

マネジャーの仕事配分は何で決まるのか

—日本・アメリカ・中国の比較から—

久米 功一 リクルートワークス研究所・主任研究員

本稿では、「五カ国マネジャー調査」の個票データを用いて、日本、アメリカ、中国のマネジャーの仕事配分の決定要因を明らかにした。具体的には、マネジメントのコンティンジェンシー理論に基づいて、マネジャーが部下マネジメントとプレイヤー業務のそれぞれにかかる時間の決定要因を定量的に探った。その結果、アメリカは部下マネジメント、日本・中国はプレイヤー業務の割合が高く、その仕事配分の決定に対しては、業種と役職からの共通の影響がみられた。マネジメントスタイルからの影響は、国別には個別に有意であるが、各国共通の傾向はみられなかった。また、日本企業がアメリカ企業並みのマネジメントを行うと仮定した場合、プレイヤー業務を週 3.6 時間程度削減できることを試算して示した。

キーワード： 部下マネジメント, プレイヤー業務, コンティンジェンシー理論,

目次

- I. はじめに
- II. 先行研究
- III. コンティンジェンシー理論
- IV. 研究方法
 - IV-1. データ
 - IV-2. 変数の定義
 - IV-3. マネジメントと業績の関係
- V. 分析方法
- VI. 仮説
- VII. 分析結果
 - VII-1. 部下マネジメントの決定要因
 - VII-2. プレイヤー業務の決定要因
 - VII-3. プレイヤー業務を減らすには
- IX. おわりに

I. はじめに

個人も企業も成長のスピードを問われるグローバル時代にあつて、日本企業の従来のマネジメントは通用しないのではないかといわれている。例えば、人材マネジメントに関していえば、「日本企業の長期雇用や遅い選抜では、海外の

優秀なマネジャー人材を獲得できない」といった声も聞かれる¹。従来の日本企業のやり方を海外現地のマネジメントにそのまま適用するだけでは、うまく機能しないということだろう²。

日本企業と海外企業がマネジメントの優劣を競い合っており、この競争に勝ち抜くためには、それぞれの強みと弱みを相対化して評価する視点が求められている。しかし、各国企業のマネジャーが何の仕事に時間を割いているのか、その実態と背景について、国際比較した調査研究はそれほど多くない。

そこで、本稿では、上述の課題意識に基づいて、2014年にリクルートワークス研究所が、中国、タイ、インド、アメリカ、日本に所在する企業に勤めるマネジャーを対象として実施した「五カ国マネジャー調査」の個票データを用いて、とくに、日本、アメリカ、中国のマネジャーの仕事の決定要因について、探索的かつ定量的に明らかにする。

II. 先行研究

マネジャーに関する研究として、Mintzberg

(1973), Kotter (1982), 金井 (1991) がある³。これらの研究はそれぞれは、観察、インタビュー、質問紙調査によって、マネジャーの仕事や行動特性を明らかにしているが、国際比較したものではない。

マネジャーの国際比較として有名な研究には、Hofstede (1991), House et al. (2004) がある⁴。Hofstede (1991) はIBM社の世界各国のマネジャーに対する調査であり、文化や価値観の違いを強調している。House et al. (2004) は 62 カ国のマネジャーを調査して、社会的文化と組織文化を明らかにしている。最近では、Reiche et al. (2014) が 18 カ国のマネジャーの組織市民行動の比較研究を行っている。

これらの研究は、社会文化や組織文化の違いを踏まえながら、マネジャーの行動特性を探索するものであるが、Mintzberg (1973) や金井 (1991) らが注意を促した、組織の大きさや業務の性質のようなマネジャーが直面している環境・状況要因による条件付けを捨象してしまっている。

本稿では、マネジメント環境の違いに注目したうえで、それがマネジャーの仕事に与える影響について、国際比較しながら、定量的に明らかにする。

III. コンティンジェンシー理論

マネジメントはマネジャーが置かれた環境に左右される。これは、マネジャーのコンティンジェンシー理論と呼ばれる。Fiedler (1967) は、マネジャーのリーダーシップスタイルは、組織が置かれている環境によって異なるとして、リーダーとメンバーの信頼関係、タスク構造、リーダーの権限などの状況区分を提案している。

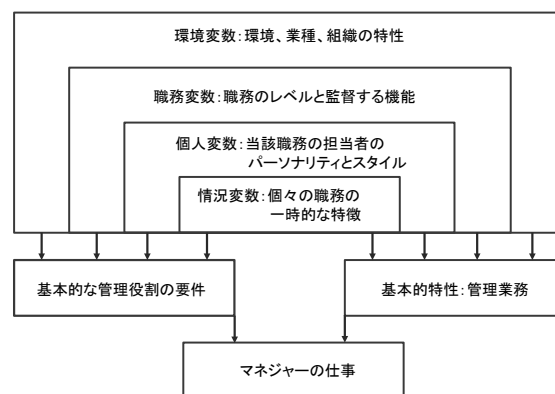
マネジャーの仕事を実験した Mintzberg (1973) は、コンティンジェンシー理論に基づいて、マネジャーの置かれた環境がマネジャーの仕事に与える影響を整理している (図表 1)。

それによると、マネジャーの仕事は、環境変

数 (業種や組織の特性)、職務変数 (職務レベルなど)、個人変数 (パーソナリティとスタイル)、状況変数 (一時的な特徴) に条件付けられる。

本稿では、この理論を念頭において、マネジャーとマネジメントの関係についてみていく。

図表 1 マネジメントのコンティンジェンシー的な見方



出所: Mintzberg (1973=1993: 169)

IV. 研究方法

Mintzberg (1973) や金井 (1991) の定義に基づいて、マネジャーの仕事进行分类したうえで、その決定要因をコンティンジェンシー理論に基づいて整理して、定量的に分析する。

