

# 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

大井 方子

(県立高知短期大学助教授)

この論文は、1979年から2004年間の管理職像の変化を、人数、昇進速度、一般職の相対賃金格差から明らかにした。わかったことは、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。このことは情報化や成果主義、職場組織の変化などなんらかの構造変化が起きた可能性を示唆する。

## 目次

- I はじめに
- II 狭義と広義の管理職の人数
- III 昇進速度
- IV 人件費と相対賃金
- V 終わりに

## I はじめに

本稿の目的は、管理職の人数、昇進速度、相対賃金等の数字を用い、管理職像にせまることである。

管理職は、一般職から昇進してなることができる職であり、一般職よりも高い賃金が与えられるのが通常である<sup>1)</sup>。企業が管理職を配置することは、労働者に対し、努力すれば高い賃金が得られる職に昇進できるとするインセンティブを与えることであると考えられる<sup>2)</sup>。

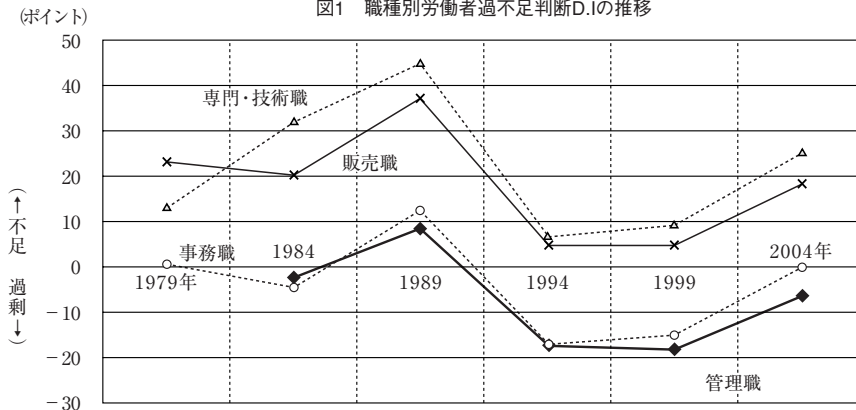
そのようないわばルールの下で労働者がやる気をもって働いている以上、景気が悪いからといっ

て、そう簡単には企業は管理職の賃金を低くしたり、昇進を遅くしたり解雇や降格処分などで管理職ポストを減らすことはできない。企業側は、管理職の昇進レースのルールを変えることで、労働者のやる気を低下させてしまい、信頼をなくすこととなれば痛手となる。そのため、景気が悪くて仮に管理職が人件費を圧迫していても、企業側にとってみれば管理職問題にメスを入れることはできれば避けたい。

しかし平成不況下ではそれが断行された可能性が高い。中高年のリストラ・解雇・配置転換が問題となったが、管理職ということは中高年なので、中高年問題はほぼ管理職問題と考えてよい。他方、平成不況下で管理職は常に専門・技術や販売職に比べ、過剰感がぬぐえなかった(図1参照)。そのため、企業側は管理職の賃金上昇を抑制したり、役職者への昇進も控えさせた可能性がある。しかし、後で述べるように、1997年以降のデータで管理職問題はまだ扱われていない。

そこで本稿ではできるだけ公表されているデー

図1 職種別労働者過不足判断D.Iの推移



注：管理職と専門・技術職を分けたのは1980年8月調査からであるため、1979年の専門・技術職は、管理職を含む。  
 調査産業は、1984年5月までは製造業と卸売・小売・飲食業、1985年8月からはサービス業が加わり、  
 1994年2月からは建設業と運輸・通信業、1999年2月からは金融・保険業・不動産業が加わる。  
 出典：『労働経済動向調査報告』8月調査（この調査は毎年2・5・8・11月に実施されている）。

タを用いて、人数、昇進速度、管理職と一般職との相対賃金がどのように変化してきたかを長期間にわたり調べることで、管理職像の変化を把握し、それをもとに何がおきたのかを推測する。本稿では主として1979年から2004年について調べる。

IIでは、管理職とは何かを管理・監督者性からサーベイし、管理・監督者性の高いラインの管理職と、管理職と同等の資格をもつスタッフの管理職の人数の把握に努める。ここでわかることは、ラインの管理職の人数は一定数しかおらず、2000年代に減少した可能性が高いことを示す。スタッフも含めた管理職は1979年から84年にかけて急増したことを示す。

IIIでは、管理職とは昇進レースの勝利者であるという観点から、昇進速度についてサーベイする。その上で、1979～2004年について、昇進速度に変更があったかどうかを、世代に注目し、検討する。

IVでは、人件費における役職者のシェアと一般職との相対賃金を調べ、役職者の相対賃金が低下していたことを示す。またなんらかの構造変化が1999年から2004年にかけて生じていた可能性があることを示す。

Vでまとめと今後の課題を示す。

## II 狭義と広義の管理職の人数

### 1 管理職とは何か

管理職とは、その制度としての意味は、昇進レースで労働者のやる気を生み出すものである。しかし、管理職のもともとの意味は人を管理・監督することを職務とする、使用者側に近い労働者である。管理・監督するということは、以下のような役割を果たす。すなわち、各課・部署の責任者として、日々、部下がスムーズに仕事を行えるよう監督し、部下の人事・考課を行い、経営者と一体となり経営を左右する仕事に携わり、情報を上司や部下へ伝達するなどの役割をはたす。

管理職の処遇は通常、時間外手当がつかない。法律上、管理・監督者は賃金の決定に際し、労働時間の適用を除外されている（労働基準法第41条2号）。そのかわりに役職手当がつくのが通例である。また、部下の人事・考課を行い、部下にとっては使用者の利益を代表することも多いので、労働組合には入れない（労働組合法第2条）。よって、管理職かどうかを形式的に見れば一般に、役職手当がつき時間外手当がつかない、人事考課を行うため労働組合に入れない人ということになり、課長以上の役職者が典型的とされている。

しかし、この管理職自体の性質が様変わりしてきている。それは、プレイング・マネジャー（選手兼監督）といわれるもので、管理職といえども

一日中デスクにいるわけではなく、高い実績をあげていくことが求められる。つまり、管理するという仕事だけではすまなくなっている。

また、管理・監督するという役職は、組織形態や情報技術の変化により、必要な人数も変わってきている。1970年頃であればピラミッド型の会社組織で下から上へ情報伝達を行う際、何人もの責任者、つまり管理・監督者を通していった。その方法のメリットは、何人ものチェックを受けることができることだが、デメリットとして、責任も分散されチェックが甘くなる上、情報の流れが悪いとされた。そのため、会社組織を細分化し、フラットな組織形態に移行した職場も少なくない。情報化はそれを一層促進した可能性がある。職場組織の変化自体は必要な管理・監督者を減らす可能性が高く、このような管理職「需要」は減っているのではないかと考えられる（八代（2002）第2章参照）。つまり、管理職のプレイング・マネージャ化と組織変革の二つの意味で、管理・監督そのものを職務とする狭義の管理職、いわゆるラインの管理職はそれほど多くないと考えられる。

