワークス研究所（2015）図表1-4より一部を抜粋。

図4 定型的な仕事の多さ(左)，リスクに対する態度(右)



出所：リクルートワークス研究所（2015）図表1-3、2-3より一部を抜粋。

管理職の役割の明確さやマネジメントにおける成果について、仕事や職場の特徴に関して「自分が果たすべき役割が明確である」「反響がある、数値で確認できるなど、仕事の成果が把握しやすい」という「五カ国マネジャー調査」の2つの設問で把握できる(図3)¹⁵⁾。それによると、日本は役割が不明確で、管理職の仕事の成果が把握しにくいことがわかる。

2 業務の不確実性

管理職のマネジメント行動は、タスク特性(タスクが確実か不確実か)の違いにも左右される。不確実性が高いほど、例外処理への対応に迫られる。そこで「突発的な業務が生じることが頻繁にある(逆転尺度)」「前例やマニュアルに従う定型的な仕事が多い」の2つの質問から、業務の定型性を表す指標を作成した(図4-左)。アメリカは、定型的な業務が比較的多いが、日本や中国では、非定型業務が多く、業務の不確実性が高い。小池

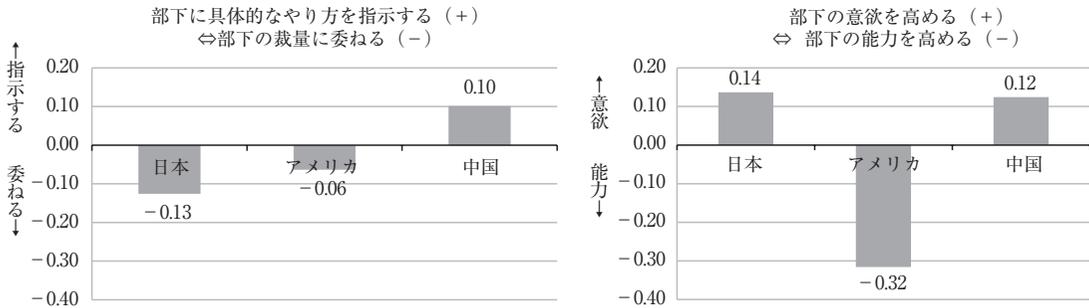
(2005)は、日本的雇用における熟練の強みは変化と異常への対応だと指摘する。昇進の遅い日本では、一定の経験を通じた人材が管理職に登用されているため、不確実性への対処が高いことは先行研究とも整合的である。

Zaleznik(1977)は、管理職(マネジャー)は課題解決者でいかにことを成し遂げるかを考えるが、リーダーは問題創出者でリスクをとると定義する。そこで、リスクに対する態度をみると(図4-右)、アメリカはリスク愛好的であり、日本はリスク回避的な傾向が強いことがわかる。

まとめると、日本では、管理職の職務範囲を曖昧にしておくことによって、業務上で生じた不確実性への柔軟な対応を可能にしている。その一方で、日本の管理職はリスクに対しては回避的で、一定の範囲内の不確実性のみ対処している。

アメリカでは、想定される不確実性に対する業務を言語化して職務記述書に記載することで、業務の不確実性を抑えていると考えられる。しか

図5 部下マネジメントのやり方



出所：リクルートワークス研究所（2015）図表2-2より一部を抜粋。

し、管理職はリスク愛好的でもある。アメリカでは、個別の労働契約の下、職務記述書に基づいて業務を遂行し、それに対する明確な評価を求めため、成果を追求してリスクをとることもあるのだろう。

中国は、管理職の役割は明確なものの、突発的な業務が少なくない。これは、業務内容の言語化が発展途上で、職務記述書に反映しきれていないためだろう。

3 部下のマネジメント

部下に対する指示の仕方をみると（図5-左）、日本・アメリカ・中国の管理職には大きな違いがないことがわかる。どちらかといえば、日本やアメリカの管理職は部下の裁量に委ねるのに対し、中国では部下に具体的なやり方を指示する。

Kotter (1999) によれば、管理職（マネジャー）には、方向性を示し、モチベーションを高めるリーダーシップが求められるという。これに関連して、図5-右をみると、日本と中国は、部下の意欲を高めるマネジメントであり、指示内容が腹落ちしないと部下は動いてくれないと推察される。アメリカは、部下の能力を高めるマネジメントで、職務と紐づいたストレッチ目標を設定しているといえる。