IV-1. データ

『五カ国マネジャー調査』(リクルートワークス研究所 2015a, 2015b) の日本、アメリカ、中国の個票データを用いる⁵。この調査は、各国の従業員 100 人以上の企業に勤務し、アドミニストレーション (人事、総務ほか) または、営業・販売部門に所属する、勤続 1 年以上の部長職相当 (工場長・支店長を含む)、または、課長職相当のマネジャーを対象としたインターネットモニター調査である。マネジメントの実態を比較する目的で、マネジャーの勤め先の企業規模や所属部署を限定しており、サンプルは、割り付け回収ではなく、自然回収する形となっている。

IV-2. 変数の定義

この節では、図表1のコンティンジェンシー理論に対応させて、本稿の分析で用いる変数を概観する。

マネジャーの仕事として、Mintzberg (1973) が示したマネジャーの10の役割や金井(1991)の11の管理者役割の次元がある。白石(2008)は、これらを因子分析によって7つに集約している⁶。これらを踏まえたうえで、「五カ国マネジャー調査」では、マネジャーの仕事の割合を質問する際に、調査回答者の負担軽減と、回答結果の操作性の観点から、マネジャーの仕事

5つに分類している。

まず、「組織運営」には、仕事の割り振りや進捗状況の管理、予算の管理、組織の戦略設計が含まれる。「部下マネジメント」は、部下の育成、評価、モチベーション維持、「情報伝達・共有」は、重要な経営情報を現場に伝えたり、経営運営に必要な現場情報を経営層に伝えたりする、メンバー間での情報共有、と定義される。「プレイヤー」は、マネジャー自身が業績目標を担っている業務の遂行である。最後に、「その他の業務」として、伝票処理などの雑務とコンプライアンスなどの組織維持のために発生する業務を定義する。

図表2 マネジャーの仕事変数 (国別, 計)

	日本		アメリカ		中国		全体	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差
<i>(時間割合、%)</i>								
組織運営	23.41	19.00	21.56	16.54	26.45	14.35	23.88	16.93
部下マネジメント	21.85	13.95	24.56	16.78	18.81	8.94	21.63	13.66
情報伝達・共有	13.27	9.32	22.95	17.39	14.65	7.52	16.58	12.54
プレイヤー	30.68	25.42	20.72	20.09	30.70	16.28	27.76	21.61
その他の業務	10.79	14.63	10.20	10.04	9.39	8.19	10.15	11.47
サンプルサイズ(フルサンプルの場合)	296		235		267		798	

日本、アメリカ、中国に所在する企業に勤めるマネジャーの仕事割合は、図表2の通りである。労働時間全体を100とした場合に、上述の5つの仕事にどれくらいの割合で時間をかけて

いるか、を質問した。極端に仕事配分が異なる国はない。相対的にみると、中国、日本はプレイヤー、アメリカは部下マネジメントにかかる時間の割合が高い。

図表3 環境変数 (国別, 計)

	日本		アメリカ		中国		全体	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差
企業規模(百人)	29.40	24.38	27.40	24.20	14.73	15.97	23.91	22.81
製造業ダミー(製造業=1、それ以外=0)	0.32	0.47	0.12	0.32	0.39	0.49	0.28	0.45
サービス業ダミー(サービス業=1、それ以外=0)	0.13	0.34	0.31	0.47	0.11	0.31	0.18	0.38
部下数(正社員の部下の人数)	5.0		5.0		28.0		10.0	
部下の離職率(%)	4.95	12.32	18.09	22.45	14.85	14.88	12.13	17.61
サンプルサイズ(フルサンプルの場合)	296		235		267		798	

注) サービス業は、飲食店・宿泊業、医療・福祉、教育・学習支援、郵便、その他サービス業である。比較条件を整えるため、部下数は2000人以上企業の部下あり・課長に限定した中央値である。

次に、環境変数として、企業規模（従業員数、千人単位）、製造業ダミー変数、サービス業ダミー変数、正社員の部下数、1年間の部下の離職率を用いる（図表3）。

企業規模は、アメリカと日本が2000人を超えて大きい。中国、日本は製造業比率が高い。

直属の部下と定義された正社員の部下数について、その中央値をみると、日本やアメリカでは、5人と少ない。部下の離職率は、日本が最も低く5%程度である。

業務や職場の特性を表す変数として、4つの変数を用いる（図表4）。仕事や職場の特徴についての複数の設問に対して、「全くその通りである」から「全くそうではない」の5段階評価で得られた回答の単純平均をとった変数である。

具体的には、金井（1991）の関係仮説に基づいて、マネジャーの管理行動に与えるタスク特性を考えた。「業務の不確実性」は、「突発的な業務が生じることが頻繁にある」と「前例やマ

ニュアルに従う定型的な仕事が多い」（の逆転尺度）から作成した。

同様に、金井（1991）の「タスク依存性」として、「仲間と協力して進める仕事が多い」「無理をしてでも顧客からの要望に応える職場である」を合成した。

役割期待や職務設計の違いもマネジャーの行動を左右する。役割のあいまいさ、量的な仕事の負荷は、仕事のストレスとして働く（福井ほか2004; Karasek 1979）。そこで、「成果・役割のあいまいさ」を表す変数として、「反響がある、数値で確認できるなど、仕事の成果が把握しやすい」「自分が果たすべき役割が明確である」（の逆転尺度）を合成した。

さらに、「仕事密度」として、「締切や納期にゆとりがない」「高い成果を上げるためには働く時間を惜しまない職場である」の合成変数を作成した。成果・役割があいまいで、仕事密度が高いほど、ストレスフルとなる。

図表4 業務変数（国別、計）

	日本		アメリカ		中国		全体	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差
業務の不確実性(合成変数)	3.40	0.71	3.58	0.73	2.99	0.69	3.32	0.75
タスク依存性(合成変数)	3.31	0.67	4.21	0.73	3.77	0.71	3.73	0.79
成果・役割のあいまいさ(合成変数)	2.53	0.73	2.17	0.80	1.99	0.66	2.25	0.77
仕事密度(合成変数)	3.21	0.82	3.89	0.83	3.45	0.72	3.49	0.84
サンプルサイズ(フルサンプルの場合)	296		235		267		798	

