

中間管理職は不要になるのか

佐藤 厚

はじめに

中間管理職の受難が叫ばれて久しい。いわゆるリストラの対象の多くが中高年ホワイトカラーにむけられたことによる。いまひとつはIT化である。IT化によって情報の共有化が進むといわゆる「中抜き」現象が生じ、その結果中間管理職が不要になるという知見がその例である。いずれにせよ中間管理職への風当たりは強い。この文章では、逆風にさらされているかにも見える中間管理職に注目し、中間管理職をめぐるこれまでの議論を整理しながら、今後の中間管理職のあり方について考察してみたい。

中間管理職をどう捉えるか

まず中間管理職とはどのような人々か。「中間」という点に着目すれば、中間管理職とは、経営トップと一般社員の中間にあって、部下を使って仕事をする人々ということになる。これが組織論的な文脈での定義であり、中間管理職の役割に着目した捉え方である。組織の上層と下層をつなぐ「連結ピン」(リッカート)として中間管理職を捉え、そこに生じてくる「交差圧力現象」にさらされる「板挟み」状態は中間管理職をよく表現している。トップからの指示を単に下に伝えるだけではなく「自らのビジョンを練りながら自部門の戦略を語る創造的ミドル」(金井1991)として、これからの中間管理職を捉えようとする議論もこうした組織論的文脈に位置する。

これが中間管理職の組織論的な捉え方だとすれば、人事処遇制度の観点から中間管理職を捉える見方がある。いわば人事管理論的捉え方ともいえよう。日本企業の人事処遇制度の代表は職能資格制度であるが、それは職務遂行能力を資格等級として格付けし、それに基づいて役職や処遇(=

賃金)を決めるしくみである。部長や課長などは役職であり、役職は、仕事上の役割である。その役職は資格・処遇と「緩やかに」対応している。「緩やか」とは同じ資格者にも部下のいるライン課長もいれば、部下のいない専門職スタッフもいるという意味であり、80年代後半から、大企業を中心に組織拡大が望めず管理職ポストが頭打ちになるなかで、専門職を含む管理職層が増加してきた。

中間管理職の割合と処遇の変化

利用可能な統計データのうちここでは厚生労働省『賃金センサス』を使って、中間管理職の割合や処遇の変化について調べてみよう。第1は、中間管理職の全労働者に占める割合の増減傾向である。『賃金センサス』では中間管理職比率がわかる(「部長」「課長」の全体労働者に占める割合。なお表1の注の管理職定義にもあるように、管理職には「部下なし」も含まれており正確には管理職層である。なお、管理職層でなく、管理職の割合は増加しておらず安定的に推移していることを「労働力調査」を使って分析したものに久本(1997)がある)。表1によると、1991年では8.0%(部長の割合は2.4%、課長の割合は5.6%)であったが、1996年では8.2%(部長比率は2.4%、課長比率は5.8%)、2001年では8.7%(部長比率が2.7%、課長比率が6.0%)となっており、中間管理職の割合は減少ではなくむしろ増加していることがわかる(労働省『平成10年版労働白書』でも同様の指摘。ちなみに1976年では管理職割合は5.7%だった)。ここで注意すべきは、部長、課長とも人数自体は減少しているが、非職階層もそれを上回る減少を見せている点である。90年代後半以降、顕在化した新規採用の抑制により若手社員(非職階層)が減少していることとパラレルな動きであるといえるだ

表1 中間管理職の割合の変化(男女計100人以上・産業計)

	部長	課長	係長	非職階	全労働者
1991年	38,561(2.4)	89,451(5.6)	82,897	1,242,213	1,590,857
1996年	36,732(2.4)	89,984(5.8)	84,451	1,181,760	1,542,634
2001年	38,241(2.7)	85,653(6.0)	80,067	1,085,119	1,420,985

