

中間管理者の能力要素モデルおよび 変化対応型能力要素教育方法の構想

雇用・能力開発機構 香川センター 浜 口 康

The structure of an ability factor model for middle managers and a concept of training methods for a factor of adapting to the changing circumstances

Yasushi HAMAGUCHI

要約 本研究では管理者行動論を中心に、管理者に関する様々な研究成果を整理して、中間管理者にどのような能力が求められるか理論的根拠に立脚した能力要素を導きだし、その能力要素のモデル化を構想するものである。

また、管理者の保有すべき能力要素が規定され、モデル化が出来るならば能力開発の方向についての理論的根拠が得られ、それによって教育方法開発についての手掛かりを得られることが期待されるであろう。本研究では規定した主要な能力要素に焦点を当てて、その能力要素を育成するための教育方法を一試案として提案するものである。

本モデルは中間管理者の能力要素を大きく2つに分類した。

一つは組織運営上のある程度の秩序と一貫性を生むもので、複雑な企業組織の運営が時間と予算の枠内に収まることを目指した「基礎・必須能力要素」である。これは管理者の基本動作を生むものである。

もう一つは組織環境の変化に適応して、できるだけ建設的な変革をリードすること、つまり既存のビジネスのやり方を脱却して、新しいビジネスの状況に適応した構造を作り上げることを目指した「変化対応型能力要素」である。これは戦略・革新行動が求められる状況にあって、管理者が計画、実施、評価・統制を進めるうえでの独特の行動スタイルと、変革を生むリーダーシップからなるものである。

モデルはこれら両要素をそれぞれ2グループに中分類し、そのうえで具体的訓練対象となる能力を規定した。

構築した能力要素モデルに基づく主要能力要素を育成する教育方法開発については今後の研究課題とし、本研究においては「アジェンダ構築・活用力」の教育方法を提案する。

研究方法としては、「基礎・必須能力要素」について、管理過程論とリーダーシップ論の文献を、「変化対応型能力要素」について、コッター(1982,1990)を中心とする管理者行動論の文献をサーベイし、いずれも職業能力開発という視点で分析した。

I はじめに

本研究では管理者行動論を中心に、管理者に関する様々な先行研究の成果を整理して、中間管理者にどの

ような能力が求められるか理論的根拠に立脚した能力要素を導きだし、その能力要素のモデル化を構想すると共に、主要な能力要素に焦点を当てて、その能力要素育成のための教育方法を一試案として提案する。

管理者の保有すべき能力要素が規定され、モデル化が出来るならば能力開発の方向についての理論的根拠が得られ、それによって教育方法開発についての手掛かりを得られることが期待されるであろう。

本研究で対象とするのは中間管理者である。中間管理者の範囲は極めて広く曖昧性が高い。企業によって、部長、課長、係長、主任、グループリーダーなど名称はさまざまである。あえて、範囲を示すとすれば、一つの集団あるいは部門として組織化する際の中核にある人と捉えることとする。しかし、本研究に当たって数々の文献や訓練事例に当たるとき、必ずしも中間管理者と明示されたものだけを対象とするのではなく、広く管理者に関わるものを中間管理者の視点でサーベイした。従って用語の混乱をなくすために、研究の過程では特に必要が認められない場合には「管理者」という用語を用いて論を進めている。

II 変化の激しい環境にある管理者

1 変革を求められる管理者

現在の環境が過去の延長線上で経営が出来ない時代といわれる。この状況は、リストラクチャリング(restructuring)、リエンジニアリング(Business Process Reengineering)という言葉に象徴されよう。

これら背景にある事情は様々取りあげられる。「大競争時代」といわれる国際的なマクロの面から町の商店規模に至るミクロな面にまで自由競争が展開されてきた事情。「情報ネットワーク化」といわれるインターネットの世界的展開が国境ボーダレス化を促進し、その経済活動における応用は飛躍的に拡大し、政治や行政、社会や仕事のシステム、人々の思考方法にまで変革を生じさせている事情。「価値観の多様化」といわれる個性の発揮や自己実現に関心が高まり、また消費者ニーズは多様化し、加えて労働観の多様化や自己実現の追求は人事・労務管理施策に決定的な影響を及ぼすに至ったといわれ、確実に経営環境が急速かつ構造的に変化してきているといえよう。

