

変化する管理職の役割と地位

『日本労働研究雑誌』編集委員会

管理職は、企業と労働者の双方にとって重要な企業内のポジションである。管理職は企業のミッションや経営戦略の立案と遂行を管理する基幹的な組織職能である。労働者にとって、管理職は日々の働き方や職場における労働条件を左右し、一般従業員の管理職への昇進は、社会階層の上昇を実現する手段である。

2000年代以降の成果主義的処遇の広がりにもみられるように、管理職には企業の経営課題を職場で解決する上で中心的な役割が求められるようになってきた。管理職は職場における業績管理と人事労務管理の担い手として、職務内容に対応した裁量と権限が与えられ、部下を動機づけるリーダーシップを備えていると想定されている。しかし、日本の管理職には単なる処遇上の管理職やプレイングマネジャーも多く、職務の定義が曖昧のまま、十分な裁量や権限をもたない管理職も少なくない。このような状況の中で職場の管理職はどのような課題に直面しているのだろうか。

また、大企業に見られる「遅い昇進」という管理職への長期の選抜プロセスは、技能形成へのモチベーションを維持する一方で、グローバル企業における人材獲得を困難にし、男女間の昇進機会を不平等にする仕組みであるとも考えられている。広まりつつある早期選抜の動きは、従来の構造を変えるものになるのだろうか。以上のような問題意識のもと、本特集では、管理職の役割と地位にかかわる問題を、実態の変化に注目しながら様々な角度から検討したい。

管理職は、職場マネジメントの中核を担うが、経営環境の変化にともない、管理職への役割期待にも変化が生じている。特にダイバーシティ・マネジメントなど部下の個別のニーズに対応した管理が強く求められるようになってきている。坂爪論文は、部課長クラスに求められる役割に注目し、人的資源管理にかかわる役割期待の変化が、管理職の仕事をより難易度の高いものにしていく可能性を指摘する。近年、管理職は、部門の業務に対する責任が重くなる一方で、人事施策

の効果を左右する重要な存在ともみなされるようになってきている。特に、部下とのコミュニケーションは、配慮を伴う双方向の対話という大きな質的な変化を遂げている。この変化は、管理職という仕事を、負荷が高く葛藤を伴うものに変えた可能性が高い。坂爪は、管理職が役割を効果的に担うために必要な支援として、トップマネジメントならびに人事部のサポート、さらには、管理職が新たな役割を遂行することができる権限のあり方を検討することの必要性を指摘している。

調査をもとに日米中の管理職の特徴を比較したのが、久米・中村論文である。働き方についてみると、日本の管理職は労働時間において部下と働き方が類似しており、マネジャー自身が業績目標を担っている「プレイヤー」としての業務比率が高い。部下との関係では、日本と中国が部下の意欲を高めるマネジメントをおこなうのに対して、米国は能力を高めるマネジメントを重視する傾向がみられ、日本は部下とできるだけ経営情報を共有しようとするが、中国と米国は、情報開示は限定的である。意識については、日本の管理職は自分を「経営の一員である」とみるよりも、「従業員の一人である」と認識する傾向が強い。職務の明確さで比べた場合、日米中とも職務記述書のある管理職の方が会社への忠誠心が高いものの、米国や中国では離職意向が低いのに対し、日本では離職意向が高くなっている。近年ジョブ型雇用への転換を目指す動きがみられるが、多くの点で日米の管理職の働き方は対照的である。ジョブ型雇用の導入にあたっては、職務記述書の整備だけでは不十分であり、日本的雇用のマネジメントの強みを損なわないかたちでのマネジメント体制の見直しが求められると指摘している。

両角論文は、大学改革が進む中で重要性を増している大学の経営管理層を、その育成と課題の面から考察したものである。大学経営は、学術面・経営面の双方を考慮した運営が求められる点で一般企業と異なる特徴を持つ。両角は、日本では大学上級管理職の養成は

諸外国と比べても立ち遅れてきた点を指摘し、上級管理職を対象とした研修機会が、国立大学を中心に整備されつつあるものの、学長になることを忌避する傾向もみられるとする。日本の大学では、学長選挙や理事長等による指名などで、思いもよらずに学長になったというケースが珍しくない。職員の養成についてみると、国立や公立では異動官職や設置自治体の人事ローテーションのために、生え抜き職員の内部昇進が難しいという問題も依然として残っている。著者が実施する学長セミナーからのデータを用いつつ、日本の大学が抱える管理職問題の複雑さを明らかにしている。

