

# ミドル・マネジャーの職能に関する一考察

## —— 管理職能の分化への試み ——

### 丁 圏鎮\*

#### I はじめに

今日の企業は熾烈な競争的環境のなかで生き残るための多様な経営戦略を展開している。その中の一つが、リストラやリエンジニアリングなどといった組織構造の大変革であって、特に組織機構の改編および縮小に力を入れている企業が多い。

バブル経済の崩壊以後、日本企業が取り入れた、管理職、なかでも中間管理職を対象にする雇用調整は、終身雇用を管理慣行として守り続けてきた日本社会への大きなセンセーションを呼び起こしている。

このようなマネジャーの受難時代を迎えて、はたして管理者とは企業にとって如何なる存在であるのか、また、彼らの役割とは何であって、彼らに要求されているものは何かなど、企業経営におけるマネジャーの果たすべき役割、即ちマネジャーの職能について見直す必要があると思われる。

しかしながら、従来の管理理論で取りあげられた管理職能の内容は、あらゆるマネジャーに適用できる、一般論的なものであった。この点に鑑み、本稿では管理職能の分化を試みることに目的を置いて、その中でもミドル・マネジャーの職能についてさらなる議論の展開を試みたい。その理由は、今までトップおよびロワー・マネジャーの研究は経営戦略論およびリーダーシップ論のなかである程度取りあげられてきたのに対して、ミドル・マネジャーの研究は少ない点<sup>1)</sup>、また、マネジャー職能を分析するにあたって、ミドルの職能を究明するプロセスのなかで上下の関係にあるトップおよびロワーの階層別職能の分析が容易である点、の二点に基因する。

以下では、まず管理職能を5つの形で類型化して分析し、次にこの5つの類型化された管理職能からミドル・マネジャーの職能を分化してみたい。

#### II 管理職能の類型化

管理職能をいくつかの類型に分化し、分析するにあたって、類型化の基準を設定するのが重要な前提となる。本稿では、次の2つの局面に基づいて5つの類型化を試みる。

第1に、マネジャー職能の観察可能性の如何である。管理階層において、上層へ行くほどマネジャーの仕事は概念的、かつ抽象的な内容になり、下層へ行くほどマネジャーの仕事は実態的、かつ具体的な内容になるということは、マネジャーの遂行する職能が観察可能性の如何によって区別できることを示唆している。

第2に、マネジャー職能を遂行する際の公式的オーソリティーの行使の如何である。伝統的管理職能

1) ミドル・マネジャー論の位置づけについては、金井壽宏『変革型ミドルの探求』白桃書房、1991、pp. 3-4参照

論では、公式組織から生じる、マネジャーの公式的オーソリティーに注目し過ぎたあまり、マネジャーの重要な仕事が公式的オーソリティーを伴わなくても遂行できるという面をほとんど考慮していない。

以下では、これら二つの局面に基づいてマネジャーの職能を類型化してみる。

### 1. 公式的P-D-Sの遂行〔観察不可能・公式的〕

伝統的管理理論における管理職能に関する内容は、ジャングル理論ともいわれるように、論者によって様々に論じられている。彼らが管理職能として取りあげている内容は、原語の差は多少あるものの、計画し、執行し、統制するという、いわば、PLAN-DO-SEE（以下、単にP-D-Sと記す）として代弁される。彼らが取りあげている管理職能を、P-D-Sの順に、また研究者が管理職能を明示している年度の順にまとめたものが<表1>である。

<表1> 伝統的理論における管理職能

研究者	諸職能	予測	計画	組織	配員	命令	指揮	指導	活動化	調整	統制	その他
H. Fayol		○		○		○				○	○	
L. Urwick		○	○	○		○				○	○	
L. Gulick			○	○	○		○			○		報告・予算
A. Brown		(PLAN)			(DO)					(SEE)		
R. C. Davis			○	○							○	
W. H. Newman			○	○			○				○	資源調達
H. Koontz&C. O'Donnell			○	○	○		○				○	
T. R. Terry			○	○					○		○	
W. H. Newman=C. E. Summer			○	○				○			○	
W. H. Newman etc. (1967)			○	○					○		○	
W. H. Newman etc. (1982)			○	○				○			○	

(出所)：土屋守章・二村敏子『現代経営学説の系譜』有斐閣、1989、第3章を参考にして筆者作成

ここで、<表1>の管理職能に関する論者の諸内容から次のことが言える<sup>2)</sup>。

第1に、諸職能の内容がP-D-S（即ち、A. Brownのいう職能）の3領域で説明できるという点である。その中で、「DO」については、「組織」を始め、「配員」、「命令」、「指揮」、「指導」、「活動化(activating)」、「調整」までの内容が広く含まれている。

第2に、時代の流れとともに、一定の傾向がみられるという点である。

まず、「DO」の内容のなかで「組織」が定着化しているのに対して、「調整(coordination)」がその姿を消していく傾向である。ここでの組織とは管理領域の一つとして、職能分担の構造を指す狭義の組

2) この点については、土屋守章・二村敏子『現代経営学説の系譜』有斐閣、1989、pp. 88-89参照

織であることは言うまでもない。また、「調整」が管理職能から姿を消していくことについては、ニューマン (W. H. Newman) の主張<sup>3)</sup> でよく代弁されると思う。彼によると、「調整」は共通の目的に向けられた、調和し、かつ統合された行為にかかわるものであって、一つの独立的な活動ではなく、管理の全ての局面に浸透すべき条件であるという。

次に、管理の対象になるヒトを動かすにあたって、「命令」から「指揮」、「指揮」から「指導」へ変遷していく傾向である。

要するに、伝統的管理理論で提示されている管理職能は、マネジャーがP-D-Sという管理過程の全般的領域を公式的な立場で遂行することを示している。このようなマネジャーの公式的P-D-S過程は、その内容が容易に観察できるものとは言い難い。

## 2. 組織におけるハザマ〔観察可能・公式的〕

マネジャーは自分の組織単位と外部環境とのハザマに存在している。このような前提からマネジャーの職能論を展開しているのがミンツバーグ (Henry Mintzberg) である。