注業務変数は、複数の変数の単純平均をとった。

図表4によれば、日本は、業務の不確実性が高く、成果・役割があいまいである⁷。仕事密度は、アメリカが高く、日本が低い。アメリカは、業績に対するプレッシャーが高く、日本は若干のゆとりをもって働いているのかもしれない⁸。

職務変数として、部長ダミー変数とアドミニストレーションダミー変数を用いる（図表5）。中国はアドミニストレーション所属が高い。

個人変数として、年齢、男性ダミー変数、教

育年数、大学院卒ダミー変数、MBA取得者ダミー変数を用いる（図表5）。日本のマネジャーのほとんどが大卒で、平均年齢が50歳と高い。

マネジャーのキャリアやスキルの代理変数として、小池・猪木（2002）にならって、現在職域以外の職域の経験を確認した。例えば、現在、経理課長職にあるマネジャーが、過去に営業職経験をしていれば、他の職域数として1を数える。社内と社外のそれぞれでの経験に分けた。

図表5によると、どの国のマネジャーも社内

での他職種経験を積むが、日本のマネジャーは社外での他職種経験数の少なさに特徴がある⁹。

勤続年数と転職回数については、日本のマネジャーの平均勤続年数 23 年、転職回数 0.5 回が

際立っている。日本企業では、入社後、転職することなく、長い勤続期間の選抜の結果、マネジャー職に就いていることが改めてわかる。

図表 5 職務変数, 個人変数 (国別, 計)

	日本		アメリカ		中国		全体	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差
職務変数								
部長ダミー(部長=1、課長=0)	0.35	0.48	0.23	0.42	0.34	0.47	0.31	0.46
アドミニストレーションダミー(アドミニ=1、営業・販売=0)	0.75	0.43	0.68	0.47	0.82	0.38	0.75	0.43
個人変数								
年齢(歳)	50.14	7.21	45.31	10.30	35.33	7.51	43.76	10.43
男性ダミー(男性=1、女性=0)	0.96	0.19	0.36	0.48	0.54	0.50	0.64	0.48
教育年数(年)	15.71	1.31	16.03	1.76	16.23	0.96	15.98	1.38
大学院卒ダミー(大学院卒=1、それ以外=0)	0.07	0.25	0.30	0.46	0.18	0.38	0.17	0.38
MBA取得者ダミー(MBA=1、それ以外=0)	0.01	0.10	0.14	0.35	0.08	0.27	0.07	0.26
社内での他職域数(数)	2.68	1.69	3.83	2.33	2.90	2.17	3.09	2.11
社外での他職域数(数)	0.67	1.57	2.19	2.50	2.11	2.06	1.60	2.16
勤続年数(年)	23.06	10.38	11.33	8.36	8.00	5.56	14.57	10.72
転職回数(回)	0.49	1.17	1.76	1.70	1.25	1.02	1.12	1.40
サンプルサイズ(フルサンプルの場合)	296		235		267		798	

図表 6 マネジメントスタイル変数 (国別, 計)

	日本		アメリカ		中国		全体	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差
マネジメントスタイル変数(1~4の値)								
能力を高める	2.38	0.71	2.82	0.75	2.37	0.87	2.51	0.80
具体的に指示する	2.38	0.66	2.44	0.86	2.61	0.77	2.47	0.76
短期的な成果をもとめる	2.18	0.67	2.06	0.75	2.17	0.77	2.14	0.73
成果だけ評価する	2.02	0.62	2.17	0.66	2.23	0.81	2.14	0.71
チームワーク重視	3.00	0.65	2.89	0.76	2.93	0.87	2.94	0.76
多くの人の意見	2.71	0.70	2.74	0.79	2.86	0.82	2.77	0.77
いままでのやり方を活かす	2.39	0.66	2.52	0.76	2.42	0.85	2.44	0.76
トラブル対応(自ら)	3.06	0.62	3.04	0.71	2.79	0.81	2.97	0.73
リスクを回避する	2.71	0.68	2.36	0.78	2.45	0.85	2.52	0.78
情報伝達(部下に下ろす)	2.85	0.74	2.28	0.96	2.45	0.82	2.55	0.87
サンプルサイズ(フルサンプルの場合)	296		235		267		798	

注) マネジメントスタイル変数については、対照的な2つの選択肢のどちらに近いかを4段階で評価した。その一方を表す変数である。その選択肢は、具体的には以下の通りである。「部下の能力を高める(⇨部下の意欲を高める)」「部下に具体的なやり方を指示する(⇨部下の裁量に委ねる)」「部下に短期的な成果を求める(⇨部下の長期的な能力を高める)」「成果だけで評価する(⇨プロセスも評価する)」「チームワークを重視する(⇨スタープレイヤーをつくる)」「多くの人の意見を聞く(⇨自分で決断する)」「いままでのやり方を活かす(⇨新しいやり方を試す)」「リスクを回避する(⇨リスクをとる)」「経営情報をできるだけ部下に開示する(⇨経営情報は限られた人だけに開示する)」「不測の事態に対して自ら対応する(⇨不測の事態に対して部下に任せる)」。

最後に、マネジメントスタイルに関する変数である。これは、環境変数や職務変数で規定される「マネジメント環境」と、マネジャーとして本質的になすべき「マネジャーの仕事」とを媒介する変数である。2つの対照的なマネジメ

ントスタイルのどちらに近いかについて、4段階(「Aに近い」から「Bに近い」)で質問して、そのどちらか一方を表す、1から4の値をとる変数を作成している。作成された変数は、図表6の通りである。

