

# データで確認! 人員構成 6つの着眼点

～望ましい組織構造と適正バランスに近づくヒント～

No.1	自社の適正人員をどう見るか
No.2	管理職比率を点検しよう
No.3	
No.4	
No.5	
No.6	

No.1 No.2 No.3 No.4 No.5 No.6

## No.2 管理職比率を点検しよう

今回は、「管理職比率」について見ていきます。管理職比率とは、全社員に対しての管理職の割合を指しており、「管理職人数÷全社員数×100」で算出できます。この数字がどんな意味を持っているか、何に影響を与えていくのか、詳細に見ていきましょう。

### 1 管理職が増える 3つの理由

#### ①年功序列の昇進・昇格制度

一般的に管理職とは、部門の数値責任を負い、部下の育成なども任されるなど一般社員とは職責や仕事内容など大きく異なるために、処遇も高くなっています。一昔前は、管理職になることをキャリアゴールとして考えていた人も少なくありませんでした。「今はしんどいけれど、4歳になれば課長になって社会的にも認められるし、年収も上がるから頑張ろう」と考えるビジネスパーソンがたくさんいて、それに応えるのが会社の役目でした。実際に多くの会社で、ある程度の年齢が来たら役職に就けるという年功序列的な人事管理をしてきたため、必要以上に管理職が増えました。

#### ②温情的な人事管理

A君が管理職になっているから、そろそろ同期のB君も…という温情的な人事管理も大きな原因

です。このような人事をしていたら、ポストがいくつあっても足りません。本来は組織機能に応じたポストであるはずですが、処遇をするためにポストを作るといような現象も生じてしまいます。

#### ③ずさんな時間管理

法律的には「管理監督者」は時間外手当の支給対象外とされています。そこで名前だけ管理職にして、実際には一般社員と同じ仕事をさせる実態がかつては見られました。名ばかり管理職が問題になってからは減少してきましたが、今でもそのようなことをしている企業があるようです。

日本の企業は、降格人事をあまりしないため、いったん昇進すると定年退職するか、役職定年になるまでポジションが維持され、管理職が増えていくのです。

### 2 管理職比率を 比較する方法

ところで、何をもち管理職の多い・少ないを検討すべきでしょうか。比較する材料は2つあります。1つ目は他社比較、2つ目は自社比較です。

まず他社比較では、厚生労働省の賃金構造基本統計調査などの外部データを用います。自社の産業ではどのくらいが平均なのかを把握し比較することで、管理職の多

い・少ないを判断できます。

2つ目の自社比較とは、過去の管理職比率を算出し経年比較をすることです。自社の過去と比較し現在は多いのか、少ないのかを判断します。ただしこれらの比較材料は、企業規模やビジネスモデルなどで大きく変わるので、あくまで参考という位置づけにしてください。

以上2つの比較をすることでおよその把握ができます。参考として産業別の管理職比率を掲載しておきますので、自社と比較してみてください(図表)。

### 3 管理職が増加することで 発生する問題

さて、管理職比率が高いとどのような問題があるのでしょうか。想定される問題は次の3つです。

#### ①組織レベルの低下

通常、管理職は組織の業績を向上させる、あるいは維持する役割を担っています。そのために、職場環境の整備や部下育成を推進しています。しかし管理職適性のない人が管理職になってしまうと、業績が下がり、また部下の能力も上がりにくく、結果として部署全体のレベルが低下します。

#### ②無駄な人件費の増加

管理職が増えると、人件費が増加します。管理職は時間外手当が



■ 清水 政美 (しみず まさみ) セレクションアンドバリエーション株式会社 シニアコンサルタント  
 大学卒業後、人事コンサルティング会社にて主に人材開発、能力開発の分野の知見を深める。特にマネジメント分野に特化した様々な研修コンテンツを開発。その後、経営コンサルティング会社にて経営全般の支援に従事する。業務を通して「企業はヒトなり」を身を以て経験し、人事コンサルティングに重点を置くようになる。現在では主に人事制度構築とそれに伴う社員育成に携わっている。  
 ●住所：〒550-0003 大阪市西区京町堀1-4-9 京町橋八千代ビル3階  
 ●TEL：06-6441-2320 ●URL：http://www.sele-vari.co.jp

ないため、一般社員が残業すると、管理職の給与を超えてしまうことがあります。この逆転現象を解消するために管理職の給与を引き上げる企業が増えています。そのような制度体系でむやみに管理職を増やすと、思いもよらぬ人件費の増加につながる恐れがあります。

### ③法令違反

時間外手当のつかない管理監督者には、経営を担う役割を持ち、組織に時間管理されず、その地位にふさわしい処遇がされているといった要件が必要です。時間外手当削減のために、上記のような要件を備えていない人を管理監督者として配置すると、明らかな法令違反となります。

## 4 管理職比率を適正にするために

まずは、自社の適正な管理職の人数を把握しましょう。そのためには、他社比較や自社比較、そして組織図の見直しが必要です。組織図に照らして、ムダなポストがないか、本当に管理職が必要なのかを検討しましょう。

そのうえで、人事部としてやるべきことは2つです。それは昇進・昇格要件の見直しと厳格な運用です。管理職が多いということは、「誰でも管理職になることができる状態」だといえます。つまり、

図表 産業別管理職比率

産業	部長級比率	課長級比率	管理職比率
全産業	2.8%	7.2%	10.1%
建設業	6.2%	11.7%	17.9%
製造業	2.7%	7.3%	9.9%
鉱業、採石業、砂利採取業	3.9%	10.3%	14.2%
電気・ガス・熱供給・水道業	1.0%	5.5%	6.5%
情報通信業	4.8%	10.7%	15.5%
運輸業、郵便業	1.3%	3.5%	4.9%
卸売業、小売業	3.4%	10.0%	13.4%
金融業、保険業	2.8%	8.7%	11.6%
不動産業、物品賃貸業	4.4%	8.5%	13.0%
学術研究、専門・技術サービス業	3.8%	10.2%	14.0%
宿泊業、飲食サービス業	2.6%	5.9%	8.5%
生活関連サービス業、娯楽業	2.9%	7.6%	10.5%
教育、学習支援業	2.4%	4.2%	6.6%
医療、福祉	1.7%	3.4%	5.1%
複合サービス事業	3.3%	9.6%	12.9%
サービス業（他に分類されないもの）	2.7%	6.0%	8.7%

※「平成29年 賃金構造基本統計調査」をもとに作成しております  
 ※100名以上の企業対象をしております  
 ※部長級と課長級を管理職とみなしています  
 ※男女の区分はしていません

人事制度において昇進や昇格の要件がない、あるいは甘いと考えることができます。管理職に求められる責務は重く、誰でも簡単になれる立場ではありません。自社の管理職にはどのような人が適性なのかをしっかりと定める必要があります。厳格な運用についても同様です。自社に管理職要件や昇進・昇格要件が定められているという企業でも、ほとんど使われておらず、年功的な考えや温情的な人事で昇進させているケースがあります。このような状態は、人事部が変えなければなりません。このまま継続していくとどのようになってしまうのか、危機感を持って経

営層に説明し、制度に則った厳格な運用をしていきましょう。

### 【✓チェックポイント】

- 自社の管理職比率の現状を知りましょう  
 他社比較と自社比較で適正管理職比率を算出します。
- 管理職要件を明確にしましょう  
 自社にとっての管理職のあり方を検討してください。
- 厳格な運用をしましょう  
 制度があっても骨抜きにされないよう、人事部がしっかり運用してください。