このような経営環境にあつてどのような管理者像が見受けられるのかについて、日本総研調査報告書(97.2.17)によると、アメリカ企業における管理者の潮流をとらえて、「組織のフラット化に伴い権限の現場への委譲が進むにつれて、現場の管理職は業績向上を目指して自らもプレーヤーとして活躍するようになってきている。各種の情報ツールがこうしたプレイ

ングマネージャーを支援している。」

また、「アメリカでは内部伝達型の旧来型管理職に対するニーズは弱まり、その一方で新たなタイプの管理職、すなわち業績向上に直結する、あるいはフレキシブルな経営体制を確立するためのより戦略的な役割を担う高付加価値化した管理職のニーズが強まっている」と述べている。

日本経済新聞社が東証一部上場企業を中心に200社の管理職を対象として行ったアンケート(「サイバースペースの未来」「2005年の課長」(1997))によると、中間管理職に求められる力として、「プロジェクトマネージャー」のような、部下を率いて価値ある情報を判別する能力と創造力、決断力を備え成果をあげるというイメージのリーダーの資質が求められてるようみられる。「これは少数精鋭だが、豊富な情報を元に事業を創造して自ら牽引する姿である。」と述べている。

加えて、もし社長になったと仮定して、2005年までに最も排除したい日本の経営は何かを尋ねたアンケートによると、「前例主義」と「根回し・りん議制」、次に、「年功序列制」、「他社追随・横並び主義」があがった。これは現在の課長たちが業務遂行や社内の悪弊と考えている慣習と認識しているものであろう。これら状況は従来の管理職を取り巻く機構(システム)が環境変化に不適合を起こすなかで、管理者は変化につながる戦略・革新思考で物事にあたる能力が求められているといえよう。

2 小 括

金井(1991)は中間管理者の管理者行動の2面性を挙げている。一面は基本的成果を達成するための「基本的行動」であつて、システム・組織を通じて割り当てられた課題を確実にこなしていくものである。もう一面は「戦略・革新行動」であつて職務分掌、管理マニュアル、公式の計画案、組織の上での部門間の壁を乗り越えて、独自の企画・戦略課題を革新的試行によって実現していくものである。

いずれの行動が管理者にとって重要かは、置かれた環境によって左右されるが、先述の経営環境の急速かつ構造的な変化は、「基本的行動」が行えて、そのうえなおかつ「戦略・革新行動」が強く求められる状況といえよう。

本研究は従来から管理者の「基本的行動」を導いた3種類の代表的研究にアプローチして能力要素を整理すると共に、「戦略・革新行動」への対応・適合行動を求めて管理者行動論にアプローチして能力要素を整

理することとする。

Ⅲ 従来型管理者の役割と能力

従来より管理者とはどのような役割と能力を要求されるものかについて3つの代表的な研究にアプローチしてみる。先ず基本的な管理者の行う管理機能とは何か、そして構造作りの柱となる管理過程論、次に管理者のとりリーダーシップスタイルに関わるものとして、PM理論と従業員参加型リーダーシップである。

1 管理過程論にみる管理者の役割

管理過程論は「管理者が何をしているか」を記述するところから始まるもので、管理過程論の始祖といわれるフェイヨルが、経営機能を6つに大別し、技術的機能、商業的機能、財務的機能、保全的機能、会計的機能に加えて管理機能の存在を指摘したことは有名である。

フェイヨルはその管理機能を構成する要素として、①計画、②組織、③命令、④調整、⑤統制の5つの活動で構成されると提唱した。

この管理者の役割を捉えた管理過程（プロセス）は、マネジメントプロセスとして社会に広く定着してきた。

このマネジメントプロセスが、複雑な企業組織を混乱から防ぎ、製品の品質や収益性といった重要な側面に秩序と一貫性をもたらしてきたといえる。

現在いわれるマネジメントプロセスは特定の経営学の教授が提唱したというよりも、文字通り何千、何万という経営者、管理者、経営コンサルタント等の実務家が洗練させてきたものであるといえよう。

現在の一般的な（業務執行上の手続き的な）マネジメントプロセスとしてコッターは次のように整理する。

① 計画化と予算化

将来（通常は次の月、次年度）に対する目標やゴールを設定する、ついでこれらの目標を達成するための詳しい行動ステップを確定する。具体的には計画図表やガイドライン、各種予算である。次にこれらの計画を実行していくために資源を割り付ける。