他方、実際には管理する職にはつかない管理職が増加している。企業内の年齢や学歴構成が高まり、職能資格でいえば管理職と同等の資格をもちながら、管理という仕事自体は行っていないスタッフ職・専門職が増えている。このような狭義の管理職と同等の資格のある者を、広義の管理職、管理職層（八代（2002））、スタッフ職またはスタッフ管理職、役職につかない管理職などと呼び、先の管理・監督者性の高い狭義の管理職と区別する必要がある。これをもって管理職の「供給」が増加した（八代（2002））とも考えられる。

以上、管理職とは何かを考える際、「管理・監督者性」が重要となるが、それは主として法律や経営学の分野で論考されている。法律では時間外手当の適用においても、また管理職組合も含め組合員の範囲の議論（久本（1996））においても「管理・監督者性」が議論される。経営学でも管理職の役割を追及する研究（金井（1991））、人事管理論などで職能資格制度と職務との関係のズレを見る研究などがある。

では管理職は実際には何人いるのだろうか。そ

して狭義の管理職と広義の管理職を調べることはできないのだろうか。世帯調査として国勢調査と就業構造基本調査、企業調査として雇用管理調査と賃金構造基本統計調査で管理職が調査されている。これらの調査の意味合いを吟味し、狭義の管理職と、広義の管理職の人数を調べる。図2に具体的人数のわかる調査結果を示した。これらについて以下述べる。

## 2 国勢調査と就業構造基本調査

### ——狭義の管理職の可能性

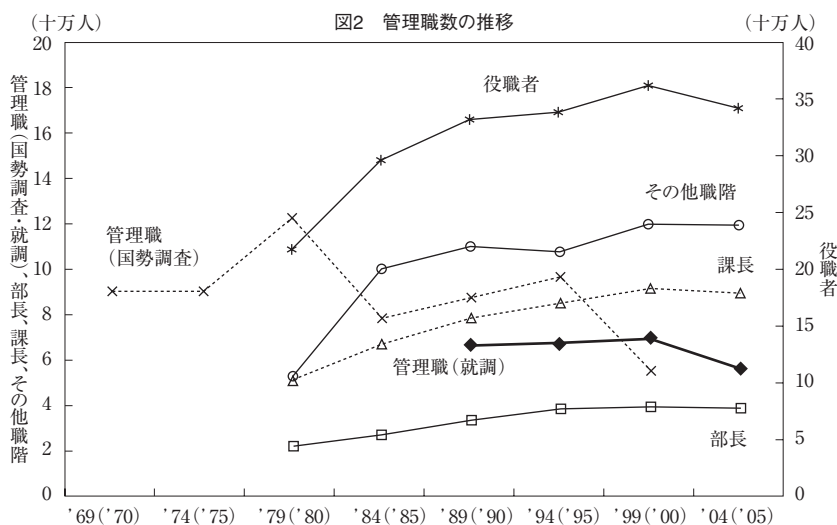
国勢調査や就業構造基本調査は、狭義の管理職を捕捉できる可能性がある。両調査は、「本人の仕事の内容」を回答してもらい、それをもとに総務省統計局が管理職とみなせば管理職となる。そのため管理職という役職とその他の職種とを同時に兼ねているスタッフ職の場合、管理職でない職種の方に分類される可能性が高い。スタッフ職であれば管理職とならない場合が少なからずある。

国勢調査は社会経済分類区分の一つとして、「管理職」を集計している<sup>3)</sup>。「管理職」は2000年現在約55万人である（546,737人。図2参照）。民間に限ると40万人程度しかない。しばしば、国勢調査の日本標準職業分類の「管理的職業従事者（大分類）」の約200万人程度をもって管理職とされているが、その3分の2は会社・団体等の役員であるため、注意を要する<sup>4)</sup>。

就業構造基本調査で社会経済分類の「管理職」は2002年以外は調べられていない。しかし「管理的職業従事者（大分類）」のうち正規の職員・従業員・国勢調査の「管理職」とほぼ同じとして（1987年以降）調べることができる。2002年の「管理職」数は約55万人（554,100人）である<sup>5)</sup>。2002年調査では、企業規模別に調べることもできる。100人以上の大企業では約30万人、管理職比率は2.0%である<sup>6)</sup>。管理職数は1970年以降ほぼ一定で、約50万人、2000年代に入り、減少が見られる。

### 3 雇用管理調査——広義の管理職の可能性

企業では、スタッフ職であっても「管理職」と呼ぶ場合が多い。よって企業調査であれば広義の



注：各年は、賃金構造基本統計調査の「部長」、「課長」、「その他職階」、「役職者」の調査年である。( )内は管理職(国勢調査)の調査年である。「管理職(就調)」の調査年は、賃金構造基本統計調査の調査年から2年引いたものである。「管理職(就調)」は、就業構造基本調査の「管理的職業従事者(大分類)」のうち、正規職員・従業員である。管理的公務員を含む。「管理職(国勢調査)」は社会経済分類の「管理職」、すなわち「管理的職業従事者(大分類)」のうち「管理的公務員」+「その他管理的職業従事者(うち家族従業者または雇用者)」である。「部長」、「課長」、「その他職階」、「役職者」は表1の企業規模100人以上の数値を用いた。  
 出典：「国勢調査報告」、「就業構造基本調査報告(全国編)」、本稿表1(「賃金構造基本統計調査報告」)

管理職を把握できる可能性がある。そこで次に企業調査の雇用管理調査と賃金構造基本統計調査についてみて見よう。

雇用管理調査では、1987年に一企業あたりの役職者割合及び課長相当職以上の割合をたずねている。それによると、企業規模によりばらつきはあるが、平均役職者割合は20.4(5000人以上)～22.5%(100～299人)である。またそのうち、課長相当職以上の占める割合は43.5～49.0%である<sup>7)</sup>。この平均役職者割合が2割、課長以上であれば全労働者に対し1割という数字と、就業構造基本調査の2%とは大きな開きがある。

#### 4 賃金構造基本統計調査 —広義の管理職の可能性

##### 1) 管理職と役職者について

賃金構造基本統計調査では、「部長」、「課長」<sup>8)</sup>「係長」、「職長」、「その他職階」の人数、賃金などを1976年以降現在の形式で、企業規模100人以上の事業所に対し調査している<sup>9)</sup>。そのため、賃金構造基本統計調査は、「部長」、「課長」などの管理職の人数や賃金を調べる場合、代表的な調査として知られている<sup>10)</sup>。「職階」とは「職位」

ともいい、役職である。この名称は平成17年調査から「役職」に代わる。そのため、本稿でも以下役職ということにする<sup>11)</sup>。

賃金構造基本統計調査の役職者は、雇用管理調査と同様に企業調査であるため、広義の管理職を捕捉している可能性が高い。実際、役職と職種にまたがる場合はウェイトが高い方を記入するようになっている。そのためスタッフ職であっても役職者として回答される傾向がある。

