

坂爪 洋美・高村 静 著

『管理職の役割』

八代 充史
(慶應義塾大学商学部教授)

組織体の成否を決めるのはリーダーのビジョンと決断、そしてリーダーシップ、この点は政治も行政も企業も変わりはない。しかし、リーダーが号令をかけてもその威令が裾野まで行き渡り、組織目標にしたがってヒトモノカネの資源を動員する為には、トップと裾野の結節点になる存在が欠かせない。「管理職」とは要するにこうした存在であり、本書は、組織における人間行動を研究する組織行動論の観点から管理職の役割を論じた優れた入門書である。序「ダイバーシティ・マネジメントと管理職」に始まり、第1章「『管理職』とは誰か、『管理職』とは何か」、第2章「ダイバーシティがもたらす影響と管理職」、第3章「ダイバーシティ・マネジメントにおける管理職の役割」、第4章「ダイバーシティ・マネジメントで管理職が直面する課題」、第5章「部下のワーク・ライフ・バランスを支援する管理職」、第6章「管理職のダイバーシティ・マネジメント行動を引き出す」という構成になっており、内容については管理職の役割が、ダイバーシティ・マネジメントを推進する人事施策、人事制度の運用や人事部門の有効性と権限委譲との関係で取り上げられている。

以下は、読後の感想である。まず管理職に関してはこれまで多くの研究があるが、本書は組織行動論から見た管理職研究の入門書としては最上の部類であると高く評価できる。初めて研究書を上梓した際「高いレベルと広い読者」を両立できる物をまとめよう先輩に叱咤され、それは二律背反ではないかと思ったものだが、本書はその二律背反をクリアした数少ない書籍である。人事施策、人事制度、人事



●さかつめ・ひろみ
法政大学キャリア
デザイン学部教授。
●たかむら・しずか
略経営研究科准教授。
中央大学大学院院
戦

●中央経済社
2020年8月刊
A5版・208頁
定価2750円(本体2500円)

部門等管理職に関係する事項が適切に取り上げられており、しかも記述がこなれて分かりやすい。本書をワーク・ライフ・バランスやダイバーシティ・マネジメントという組織目標を管理職が如何に裾野に浸透させるのかという点から読めば、理解が促進されるだろう。多変量解析の表が登場しないのは初学者には有難いだろうが、各章に1社好事例の紹介などあれば更に読みやすいかもしれない。ただ本書の書名は『管理職の役割』だが、第1章を別にすれば、後はワーク・ライフ・バランス、ダイバーシティ・マネジメントの話題に特化している。「シリーズ ダイバーシティ経営」の1冊なので、当然と言えば当然なのだが、むしろ『ワーク・ライフ・バランスと管理職』という書名の方が適切ではないだろうか。

本書から窺えるのは部下のダイバーシティをサポートし、部下のワーク・ライフ・バランスに寄り添う管理職である。ワーク・ライフ・バランスが企業にとって動かし難いものになればそれに伴う人事制度や人事施策、人事部門の方針を現場で運用するのは管理職、したがって、「部下に寄り添う管理職」像は、「管理職はかくあるべき」という規範としてはその通りである。しかしこれは評者がワーク・ライフ・バランスの理解が乏しいからかもしれないが、管理職については他に論じられるべき重要な点もあるのではないかと考えてしまう。組織目標を裾野に届けることは、「寄り添う」ことだけでは済ま

ない。上司が両立支援にフレンドリーなら部下は意気を感じて仕事をする、こういけばよいが現実はそのほど甘くない。優し過ぎる上司には、部下は心の中で牙をむく。「モラルハザード」という牙である。制度の隙間をつき、ずるく立ち回り、合法的にさぼり倒す。こうした手合いが跋扈するとダイバーシティの崇高な理念は掻き消されてしまう。もちろん、それをパワハラで押さえつけるのは論外。では

どうするか。多くの企業や管理職が知りたいのは、正にこの点ではないだろうか。

以上「ホメ殺し」を避け、若干のジャブを入れさせて頂いたが、冒頭述べた様に本書は優れた啓蒙書（と言うには、やや手強い）である。大学はもちろん、MBAのテキストとしても是非活用されることを期待したいと思う。