② 組織化と人員配置

計画から要求されることを達成するための組織構造と職務の組み合わせを確定する。

要件を満たす人材を配置し、これらの人材に計画を伝達し、計画を遂行していくための責任を委譲し、実際の運行をモニターするためのシステムを作る。

③ コントロールと問題解決

計画と比較して成果がどうであるかをモニターする。（公式的、非公式的に報告書や会議を通じて）。通常、計画からの逸脱が問題とよばれるが、このような問題を発見し、これらの問題を解決するために計画策定と組織化を進める。（1990p. P4）

このようなマネジメントプロセスを進めていくことが管理者の第一義的な役割であり、管理者として必須に備えなければならない能力であるといえよう。

2 リーダーシップ（PM理論）

さまざまに発展したリーダーシップの系譜において、現在主流となるリーダーシップはリーダー行動へのアプローチとしての研究であるといえる。

ここで言うリーダーシップは、「ある状況のもとで、部下の目標指向的行動ないしは動機付けられた行動に対して、リーダー自らの行動を通じて行使する対人的影響力」と定義されるものである。

管理者と部下との関わりの中で、企業から与えられる目標を達成するために部下に対してどのように接するか、管理者としてどのように行動をなすべきかを課題とするものである。

管理者の行動として、リーダーシップの態度・行動モデルの有力な手がかりとしてPM理論にアプローチする。

P、Mは、それぞれ Performance と Maintenance のイニシャルであり、集団の存続のためには、業績達成（P）と集団の維持（M）と言う基本機能要件が充足されなければならないといわれる。

（P）機能は、集団における目標達成や課題解決を志向する機能である。これは「構造作り」である。この機能に関わるリーダー行動には、目標達成のための綿密な計画を立てたり、仕上げる時期を明確に示したりする行動ばかりでなく、仕事の量をやかましく言ったり、仕事のまずさを責め立てたりすることによって圧力をかける行動も含まれているといわれる。

集団機能概念といわれる（M）機能は、集団それ自体を維持し強化する機能であり、この機能に関わるリーダー行動といえば、集団における人間関係面での緊張を解消し、成員に激励・指示を与え、成員間の友好的相互関係を増大させる行動であるといわれる。これは従業員に対する「配慮」である。

PM理論の評価について金井は「職務満足、チームワーク、経営上層・他部門とのコミュニケーションの良さ、職場の精神衛生など多様な外的基準変数に対し

てPM型のリーダーシップスタイルが最も有効なことが実証されている。また、企業組織以外の場面、例えば行政組織、政治、教育、家庭、家族、スポーツ集団といったような状況でも首尾一貫して普遍的に、PM型が最も有効なことが確認されてきた。」(1991p.95)という。

しかしながら、PM型が有効なのかという理論的説明が十分になされているわけではない。このPM理論の効果について、フライシュマン、ハリスの研究では従業員の苦情率、離職率（不満足の度合いを反映する指標）を基準変数とした場合に、「構造作り」と「配慮」の間に次のような相互作用が見られることを明らかにしている。

「ある限界点以上に構造づくりを行うと、部下の不満（苦情、離職）がどんどん増大するという関係が全般的に見られたのに対し、サンプルを高配慮群、中配慮群、低配慮群に分けて分析すると、配慮が高い場合には、構造づくりを高度に行っても、それほど不満は増大しないことが判明した。これに対して配慮が中程度の場合には構造づくりの増大とともに跳ね上がる。配慮が極度に低い場合には、構造づくりの程度に関わりなく、苦情は最も高かった」(1991p.95)という。

フライシュマン、ハリスは、これらの解釈として、「高度の配慮の基での構造づくりは、仕事に役立つ枠組みと考えられるのに対して、より低度の配慮のもとでの構造づくりはおしきせ、仕事への圧力と覚知されやすい。配慮次元の高低によって集団の風土が分化し、構造づくりに対して部下の感じる意味合いも異なって来るのではないか」(1991p.95)と述べている。

