

ミドルマネジャーの役割再設計

——役割コンフリクトの解消と役割分割の要諦——

白石 久喜 リクルートワークス研究所・主任研究員

156社の企業の人事責任者へのアンケート調査の分析により、ミドルの多忙の実態と、その要因である役割相互のコンフリクトが明らかにした。そのうえで役割を再定義し、タスクマネジャーとメンテナンスマネジャーという二種のプロフェッショナルとしての新たなミドルマネジャー像を提示し、職務過剰・業務過剰が常態と化したミドルマネジャーの再強化策として、役割の分割によるミドルマネジャーの分業の提案を試みる。

キーワード： ミドルマネジャー、役割、コンフリクト、分業、プロフェッショナル

目次

I. はじめに—問題意識と研究の視座

I-1. 問題意識

I-2. 研究の視座

II. 先行研究の概観

III. 分析と結果

III-1. 分析データ

III-2. 主な変数と尺度の構成

III-3. 分析と結果

IV. ディスカッション

I. はじめに

I-1. 問題意識

「最近、ミドルマネジャーが疲弊している。元気がないし、疲れているし、ぱっとしない」

「現在のミドルマネジャーからは、何らかのブレイクスルーをしてシニアマネジャーになるという勢いが感じられない」¹

これは実際の一部上場企業の人事部長の口から発せられた生の声である。

ミドルが疲れている。ミドルが機能しなくなってきている。ミドルがふがいない。などあげればキリがないほど、産業界の現場から、このような声があがる。各企業の人事課題を尋ねたアンケート²においてもミドルの活性化を課題とする企業は54%、中間管理職のマネジメント力の強化を課題とする企業は82%にも上る。次世代リーダーの育成・採用を課題視している企業が78%であることを見ても、ミドルマネジャーのマネジメント力に関する課題は企業にとって非常に大きな問題であることは確かだ。

さて、なにゆえミドルマネジャーの課題が今これほどまでに注視されるのであろうか。

確かに、わが国のミドルあるいはミドルマネジャーは、長きにわたり、戦略策定と実行の結節点（1983、野中）としての機能をフルに発揮し、彼らを核とした従業員の創発的行動は企業の成長に有効な貢献をしてきた（1983、加護野他；1988、野中）。そのような競争優位を支えてきたはずのミドルマネジャーが、ここまで問題視されるに至った要因としては、以下の4点が考えられる。

- ①ミドルマネジャーの能力が低下した
- ②ミドルマネジャーへの期待役割が変化した
- ③ミドルマネジャーが能力を発揮しづらい環境になった
- ④上記①～③の組み合わせによる複合的な理由

おそらく④の複合的な要因で現在の状況が生まれているのであろう。

バブル崩壊が認識された 90 年代初頭から今日にかけて、ミドルマネジャーの機能的価値は相対的に低下してきているのかもしれない。

いわゆる失われた 10 年における大きな環境変化は、企業の競争環境を筆頭に、企業の組織内部に、そして人事管理にも様々な変化をもたらした。

外部環境の観点はここでは視界から外して、内部の環境、つまり組織の観点を見てみると、組織構造の劣化現象による、ミドルの相互作用の機能低下が指摘されている。[ミドルによる現場での調整活動を困難にする組織劣化現象が指摘されている。このような組織劣化現象が生じていれば、ミドルがヨコの相互作用を通じて現場情報を生かした創発戦略を生み出したり、実現したりすることは難しくなるであろう] (2006, 沼上)。以前より、ミドルマネジャーが能力を発揮しづらい環境になっているというひとつの証左となる。

組織構造の変化という観点では、フラット化の進行が顕著な例であろう。フラット化は本来情報伝達を高速にすることで、環境変化に対する意思決定の速度を速めることが目的であると一般的には考えられており、直近の研究でも、組織の階層数が多いほど、内部調整に時間が掛かる(2006, 沼上他)という指摘がある。しかし、そこには逆機能も隠れている。ミドルマネジャーの下の階層を抜くフラット化に関していえば、任用されるミドルマネジャーのトレーニング期間の喪失や、“オペレーションからマネジメント”という組織内での立ち位置の転換に伴う意識の切り替えへの悪影響も考えられる。これは確かにマネジメント力の低下に影響しそうであり、ミドルマネジャーの能力低下の要因の一端であると想像される。

また人事管理の観点で顕著な例としては成果主

義（特に業績連動型の報酬制度）が考えられる。成果主義の導入は、たとえば従業員の評価情報の多い現場とそうでない人事（本部）という情報の非対称性を招き、評価の分権化を促進する。分権化すると、現場のマネジャーは、組織業績を高めるための機会主義的な行動を取りがちになる。また、どうしても成果≒期間評価に価値の関心が異動するため、短期的な業績へ意識が集中してしまうという現象は避けられない。

そして、これらの結果として、マネジャーのプレイヤー化が進んでいるのだといえよう。本稿の分析対象の「ワークス人材マネジメント調査 2007」でもプレイヤーとしての個人目標を持っている課長は全体の 8 割にのぼり、さらには彼らの時間の 5 割以上はプレイヤーとしての職務に使われているのだ。これはとても尋常な数値とは思えないが、管理者をプレイヤーとして機能させることは、現実ではすでに所与のものとされている。

また、昨今社会問題化している部下のメンタルヘルスへの対応や、個人情報保護や日本版 SOX 法への対応といった、煩雑な事務処理を伴う厳しい遵法行動も、その主な担い手として、ミドルマネジャーにはより強く求められているものであろう。これらは、従来のミドルマネジャーの役割の延長線上に位置づけることは可能だが、明らかに近年上乘せされた新たな役割と認めることができる。

さて、昨今の景気回復の流れは、組織のマネジメント能力の低下を顕にし、マネジメント能力の再獲得を、その代表ともいえるミドルマネジャーに求めた。冒頭の人事部長のせりふがそれを象徴している。業務は複雑化の一途を辿り、質も量も増幅されてミドルマネジャーにのしかかり、あげく「ミドルが弱体化した」の一言ですべてがミドルマネジャーに起因する問題として捉えられようとしていないだろうか。理不尽な状況である。[そのような「動き回る」ミドルを許容する風土の重要性を指摘しておきたい。そのような組織風土を編み上げるのもトップの仕事である] (1991, 金井)。この、「変革型ミドルの探求」結章の実践的含意の

一説を引くまでもなく、優秀なミドルマネジャーにおいても、環境の整備が重要であることは自明であろう。ましてや普通のミドルマネジャーであればなおさらのことだ。

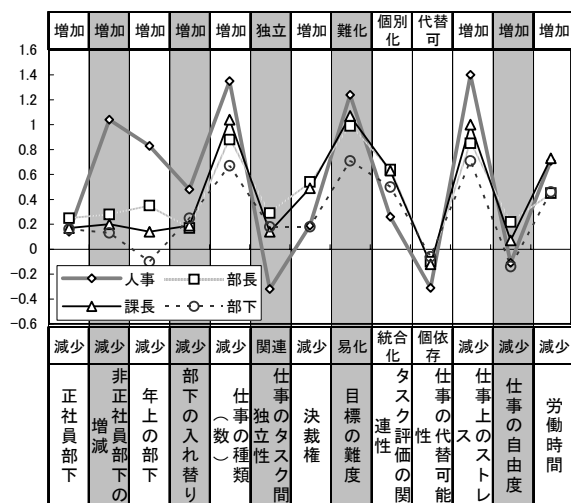
しかし、尋常ではないプレイヤー化の数値は紛れもない現実であり、普通のミドルマネジャーに対してあまりの多くの役割を期待し過ぎていないかという強い疑念が拭えない。

