

管理職の役割変化と雇用関係

『日本労働研究雑誌』編集委員会

現在、企業組織や経営のあり方、人事制度の変化に伴い、管理職の役割が変わり始めていると言われる。成果主義の導入、労使関係の個別化、長期雇用関係の変化、人員の削減、組織のフラット化などにより、管理職の仕事の中身が変化し、管理職の組織内での位置づけにも変化がおきている。また、それに伴い、管理職の雇用関係における立場も変化していることが考えられる。こうした変化は、ある面では管理職の「労働者性」を高め、また逆に、経営者側としての役割が大きくなっていく側面もある。さらに、こうした問題に伴って、管理職への職場でのプレッシャーも高まり、ストレスなどその弊害も指摘され、さらには、管理職組合結成の動きもみられるようになってきている。

こうした問題意識から、本特集では、管理職の人数や割合の時系列な変化、管理職の雇用関係にかかわる法学的論点、企業組織や人事制度などの変化に対応した管理職の役割と人事管理面での課題、さらに管理職の人事管理の国際比較的文脈での日本の特徴を探ってみたい。そうした趣旨に鑑み以下の5本の論文を紹介する。

まず、管理職数、昇進速度、一般職との相対賃金格差の時系列的な変化を、利用可能な統計データで探ったのが大井方子論文「数字で見る管理職像の変化——人数、昇進速度、一般職との相対賃金」である。大井論文は、1979年から2004年までの変化について以下の3点を見いだしている。第1に、管理することを職務とする狭義の管理職は約50万人であり、ほぼ一定数であったが2000年代に若干減少した。他方、同等の資格を持つスタッフ管理職などの広義の管理職（役職者）は2004年現在約340万人である。1979年から1984年にかけてスタッフ管理職が急増したが、その後は、ほぼ一定である。第2に、最初の役職者への昇進には変化は見られないが、部長への昇進は遅

くなった。これは60歳定年制が普及した影響と考えられる。第3に、役職者と一般職（非役職者）との相対賃金は、格差が減少した。1999年から2004年にかけては初めて、相対賃金が減少した上に役職者の人数比も減少ということが中規模企業で起きた。

管理職に関するこうした分析結果は、その背後に組織変革や人事管理の変化があったことを強く示唆するものであり、管理職をめぐる人事管理のあり方や管理職の役割にどのような変化がみられるのか、さらにそうした変化がいかなる論点をもたらすことになるのかを考察する必要がある。

そこでまず、労働法学の観点から、管理職の雇用関係の性質とそれにかかわる最近の論点を整理したのが高橋賢司論文「管理職の雇用関係と法」である。高橋論文では、管理職の成果主義賃金と管理職の労働時間規制の適用除外（いわゆるホワイトカラー・イグゼンプション）を主に取り上げ検討を加えている。そこでは、中高年管理職層の賃金抑制や昇格抑制対策、また就業規則の変更による賃金引き下げや能力・成果主義賃金への変更などの増加を背景にした最近の裁判例や論文を紹介しながら、「管理職の賃金制度につき、公正かつ透明性を求める法理論の構築が求められている」、またこれと同時に、管理職を労働時間規制から除外する労基法41条2号の制度をめぐる裁判例が増加する傾向にあることから、「労働時間法制のあるべき姿と関連する適用除外制度を再検討することが労働法学上急務」となっていると指摘したうえで、「立法史的な考察、比較法的考察、日本の労働市場・企業社会の現状の検討、憲法的考察からは、管理監督者を念頭に置いた現行制度を変更し、主任・課長代理クラスの中間管理職を含むホワイトカラーへの適用除外拡大は正当化されない」との見解を示している。

ついで、管理職の役割がどのように変化したのか、さらにそれにもなって生じるストレス問題について検討しているのが田尾雅夫論文（「管理職の役割変化とストレス」）である。田尾論文によれば、管理職の役割は、従来までのような官僚制機構を支えるだけのものではなく、いまや管理職には組織業績を向上させ、また環境に適応すべく組織革新を導くようなより積極的な役割が期待されるようになってきた。その最も端的な役割変化が、管理職に「単なるルーティンを超えて、ポリティカル・マネージャー的な役割」や「アントレプレナー」の役割を期待するというものである。このような管理職の役割への期待や、その方向に向かった人事評価は、管理職に対して相当程度の負荷を課すことになり、その結果ストレスを大きくする。しかし、田尾論文によれば、「ストレスを避けるよりもそれに向き合うことが肝要」であり、「向き合うためには、個人的な対応も重要であるが、人的資源管理の立場から、管理者を活かす工夫としてストレス管理」を考へることが求められているという。

管理職にこうした新たな役割が求められるなかで、成果主義的な人事管理への傾斜が深まれば、管理職は部下の評価者としての役割も増大させることが予想される。こうした評価者としての役割を評価者負担という視点から分析したものが梅崎修・中嶋哲夫論文「評価者負担が評価行動に与える影響——「人事マイクロ・データ」と「アンケート調査」の統計分析」である。梅崎・中嶋論文は、あるメーカーのヒアリング調査および管理職と一般従業員を対象に実施したアンケート調査データを分析した結果、（イ）評価制度は人事部の設計通りに運営されてはいないこと、（ロ）管理職の部下評価に関する時間的な負担は管理職の評価者負担に大きな影響を与えてはいないこと、（ハ）評価が高い従業員ほど通知を受ける傾向があることから、評価が高い部下への通知は心理的な負担が緩和されるとの解釈が成り立つこと、（ニ）したがって、評価結果の通知に影響を与える心理的な負担は、評価者と被評価者の人間関係によって

薄められる可能性があること、を見いだした。この結果は、評価格差や賃金格差を広げようとする人事施策（＝成果主義）に対して、評価者としてのライン管理職が、評価者負担を感じるために格差を縮小しようとする行動傾向があることを示しており、成果主義的人事管理の是非を考えるうえで示唆に富むものである。

最後に、管理職をめぐる人事管理は国によってどのような差異があるのだろうか。イギリスの投資銀行を事例にとり、この点について管理職のキャリア管理と賃金管理に焦点を当てながら日英比較を試みているのが八代充史論文「イギリスの投資銀行——日系企業と非日系企業における管理職層」である。八代論文は、「同一産業、同一地域で競争している企業の管理職層の人的資源管理は、資本国籍によってどのように異なるか」という視点から日系及び非日系の投資銀行にヒアリング調査を実施した結果、①外部労働市場を重視した人材の獲得、②処遇とはリンクしないジョブ・タイトル、③コンペンセーション・サーベイに準拠した賃金決定、④ボーナス・プールの各部門による配分といった四つの点で共通点がみられるものの、⑤本国からの派遣社員の役割が米系や英系と日系では大きく異なっており、日系では出向者とローカル・スタッフの賃金の二重構造がみられることを示した。

これらの論文からもうかがわれるように、いま日本の管理職は変化の波に洗われている。昇進機会の閉塞感と相対賃金の縮小傾向がみられる一方で、管理職の役割は、組織面でも部下の評価面でもますます重要なものとなりつつある。そうなる、今後管理職をいかにして育成し、処遇していくか、また増加が予想されるストレスを緩和させるためにどのような配慮が求められるか、さらに管理職層の労働時間法制はどうあるべきか、検討されるべきことは数多い。本特集がこうした論点を考える上で参考になれば幸いである。

責任編集 佐藤厚・守島基博・室山晴美
（解題執筆：佐藤厚）