

「昇進したくないシンドローム」を食い止めよう

アジアで最も昇進意欲が低い日本

私たちが支援する企業の経営層や人事担当者から聞いている相談の一つが、若手・中堅社員の昇進・昇格意欲の低下です。次世代の管理職や経営幹部候補がいけないことは、組織として持続可能性がなくなる(こと)です。

この問題に直面する企業幹部の危機感、相当なものです。

日本郵政グループでの打ち合わせでも、本社・支社や基幹局の幹部の方々から同様の話を



前川孝雄 = FeelWorks 代表取締役 / 青山学院大学兼任講師。大阪府立大学、早稲田大学ビジネススクール卒。2008 年に人材育成の専門家集団(株)FeelWorks 設立。日本郵政グループをはじめ約 400 社・団体を支援。『働きがいあふれる』チームのつくり方(ベスト新書)、『コロナの水河期』(扶桑社)、『50 歳からの逆転キャリア戦略』(PHP 研究所)、『本物の「上司力」』(大和出版)、『人を活かす経営の新常識』(FeelWorks) など著書多数。最新刊は、『50 歳からの人生が変わる痛快! 「学び」戦略』(PHP 研究所、2021 年 11 月)



「役割」に徹すればマネジメントはうまくいく
本物の「上司力」
前川孝雄
このまま、「平凡な上司」に甘んじるか、それとも、「新たな自分」で進んでいくか

連載

『「人が育つ現場」考』第 75 回

株式会社 FeelWorks 代表取締役
青山学院大学兼任講師 **前川孝雄**

同うことも少なくありません。この「昇進したくないシンドローム」ともいえる傾向は、業種を問わず日本企業全体に広がっているものです。

パーンル総合研究所の「APAC 就業実態・成長意識調査(2019 年)」によると、アジア太平洋地域(APAC)14 か国・地域のなかで、なんと日本は、管理職志望者の割合が最下位のこと。調査対象国の一般社員(各国 1000 サンプル)の中で「管理職に

なりたい」と思っている割合は、ほとんどの国で 5 割を超え、インド、ベトナム、フィリピンでは 8 割以上。これに対し、日本は約 2 割に留まる惨憺たる結果です。さらには 40・50 代で管理職になりたい人は 1 割程度。50 代以上では 14 か国・地域中唯一 10% に満たないのです。

最近、私がこの現状を分析し憂うコラムをウェブメディアに寄稿したところ、ネットが炎上し多くの読者コメントが寄せられました。コラムでは、労働時間削減や休暇の増加など、働き方改革に留まらず、企業が組織エンゲージメントなど働きがいを重視し始めたことを紹介。

この潮流は望ましいものの、業績目標も厳しく求められるなか、管理職である上司が経営層と現場社員との板挟みで苦境に陥りがちなこと。また、ハラスメントご

法度の風潮もあいまって、部下の顔を伺う苦しさから疲弊していることを指摘。その様子を見て、昇進意欲を失う部下がいっそう増えていると警鐘を鳴らしたのです。

この記事へのコメントから、多くの読者の「いね」を得た順に、2 件を紹介しましょう。
「例えば小売業の場合、プレイング店長がいつも業務一杯で疲弊している姿を見て、一般社員達が、自分もやりたいとは思いませんね。給与が伴わぬ。プライベートも幾分の犠牲を強いられる。裁量や権限も大してない割に、責任と部下の突き上げも結構ある。やはり企業(組織)側が仕組みを見直さないと、解決には程遠いと思います。」
「従業員アンケートを実施したら、想像以上に男女問わず『将来責任ある立場になりたくない』と言う回答が多かった。また、ハラスメントご

も幾分の犠牲を強いられる。裁量や権限も大してない割に、責任と部下の突き上げも結構ある。やはり企業(組織)側が仕組みを見直さないと、解決には程遠いと思います。」
「従業員アンケートを実施したら、想像以上に男女問わず『将来責任ある立場になりたくない』と言う回答が多かった。また、ハラスメントご

ダイナミックな仕事ができる上司の醍醐味を再興しよう
「シンドローム」は深まるばかりです。そこで、上位の幹部・管理職ほど、後進に対し仕事の権限を積極的に委譲してほしいのです。責任は負わせるものの裁量を委ねないマネジメントは、やる気を失わせるばかりです。また経営幹部では達成できない結果を導き出す力です。ここで最も大切なのは、上司も部下も働きがいあるダイナミックな仕事の達成を実感できることです。伝統的な大企業・組織ほど、経験値の高い幹部や管理職層が多く、頭でっかちな組織になりがちです。経験則や慣習が重視され、仕事の進め方が固定化し、管理職には上層部への忖度が求められがちになります。斬新な発想での仕事や改革を進めようものなら、足をすくわれる例も少なくありません。上層部には悪気はないのですが、こ

育つ組織をめざしましょう。