彼は、実際調査を通じて、マネジャーがどのような仕事をしているのかを調べてみた。その調査結果から得られたマネジャーの仕事は、伝統的管理職能論者を取りあげているものと違って、応變的で、行動的で、さらに口コミが重視されているものが多かった<sup>4)</sup>。彼によると、ファヨール以来の古典学派が指摘している管理職能に関する諸用語は、マネジャーが仕事をする際に持っている漠然とした諸目標にすぎなく、マネジャーとしてすべきことが何であるかを教えているかも知れないが、それ故に、それ以降の研究者はマネジャーの仕事についてさらに深く理解しようとしなかったと、伝統的管理職能論について批判的な見解を強く持つ。

このように、ミンツバーグは伝統的職能論とは異なるマネジャーの仕事の特徴点を提示している。そこで、彼がマネジャーの行動の根拠として認めているのが10の項目（以下、単に「役割」と記す）である。彼のいう「役割」は、次の3つの群に分かれている<sup>5)</sup>。

第1に、対人的役割 (interpersonal roles) である。マネジャーは、組織を代表する者として、組織の外部の人々と接触する機会が多く与えられる。まず、①名目上の長 (figurehead) としての役割は、マネジャーが公式の仕事について自分の組織を代表するという任務を持っていることであり、例えば、社長が会社を代表して夕食会に出ること、学長が全国の大学の学長会議に参加すること等が考えられる。このような仕事には、規則的な (routine) ものも数多くある。次に、②リーダー (leader) としての役割は、組織の内部の人々との接触において、部下に対する動機づけ、活性化、人員配置、教育訓練、共同業務への責任を持つことであり、従来のマネジャーの職能として重要視されたものでもある。最後に、③

3) W. H. Newman, *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*, Prentice-Hall (New Jersey), 1951, p. 403

4) この内容については、Henry Mintzberg, "The manager's job: folklore and fact," *Harvard Business Review*, Jul. -Aug., 1975参照

5) 「役割」については、Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row Publishers (New York), 1973参照

連結(liaison)としての役割は、組織の外部の人々との接触において、好意的援助を提供してもらうために、接触のネットワークを作り、それを維持することである。

第2に、情報的役割 (informational roles) である。マネジャーは、公式的職位から対人関係が形成され、そこから多くの情報を収集し、かつ伝播する立場におかれている。まず、(4)モニター (monitor) としての役割は、マネジャーが組織の内部情報および外部情報に関する神経中枢として、組織と環境を徹底的に理解するため、多様な情報を探求し、かつ受け取ることを指す。マネジャーによって受け取った情報は、マネジャーひとりで持って死蔵するのではなく、情報を必要とする人々に迅速に、なお正確に伝える必要がある。そこで、外部から得られた情報、あるいは内部の情報を組織の内部に普及することを意味する(5)普及者 (disseminator) としての役割、そして、組織の計画、政策、活動、結果などに関する情報を外部に伝える機能を意味する(6)代弁者 (spokesman) としての役割が期待される。

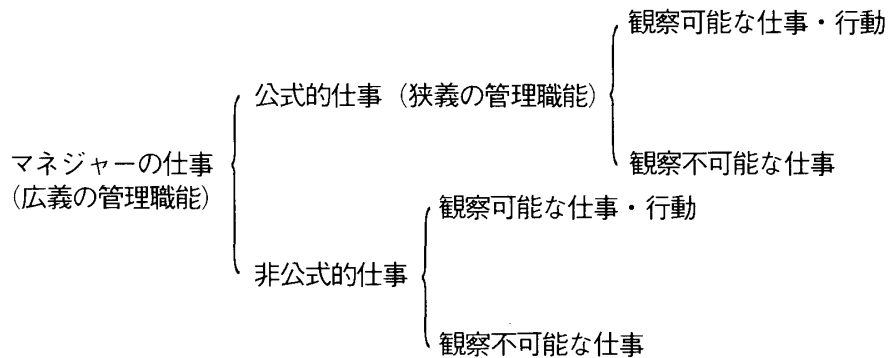
第3に、意思決定的役割 (decisional roles) である。マネジャーは、幅広い人々との接触から多量の情報を取り扱っているため、意思決定には有利な立場にいる。まず、マネジャーは、企業にとって重要で、戦略的な決定を下さなければならない。この戦略的決定には、マネジャーが自発的で、進取的な姿勢を持ちながら、革新的な決定を下すことを意味する(7)企業家 (entrepreneur) としての役割、そして、予期しなかった出来事に直面した時、非自発的で、反応的に、その妨害要素を是正する形態をとらざるを得ない(8)妨害処理者 (disturbance handler) としての役割がある。そして、(9)資源配分者 (resource allocator) としての役割は、組織のあらゆる種類の資源配分に責任を持つことであり、組織行動の優先順位を決めることとか、仕事の分割を行うことまでも含まれる。そして、マネジャーがこのような資源配分者として権限を持っているので、リアルタイムの資源の取引が可能になり、(10)交渉者 (negotiator) としての役割が成り立つことになる。

ところで、彼の「役割」のパラダイムには二つの前提が基になっている。一つは、マネジャーは公式的オーソリティーや地位を持っていること、いま一つは、すべてのマネジャーが自分の組織単位とその外部環境との間 (ハザマ) に存在していることである。これらの前提に基づくと、「役割」は、次のように要約される。マネジャーはまず、組織から認められた職位や公式的オーソリティーを持って内部および外部の人々と対人関係的役割を設ける。次に、マネジャーはこの対人関係を通じて、情報の収集や伝達という情報関係に関わる役割が生まれ、最後に、集まった情報を基盤にしながら意思決定の役割を果たすことになる。そして、マネジャーはそのレベルの如何を問わず、自分の組織単位と環境との接点に位置しているため、ハザマとしての職能はマネジャーの持っている共通の職能であるといえる。

以上では、管理過程論と、それとは見解を異にするミンツバーグの「役割」論を通じて管理職能を考察してみた。しかし、この2つの管理職能論は、マネジャーの公式的職能を内容にするものであって、非公式的職能に関する議論に乏しい。特に、ミンツバーグの「役割」論は、マネジャーの公式的オーソリティーを論理展開の出発点にしている、いわゆる公式的職能論であって、それを持ってマネジャーの職能を一般化するには限界<sup>6)</sup>がある。

