

なぜ「名ばかり管理職」が生まれるのか

八代 充史

(慶應義塾大学教授)

1 「名ばかり管理職」、Who?

2008年の雇用問題は「派遣切り」で幕を閉じたが、幕を開けたのは「名ばかり管理職」であった。1月、マクドナルドの現職店長が「自分は、労働基準法上の管理職ではない、それにも関わらず、長時間残業を強いられており、残業手当が支払われていない」と会社側を訴えた裁判で勝訴（会社側は控訴）、その後他社でも同様な訴訟で原告が勝訴した。3月末には、「名ばかり管理職」という題名でこうした問題を取り上げたNHKのテレビ番組まで放映されている。

後にも述べるが、「名ばかり管理職」とは従業員に呼称上「店長」などの肩書きを与えることで、労働基準法上で労働時間管理の規制外となる管理・監督者を装い、彼らを残業手当の支払い対象から除外するという企業の意図から生じる実態のない管理職のことを言う。そしてこうした「名ばかり管理職」は単に人件費コスト削減圧力にとどまらず、日本企業の人事管理とも密接に関連しているのである。

この稿では、そもそも管理職とは何か、なぜ「名ばかり」の管理職が存在するのか、日本企業の人事制度は、こうした「名ばかり管理職」とどのように関係しているのか、こうした点について考えることにしよう。

2 発端——マクドナルド事件

ここでは、石井（2008）に依拠しながら、「名ばかり管理職」問題の発端であるマクドナルド事件の経緯について確認しよう。

同社の店長は、自分が労働基準法41条の管理・監督者として扱われているのは違法であるという訴えを起こした。労働基準法では、法定労働時間を1日8時間、週40時間と規定しており、超過労働に対しては25%の割増賃金を時間外労働手当（以下、残業手当）として支払わなければならない。しかし、この規定に

は例外がある。すなわち経営と一体的な立場と考えられる管理・監督者は、上記の労働時間管理の適用除外とされ、したがって残業手当も支給されないのである。

そこで問題となるのは、同社の店長が、労働基準法の管理・監督者の要件を満たしているかどうかである。この点については「経営者と一体的な立場にある者であり、名称にとらわれずに実態に即して判断すべきものであり、労働時間に関する規制の枠を超えて活動させざるを得ない責任とそれに見合った処遇がなされていること、勤務実態も労働時間の規制に馴染まないものであること」という行政通達が存在する。

こうした行政通達に依拠して、裁判所は①職務内容や権限・責任から見て、企業経営に関する重要事項にどの程度関与しているか、②勤務の実態が労働時間規制には馴染まないものか、③基本給や手当、一時金において管理・監督者に相応しい処遇がなされているか、という観点から、同社の店長は管理・監督者に該当するとは認められない、という判決を下した。判決の前提となる事実認定は、下記の通りである。

まず、①については、店長にはアルバイトの人事管理に関する権限は存在するが、社員の人事管理に対する権限を有しているとは言い難い。店舗の運営についても、裁量を行使する場合はあらかじめ本社の承認が必要であり、企業全体の経営方針に関与している事実も認められない。

次いで②に関しては、労働時間に関する裁量は多分に形式的なもので、勤務実態から見ると、自由裁量があったとは認められない。

さらに③についても、店長と非管理職であるファーストアシスタントマネジャーの賃金を比較すると、両者の間には相応の差があるようにも見えるが、店長の人事評価の結果次第ではこの金額が逆転することや、店長の「超過勤務（手当なし）」とファーストアシスタントマネジャーの「残業時間（手当あり）」がほと

んど同じであることから、店長の賃金は管理・監督者の待遇としては充分ではないと判断した。

こうして、マクドナルドの店長は、確かに肩書き上管理職であっても、労働基準法の労働時間管理の適用除外となる「管理・監督者」の要件は満たしていない、つまり実態を伴わない「名ばかり管理職」であることが明らかになったのである。

3 なぜ「名ばかり管理職」が存在するのか？(1) ——人件費コスト

それでは、なぜこうした「名ばかり管理職」が生まれるのだろうか。

第1の可能性は、管理職と非管理職の線引きが、与件の変化によって法律の趣旨に適合しなくなったことである。例えば店長という職位が、従来は労働基準法に合致した権限や報酬を有していたのが、発注・顧客管理がIT化によって中央集権化すると、それに伴って管理権限も本社に吸い上げられてしまう、その結果、店長とは言っても本社の指示を忠実に実行するだけの存在に変質したといったことが考えられるだろう。

しかし、より重要なのはコスト要因である。企業にとってコスト削減は永遠の課題である。国際競争、企業間競争の激化は、こうした圧力に拍車をかけている。

では、企業はどのようにして人件費を節約しているのだろうか。人件費コストとは雇用と賃金であるが、整理解雇や賃下げは、事実上判例法理によって厳しく制限されているのが実情である。