通常、管理職とは課長以上であるが、しかしこの調査の「部長」と「課長」をたしたものでは管理職の概念として閉じない。まず、狭義の管理職と捉えようとしても、「部長」「課長」は職種のウェイトによってはスタッフ性の多い者も入るため、狭義の管理職より広い概念となり、狭義の概念ととらえられない。他方、広義の管理職と捉えようとすれば、呼称としての部長、課長、また部長と課長の間の役職が「その他職階」に含まれる。

では、「部長」「課長」「その他職階」で広義の管理職として概念が閉じるかというところではない。「その他職階」には、調査の「係長」「職長」以外の呼称としての係長、職長、また課長と係長の間の役職も含まれる。概念として閉じるのは、



表1 役職者数、役職者比率の推移

企業規模：100人以上		(単位：十人)				
	1979年	1984年	1989年	1994年	1999年	2004年
部長	22,398	27,221	33,398	38,070	38,861	38,022
課長	51,375	67,107	78,335	84,968	91,336	88,734
係長	57,542	68,488	78,367	79,099	85,669	72,255
職長	34,318	32,544	31,566	27,839	24,730	22,753
その他職階	52,451	99,968	109,964	107,610	119,333	118,697
小計 (= 役職者)	218,084	295,328	331,630	337,586	359,929	340,461
非職階	1,012,494	1,083,782	1,154,073	1,169,454	1,135,329	1,114,985
合計	1,230,578	1,379,110	1,485,703	1,507,040	1,495,258	1,455,446
部長比率	1.8%	2.0%	2.2%	2.5%	2.6%	2.6%
役職者比率	17.7%	21.4%	22.3%	22.4%	24.1%	23.4%

企業規模：うち1000人以上		(単位：十人)				
	1979年	1984年	1989年	1994年	1999年	2004年
部長	8,469	9,814	13,748	15,887	15,253	15,272
課長	22,589	28,502	37,598	40,463	39,248	41,743
係長	27,927	31,021	38,965	38,677	38,733	32,949
職長	18,022	17,668	16,450	15,162	12,795	11,703
その他職階	25,120	44,713	51,457	48,686	52,401	54,582
小計 (= 役職者)	102,127	131,718	158,218	158,875	158,430	156,249
非職階	477,636	492,443	538,462	532,985	480,499	452,847
合計	579,763	624,161	696,680	691,860	638,929	609,096
部長比率	1.5%	1.6%	2.0%	2.3%	2.4%	2.5%
役職者比率	17.6%	21.1%	22.7%	23.0%	24.8%	25.7%

注：その他職階は臨時雇を含む。役職者比率は付表1の方法①を用いたもの。補論参照。部長比率は部長数を合計で除したものの。出典：『賃金構造基本統計調査報告』第1巻第1表、第3巻第1表 男女計・学歴計・産業計

「部長」「課長」「係長」「職長」「その他職階」の役職者、つまり係長以上である。よって、広義の管理職を通常の課長として捉える事はできない。そこで本稿では、広義の管理職を統計で扱う場合には、係長以上の役職者とする。

課長以上の管理職ではなく、係長以上の役職者を検討するのは意味がある。今田(1996)によると、部長などの昇進には最初のライン役職者である係長への昇進時期が大事だからである。そこで係長以上を含む役職者を分析する<sup>12)</sup>。

ただし、ここでもう一つ問題がある。役職者の正しい数値を出せないのである。役職者には「その他職階」が含まれるが、「その他職階」の値そのものが通常の報告書で示されていない。引き算で求めようとしても、役職者・非役職者の臨時雇の値がないため、臨時雇と「その他職階」とを分離できないのである。詳細は補論に譲る。

補論より、1999年までは臨時の影響は少ない

と判断できるので、臨時も含めたその他職階の数値を使い、それを用いて役職者数も計算することとする。そこで、以下、推計の役職者を、今までの管理職と同様に扱う。

## 2) 役職者の人数

表1に、各役職者の人数および比率の推移を示した。また表1の企業規模100人以上の各役職者数を図2に示した。2004年現在、100人以上の企業規模で役職者数は340万人、役職者比率は2割である。2割とは雇用管理調査とほぼ同じであるが、役職者に係長や課長補佐が入っていることを割り引いても、就業構造基本調査のその2%とは大きな開きがある。

就業構造基本調査との違いは、狭義の管理職と広義の管理職の違いと考えられる<sup>13)</sup>。そうであれば、狭義の管理職の約10倍も広義の管理職がいることになる。

役職者数、役職者比率は1979年から1984年に

かけて急増した(表1)。役職別にみると「その他職階」の増加が大きい(表1, 図2)。60歳定年制が広まったのが1980年代であり, それと同時に専門職制度を導入した企業が増えた影響なのかもしれない。広義の管理職(役職者)はその後も1999年までに漸増したことがわかる(表1, 図2)。

他方, 狭義の管理職(国勢調査・就調)はほぼ横ばいであり, 2002年には減少した。図2で広義と狭義の管理職の推移をみると, その差が1999年まで拡大していったことがわかる。

部長の数は2004年, 約38万人いる。これは1994年以降高止まりである。部長の数は部の数だから, 20人以上いた部が1994年まで細分化していったことが見られる。

以上より, 狭義の管理職と比べ広義の管理職は2004年現在約10倍の人数がいること, 狭義の管理職は人数は一定か減少傾向なのに広義の管理職は1999年まで増加傾向にあったことがわかった。同時に, 部長の数から推察して組織の細分化が進んでいる可能性があることがわかった。

### Ⅲ 昇進速度

経済学では, 管理職の職務よりも, やる気を出させる制度としての管理職に関心を向ける。そのため昇進速度や一般職との相対賃金に関心がある。主として昇進速度についてサーベイすると, 昇進速度が遅くなったとする文献は多い。しかし, それらは1976~96年までしか捉えていない<sup>14)</sup>。また昇進速度を示す方法に注意する必要がある。

まず, 役職者の平均年齢が高くなったことをもって昇進の遅れの傍証とする文献がいくつか見られる。小野(1997)は, 1980年と1990年の企業規模1000人以上の男子, 有賀(1999)は1976年と1996年を比較している。しかし有賀自身も指摘しているように, 昇進速度を調べる方法として平均年齢を用いるのは, 高齢の役職者が多いと, 昇進速度の遅れがなくても平均年齢を押し上げてしまい, ゆがみがある。特に1980年代は60歳定年制が普及した時期なので注意を要する(中馬の長期勤続傾向については中馬(1997)参照)。

もう一つの方法として, ある一定年齢における

役職者比率が低下することをもって昇進の遅れとする方法がある。本稿もこの方法を用いる。他の文献ではその方法を適用する範囲に問題がある。玄田(1997)は1980~95年の大卒男子の役職者比率を調べている。玄田自身も指摘しているように, 大卒だけに限定してしまうと, 高学歴化の影響を除けない問題がある。

