

マネジャーの仕事と部下の行動との 関係についての一考察

The importance of their subordinates' behavior to accomplish managers' task

佐藤 剛*
Takeshi Satoh

目次

1. はじめに
2. マネジャーの仕事とは何か
 - 2.1 マネジャーと新製品開発
 - 2.2 マネジャーと投資計画
 - 2.3 事例からの示唆
3. マネジャーの仕事に関するこれまでの研究
 - 3.1 古典的マネジメント論
 - 3.2 古典的マネジメント論以降のマネジャーの仕事についての研究
 - 3.3 部下の自律的行動
4. 現代組織が前提とする部下の行動
 - 4.1 新しい組織の動き
 - 4.2 新しい組織とメンバーの行動
 - 4.3 自律的行動をめぐるジレンマ
5. おわりに

1. はじめに

組織がアカデミックな研究の対象として認識されて以来、マネジャーの仕事は一連の業務の計画を立て、その計画の通りに業務が遂行するかどうかを監督すること、あるいは計画や規則にない例外的な事項を処理することであると考えられていた。このような考え方は現在でも重要であると見なされているようであるが、はたして、現在のマネジメントの姿と一致しているのであろうか。

例えば、信越化学の金川社長は「書類決済において疑問が残ったら、直接担当者に電話をかけて話を聞く。電子メールは使わない。」ということである。¹電子メールを使わない理由は担当者とのディスカッションできないからだという。つまり、電子メールなどの手段により部下に一方的に指示を伝達するのではなく、相互のコミュニケーションを通じて、より良い業務の実践を目指しているのである。もし、先に示したように、マネジャーの仕事が計画立案とその実践の監督であるとする、金川社長の行動はマネジャーの行動とは呼べなくなってしまうであろう。しかも、直接、担当者と話すということは階層性を前提とする組織においては、公式の伝達ルートを逸脱したやりとりと見なされよう。

さらに、この事例で重要なことは、担当者に意見を求めていることである。このことは担当者が自律的に業務について判断できる能力を持っていることを前提としている。社長と担当者がそれぞれ自律した個人として、話し合うのであるから、社長の考えを一方的に押し付けるだけではなく、結果として社長の考えや判断に変更が加わることもある。つまり、社長がみずから担当者と電話で話すという行為それ自体が担当者の自律的判断を促していると言えるのではないだろうか。この点は計画と実行という機能の分離を前提とするバーナードなどの古典的マネジメント論とは相違

*産業社会学部助教授

するところである。

ところで、すでに多くのマネジャーの研究において、古典的マネジメント論とは異なるマネジャー像が指摘されている。この点については、後で章を立てて検討することにする。例えば、先に取り上げた信越化学の金川社長は7時に出社し、世界中から来たFAXに目を通すという。そして、その日のうちに返信するという。おそらく、FAXに書かれた案件は千差万別であろう。そして、その多様な案件にその日のうちに答えるためには、社長は時間を割くことになる。ある場合には経理の担当者を社長室に呼び出し、また、別の場合には新製品開発担当者に電話で連絡をとりながら、みずからの考えをまとめることになろう。1日という限られた時間のなかで結論を出すためには、当然、ひとつひとつの行動は短時間でおこなわれることになる。しかも、それぞれの行動はなんの脈絡もないように第3者には見えるであろう。

そこで、本稿では、まず、現代組織のマネジャーの行動の特徴を整理することにする。次に、これまでの研究がこのような特徴をもつマネジャーの行動をどのように取り扱ってきたかをレビューする。最後に、レビュー結果から今後、どのようなフレームワークで研究を進めるべきかを検討することにする。

2. マネジャーの仕事とは何か

2.1 マネジャーと新製品開発

家庭用品メーカーであるレックは子会社の事業の失敗が原因となって、1992年、会社更生法を東京地裁に申請した。このとき、事業管財人としてニフコ社長の小笠原氏が就任した。その後、レックはニフコの全額出資子会社になった。95年から98年のわずか4年の間に、4人の社長がニフコから送り込まれた。しかし、そのうち3人の再建計画はうまくいかず、4人目の社長として大久保氏が98年に就任した。もともと「開発のレック」と呼ばれるほど、技術力があり、事業としても成功していた。しかし、子会社の債務保証などの問題から、経営が破綻することになったのである。