「五カ国マネジャー調査」では、管理職の理想像に関する自由記述の回答も得ている。それによると、日本は、「率先垂範し、難題に向かっていく姿勢を部下に見せる」「自分がいなくても仕事が回る状態を理想とするが、万一の時は、責任は自分がとる」という理想像を挙げている。次に、

アメリカの管理職は、部下の成長を促して、「部下に自信をもたせる」こと、誰に対しても「公平で誠実である」ことが大切だと考えている。アメリカにおける雇用契約の個別性は、上司がすべての部下と公平にコミュニケーションを図ることで担保されているといえる。最後に、中国は、「人格で治める」タイプの管理職を理想とする。人格的魅力で人を惹きつけて「人徳で人心を承服させる」。オープンで細かいことにこだわらない人格と気迫、寛容さを備えた大人たいじんでなければ、部下がついてこないということだろう。

以上から、日本の管理職は、部下の意欲を重視し、裁量を委ね、自らは率先垂範していこうとする。総じて、日本は言葉で伝えるのではなく、背中で伝えるコミュニケーションになっている。一方、アメリカの管理職は、部下の能力を高めることに熱心である。ジョブ型雇用のアメリカは、職務記述書にスキル要件を示し、部下の職務能力を買って雇用するが、その後も仕事の成果をあげるために能力の向上に努めているのだろう。中国の管理職は、部下の意欲を高めつつ、仕事の具体的な指示も行う。成長市場のもとでは、熱心に働けば業績もあがりやすいため、中国の管理職には人格と動機付け、部下への指導というマネジメントの王道が求められているのだろう。

VI 管理職と会社の関係性

1 経営との距離

ここまでは管理職の置かれた状況と仕事内容に

表1 管理職の働き方に対する意識

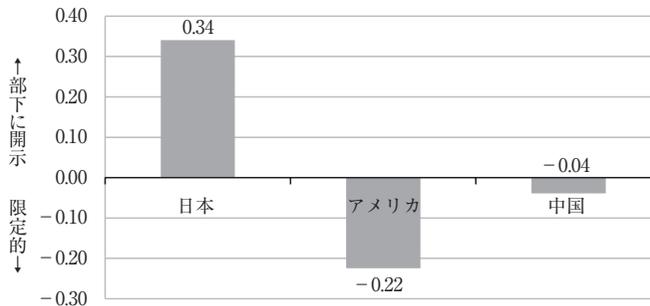
(単位：%)

あてはまる働き方	日本	アメリカ	中国
A 自分は経営の一員である	49.4	77.6	70.5
B 自分は従業員の一人である	50.6	22.4	29.5
A 会社に対して心理的な一体感を感じている	49.7	78.6	88.0
B 会社に対しては心理的な距離をおいている	50.3	21.4	12.0
A 3年後のキャリアをイメージできる	57.1	73.2	84.7
B 3年後のキャリアをイメージできない	42.9	26.8	15.3

注：各項目に対して「Aに近い」から「Bに近い」の4段階で得た回答を「A寄り」「B寄り」に二分した。
出所：リクルートワークス研究所（2015）図表6-1より一部を抜粋。

図6 部下への情報伝達

経営情報をできるだけ部下に開示する（+）
⇔経営情報は限られた人にだけ開示する（-）



出所：リクルートワークス研究所（2015）図表5-2より一部を抜粋。

ついてみてきたが、ここから管理職の意識について確認していく。

まず、管理職と会社との距離感をまとめたのが表1である。日本の管理職は、「従業員の一人である」と認識している割合が50.6%と、アメリカ22.4%や中国29.5%より相当に高い。対して、「経営の一員である」は、日本は49.4%しかないが、アメリカ77.6%、中国70.5%となっている。図1の労働時間の分布において、日本は管理職と部下の働き方が相似しており、図2の仕事の割合においては、日本の部長はプレイヤーの割合が際立って高いことから、日本企業の管理職は、アメリカや中国と違い、経営よりも従業員寄りの存在である。

日本の管理職の特殊性は、部下への情報伝達・共有でもあらわれる（図6）。日本の管理職は、経営情報をできるだけ部下に開示するのに対し、アメリカや中国では限られた人にしか開示しない。