平成10年版労働白書(1998)は, 1976~96年の間で, 管理職比率の上昇する年齢階層が遅くなったことから, 昇進速度が遅くなったとしている(p.191第2-(2)-6図, 100人以上の企業規模, 男女計)。しかし, この管理職比率は部長・課長数の年齢階級計に対する比率を使っており, 部長と課長の間の役職者が含まれていない。また, 年齢階級ごとの人数の影響を考慮していない。

男女計をあわせてしまうと, 特に最初の昇進時期に重なる若い時期の人数の影響を取り除けない。実際企業規模100人以上の年齢階級別労働者数の男女計(図3)と男性のみ(図4)を示すと, 20歳代から30歳代にかけての全労働者数の減少は, 女性の影響であることがわかる。女性を除かないと役職者比率を年齢別に見たとき, 女性が職場進出し, やめた世代は昇進が早くみえてしまう。よって以下, 男性のみについて述べる。

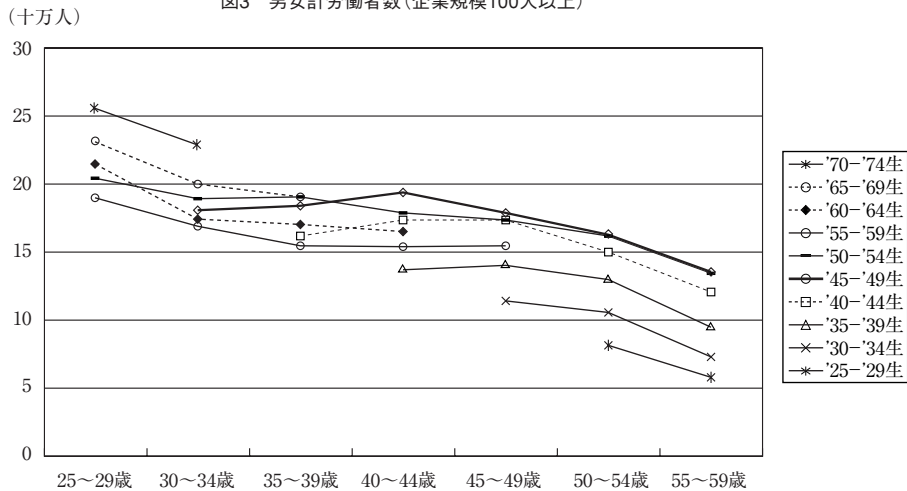
小野(1995)は, 1980年と90年の男子のみの, 部長, 課長, 係長, 職長についてのみ全従業員に対する比率を示している。ここでは確かに遅れが見られる。しかし, 「その他職階」または「役職者」がないため, 専門職制が昇進におけるバッファーの役割を果たした事を捉える事ができない。

また, 玄田(1997)を除くとどれも世代別にしていないため, 同一の者の昇進と考えにくい。

2000年代については文献はないためまず, 雇用管理調査をみた。すると昇進速度にあまり変化はみられない。雇用管理調査では1987年と2002年に最初のライン役職への昇進の年齢について調査している(表2参照)。それによるとほとんど変化がない<sup>15)</sup>。しかし, 他の研究と調査が異なり調査年を限られていること, 世代の問題を考慮に入れられないことなどの問題がある。

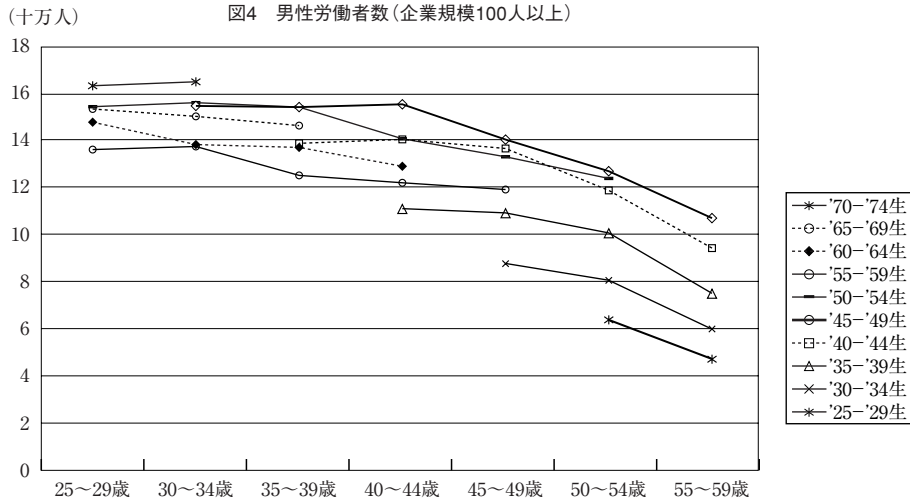
賃金構造基本統計調査の1979年から2004年について学歴計, 男性, 世代別役職者比率を調べた

図3 男女計労働者数(企業規模100人以上)



出典：『賃金構造基本統計調査報告』(1979, 84, 89, 94, 99, 2004年) 第1巻第1表

図4 男性労働者数(企業規模100人以上)



出典：図3に同じ

表2 一般的な正社員のライン役職への最初の昇進時期別企業数割合

(単位：%)

企業規模	1987年					2002年		
	30歳未満	30~34歳	35~39歳	40~44歳	該当者なし	28~32歳	33~37歳	38歳以上
5000人以上	4.9	35.7	24.6	6.7	27.8	28.5	37.1	17.9
1000~4999人	6.1	32.9	31.9	5.7	20.6	37.6	37.7	15.2
300~999人	7.6	26.6	22.3	5.5	35.9	47.6	28.7	11.3
100~299人	6.7	20.0	12.0	3.4	56.1	51.1	25.0	7.6

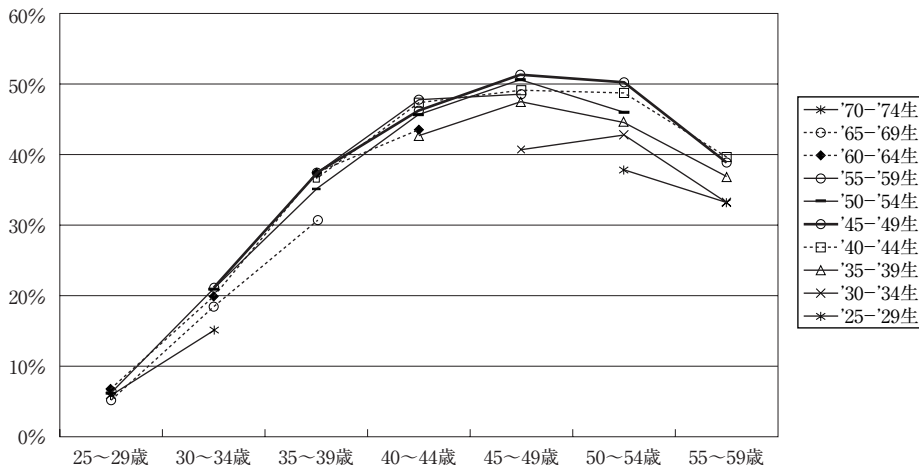
注：2002年は、「一般的な正社員のライン役職への最初の昇進の時期」を尋ねている。