注：1) ()は全労働者に占める割合。部長，課長数を全労働者で除した。

2) 人数の単位は10人。

3) 「部長」は「事業所で通常「部長」または「局長」と呼ばれている者であって、その組織が2課以上からなり、又は、その構成員が20人以上のもの長」+「同一事業所において、職務の内容及び責任の程度が「部長」に相当する者」(ただし「部長代理」などと呼ばれている者は除く)。

4) 「課長」は「事業所で通常「課長」と呼ばれている者であって、その組織が2係以上からなり、又は、その構成員が10人以上のもの長」+「同一事業所において、職務の内容及び責任の程度が「課長」に相当する者」(ただし「課長代理」などと呼ばれている者は除く)。

ろう。

第2は、中間管理職の管理スパンの変化である。たとえば課長の管理スパンの代理指標として部下(係長+非職階)の人数を課長数で割った値をみると、1991年では14.8人、1996年14.1人、2001年13.6人と、部下の数は徐々に小さくなっていることがわかる。第3は、中間管理職の処遇である。表1には掲載していないが、一般労働者との「相対賃金」の変化につき、各職階の平均賃金を非職階のそれで割った比率をみると、減少している(有賀1999)。また管理職への昇進年齢にも「遅れ」が生じているだけでなく、同期入社の上昇速度の格差も拡大している(労働省1998)。

まとめると、中間管理職の数は減少したが、非職階層もそれを上回る減少をみせたこともあって全労働者に占める中間管理職の割合はやや増加している。こうした傾向は、中間管理職の部下の数の減少傾向とも符合している。一方処遇面では、相対賃金の低下や昇進の遅れなどにより管理職の処遇は厳しいものとなっている。

中間管理職の仕事の変化

中間管理職の仕事に関してアンケート調査結果を振り返ってみよう。第1に、管理職の仕事の変化である。最近5年間における仕事生活の変化を調べた結果をみると、「仕事の範囲が広がった」「仕事に必要な知識・能力が増加した」「担当している仕事量が増加した」「仕事上の責任が増加した」といった傾向が指摘されている(日本労働研究機構1998)。それと同時に、情報化の進展、正社員数の削減と非正社員の増加といった変化も指摘されている。ここからは単に管理職の仕事が重

圧にさらされている姿だけでなく、その背後にあって圧力を引き起こしている企業組織の変動(リストラやダウンサイジングなど)も示唆されている。第2に、管理職の仕事を変化させるのは、組織変動だけでない。IT化に代表される技術革新の影響も無視しえないだろう。IT化の進展に伴う管理職の仕事については大きく二つの知見が提出されている。一つは、IT化の進展によって管理職の仕事や役割はますます重要になるというものであり、いわば管理職役割重要説である(三和総研2001;日本労働研究機構2001)。今一つは、IT化の進展は組織のフラット化や分権化を促し、組織階層が減少するので結果的に管理職のポストや役割が縮小するというものであり、いわば管理職役割縮小説である(日本労働研究機構2003)。

管理職の変質をめぐる議論

管理職の仕事の変化に関するアンケート調査結果をみると、異なった知見が併存している。ここでどちらが正しいかを問うのは生産的ではない。大切なのは、管理職役割重要説にせよ縮小説にせよ、環境と技術の変化により管理職の仕事が変わるという場合の論理を整理してみることである。つまり「かつての管理職の仕事はXだった。だが、環境変化により管理職に要求される仕事・役割もYに変わるだろう」という場合、なぜ「X→Y」なのか、その根拠を整理することである。この点を正確に把握できる統計も調査データもないので、代表的な論者の鍵となる概念やイメージを提示してみよう。

	X型の定義	Y型の定義
①組織構造	硬直的官僚制組織	柔軟・フラット型組織
②管理職の雇用関係	長期的「曖昧」な雇用関係	短期的限定的雇用関係
③管理職の役割	上意下達・ルーティン遂行	変化への対応と調整