就任したばかりの大久保社長はこの技術力を生かして、目玉となる新製品を開発し起死回生をね

らった。そのために特命プロジェクトを編成した。しかも、そのメンバーはわずか4名であった。しかし、工業用ファスナーメーカーであるニフコ出身の大久保社長自身、何か特別なアイデアがあったわけではなかった。そのためか、特命プロジェクトのメンバーには「好きにやれ」という指示だけであったという。もちろん、好きにやるために、メンバーには商品開発についての全権はもちろん、さらに生産体制を確立するために仕入れ数量、仕入れ値、販売価格を決定する権限まで与えられた。この特命プロジェクトが立ち上がったのが99年7月であるが、それから5ヵ月後「激落ちくん」が発売になった。この製品の素材はもともと製品開発部門では歯牙にもかけられなかったものであるが、洗剤を使わなくても水だけで汚れが落ちるという特徴をもっていた。しかも、これまでレックは開発力にこだわりをもつあまり、ネーミングについてほとんど無頓着であった。しかし、この製品に限っては特命プロジェクトメンバーがかなりユニークな名前を付けることになった。新製品に社運を賭ける意気込みがこの名前に込められているのかもしれない。

いずれにしろ、この激落ちくんはレックにとってヒット商品となった。2001年で累積販売数量が342万個に達した。そして、このヒット商品の影響で、他の商品の注文も増えることになった。結果として、経常利益も徐々に増加しつつある。さらに、激落ちくんの利益も一因となって、2001年9月には会社更生手続きが終了した。²

レックの特命プロジェクトの目的は会社更生計画を終了させて、通常の業務ができる企業になるために、新製品を開発することであった。したがって、特命プロジェクトのメンバーは社運を握っていたといえよう。しかし、大久保社長からの指示は「好きにやれ」という言葉に象徴されるように、特定の製品開発に焦点を当てたものではなかったようである。大久保社長が決定していたことは、レックの商品政策として、ふきんやスポンジなどの消耗品分野に力をいれることだけであった。しかし、わずか数ヶ月のうちに画期的商品が生み出されたのである。もちろん、大久保社長は社内にこの画期的な商品作りのための潜在的な可能性をもった素材があるということなど知ら

なかった。したがって、事前に商品コンセプトを伝え、その開発を指揮することなどできなかったと考えられる。

おそらく多くの企業では、画期的な製品やサービスを開発する際に、トップマネジメントができる主なことは、開発のための条件を整えることであろう。仮に、レックの事例で社長が技術畑出身でも、製品スペックについて指示することは不可能であろう。もう少し詳しく開発のための条件の内容を検討してみると、以下のように整理できよう。1) はすでに指摘している設備や人材を整えることである。2) 開発担当者がその能力を十分に発揮できるように権限を与えることである。つまり、組織のオペレーション上のルールを変更することにより、開発担当者が仕事をしやすくするのである。これにより、担当者は社内調整がしやすくなり、また社内外の資源の活用をスムーズに行うことができるようになる。3) 担当者への信頼感を積極的に示すことである。社会的な関係作りと呼んでもよいかもしれない。レックの事例で言えば、「好きにやれ」という言葉に社長の担当者への信頼感は象徴されることになる。

ここで、3) について、もう少し説明を加えることにする。「好きにやれ」という言葉はふたつの意味をもっているといえよう。担当者の能力を信じていること、同時に担当者の責任が重いことである。つまり、担当者の仕事が成功するか失敗するかによって、組織の命運が左右されることである。トップマネジメントとしては最大限の裁量権を与えたのだから、後は担当者に組織の行方を任せたとということであろう。一方、「好きにやれ」と言われた開発担当者も当然、自分の肩に組織の今後がかかっていることを認識しているであろう。この全面的な社長からの信頼の言葉は上位者からの単なる指揮命令以上の重みを持っていたかもしれない。社長も開発担当者も組織が存亡の危機にあるというコンテクストを共有したので、「好きにやれ」という言葉は両者の関係を強固にしたものと考えられる。

2.2 マネジャーと投資計画

グローブ（インテル元会長）は

「わが社の最も重要な戦略決定は、明確な企業

ビジョンに対応してなされたのではなく、本当に現状を把握しているマネジャーたちによる、マーケティングや投資の意思決定だった。」³と語っている。

たしかに、現場に最も精通したマネジャーが意思決定した方が、有効な方策を立案できるであろう。そして、インテルではそうしてきたという。そのためにはおそらく、マネジャーたちに大幅な権限を委譲しているであろう。

また、グローブは、

「トップが戦略的な焦点を絞り込みすぎないことが大切だ」⁴とも語っている。

この発言は、ただマネジャーに戦略決定を任せるのではなく、トップマネジメントは方向性を示していることを意味している。マネジャーが意思決定する際に、トップマネジメントはその考慮すべき範囲を限定していると考えてよいであろう。限定した範囲のなかで、目標を達成するための方策について、マネジャーの判断に委ねているといえる。そして、委ねた結果、企業が成功したことを先のグローブの発言は含意しているのである。