集計結果は、「個人により最初の昇進時期が異なる」と答えた企業を100%として示している。企業規模別で5000人以上、1000~4999人、300~999人、100~299人の各々84.3%、82.1%、77.5%、67.9%が「異なる」と回答した。もとの選択肢は「5年以上10年未満」等だったが、大卒生え抜きと仮定して「28~32歳」等とした。

注：1987年は、「1986年の1年間で事務・技術部門において係長相当職への昇進が最も多かった年齢層」を尋ねている。

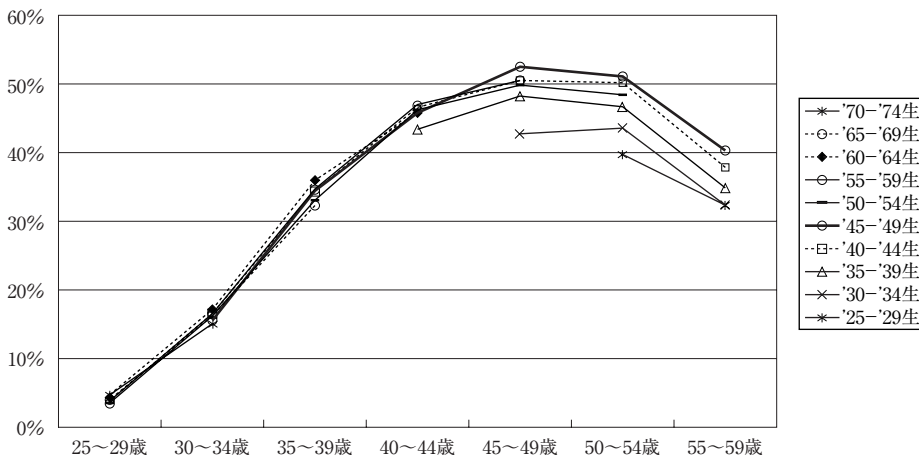
出典：『雇用管理調査報告』1987年、2002年。

図5 世代別役職者比率(企業規模100人以上)



出典：『賃金構造基本統計調査報告』1979、84、89、94、99、2004年第1巻第1表、第3巻第3表より作成。  
ただし男性労働者のみ。

図6 世代別役職者比率(企業規模 うち1000人以上)



出典：図5に同じ。ただし男性労働者のみ。

結果が図5、6である。役職者比率は、どの世代も30歳代、40歳代でほぼ同じである。役職者への昇進については、世代による遅れが見られない。

ただし、100人以上の30歳代をみれば65年以降生まれは遅い。1000人以上企業ではみられないことから、2000年代の30歳代の昇進の遅れは中規模企業で起きている。ただし、早晚団塊の世代が退職するのでこの世代についての昇進の遅れは解消されると思われる。図7、8の部長比率を見ると、たしかに世代による昇進の遅れが見られる。これはおそらく、60歳定年制の普及による

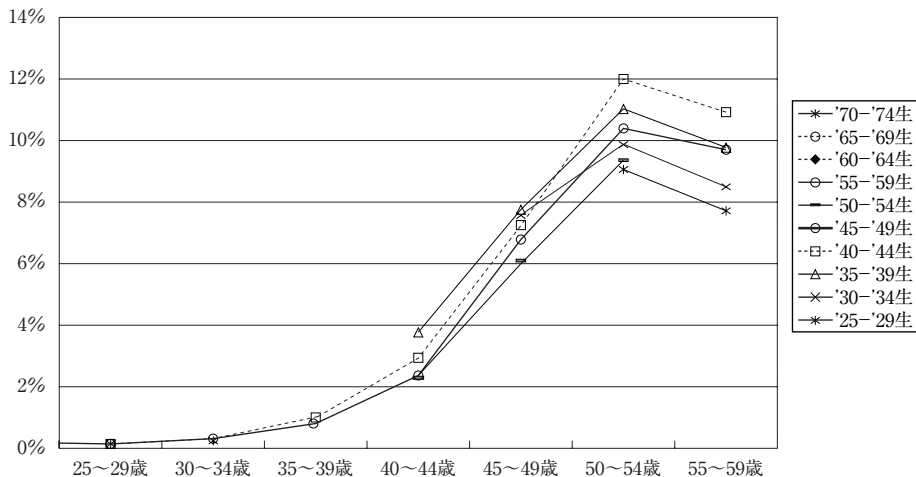
ものと考えられる。

#### IV 人件費と相対賃金

表3に人件費の伸びと相対賃金を示した。人件費の伸びは1989年まで大きいことがわかる。しかしその後は、大企業では人件費は実質的には伸びていない。他方中規模企業は1999年まで伸び続けている。これはたとえば大企業の中高年が子会社である中規模企業へ出向するということを表している可能性がある。

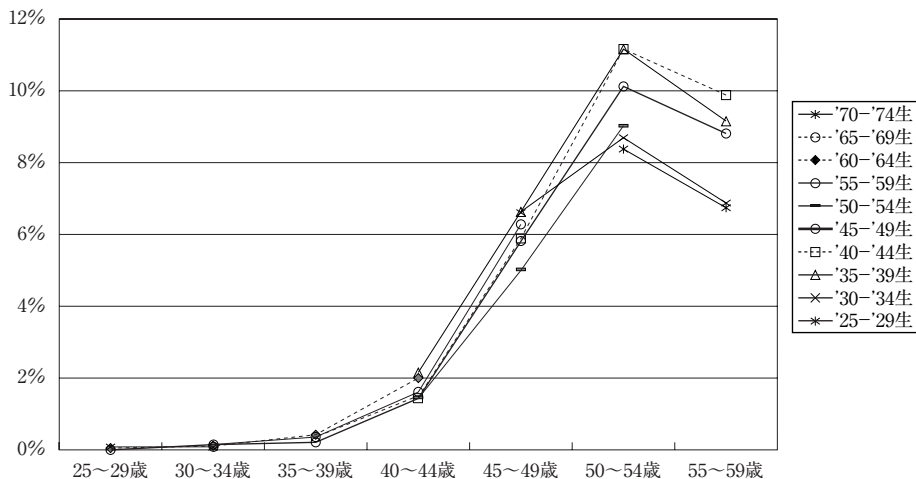


図7 世代別部長比率（企業規模100人以上）



出典：図5に同じ。ただし男性労働者のみ。

図8 世代別部長比率（企業規模うち1000人以上）



出典：図5に同じ。ただし男性労働者のみ。

役職者の相対賃金は大企業も中規模企業も低下した。しかし、中規模企業ではそれでも人件費は伸びていた。

相対賃金の変化はどれだけの雇用の削減と対応していたのであろうか。それを知る簡便な方法として、役職者比率と相対賃金比率の関係を考える(表4参照)。役職者比率が上昇しているときは就業構造順応型、減少しているときは能力給重視型、相対賃金が増加しているときは景気順応型、減少しているときは不景気対応型としよう。すると、表3の数字を見ると、ほとんど全てが役職者比率