アメリカや中国は管理職も部下も、仕事の役割が明確なため、職務に必要な情報のみが共有されるのに対し、職務の境界が曖昧な日本で成果をあげるためには、仕事に関連する情報を広く知り、裁量をいかして主体的に働く必要があるからだろう。

また、アメリカや中国のように管理職が部下とは立場が異なると認識している場合と、日本の管理職のように部下に近い位置づけだと認識している場合では（表1）、経営情報に対する受け止め方や共有の範囲に差がでるのは自然である。

2 会社との一体感

再び表1に戻ろう。日本は「会社に対しては心理的な距離を置いている」割合が50.3%と大きい。これに対して、アメリカや中国の割合は、それぞれ21.4%、12.0%と小さい。海外では、雇用契約の段階から、職務内容に対する強いコミット

表2 管理職の忠誠と離職意向

	日本			アメリカ			中国		
	職務			職務			職務		
	明確	曖昧		明確	曖昧		明確	曖昧	
離職意向（今の会社を辞めたい、全くそうではない=1～全くその通りである=5）	2.7	3.2	2.5	2.8	2.7	3.3	3.0	2.9	3.1
離脱オプション（突然会社を辞めることになっても、希望の仕事につける、そう思わない=1～そう思う=5）	3.0	3.3	2.8	3.9	3.9	3.6	4.0	4.0	3.8
忠誠（エンゲイジメント、コミットメント、アイデンティフィケーションの合計3～15）	9.1	9.6	8.8	11.5	11.6	10.7	12.1	12.2	11.7
条件交渉（交渉した=1、特にない=0）	0.4	0.7	0.3	0.8	0.8	0.5	1.0	1.0	0.9
回答者数（人）	100	36	64	384	342	41	393	343	50

出所：リクルートワークス研究所（2020）より筆者が作成。

メントが求められる。会社の方針を十分に理解し、職務を遂行し、評価を受けることで、会社に対する一体感が醸成される。昇進が難しければ、離脱オプション（転職）を選択する。そこには、プロフェッショナルのキャリアにおける、会社との健全な緊張感がうかがえる。

一方、日本の管理職は、いわゆるメンバーシップ型の雇用契約により、職務が柔軟に変更できるため、アップ・オア・アウト（昇進できなければ転職する）のプレッシャーがなく、昇進のトラックから外れても社内に留まることができる。このことが、日本の管理職と会社との心理的距離を生んでいる可能性がある¹⁶⁾。また、会社命令の異動を受容するマインドセットができており、キャリアを自律的に考えることが難しい。実際に、日本の管理職は「3年後のキャリアをイメージできる」は57.1%と低い（表1）。

3 管理職の離脱オプション

実際、「五カ国リレーション調査」によれば、日本とアメリカ、中国では、管理職が離脱オプションを行使できるかに大きな差異がある（表2）。

まず、「今の会社を辞めたい」という離職意向の5件法の平均値は、日本2.7、アメリカ2.8、中国3.0と三カ国で大きな開きはない。しかし、「突然会社を辞めることになっても、希望の仕事につける」という離脱オプションの平均値は、アメリカ3.9、中国4.0のところ、日本の管理職は3.0しかなく、日本だけが顕著に転職が難しい。

会社への忠誠に関するスコア（最大15¹⁷⁾も、アメリカ11.5、中国12.1のところ、日本の管理職は9.1に留まっている。つまり、日本では会社への忠誠心は低いにもかかわらず、辞めたいとは思わず、もしくは、辞めたいとは思えず、会社に留まっているのである。かといって、会社と労働条件について交渉している割合も日本は0.4と、アメリカ0.8、中国1.0よりも低い。外部労働市場が発達しているアメリカや中国では、管理職と会社が相思相愛でなければ雇用契約関係が解消されるのに対し、日本では経営に不満があっても、転職できず、声もあげず、漫然と居続けるということが起こりうるのである。

Hirschman（1970）の離脱-発言-忠誠理論では主に、離脱できるのに離脱しなかった個人が、忠誠心を発揮し、発言する様子が描かれている。しかし、日本で起きているのは、離脱できないまま忠誠心を失い、発言もしない事態である。離脱可能性の欠如により、日本ではHirschman（1970）が想定していた個人と組織のダイナミクスが機能していないのである。