これらの変数は、マネジメントスタイルのいくつかの軸に沿っている。部下の能力か、部下の意欲か、あるいは、部下に裁量を委ねるのか、やり方を指示するのか。これは、Kotter (1982) に依拠した設問であり、方向性を示し、モチベーションを高めるリーダーシップと、計画・人員配置し、コントロールするマネジメントに分けることを企図している。図表6によると、アメリカは、部下の能力を高める、中国は、具体的なやり方を示すマネジメントであった。

また、常に高い生産性を発揮するために、仕事中心的で課題志向のアメとムチ型のマネジメントと、目標志向的な作業チームを形成して部下中心的で関係志向のマネジメントがある (Likert 1961)。この点については、日本、アメリカ、中国で大きな差はみられない。

Zaleznik (1977) によれば、マネジャーは問題解決者で「いかに」ことを成し遂げられるかを気にかけるが、リーダーは、問題創出者でリスクをとり、危険にも向かっていく。この分類でみると、日本のマネジャーは、プロセス志向 (成果だけで評価しない) でリスク回避的であるので、マネジャー型といえそうである。

情報伝達は、マネジャーの主要な仕事のひとつであり (Mintzberg 1973)、参加型マネジメントの前提となる (Likert 1961 のシステム4の参画協調型)。従来のやり方と新しいやり方のいずれに拠るかは、マネジメントが実務推進型か変革型かを代理する (金井 1991)。

図表6の結果から、日本のマネジャーは、経営情報を部下と共有する参画協調型マネジメントであり、新しいやり方に前向きな変革型リーダーといえるかもしれない¹⁰。

以上から、マネジメントとその環境をまとめると、図表7の通りである。とくに、日本のマネジャーに注目すると、部下人数が少なく、ピラミッド型組織ではないことがうかがえる。部下の離職率が低く、業務の不確実性が高く、成果や役割があいまいである。社外での他職種経験数や転職回数が少なく、勤続年数が長い。リ

スク回避的で、部下への情報伝達、チームワーク重視、成果だけで評価しない点に特徴がある。

図表7 マネジメントとその環境

	日本	アメリカ	中国
環境			
部下の人数	少ない	少ない	多い
部下の離職率	低い		
業務のタイプ	不確実	定型的	不確実
成果や役割	不明確	不明確	明確
仕事			
仕事の割合 (相対的に高い項目)	プレイヤー	部下マネジメント	プレイヤー
マネジメントスタイル			
部下マネジメント	意欲	能力	意欲
仕事指示	部下に任せる	部下に任せる	具体的に指示
評価	プロセスも	プロセスも	プロセスも
リスク態度	回避する		
志向	部下・関係	部下・関係	部下・関係

IV-3. マネジメントと業績の関係

マネジャーの仕事配分は、業績の違いをもたらすのだろうか。産業能率大学 (2013) によると、日本の従業員 100 人以上の上場企業に勤める課長 600 人のうち、仕事の半分以上がプレイヤー業務の課長は 48.2% を占めて、「部下の育成」や「自分自身のスキルアップ」に充てる時間がないことに悩んでいる。部下マネジメントとプレイヤー業務が仕事配分においてトレードオフの関係にあるといえる。

こうした現状に鑑みて、本稿では、部下マネジメントとプレイヤー業務の決定要因についてとくに注目する。図表8に、マネジャーの仕事の割合と業績の平均的な関係を示す。

部下マネジメントとプレイヤー業務にかける時間割合が、各国の中央値よりも大きい小さいかでサンプルを二分したうえで、それぞれの業績の平均値を算出して比較した。業績の変数は「部署の業績」「メンバーの仕事意欲」「メンバーの他部署からの評価」について、低い=1 から高い=5 の5段階で自己評価した値である。

図表8によると、いずれの国も部下マネジメントにより多くの時間を割くほど、統計的に有意ではないものの、業績が高い。また、プレイヤー業務に関しては、日本やアメリカでは、プレイヤー業務にかける時間が中央値よりも低い

方が、メンバーの意欲とメンバーの評判が統計的に有意に高い。

これらの結果は、プレイヤー業務よりも部下マネジメントに時間を費やした方が、より高い業績につながることを示唆している。にもか

わらず、日本や中国のマネジャーはプレイヤー業務の割合が高いのはなぜだろうか。次節以降では、部下マネジメントとプレイヤー業務の時間配分の決定要因を定量的に明らかにする。

図表8 部下マネジメント、プレイヤー業務と業績の関係

		部下マネジメント比率				プレイヤー比率			
		中央値 以下 グループ	中央値 より大きい グループ	差の検定 t値	中央値	中央値 以下 グループ	中央値 より大きい グループ	差の検定 t値	中央値
日本	部署の業績	3.30	3.42	-1.37	20.0	3.33	3.37	-0.45	30.0
	メンバーの意欲	3.33	3.52	-2.12		3.47	3.28	2.07	
	メンバーの評判	3.28	3.39	-1.21		3.40	3.19	2.30	
	サンプルサイズ	225	130			226	129		
アメリカ	部署の業績	4.28	4.33	-0.50	20.0	4.35	4.25	0.92	15.0
	メンバーの意欲	3.76	3.94	-1.54		3.95	3.70	2.11	
	メンバーの評判	4.08	4.14	-0.54		4.20	3.98	2.01	
	サンプルサイズ	138	123			150	111		
中国	部署の業績	3.94	4.00	-0.71	20.0	3.97	3.92	0.59	30.0
	メンバーの意欲	3.98	4.00	-0.17		4.02	3.93	1.05	
	メンバーの評判	3.96	4.04	-0.82		4.02	3.92	1.09	
	サンプルサイズ	235	71			190	116		

V. 分析方法

どのようなマネジメント環境がマネジャーの仕事割合(部下マネジメントとプレイヤー業務)を決定しているのか、回帰分析で明らかにする。具体的には、国別に以下の式を最小二乗法で推計する^{11, 12}。

$$MgrW_i = E_j\alpha + C_k\beta + P_l\gamma + X_m\delta + MS_n\theta + \epsilon \quad (1)$$