佐藤論文は、国内大企業の特徴と考えられてきた遅い昇進にかかわる現状と課題を、早期選抜の普及に焦点を当てて検討している。「遅い昇進」は、日本企業の雇用管理に見られる特徴のひとつとして、長期の技能形成やモチベーションの維持等のメリットが指摘されてきたが、近年ではビジネスのグローバル化や社会環境の変化により早期選抜を求める傾向が強まっている。国内の大手企業では、2000年代後半にかけて幹部候補の早期選抜制度が普及してきたことがうかがえる。特に、大規模企業、グローバル企業、成果主義を導入している企業でその傾向がみられる。その一方で、マクロ統計では、管理職昇進への遅れがみられること、大企業ほど管理職登用年齢が高い傾向にあることから、昇進の遅い大企業ほど早期選抜に積極的になっている可能性を示唆している。

竹ノ下・田上論文は、管理職をめぐる男女間不平等の度合いが国家によって異なる事実注目し、国家レベルの諸制度が管理的地位への到達に果たす役割について考察している。資本主義の多様性は、男女間の不平等に独特のかたちで影響を与えることが知られている。欧米のLME（自由な市場経済）諸国とCME（コーディネートされた市場経済）諸国で比較すると、2000年時点でLMEレジームの方が女性の管理職比率が高い。2000年以降についてみると、北欧では女性管理職比率が上昇したものの、長期的な雇用関係のもとで企業特殊の技能を蓄積するドイツなどの保守的CMEでは、管理職比率の上昇が停滞している。竹ノ下・田上は、以上の国際比較の分析枠組みをふまえて、日本における管理職昇進の男女間格差の動向について、2015年の「社会階層と社会移動全国調査データ」を用いて、学歴、雇用管理区分、就業中断の経験をもとに日本の管理職昇進の男女格差について考察を

おこなっている。

労働法における管理職の位置づけを検討したのが、沼田論文である。日本企業では一定の専門性や判断業務を担う労働者を管理職として処遇することは珍しくないが、これが労基法における管理監督者に該当するかどうかは、労働者保護の観点から争点のひとつとされてきた。労働法では、管理職は労基法の「管理監督者」という概念に具体化されているが、労働時間の裁量性や処遇を基準としてスタッフ職にもその該当性が広げられている。管理職をめぐる労働裁判では、企業が管理職として処遇している労働者が、厳格な労働時間規制の対象として保護されるべきか否かが争われる。沼田論文は、裁判例の詳細な分析等を通して、管理監督者の該当性判断においては、行政解釈上は「スタッフ職が待遇面で管理監督者と職制機構上ほぼ同格」であることが重視されているが、これは「入口的条件」にすぎないとして、待遇・勤務・職務の基準を実質的に判断すべきと主張するとともに、裁量労働制や高度プロフェッショナル労働制などとの体系的連関を考慮することの重要性を指摘している。

田中・小林論文は、社会・経営環境が変化する中で、管理職の健康状態の推移を、疫学データをもとに考察している。主観的健康感、糖尿病通院割合、高血圧症通院割合、喫煙状況、飲酒状況を職種別に分析したところ、男女とも他職種に比べて、特に専門職との比較において管理職が明らかに健康状態がよいと結論づけられるほどの差は認められなかったとする。男性管理職の死亡率は1980年代から1990年代中頃にかけては他の職業に比べて低い状況であったが、1990年代後半から死亡率が大きく上昇して他の職業と逆転している。この傾向が2000年以降も続き、2015年においても管理職の死亡率は事務職や専門職に比べて相対的に高い状況が続いている。他国との比較においても、2000年以降に死亡率が急上昇して高止まりしたため2010年以降も高い水準で推移している。

以上みてきたように、管理職を取り巻く環境や職場の状況は大きく変わりつつある。管理職の役割の変化は、部下である一般の労働者へも大きな影響を与えられ、本特集が、今日的な課題の解決への一助となれば幸いである。

責任編集 山下充・坂爪洋美・西村純
(解題執筆 山下充)