VII 職務の明確さによる違い

続いて、日本企業のジョブ型雇用転換への示唆を得るために、職務の明確さによる三カ国の違いを確認する。表2において「職務が明確」とは、今の仕事を始めるときに「職務記述書を受け取った」もしくは「詳細な職務内容の説明を口頭で受

けた」者であり、「職務が曖昧」とは、そのような手続きがなかった者である。

まず、会社への忠誠心は、日本、アメリカ、中国いずれも、職務が明確な管理職のほうが、職務が曖昧な管理職もよりも高い。会社を辞めることになっても、希望の仕事につけるという離脱オプションも、職務が明確な管理職のほうが有している。

加えて三カ国いずれにおいても、入社後に個人で条件交渉を行う割合も、職務が明確な管理職のほうが高い。職務記述書などにより労働条件が明確になると、個人は不満を内に抱え込まずに要望を表出しやすくなると考えられる。

しかし、離職意向だけは、日本とアメリカ、中国で結果が異なる。アメリカや中国では職務が明確な管理職のほうが、離職意向は低いのに対し、日本では職務が明確な管理職のほうが、離職意向が高い。メンバーシップ型の雇用慣行が浸透している日本において、現時点でジョブ型の人事制度が導入されている企業は、外資系企業やスキル要件が明確なIT企業が多く、これらの業界は人材の流動性が高いためだろう。

対してアメリカや中国では、業種によらず好条件での転職が可能である。そのため個人は会社への忠誠心が下がり、労働条件に不満があれば転職していく。職務内容を明確にすることがただちに、離職意向につながらない。むしろ、職務を明確にしている企業は職務を曖昧にしたままの企業よりも、人材に真摯に向き合っていると考えられ、そのことが離職意向の抑止に寄与しているのだろう。日本とアメリカ、中国のジョブ型雇用の普及度の差によって、職務の明確さと離職意向の関係は説明できる。

総じていえるのは、アメリカや中国であったとしても、全ての管理職が詳細な職務内容を言語化されているわけではない。しかし、職務内容が明確な管理職は、会社への忠誠心や定着志向が高い。また、いざとなれば本人が転職できる余地も増える。よって、職務の明確化は、個人にとっても企業にとってもメリットがあるのである。

VIII 日本の管理職のこれから

1 日本の特徴

最後に、ここまでの分析と考察を踏まえて、日本企業のマネジメントの現状と、ジョブ型雇用の導入における課題についてまとめたい^{18) 19)}。

まず、日本の管理職は現状、組織の構成員の同質性を前提に、仕事の境界の曖昧さによって巧みなマネジメントを行っている。職場で生じる不確実な事態に対して(図4-左)、管理職は役割の不明確さで柔軟に対応する(図3)。より具体的には、意思決定の先送りと裁量拡大が有効である。リスクをぎりぎりまで見極めて(図4-右)、現場で自律的に判断して対応する(図5-左)。そのためには、現場に情報を蓄積して(図6)、質の揃った人材、上司と部下の相似形で対処すれば(図1)判断を間違えない。日本企業のマネジメントシステムには合理性があったのである。

しかし、いまや、その前提が成り立たなくなってきた。労働力不足を補い、イノベーションを創出するために、女性、高齢者、外国人などの多様な労働力の活用が期待されている。曖昧な役割設定と、同質な上司・部下関係のもとで時間をかけて合意形成する働き方はもはや困難である。

また、曖昧さと同質性は、管理職の経営者としての意識(表1)、あるいは、高い忠誠心と離脱オプションを兼ね備えたプロフェッショナルとしての意識を十分に育むことができず(表2)、管理職のキャリアの停滞を招いている(表1)。

2 ジョブ型雇用への示唆

このような現状を変革する推進力として、ジョブ型雇用の導入には、一定の期待ができる。とくに表2のアメリカや中国の結果からは、職務記述書による職務の明確化は、管理職と会社の関係性を健全化すると考えられる²⁰⁾。

しかし、同時に、職務範囲の曖昧さを前提とした日本企業の現場の対応力を損ね、人材の流動化を高める可能性があることも明らかになった(表2)。特筆すべきは、本稿で着目したほとんど全て