が伸びているが相対賃金が減少している。89年から94年にかけては相対賃金が伸びているが、やはり役職者比率も伸びている。この意味で両者とも就業構造順応型であり、有賀(1999)のいうように、供給要因以外の構造変化を考えなくても役職者の人数の変化などが説明できる。

しかし、99年から04年にかけての中規模企業は事情が異なる。100人以上企業ではその時期、相対賃金は減少したが、同時に役職者比率も減少している。これは、今までにない傾向であり、なんらかの構造変化、例えば情報化や職場組織の変

表3 役職者と非役職者・一般職の人件費の伸びと相対賃金

企業規模：100人以上

	消費者物価 指数の伸び	全人件費の 伸び	役職者人件 費の伸び	非役職者人 件費の伸び	役職者の人 件費比率	役職者比率 (人数)	相対賃金
1979年					27.9%	17.7%	1.80
1984年	20.9%	44.0%	65.5%	35.7%	32.1%	21.4%	1.73
1989年	5.8%	27.6%	30.7%	26.1%	32.8%	22.3%	1.70
1994年	10.4%	17.2%	18.0%	16.8%	33.1%	22.4%	1.71
1999年	2.1%	2.3%	4.9%	1.1%	33.9%	24.1%	1.62
2004年	-2.6%	-4.3%	-8.6%	-2.1%	32.4%	23.4%	1.57

企業規模：うち1000人以上

	消費者物価 指数の伸び	全人件費の 伸び	役職者人件 費の伸び	非役職者人 件費の伸び	役職者の全 人件費比率	役職者比率 (人数)	相対賃金
1979年					28.2%	17.6%	1.84
1984年	20.9%	40.7%	60.4%	33.0%	32.2%	21.1%	1.77
1989年	5.8%	32.5%	38.8%	29.5%	33.7%	22.7%	1.73
1994年	10.4%	12.6%	15.1%	11.4%	34.4%	23.0%	1.76
1999年	2.1%	-2.8%	-0.6%	-3.9%	35.2%	24.8%	1.65
2004年	-2.6%	-5.0%	-4.5%	-5.2%	35.4%	25.7%	1.59

注：人件費とは人数×年取（=きまって支給する現金給与額×12+賞与其他特別給与額）である。  
 全・役職者・非役職者人件費の伸びは、それぞれ前年の人件費とその年の人件費の差を前年の人件費で除したものである。消費者物価指数の伸びも人件費の伸びと同様に算出した。上下の表には同じ数字を示している。  
 相対賃金とは、役職者年取/非役職者年取である。  
 出典：『賃金構造基本統計調査報告』第1巻第1表、第3巻第1表 男女計。

表4 役職者比率と相対賃金の関係

		景気順応型 ↓		不景気対応型 ↓	
		相対賃金の伸び			
		プラス		マイナス	
就業構造順応型→	役職者比率 の伸び	プラス	'89年→'94年	他全て	
能力給重視型→		マイナス	なし	'99年→'04年 企業規模100人以上	

化が考えられる。1000人以上企業ではその傾向が見られなかったもので、中規模企業でなんらかの変化があったと考えられるのである。

以上により、役職者の相対賃金は一貫して減少していることがわかった。それでも役職者の人数の増加が大きいと、人件費は依然として高いのだが、1999年から2004年にかけて中規模企業に役職者比率（人数）の減少がみられる。これは、なんらかの構造変化が起きている可能性が示唆された。

## V 終わりに

本稿では、できる限り統計資料を用いて管理職像の変化に迫った。企業が管理職の人件費圧迫を解消する方法として人数を減らしたり、昇進速度を遅くしたり、相対賃金を低くすることが考えられることから、これらの3つに注目して整理した。わかったことは次の3つである。

第1に、いわゆるライン管理職のような管理・監督性の高い狭義の管理職は日本全国で約50万人しかおらず、企業内では2%程度しかいない。その人数は1990年代一定であったが、2002年に

減少している。

他方で、スタッフ職も含めた管理職は企業規模100人以上の企業で1979年から2004年にかけて1.5倍増え、約340万人もいることがわかった。このことは、広義の意味の管理職が狭義の意味の管理職に比べかなり多いことを示している。

第2に、最初の役職者への昇進は遅くなっているが部長への昇進は遅れがみられた。

第3に、管理職と一般職の相対賃金は格差が減少した。特に1999年から2004年にかけて中規模企業ではさらに役職者も減らした。これができるためには、なんらかの構造変化、たとえば組織変革や情報化などが起きたと考えられる。

以下、残された課題は大きくわけて2つある。第1に、本稿ではあくまで集計結果であるため、企業内で同年齢でも昇進に差をつけ競わせ、やる気をださせることを調べていない。パネル調査や賃金構造基本統計調査の個票などを用いてあらためて検討する必要がある<sup>16)</sup>。

第2に、ここでは外部労働者市場とのつながりは示していない。新規学卒市場の縮小や非正規労働者の増加などの外部労働市場とのつながりの上で、2000年代の成果主義などの変化や内部労働市場に関する論考を深めることもできるはずだ<sup>17)</sup>。1980年代についても60歳定年制の影響を検討することもできるはずである。残された課題は多い。

## 補論 『賃金構造基本統計調査』を利用した役職者比率計算上の注意点

本稿の分析を進めるためには、就業者を次の4つに区分する必要がある。つまり、A 部長、課長、係長、職長（以下単に職階という）、B その他職階（以上役職者）、C 非職階（以上正社員）、D 臨時名義労働者である。しかしながら『賃金構造基本統計調査』の職階別統計ではAの細目とC、並びにAからDまでの合計（全労働者数）だけしかわからない。つまり、BとDは区分して集計されておらず、仮に差引きで計算したとしてもそれらの合算値が得られるに過ぎない。しかしながら1989-99年の11年間を対象にした『賃金構造基本統計調査 勤続年数階級別にみた職階別賃

金（平成元年～11年）』（ただし男性のみ／厚生労働省（2001））が実施されており、すべての役職者について再集計されている。これを参照すればBの実数がわかるので、もとの基本統計調査と重ねて差引き計算すればDを求めることが出来る。従って長期にわたって「役職者数」と「役職者比率」の推移を見るために、実数値と照合可能な11年間のデータから、他の年次にも応用できるような推計方法を見出すことにした。

ここでBの「その他職階」とはA以外の役職者のことで、調査段階では役職者は「部長」、「課長」、「係長」、「職長」、「その他職階」<sup>18)</sup>の5つに分類することになっている。しかしながら例年の報告書では前4者についてはそれぞれ集計されているにもかかわらず、「その他職階」と「臨時名義労働者」の区分けが出来なくなっているのは残念である。しかも最近刊の報告書では「その他職階」の分類が存在することすらも触れられていない<sup>19)</sup>ので統計を一段とわかり難くしている。なお本稿では、役職者でない正社員を「非職階」<sup>20)</sup>と呼ぶ<sup>21)</sup>。