6) この限界については、拙稿「マネジャーの職能に関する一考察 —H. ミンツバーグ理論の批判的検討—」『研究年報 経済学』(東北大) 第57巻第3号、1995参照。

それでは、管理職能において公式的職能、または非公式的職能とは具体的に何を意味しているだろうか。本稿では、マネジャーにおける仕事、行動、管理職能という概念を<図1>のように使い分ける。



(出所) : 筆者作成

<図1> 管理職能の内容

<図1>から、2つの点が言える。一つは、マネジャーの行っている仕事には、公式的なものと非公式的なものが考えられるということである。公式的な仕事とは、マネジャーが仕事を遂行するにあたって公式的オーソリティーを用いるものを指す。これに対して非公式的な仕事は、マネジャーが実際行っている仕事ではあるが、仕事の遂行において、マネジャーとしての、遂行義務もなければ遂行結果についての責任も伴っていないものを指す。例えば、会社の社長が同窓会の集いで自社の製品を宣伝する内容の話しを繰り返すこととか、病院の病院長が一般の患者に対して診療を行うことなどがそれである。

いま一つ言える点は、マネジャーの仕事には、公式的なものであろうが非公式的なものであろうが、実際行動のように観察可能なものと、意思決定のプロセスのように観察不可能なものが考えられることである。

### 3. 非公式的仕事の遂行〔観察可能・非公式的〕

<図1>のような考え方に基づけば、病院長の診療という仕事やミンツバークが取りあげている、名目上の長としてマネジャーの役割は広義の管理職能になり得る。以下では、このような非公式的仕事のなかでの可視的な仕事、いわばマネジャーの非公式的行動についていくつかの見解をみる。

ドラッカー (P. F. Drucker) は、マネジャーにとって、非公式的行動が必要であることについて述べている<sup>7)</sup>。彼によると、すべてのマネジャーが管理すること (managing) とは限らず、管理することと関係のないことに多くの時間を使っているという。社長が銀行ローンの細かい計算をすることとか、長期間勤続の従業員を記念する夕食会に出席して時間を費やすことなどがそれである。しかし、彼はこれらの仕事がマネジャーの固有の職能ではないにしても、個別的職能 (particular function) として必要であって、しかもうまくやり遂げなければならないことであることを強調している。

バーナード (C. I. Barnard) も、マネジャーの行っている仕事には「管理的仕事 (executive work)」の

7) Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, Butterworth Heinemann, Great Britain, 1955, p. 337

他にもう一つの側面があることを、会社の社長が個人的に出かけて自社製品を販売することとか、大学の学長が学生に講義することなどの例で説明している。この場合、社長や学長は、マネジャーとして責任を持って公式的オーソリティーを行使するのではないので、マネジャーとして仕事を遂行しているとは言えないだろう。バーナードは、このようなマネジャーの非公式的仕事を「管理的仕事」と区別して、「組織の仕事 (organization work)」と名づけた上で、「Executive work is not that of the organization」<sup>8)</sup>と述べ、両者の相違点を明らかにしている。

これら2人と違って、クーンツ=オドンネル (H. Koontz=C. O'Donnell) はミンツバーグの「対人的役割」のような非公式的な行動を、管理職能としては認めていない。クーンツらは、マネジャーが会社を代表して契約上の業務を引き受けることとか、委員会に事業部および部署を代表して出席することなどを管理職能として認めている論者と見解を異にしている。つまり、彼らは、このような代表権 (representation) は部分的にコミュニケーションと権限の行使ということの複合体であるし、会社のイメージに影響を与えるものが一般従業員の場合でもよくあるので、マネジャーの別個の機能として取り扱わないという見解を明らかにしている<sup>9)</sup>。

要するに、ここでいう非公式的の仕事は、管理職能という概念を広義で解釈するか、それとも狭義で解釈するかによって、管理職能として認めるか否かの問題にかかわっている。しかし、管理職能の一般論を論じるためには、非公式的行動を広義の管理職能の範疇に入れるのが妥当であろう。

#### 4. 内的影響力の誘発〔観察不可能・非公式的〕

マネジャーは、組織メンバーに影響力を与え、貢献意欲を醸し出す役割を果たさなければならない。マネジャーの対部下への影響力には、強制とか公式的なオーソリティーによる外的影響力と、部下自らが動機づけられて組織に貢献できるように働きかける内的影響力があり得る。このなかで、特に内的影響力を誘発するという職能は、一方では非公式的オーソリティーにより行われることが多いが、他方、マネジャーの行動から直接観察できることが極めて希である。このようなマネジャーの職能は、モチベーション理論やリーダーシップ理論のなかでよく取りあげられる内容である。

サイモン (H. A. Simon) によれば、マネジャーが現業員に与え得る影響力には外的な影響力と内的な影響力がある<sup>10)</sup>。前者はマネジャーが組織のどこかよそで決められた決定を現業員に課することであって、マネジャーの持っているオーソリティーによる影響である。これに対して、後者は現業員自らが組織にとって有利な決定にいたるように、マネジャーが現業員の心の中に態度、習慣、心的状態などを確立することである。

この内的影響力は指示や命令と違う。サイモンは、組織のなかで管理階層が形成する一つの原因を説明するにおいて、上司の持っている部下への内的影響力を指摘している<sup>11)</sup>。つまり、管理組織を能率

8) Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, U. S. A., 1938, p. 215

9) H. クーンツ=C. オドンネル著 (高宮 晋監修・大坪 檀訳) 『経営管理の基礎 1 経営管理』マグローヒル好学社、1979、p. 136

10) Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*, 3rd. ed, Free Press (New York), 1945, pp. 11-16

11) Herbert A. Simon, *ibid.*, pp. 2-3

的に設けることは、現業員 (operatives) を決めて、現業員の行動が調整された有効なパターンをとるように、彼らに影響を与えることのできる監督者層を、現業員の上におく仕事であるという。言い換えると、現業員の上に設けられる監督者層、即ちマネジャーが現業員に内的影響力を与えることは効率的な管理組織に要請されることになる。すると、マネジャーの仕事は指揮すること (directing) よりもむしろ影響すること (influencing) になり、マネジャーがオーソリティーを行使するのは現業員の決定に影響を与え得るいくつかの方法の一つに過ぎないといえる。