の項目で、日本とアメリカの管理職の働き方は正反対だったことである。

このことから得られるインプリケーションは2つある。2020年に入り、日本を代表する名だたる企業が相次いでジョブ型雇用の導入を表明し、現時点ではジョブ型雇用の制度導入に大きな関心が集まっている。具体的には職務記述書の整備や、ジョブ型社員の選定などである。しかし、本稿を通じて明らかになったのは、管理職を対象に職務記述書を整備するだけでは、ジョブ型雇用のマネジメントは移植されないということである。それどころか、日本の雇用のマネジメントの強みを損なう懸念もある。

つまり、ジョブ型雇用を目指すのであれば、日々の業務指示や部下の育成も含めて、マネジメントを進化させることが不可欠となる。職務記述書の整備はジョブ型雇用のスタートであって、ゴールではないのである。雇用制度の起点を人材から職務に移すほどの抜本改革は、影響範囲が極めて広範に渡るため、人材育成や評価、賃金制度、職務記述書の運用・更新、組織設計、人事システムの仕様など、マネジメントの基盤を再点検し、時間をかけて取り組んでいく必要があるだろう(中村 2020c)。

もう1つのインプリケーションは、人材の流動性に関するものである。経団連がジョブ型雇用を提唱した「2020年版経営労働政策特別委員会報告」では、ジョブ型雇用の導入により、中途採用が拡大し、雇用の多様化・柔軟化が進むと記されている。表2でみたように、アメリカや中国では、離脱オプションの有無は離職意向とは連動しない。一方で、職務の明確化は管理職の忠誠心を高め、発言を促進する可能性が高い。

個人が離脱オプションを有していれば、企業が強引に辞めさせるまでもなく、個人は社外で新たなやりがいや生計手段を得ることができるようになる。よって、企業が職務記述書を整備し、それをもとに個人がスキルアップに励み、専門性を高めていくことは、個人と企業双方にとってWin-Winな関係をもたらす。また、職務を明確にすることで、個人の発言が促進される可能性も確認された。従業員の主体性の発揮は、個人が充実し

たキャリアを形成していくためだけでなく、仕事の付加価値を高めるためにも、企業が環境変化を乗り越えるためにも重要である²¹⁾。

ジョブ型雇用導入の意義は、企業の枠を越えた人材の活用や、従業員と会社の間で発展的な対話や交渉が生まれることにあるといえる。

まとめると、ジョブ型雇用への抜本転換は、雇用制度の整備だけでなくマネジメントの進化を伴うものである。日本企業のこれまでの強みを捨てて新たな強みを獲得しに行くのか、それとも強みを維持したまま、雇用制度を変えていくのか。その意思決定と、マネジメントを進化させるためのリソースの投下が、企業には強く求められる。

一方で、ジョブ型雇用は、外部労働市場を活性化する可能性も大いにある。個人が企業にぶらさがるのではなく、仕事を通じて高いエンプロイアビリティと交渉力を獲得し、前向きに転職できるようになることは、結果的に、個人の雇用保障にもつながり、大いに歓迎される。

3 おわりに

企業を取り巻く環境が複雑で不透明になればなるほど、マネジメントの優劣が企業の競争力を左右する。管理職が企業の未来を握っているといっても過言ではない。

日本企業では、人材のダイバーシティが進み、働き方改革と新型コロナウイルスの感染防止のために一気に拡大したテレワークにより、かつてないほど管理職に高い負荷がかかる状況が続いている。さらには、ジョブ型雇用という、雇用制度の抜本改革まで取りざたされるようになった。

ジョブ型雇用は、組織全体の職務を分解し、職務を分担するマネジメントである。対して、日本企業のメンバーシップ型雇用は、雇用制度の中心に人材に置いて、仕事(居場所)を分け合うものである。雇用制度のタイプにかかわらず、マネジメントの中心には人材がいる。日本企業の管理職には、環境変化の荒波を乗り越えるべく、自らの職務を問いながら、部下に居場所とやりがいを与える良質なマネジメントが、ますます求められるようになるだろう^{22) 23)}。