3 連結ピンとしての管理者

日本企業における管理者の役割といった場合、部門間調整、ならびに上下を繋ぐ連結ピンの役割が非常に重視され、かつ成果を収めてきたきたといえよう。

連結ピンとは、コミュニケーション回路を持つ単位組織と他の単位組織を結ぶ、または部門間調整を行うコミュニケーションセンターとしての管理者の機能である。

連結ピンの機能に着目しながら、管理者の管理行動を扱っているものにリカート（1963）の従業員参加型リーダーシップがある。

参加型リーダーシップを特徴付ける根本的原則は①支持的関係の原則、②管理の集団方式の原則、③高い業績目標水準の原則の3つである。

① 支持的関係の原則

部下の背景、価値基準や期待を考慮に入れて、部下が自分の価値や重要性を自覚するように上司が行動していくもので、野中は本原則を「心理的な原則で管理者の役割として、部下に対し真の関心を示し、集団内での各構成員が上役や同僚から支持され、人間としての価値が認められ、自己の能力が十分発揮されていると信じるような相互作用を作り上げることである。」(1983p.81)と解説する。

② 管理の集団方式の原則

この原則は目標や計画を決定していく過程で、集団の構成員が参加し、集団討議が行われた上で決定され、決定の実行に対する監督も集団のメンバーの間の相互指示や相互のコミュニケーションによって行われるものでなければならないという。

また、この場合管理者自身もリーダーであると共に他の（上位）集団のメンバーであり、リカートは「管理者が自ら支持的関係によって形成する小集団と上位集団の間のコミュニケーションを繋ぐ」ということで連結ピンの役割を果たすことが重要」（1963p.152）という。

管理者と部下で各集団ごと自主的に目標や計画が決定されるということと、管理者は連結ピン機能を発揮して各集団の目標や計画と全社的に有機的結合を図ることで従業員の経営参加、自己実現欲求が満たされモラルが向上されるというものである。

③ 高い業績目標

リカートは、本目標について「管理者だけでなく、成員全員が高い業績への期待を持っていないといけない」という。

このような参加型リーダーシップの3つの根本的原則が、上司に対する好意的態度、高い信用と信頼、高い相互作用、優れたコミュニケーション、同僚集団への高い帰属意識、各階層の同僚の高い業績目標につながり、その結果低い欠勤・転職、高い生産性、少ないスクラップ、低い原価、高い収益を生むというものである。

4 小括

管理者の役割と能力を考察するにあたって、過去の研究成果を振り返ると基本的に「構造作り」と部下に対する「配慮」が一つの大きな軸であったといえる。

本章でみた各原則等はこの2軸に整理できる。

ここでいう管理者の「構造作り」とはエバンズ(M. G. Evans)やハウス(R. J. House)が述べる「目標に至る経路を明確化する行動」であり、部下にタスクを割

り当てて、業績目標・日程を明らかにしたり、何を目指すべきか、それをどのような手順で行うかを特定化することである。同様に管理者の「配慮」を管理者が個々人の部下の欲求に気を配り支持的に振る舞うことによって「仕事の遂行そのもの（経路を歩むプロセス）を円滑にする行動と捉えるものである。

先ずマネジメントプロセスは複雑な企業組織を混乱から防ぎ、製品の品質や収益性といった重要な側面に秩序と一貫性をもたらすために機能を果たすものである。このマネジメントプロセスを推進する行為は管理者にとって「構造作り」に重要に関わるものである。

またPM理論にみた管理者の(P)機能は「構造作り」を推進する行為そのものであり、参加型リーダーシップを特徴付ける根本的原則としての「高い業績目標水準の原則」も同様「構造作り」を管理者に求めるものである。

一方、(M)機能は、集団における人間関係面での緊張を解消し、成員に激励・指示を与え、成員間の友好的相互関係を増大させる行動であり、従業員に対する「配慮」である。この「配慮」は参加型リーダーシップにおける「支持的関係の原則」とリーダーシップ研究上共通概念で捉えられている。

また、「管理の集団方式の原則」における集団意思決定も一面では支持的関係の原則と同様に、管理者が高い業績目標を提示してもそれが集団意志決定という過程を経ることによって管理者の課題達成への圧力が不当な圧力だと認知されることなく部下に受容されるために有効に働くという一面が強いものであり、部下に受容される上で「配慮」と共通性を持つものといえよう。