被説明変数であるマネジャーの仕事割合 $MgrW$ を、環境変数 E_j 、業務変数 C_k 、職務変数 P_l 、個人変数 X_m 、マネジメントスタイル変数 MS_n に回帰させる。添え字の i, j, k, l, m, n は、図表2~6に示したそれぞれのカテゴリの変数を表す。 ϵ は誤差項である。なお、国別で推計するため、各国内での平均との乖離を議論している点に留意する必要がある。

VI. 仮説

コンティンジェンシー理論によれば、マネジ

メントは、マネジャーのおかれた環境によって、その最適解がかわってくる。このため、先験的で統一的なマネジメントパターンはありえない。しかし、以下のように、マネジメント環境に対するマネジャーの行動を合理的に理由づけることによって、マネジャーの仕事配分の決定要因の仮説が考えられる。

① 環境変数

企業規模や組織規模(部下数など)が大きいほど、人員のゆとりから、マネジャー自身がプレイヤー業務に従事することが少なくなる。

生産ラインの稼働で管理できる製造業の方が、労働集約的な一部のサービス業に比べて、部下マネジメント(部下の労務管理にかかる時間)の割合が低くなる。

部下の離職は、部下との関係維持、部下マネジメントにかかる時間を増やす。あるいは、部下の離職率が高いと、個人に安心して仕事を任せられないので、自身がプレイヤー業務として抱える可能性がある。

② 業務変数

業務の不確実性が高く、成果・役割のあいまいさは、部下の自発的な働きを前提とする。部下の自発性を促すために、部下への情報伝達と、部下マネジメントにかかる時間が増える。

仲間と協力して顧客からの要請に応える態勢をとるためには（タスク依存性が高い場合）、部下のモチベーションの維持が不可欠となり、部下マネジメントを強化する必要が生じる。

仕事密度が高いほど、プレイヤー業務に割く時間は増えるだろう。なぜなら、密度が高いと、仕事を回す余裕がなくなり、マネジャー自身が、組織運営から離れざるを得ないからである。

③ 職務変数

部長は、課長に比べて、所掌する責任範囲がより上位となることから、プレイヤー業務よりも組織運営に注力する。アドミニストレーション部署に比べて、役割や成果が見えやすい営業部署ほど、プレイヤー業務を負いやすい。

④ 個人変数

マネジャーのコンピテンシーに注目した研究（House et al.2004; Reiche et al. 2014）が示すように、マネジャーの資質やパーソナリティはマネジャーの仕事に影響しうる。

本稿では、それらではなく、外形的な個人属性である性別や学歴、キャリアに着目している。マネジャーとしての職責は、これらの個人属性に関わらず同じであると仮定すると、これらの属性変数は、マネジャーの仕事の配分には影響しないと考えられる。

⑤ マネジメントスタイル変数

部下の能力を高めるためには、部下の能力の見極めや適切なジョブアサイメントが必要となり、部下マネジメントにかかる時間が増える。マネジャーがプレイヤー業務を負っている場合は、部下に具体的に指示することが少なくなる。

成果を求めるマネジャーは、部下の仕事の進捗管理だけでなく、自身もプレイヤーとして業

績向上に努めている可能性がある。一人ひとりの意見を聞くことは、部下マネジメントの一環ともいえる。プレイヤー業務を負っているマネジャーは、自らトラブル対応せざるを得ない。

VII. 分析結果

推計結果を図表9に示す¹³。仕事の割合に関しては、比率（%）と時間の両方を取り上げた。当該業務に割く仕事割合が高いとしても、それが必ずしも投入労働時間の長さを意味するとはいえないからである。

VII-1. 部下マネジメントの決定要因

部下マネジメントにかかる時間をみると、日本では、企業規模が大きいほど多く、アメリカや日本では、製造業ほど、少なくなる。これらは仮説を支持する結果である。

タスク依存性が高いと、日本や中国では、部下マネジメントにかかる時間が増える。顧客や職場の要請に応じるためには、部下の育成やモチベーションの維持が必要なのだろう。

職務変数では、職位は部下マネジメントの配分に影響しない。アメリカのアドミニストレーション部署は、営業部署に比べて、部下マネジメントにかかる時間が短い。各国に共有な決定要因となる個人属性はみられなかったが、日本では、転職回数が多い人ほど、部下マネジメントに時間をかけていた。

最後に、マネジメントスタイル変数については、アメリカでは、短期的な成果を求める、中国や日本では、多くの人の意見を聞く、というマネジメントスタイルであるほど、部下マネジメントにかかる時間が少なくなる。

VII-2. プレイヤー業務の決定要因

プレイヤー業務にかかる時間をみると、日本では、企業規模が大きいほど少ない。日本、ア

アメリカ、中国のすべての国で、製造業ほど、プレイヤー業務が多くなる。部下の離職率が高いほど、プレイヤー業務の割合が低くなる。これは、仮説に反する結果である。おそらく、部下の離職率が低いような職場では、安心して仕事を任せられるので、部下だけでなくマネジャー本人もプレイヤー業務を担当することになるの

だろう。

タスク依存性の高さは、日本においては、プレイヤー業務の時間を減少させる。タスク依存性の高い仕事は、顧客対応などでメンバー間のバックアップ体制が求められるため、マネジャー自身のプレイヤー業務時間が減るのだろう。