なお、本稿はシンプルな集計をもとに日本と他

国の管理職の違いについて考察したものである。より精緻な分析は今後の課題である。

- 1) 例えば、富士通、KDDI、三菱ケミカルで、管理職にジョブ型雇用制度が導入される方向にある（日本経済新聞 2020）。
- 2) 日本経団連（2020）は、ジョブ型雇用として、専門業務型・プロフェッショナル型に近い雇用区分をイメージしている。また、日本の外部労働市場が十分に発達しておらず、労働法をはじめとする様々な制度や慣習もジョブ型を前提としていないこと、メンバーシップ型雇用のメリットもあることから、メンバーシップ型とジョブ型の複線型の制度の構築・拡充を提案している。
- 3) 具体的には、対人関係に関わる役割：看板役、リーダー役、対外的窓口役、情報に関わる役割：情報収集役、情報拡散役、スポークスマン、意思決定に関わる役割：起業家役、問題対処役、資源分配役、交渉役、である。
- 4) アジェンダ設定とは、長期から短期にわたる戦略の設定であり、ネットワークづくりは、アジェンダの遂行に協力的な社内外のインフォーマルな人的ネットワークの形成をいう。
- 5) リーダーシップは、方向性の設定、人心の統合、動機付けという役割がある一方、マネジメントは計画と予算の策定、組織編制と人員配置、統制と問題解決という役割を持つ。
- 6) 管理者行動の3つの上位次元と11の下位次元は次の通り；広義の人間指向のリーダー行動：配慮、信頼蓄積、育成、広義のタスク指向のリーダー行動：達成圧力、戦略的課題の提示、緊張醸成、モデリング促進、方針伝達、対外的活動：連動性活用、革新的試行、連動性創出。
- 7) 管理者行動論およびリーダーシップ論の系譜については、古野（2020）を参照されたい。
- 8) 日本企業と海外企業を比較した研究として、小池・猪木編（2002）、石川他（2012）、日系現地法人のマネジャーを対象とした白木編（2014）、アジア4カ国の上司像と働き方を調査したリクルートマネジメントソリューションズ（2012）などがある。
- 9) いわゆる多文化比較研究（Cross-cultural studies）と呼ばれ、共通の尺度で文化的要因を国際比較するものである。他方、各国企業の固有の制度に着目する比較研究もあり、人材マネジメントの国際比較研究（Comparative HRM）と呼ばれる。例えば、Varma and Budhwar（2004）、Kaufman（2014）がある。
- 10) 国際競争を経てマネジメントシステムは収斂するという意見がある、世界中の多様な価値観を持った人々が協働するためには、メタレベルでの結びつきが必要であり、シンプルかつフェアなマネジメントこそが強みを発揮する。その一方で、収斂しない、という意見もある。言語や地理的条件、歴史などの初期条件の違いこそが強みの源泉であり、そこに積極的に立脚してはじめて、特化と補完の戦略的な関係が成立するという考え方である（Kaufman 2014）。
- 11) 調査対象国は、日本、アメリカ、中国、タイ、インドである。詳細は、リクルートワークス研究所（2015a, 2015b）を参照されたい。
- 12) なお、調査では、工場長・支店長が含まれているが、部下数をはじめとする組織構造が異なるため、本稿の分析対象から除外している。
