

「管理職」の理論と実態

『日本労働研究雑誌』編集委員会

比較的規模の大きな組織は、それが企業か否かを問わず階層構造（ヒエラルキー）をもち、管理職はそうした階層構造における部署ごとに設置されるのが一般的である。厳格なヒエラルキーは、例えば軍隊の組織などに明確に現れる。軍隊の組織は下の階層から「小隊」「中隊」「大隊」「連隊」「旅団」「師団」「軍」「方面軍」などで構成されており、小隊長は30人から50人程度の軍人をまとめあげ、中隊長は各小隊をコントロールし、大隊長は複数の中隊を指揮するといった具合に、明確な指揮命令系統が成立している。

こうした編成を行うことには、もちろん合理的な根拠がある。異なった地域で異なった状況のもとで戦闘行為が行われるときに、それを中央で一括管理することには膨大なコストがかかる。現場特有の諸問題に的確に対応するためには、佐官、尉官、准士官などに限定的な権限を与えて個々の現場を統率させるのが最も効率的となる。

現代の企業組織においても、そうした組織のコントロールという業務を、部長、課長、係長といった管理職が請け負っているのは間違いないだろう。その意味では、軍隊や警察などの組織と変わることはない。しかし、企業利潤を追求する組織であるために、刻々と変化する経営環境に応じた管理職ポストの配置、職務内容の決定、管理職の選抜といった問題が、他組織よりも明確に課題として意識されることが多いと考えられる。

それに加えて最近では、管理職の機能の再考を促すような潮流があるように思われる。

第1は、「情報化」の進展である。社内ネットワークが構築されることにより、上意下達あるいは下意上達の結節点となるべき中間管理職の役割が失われるのではないかと、という議論がこれまでしばしば行われてきた。しかし、IT化による組織のフラット化、そして中間管理職の「中抜き」現象は、当初危惧されていたよりも緩やかであったように思われる。そうであれば、中間管理職が果たしている役割は何か、あるいは中間管理職が存立する要件は何か、といった問題が再度問われ直されなければならないだろう。

第2は、経営大学院（ビジネススクール）の広がりである。経営大学院では、経営者や上級管理職者になる人材を育成することを目標にしているものが多いが、

そうした「座学」で学んだ知識が本当に生かされているのかという検証は、ほとんどない。そもそも、経営幹部になるために必要な特別なスキルは存在するのか、そしてそれは会社内で育成することが難しいものなのか、といった基本的な問題すら、十分に解明されたとはいえない。

第3は、最近メディアで頻繁に取り上げられた「名ばかり管理職問題」である。コンビニやファーストフードの「店長」に会社が時間外労働手当を支給しなかったことに対して、訴訟が行われたことは耳目に新しい。「名ばかり管理職」とは限らないが、名目上の役職が同じ「課長」でも、仕事における裁量や自分の労働時間を比較的自由に決められるかどうかは、人によって大きく異なる可能性がある。そうした「管理職の多様性」はすぐれて今日的で未開拓のテーマである。

そこで本特集は、これらの課題に対して重要な貢献を行っている3つの論文を収録した。

伊藤秀史・森谷文利「中間管理職の経済理論——モニタリング機能、情報伝達機能とミドルのジレンマ」は、組織の中で中間管理職が果たす役割を理論的に分析している。分析のフレームワークとしては、3層構造（トップ、ミドル、ボトム）からなる企業組織モデルを構築し、それぞれの層が遂行したいと考えている「プロジェクト」が、必ずしも完全に一致しない状況を考察した。いま、経営トップが自社にとって最も望ましいプロジェクトを選択したいと考えているものとしよう。もしもトップがプロジェクトに関する完全な情報を入手し、利用することができるならば、あるいは、トップのもつ情報とミドルのもつ情報が同程度のものならば、ミドルのポジションを組織内に置いておく積極的な意味はない。しかし、ミドルはボトムの直属の上司として、ボトムが提案するプロジェクトの中で望ましいプロジェクトを判別する能力はトップよりも高いと考えるのが普通である。また、こうした情報をトップに（ときには若干の脚色を入れるかもしれないが）伝えることでトップが組織全体にとって望ましい意思決定を行うことを手助けすることができる。これらの「モニタリング機能」および「情報伝達機能」があることで、中間管理職は組織内で存在意義を見出すことが可能となるというのが、本論文の中心的な命