このように、戦略的決定においても直接、具体的な指示を出さないようである。グローブの前者の発言はレックの開発担当者が新製品の開発のために全権を委任されたように、特定の部署を担当するマネジャーが戦略を決定することを意味している。レックの事例では、特命プロジェクトとして一時的性格のものであるが、インテルの場合は制度として定着していることを示しているようである。

そして、後者のグローブの発言は、おそらく上司から部下への指示の仕方が特定の行動を取るようという内容ではないようである。このことは、部下が自主的判断できる余地があることを意味する。たとえ、上司が予め決めた選択肢のなかからであっても、最終的な判断に自らが関与できるということは、選択プロセスはもちろん、具体的な実践プロセスにおいて、自分の能力を発揮できることを意味する。このような指示の仕方はふたつの効果が期待できる。ひとつはすでにふれたように、部下の業務への積極的な取組みが期待できることである。二つめは、与えられた裁量の範囲

内で、新しい仕事の方法なり内容が生まれる可能性があることである。もちろん、新しい仕事の方法なり内容は組織目標にとってプラス面もあるが、マイナス面もある。プラスの場合にはより支援すること、そしてマイナスの場合はそれを抑制することがマネジャーの仕事になろう。このように、プラスであれマイナスであれ、創造的な活動が期待できることになる。

2.3 事例からの示唆

レックの事例においても、インテルの事例においても、マネジャーは部下の自律的な判断そして行動を期待しているように思われる。部下が自律的に行動することにより、その行動が上司が判断あるいは行動するよりも、適切な場合が多いと上司は考えているようである。さらに、創造性が発揮されることも期待しているようである。

例えば、社長の特命で行われたレックの新製品開発は社外出身の社長であったからという理由だったのかもしれないが、担当者が中心にプロジェクトを進めた結果、成功に結びついたものである。

また、インテルの事例は、投資計画を担当マネジャーに任せるということが、日常的に行われていることを示している。このことは期待だけでなく、マネジャーに任せることにより、投資に成功していることを意味していると考えられる。この場合、部下が自律的行動をとることはより積極的な意味をもつことになる。単に、より望ましい意思決定や行動がとられる確率に上司が期待するレベルから、組織として方針に近いものになっているのではないだろうか。

そこで、このように部下の自律的行動を期待するようなマネジメント行動は、これまでの研究はどのように取り扱ってきたのであろうか。次章でレビューすることにする。

3. マネジャーの仕事に関するこれまでの研究

3.1 古典的マネジメント論

(1) ファヨール⁵

ファヨールの最大の貢献は経営という概念が定義づけられること、そして一般化できることを主

張したことである。前者については、経営が定義づけられるということは、教えることが可能であることを意味している。つまり、経営教育が可能であることを初めて主張したのである。また、かれは経営の一般原則を14項目にわたって整理したが、このことは原則に従えば、どのような組織でも経営することができることになる。これらの原則の最も大きな特徴のひとつは計画と実行という機能を明確に分離するところである。つまり、計画し、その成果を評価する人間と、計画に従い実行する人間は別であるべきであると主張している。

(2) バーナード⁶

バーナードの理論的貢献として、なによりも組織の重要性を主張したことである。そして、組織の運営には合理的意思決定が重要であるとする。この考え方はその後の経営理論に大きな影響を与えることになる。例えば、サイモンも意思決定の合理性について理論を展開している。そしてバーナードは組織を「二人もしくはそれ以上の人の力が意識的に調整された活動のシステム」として定義している。したがって、組織が機能するためには、まず目的を設定することが必要となる。しかも、組織メンバー間で共有されている必要がある。つまり、組織は目的を定義し公式化しなければならないことをバーナードは指摘した。一旦、目的が決まると、その目的の達成のために組織メンバーはコミットしなければならない、そのためにコミュニケーションが重要であるとする。

(3) 古典的マネジメント理論の特徴

ファヨールとバーナードの理論を取り上げたが、かれらの理論特徴はマネジメントという活動は合理的に遂行され、「あいまいさ」の入る余地などほとんどないことである。そしてかれらの考え方は、その後、経営理論に大きな影響を与えた。つまり、かれらの主張を明示的あるいは暗示的に前提としている理論が多い。具体的には以下のような組織現象が現実には生起しているという前提のもとに理論が展開される場合が多い。