そして、サイモンが管理理論のなかで、行動すること (doing) のみでなく、決定すること (deciding) の重要性について強調している点<sup>12)</sup>、また上司の内的影響力が、部下の意思決定における価値前提に重要な影響を与えている手段であるという点<sup>13)</sup> を関連づけて考えると、内的影響力による部下の意思決定への働きかけは、マネジャーの職能として欠かせないものであると言える。

## 5. 組織の維持・均衡的發展〔包括的職能〕

以上、いくつかの管理職能を見てきたが、職能という概念の解釈の差異によって論者の見解も違うことが分かる。しかし、これらの諸論者が共通的に認めている管理職能がある。それは、組織の維持ならびに均衡的發展というものである。この職能はマネジャーにとって最も基本的、かつ包括的な職能であって、マネジャーの階層、部門を問わず、共通的な職能として認められているものである。この職能に関していくつかの見解をみてみよう。

第1に、バーナードはマネジャーによって行われている、組織の活動を維持する専門的仕事を「管理的仕事 (executive work)」と認めている。彼によると、管理職能は、非人格的な (impersonal) ものであるので、人々の集団をマネジすること (to manage) でもなければ、協働努力の体系をマネジすることでもないという<sup>14)</sup>。言い換えると、協働努力の体系は全体として自らマネジされるものであって、その一部である経営者によってマネジされるのではないということになる。ここで、バーナードが例としてあげているのが、頭脳を含む神経体系の機能 (管理職能) と身体 (協働努力の体系) との関係である。神経体系の機能は、身体が環境により効果的に適応するのに必要な行動を指示することによって身体を維持すること (to maintain the bodily system) ではあるが、身体をマネジすることではないという見解である。要するに、管理職能は、環境変化によって協働体系が壊れないようにそれを保護し、維持することであると解釈できる。また、このような解釈は彼の「身体機能の大部分は神経体系とは独立しており、むしろ神経体系が身体に依存している。」<sup>15)</sup> という記述からも推論できる。

第2に、サイモンは、管理の指導基準として「全体的能率: over-all efficiency」をあげている<sup>16)</sup>。彼によると、建築家が家を設計する場合、よい家を作るためには、押入の広さ (closet space) も重要ではあるが、押入だけを最大限に確保しようとするだけでは全体としての均衡が崩れる恐れが有り得る。つ

12) Herbert A. Simon, *ibid.*, p. 1

13) Herbert A. Simon, *ibid.*, p. 220

14) Chester I. Barnard, *op. cit.*, pp. 216-217

15) Chester I. Barnard, *ibid.*, p. 217

16) Herbert A. Simon, *op. cit.*, p. 36

まり、押入を広くする利点と建築家が居間を大きくする利点を比較考慮することのように、マネジャーは組織の均衡を維持しながら、全体的能率を指導基準にすべきであることが言える。

第3に、ドラッカーは、企業の中でマネジャー以外には誰も果たすことのできない仕事をマネジャー特有の課業 (specific tasks) とし、次の2つをあげている<sup>17)</sup>。

一つは、各部分の合計よりも大きい真の全体 (a true whole)、また投入された資源の合計よりも多くのものを産出する生産体 (productive entity) を創造することである。これは、マネジャーが企業の持っている重要な諸機能を均衡させ、調和させることによって達成できる。この企業の重要な諸機能は、①事業をマネジすること、②マネジャーをマネジすること、③作業者をマネジすることである。要するに、企業はこれら3つの機能を均衡させ、なお調和するようにマネジャーに要請しているといえる。

ドラッカーがあげているもう一つのマネジャーの課業は、あらゆる意思決定および行動において、当面の要求と長期的な未来の要求を調和することである。これはマネジャーにとって、企業の当面の要求を満たすために将来に迫らせなければならない犠牲と、将来のために当面の企業に迫らせる犠牲を慎重に比較検討しなければならないので、重要な課業になる。

以上、管理機能が組織の維持ならびに均衡的発展にあることはよく理解できる。この機能はここであげている他の4つの機能全体をカバーする最も重要な機能でもある。クーンツも、彼の著書の最初の部分で、マネジメントを定義するにおいて、「マネジメントとは、グループの中で協働する各個人が、選定された諸目的を効果的に達成し得るような環境を設計し、維持する過程である (Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims.)」<sup>18)</sup> と述べ、目的を効果的に達成するような環境を維持するのが最も基本的な管理機能であることをほのめかしている。

### III ミドル・マネジャーの職能

以上、管理職能について考察してきたが、これらはマネジャーの職能に関する一般論的な性格を持ち、階層別、部門別などを問わず、あらゆるマネジャーにも当てはまる共通的職能を指している。

本節では、これまでの考察をふまえたうえで、このマネジャーの共通的職能をより具体化することを試みたい。

具体化するにあたっては、次の2点を基準として分析する。第1は、管理階層のなかでミドル階層に焦点を絞り、ミドル・マネジャーの職能を究明する。第2は、ミドル・マネジャーの職能を究明するにあたって、共通的職能を類型化する際に用いた同じ局面（即ち、職能の観察可能性の如何と公式的オーソリティー行使の如何）に基づいて職能を類型化する。その理由は、共通的職能とミドル・マネジャーの職能とを比較分析すること、そして管理職能をミドルという特定レベルに分化および専門化することこそ重要であると思われるからである。

以下、まず、初めに管理階層の区分について述べ、つづいてミドル・マネジャーの職能を究明して

17) Peter F. Drucker, *op. cit.*, pp. 335-337

18) Heinz Wehrich/Harold Koontz, *Management 10th. ed.*, McGraw-Hill (New York), 1993. p. 4



いくことにする。

## 1. 管理階層の区分

管理階層は、トップ、ミドル、ローアの3つのレベルで分けて考えるのが一般的である。この3つの階層別区分は、組織構造のなかでの職位および資格を基準にする形式上の区分<sup>19)</sup>と、実際に行われている職能の内容を基準にする職能上区分が考えられる。このうち、ここでは後者の区分において、トップ、ミドル、ローアという3つの階層を考察してみたい。