本稿では、ミドルマネジャーの活動を促進する組織システムの探求の一過程として、ミドルマネジャーの役割の捉え直しを試みる。これまであまり議論されてこなかったミドルマネジャーのプレイヤー化に疑問を呈し、ミドルマネジャーの役割相互のコンフリクトを検証し、役割分割=分業の指針を検討する。検討に際しては、2007年-2008年に実施したワークス人材マネジメント調査³のデータを用いるものである。

I-2. 研究の視座

研究の視座を明らかにするために、先の調査のデータなどから、ミドルマネジャーのおかれた職務環境の概観を図1に見てみよう。

図1 ミドルマネジャーの職務環境の変化



ここ 10 年におけるミドルマネジャーの職務環境は、部下数は増えかつ多様化し、目標難度は高

まり、仕事の量は増加している。一方でそれほど決裁権は増してはならず、仕事の自由度は低下し、結果ストレスや労働時間も増えているという現実が見て取れる。程度の差こそあれ、当事者である課長、上司である部長、部下の認識も同様の傾向である。特に問題とすべきは、水平方向の拡大に偏り、垂直方向の拡大はしていないことで、課長に対する仕事上の負荷は、量的な要因がおおいと見ることが妥当ではかならうか。

これは別のデータからも読むことができる。図2は、課長に負荷は集中しているというデータだ。課長への仕事の集中感を、当事者はもちろん、上司部下ともに現実として認識している。

図2 課長への仕事の集中感

	調査数	非常に感じている	そのように感じている	どちらともいえない	あまり感じていない	まったく感じていない
部長	691	6.1	41.4	33.3	17.5	1.7
課長	1030	16.4	40.1	30.1	12.9	0.5
部下	1545	6.1	30.6	34.8	23.6	4.8

出典：人材マネジメント調査2007

次に、職務集中の要因を彼らがどのように考えているかについてのデータが図3である。

図3 課長への仕事の集中感の要因

	部長	課長	部下
調査数	328	582	568
仕事の範囲が広すぎる	44.2	63.6	62.3
業務の量が多すぎる	51.2	58.9	65.1
業務が多岐にわたりすぎる	41.8	50.0	45.1
以前はなかった新たな仕事が生きている	39.9	46.4	39.8
業務の複雑性が増しすぎている	38.4	41.1	36.8
求められるスピードが速すぎる	42.7	38.0	33.8
上司の能力が低い	12.2	32.5	20.6
求められる成果のハードルや質が高すぎる	32.6	31.3	32.2
部下の能力が低い	22.6	27.0	14.8
求められるスキルが高すぎる	26.2	18.6	19.9
その他	2.1	2.1	1.2
この中にはない/わからない			1.9

出典：人材マネジメント調査2007

当事者は仕事の範囲、業務量、業務の多様化の順で要因を捉えている。部下の視点では、業務量、仕事の範囲、業務の多様化となっている。部長の視点では、その3点に加え、求められるスピード

を多様化と同じ水準で挙げている。ここでも横方向の拡大に偏っている様が見える。

加えて注目すべきは、“求められるスキルが高すぎる”のスコアが決して高くはないことだ。推し量るに、課長への負荷集中は、課長個人の能力の問題ではなく、課長が担っている仕事の範囲の広さであったり、業務の多様化であったり、さらにそれらの絶対的な量であると当事者である課長そしてそれを取り巻く上下の階層で認識されている。

さて、ここまでのデータのレビューにより、

- ・課長への負荷の集中
- ・その要因としての過剰な職務領域と絶対量

という現実のあり様は見えてきた。

データ(≒アンケートの質問)では職務や仕事と平易な言葉で記述しているが、本研究ではこれを役割という概念で捉える。これは課長に集中している負荷の要因が、いわゆる職務記述書に記された事項のみならず、それに付帯するものもあれば、暗黙のうちに課長がすべきとなっているようなことも、現実にはあろう。またその行動は勤務時間内に行われるとも限らない。いまや死語に近いが、飲みケーションなどその最たる例である。そこで、本稿にける役割とは「職務設計で規定された行動指針」+「役職に付帯された機能」を役割と定義する。したがって、機能達成のための行動そのものをさしているものではない。

これらの現実と、先の問題意識を前提として本稿では次のような課題を設定した。

現在のミドルマネジャーに課せられた役割は多すぎるという大前提の元に、まず役割相互のコンフリクトの存在を検討する。さらには、この多すぎる役割を分割するとすれば、どのような観点が考えられるのかを考察していく。あわせてプレイヤーという役割がミドルマネジャーに求めるに妥当なものなのか否かも検討したい。疲弊して、元気がなく、疲れて、ぱっとしないといわれているミドルマネジャーが、元気なミドルマネジャーとして復権することを心から願い、組織に対して役割の選択と集中を提案したい。

この課題の検討に向けて本稿は以下のような構

成で展開する。まず先行研究におけるミドルマネジャーの役割を抽出し、役割の分類概念を明らかにする。(第II節)

そのうえで、ミドルマネジャーの役割の分析結果を示し、考察を加える(第III節)

そして終節において、これら分析の結果を考慮し、ミドルマネジャーが能力を発揮しやすい環境設計の一部をなす、役割(再)設計の指針を探るためのディスカッションを展開する。ミドルマネジャーの役割、そしてミドルマネジメント機能の捉え直しを試みるものだ。ディスカッションでは実践的含意として具体的にはミドルマネジャーの新・類型の提示を行う。

II. 先行研究の概観

マネジャーに関する研究は、過去に多くの知見が蓄積されている。マネジメントの機能・職能研究まで含めると、古くは、Fayol にまで遡ることができる。図4にあるように、伝統的管理理論における管理機能は、広義のマネジャーの役割といえよう。

図4 伝統的理論における管理の分類

	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.Gulik		○	○	○						○	
A.Brown		Plan				Do				See	
R.C.Davis		○	○							○	
W.H.Newman		○	○			○				○	
H.Coonts & O'Donnell		○	○	○		○				○	
T.R.Terry		○	○					○		○	

土屋守章・二村敏子1989「現代経営学説の系譜」有斐閣、pp59-96

またミドルマネジャーの議論の多くは経営戦略論で扱われている、トップ・リーダーシップ論であったり、モチベーション論に源流をおくか、行動科学という視点で研究されるロー・リーダーシップ論であることが多い。本稿においてフォーカスするミドルマネジャーの役割そのものを直接の対象とするものはあまり多くはないが、リーダーシップという観点での研究蓄積は膨大である。4
リーダーシップの根拠は古くは個人的資質に根