①計画と実行の分離

指揮する者と指揮される者が別であるということ

②マネジメントの仕事は計画、調整、コント

ロール

実行を担当する者は上司の指示に従うだけで、計画、調整、コントロールという活動は基本的にしないということ

③目的の公式化

目的を設定し、組織メンバーに公的に伝えること

④目的達成のためのコミットの必要性

組織メンバーを動機付けること

⑤合理的意思決定

組織における意思決定は合理的に行わなければならないこと

3.2 古典的マネジメント以降のマネジャーの仕事についての研究

古典的マネジメント論の流れを受けて、マネジャーの行動を実態を経験的に把握しようとする研究がその後、行われている。その多くは古典的マネジメント論が想定するマネジャーモデルとは異なる。

(1) カールソン

Carlson (1951) はもっとも早い段階でマネジャーの仕事の実態について分析をした研究であるといわれる。調査の対象はスウェーデンの企業の重役であった。かれらに自分の行動を記録してもらい「日誌法」という方法を考案し、重役の行動の実態にかんするデータを収集した。その結果、こまごまとした業務を日常的にこなさなければならないマネジャーの姿を明らかにしている。そして、マネジャーは本来、効率的な行動とは何かを知らながら、実際はそのような行動がとれず、煩瑣な業務に忙殺されている状態を管理病理的であると指摘した。

日誌法という調査方法が行動の記述であるために、重役が何を考えているのか、あるいはどのように判断したのかといったことは知ることが出来ない。そのため、結果としての行動から、何を考えているかを類推することになる。その類推の前提とされているのが、マネジャーは合理的計画し判断することができるということである。そのような能力がありながら、合理的な行動ができないのは、日常の煩雑な業務を行わなければならないからであるとカールソンは結論付けている。

計画立案や指示といった仕事がマネジャーの本来の仕事であるということがカールソンの主張の背景にあるものと思われる。そのため、マネジャーは日常的な細かな管理業務から解放されるべきであるカールソンは考えているようである。

(2) スチュワート

Stewart (1967) では上記のカールソンの手法を用いて、イギリスの企業のトップマネジメントとミドルマネジメントに対して調査を行った。その結果、1) 人間関係作りのために部下と接触機会をもつこと、2) 仕事の遂行状況を確認すること、3) リスクテイクすること、4) 業務範囲を決めることがマネジャーの主要な仕事であると指摘している。

彼の主張には、マネジャーが計画立案すべきであるとか、仕事内容を指示すべきであるとかという指摘は直接的な表現としては見られない。むしろ、部下が仕事をスムーズに進めるための条件作りに腐心していることが強調されている。部下とのコミュニケーションを図ること、仕事の進捗を気遣いながら、問題が生じた場合はマネジャー自らが責任をとることがマネジャーの主要な仕事であるとしている。また、部下が与えられた目標を達成するために、必要があれば、仕事の内容の分担範囲や協力体制を決めることも行うことになる。

このように部下の仕事の進め方をサポートすることがマネジャーの仕事であるとスチュワートは考えているといえよう。この点でカールソンが想定する計画と実行の分離という考え方とは異なる。

(3) ラップ

Wrapp (1967) はマネジャーの行動を5つに分類している。すなわち、1) 多くの情報経路を確保し、常に情報収集していること、2) 限られた重要な問題に対してのみ、時間とエネルギーを集中すること、3) 組織内のパワーゲームを活用すること、4) 目的をあいまいに表現し方向性を示すこと、5) 業務上の様々な問題や決定のなかから、関連するものを選んで指摘することである。

優秀なマネジャーは上記のように行動している。まず、情報については、組織の内外を問わず、独自のチャンネルをもっている。そして、そ

これらのチャンネルからの情報を継続的に集めることによって、新しいアイデアが生まれたり、問題点を発見したりすることができることになる。

次に、目的を具体的に表現しないこと、あるいはいろいろな業務を関連付けていくという方法は、業務が創発されることを前提しているものと考えられる。つまり、仕事は当初の計画を正確になぞりながら進めるものではなく、必要に応じて内容や方法を変えながら、より良い結果が得られるように進めるべきである（例えば、当初の予定になくても、効果が高いと想定されれば、関連する部署同士が協働で仕事をするといった方法で）という考え方を優秀なマネジャーは持っているものと思われる。そして、問題が生じた場合、トップダウンで判断するのではなく、当事者同士の政治的行動を利用することもある。政治的行動をうまく利用すれば、組織全体のコンセンサスを得ることができたり、あるいは組織の方針にそぐわないメンバーの参加を排除したりすることもできることになろう。