ところで、マネジャー階層を職能の差異で区別することは困難な作業である。というのは、マネジャーの職能は複雑であり、階層相互間重複するものが多いので、厳密な階層別区分はできないからである。フィードラら (F. E. Fiedler = S. M. Nealey) の研究によるとマネジャーの職能区分が容易ではないのは、マネジャーが複合職位 (multiple position) または、重複職位 (spilt position) を持っていて、2

<表2> 管理職能の階層別区分

管理内容 \ 階層	トップ 階層	ミドル 階層	ローア 階層
管理目標 <sup>1)</sup> 与えられた状況 自由裁量の余地	抽象的、全体的 不確定的 大きい	←—————→	具体的、部分的 確定的 小さい
主な職能 <sup>2)</sup>	全社的行動方針や 戦略の形成	トップの補佐 ローアの統合 ミドル内部の調整	労働者を指揮監督、 日常の定型的業務の短期的 処理
管理責任 <sup>3)</sup>	長期的責任	中期的責任	短期的責任
管理の対象	カネ、組織目標	ヒト、人間活動	モノ、仕事及び作業
管理の技能 <sup>4)</sup>	概念的技能 (総合的)	人間的技能 (人間関係的)	専門的技能 (専門的)
意思決定 <sup>5)</sup>	戦略的全社的決定	管理的部門的決定	業務的決定
最も影響力を及ぼす 意思決定群 <sup>6)</sup>	資本投資、部課長の任命、 新製品の生産、組織変更、 年次予算、販売計画、新 技術開発、要員計画等	仕事の割当、部下の教育訓 練への出席、IE技法の導入、 教育訓練内容、現場監督者 の選定、配置転換、解雇人 事考課等	日程計画、作業手順書、労 働時間の延長、作業環境の 改善、日常備品の配置、部 下の休暇の取り方等

(出所) : 1) から6) の内容は、次の文献を参考にして筆者作成

- 1) 高柳 暁・飯野春樹『経営学(2)』、有斐閣双書、1977、pp.125-128
- 2) 対木高英「ミドル・マネジメント小論」、『経済学部論集』(成蹊大学)、第12巻第1号、1981
- 3) Elliot Jaques, "In Praise of Hierarchy," *Harvard Business Review*, Jan. -Feb., 1990
- 4) Robert L. Katz, "Skills of an effective administrator," *Harvard Business Review*, Sep. -Oct., 1974.
- 5) H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, Mc Graw-Hill (New York), 1965、ch.1
- 6) 石川晃弘・大塚 先編『企業内意思決定』、有斐閣、1985、pp. 28-32

19) 形式上の区分では、一般的に、トップ・マネジャーが、取締役、最高経営者、ミドル・マネジャーが、部門管理者(部長)、単位管理者(課長)、そしてローア・マネジャーが、下級監督者(係長・職長)になっている。

つまたは3つの階層の職能を同時遂行することが多いからであると記されている<sup>20)</sup>。なお、同一の職位のマネジャーであっても組織規模と統制の幅によって、その職能が異なる可能性もあって、一律に区分することが非常に困難であるという。

このように、管理職能を階層別に区分することは決して容易ではないが、管理職能を理解し、かつ分析するには避けられないことでもある。それ故に、ここでは管理階層の区分に関する内容を<表2>でまとめてみた。

ところで、このように管理に関する内容を階層別に区分する場合、ある一つの階層の内容だけを切り離して、独立的、かつ絶対的なものとしてではなく、他の階層のものと比較しながら相対的なものとして受け取る方が望ましいと思う。

## 2. ミドル・マネジャーの職能

<表2>を通じて管理活動におけるミドル・マネジャーの役割が、トップおよびローワー・マネジャーの役割との相互比較のなかで概略的に理解できたと思われる。しかしながら、<表2>で取りあげられているミドルの内容は、他の2つの階層の場合と同じく抽象的かつ一般的なものが多い。それ故に、以下ではミドル・マネジャーの職能をより具体的に究明して行く。

### (1) アジェンダ開発

マネジャーの仕事にはミンツバークがいうような、観察可能な外観的行動だけが存在しているとは言えない。観察できない、精神的な (mental) なものも考慮しなければならない。特に、マネジャー意思決定のプロセスは、肉体的な仕事と違って、仕事を離れても続くものである。

ミドル・マネジャーの職能の中で重要なのがアジェンダ (agenda) 開発の職能である。テーラーの科学的管理論では、執行職能と区別した計画職能がマネジャーの職能として認められた。また、計画 (Planning、あるいは「P」) というものは、管理過程論者のなかでも共通的に取りあげられているマネジャーの職能のうち一つである。しかし、管理過程論でいわれている計画とは、P-D-Sという一連の管理サイクルのなかでの意味が強いものであって、「P」それ自体のプロセスには気を配らなかった。言い換えると、伝統的職能論において、計画するという職能は、マネジャーがはっきりした目標を設定し、その目標を効果的に達成する方案を具体的に作成することを指している。

しかし、マネジャーの仕事は、環境変化への適応とか、他のマネジャーとの相互関連性などで、制約的になり、なお相互依存的になっているので、明確な目標を設定してそれに伴う詳細な内容の計画樹立 (detailed planning) は事実上、ほとんど意味を持たない。ここで、これら明確な目標および詳細な計画に代わって要求されるのが、諸意図の集合 (a set of intentions)、および試験的諸計画 (tentative plans) を意味するアジェンダである。この場合、アジェンダは諸目標と諸計画との緩やかな関連 (loosely connected goals and plans) で構成されることになる。

---

20) S. M. Nealey & F. E. Fiedler, "Leadership Functions of Middle Managers," *Psychological Bulletin*, Vol. 70, No. 5, 1968

ミドル・マネジャーの役割は、望まれる一連の将来状態 (a set of desired future states) の中、アジェンダを開発していくことである。つまり、ミドル・マネジャーは、トップ・マネジャーが示す経営目標を遂行する過程のなかで、荒いアジェンダ (rough agenda; 諸目標と諸計画が非常に緩やかに関連したもの) をより完全で、なおより密接に関連したアジェンダに直していく役割を果たさなければならない。このような仕事はマネジャーの経験や知識に基づく思考過程であって、決して行動から観察されるものではない。