拠を求めた。いわゆる資質論、特性論といわれるものだ。個人への依拠は1940年代には破綻し、現在では不動の二次元とさえ呼ばれる極めてロバスタな概念が一般化されている。

三隅のPM理論は、リーダーの行動を、パフォーマンス(P)、メンテナンス(M)という2軸の強弱により明晰に分類した。

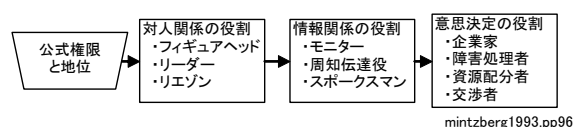
ミシガン研究においては、リッカートにより職務中心の監督と従業員中心の監督という表現で2軸を明らかにしている。

オハイオ研究では、構造作りと配慮というシンプルな言葉でリーダーシップを2軸で表した。これらのリーダーシップ研究において共通しているのは、リーダーシップの果たすべき役割は業務の達成と集団の維持の二次元で表されており、これがいわゆる不動の二次元と呼ばれるものである。

これらのリーダーシップ論が定量的なデータを主に分析に対象としていたのに対し、管理者の日常の行動の観察から、優れた管理者の役割あるいは機能を明らかにしたのが、MintzbergとKotterである。

Mintzbergは、組織最高幹部の行動観察によりマネジャーの活動を大きく3種に分類した。1. 対人関係に関連するもの、2. 情報関係を扱うもの、3. 意思決定に関わるもの。Mintzbergは、図5に示しているようにその3種の行動がそれぞれ独立したものではなく一連の統合された行動として捉え、下位の行動に10次元の分類可能性を提示したものだ。また、彼はここで明らかにしたマネジャーの役割は、トップマネジャーから製造部門の職長など現場管理者にまで当てはまるとしている。

図5 Mintzbergの役割概念図



Kotterの研究はゼネラルマネジャー（主に事業

部長クラス) 15人、100時間のインタビュー、500時間の観察に加え、同僚200人のインタビューや膨大な職務記述書、をリソースとしてゼネラルマネジャーの行動の2つの類似点を明らかにし、それぞれのプロセスを精緻に一般化した。2つの類似点は「アジェンダ設定」と「ネットワーク作り」と呼ばれ、前者は、ゼネラルマネジャー自身が組み立てる長期から短期にわたる戦略設計といえる。また後者は設定したアジェンダを実行するために協力関係が不可欠な人々との文字通りネットワーク構築である。

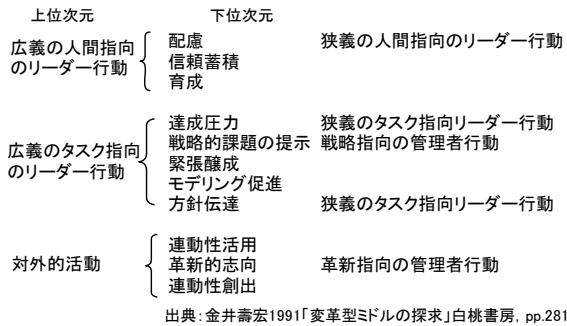
この二つの海外の研究の特徴は、実際の行動を分析し、抽出されたものである。マネジャーの行動から機能的に有効な役割概念を抽出し他これらの研究は、同時に非常に実践的なものであるといえよう。二人の主張はマネジャー当事者（個人）に対しては、行動の指針となり、組織に対しては、有効なコンピタンスの提示という貴重な意味を持つものだ。

これら普遍的なリーダーシップのありようを研究した蓄積は現在では非常にロバスタな概念として流通している。ただし、Kotterの研究は他の研究とは少し異質で、アジェンダ設定とネットワーク作りが、きわめて変革を強く意識された結果として表されている点に特徴がある。変革は、近年のリーダーシップ研究における重要な鍵概念である、1960年代より台頭してきたリーダーシップのコンティンジェンシー理論がひとつの土台である。リーダーシップの有効性は、リーダーのおかれた環境によって異なるという考え方である。さらに研究は進み、変化や不確実性へ対応するリーダーシップの特徴の探索へと移行しており、それは変革型リーダーシップとして近年のリーダーシップ研究の中核として多くの研究蓄積がなされている。

金井は47社、1231課から収集したデータを元に、戦略・革新志向の管理者における行動の実証を目的とし、管理者行動の11次元を開発・提示（図6）した。この11次元は「広義の人間志向のリーダー行動」「広義のタスク志向のリーダー行動」「対外的活動」の3つの上位次元から構成され

ており、タスク不確実性が高く、タスク依存性が高いほどこれらの行動を全般的により高度に取っており、特にタスク依存性が高いときに、戦略的課題の提示、革新的志向、連動性の創出が一層有効であると結論付けている。

図6 管理者行動の11次元と上位3次元



金井研究の特徴は、まずミドルマネジャーそのものが対象である点。そして、行動の分類が目的ではなく、その尺度に先の2つの研究が包括されている点があげられる。

この11次元をベースにし、我々の仮説による項目を加え、人材マネジメント調査2007の質問を構成した。

III. 分析と結果

III-1. 分析データ

「ワークス人材マネジメント調査2007」は企業編と個人編と実施し、今回の分析は両方のデータを用いた。前者は文字通り、企業の人事責任者を対象とした質問紙調査（以降企業調査と呼ぶ）である。後者は、企業編と同様の構造を持つ調査で、一部上場企業の現役課長、現役部長とその部下に対しインターネットを通じて、職務環境の実態とその評価をたずねたものである。⁵

III-2. 主な変数と尺度の構成

問題意識、設定課題を通じて頻出する役割が本稿の鍵であり、分析の中核をなす変数である。ま

ずは主要な変数である役割概念の尺度化を中心に検討する。

ミドルマネジャーの役割の構成：ミドルマネジャーの役割設計という本論の趣旨においてもっとも中核的な指標となるミドルマネジャーの期待役割。その分散や影響について検討するために、まず期待役割の尺度を構成しなくてはならない。最終的に役割(再)設計の方針検討も視野に入れており、尺度の組み合わせで見出される設計のパターンも考察する必要がある。そこで、先行研究を考慮して作成した質問項目16項目⁶のデータを用い確認の意味を込めて因子分析（主成分分析、バリマックス回転）を行った結果、6因子が確認された。