そして、上記のような行動をとるために、マネジャーは限られた時間を最大限に有効に活用しようとするのであろう。特に、業務が創発することを前提とする行動をマネジャーがとっているという指摘はバーナード等の古典的マネジメント論にはないものである。

(4) ミンツバーグ

ミンツバーグ (Mintzberg, 1973, 1975) はマネジャーの行動を次のように分類する。

- 1) いつも早いペースで仕事をし、その行動は、手短かで多様で断片的である。そして行動志向でじっくり考えることは好まない。
- 2) 例外的事項を処理する外に、無数の定常的業務の遂行が含まれる。
- 3) 電話と会議で執務時間のほとんどを使う。
- 4) 時間配分、情報処理などの計画事項はマネジャーの頭脳の奥にあり、表面に現れてこない。

まず、限られた時間を有効に活用しようとするために、マネジャーの仕事は手短かで多様で断片的に見えるのであろうと考えられる。その一方で定常的な業務が多数あり、一定の時間がそこに費やされることになる。

このように、裁量時間が限定されているにもかかわらず、もっとも時間をかけるのが直接的コミュニケーションである。電話や会議といったコミュニケーション方法は文書による指示とは違い、交換される情報の種類や量が多い。例えば、相手の声のトーンや表情からも情報が得ることができる。その反面、時間をかけなければならないコミュニケーション方法であるといえよう。それにもかかわらず、マネジャーが直接的なコミュニケーションを多くとっているとミンツバーグは指摘している。何か目的があるからこそ、希少な時間のなかから、直接的コミュニケーションに時間を割いているものと考えられる。おそらく、マネジャーは一方的に命令や指示を与えるのではなく、双方方向のコミュニケーションを通じて、部下を説得することや部下から新しいアイデアを引き出すことを目指しているのではないだろうか。あるいはマネジャーがこのようなことを意識していなくても、直接的なコミュニケーションをとることによって、部下の説得や新しい発想を生み出すことは可能であると思われる。

ただし、マネジャーの時間配分や情報処理がどのように行われるのかについては、第3者は理解できないとしている。

(5) ピーターズ

Peters (1979) では組織におけるマネジャーの意思決定の実態を次のように整理している。

- 1) トップマネジメントは一般に、完全にまとめられたいくつかの選択的代替案のセットではなく、単一の新製品、単一のTOB候補企業、単一の大きな投資案、といった単一の提案を受け取る。
- 2) トップマネジメントのほとんどの時間は、火消しに使われており、トップ自身、事態がかなり進行した後でないと、重大な事態は知らされない。
- 3) トップマネジメントの耳には、ほとんど悪いニュースは入ってこない。
- 4) 非常に重要な問題についての意思決定は、トップマネジメントが何ヶ月も、何年も考えをめぐらした後に行われる。そして、この結果、彼らが選択する解決策は案が作成された初期の段階のものと大差がないことが多い。

ピーターズの主張にしたがうと、トップマネジメントはみずから発案することもなく、また組織内で問題が生じてもほとんど知ることがない。しかし、実際の組織では、さまざまなアイデアやそれに基づいた計画が立案されている。そして、当然のことながら数多くの問題も生じ、その問題を解決しようと試みられている。

ここで、トップマネジメントがほとんど関与していないのであるから、部下が自発的に行動していることになる。部下がイニシアチブをとって、行動するからこそ、トップはピーターズの指摘するような意思決定をするのであろう。

(6) コッター

Kotter (1982) ではマネジャーの日常の行動は「計画立案」、「組織化」、「統制」、「指揮」、「人員配置」などのカテゴリーに分類することは難しく、むしろ場当たりの見るとしている。

計画立案、組織化、統制などの行動はいわゆる古典的マネジメント論の主張するマネジメントの特徴である。計画と行動の分業を特徴とすると言い換えることができよう。そして、コッターはこの古典的なマネジメント論では現実のマネジャーの行動は説明できないと主張するのである。

そして、場当たりの行動とは断片的で単発的であり、第三者からすると、ある行動と次の行動との関係が理解できないような特徴をもつ行動であると考えられる。そこで、これまでの理論からも説明できない、さらに行動の実態も理解がむずかしいのがマネジャーの行動であるということになる。

しかし、コッターはこのような特徴をもつ行動を優秀なマネジャーはとっていることを指摘するにとどまっている。そして、組織において、そのような行動がなぜ有効かという議論はしていない。

(7) ヘイルズ

Hales (1986) ではヘイルズ自身は、実態調査を行っておらず、それまでの経験的研究の成果を包括的にレビューしている。その結果、マネジャーの仕事は10種類に要約できるとしている。それは以下のとおりである。