「その他職階」は、職位でみれば多くの階層にまたがっていることに留意する必要がある。ラインの部長と課長の間、また課長と係長間の役職者はいずれも「その他職階」に分類される。さらに調査票の定義を字義通り解釈すれば、会社によっては部長相当の支店長であっても「部長」ではなく「その他職階」に含めることもある。個々の会社の職制や呼び名如何によって、「課長」、「係長」、「職長」についても同様な問題が生じる。従って「その他職階」について給与等を算出した場合、幅広い職位の平均値になってしまう点に注意しなければならない。

またDの「臨時名義労働者」とは期間を定めて雇われている者又は日々雇われている者で、4月及び5月にそれぞれ18日以上雇用されていた者をいう。最近の傾向として、「臨時名義労働者」のうち期間を定めて雇われている者、つまり契約社員が増加していると思われるので、『賃金構造基本統計調査』では今後これを区分して集計する必要があると思われる<sup>22)</sup>。

経年データとしては『賃金構造基本統計調査』

に先に述べたような制約があるので、役職者数と役職者比率を推計するに際して次のように検討した。

付表1に3つの推計式①、②及び③を掲げている。これらの式の分子は役職者数、商は役職者比率を示す。3式のうち、②は最も望ましい計算式であるが1989-99年の間しか算定できない。これに対して①と③はすべての年次に適用できる。①は『賃金事情』でも用いられている方法であるが、分子のA+B+Dは、全就業者数(A+B+C+D)-非職階(C)として求められる。この計算では役職者数として「その他職階」とともに「臨時名義労働者」も算入されるが、統計データからこれを除去することができないので止むを得ない。③は、①の役職者から「その他職階」と「臨時名義労働者」の両方を除いたものであるが、役職者比率はよいとしても役職者数が信頼できるかどうか疑わしい点がある。①または③の式で、近似すべき値は②である。

付表1のように計算した結果、①の方法が、多少値が大きくなるとしても②により近いことがわかった。また、同表から見られるように「その他職階」は課長、係長とほぼ同数であること、臨時はそれほど多くないこともわかった。臨時が少なかったのは、男性の就業者に限った結果であろう。さらにこのことが、①の算式を用いても高い精度で②の近似値を求め得ることに寄与している。

- 1) 管理職は一般に賃金が高く設定されている。もちろん、管理職という名譽を与えるかわりに賃金は低くするという人事管理も可能だが、一般には管理職は高賃金である(奥西(1998))
- 2) このような観点から、実証分析を行っているものとして Ariga, Brunello, Ohkusa (2000), 橋本編 (1995), 橋本 (1997) などがある。
- 3) 社会経済分類は、職業および従業上の地位を考慮して作成した区分である。1970年以降集計され、2000年は、22の区分がある。「管理職」は、標準職業分類の大分類の「管理的職業従事者」のうち、中分類の「公務員」と、中分類の「その他の管理的職業従事者」のうち従業上の地位が「家族従業者」または「雇用者」であるものとしている。

なお中分類は他に「会社団体等」の「役員」しかない。

「その他の管理的職業従事者」は、日本標準職業分類の中分類で、会社・公益法人・組合・特殊法人などの法人・団体における課(課相当を含む)以上の内部組織の業務を管理・監督する仕事に従事するものなどをいう。例えば、会社部長・部次長・課長; 営業所長; 支社長; 支店長; 工場長; 駅長・

区長(民営鉄道)などをいう。

- 4) 「管理的職業従事者(大分類)」の国勢調査2000年(1,856,978人)の内訳(中分類)は次の通りである。「会社団体等役員」1,263,168人、「管理的公務員」118,790人、「その他管理的職業従事者」475,020人(うち雇用者427,600人、家族従業者はほとんどいなく、347人)である。「会社団体等役員」が大分類の3分の2を占める。なお、1970年では大分類が2,052,295人に対し、うち会社団体等役員が970,725人であり、半分程度であった。大分類は以前から役員のシェアが大きかったのである。
  - 5) 「管理的職業従事者(大分類)」の就業構造基本調査2002年(2,056,500人)の内訳(中分類)は次の通りである。「会社団体等役員」1,415,900人、「管理的公務員」144,400人、「その他管理的職業従事者」486,200人(うち家族従業者100人、雇用者433,200人)である。就業構造基本調査で国勢調査と全く同じ「管理職」の値を得ることは2002年以外できない。しかし、近い数字として、正規の職員・従業員であれば、1987年から得ることができる。
- 正規の職員・従業員は、2002年で見ると「会社団体等役員」0人、「管理的公務員」136,900人、「その他管理的職業従事者」417,200人となる。「会社団体等役員」を除けば、社会経済分類「管理職」の約95%をカバーできる。「管理的公務員」は94.8% (=136,900/144,400)、「その他管理的職業従事者」は96.8% (=417,200/(100+433,200))である。
- 6) 「管理的職業従事者(大分類)」のうち雇用者は43万3200人である。役員を含まない正規の職員・従業員との管理職比率は、100人以上企業規模で2.3% (=152,700人÷676,300人)、1000人以上で2.0% (=282,100人÷13,908,400人)となる。
  - 7) 役職者のうち専門職も20%とある。
  - 8) 賃金構造基本統計調査の「部長」・「課長」の定義は、それぞれ部下が20人以上、部下が10人以上となっている。
  - 9) 1970年から「職階」は調査されていたが、「その他職階」も含めた現在の形式になったのは1976年である。
  - 10) 賃金構造基本統計調査では、役職について、第3巻第1表～第3表において報告されている。第2表の勤続年数に関する表は、2000年から追加されたものであるが、1989年から1999年については別に厚生労働省(2001)で男性のみについて特別集計されている。
  - 11) 職階を役職者としたため、報告書にある「非職階」は場合によっては非役職者と述べる場合がある。
  - 12) 小野(1997)も役職者を用いて管理職の分析を行った。
  - 13) 就業構造基本調査と賃金構造基本統計調査は、把握している企業数はほぼ同じであるため、把握企業が違うということから、両者の差ができるものではない。就業構造基本調査の2002年の100人以上、1000人以上の企業規模の従業員数は1391万人、676万人であり、2004年の賃金構造基本統計調査の従業員数とほぼ同じである。
  - 14) 以下は断りがない限り、賃金構造基本統計調査を用いた文献である。
  - 15) その他の昇進速度に関するものとして、富田(1992)は1975年のA銀行の昇格確率を調べている。また前浦(2002)は昭和36年にA県庁に入庁した者(大卒ならば1939年生まれ、高卒ならば1943年生まれ)の、平成11年までのパネルデータを用いている。前浦は大卒事務で係長級に勤続8~28年、課長級で25~28年と報告している。しかし富田、前浦ともに昇進速度の変化を把握することを目的とはしてい



