



人材マネジメントのジレンマが会社を変える

第5回 目の前の仕事か戦略立案か？

厨子 直之

前回のコラムを読みながら、「人事だけでなく、現場の管理職も辛いよ・・・」と思わず突っ込みを入れたくなった読者の方もいらっしゃるのではないかと思います。

現場の管理職は多忙で、仕事で様々な板挟みに直面していることを明らかにした研究者がいます。カナダのマギル大学教授のミンツバーグです。ミンツバーグは管理職と行動を1日ともにして、彼（彼女）らの仕事について観察したり話を聞いたりしてデータを収集し、分析をしています（『マネジャーの実像』2011年）。ミンツバーグの成果は、マネジャー研究に一石を投じましたが、少人数の管理職を対象にしているため、研究結果の一般化に課題を残しています。

ここから、私が2012年に実施した関西に所在する企業の管理職219名を対象とした質問紙調査から得られた定量データの統計解析結果の一部をご紹介します（井川浩輔・厨子直之『琉球大学経済研究』2015年）。紙幅の都合上、管理職が抱えるジレンマのうち、最も基本的な「上っ面症候群」とその解消のための人事管理との関係のみを取り上げたいと思います。

上っ面症候群とは、目の前の仕事を片付けなければならないプレッシャーの中で、ものごとの理解を深めないとい

いけないという葛藤状態を意味します。管理職ともなれば日常業務に加え、戦略立案のような俯瞰的な視点で職務を遂行しないといけないという板挟みに苛まれます。

統計分析の結果、非金銭的な報酬管理が適用されている管理職ほど、上っ面症候群に陥っていないという結果が確認されました。達成感や賞賛など仕事を通じて得られる内面上のインセンティブを提供することで、管理職は仕事に対して深くコミットするようになるため、日々の仕事において熟考するようになる可能性が示唆されます。

逆に、管理職の人事管理に数値評価が行き過ぎると、上っ面症候群を感じやすくなるという結果も見出されています。すなわち、数字で管理しやすく短期で達成可能な業務に傾注しやすくなるため、短期計画を強く意識し、数値情報だけに頼って表面的な理解のままで仕事を進めてしまうことが考えられます。

得てして管理職になれば業績管理が厳しくなりますが、管理職に戦略業務にも目を向けてもらうには、行き過ぎた成果主義を避け、非金銭的な人事管理とのバランスを図ることが肝要だといえます。

（ずし・なおゆき / 和歌山大学経済学部准教授）

和歌山大学 岸和田サテライトからのお知らせ

平成 29 年度前期 社会人受講生募集

募集要項請求、お問合せは下記まで

【大学院科目】 出願 2/15 (水) ~ 2/28 (火) 必着

【学部開放科目】 受付 2/15 (水) ~ 3/24 (金) 必着

1. 歴史でみる現代経済
2. アメリカ政治経済
3. 管理会計論特殊問題
4. 法人税法特殊問題
5. 所得税法特殊問題

泉南の自然とその再生

- 地形・地質と干潟生物 -

【日時】 4月15日・22日、5月13日・20日・27日、6月3日、7月22日
 (すべて土曜日：詳しくは募集要項をご覧ください)

※「泉南の自然とその再生」を受講される方のうち希望者は、下記の科目（一部）を無料で聴講することができます。（「文化資源と地域再生」のみの聴講はできません。）詳しくは募集要項をご覧ください。

文化資源と地域再生

【日時】 8月9日 (水)・10日 (木)・11日 (金)

お問合せ先：和歌山大学岸和田サテライトオフィス
 〒596-0014 岸和田市港緑町1-1 浪切ホール2F
 TEL & FAX：072-433-0875

🔍 岸和田サテライト 🔍 検索 🔍