1) 専門家の要素とジェネラリストの要素とが結びついた仕事

- 2) 詳細な仕事そのものではなく、それらを結びつけたり、管理したり、結果について責任をとる仕事
- 3) タイムスパン、出来事、不測の事態、資源によって特性が変わる仕事
- 4) 日常的には問題解決、組織や規則に関する個別の問題にほとんどの時間がとられる仕事
- 5) 限られた時間でフェースツーフェースのコミュニケーションで相手を説得する活動が多い仕事
- 6) コミュニケーションの内容や誰とのコミュニケーションかによってコミュニケーションのパターンが多様な仕事
- 7) 個別の活動にかかる時間は限られている仕事、計画や意思決定は他の活動のなかで一緒に行われる。
- 8) 自分が何をしているか非公式の関係や政治的な関係のなかで説明するのに多くの時間をかける仕事
- 9) 社会的、技術的コンフリクトを解決する仕事
- 10) 何をどのようにするかという重大な選択をする仕事

これらの特徴をもつマネジャーの行動が組織のなかで、実際にとられているのであろう。おそらく、マネジャーは経験的にこのような行動をしているのであろう。しかし、その行動の有効性についての議論の展開はみられない。

3.3 部下の自律的行動

マネジャーの仕事は断片的で場当たりのである。あるいは業務に直接関連する事柄について、十分に時間は割いていないようである。それにも関わらず、組織は目標を達成しているのである。しかも、先に整理した研究の対象となったのは有能なマネジャーであることから、彼らの行動がいかがげんではと考えられない。例えば、マネジャーは限られた時間を最大限に使い、部下とコミュニケーションをとっている。意見交換であったり、仕事の進捗状況の確認であったりと、コミュニケーションの内容は決して具体的な行動に関するものではないようである。

部下はマネジャーとの上記のようなやり取りのなかで、自分がやるべきことを判断し、行動しな

なければならないことになる。マネジャーが具体的な行動のためのプログラムを示さなくても、部下は自分の担当している仕事における問題を把握し、それを解決しなくてはならないのである。そのように部下が判断し行動するからこそ、最終的に組織の目標が達成できるものと考えられる。逆に、部下の自律的行動がなければ、マネジャーはきめ細かく具体的に部下に指示しなければならなくなるであろう。このような行動をマネジャーはとっていないようである。

したがって、3.2でサーベイした研究が対象としているマネジャーの仕事は部下が自律的に行動していることを間接的に示しているといえよう。一方、現代組織に目を向けると、この部下の自律的行動は重要な位置付けとなっている。この点について、次章で確認することにする。

4. 現代組織が前提とする部下の行動

4.1 新しい組織の動き

ピラミッド型の組織から階層の少ないフラット化組織へ移行する組織が散見されるようになってきている。その理由は次のように考えられる。組織をフラット化することは課長、部長などの階層を少なくすることであり、その結果として一人のマネジャーが担当する職務範囲が広がることである。このような組織になることによって、マネジャーは業務を遂行するうえで調整を必要とする場面が少なくなるために、迅速な意思決定ができるようになる。さらに、部下も業務における相談や決済を受ける上司が少なくなるので、迅速な意思決定や行動ができるようになる。このことは環境変化のスピードが速い現代においては、重要な環境への対応方法であるといえよう。

また、いわゆる脱工業化社会において、重視されているのが知識であるが、この知識を有効に活用するためには、多くの階層と分権システムによって成り立っているピラミッド型組織では不都合が生じることになる。本来、ピラミッド型組織は工場生産などを効率よく進めるために誕生したものである。つまり、ピラミッド型組織は分権システムをとっているが、これは担当者の職務範囲を限定して、業務の効率を高めることを目的とするシステムである。ところが、生産現場では機械

がマンパワーに代わり、また組織の存続を左右するのは生産効率を高めることだけでなく、組織メンバーのもつ知識が組織のあり方を左右するという認識がもたれるようになった。

しかし、分権システムは担当者の知識を部分的にしか活用できないことになる。そのため、いかに組織メンバーの知識を活用するかが現代の組織の大きな課題のひとつとなっているのである。そこで、担当の業務範囲が広く、また業務の調整がし易いフラット化組織が注目されているのである。

このようなフラット化組織以外に新しい組織のあり方としては、チーム制も注目されている。課や部などの固定的な制度に従って、仕事を進めるのではなく、あるタスクを遂行するために、必要な人材が集められ、タスクが終了すれば解散するという特徴をもつ。チーム制によって仕事を進めることは、タスクに応じて必要な人材を、必要なタイミングで集めることができることを意味する。例えば、新製品開発を進める際には、機動力を発揮できることになろう。つまり、新製品のコンセプトづくりには多様なアイデアが盛り込まれる可能性が高まり、開発のスピードも速まるものと期待できるからである。このような特性から、チームは迅速な対応策を講じる必要がある場合に、組織に採用されることが多い。