付表1 役職者人数・比率の推計

(単位：十人)

		企業規模：100人以上			企業規模：うち1000人以上		
		1989年	1994年	1999年	1989年	1994年	1999年
A	部長	32,977	37,535	38,046	13,659	15,763	15,018
	課長	76,761	82,755	88,267	37,112	39,812	38,440
	係長	74,792	74,043	78,669	37,618	36,710	36,441
	職長	31,566	27,839	24,730	16,450	15,162	12,795
B	その他職階	81,545	83,425	87,415	40,995	40,338	41,216
C	非職階	735,999	741,138	732,670	360,484	356,842	331,220
A+B+C	1 上記計	1,033,640	1,046,735	1,049,797	506,318	504,627	475,130
A+B+C+D	2 企業規模計	1,042,391	1,053,292	1,059,079	509,753	506,988	478,218
D	2-1=臨時	8,751	6,557	9,282	3,435	2,361	3,088
A+B	役職者 役職者比率	297,641	305,597	317,127	145,834	147,785	143,910
① = (A+B+D)/(A+B+C+D)		29.4%	29.6%	30.8%	29.3%	29.6%	30.7%
② = (A+B)/(A+B+C)		28.8%	29.2%	30.2%	28.8%	29.3%	30.3%
③ = A/(A+C)		22.7%	23.1%	23.9%	22.5%	23.1%	23.7%

注：男性，学歴計，産業計。

出典：『賃金構造基本統計調査 勤続年数階級別にみた職階別賃金（平成元年～11年）』。

「2 企業規模計」は、『賃金構造基本統計調査報告書』第1巻第1表より抜粋。

ない。

- 16) 都留・阿部・久保（2005）は3社の人事データを用いて企業内の「人事の経済学」を実証的に分析している。
- 17) 役職手当と新規採用の関係については，中村・大橋（1999）がある。
- 18) 調査要領及び1994年以前の報告書によれば，「その他職階」の定義は次のようになっている。すなわち，仕事の内容としては，「管理・事務・技術部門において，係員を指揮，監督する仕事（係長）及び生産部門において生産労働者を直接指揮，監督する仕事（職長）以上の職務に従事する者で，（上記の）「部長」，「課長」，「係長」，「職長」に含まれる職長以外の職階をいう。これに含まれる職階は「上記（賃金構造基本統計調査）の部長，課長，係長及び職長に該当しない各職階，部（局）長代理，同補佐，部（局）次長，課長代理，同補佐，家事長等，調査役等のスタッフ，支社長，支店長，工場長，営業所長，出張所長，病院長，学校長等の事業所の長」とある。
- 19) 1970年から職階が調査され，1976年から「その他職階」が調査選択肢に加えられた。1976年から1994年までは「その他職階」の選択肢は報告書に記載があるが，1995～2004年はない。
- 20) 調査票は，職階が職種を記入するか，いずれにも当たらない者は空欄とすることになっている。また，職階と職種の両方に該当する場合はいずれか1つウエイトが大きい方を回答することになっている。集計では，職階に該当しない者はすべて非職階と扱われるので，この回答方法では職種で表示された者のなかに役職者相当の者も含まれる可能性がある。調査票の様式で，職階と職種をそれぞれ分けて回答できるようにすれば，より適切な分類が出来るようになろう。
- 21) 職階の定義や調査要領がこの調査報告書には記載されていないので，調査結果を理解し難くしている。この点，『就業構造基本調査』では巻末に調査要領が掲載されているので便利である。

- 22) 「職階別に集計したものについては臨時名義労働者を含まない」という注意は，2001年の報告書から利用上の一般的注意に記載されているが，それ以前はない。

## 参考文献

- Ariga, Ken, Brunello, Giorgio and Ohkusa, Yasushi (2000). *Internal Labour Markets in Japan*, Cambridge: Cambridge University Press.
- 有賀健（1999）「人的資源管理の制度改革——中高年の処遇を中心に」『日本労働研究雑誌』No.474 pp.50-62。
- 今田幸子（1996）「ホワイトカラーのキャリア形成」『労働の科学』51巻3号 労働科学研究所 pp.8(140)-11(143)。
- 奥西好夫（1998）「企業内賃金格差の現状とその要因」『日本労働研究雑誌』No.460 pp.2-16。
- 小野旭（1995）「昇進と企業内賃金構造」一橋大学研究年報『経済学研究』第36号 pp.3-101。
- 小野旭（1997）「生え抜き登用の後退と内部労働市場の変質——マイクロ・データによる検証」中馬宏之・駿河輝和編『雇用慣行の変化と女性労働』東京大学出版会 pp.83-113。
- 金井壽宏（1991）『変革型ミドルの探求——戦略：革新指向の管理者行動』白桃書房。
- 玄田有史（1997）「チャンスは一度——世代と賃金格差」『日本労働研究雑誌』No.449 pp.2-12。
- 厚生労働省（1998）『平成10年版労働白書』
- 厚生労働省労働大臣官房政策調査部（2001）『賃金構造基本統計調査 勤続年数階級別にみた職階別賃金（平成元年～11年）』
- 産労総合研究所（2003，2004，2005）『賃金事情』11月5日号又は11月20日号。
- 橋木俊詔・連合総合生活開発研究所編（1995）『昇進の経済学』東洋経済新報社。
- 橋木俊詔（1997）『昇進のしくみ』東洋経済新報社。
- 中馬宏之（1997）「経済環境の変化と中高年層の長勤続化」中



馬宏之・駿河輝和編『雇用慣行の変化と女性労働』東京大学出版会 pp. 47-82。  
都留康・阿部正浩・久保克行（2005）『日本企業の人事改革——人事データによる成果主義の検証』東洋経済新報社。  
富田安信（1992）「昇進のしくみ——査定と勤続年数の影響」橘木俊詔編『査定・昇進・賃金決定』有斐閣 pp. 49-65。  
中村二郎・大橋勇雄（1999）「景気変動と企業内労働市場における賃金決定」中村二郎・中村恵編『日本経済の構造調整と労働市場』第5章日本評論社 pp. 125-148。  
久本憲夫（1996）「集団としての管理職クラスと労働組合」『日本労働法学会誌』No. 88 pp. 77-99。  
前浦穂高（2002）「地方公務員の昇進管理——A 県の事例を中

心に」『日本労働研究雑誌』No. 509 pp. 42-51。  
八代充史（2002）『管理職層の人的資源管理——労働市場論的アプローチ』有斐閣。

おおい・まさこ 県立高知短期大学助教授。最近の主な著作に「IT化により求められる能力と働き方の変化——一般職と中間管理職への影響——雇用・能力開発機構，財団法人統計研究会『経済構造の変化と労働市場に関する調査研究報告書』，要約 p. viii-ix，本文 p. 233-244（2004年）。労働経済学専攻。