この変化を記述する文献や概念は数多いが、代表的な見解をやや強引に整理すると、おおよそ上記のようになるであろう。たとえば、大手製造業8社、14組織、250人の面接調査をしたヘクシャーは、「X-Y」を、①強固な官僚制的組織と②長期的な雇用関係のもとで、③トップが策定した計画をルーティン的に遂行するX型管理職から、①ダイナミックな組織と②短期的限定的な雇用関係のもとで③変化に対応しつつ「与えられた」以上のミッションを遂行するY型管理職への変化として描写している（ヘクシャー1995）。こうしたヘクシャーの描写の背景には、「これまで市場の力を緩和させてきた多様な内部労働市場の調整機能が低下し外部の市場原理への依存を強めようとする」動向（キャベリ2001）がある。また急激な市場変化に即応すべく企業組織はフラット化され、作業組織も柔軟で部門横断的なチーム制をとるようになる。こうした変化は管理職の雇用関係や仕事・役割に大きな影響を与えている。

第1に、かかる変化は、管理職のポスト数や雇用関係にも影響を及ぼす。管理職ポスト数は減少し、特定企業内での長期にわたる昇進階段は瓦解する危険性を秘めている（Osterman, ed. 1996）。実際、90年代のアメリカについて、「管理職地位の数」「管理職在任期間」「賃金変化」などの指標の観察結果を総合すると、そうした変化がゆっくり生じているという。第2に、かかる変化は、管理職の仕事や役割にも影響を及ぼす。管理職は市場圧力と消費者のニーズにさらされており、その仕事内容も、「（上で決まったことを）特定部門内の部下にやらせる」ルーティンマネジメント型から「しばしば他部門や他社と連携しつつ、自らも実務をこなす」プレーイングマネジャー型へと変化する。実際、組織の境界上にあつて、ウチとソトの結節点を担う管理職のこの役割を強調する議論は数多い。「高付加価値型企業の組織は、ピラミッドではなく、網状のクモの巣（組織網）」

（ライシュ1991）といった主張はその代表例である。ライシュ流に言えば、管理者は「クモの巣」の網の目に位置して問題を発見し、解決し、戦略を媒介する「シンボリックアナリスト」としてイメージされている。「オープンシステムのネットワーク組織の下で、シナジープラットフォームの担い手として、パワーコーディネータやナレッジインテグレータ」的役割を期待する議論も管理者の結節機能を重視した議論といえる（花田1998）。第3に、かかる変化の延長上には、企業と管理職との「新しい」関係のあり方も浮上してくることになる。X型ではその関係の核は、特定組織への「忠誠心」であり、それは特定企業との長期的な雇用関係や（昇進）キャリア見込みによって担保されていた。だがY型になると、その関係の核は、特定企業への忠誠心ではなく、たとえば特定企業に限定されない「プロジェクトへのコミットメント」のごときものになる。こうした関係の変化の延長上にいかなる像を想定するか。雇用関係ではなく会社と業務契約を結ぶフリーエージェントがそうした像の一つであるが、ヘクシャーはフリーエージェント化の限界を指摘している点に注意を払っておきたい（「企業は市場で調達できるより、高度の協力を必要としている」ヘクシャー1995：240）。

管理職の存在理由とプレーイング マネジャー化

これまでの議論を、組織が管理職を必要とする理由という観点から整理し、あわせて統計・調査結果から示唆されるPM化（プレーイングマネジャー化＝管理機能（M）と実行機能（P）を併せ持つ存在）仮説を提案することにしたい。

ここで、マネジャーの役割と存在意義について考察したミンツバーグの研究を取り上げるのが有意義である。第1は、マネジャーの「統合された」役割の意義である。ミンツバーグはマネジャーの

役割として、①フィギュアヘッド(象徴的)②リエゾン(ネットワーク維持)③リーダー(部下の動機づけ)④モニター⑤周知伝達役⑥スポークスマン(情報の役割)⑦企業家⑧障害処理者⑨資源配分者⑩交渉者(意思決定の役割)を挙げ、それらが容易に分離されず、「統合」されていなければならないことを示した(ミンツバーグ1993)。たとえばリエゾンのように接触する機会のないマネジャーは、外部情報が不足する。その結果部下の必要とする情報を伝達することも、外部情勢を適切に反映した意志決定を下すこともできなくなる。