4.2 新しい組織とメンバーの行動

フラット化組織やチーム制といった組織のあり方は、現代という時代の要請に応じたものであるといえる。この新しい組織は、従来型のピラミッド型組織に比べ、上司と部下との関係が異なる。ピラミッド型組織は階層性と分権化を特徴としているため、上司は部下に、その業務内容を指示すること、そして部下は指示された内容を上司の助言などに従いながら遂行することを想定している。もし、部下が上司の指示の通りに仕事をしなければ、叱責の対象になるであろうし、指示内容を超えた範囲の仕事をするれば、それもまた叱責の対象になるであろう。つまり、決められた範囲の業務を決められた手順で行うことが求められている。

一方、フラット化組織においても、チームにお

いても、メンバーは上司に与えられた仕事をたんと遂行することは期待されていない。上司の指示が行動の規範になるのではなく、ある目標を達成することが行動の規範となっている。したがって、目標達成のために、自ら考え、行動することが求められる。時には、上司の考えとは異なっても、目標達成に貢献すると考えられるのであれば、自らの考えを主張することも期待されることになる。あるいは、業務の遂行上、必要であれば他の部署との調整も進んで行うことも必要であろう。

このように、新しい組織において、組織メンバーは上司からの指示を忠実に遂行するのではなく、自律的に行動することが前提となっている。

4.3 自律的行動をめぐるジレンマ

組織をめぐる環境の変化によって、組織メンバーの行動もこれまでは違う行動が必要になっている。組織メンバーの自律的行動が前提となって、新しい組織は機能しているのである。ところで、組織は組織メンバーの行動を調整あるいは規制しながら、ある目標を達成する協働システムである。そして、協働システムを円滑に動かすことがマネジャーの仕事ということになる。

しかし、自律的に行動するということは、判断基準および行動規範がその人間の内部にあることを意味する。何をすべきか、そしてどのように行動すべきかというルールが個人のなかにあるのである。一方、組織において、目標は組織メンバーにとって、外部から与えられることになる。そして、その目標を達成するために行動することが求められることになる。この目標が自律的に行動する主体の規範と合致すれば、組織としては問題が生じないが、一般的には自律的行動と組織の目標に合わせた行動を求めるマネジメントとでは矛盾することになるであろう。

組織メンバーの自律的行動は組織が生き残るためには必要である。一方、自律的行動を許したのでは、少なくともこれまでのマネジメントの方法は有効に働かないことになる。ここにジレンマが生じることになる。このジレンマを解決することが経営の課題であるように思える。しかし、マネジャーは実際の場面では、すでに解決しているの

ではないだろうか。つまり、論理的に矛盾があっても、その矛盾を経験的に解決しているのではないだろうか。もし、解決できていなければ、フラット化したり、チーム制を導入したりした組織は失敗することになるだろう。しかし、現実には多くの組織は存続し、新しい組織体制の導入に成功しているようである。

ただし、部下の自律的行動をどのようにマネジメントすれば、組織の目標の達成に貢献させることができるのか、という構造は明らかになっていないように思われる。そこで、この関係構造を明らかにできれば、自律的行動をより有効にマネジメントすることが可能となるだろう。

5. おわりに～部下の自律的行動に焦点を当てた研究の必要性

古典的マネジメント論以降のマネジャーの仕事に関する研究の多くは暗黙裡に部下の自律的行動の存在を想定していることを先に指摘した。これまでの研究が部下の行動に焦点を当ててこなかった理由は次のように考えられる。

まず、研究の出発点として、マネジャーの仕事の実態をありのままに捉え分析しようとしたことである。この問題意識の背景には、それ以前の古典的マネジメント論が観念的で、マネジャーの仕事のありのままの姿を反映していないのではないかという疑問があったものと考えられる。実際、レビューした研究のなかには、古典的マネジメント論では現実のマネジャーの行動は説明できないのだという結論を出しているものもある。いずれにしろ、実態をまず解明することに研究の焦点が当てられ、マネジャーの行動以外の現象は注目されなかったのではないだろうか。

次に、経営環境の違いである。現代は環境変化のスピードが早まり、また変化の内容も断続的なところに特徴がある。しかし、本章でサーベイした研究が行われた時代の経営環境は変化がそれほど激しくなく、そのため変化に対応することが例外的な措置であったと思われる。したがって、マネジャーが自ら行動することで十分対応できたために、組織において部下の自律的行動が重要な意味をもたなかったのであろう。このことが背景となって、これまでのマネジャーの仕事に関する研