図7 役割の因子分析の結果

	部下マネジメント	組織マネジメント	例外処理	資源マネジメント	情報マネジメント	その他
合計	2.56	2.33	1.75	1.75	1.61	1.30
分散の%	15.98	14.59	10.95	10.92	10.06	8.13
累積%	15.98	30.57	41.52	52.44	62.50	70.62
部下育成	0.89	0.17	0.02	-0.04	0.18	0.05
部下のモチベーション管理	0.88	0.26	0.04	0.09	0.07	0.02
部下の評価	0.66	-0.16	0.20	0.41	0.15	-0.06
部下のメンタルヘルスマネジメント	0.52	0.47	0.03	0.22	-0.24	0.19
組織運営・アウトプットスピード	0.09	0.78	0.14	0.09	0.09	-0.30
戦略構築・部下への発信・浸透	0.08	0.75	-0.01	0.18	0.33	0.02
組織の改革・改善	0.33	0.63	0.15	0.06	0.31	0.19
法令順守	0.15	0.44	0.24	0.38	-0.41	0.18
交渉・連絡・調整	0.02	0.14	0.89	0.05	0.10	-0.04
トラブル解決	0.10	0.05	0.86	0.09	0.10	0.03
部下への仕事・ノルマの配分	0.10	0.12	0.11	0.70	-0.03	-0.10
組織業績の管理	0.21	0.27	0.02	0.67	0.34	-0.09
現場情報の伝達	0.18	0.23	0.15	0.03	0.75	0.27
経営情報の伝達	0.13	0.22	0.16	0.25	0.59	-0.04
職場外でのコミュニケーション	0.12	-0.05	0.02	-0.23	0.03	0.82
組織の象徴的役割	-0.13	0.00	-0.08	0.52	0.27	0.58
クロンバックのα	0.802	0.760	0.785	0.577	0.682	0.272

それぞれの因子と先行研究との関係は図8のようになっている。以下因子分析の理論的内容について検討する（文中mはミンツバーク研究、kは金井研究における役割概念である）。

(1) 部下マネジメント：部下の評価、部下の育成、部下のモチベーション管理、部下のメンタルヘルスマネジメントからなる。リーダー(m)に近く、配慮(k)、育成(k)を含み、緊張情勢(k)もやや含んだ概念で、職務を遂行する部下の状態を最適に保つという機能が想定でき、リーダーシップの二次元というところの「集団の維持」にもっとも貢献する役割因子であるといえる。

(2) 組織マネジメント：組織運営・アウトプ

ットスピード、戦略構築・部下への発信・浸透、組織の改革・改善、法令順守からなる。モニター(m)、企業家(m)、達成圧力(k)、緊張情勢(k)、戦略的課題の提示(k)、モデリング促進(k)を含み、タスク遂行、それを促進する機能が想定され、リーダーシップの二次元でいうところの「業務の達成」に最も貢献すると考えられる役割因子である。

(3) 例外処理：交渉・連絡・調整、トラブル解決からなる。障害処理者(m)、交渉者(m)を含み、連動性創出(k)、連動性活用(k)に近い因子である。戦略の達成のための職務遂行上のルーティンから外れた業務を拾う、あるいは、主業務をより円滑にするための上流・下流工程の機能といえる。

(4) 資源マネジメント：部下への仕事・ノルマの配分、組織業績の管理からなる。リーダー(m)に近く、資源配分者(m)を含み、育成(k)を少し含む。限りある人的資源をどのように配分し、回収するかを設計管理している機能である。

(5) 情報マネジメント：現場情報の経営への伝達、経営情報の現場への伝達からなり、周知伝達役(m)、方針伝達(k)を含み、スポークスマン(m)に近く、縦方向の情報のリンクピンの機能である。

(6) その他：職場外でのコミュニケーション、組織の象徴的役割からなり、フィギュアヘッド(m)、モデリング促進(k)を含む。因子として集約はされたが、この因子を統合あるいは代表する機能は存在せず、コミュニケーション促進と組織の象徴個別の役割の集合である。

(1) (2) の因子は、リーダーシップの二次元とほぼ共通の解釈ができる因子であったが、(3)～(6)の因子に関してはリーダーシップの二次元の明確にどちらかに分類することが難しい因子である。ある側面では(1)の役割を、またある側面では(2)の役割を補完している役割であると位置づけ、(3)～(6)因子を付随的役割として考える。

アンケートの質問ではプレイヤー役割を設定し、回答してもらったのであるが、先の因子分析の要素としては除外した。理由としては、古典的な管理理論の枠組みにおいてはおろか、近年のミドルマネジャー研究においても、プレイヤーをその範疇に含んだ研究はないこと。また、理論的解釈においても、マネジャー≡管理者と単純な構図を想定した業務においても、いわゆる管理業務とは相容れ難く、昨今の環境的変化がもたらした兼務の一形態として現れているに過ぎない。マネジャーが現場感覚を保持しておくためのプレイヤーの兼務であればまだしも、昨今のプレイングマネジャーという表現は、マネジャーが独立したプレイヤーとして機能することを想定しており、今日のミドルマネジャー個人の資源配分の実態においては、その多くを占めている要素となっている。役割(再)設計の方針検討に際しての要素としては重要な行動のひとつであるが、役割抽出の分析対象要素からは外すことが適切であると考えた。⁷

これが分析の中核をなすミドルマネジャーの4つの役割である。分析に使用する際は、これを尺度化した数値を用いる。それぞれの因子への影響度の高い質問項目の素点を足しあげ項目数で割ったものを各因子の尺度とした。プレイヤーの尺度は、役割期待とプレイヤー比率の素点を足し項目数である2で割ったものとした。

期待役割の強化度による分類：Ⅲ-2で明らかにした期待役割の7因子を、その要望強化度の強弱で2段階にわけ、High-Lowのカテゴリーに分類した。分類の基準は各因子のカテゴリースコアの基礎統計量の中位値より大きいものをHighとし、より小さいものをLowとした。任意の2因子同士

図8 先行研究と本稿の概念の関係図

	部下マ ネジメン	組織マ ネジメン	例外処 理	資源マ ネジメン	情報マ ネジメン	その他	プレー ヤー
金井, 1991							
配慮	●						
信頼構築							
育成ないしは学習促進	●			△			
達成圧力		●					
緊張情勢	△	●					
戦略的課題の提示		●			△		
モデリング促進		●				●	
方針伝達					●		
連動性創出			●				
連動性活用			●				
革新的試行		●					
Mintzberg, 1973							
フィギュアヘッド							●
リーダー	●				●		
リエゾン							
モニター		●					
周知伝達役					●		
スポークスマン					△		
企業家		●					
障害処理者			●				
資源配分者				●			
交渉者			●				

の組み合わせにより、2×2の4つのセルで全体のサンプルが分類される。これが基本の視点となる。個人調査も同じ構造の質問を設定しており、企業調査で明らかになった因子構造を元に、対応する質問を元に同様のルールで尺度化した。

従属変数：従属変数は3種7指標設定した。企業調査における従属変数は、「(自己評価による)企業業績」「組織のミドルマネジャー評価」。個人調査における従属変数は「ミドルマネジャーの満足度」。この3種を用いた。

「企業業績」は、企業調査の質問の項目で、生産性・利益率などの業績や、環境適応能力、人材力といった組織能力を5段階評価により自己採点してもらった7指標のうち、「生産性」「環境適応」「イノベーション」の3指標を用いる。⁸