図表9 推計結果のまとめ

	(1)被説明変数: 部下マネジメント業務にかかる時間						(2)被説明変数: プレイヤー業務にかかる時間の比率(%)または時間					
	比率(%)			比率×労働時間(時間)			比率(%)			比率×労働時間(時間)		
	日本	アメリカ	中国	日本	アメリカ	中国	日本	アメリカ	中国	日本	アメリカ	中国
環境変数												
企業規模	0.074 *	-0.054	0.011	0.043 *	-0.028	0.022	-0.159 *	0.075	0.007	-0.068 *	0.045 +	0.034
製造業ダミー	-4.467 *	-10.070 **	-0.970	-1.725 +	-3.758 *	-0.089	5.631 +	7.658 +	3.131	2.952 *	3.920 +	1.756 +
サービス業ダミー	-1.125	-1.272	-0.693	0.408	-0.595	-0.093	-8.504 +	-4.613	3.335	-3.106	-2.493 +	1.447
部下数(正社員)	-0.004	0.002	-0.004	0.001	0.001	-0.002	-0.004	0.001	-0.003	0.007	0.000	-0.002
部下の離職率	-0.110	-0.012	0.029	-0.063 +	-0.017	0.004	-0.205	-0.114 +	-0.144 *	-0.107 +	-0.061 *	-0.061 +
業務変数												
業務の不確実性	1.892	-0.395	0.323	1.241 *	0.457	0.245	-2.185	-1.127	0.136	-0.286	-0.092	0.154
タスク依存性	2.867 *	0.594	1.573	1.192 +	0.666	0.951 *	-6.724 **	2.702	0.220	-2.898 **	1.190	0.726
成果・役割のあいまいさ	-1.899	-1.479	0.112	-1.080 +	-0.498	0.135	-0.443	2.092	1.100	-0.059	1.096	0.207
仕事密度	-0.337	-0.311	1.091	0.571	0.313	0.282	1.524	0.635	-1.705	1.259	1.016	-0.930
職務変数												
部長ダミー	2.255	1.735	0.202	1.386	1.725	0.212	-12.217 ***	-5.552 +	-4.821 *	-4.956 ***	-2.136	-1.851 +
アドミニストレーションダミー	0.808	-7.058 *	-1.990	0.595	-4.793 ***	-0.743	-6.277 +	7.720 *	2.728	-2.611	2.835 +	1.399
個人変数												
年齢	-0.183	-0.020	0.182 +	-0.149 +	0.008	0.113 *	0.141	-0.128	0.109	-0.062	-0.057	0.146 +
男性ダミー	4.000	-0.662	1.701	2.973	0.092	0.577	-3.372	-1.464	-1.704	0.560	-0.809	0.129
教育年数	0.325	-0.408	2.680 *	0.342	-0.306	1.057 +	3.475 **	-0.089	-1.040	1.731 **	0.151	-0.083
大学院卒ダミー	-4.130	-4.952	-3.784	-2.980	-2.790	-1.214	-1.614	6.701	-6.789	-2.027	2.448	-2.281
MBA取得者ダミー	1.342	3.293	-0.565	0.710	2.369	0.010	-19.866	-1.843	2.383	-8.995	-1.378	0.670
他職域数(社内)	0.022	-0.052	0.409	0.029	0.001	0.115	-2.043 *	-0.865	-0.930 +	-1.263 **	-0.343	-0.455 +
他職域数(社外)	-1.145	0.021	-0.120	-0.673 +	0.052	0.071	3.108 *	0.669	-0.323	1.789 **	0.316	0.148
勤続年数	0.174	-0.060	-0.068	0.056	0.009	-0.099	0.031	0.210	-0.012	0.030	0.089	-0.131
転職回数	3.133 **	0.581	0.036	1.777 **	0.373	-0.061	-0.750	0.043	0.713	-0.227	0.157	0.142
マネジメントスタイル変数(1~4の値)												
能力を高める	0.874	0.077	0.361	0.322	-0.250	0.019	-4.694 *	1.817	0.790	-2.381 *	0.715	0.328
具体的に指示する	1.874	-0.144	0.462	0.452	0.032	0.175	-2.633	0.095	1.121	-1.836 +	-0.094	0.584
短期的な成果をもとめる	-0.596	-2.690 +	1.400	-0.288	-1.442 +	0.833 *	1.212	3.573 +	0.030	0.247	1.679 +	0.345
成果だけ評価する	-1.340	-1.085	0.166	-0.857	-0.092	0.136	6.209 *	2.539	-1.181	2.851 *	1.417	-0.241
チームワーク重視	-1.940	-2.209	-1.089	-1.140 +	-1.183	-0.270	2.025	2.642	0.152	1.444	1.197	-0.169
多くの人の意見	-1.480	2.381	-1.004	-1.153 +	1.299 +	-0.780 *	1.252	-2.784 +	1.497	0.021	-1.053	0.080
いままでのやり方を活かす	1.448	-1.614	-0.888	0.673	-0.556	-0.419	0.170	0.585	-0.564	-0.318	-0.088	-0.173
トラブル対応(自ら)	-1.813	-0.747	0.438	-0.744	-0.532	0.238	4.417 +	0.475	-0.766	2.034 +	0.133	-0.687
リスクを回避する	-0.063	1.157	0.472	0.113	0.535	0.106	3.072	0.964	0.987	1.659	0.619	0.359
情報伝達(部下に下ろす)	1.431	0.836	0.373	0.525	0.524	0.279	-1.859	0.261	-2.806 *	-1.501	-0.044	-0.506
定数項	11.571	53.611 *	-41.497 +	5.103	19.787 +	-19.063 +	-8.579	-15.752	51.804	-3.013	-13.805	9.127
r2	0.155	0.168	0.127	0.194	0.214	0.138	0.243	0.219	0.173	0.256	0.216	0.127
p	0.026	0.103	0.287	0.001	0.007	0.178	0.000	0.005	0.022	0.000	0.006	0.282
サンプルサイズ	296	235	267	296	235	267	296	235	267	296	235	267

注) + p<0.10, * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001
上段は係数、下段括弧内は標準誤差。

職務変数では、部長ほど、プレイヤー業務が少ない。これは各国共通にみられる傾向である。

個人変数については、すべての国で、社内における他職域数が少ない、つまり、職域の専門化が進んでいるマネジャーほど、プレイヤー業務を負っていた。

マネジメントスタイルをみると、日本は、成果だけで評価し、自らトラブル対応する人ほど、プレイヤー業務の割合が高かった。

図表9を一見して、事前の仮説と整合的な結果を含むとはいえ、各国に共通で明確なパターンを見出すことは難しいといえる。業種（製造業ダミー）、部下の離職率、職位（部長ダミー）といった環境変数・職務変数に比べて、業務変数やマネジメント変数がマネジャーの仕事割合に与える影響は明確でない。このように、マネジメントスタイル変数の一部は、例えば、日本のプレイヤー業務の多寡を規定するものの、各国に共通する主たる要因ではないといえる。