究が部下の自律的行動に注目してこなかったものと考えられる。

最後に、自律的行動を認めることは理論的にマネジメントの目的と矛盾することである。組織は組織メンバーの行動を調整あるいは規制しながら、ある目標を達成する協働システムである。そして、協働システムを円滑に動かすことがマネジャーの仕事ということになる。しかし、自律的に行動するということは、判断基準および行動規範がその人間の内部にあることを意味する。何をすべきか、そしてどのように行動すべきかというルールが個人のなかにあるのである。一方、組織において、目標は組織メンバーにとって、外部から与えられることになる。そして、その目標を達成するために行動することが求められることになる。この目標が自律的に行動する主体の規範と合致すれば、組織としては問題が生じないが、一般的には自律的行動と組織の目標に合わせた行動を求めるマネジメントとでは矛盾することになるであろう。このような論理的問題から、部下の自律的行動は研究の対象にならなかったものと思われる。

しかし、4で指摘したように現代組織において部下の自律的行動はその成立要件になっている。この点を考えた場合、まず、マネジャーの行動だけではなく、その影響を受ける部下の行動を研究対象にすることが必要となろう。そして、実際に現代組織において、本稿で想定しているように、マネジャーが部下の自律的行動を誘発しているかどうかを探索的に研究する必要があると考えられる。

参考文献

- Barnard, C. I. (1938) *The Function of the Executive* Harvard University Press (山本安次朗他訳 (1968) 『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社)
- Bartlett C. A. and Ghoshal, S. (1997) *The Individualized Corporation*. Harper Business (グロービスマネジメントインスティテュート訳 (1999) 『個を活かす企業』ダイヤモンド社)
- Brown et al. (1998) *Competing on the Edge : Strategy as Structured Chaos*, HBS
- Carlson, S. (1951) *Executive Behavior : A Study of Workload and the Working Methods of Managing Directors*, Stromberg
- Collet, P and Adrian Furnham 編 長田雅喜・平林進

訳編 (2001) 『仕事の社会心理学』ナカニシヤ出版

Fayol, H. (1925) *Administration industrielle et generale*. (佐々木恒男訳 (1972) 『産業ならびに一般の管理』未来社)

Hales, C. P. (1986) "What Do Managers Do ? A Critical Review of The Evidence," *Journal of Management Studies*, 23(1), 88-115.

Kotter, J. P. (1982) "What Effective General Managers Really Do," HBR(Nov-Dec). (『有能なゼネラル・マネジャーのチャレンジ 多様な業務をどうこなすか』としてダイヤモンド・ハーバード・ビジネス1983年5月号に翻訳が掲載)

松丘啓司 (2002) 「創造型リーダーシップが価値を生み出す」、『リーダーシップ・ストラテジー』2002年春号、20-31.

Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row (奥村哲史・須貝栄訳 (1993) 『マネジャーの仕事』白桃書房)

Mintzberg, H. (1975) "The Managr's Job : Folklore and Fact," HBR (July-Aug) (『管理者の職務 その伝説と実際との隔たり』としてダイヤモンド・ハーバード・ビジネス1980年1-2月号に翻訳が掲載)

Peters, T. J. (1979) "Leadership : Sad Facts and Silver Lings," HBR(Nov-Dec) (『リーダーシップ その困難な役割と一縷の光明』としてダイヤモンド・ハーバード・ビジネス1980年3-4月号に翻訳が掲載)

Scott, W. E. (1966) "Activation theory and task design," *Organizational Behavior and Human Performance*, 1,3-30.

Stewart, R. (1967) *Managers and Their Jobs*. Macmillan

Weick, K (1979) *The Social Psychology of Organizing 2nd ed.* (塩田雄志訳 (1980) 『組織化の心理学』誠信書房)

Wrapp, H. E. (1967) "Good Managers don't make policy decisions," HBR(Spt-Oct). (『リーダーの意思決定 : 5つの技能』としてダイヤモンド・ハーバード・ビジネス2002年1月号に翻訳が掲載)

文藝春秋2002年9月号

日経ビジネス2002年1月28日号

注

¹ 文藝春秋2002年9月号より引用。

² このケースは日経ビジネス2002年1月28日号の記事をもとに編集したものである。

³ パートレット (1999), p287

⁴ パートレット他 (1999), p288

⁵ Fayol (1929) に基づく。

⁶ Barnard (1938) に基づく。