第2に、組織はなぜマネジャーを必要とするのか。端的に言って組織構造を完全にデザインすることは困難であり、予期せざる変化に対応しつつ組織業務を維持運営する役割が絶えず発生する。これらの要請を受けとめるためにもマネジャー機能が必要となる。

もしこの前提にして正しいなら、管理機能や管理職の役割を必要としない組織は存在しない。むしろ一定規模以上の組織の場合、変化に対応しつつ管理・統合可能な管理単位にくくりなおす要請が発生する。それでは、いま企業では、だれがどのような形でこの管理的な機能を担っているのか。小論のタイトルに掲げた「管理職は不要になるか」といった問いかけは、このように言い換えられる必要があるだろう。

組織は管理機能を必要とする。この組織論的な命題と上述した調査結果を踏まえると、管理職と一般社員のPM化とでも呼べる傾向を指摘できるのではないかと。すでにみたように、管理職の全体労働者に占める割合は増加し、部下の数が減少する一方で、管理職の「仕事の範囲は広がり、仕事量は増加」している。さらに見落とせないのは非正規労働者(外部人材)の増加である。

以上の傾向を合成すると、管理職には、管理(M機能)の役割だけでなく実務(P機能)もこなすことがますます要請されてきているのではないかと。これまでも日本の管理職はPM的だといわれてきたが、その傾向が一段と進展しているといえ

るのではないかと。ちなみに、IT化の影響に引きつけるなら、IT化の進展が管理職を不要にするのではなく、たとえば一般職にやらせていたOA機器操作を、いまや管理職自らがやらなければならない結果、IT機器使いこなし能力のない管理職はついていけなくなる。こう解釈すればここでいうPM化になじむ。PM化傾向は管理職だけでない。係長、主任クラスも実務の第一戦であることはこれまで同様だが、加えて非正規労働者や外部人材(派遣や請負スタッフなど)を管理する役割が出てきた。人事制度上は課長でないがパートを多数管理する店長などがその典型例である。ここでも実務に加えて管理的要素の付加という意味でPM化である。これに加えて、大手メーカーに見られるような主任層の裁量労働制適用者に成果給を当てはめていく人事制度の普及は、「労働時間の長さ」を管理しないという意味で、このPM的働き方をより鮮明なものにしていくのかもしれない(佐藤2003)。

参考文献

- 有賀健(1999)「人的資源管理の制度改革」『日本労働研究雑誌』No.474。
- 金井壽宏(1991)『変革型モデルの探求』白桃書房。
- 労働省(1998)『平成10年版労働白書』。
- 日本労働研究機構(1998)『管理職層の雇用管理システムに関する総合的研究(下)』。
- 三和総合研究所(2001)『「IT革命」が我が国の労働に与える影響についての調査研究』。
- 日本労働研究機構(2001)『IT活用企業についての実態調査』。
- 日本労働研究機構(2003)『情報技術革新と雇用・人事管理の変化』。
- ヘクシャー, C.(1995)『ホワイトカラー・ブルース』日経BP。
- キャベリ, P.(2001)『雇用の未来』日本経済新聞社。
- Osterman, ed., (1996) *Broken Ladder*, Oxford University Press.
- ライシュ, R.(1991)『The Work of Nations』ダイヤモンド社。
- 花田光世(1998)「情報ネットワーク型組織と人事システム」『日本労働研究雑誌』No.458。
- ミンツバーグ, H.(1993)『マネジャーの仕事』白桃書房。
- 佐藤厚(2003)「人事制度の変化と裁量労働制」『日本労働研究雑誌』No.519。
- 久本憲夫(1997)「急増する管理職クラスと労働組合の組織的課題」連合総合生活開発研究所『創造的キャリア時代のサラリーマン』日本評論社。

(さとう・あつし 同志社大学大学院総合政策科学研究科教授)