

## 第7章 組織は人をどのように処遇するのか

### 演習問題

- ① 年功型労務管理が行われていた頃の昇進のあり方について、強みと弱みをまとめてみましょう。
- ② 職務等級制度や役割等級制度を導入している企業の事例を探して、なぜこれらの制度を導入し、どのような運用がなされているかを調べてみましょう。
- ③ 近年、管理職への昇進を求めない従業員が増えてきているといわれています。昇格・昇進を求めないことは、自由な働き方により自分なりのキャリア形成をめざしているという見方も成り立ちますが、一方では、組織への貢献意欲が乏しいとも考えられます。こうした人たちに対して昇格・昇進の管理はどうあるべきか考えてみましょう。

### さらに進んだ学習のために

- (1) 大沢真知子 編著／日本女子大学現代女性キャリア研究所 編 [2019]『なぜ女性管理職は少ないのか——女性の昇進を妨げる要因を考える』青弓社。

本章では昇進の性差について取り上げてはいませんが、それは確かに存在するものです。その意味では第12章でとりあげてもよい書籍ですが、職場における性差全般ではなく、特に昇進に着目されているのでここにあげました。経済学者、社会学者、心理学者が論じている本書を読めば、様々な要因が絡み合っただけでなく、組織をマネジメントするのに経営学だけを学んでいては不十分だということ当たり前のことにも今一度気づくのではないのでしょうか。

- (2) 竹内 洋 [2016]『日本のメリトクラシー——構造と心性（増補版）』東京大学出版会。

教育社会学者による本書は、人的資源管理に直接関連する情報は少ないことは否めません。しかし、社会的存在である企業の活動は、社会全体の動きと密接に関連しています。メリトクラシー（業績主義）の日本的特性は、学校教育や企業内での昇進・昇格に表れており、それは本章第3節で本書のキャリア・ツリーを参考にみてきた通りです。本書の通読は少し骨が折れるかもしれませんが、日本社会がどのようにして選抜を行ってきたかを再確認しながら、現在の昇進・昇格を考えてみるとおもしろいでしょう。

- (3) 山本 寛 [2017]『「中だるみ社員」の罨』日本経済新聞出版社。

山本 [2014], [2016] はキャリアの停滞、キャリア・プラトーに関する専門書ですが、それらについて一般書として読み物風にまとめられた1冊です。豊富な事例と停滞への対処法は、働いている人にはもちろん、まだ職に就いていない学生の読者にとっても得るところは多いと思われます。キャリアはアップするばかりではなく、停滞するものだと認識したうえで、キャリアをどうデザインするかを考える一助となります。

## 演習問題の出題意図と解答のポイント

### ① 3-3を中心にまとめてみましょう。

年功的労務管理のもとでは、昇進管理も含めて、諸制度が終身雇用や年功賃金と結びつきながら運用されていたところを必ずおさえておくことが重要です。その際に、4-3「職能資格制度の強みと弱み」も見比べながら、それらがどう関連しあうかを考えてみるのもおもしろいでしょう。本章では詳しく論じていませんが、人的資源管理の分野では、労働者から見た長所は経営者からみると短所となる場合（その逆も然りです）が往々にしてあります。ここでも、誰にとっての強みと弱みかを考えてみましょう。

### ② どんな企業がこれらの制度を導入しているかをまず調べてみましょう。インターネットで検索するのも一案ですが、『労政時報』『人材教育』『月刊人事マネジメント』『人事実務』などの人事専門雑誌から各社の事例を調べてみるとより詳しい情報が得られるでしょう（これら雑誌はWebでも一部無料記事を閲覧することはできます）。導入の背景、制度や運用の特徴など、いくつかの着眼点を定めて複数の事例を比較してみましょう。そうすることで、導入の背景が同じでも異なる仕組みを導入していたり、同じような仕組みでも運用の仕方が異なっていたりすることがわかってくるはずです。さらに、どうしてそのような違いが生まれてきたのかを業種、従業員数、企業理念等と関連させながら考えてみましょう。

### ③ まず、なぜ一部の従業員は管理職への昇進を望まないのかを考えてみましょう。一言で言えば、管理職に魅力がないということになりそうですが、どういう点で管理職の魅力が下がってきているのかをいろいろと調べたり考えたりしてみましょう。仕事をしている（アルバイトも含めて）人は、管理職の日々の行動をじっくり観察してみてください。

また、「昇進を望まないことは貢献意欲が乏しい」という前提で設問していますが、このこと自体を問い直してみることもおもしろいでしょう。その際には、組織を階層化することで成り立っていた責任や権限の分配はどうすればいいのか、そもそも組織が従業員に求める貢献とは何か、といった点について考えることも忘れないようにしましょう。