そこで、企業はあらまし次のように対応する。すなわち、人手が足りなくなってもすぐには従業員を増やさず、まず残業時間で対応する。その理由は、人員過剰になった場合に先ず残業時間を削減し、人員調整を最後の手段とするためである。こうした残業時間による対応は、一人雇った場合に比べ大幅にコスト安である。正規従業員を雇用することは、雇用調整が困難であるのに加えて労働費用の2割を占める福利厚生費を負担しなければならないからである。

しかし残業時間に対しては、(時間単価の2割5分増)×(残業時間)を残業手当として支払わなければならない。人件費削減がさらに進むと、残業手当を払わない、あるいは、従業員がそれを見越して残業時間を申告しないということが起こる。これが「サービス残業」と呼ばれるもので、労働基準法違反であることは言うまでもない。

ただし、いくらサービス残業とは言っても、一般従業員に関しては、あるところまでは支払わないわけにはいかない。残業手当を節約する究極の「裏技」は、従業員を残業手当の支払いが必要ない存在、すなわち管理職にしてしまうことである。「店長」という肩書きは、そのための格好の隠れ蓑であろう。

こうした人件費削減の必要性は、特に労働集約型産業では死活的重要性を有する問題である。「名ばかり管理職」が外食チェーンで顕在化したことは、この点と無縁であるとは考えられない。

以上述べたことをまとめよう。労働基準法で言うところの管理・監督職の実態のない者に管理職の肩書きを与え、残業手当支払いの適用除外にしたい——これが「名ばかり管理職」が生まれる直接の背景に他ならないのである。

しかし、問題が顕在化したのは外食チェーンであったが、実は多くの企業が同様な問題に直面している。以下では、「名ばかり管理職」問題を別の角度から考えよう。

4 なぜ「名ばかり管理職」が存在するのか？(2) ——人事制度

先にも述べたが、本来管理職という肩書きには、それに見合った報酬や権限が対応しているはずである。管理職の肩書きと権限や報酬との間に乖離が生じている理由を探るために、管理職と非管理職がどのような形で切り分けられているかを検討しよう。

この点については、個々の仕事に関して労働基準法上の管理・監督者に該当すべきかどうかを精査するのが本来の姿であろう。しかし実際のところ管理職と非管理職の線引きは、必ずしも個々の仕事について「これは管理職、これは非管理職」という形で決められているわけではない。日本労働研究機構(1991)によれば、労働基準法の管理職の範囲は「役職で決めている」企業が66.7%で最も多いが、「資格(職能資格等)で決めている」とした企業も26.2%ある。

また、より新しい調査である雇用促進事業団・連合総合生活開発研究所(1994)を見ると、残業手当を支払うかどうかの基準は、労働組合員かどうかの基準と似通っており、組合員と非組合員を区分けするのは、「役職」47.0%、「資格」19.4%、「役職と資格」29.4%、となっている。つまり、何らかの形で「資格」によって労働基準法上の管理・監督者を区分けしている

企業は先の調査より多く、約半数に達しているのである。

ここで、資格制度について一言しよう。資格制度とは、役職とは別に、従業員の序列や能力を示すための制度である（八代 2002）。資格制度の典型的な例は、大佐、中佐といった軍隊の階級であり、企業の人事管理においても、明治以降身分的資格制度から年功的資格制度を経て、現在は従業員の職務遂行能力の職能資格制度として運用されている。特に、1970年代以降は、役職と資格を分離して、ラインの役職につか（け）ない者の処遇を役職者と同等に行うことが、この制度の重要な側面だった。資格制度はかつてのような身分や年功ではなく、従業員の職務遂行能力を表す指標であるから、同一資格にある者は同一能力であるという「物語」を浸透させることによって、役職につかない管理職も、あたかも彼らが役職者と同等であるかのごとく処遇された。「名ばかり管理職」が生まれる潜在的な理由の一つは、この点にあると言えるだろう。この問題が多く企業の顕在化しなかったのは、残業手当がなくなる見返りとして然るべき額の昇給がなされたからである。

ところで、一体なぜ少なからずの企業が一つ一つの仕事（あるいはヒト）を精査するのではなく、資格制度によって一律にその範囲を決めているのか。それは、内部組織の経済学が言う「取引費用」を節約するためと言えるだろう。仕事の内容というものは常に変化するから、個々の仕事を精査して「これは管理職、これは非管理職」とすることは、時間的にも手続き上も大変費用を要する。その際管理職と非管理職の違いを近似する指標が存在すれば、それに従って社内の管理職 - 非管理職の区分けをするのが最も手間がかからない。これが、資格制度を管理職 - 非管理職の区分けにすることで取引費用を節約するということの意味である。

とすれば、先の調査結果で見た「役職」についても、個別の「役職」で判断するのではなく役職呼称によって一律に管理職、非管理職の区分がなされているのは想像に難くない。「名ばかり管理職」は外食チェーンで顕在化した問題だが、ホワイトカラーのスタッフ課長や「専門職」といった呼称の者も「名ばかり管理職」の可能性が高いと言えるだろう。