題である。

さらに伊藤・森谷論文では、議論を拡張することで、いわゆる「中間管理職のジレンマ」の発生理由を明確に指摘している。ボトムがプロジェクトを探索することにコストがかかる場合、ミドルのモニタリング機能が高い場合にはボトムの探索努力は高まる。しかし、ミドルのトップに対する情報伝達機能が高くなれば、トップの意に沿わないプロジェクトを却下することによって逆にボトムの努力水準を下げってしまう。トップに忠実であろうとすればするほど、部下のやる気を削いでしまうという本論文の提示するジレンマは、上下の板挟みに苦悩する世間の中間管理職像を理論的に再構築したものとしてきわめて興味深い。

では、現実の企業は管理職、とくに次世代の経営幹部にどのようなスキルを身に付けさせることを考えているのだろうか？経営幹部層は本社にとって最適な意思決定をすることが期待されていることから、特定の職能とはそれほど関係のない「総合的判断力」が求められる可能性がある。しかし、それは仮説にすぎない。実際にそうした能力の形成が行われているのか、行われているとすればどのような形をとるのか、という問題が解明される必要がある。関連して、そうした人材の育成において、スペシャリスト的な育成とゼネラリスト的な育成のいずれが行われているかということも、検討すべき課題となる。

この点を明らかにしようとしたのが、内田恭彦「次世代経営幹部候補者のキャリアと技量」である。大手電機メーカー A 社における次世代経営幹部候補者のうちの 22 名に対してインタビューを行い、各人のキャリア上における最も重要な学習・習得の内容とその習得の契機を調査した。結果としては、経営幹部候補者は「自組織の動かし方」「自社理解」「自社の強み・弱み」「信頼・ネットワーク」といったひとつの職能に限定されない能力を身につけていた。したがって、「総合的判断力」の涵養が行われているものと考えられる。その一方で、この会社では知的熟練論が示すような幅広いキャリアシステムを採用していた。

興味深いのは、そうしたスキルの形成が、異動によって業務間の差異を認識したことをきっかけに行われる場合が多いという点である。知的熟練論は、幅広いキャリアシステムは職能固有の不確実性への対処能力を高めることを強調してきたが、内田論文の分析結果は、そうしたキャリア形成は同時に、業務の比較を通じて職能非固有の判断能力を経営幹部候補者に身につけさせる役割を担っていることを示している。この仮説がどの程度広く適用できるかについては、今後のさらなる調査の蓄積を待つ必要があるが、本研究は知的熟練

論に新しい光を照射するものといえよう。

一口に管理職と言われるが、いわゆる「名ばかり管理職」から実質的な管理職までさまざまである。労働基準法（41 条第 2 号）では、「管理監督者」に対しては労働時間の適用除外が定められているが、それは労働時間も含めた仕事の裁量が大きいことを前提にしている。しかし実際には、同じ呼称の管理職であっても労働時間は異なりうるし、自分の出退勤時間を裁量で決めることができる程度も幅があると思われる。管理職は一般労働者に比べて長く働くという印象があるが、それはどのような理由によるのであろうか？

小倉一哉「管理職の労働時間と業務量の多さ」は、管理職の労働時間の決定要因を、労働政策研究・研修機構のマイクロデータを用いて明らかにしている。まず、管理職の労働時間が一般社員に比べて長い傾向があることが示されるとともに、「課長クラス」の 7 割以上、「部長クラス」でも 6 割以上が出退勤時間を自由に「決められない」と回答していることが指摘されている。そして回帰分析の結果から、仕事の裁量度が高いかどうかは同じ呼称の管理職者内の労働時間にほとんど差異をもたらしていないことが判明した。また、管理職の「業務量の多さ」を説明する回帰分析を行ったところ、出退勤時間を自由に決定できるか否かは規定要因とは言えなかった。一方で、正社員の採用や配置といった人事業務への関与は、「業務量の多さ」に影響することが判明しており、この点は一般社員とは異なった管理職固有の性質と言える。

小倉論文は、管理職でも自律的に働く時間を決めていく人は多くない上に、出退勤時間が自由に定められるような管理職でも、所定労働時間内に業務を終えることができずに長時間働く傾向があることを明らかにしている。この結果は、「管理監督者の適用除外」の理念と実態とのかい離を明確に示したものであり、今後の管理職の雇用環境の改善にとって重要な視点を提供している。

これら 3 つの特集論文は、それぞれ独自の視点から現在の管理職の問題に迫ったすぐれた論考であり、今後の分析の礎となると思われる。もちろん、管理職の報酬の決定や、昇進競争のメカニズム、管理職機能の国際比較などといった、本特集では取り上げていない重要な論点も多い。企業の意思決定における管理職層の重要性を鑑みれば、この分野における研究がさらに蓄積されていくことが望まれる。

責任編集 太田聡一・小倉一哉・平野光俊
(解題執筆 太田聡一)