「組織のミドルマネジャー評価」は、企業調査の人事課題の質問項目で、「ミドルの活性化」「中間管理職のマネジメント力」に対して“課題視していない”⇔“活性度に問題がない”と解釈しそれぞれのスコアを用いた2指標を用いる。

「ミドルマネジャーの満足度」は、個人調査において「職務環境への満足度」と「総合職務満足度」を5段階評価で聞いたものを用いた2指標である。⁹

III-3 分析と結果

分析は、先のHigh-Lowの組み合わせによる4分類ごとに、3種の変数を対象とした平均を取るものである。組み合わせの良否の判断は平均値の大小に拠る。要望の強弱の組み合わせであるHigh-High, High-Low, Low-High, Low-Lowごとの平均点を比較し、High-Highがもっとも優勢な点数を持つ場合は、同時に求めてよい可能性があるとし、そうでない場合は同時に求めることが何らかの問題があるかも知れないと考える。

図9はクロス表の一部であるが、生産性の指標を例に取ると、部下マネジメントと組織マネジメントの組み合わせの場合、High-High=3.33点、High-Low=3.60点、Low-High=3.23点、

Low-Low=3.29点となり、これらの役割を同時に強化することはあまりよろしくなく、「部下マネジメント」を強化、「組織マネジメント」をやや抑えて求める組み合わせが適している。と判断することになる。

図9 役割と企業業績のクロス集計表

	生産性	環境適応	イノベーション
(点)			
部下M=組織M			
部下M:low=組織M:Low	3.33	3.40	3.30
部下M:low=組織M:High	3.60	3.65	3.30
部下M:High=組織M:Low	3.23	3.33	3.53
部下M:High=組織M:High	3.29	3.24	3.21
部下M=例外処理			
部下M:High=付帯M:High	3.24	3.44	3.32
部下M:High=付帯M:Low	3.73	3.55	3.27
部下M:low=付帯M:High	3.38	3.43	3.38
部下M:low=付帯M:Low	3.20	3.16	3.27
部下MM=資源M			
部下M:High=プレイヤーHigh	3.54	3.37	3.17
部下M:High=プレイヤーLow	3.25	3.61	3.46
部下M:low=プレイヤーHigh	3.20	3.28	3.35
部下M:low=プレイヤーLow	3.36	3.26	3.26

ただし、この分析には大きな問題点がある。使用した企業調査のクロス集計では、 χ^2 乗検定においても、分散分析においても有意であるとはみなされなかった。要因は明らかで今回の調査サンプルが156と小さく、さらにそれをサブサンプルに分けての分析となっている。したがって以降の企業分析はあくまでも傾向からの推論となることを予め申し述べておく。

この方法で、すべてのクロス集計を観察した。結果はクロス集計表を加工したマトリクス上の星取表にして表現した。それが次の図10~12である。表はヨコに役割Highを、縦に役割Lowを置いており、各セルは役割High-Lowの組み合わせをあらわしている。セルには、どの組み合わせが、最もスコアが高いかを表現したマークを記している。◎のしるしがついている見出しがスコアが高い組み合わせである（したがって、対向するセルはHigh-Lowが逆点した組み合わせとなる。そこには一を表記しており、逆転した組み合わせはスコアは低いということを意味させている）。また、↑はHigh-Highの組み合わせがスコアが高かったことを表し2つの役割の強化が可能な組み合わせ

せと判断する。↓はその逆。Low-Low がスコアが高く、共に強化しないことが適している組み合わせと判断する。表記のルールは以上である。

企業業績の3指標

生産性を従属変数とした場合、部下Mの強化には、組織M、付帯Mは非強化の方がよく、プレイヤーはすべての組み合わせで非強化の方が良い。

競争環境適応を従属変数とすると、部下Mの強化には、すべての役割を非強化がよい。すべての役割との組み合わせで非強化がよい。

ビジネスモデルの創造を従属変数とした場合、組織Mの強化に対して、部下M非強化がよい、部下Mの強化はプレイヤーとの組み合わせにおいてのみ可能。ここでもプレイヤーの強化は否定的であるが、唯一組織Mのみしかもともに強化が許容された。

図10 役割組み合わせと企業業績の関係

■生産性				
	部下M→H	組織M→H	付帯M→H	プレイヤー→H
部下M→L	↓	—	—	↓
組織M→L	◎	↓	↓	—
付帯M→L	◎	↓	↓	↓
プレイヤー→L	↓	◎	↓	↓

■競争環境適応				
	部下M→H	組織M→H	付帯M→H	プレイヤー→H
部下M→L	↓	—	—	—
組織M→L	◎	↓	↑	—
付帯M→L	◎	↑	↓	—
プレイヤー→L	◎	◎	◎	↓

■ビジネスモデル				
	部下M→H	組織M→H	付帯M→H	プレイヤー→H
部下M→L	↓	◎	◎	—
組織M→L	—	↓	↑	↑
付帯M→L	—	↑	↓	—
プレイヤー→L	◎	↑	◎	↓

結果の総合的な解釈については改めて最後に総括するが、ここで特筆すべきが3点ある。

まず、プレイヤーの強化を可能とする組み合わせは、非常に少なく、他の役割の邪魔となっている可能性が高い。

部下Mの強化は、生産性や、競争環境適応において、他のあらゆる役割の強化が適しない傾向がある。部下Mと他の役割にはトレードオフの関係が

観察された。

組織M強化は、プレイヤーとの同時の強化は望ましくなく、付帯Mとの間に明確な優劣の差はない。

図11 役割とミドル活性度の関係

■ミドル活性度				
	部下M→H	組織M→H	付帯M→H	プレイヤー→H
部下M→L	↓	↓	↓	—
組織M→L	↓	↓	↓	↓
付帯M→L	↓	↓	↓	—
プレイヤー→L	◎	↓	◎	↓

■ミドルマネジメント力				
	部下M→H	組織M→H	付帯M→H	プレイヤー→H
部下M→L	↓	↓	—	↓
組織M→L	↓	↓	◎	↓
付帯M→L	◎	—	↓	↓
プレイヤー→L	↓	↓	↓	↓

企業のミドルマネジャー評価2指標

一般的な傾向として High-High が許容される組み合わせがなく、Low-Low が適する組み合わせが多い。

ミドル活性度についてみると、部下Mと付帯Mが、プレイヤーをLowとした組み合わせにおいてHighが許容される。

ついで、ミドルマネジメント力を従属変数としてみた場合、傾向はミドルの活性度とは若干異なり、プレイヤーとの組み合わせはLow-Lowとなり、部下Mの強化には、付帯Mを非強化の組み合わせが適している。

この従属変数は、人事部がミドルマネジャーあるいはミドル世代のパフォーマンスをどのように見ているか、あるいは評価しているかという観点であり、いわば正解を表すための指標というよりも、彼らミドルの現状を評価している指標と考えられる。そのような考え方に基づいて解釈すると、プレイヤーという役割が特別なものであるという傾向は同様で、弱いプレイヤー役割要望ですら、ミドルマネジメント力に影響を与えており、マネジメントの本質であるはずの他の要望を強化できない要因となっていると推測できる。