これまで述べたことを整理すれば、「名ばかり管理職」が生まれた直接の理由は人件費コストの削減圧力であるが、「役職」や「資格」といった人事制度の運

用が背景要因として重要なのである。

5 フランチャイズ店長は労働者か？——もう一つの「名ばかり管理職」問題

ところで、「名ばかり管理職」問題で提起されたのは、労働基準法上の管理・監督者かどうかという点だが、管理職については今一つ、「使用者の利益を代表する管理職」かどうかという指標が存在する。労働組合法2条では、使用者の利益を代表する者は、組合員資格を有しないと規定されている。

しかし、本来は誰が使用者の利益を代表するかどうかを精査すべきであるが、実際は「取引費用」を節約するという観点から、役職や資格によって一律に非組合員 - 組合員の線引きがなされることは、先に述べた通りである。その結果、厚生労働省（2004）によれば、「使用者の利益代表に相当しない管理職・専門職」を労働組合に組織化している企業は32.7%に過ぎないのが実情である。

さてホワイトカラーの「管理職」組織化については、企業別労働組合による試みもさることながら、組合組織率低下を反映して新しい動きも見られる。2007年には、松本市でセブン - イレブン系列のコンビニエンス・ストアのフランチャイズ店長が労働組合を結成し、会社側に対して団体交渉を要求した。「店長」とは管理職であるという観点からすれば、この要求は理解に苦しむところである。しかし、コンビニがポスシステムと集中仕入れで管理されていれば、店長と言っても所詮は呼称だけ、経営と一体では有り得ないだろう。

ただし、コンビニとは言っても雇用店長には今の議論が当てはまるとして、企業と雇用契約を結んでいる訳ではないフランチャイズ店長は、そもそも「労働者」なのだろうか。この点は、労働組合法3条に規定されている労働者該当性が認定されるかどうかに着目するが、「名ばかり管理職」が根の深い問題であることを示す事例であると言えるだろう。

6 「名ばかり管理職」問題をどのように解決すべきか？

冒頭に述べたマクドナルドに対する判決を受けて、外食チェーンでは店長に残業手当を支払う動きが相次いだ。確かに、管理職 - 非管理職の区分けに際して取引費用を節約するため資格制度を用いることは、企業にとって合理的である。そもそも人事制度とは、企業

と従業員とが個別に労働条件や仕事の内容を決定することによって発生する「取引費用」を節約するために存在する。しかし、企業に法令順守が求められる以上、管理・監督者の規定に合わない者を残業手当の適用除外にするために「名ばかり管理職」に棚上げすることは許されない。人事制度の本来の趣旨と運用との間に生まれた徒花が「名ばかり管理職」であるとすれば、その解決のためには新たな線引きが必要であろう。

しかし、そのためには、「名ばかり管理職」が担っていた長時間残業を誰が担当するかというハードルをクリアしなければならない。実際中部地区に本社を持つ書店は、管理・監督者の位置づけだった店長の深夜業に対する労働時間の把握と割増賃金の支払いを労働基準監督署から勧告されたのに伴い、店長を管理職から外し、残業手当を支払うようにした。しかし会社全体の残業手当が2倍になってしまったため、正社員である店長に残業をさせる代わりにパートタイマーの雇用に踏み切った。その結果確かに残業時間は減少し、休日も確保できるようになったが、人件費総額は結局増大したと言う（NHK「名ばかり管理職」取材班2008）。

他方「使用者の利益を代表しない管理職」については、企業側に彼らを組合員に留めるインセンティブが存在しない以上、企業別労働組合の組織化へ向けての対応が重要であろう。

最後に1点、残業手当を節約するために、管理・監督者の実態のない従業員を名目上管理職にすることはご法度だとしても、ホワイトカラー一般の労働時間管理を見直すのは、中長期的には重要な課題であろう。

ホワイトカラー労働は工場労働とは異なり（マクドナルドでは当てはまらなかったが）、仕事をどのように進めるか、仕事をどこで行うかについて、一定の裁量性が存在する。したがって、「どこまでが労働時間か」を把握することは、実は工場労働の場合ほど容易ではない。

この点に関する試みが、一定レベル以上ホワイトカラーを労働基準法の労働時間規制から除外する「ホワイトカラー・エグゼンプション」であった。この提案は、「残業ただ働き法案」というマイナスの側面が強調され過ぎたが故に日の目を見ることはなかったが、今後とも新しい労働時間管理が模索されることだろう。

参考文献

- 石井妙子（2008）「注目判例——店長は『管理監督者』に当たらない」『労政時報』第3723号。
- NHK「名ばかり管理職」取材班（2008）『名ばかり管理職』生活人新書。
- 厚生労働省（2004）『平成15年労働組合実態調査』厚生労働省。
- 雇用促進事業団・連合総合生活開発研究所（1994）『労働組合における組合員の範囲についての調査研究報告書』連合総合生活開発研究所。
- 日本労働研究機構（1991）『日本企業の賃金制度——賃金労働時間制度に関する調査より』調査研究報告書No. 8, 日本労働研究機構。
- 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。

やしろ・あつし 慶應義塾大学商学部教授。主な著作に『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、2002年）。人的資源管理論専攻。