VII-3. プレイヤー業務を減らすには

これまでの分析では、コンティンジェンシー理論に基づき、環境変数、業務変数、職務変数、個人変数、マネジメントスタイル変数の変数間の独立性を仮定したうえで、マネジャーの仕事配分（部下マネジメントとマネジャー業務）に与える影響を回帰分析した。その結果、マネジャーの仕事配分の決定に対しては、環境変数や職務変数の影響が大きく、マネジメントスタイル変数は効かないことがわかった。

その一方で、図表8で、プレイヤー業務の割合が高いことは、必ずしも業績の向上につながらないことを示した。そこで、プレイヤー業務に有意に働く変数の係数を使って、日本企業のマネジメントがアメリカ企業並みとなった場合のプレイヤー業務の時間への影響を考えてみる。

図表4によると、日本のタスク依存性の平均値は3.31であるが、アメリカ並み(4.21)にタスク依存性を高めると、プレイヤー業務にかけ

る時間はどうなるだろうか。

プレイヤー業務に対するタスク依存性の係数は-2.898であるので(図表9)、プレイヤー業務にかかる労働時間の変化は、 $(4.21-3.31) * (-2.898) = -2.61$ となる。つまり、週当たり2.61時間のプレイヤー業務が削減できるのである。

同様にして、アメリカ並みに「能力を高める」マネジメントをした場合には、-1.04時間、アメリカ並みの「トラブル対応」をした場合、-0.04時間のプレイヤー業務を削減できる。プレイヤー業務を減らすには、職場で業務を分担し、職務の相互依存性を高めて、部下の能力向上を図り、トラブル対応も分担する、これらができれば、プレイヤー業務の減少につながり、その大きさは(アメリカ並みのマネジメントを仮定すると)、合計で週当たり3.6時間に相当する。

IX. おわりに

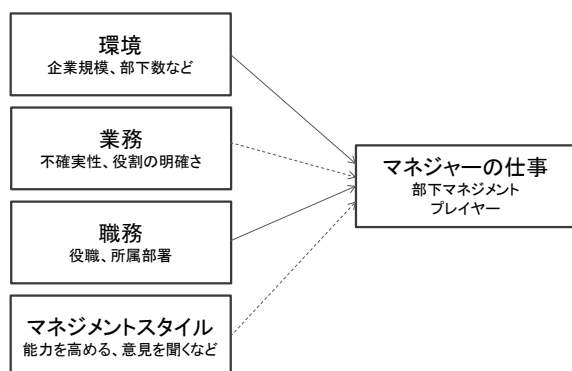
経済のグローバル化によって、マネジャーとマネジメントの国際的な優位性を競い合う状況になっている。それにもかかわらず、マネジャーの仕事の決定要因について国際比較して明らかにした文献はほとんどなかった。この状況に鑑みて、本稿では、「五カ国マネジャー調査」のうち、日本、アメリカ、中国の個票データを用いて、コンティンジェンシー理論に基づき、マネジャーの仕事（部下マネジメントとプレイヤー業務）の時間配分の決定要因を探った。

マネジャーの仕事配分の決定に対しては、業種、部下の離職率といった環境変数や職位のような職務変数の影響が大きく、業務変数やマネジメントスタイル変数からの共通の影響はみられなかった(図表10)。

プレイヤー業務の決定要因の分析結果を用いて、日本企業のマネジメントがアメリカ企業並みであったと仮定した場合の、プレイヤー業務にかかる時間の平均的な削減幅を試算すると、週当たり3.6時間であった。プレイヤー業務の

多さが必ずしも部署やメンバーの業績の向上につながっていない現状に鑑みると(図表8), 他国企業のマネジメントの実態を踏まえて, マネジメントの改善に取り組む余地はあると考えられる。

図表 10 マネジャーの仕事の決定要因



ただし, これらの結果には, いくつかの課題を含んでいる。まず, マネジメントの変数については, 回答者の主観に委ねるものが含まれている点である。マネジャーの自己認識という面では正しいが, 客観的とは言い難い。これに関連するが, それゆえ, 国際比較する場合には, 回答者属性や国によるバイアスを考慮する必要がある(今回の分析は国別であるが)。また, コンテンジエンシー理論をより精緻にして, 例えば, 共分散構造分析などにより, マネジメント環境がマネジャーの仕事に与える影響の経路を特定化することも望まれる。これらについては, 今後の課題としたい。

注

- 日本企業の人事担当者に対する筆者ヒアリングによる。
- マネジメントシステムは収斂するという意見がある。世界中の多様な価値観をもった人びとが協働するためには, メタレベルでの結びつきが必要であり, シンプルかつフェアなマネジメントこそが強みを発揮する。その一方で, 収斂しない, という意見もある。言語や地理的条件, 歴史などの初期条件の違いを強みの源泉とする考えである。そこに積極的に立脚してはじめて, 特化と補完の戦略的な関係が成立するからである(Kaufman2014)。
- このほかに, 日本企業と海外企業を国際比較した研究として, 小池・猪木編(2002), 石川ほか(2012), 日系現地法人のマ

ネジャーを対象とした白木編(2014), アジア4カ国の上司像と働き方を調査したRMS(2012)などがある。

⁴ いわゆる多文化比較研究(Cross-cultural studies)と呼ばれ, 共通の尺度で文化的要因を国際比較するものである。他方, 各国企業の固有の制度に注目する比較研究もあり, 人材マネジメントの国際比較研究(Comparative HRM)と呼ばれる。例えば, Varma and Budhwar(2004), Kaufman(2014)である。