企業にとって公式的計画を設定することよりも、諸目標と諸計画との緩やかな関連を保つことが効果的な管理方法であることを証明する研究もある<sup>21)</sup>。ミドルのアジェンダ開発というのは、トップから提示される達成すべき目標を念頭におきながらその目標と現実とのギャップを絶え間なく調整していく職能であるという点で、トップの一回限りの公式的計画の設定よりは管理職能上、重要な意味を持っているといえる。

## (2) 伝達経路のキー・パーソン

ミドル・マネジャーはコミュニケーション経路のキー・パーソン (key person) としての職能を担っている。急変する企業環境に適応し、対処するためには多様な情報の収集が必要である。その時、従来通りのtop-down式の管理方式とか、bottom-up式の管理方式を止揚し、ミドル・マネジャーが重軸になって、トップから得られる見通しの、かつ抽象的なマクロ情報と、ローアの作業現場から得られる、経験に基づいた実践的なミクロ情報をうまく総合するのが戦略上欠けられないことであろう。ミドル・マネジャーは、ファヨールの「渡り板 (架橋) の原則 (Fayol's passerelle)」のように、各階層からできる官僚的管理の弊害と非能率を除去し、コミュニケーションの時間を短縮する職能を果たさなければならない。

ミドル・マネジャーのようなキー・パーソンがグループのなかに存在するとき、伝達経路はどのように節約できるだろうか。最も簡単な例として、N人の間に情報伝達が行われる場合、伝達経路は、 $\cdot N(N-1)$  個必要であるが、伝達経路に1人のキー・パーソンが存在して彼を中心として伝達が行われると、伝達経路はN個で済むことになる<sup>22)</sup>。

同じように、日本企業の意味決定のパターンが「Uターン型意思決定」になっているという通商産業省の調査結果からも、意思決定におけるミドル・マネジャーのコミュニケーション経路としての役割が重要視されていることが分かる<sup>23)</sup>。つまり、「Uターン型意思決定」では、戦略のおおまかな方向がトップから示され、それに基づいてミドルを経てローアで検討が行われる。そして、ローアからの案がミドルを通して、順次上部へ積み上げられ、最終的にトップが決定するシステムになっていて、意思決定のプロセスにおけるミドル・マネジャーの役割が重要視される。

21) John P. Kotter, "What effective general managers really do," *Harvard Business Review*, Nov. -Dec., 1982

22) この他、N人のメンバーを水平的、または垂直的にグループ化することによる伝達経路の差異については、拙稿「組織階層の形成に関する一考察 -V. A. グレイカナスの所論をめぐって-」『研究年報 経済学』(東北大)、第55巻第1号、1993参照

23) 通産省産業政策局企業行動課編『企業活力』東洋経済新報社、1984、pp. 61-63

### (3) バイリンギュアル (bilingual) <sup>24)</sup>

ミドル・マネジャーが伝達経路の中で重要な役目を果たしていることは分かるが、トップから設定された目標、計画をそのままの形でローワーに伝達するという、ただの伝達者としての役割を果たしてはいけない。つまり、トップからの戦略的で、なお抽象的な形態の言葉や指針をローワーへ理解させる必要があるから、その内容をミドルは運用可能でありながらも、より具体的な言葉に変えることが要請される。また、この論理は逆にもいえる。つまりローワーから生じる諸現象をトップに理解しやすい言葉で説明し、納得させることはもちろん、ローワーの行動の結果を測定という形態に翻訳してトップに報告することがミドル・マネジャーの果たすべき重要な職能になる。これがミドル・マネジャーに要請されるバイリンギュアル職能である。

言い換えると、この職能は、抽象的な手引(目標)を具体的な行動に翻訳すること、また、この具体的な行動を抽象的な測定に翻訳することを含んでいる。もし、最初、与えられた目標が達成できなかった場合、トップがローワーを評価するにおいて具体的な行動の結果だけで評価しないように、ミドルはトップにその行動の結果についての状況を説明することが要請される。

このバイリンギュアル職能は、組織内部のコンフリクト発生を予防する機能を果たす。野中郁次郎は、従来の「top-downマネジメント」や「bottom-upマネジメント」の概念と対比しながら、厳しい市場競争の時代や急速な技術変化の時代にふさわしいものとして、「middle-up-downマネジメント」を紹介している<sup>25)</sup>。これは、ミドル・マネジャーに中心的な役割を割り当てることによって、トップ・マネジメントの空想的で抽象的な概念とローワー・マネジメントの作業現場で起こる経験に基づいた概念との矛盾を解決する過程を意味している。

ところで、ミドル・マネジャーは部下の活動を測定する時、独自の測定手段を設けるべきである。一般的に、トップは利益や損失をもってミドルを測定するが、これに対し、ミドルは、トップと違う測定手段でローワーを評価する。つまり、ミドルはローワーに対して、数量的測定(例えば、費用、生産量・販売量、返還量など)だけでなく、質的判断(例えば、仕事に関する状況の考慮、工場のレイアウトの適切さ、研究開発努力の効果、市場活動の包括性)で測定しなければならない。このようにミドルの行う測定手段は、トップに比べ、種類において異なり、もっと多だけでなく、多くの技術と専門的知識を必要とする。

ここで、ミドル・マネジャーがバイリンギュアル職能を果たすためには、仕事に関する専門的知識と技術を必要とする。特に、テクノストラクチャの登場とともに、専門的知識や技術を持っているマネジャーが増えていく今日の企業においては、ミドル・マネジャーの専門的知識・技術者としての役割が期待される。ミドル・マネジャーはラインの地位にしながら、専門的技術を持っているスタッフの役割も果たしている。スタッフの一員としてのミドルは、スタッフ委員会及びスタッフライン委員会や作業集団によって与えられる多くの重複を持つ集団構造の形成を助長することができる。

24) Hugo E. R. Uyterhoeven, "General managers in the middle," *Harvard Business Review*, Mar. -Apr., 1972

25) Ikujiro Nonaka, "Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation," *Sloan Management Review*, Spring, 1988

このように、スタッフ的スキルを持っているミドルは、専門的知識とスキルを持って、ラインとスタッフとの摩擦と葛藤を解決する役割を果たしながら、組織のあらゆる関連部門で十分に貢献できるように努力しなければならない。