以上から従来より求められている管理者の基本的役割として「構造作り」と構造作りを円滑に進めるための「配慮」が挙げられよう。

なお、「管理の集団方式の原則」における上司・同僚への関係（連結ピン）についてはVIの管理者行動で触れることとする。

IV 変化対応型管理者の役割と能力

1 管理者行動の特徴

管理者行動研究によると管理者に次の特徴的行動がみられる。

ミンツバーグ(1973)は管理者行動の主要な諸側面として「①管理者がその所定労働時間内に行う仕事量は

膨大で、そのペースにもゆとりがない。②管理者の活動は短時間で変化に富み、断片的である。③管理者はルーチン情報にほとんど反応せず、進行中の問題や機会に関連するものには、もっと積極的なやり方で扱われる傾向がある。④口頭伝達というメディアを好んで多用している。」(1973p.50)という特徴を挙げ、一見脈絡のない行動のようで実は相互関連性を有することを観察している。

またコッター(1982)も優れた管理者が仕事を進めていくうえで独特の行動パターンがみられることを述べ、その行動について「①勤務時間は長時間に及び、その時間の大半を他の人々との接触に費やしている。②接触する人の中には上司、直属部下以外にも多数の人々を含み、会話において触れられる話題の範囲は非常に広い。③会話中、管理者は多くの質問をするが、会話中に大きな決定を下すことはめったにみられない。④議論の中のかなり多くの議題は事業や会社にあまり重要でないことがしばしばあり、かつかなり多くの冗談や、仕事に関わりのない話題を交えるのが普通である。⑤人と会っている間に命令を下すことはめったになく、しかし人々に対しては頻繁に影響力（頼んだり、要望という形で示したり、おだてたり、説得したり）を発揮しようとしている。⑥他の人々との接触の時間配分にあって、管理者は「相手にあわせる」という行動様式を取ることが多い。また、他の人々との接触時間の大半は、すぐ終わる脈絡のない会話に費やされた。」(1982p.124)というものである。

これら管理者行動研究を元に金井(1991)は管理者行動の特徴を「活動の断片化」「受動性と能動性のバランス」「情報影響力と水平関係」という3つに整理した。

① 活動の断片化

「ミンツバーグによれば、管理者が鮮度の高い情報を多くの源泉からリアルタイムで一刻も早く得たいと望むために活動の断片化は生じており、ある程度の断片化は不可避なばかりでなく情報収集上有益であること、またコッターによれば管理者にとって活動の断片化は、意思決定のための沈黙思考の時間の欠如を意味するというよりも、多様な情報源から鮮度の高い情報を直接に得たいという管理者自身の選好を反映するものである。断片化された活動の流れの中でも、管理者は次々と流入する情報を相互に関連づけながら次に取るべき行動案を考え、細かな決定を次々に斬新的に下しているのである。そして、金井は「断片化→多様な情報・多くの人々との接触→斬新的意思決定・能率的

実施」説を妥当性が高い。」という。

② 受動性と能動性のバランス

「ミンツバーグやコッターが行った管理者の直接的な観察調査結果によれば常識的に経営管理論やリーダーシップの研究者が想定している以上に管理者行動は全体として意外に受動的であり、ときに場当たり的というべきものである。

これは受動性と能動性とのバランスが両者を組み合わせることでより体系的な類型が導かれるとしている。

例えば職務遂行アプローチで独自のプロジェクトを形成したり、他の人々に働きかけながら自らの職務を形成したりするような能動的なアプローチを取りながら、日々の頻繁な対人接触では相手にあわせる形で受動的に対処するように、つまり日常接触は一見受け身のようにでありながら、広範な関係者とのネットワークをうまく維持して戦略的課題の実現に能動的に邁進している姿を述べている。この受動的と能動的のバランス、あるいは操り人形の側面と指揮者の側面の共存が管理者にとって微妙かつ重要な挑戦課題だ。」という。

③ 上方影響力と水平関係

ミンツバーグやスチュワートの調査結果によると、上級管理者のほうが他部門の同僚との接触や上司との接触が多いという相違があるが、上級管理職、中間管理職を問わず、管理職にとって部下との対内接触以上に、対外接触のウェイトは大きく、後者は過半を占めていた。「この結果は部下を動機付けるという管理者のリーダー的役割ないし対内的行動（従来型リーダーシップ行動）が管理者の行うべき行動の半分しか照していないことを示すものである。」

