

## 人事異動 (14)

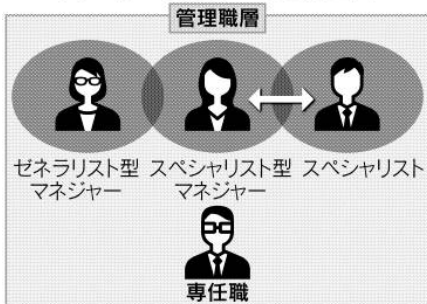
課長になっても部長まで昇進する人は少ない。標準より優れた人事評価を取り続ける人でも「課長20年、役職定年後5年+a」あたりが「管理職人生のリアル」だろう。

ポストオフ（役職定年）後を考えて場合、管理職にならなかった人はプレーヤーとして働き続けてきた強みがあり、その意味ではシニアになっても心配は少ない。人事部が気をもんでいるのは、むしろ管理職経験者の方だ。

管理職はある意味、専門能力を磨く機会が少ない仕事だ。課長になると自社の業績動向や部下からの報告は頻繁に入るが、プレーヤー時代に比べると生の情報に直接触れる機会はかなり減る。少々誇張して言えば、実際の仕事は会議資料の作成に関するやり取りと、会議、部下との面談、各種の承認業務にほとんどの時間を割かれてしまう。

しかも、そうした負荷が増えている。それが管理職というものだとの見方もあるだろうが、問題はポストオフでマネジメントのルーティン（定型）業務がなくなった元管理職で本格的な専門職が務まる人がどれくらいいるかだ。長期間マネジメントのルーティンに埋没することは、ポストオフ後のリスクが大きい。課長時代の20年、専門性をさびつかせずに磨き続けるにはどうすればいいのか。ほとんどの管理職に共通する課題だ。

### 管理職と専門職の双方向運用



(注)パーソル総合研究所「管理職の異動配置に関する実態調査(2022)」

# 「役職任期制」が管理職を変える

一口に課長と言っても、次世代経営人材含みの人材と、事業や職能に最適の人材では期待される役割や要件が異なる。ヒアリング調査での各社の声を総括すると、管理職を「ゼネラリスト型」と「スペシャリスト型」に分けて、登用する権限やローテーションの施策を最適化する方向に進むのではないかと感じる。

管理職全員がゼネラリスト型を目指す必要はない。むしろスペシャリスト型が必要とされる方が多いはずだ。スペシャリスト型の登用・配置は事業戦略上の要請に迅速に対応するため各部門に登用権限を委ねる形になるだろう。その際、重視すべきは事業最適・職能最適とアジリティー(機敏性)だ。

スペシャリスト型とはいえ、マネジメントのルーティン業務が免除されるわけではない。専門能力を磨き続ける仕組みが必要だ。アイデアのひとつとして提案したいのが「役職任期制」だ。シニア向けのポストオフ対策ではなく、全管理職ポストが対象だ。

ミドルマネジメント(中間管理職層)の任期制の成功例は皆無と聞いていい。任期更新を暗黙の前提として運用してきたからだ。任期は2~3年が適切だろう。全ポストを対象にすると、例えば40歳で課長になると42歳で退任となり早過ぎると思われるかもしれないが、むしろそれが狙いだ。

多くの企業で一度管理職から外れると再び管理職にはならない運用になっていないだろうか？

「外れる」「一方通行」といった捉え方から変える必要がある。スペシャリスト型マネジャーとスペシャリストはある程度、役割交代がある方が、キャリア形成上メリットが大きい。適度なサイクルでスペシャリストの期間を挟んで専門能力を磨き、組織上の要請があれば再びマネジメントのポジションに就けばいい。

今後、働く期間は長くなる。人事部も管理職の専門能力開発のあり方を考える必要があるだろう。

＝この項おわり