#### (4) 協同的人間関係の維持

ミドル・マネジャーがその職能をうまく遂行するためには、何より構成員との協同的人間関係を維持して、自らが組織内で信頼感（ノレン）を蓄えて行かなければならない。そこで、ミドル・マネジャーは直属上司・部下との上下関係だけでなく、同僚との水平的関係、そして、所属を異にする上司・部下との関係を含む「人間関係ネットワーク」を形成することになる。ベル（B. K. R. Bell）は、ミドル・マネジャーにおいて生じ得る重要な人間関係を次の四つの形態に分類する<sup>26)</sup>。

第一に、上向き関係である。ミドルは、トップへの忠誠心発揮、よい業績の達成、専門技術人としての助言を提供することによって、トップからの信頼を得られる。トップからの信頼は多くの資源の割り当てを可能にし、また、権限の相当部分の委譲を可能にする。これによって、ミドル自身の役割を遂行する原動力になるが、一段階の上の上司の信頼を得て支持を受けるのはなかなか難しいことである。それは有能なミドルほど上司は自分の地位を奪われることを心配し、権限の委譲によって自分の影響力が相当失われると思っているからであろう。このような場合、ミドルは一段階上の上司だけでなく二段階の上の上司との協力関係作りへ力を注がなければならない。

第二に、下向き関係である。いくらミドルが有能で、良い計画を立てても部下たちが応じて動いてくれないと、良い成果にはなれない。ミドル・マネジャーの上司への度過ぎる忠誠は部下からの反発を産みやすいので、このトレード・オフ（trade-off）関係の釣合の調整が重要なポイントになる。トップからももらった資源を適切に割り当てること、また、ローワーからの声をより積極的にトップに進言することによって部下からの信頼が得られる。この信頼感を基盤にしながら、部下についての賞罰権限（sanction）を多く持っていればミドル・マネジャーは効果的管理ができる。ミドルが持ち得るもう一つの重要な役割は、緩衝器（buffer）としての役割である。これは、ミドルが上から下へ送るのではなく、独自の吸収し、相互協同的に進むように、部下に自律性を与える役割を指す。

第三に、横向き関係である。これはミドルの対同僚間関係を指す。ミドル同士は、専門領域が違うことだけでなく、お互いにライバル意識を持っていることなど、協力し合うことが難しい面もある。しかし、同僚とのコンフリクトを解決するためには、公式的オーソリティーを使わず、不断に信頼感を蓄積しておくのが大事なことである。

最後に、外向き関係である。ミドル・マネジャーの中でも上部にいる者は、大部分、購買代理人とか産業関係指導者の役割を持ち、外部的関係が強く要求される。ミドルが外部との関係を結ぶことになると、組織のメンバーは彼らを通じて、外部で起こる出来事に関して認識、評価することが可能になる。ところが、ミドルのこのような境界代理人（boundary agent）としての役割は曖昧で、なお組織外部の

26) Bernard Keys Robert Bell, "Four Faces of the Fully Functioning Middle Manager," *California Management Review*, Summer, 1982, Vol. 24, No. 4

人に注目し過ぎると組織内部の仕事に対して怠る恐れがあるので、注意を払わなければならないものもある。

ミドル・マネジャーは、以上のような人間関係の形成を必要としている。そしてそれを通じて彼らは組織のメンバーとともに働きながら管理する、プレーイング・マネジャー (playing manager) として、参与的協同管理 (participative-collaborative management)<sup>27)</sup> も実現できるだろう。

参与的協同管理とは、マネジャーが作業の場で部下と協働することよりも、部下の意思決定プロセスと一緒に参与することとか、そのプロセスに何らかの影響力を与えることを意味している。有効な意思決定 (ED; Effective Decision) というのは、意思決定の質 (Q; decision Quality) と意思決定の受容態度 (A; decision Acceptance) との相乗的関数 ( $ED = Q \times A$ ) で決まるという考え方は、ミドルに示唆するところ大きい。「ミドル・マネジャーが直面する意思決定問題を分類してみると、意外に、決定の受容が決定の質よりもはるかに重要な場合のほうが多い」<sup>28)</sup> という金井壽宏の記述は、ミドル・マネジャーにとって、決定の質を高めようと努力することよりも他人との協同的な人間関係を作って、自分の決定に対する他人の受容態度を高めようと努力することがより重要であることを示す。

#### (5) 組織コミットメントの維持

ミドル・マネジャーにとって、重要な関心の対象の一つは上司からの評価である。ミドルの場合は相当の自由裁量権限 (discretion) が与えられる反面、上司からの業績 (結果) に関する評価は厳しい。ここで、ミドルのジレンマが生じる。つまり、組織の短期的業績を重視し、個人的により評価を受ける方法を選ぶか、それとも、たとえ個人的には悪い評価を受けても、組織の長期的成長や長期的発展を重視する方法を選ぶかの決定に関する葛藤がそれである。

マネジャーにとって、このような行動の2分化に関するルーサンス (F. Luthans) の研究<sup>29)</sup> がある。彼によると、業績をあげているマネジャーには2つのタイプがある。一つは成功的マネジャー (successful managers) であって、自分の単位組織の業績にこだわりながら、人のことよりも自分のことを考える、いわば昇進の早い政策家タイプである。いま一つは、効果的マネジャー (effective managers) であって、部下を満足させながら、協力的な部下を持っていて、組織全体に対して高い業績をあげているタイプである。要するに、組織の均衡的発展のためには、成功的マネジャーよりは効果的マネジャーが望ましいことである。

周知の通り、組織のなかの個人には組織への貢献が要求される側面と、組織から多様な欲求を満たそうとする側面がある。太田 肇は個人と組織及び仕事に対する関わり方を、コミットメント (commitment) の概念を用いて説明している<sup>30)</sup>。彼のいうコミットメントとは、個人が特定の対象に打

27) カンターは、ミドル・マネジャーに共通的に見える特性として、参与的協同管理をあげている (Rosabeth Moss Kanter, "The middle manager as innovator," *Harvard Business Review*, Jul. -Aug., 1982)。