図 12 役割と課長の満足度の関係

■職務環境満足度				
	部下M→H	組織M→H	付帯M→H	プレイヤー→H
部下M→L		—	—	—
組織M→L	◎		—	↓
付帯M→L	◎	◎		↓
プレイヤー→L	◎	↓	↓	

■総合職務満足度				
	部下M→H	組織M→H	付帯M→H	プレイヤー→H
部下M→L		—	—	—
組織M→L	◎		↑	—
付帯M→L	◎	↑		—
プレイヤー→L	◎	◎	◎	

課長の満足度 2 指標

役割の組み合わせは、当事者である課長自身の就業満足に対してどのような影響を与えているのだろうか。最後に課長自身のデータを元に、ミドルマネジャーを取り巻く職務環境に対する満足度と、総合的な職務満足度の二つの変数を従属変数とおきクロス集計を検討した。なお、個人調査のデータに関しては、分散分析の結果、すべて有意差を確認している。

職務環境満足度を従属変数とした場合、部下 M の強化は他の役割の非強化と適し、組織 M の強化は付帯 M の非強化と適した。プレイヤーはあらゆる組み合わせで非強化が適し、組織 M、付帯 M との組み合わせでは両者非強化が好ましいという結果となった。

総合職務満足度を従属変数とした場合、部下 M の強化は他の役割の非強化と適し、組織 M と付帯 M は共に強化が可能。プレイヤーはすべての組み合わせで非強化が適すとなった。

役割の組み合わせが、ミドルマネジャー個人へ与える影響を、職務環境満足と職務満足で判断する限り、共にその傾向は似た結果となった。

プレイヤーの役割は、他のいかなる役割との組み合わせにおいても強化することで、ミドルマネジャーの満足度を低下させる要因となりうる。

また部下 M の役割を強化するには、他の役割を強化しないことが満足度を高めておく要因となりうる。部下 M とプレイヤーの特殊性を顕にする結果であった。

各指標で興味深い結果が確認され、それぞれの役割の特徴がある程度明らかになったが、さらにそれぞれの期待役割の強化度が、どのような要因により規定されているかという観点で、分析を行った。

先の分析でも用いたそれぞれの期待役割の強化度の High=Low の分類を被説明変数とし、説明変数としては、「産業特性」「役職構造（管理職比率）」「営業利益率」「人件費比率」「組織構造（フラット化の有無）」「制度導入（成果主義導入かつ運用の有無）」を説明変数とし、都合 4 本のロジスティック回帰分析を行った。

図 13 役割要望強化の要因

	部下マネジメント		組織マネジメント	
	ロジット係数	限界効果	ロジット係数	限界効果
製造業(電気電子)ダミー	-0.852	0.427	1.309 ***	3.703
製造業(電気電子以外)ダミー	0.111	1.118	0.060	1.062
金融業ダミー	-1.549 **	0.212	-0.816	0.442
営業利益率	3.097	22.142	0.005	1.005
新製品比率	-0.120	0.887	-0.030	0.970
人件費比率	0.087	1.091	0.158	1.171
管理職比率	0.146	1.158	-0.060	0.942
フラット化	0.048	1.049	0.426	1.531
成果主義導入・運用	0.772 **	2.163	0.693 **	2.000
定数	-0.891	0.410	-0.842	0.431
-2 対数尤度	158.99		160.20	
サンプル数	156		156	
	付帯マネジメント		プレイヤー	
	ロジット係数	限界効果	ロジット係数	限界効果
製造業(電気電子)ダミー	-0.410	0.664	0.883 *	2.419
製造業(電気電子以外)ダミー	0.002	1.002	0.559	1.750
金融業ダミー	-0.609	0.544	1.171 *	3.225
営業利益率	-0.516	0.597	-0.986	0.373
新製品比率	0.057	1.059	0.013	1.013
人件費比率	0.051	1.052	-0.077	0.926
管理職比率	-0.055	0.946	-0.212	0.809
フラット化	-0.336	0.715	0.725 **	2.064
成果主義導入・運用	0.462	1.587	0.075	1.078
定数	0.083	1.087	-0.717	0.488
-2 対数尤度	171.66		159.11	
サンプル数	156		156	

(注) *0.05<p<0.10, **0.01<p<0.05, ***p<0.01

結果は図 13 の通りである。

それぞれの期待役割を強化の方向へスイッチさせる要因としては、産業、組織構造、制度の要因が明らかになった。具体的には、部下マネジメントにおいては金融業であることが負の関連があり、また、成果主義の導入・運用も正の関連があった。組織マネジメントの強化には電気・電子関連の製造業であることと、成果主義の導入・運用がともに正の関連があった。付帯マネジメントは特に関

連のある要素はなかった。プレイヤーには、電気・電子関連の製造業であること、金融業であることが負の関連を、フラット化が正の関連を示した。

産業要因、構造要因、制度要因の3点が確認された。産業要因に関しては、置かれた環境への対応という側面が強いと思われる。一方、構造要因、制度要因の影響は、役割の設計に大きな影響を与えているようだ。

部下マネジメント：この役割を強化するには、総じて他の役割の強化は適していない。特に生産性、競争環境適応、職務満足などの指標で顕著である。また Low-Low の組み合わせの多い、活性度においては、強化の可能性がある稀有な役割である。

組織マネジメント：部下Mとの組み合わせでは強化は適しないことが多い。プレイヤーとの組み合わせでは強化が適する。付帯Mとの組み合わせでは、どちらがどうという顕著な傾向はないが、それゆえに付帯マネジメントとの補完的關係が推察される。

付帯マネジメント：部下マネジメントとの組み合わせでは非強化、プレイヤーとの組み合わせでは概ね強化が適している。ただ、先述の通り、組織マネジメントとの組み合わせでは、どちらが優先されるかの判断がしづらく、非常に密接な関係の存在を予感せしめる。

プレイヤー：もっとも強化が適しない役割。あらゆる指標で、あらゆる組み合わせで Low であることが適する。プレイヤーの強化は、ミドルマネジャーの職務満足を著しく低下させ、ミドルの活性度、ミドルマネジメント力を問題化させることとの引き換えとなる。また、フラット化が強化のスイッチとなることを考えると、これは本来的な役割としての位置づけではなく、組織構造の変更により付加された役割であることが考えられる。やはり他の3つの役割とはまったく性格が異なる位置づけのものであると考えることは、妥当であろう。

IV. ディスカッション

分析の結果は大きく以下の2点を示唆している。

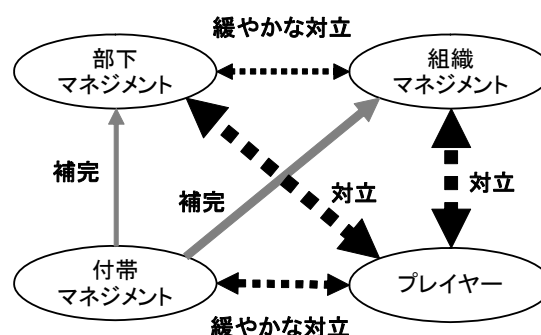
第一は、4つの役割は分析の都合上、並列した構造で置いてはいるが、単純に同値として扱ってはいけないようだ。各役割の間に、対立、補完といった関係の想定が可能である。