そして特に中間管理職については上司との関係（上方影響力）や他部門との関係（水平関係）に関わる管理者行動の次元を把握する必要性の重要性を述べている。

この特徴は管理者にとって直接的に指揮下にある人々の動機付けだけでなく、公式の権限関係によって命令・支持を与えることのできない人々を広く動員するに足るパワー行使が中間管理職に求められるというものである。「以上①～③(1991.p 155～p172)の要約」

「上方影響力と水平関係」はⅢの参加型リーダーシップで取り上げた「管理の集団方式の原則」でリカートが「管理者が自ら支持的関係によって形成する小集団と上位集団間のコミュニケーションを繋ぐということで連結ピンの役割を果たすことが重要」(1963p.152)と述べたことを管理者行動論でより論理

的に示したものであるといえる。

これら高度な管理者行動を行うためには、高業績の管理者が多様な情報源から鮮度の高い情報を直接収集し、斬新的な意思決定と能率の実施を可能とする「能力」が特定されなければならない。その「能力」は関係者との接触にあたっては積極的に影響力を行使しながらも、受動的な偶然的接触のなかで相手からの要求や受け身の立場で、自らの課題の実現にむけて能動的に邁進することを可能とするものである。

また接触の相手となる指揮命令権を有する直属の部下を始め、同僚、上司、それ以外の広範な関係者に対しても方向性を示し、協力を取り付ける、広く動員するにたりるパワー行使を可能とする「能力」が特定されなければならない。

これらの「能力」の特定について管理者行動研究の成果にアプローチすることとする。

2 管理者行動を支える主要要素

先述の金井(1991)が整理した管理者行動を支える能力要素として、私は管理者行動研究の様々な成果のなかから、コッター(1982)の導き出したアジェンダとネットワーク、加えて同じくコッター(1990)の提唱する方向付けの機能に着目し、その方向に向けて関係者を主体的に参画させる新たな（従来型のリーダーシップとの比較で）リーダーシップを取り上げることとする。

1. アジェンダの構築

アジェンダとは管理者が自らの頭の中に描く、役割達成のための独自の行動計画である。

管理者は企業として公式な経営計画や予算が示されると、それら数値目標・到達目標を達成するために何をなすべきか、何に注意を払うべきか、様々な状況の変化するなかで、管理者を取り巻く状況に対応しながら自らが行う行動に当たって描く独自の計画である。

コッターは高度の不確実性、問題の多様性、潜在的に関連する情報量の膨大さの中で、目標の選定（どのような方向に進むか、どうやって資源を獲得するか、組織の基本目的は何か、優先順位、長期目的達成のためにどのように効果的に資源を配分するか）と、広範な関係者との関わり合いなど、極めて複雑な脈絡の中で自らの行動計画が、優れた管理者程鮮明に描かれているという。

アジェンダの特徴を示すものとして次の細目を挙げる。

「①アジェンダは典型的には、2、3の明確な戦略や計画とともに、互いに非常に緩やかな結びつきを持った一連の不完全な目標を含んでいる。②時間の経過とともに、次々とより多くの情報が収集されるにつれ、アジェンダは一步ずつより完全になり、相互の結びつきも強くなった。

③公式の計画とアジェンダは首尾一貫していた。④但し公式計画は細かな財務数値で文章化されていたのに対し、アジェンダは財務上の目的では詳細さを欠くが、事業や組織面での戦略や計画に関してはより詳細になる傾向があった。⑤公式の計画が常に短期、中期（3年～5年）にもつばら焦点を合わせるのに対し、アジェンダはごく近い将来（1～30日）から、かなり遠い先（5～20年）間での幅広い時間軸にわたるものであった。⑥公式計画はより明示的、厳密かつ論理的であった。とりわけ財務相互の整合性はその傾向が強かったのに対し、アジェンダは時として明示的には関連のない一連の目標や計画のリストからなっていた。」（1982p.90）という。

次々と生じる対人接触から得る断片的データ（そこで議論・質問された問題点の断片など）から意味を読みとり、それらがルーズに結びつきあって短・中・長期の広い時間軸をカバーし、2ないし3の明確な戦略や目標を含む行動計画（アジェンダ）が構成され、かつ新しい情報が継続的にそれらに結びついてアジェンダは一層強固なものになっていくのである。