⁵ 「五カ国マネジャー調査」の詳細は, リクルートワークス研究所(2015a, 2015b)を参照されたい。中国, タイ, インドが調査対象となったのは, 日系企業の進出国の上位にあるためであり, アメリカは参照国として選ばれている。また, 本稿が, 中国, アメリカ, 日本の三カ国を比較するのは, 関心のある日本の最大の貿易相手国は, アメリカ, 中国であり, アメリカは先進国の参照国として, 中国は, 近接的な文化・地理的關係にある国として, 比較対象となりうるからである。

⁶ 具体的には, Mintzberg(1973)の10の役割とは, 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, 金井(1991)の11の管理者役割は, 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, 運動性創出, 運動性活用, 革新的試行である。白石(2008)は, これらを, 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, プレイヤーに集約している。

⁷ ただし, これらの変数は, マネジャーの主観から作成されている。例えば, 業務の不確実性は, 客観的な不確実性が高いか否かというよりも, マネジャーの認識に拠っていることに注意されたい。

⁸ 「ゆとりがない」といった項目に対しては, 日本人の控えめな回答傾向が表れている可能性もある。

⁹ ただし, 職種別に細かくみると, 日本のマネジャーの他職域経験は, 海外マネジャーに比べて, アドミニストレーション職では他職域経験数が多く, 営業・販売職では少なかった。

¹⁰ 日本企業の場合, ビジネス環境が大きく変化している。前例を踏襲できず, 新しいやり方を試さざるを得ない面もある。新しいやり方を試すが, 必ずしもこれをもって「変革型」マネジャーであるとはいえない。

¹¹ なお, 各国の推計から得られた係数の等価性を検定したところ, 等しいという帰無仮説は統計的に有意に棄却された。マネジャーの仕事割合の決定要因については, 係数の等価性を仮定して, すべての国のデータをプールし, 国ダミー変数を追加した推計は適切ではないことを示唆している。

¹² 仕事の時間配分の決定要因と, 仕事の時間配分が部署の業績に与える影響との同時推計を試みたが, 最尤法による推計が収束しなかったため, 前者のみの推計とした。仕事の時間配分とマネジメントスタイル変数との間には内生性の問題が生じうる。本稿の分析は, あくまでも相関関係に着目したものである。

¹³ 図表9の中国の推計結果では, F検定が棄却できず, モデルのあてはまりがよくない。ステップワイズ法で推計して, 統計的に有意な変数だけが説明変数に含まれた場合には, F検定が棄却されることから, モデルのあてはまりは悪いものの, 個々の変数の推計値の有意性はあるものとして議論する。

参考文献

- Fiedler, F. E., 1967, *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- 福井里江・原谷隆史・外島裕・島悟・高橋正也・中田光紀・深澤健二・大庭さよ・佐藤恵美・廣田靖子, 2004, 「職場の組織風土の測定—組織風土尺度12項目版(OCS-12)の信頼性と妥当性—」『産業衛生学雑誌』, Vol. 46, 213-222.
- Hofstede, Geert., 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London: McGraw-Hill.
- House, Robert J., Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman and Vipin Gupta, 2004, *Culture*,

- Leadership and Organizations The GLOBE Study of 62 Societies*, SAGE Publications, Inc.
- 石川晃弘・佐々木正道・白石利政・ニコライ・ドリャフロフ編著, 2012, 『グローバル化のなかの企業文化 国際比較調査から』中央大学出版部。
- 金井壽宏, 1991, 『変革型ミドルの探求—戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房。
- Karasek, Robert, 1979, "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign". *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-311.
- Kaufman, Bruce, 2014, *The Development of Human Resource Management Across Nations: Unity and Diversity*, Edward Elgar Publishing.
- 小池和男・猪木武徳編著, 2002, 『ホワイトカラーの人材形成 日米英独の比較』東洋経済新報社。
- Kotter, John. P., 1982, *The General Managers*, New York: FreePress. (=1984, 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：実力経営者の発想と行動』ダイヤモンド社。)
- Likert, Rensis., 1961, *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, Henry, 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)
- Mintzberg Henry. 2009, *Managing*. Berrett-Koehler Publishers. (=2011 池村千秋訳『マネジャーの実像』日経BP社。)
- リクルートマネジメントソリューションズ, 2012, 『RMS Research アジア 4 カ国の上司像と働き方に関する調査 2012』。
- リクルートワークス研究所, 2015a, 『五カ国マネジャー調査』。
- , 2015b, 『マネジャーのリアル—仕事とキャリアの国際比較』。
- Reiche, B. Sebastian., Pablo Cardona, Yih-Teen Lee, Miguel Ángel Canela, Esther Akinnukawe, Jon P. Briscoe, César Bullara, Maria Victoria Caparas, Dan V. Caprar, Dalled Charlemagne, Tor Grenness, Wei He, Konrad Jamro, Astrid Kainzbauer, Kathrin Koester, Alma Lazo, Alejandro Moreno, Michael J. Morley, Vivian Myloni, Sadia Nadeem, Marisa Aguirre Nieto, Alexey Svishchev, Scott N. Taylor and Helen Wilkinson, 2014, "Why Do Managers Engage in Trustworthy Behavior? A Multilevel Cross-Cultural Study in 18 Countries", *Personnel Psychology*, 67(1); 61-98.
- 産業能率大学, 2013, 『第2回上場企業の課長に関する実態調査』。
- 白石久喜, 2008, 「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—」『Works Review』 Vol. 3, 74-87。
- 白木三秀編著, 2014, 『グローバル・マネジャーの育成と評価』早稲田大学出版部。
- Varma, Arup and Pawan Budhwar, 2004, *Managing Human Resources in Asia-Pacific: Second edition*, Routledge.
- Zaleznik, A. Abraham, 1977, "Managers and Leaders: Are They Different?" *Harvard Business Review*, 82(1): 74-81.