第二に、プレイヤーというものが、他の役割と比較して異質な存在であること。筆者は、もともとプレイヤーをミドルマネジャーの役割として扱うべきではないとの立場を、冒頭意思表示しているが、データから見る限りやはりこれは同列に考えてはならず、ミドルマネジャーの役割としては除外もしくは極めて軽いウェイトにするのが適当であると結論付ける。

役割の同値性について、さらに検討しよう。

他の役割に優先して強化が適する役割として部下Mの存在があり、真逆の傾向を見せるプレイヤーは、あらゆる場面で非強化が適する。この2つの役割は、二つ相互、また他の二つとは対立の関係であると考えられる。そして、優先度の判断が微妙な組織Mと付帯Mであるが、部下Mやプレイヤーとは対立に近い関係であろうが、両者の間には補完の関係が想定できる。調査設計におけるカバレッジや、項目次元の統一による誤差はあるものの、想定した4つの役割は同値ではなく、その関係性は図14のようなものであると考える。

図14 4つの役割の相関図



この議論の延長線上でミドルの4つの役割を、データが表す事実を多少超えて、押し量った再解釈を試みる。部下マネジメント強化は、リーダー

シップの二次元における集団の維持に近い概念を想定していたのだが、個人の満足度との関係に着目すると、かなり個人よりの集団の想定が妥当であろう。これは部下のメンテナンスともいえるべき役割と考えることができる。対して組織マネジメント強化は、リーダーシップの二次元における業務の達成に近い概念を想定していたが、これは単体でというより付帯 M との補完関係において見るべきであろう。競争環境適応、ビジネスモデルの創造との関係において、イノベーション指向のタスクの実行に貢献する役割と考えることができる。

既存のパラダイムは、4つの役割は個としてのマネジャーが担うことが所与のものとなっている。しかしミドルマネジャーが業務量のオーバーフローを起こしていることは自明であり、加えて、その役割間にコンフリクトが起きている。

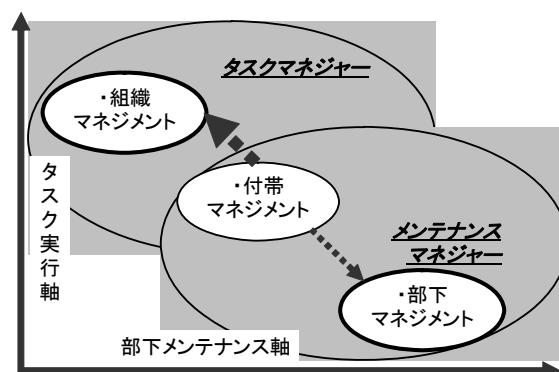
ミドルマネジャーは、個人の中で、状況に応じた役割間の自己のトレードオフを繰り返し、コンフリクトの軽減を図っているのが現実ではなかろうか。

しかし、組織の最小システムである個人から、上位レベルのシステムに視点をずらしてみると必ずしもそれが最善ではない。組織レベルで4つの役割が完遂されていれば、組織能力という観点では等しい結果を得ることができる。総体としての組織能力の担保、向上が担保されれば、個人単位ではミドルマネジャーの役割を分散させる水平的分業の可能性は探るに値しよう。

4つの役割の貢献の対象が異なることは先の議論の通りである。タスクの実行を縦軸に、個人のメンテナンスを横軸にとり、それぞれの役割を布置すると、二方向の主要な役割の指向として描くことができる。役割の指向それぞれを担う2種類のミドルマネジャー像が、浮かんでくる。

組織マネジメントを中核とし、その実現のために、付帯マネジメントを役割とするタスクマネジャーと、部下マネジメントを中核とし、その実現に向けて付帯マネジメントを役割とするメンテナンスマネジャーである。(図15)。

図15 役割の分割基準とミドルマネジャーの2類型



この役割(再)設計は同時に管理職の専門職化を促すものでもある。

企業の人材育成思想は、幅の広い熟練という言葉に代表されるような、複数の職能×複数の職域の組み合わせで、遅い昇進に向けて育成するといった、いわゆるゼネラリスト育成指向から、若年期より、狭い職能×狭い職域で卓越した専門性の獲得を重視したプロフェッショナル指向へ大きく変わってきた。しかし、管理職をプロフェッショナルとして位置づける思考はまだ少ない。従来型の複線型人事制度においてはおろか、先進的なプロフェッショナル制度を運用している企業においても管理職能はプロフェッショナルの要素とは考えられておらず、現在のプロフェッショナル人事制度の運用の最大の問題点は、管理職の職能を分解して考える思考がなかったことに求めることができないだろうか。そこで、本稿では、ミドルマネジャーをプロフェッショナルとして、役割の再設計を提案するのである。

メンテナンスマネジャーというプロフェッショナル、タスクマネジャーというプロフェッショナルが新たに企業内に生まれることで、企業内はすべての人材をプロフェッショナルとして管理することができるようになるのだ。ただし、その実現のためには、この新たなプロフェッショナルを組織の構造として組み込む必要がある。このマネジャー自身の行動指針としての位置づけではな

くあくまでも組織構造の変更をとまなう。具体的には、既存のミドルマネジャーというポストも、メンテナスマネジャーというポスト、タスクマネジャーというポストの二種類に分割されるものである。

ポストが別個のものということになれば、必然的に個人から見た場合のキャリアラダーも分割されることになる。従来管理職ラダーと認識されていた区分が、さらに分割され、メンテナンス系プロフェッショナル職、タスク系プロフェッショナル職、専門職でトリプルのラダーが設定され、キャリアのルートが3つになる。

ミドルマネジャーの役割からは除外したプレイヤーであるが、現状のプレイングマネジャーに該当するものは専門職として設定、区分されるべきと考えている。要はプレイヤーである。ただし、現場の感覚を保持するための活動までも除外するものではない。

最後に付帯マネジメントについて述べておきたい。本稿では付帯という名称を与え、補完の機能を想定した。これは、いわゆるリーダーシップの二次元のどちらにも入らないあるいは少しずつどちらかが含んでいるという関係性における役割の機能に着目したからに他ならない。しかし、先行研究で触れたコッターのゼネラルマネジャーの研究において、その重要性を指摘されたネットワーク作りこそがこの付帯マネジメントの役割の本質を説明していると思われる。本稿において付帯マネジメントが分析の主眼となりえなかったのが非常に浅い考察であるが、近年企業における重要性が増している役割であり、今後部下マネジメントや組織マネジメントのありかた、つまりメンテナスマネジャーやタスクマネジャーの役割設計において大きな影響を与える要素となりうるものが想像に難くない。今後フォーカスしていくべきポイントの一つである。