管理者行動の特徴である「活動の断片化」はアジェンダを構築するために多様な情報源から鮮度の高い情報を直接に得るためにはむしろ断片的な接触が効率的であるし、かつ「受動性と能動性のバランス」について、アジェンダが鮮明に確立していれば、多くの人との偶然の接触の中で、その相手からどのような情報を聞き出すか、どのような影響をあたえるのかが即時に判断できるために、事前に計画されたものでない受動的な接触でも、能動的に情報収集や影響力の行使が行えるのである。

2. アジェンダの実施

アジェンダの実施にもコッターは管理者に独特の手法を導き出している。アジェンダの実施をより確かなものとするためにネットワークのどこに働きかけるかについては、「①アジェンダの諸項目の中で、ネットワーク内の人々の注意が十分に及ばない項目（自分の側から積極的に働きかけなければ、ネットワークによって達成されるとは思えないアジェンダ項目）に対

して管理者は何らかの措置を講じようとしていた。②そういう項目に対して手をうつのに役立つ人をネットワーク内から選んでいた。（管理者の働きかけた人はネットワーク内の人々であった。）③一度に複数の目標を達成できるような影響力行使の方法を選んでいた。④ネットワーク内の重要な対人関係の混乱が最小限におさえられるようなやり方を選択していた。」（1982p.108）という。

また人々への影響力の行使の方法としては、「①直接的方法としてはアジェンダの何項目かに役立ちそうなネットワーク内の一員に働きかけたり、その人に影響を及ぼすために、頼んだり、要求したり、おだてたり、脅したりして自分の持つ対人関係を活用することによって」、「②間接的方法としては、じかに多数の人々に影響を及ぼして次々と出来事を生み出すことによって、また、時間、空間、会議、建物、言葉、逸話をシンボルとして使用することを通じて」（1982 p.109）行われていたという。

3. ネットワーク

コッター（1982）は、高業績を上げている管理者に網の目のようなネットワークが構築されていたことを指摘した。このネットワークはアジェンダの実現に必要ななりそうだと感じた人々との間に協力関係のネットワークが築かれているというものである。

管理者行動の特徴となる「受動性と能動性のバランス」について、このネットワークが築かれている相手に対して短時間接触、偶然的機会接触の中で、管理者は手短かでバラバラの（しかし極めて能率的）会話等によって情報収集、影響力の行使を可能としているのである。

つまりは管理者のアジェンダに関係する人達とはその重要性の程度に応じたネットワークによる結びつきが形成されていなければ先述の管理者行動が機能しがたいというものである。

ここで紹介するコッターの述べるネットワーク関係と、(M)機能で述べた支持的関係との違いをみておく。

支持的関係とは「部下に対し真の関心を示し」と先述したが、同じく金井も「管理者が個々の部下に対して、各部下が職場に持ち込む背景、価値観や期待に即して支持的に振る舞い、部下が人間としての価値や重要性を感じることができるよう気をつけること。」（1991p.61）と言う。

人間としての部下への配慮である。一方ネットワークはあくまでも「協力しあって仕事をしなければなら

ない人々と非常に簡潔（かつ高度に能率的）な会話ができる関係」ということができよう。もちろんネットワーク関係の構築・維持のためには、支持的関係を結ぶことも含まれるが、対象者が部下のみでない、上方影響力と水平関係を含む広範な関係者であることを考えると支持的関係だけではネットワークは成立し難いものである。

コッターはネットワークを構築する過程では極めて多様な方法が駆使されていることを述べている。「①姿をあらわしつつあるアジェンダの実施に際して、依存せざるを得ないと思われる人や必要と思われる人々に焦点を合わせることによって、②自分に義理があると他の人々に感じさせることによって、③他の人達が自分たちと一体化するように働きかけることによって、④他の人達に届くだけの信望を打ち立てることによって、⑤自分に依存していると他の人々に感じさせるようにすることによって、⑥無能な部下を配置転換することによって、⑦供給業者、銀行その他の取引相手を変えることによって、⑧公式的手法（計画、組織機構、コントロール・システムなど）とインフォーマルな手法の両方を用いて、特に部下同士の間チームワークを育成し、政治的かけひきを最小限におさえるような「環境」を形成することによって」（1990p.104）のようである。