- 13) 調査対象国は、日本、アメリカ、中国、フランス、デンマークである。詳細は、リクルートワークス研究所（2020a, 2015b）を参照されたい。
- 14) 部下の人数は、企業規模に左右されるため、ここでは5000人以上の企業に限定している。
- 15) 管理職行動や組織特性を計測する尺度は、国を問わず共通で等価性があると仮定して、すべての国のデータをプールして、5段階の回答（全くその通りである=5～全くそうではない=1）に対する主成分分析を行った。
- 16) 間（1996）は、職務権限の曖昧さは、能力とやる気のある者が次々と仕事を作り出す一方、そうでない者は企業にぶら下がることを許し、ぬるま湯的な職場環境を生み出したと指摘して、これを「職場中心の職務遂行体制」と呼んでいる。
- 17) エンゲイジメント「仕事にのめりこんでいる」、コミットメント「会社の経営理念に共感している」、アイデンティフィケーション「会社で起こる問題は自分の問題のように感じる」に対して、「あてはまらない=1」～「あてはまる=5」の5段階からなる回答を足し合わせて、変数を作成した。
- 18) アメリカは、従業員の多様性が前提である。それゆえ、上下関係ではなく、ポジションによる分業、昇進ではなく空きポストへの応募・任用が可能になる。多様性の取り込みは、コミュニケーション効率の低下をもたらす。そこで、誰にでもわかるシンプルでフェアなルールを設けて（V-3）、コミュニケーション効率の向上を図る。従業員はそれぞれ違うので、個々の能力に応じて、個性の高い、部下マネジメントに徹する（図2）。これが組織業績を高める源泉となる。
- 19) 中国のマネジメントの前提は、人を動かすことの難しさにあった。中国では、管理職も部下も残業が少なく（図3）、無理をしない。部下の積極性を期待できず、部下に具体的なやり方を指示せざるを得ない（図5-左）。しかし、理詰めでは、部下の面子が立たない。いったん親密になれば、情に厚い、人脈重視の人たちである。管理職には、部下それぞれの気持ちに入り込めるような高い人徳が求められる（V-3）。人を動かすには、心を動かすことが肝要といえる。
- 20) 不確実性の高い現代においては、起こりうる事象のすべてを職務記述書に書き込むことは困難である。職務記述書は、雇用契約の責任範囲の根拠となるが、あくまでも概括的なものであり、現実には、上司と雇用者の合意の下で、職務内容が柔軟に変更することもある。海外でも、職務内容の変化に対応しつつ、職務記述書を変更しないで済ませるために、幅のある賃金率を認めた職務等級制度（ブロードバンディング）も導入されるようになってきている。
- 21) 中村（2020b）は「五カ国リレーション調査」の分析から、労働者の発言により労働生産性が高まる可能性があり、ジョブ型雇用には労働生産性を高めるメカニズムが内在していることを指摘している。
- 22) 中村（2020c）は、雇用制度の起点を人材に置きつつ、職務・役割を明確にし、その役割に基づいた賃金制度や評価基準を設けるロール型雇用（役割型雇用）を提唱している。
- 23) リクルートワークス研究所（2020b）によれば、他者とのつながりが持つ2つの性質として、ベース性（ありのままにできること）とクエスティブ（ともに実現したい共通の目標がある、目的共有の仲間としての性質）を挙げている。