ミドルマネジャーの職務過剰・業務過剰を前提として、想定した4つの役割のコンフリクトの存在を確認し、その役割の分割、それによる新たな

ミドルマネジャー像の描写を試みた。役割分割による、コンフリクトの解消とオブジェクトへのフォーカスという試案。さらに、これまで管理職という職位の分類でのみ位置づけられてきたミドルマネジャーを、プロフェッショナルとして捉え直し、ミドルマネジャーの役割設計の指針としての2種類の提示の二点を実践的提言の試みとして僅かながらの貢献としたい。

問題は山積している。調査設計の不備や、筆者の力不足はもとより、次の2点が重大である。

一点目は、役割分割の必然性や、ミドルマネジャー類型化の要件を議論する素地としてのデータの収集。定量データはもとより事例の収集も含め、改善すべき点である。

二点目は、ミドルマネジャーを研究対象としたとき、役割のみに焦点を絞った検証だけでは不十分であるというカバレッジの限界。特に、ミドルからシニアへステップアップするキャリアの連続性に関する問題。本稿では意図的に対象から外したが、キャリアプラトーンに代表される、ミドルマネジャー個人の意識の問題、タスクマネジャー、プロフェッショナルマネジャーの能力開発の問題については、統合した議論が必要であることは自明である。しかし、それは楽観的に捉えると、本稿の発展可能性でもありとし、ポジティブな反省要因としたい。

結論に至る理論の弱さは、稿を改めて議論することを自らに課す。また、データの充実については、アンケートを再設計したうえで、新たなデータ収集を試み、今後もこのテーマについて探求を続けていきたい。

注

¹ 2007年6月～12月に行われた「ミドルマネジメント研究会」において、ミドルマネジャーに関する多くの具体的事例を聞く機会にめぐまれた。多くのミドルマネジャーに関する意見が集まったが、本研究の問題意識と合致する2例のみ引用する。研究会においていただいた情報は、別途、定性分析の対象として用いる。

² 本稿の分析データである「人材マネジメント調査2007」を指す。詳細は脚注iii

³ ワークス研究所が2007年に実施した「人材マネジメント調査2007企業編」。この調査はワークス研究所が隔年で実施している基幹調査。日本の主要企業478社に発送し156社の回答を得た(回収率30.7%)。

- 4 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, 1991pp. 3-4 に詳しい。
- 5 ワークス研究所が実施した「人材マネジメント調査 2007 個人編」。株式会社マクロミルのインターネットモニターパネルを用い実施した。モニターのうち、現役の課長(1030 サンプル)、現役の部長(691 サンプル)、現役の部下(1545 サンプル)を抽出し実施した。
- 6 具体的な質問の内容は次の通り。①自分の組織の方針や戦略を立て、それを発信、浸透させる/②組織運営に気を配り、アウトプットのスピードを高める/③自分の組織の業績(予算・実績)を管理する/④「組織の顔(会社の顔)」としての象徴的な役割を果たす/⑤部下への仕事の配分を最適化し、適切なノルマ金額を設定する/⑥社内・外、部門内・外との交渉・連絡・調整の責任を果たす/⑦社内・外、部門内・外でのトラブルを速やかに解決する/⑧経営情報を部下へ伝達する/⑨現場情報を経営へ伝達する/⑩自分の組織を改革、改善する/⑪自分の組織に関わる法令(個人情報保護等)を遵守し対応する/⑫部下の評価や査定を行う/⑬部下を育成する/⑭部下を動機付け、そのモチベーションを維持・管理する/⑮部下のメンタルヘルスに気を配り、速やかに対処する/⑯職場外での非公式コミュニケーション(飲み会等)を行う
- 7 プレイヤーを含んだ因子分析においては、7 番目の因子が有意に出現している。部下マネジメントからメンタルヘルスへの対処が、組織マネジメント因子から法令順守が移動し、それら 2 項目とプレイヤーが抽出され因子を構成している。この 3 要素で構成される因子の論理的な意味づけは薄い。近年上乘せされた役割としてこの特殊な 3 つの項目が集まったことは、プレイヤーの特異性を筆者に強く印象付ける要因となった。
- 8 業績の自己評価に用いた質問は、「1. 顧客の満足度/2. 生産性/3. 利益率/4. 競争環境への適応力/5. 株式市場での評価/6. 新しい発明や製品の開発、ビジネスモデルの構築などの成果/7. 人材力」の 7 項目に対して、「優位に立っている/やや優位に立っている/ほぼ同じレベルである/やや遅れをとっている/遅れをとっている」の 5 段階で聞いた質問である
- 9 満足度に用いた指標は「職務環境満足度:あなたは、全般的に見て今の職務環境に満足していますか/総合職務満足度:あなたは、全般的に見て今の仕事に満足していますか」の質問に対して「とても満足している/満足している/どちらともいえない/やや不満である/非常に不満である」の 5 段階で聞いた質問である

参考文献

- Buckingham M., 2005, *The One Thing You Need to Know* (= 2006, 加賀山卓朗訳『最高のリーダー、マネジャーがいつも考えているたったひとつのこと』日本経済新聞社。)
- Jean, Lave and Etienne, Wenger, 1991, *Situated learning: Legitimate peripheral participation* (= 1993, 佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加—』産業図書。)
- 金井壽宏, 1991, 『変革型ミドルの探求』白桃書房。
- 金井壽宏, 1999, 『経営組織』日本経済新聞社
- 金井壽宏, 2005, 『リーダーシップ入門』日本経済新聞社
- Kotter, J.P., 1982, *The General Managers*, New York: Free Press.
(金井壽宏・加護野忠男・谷光太郎・宇田川富秋訳『ザ・ゼネラル・マネジャー: 実力経営者の発送と行動』ダイヤモンド社, 1984。)
- Mintzberg H., 1973, *The Nature of Managerial work*: Harper & Row (= 1993, 奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房。)
- 三品和弘, 2002, 「日本型企業モデルにおける戦略不全の構図」『組織化学』35 (4): 8-19。
- 野中郁次郎, 1974, 『組織と市場』千倉書房。
- 野中郁次郎, 1983, 「活力の原点—日本の課長—その変貌する役割を探る」『週刊東洋経済臨時増刊近経シリーズ』No.65: 24-31。
- Nonaka, Ikujiro, 1988, "Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation" *Sloan Management Review*, 29(3): 9-18.

- 沼上幹ほか, 2007, 『組織の<重さ>』日本経済新聞出版社。
- 沼上幹ほか, 2006, 「組織の<重さ>と組織の諸特性: 日本企業における組織劣化現象と組織デザイン」『組織化学』39 (4): 12-26。
- 大澤豊ほか編, 1989, 『現代経営学説の系譜 変転する理論の科学性と実践性』有斐閣。
- 小野善生, 2007, 『リーダーシップ』ライトワークス
- 酒井穰, 2008, 『はじめての課長の教科書』ディスカヴァー・トゥエンティワン。
- 佐野陽子, 2007, 『はじめての人的資源マネジメント』有斐閣。
- 重松清, 2004, 『ニッポンの課長』日経 BP 社。