28) 金井壽宏『前掲書』、P. 114

29) Fred Luthans, "Successful vs. Effective Real Managers," *The Academy of Management Executive*, 1988, Vol. 2, No. 2

30) 太田 肇『日本企業と個人 ―統合のパラダイム転換―』白桃書房、1994、1章、4章

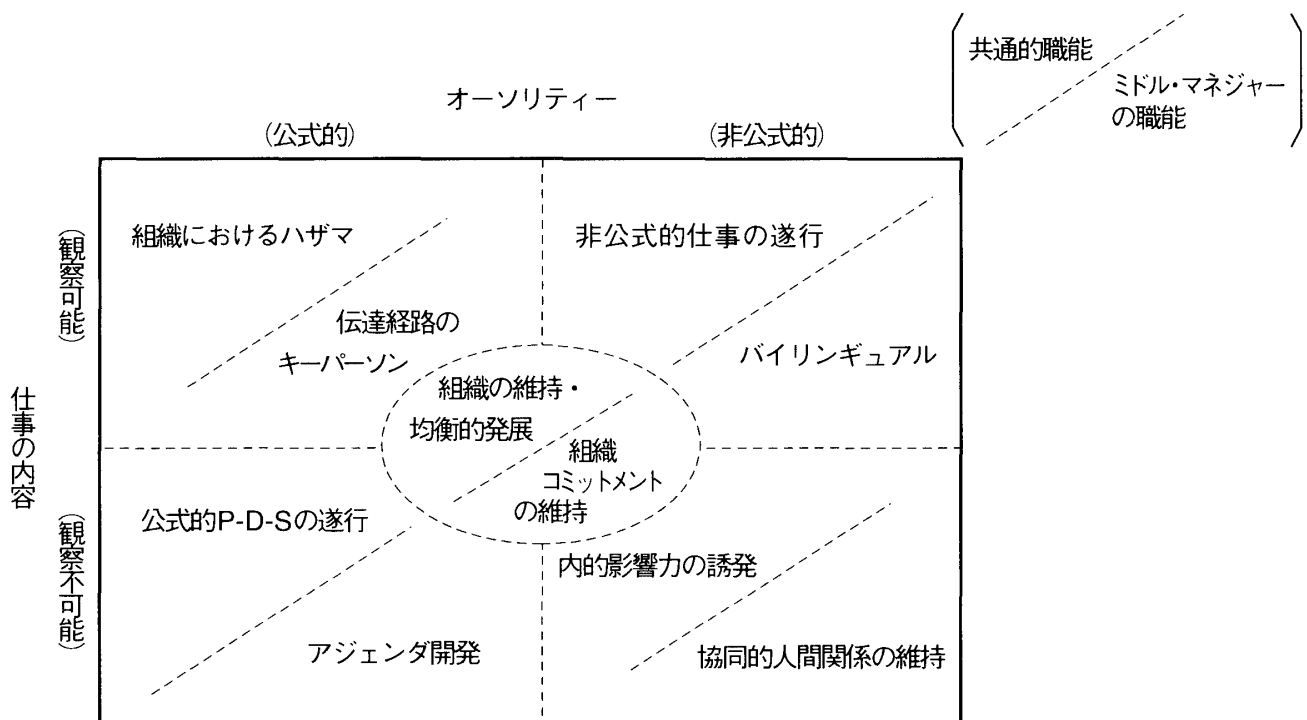
ち込んだり一体化する状態を指している。彼によれば、個人は自分のコミットメントの対象が自分の所属している組織か、それとも自分の専門とする仕事かによって行動を異にするという。

例えば、病院や大学などのような高度の専門的知識および技術を仕事内容としている専門職業家組織のなかの個人にとって、彼らを評価するのは所属組織（即ち、日頃そのなかで暮らしている病院や大学など）ではない。彼らを評価するのは専門家組織（例えば、医師団体、学術団体、学会など）になっているので、彼らは所属組織への貢献意欲よりは、専門家組織への貢献意欲が大きい。そこで専門職業家たちにおける所属組織へのコミットメントの維持が管理のポイントとして注目され得る。

要するに、ルーサンスのいう成功的マネジャーが組織に存在しつつあるなかで、また、仕事内容の複雑化による専門職業家が増え続くなかで、ミドル・マネジャーが率先する、所属組織へのコミットメントの維持は、組織発展にとって重要な意味を持っていると思う。

#### IV おわりに

以上、管理職能とミドル・マネジャーの職能を、職能遂行において、「マネジャーの仕事が観察可能であるか否か」という局面と、「マネジャーが公式的オーソリティーを行使しているか否か」という2つの局面から、類型化してみた。その内容は<図2>のように要約できる。



(出所) : 筆者作成

<図2> 管理職能の類型化

この図から分かるように、管理職能とミドル・マネジャーの職能とを比較すると、管理職能の方が一般的・普遍的内容であるのに対して、ミドル・マネジャー職能の方はより細分化かつ具体化されている。もし、マネジャーの持つオーソリティーの内容および行動性向によって職能の類型化ができれば、そしてまた、一般的内容の管理職能とは別に、階層ごとのマネジャーの職能が特定化できれば、マネジャーそれぞれの階層および仕事の内容の差異による職能の比較が可能になり、各職能の持っている相対的重要性が認識できると思われる。

本稿におけるこのような分析によって、マネジャーの職能が分化され、かつ専門化されると、一方において、マネジャーは職能のポートフォリオのなかで戦略的な選択ができるようになり、他方、企業もマネジャーの有効的活用方案に関するヒントを得ることができる。

しかし、ここで試みた類型化は、複雑なマネジャーの職能を二つの単純化した局面に基づいて分類したこと、また、マネジャーの諸職能が排他的ではなく互いに密接な関連性を持っているので分類において明確な仕切りができないこと（それ故に、図の中の各区分の境界を点線で示している）、さらには、企業の外部環境の要素、即ち状況要素を考慮していないこと、などの問題点を抱えている。これらの問題点をふまえて、状況要素を考慮しながら、類型化の基準になる項目をいくつか増やすこと、またトップおよびロワー・マネジャーの職能を分化して、これらをミドル・マネジャーの職能と比較分析すること、などが今後の課題と思われる。

(1995年10月27日受理)