参考文献

- 石川晃弘・佐々木正道・白石利政・ニコライ・ドリャフロフ（2012）『グローバル化のなかの企業文化——国際比較調査から』中央大学出版部。
- 金井壽宏（1991）『変革型ミドルの探求——戦略・革新志向の管理者行動』白桃書房。
- 小池和男（2005）『仕事の経済学』東洋経済新報社。
- 小池和男・猪木武徳編著（2002）『ホワイトカラーの人材形成 日米英独の比較』東洋経済新報社。
- 白石久喜（2008）『ミドルマネジャーの役割再設計——役割コン

- フリクトの解消と役割分割の要諦」『Works Review』Vol.3, pp. 74-87.
- 白木三秀編著 (2014) 『グローバル・マネジャーの育成と評価』早稲田大学出版部。
- 都留康・守島基博編著 (2012) 『世界の工場から世界の開発拠点へ——製品開発と人材マネジメントの日中韓比較』東洋経済新報社。
- 中村天江 (2020a) 『採用のストラテジー』慶應義塾大学出版会。
- (2020b) 『集団から個人に移る労働者の“Voice”——5カ国比較調査にみる日本の現状』日本労務学会第50回全国大会論稿集。
- (2020c) 「目指しているのは「ジョブ型雇用」ではなく「ロール型雇用」ではないか？」リクルートワークス研究所研究所員の鳥瞰虫瞰, Vo.4, 2020年9月30日。
- 日本経済新聞 (2020) 『働き方「ジョブ型」って何?』2020年8月17日夕刊2頁。
- 日本経済団体連合会 (2020) 「2020年版 経営労働政策特別委員会報告——Society 5.0時代を切り拓くエンゲージメントと価値創造力の向上」2020年1月21日。
- 間宏 (1996) 『経済大国を作り上げた思想——高度経済成長期の労働エトス』文真堂。
- 濱口桂一郎 (2009) 『新しい労働社会——雇用システムの再構築へ』岩波書店。
- 古野庸一 (2020) 「マネジャーの役割に関する理論的系譜——先行研究から見るマネジャーの役割100年史」『RMS Message』58, pp.7-10. リクルートマネジメントソリューションズ。
- リクルートマネジメントソリューションズ (2012) 『RMS Research アジア4カ国の上司像と働き方に関する調査2012』リクルートマネジメントソリューションズ。
- リクルートワークス研究所 (2015a) 『五カ国マネジャー調査 基本報告書』株式会社リクルートホールディングス。
- (2015b) 『マネジャーのリアル——仕事とキャリアの国際比較 (中国・タイ・インド・アメリカ・日本)』株式会社リクルートホールディングス。
- (2020a) 『五カ国リレーション調査——データ集』株式会社リクルート。
- (2020b) 『マルチリレーション社会——多様なつながりを尊重し、関係性の質を重視する社会』株式会社リクルート。
- Hirschman, Albert O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press アルバート・O.ハーシュマン著 (=2005, 矢野修一訳『離脱・発信・忠誠——企業・組織・国家における衰退への反応』)。
- Hofstede, Geert (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill Book Company. (=1995, 岩井紀子・岩井八郎訳『多文化世界——違いを学び共存への道を探る』, 有斐閣)。
- House, Robert J., Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman and Vipin Gupta (2004) *Culture, Leadership and Organizations The GLOBE Study of 62 Societies*, SAGE Publications, Inc.
- Kaufman, Bruce. (2014) *The Development of Human Resource Management Across Nations: Unity and Diversity*, Edward Elgar Pub.
- Kotter, John. P. (1982) *The General Managers*, New York: FreePress. (=1984, 金井壽宏・加護野忠男・谷光太郎・宇田川富秋訳『ザ・ゼネラル・マネジャー——実力経営者の発想と行動』ダイヤモンド社)。
- (1999) *What Leaders Really Do*, Harvard Business Review Press. (=1999, 黒田由貴子訳『リーダーシップ論——いま何をすべきか』ダイヤモンド社)。
- Marsden, David (1999) *A Theory of Employment Systems: Micro-Foundations Of Societal Diversity*. Oxford, UK: Oxford University Press. (=2007, 宮本光晴・久保克行訳『雇用システムの理論——社会的多様性の比較制度分析』NTT出版)。
- Mintzberg, Henry (1973) *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row (=1993, 奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房)。
- Javidan, Mansour, Peter W. Dorfman, Mary Frances Sully de Luque and Robert J. House (2006) “In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE” *Academy of Management Perspectives*, 20 (1), pp. 67-90.
- Reiche, B. Sebastian., Pablo Cardona, Yih - Teen Lee, Miguel Ángel. Canela, Esther Akinnukawe, Jon P. Briscoe, César Bullara, Maria Victoria Caparas, Dan V. Caprar, Dalled Charlemagne, Tor Grenness, Wei He, Konrad Jamro, Astrid Kainzbauer, Kathrin Koester, Alma Lazo, Alejandro Moreno, Michael J. Morley, Vivian Myloni, Sadia Nadeem, Marisa Aguirre Nieto, Alexey Svishchev, Scott N. Taylor, Helen Wilkinson (2014) “Why Do Managers Engage in Trustworthy Behavior? A Multilevel Cross-Cultural Study in 18 Countries” *Personnel Psychology*, Vo.67 (1), pp. 61-98.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J. and Ulrich. M. (2013) *Global HR Competencies: Mastering Competitive Value from the Outside in*, McGraw-Hill. (加藤万里子訳『グローバル時代の人事コンピテンシー 世界の人事状況と「アウトサイド・イン」の人材戦略』マクグロウヒル・エデュケーション, 2014年)。
- Varma, Arup and Pawan Budhwar (2004) *Managing Human Resources in Asia-Pacific*: Second edition, Routledge.
- Zaleznik, A. Abraham (1977) “Managers and Leaders: Are They Different?” *Harvard Business Review*, 82 (1): 74-81.

くめ・こういち 東洋大学経済学部准教授。最近の主な論文に「無限定正社員と限定正社員の賃金格差」『日本労働研究雑誌』No.701, pp.67-81, 2018年(共著)。労働経済学専攻。

なかむら・あきえ リクルートワークス研究所主任研究員。最近の主な論文に「『同一労働同一賃金』は企業の競争力向上につながるのか?——待遇の説明義務に着目して」『日本労働研究雑誌』No.706, pp.42-56, 2019年。人的資源管理論専攻。