4. 変化対応型リーダーシップ

（コッターの述べるリーダーシップ）

金井は「タスク不確実性が高く、タスク依存性が高いほど、戦略課題の提示、革新的試行、他部門や社外との連動性の創出はモラルに一層有効である。」（1991p.356）という。

タスク不確実性の中で機能するリーダーシップとしてコッターのリーダーシップを取り上げる。コッターの提唱するリーダーシップは、特に方向付けの機能に注目し、その方向に向けて関係者が自らの主体性を持って進めていく性質に適合するものである。

コッターはこのリーダーシップのプロセスを ①進むべき方向（ビジョン・戦略）の設定、②人材を目標に向けて整列、③動機付けとしている。

① 進むべき方向の設定

「将来における組織と活動のあるべき姿（ビジョン）を描き、さらにはこのような姿を実現していくための戦略を立てる。この過程では機能的方法が用いられるが、ここではまずビジネス、組織、活動についての広範な情報を集め、さらに主領域に存在する基本的

質問に答え、その理解に基づいて様々な案を検討し、必要によっては案のいくつかを実際に試行してみたうえで最適案を選ぶ。」（1990p.60）

② 人材を目標に向けて整列

「ビジョンとそれに伴う戦略に向けて人材を整列させていく。そうすることによって変化を続ける環境に対応するために必要な変革を進めることを促していく。この活動においては重大なコミュニケーション上の挑戦が生じてくる。すなわち設定された方向を現実のものとしていくために、その協力と献身が必要となってくる全ての人材に対して、ビジョンと戦略について詳しく説明し、それらの人材にビジョンと戦略を理解させ、かつ信頼を勝ち取る。」（1990p.81）

③ 動機付け

「ビジョンを達成する過程に立ちはだかる障害を乗り越えるために、人材にエネルギーを注入していく必要がある。極めて基本的ながら、しかし満たされにくい人間のニーズ（例えば達成感、帰属感、評価、自己の尊厳、自らの人生は自らがコントロールしているという感覚、自らの理想を実現していく意欲）を満足させることによって、人材に極めて高いエネルギーレベルを実現していく。」（1990p.103）

本リーダーシップはいくつかの点で従来のリーダーシップと比較して特徴的である。

従来のリーダーシップの定義をⅢで「ある状況のもとで、部下の目標指向的行動ないしは動機付けられた行動に対して、リーダー自らの行動を通じて行使する対人的影響力」として、基本的には配慮・支持的関係の構築・維持するものであると述べた。

同様に参加型リーダーシップとして取り上げた集団意思決定も一面では支持的関係の原則と同様に、管理者が高い業績目標を提示してもそれが集団意志決定という過程を経ることによって管理者の課題達成への圧力が不当な圧力だと認知されることなく部下に受容されるために有効に働くという一面が強いものであると述べた。いずれも基本的に戦略・革新的試行を生み出す性格ではない。

一方本リーダーシップは管理者を始め参加者全員が基本的に解決策を持たない未知の課題に挑戦し、達成を目指すため戦略・革新的思考を生み出すためのものである。

そのためには複数間の人々で侃々諤々の議論を導ける、わからないことを管理者も一緒になってみんなでわいわい議論しながら戦略課題に即した実験にいそしむ、複数間の人々がリーダーシップの様々なプロセス

で役割分担してリーダーシップが担え合う、全員参加のリーダーシップとして機能するものである。

このリーダーシップを進めていくうえで変革に伴って、物事が大きく変化すると、あいまいさが生じて役割がオーバーラップを含まない形で職務を規定していくことが困難となる。このときに多くの葛藤を積極的に解消していく機能を果たすのがネットワークである。この緊密なネットワークの状態をコッターは「ある価値観を多くの人材が共有することによって形成される、優れた人間関係」(1990p.144)と定義する。

コッターは「緊密なネットワーク内の人間観に形成される優れたコミュニケーションと信頼感は、誰がどんな役割を果たすか、あるいは役割間の軋轢をどう解決していくかについて、協力と適応の継続的なプロセスを生み出す」といい、「このようなコミュニケーションは人材を密接に結びつけ、協力を高めるようなビジョン形成を促す」(1990p.144)というものである。

このリーダーシップを本研究では変化対応型リーダーシップと呼び、従来のリーダーシップと区別することとする。

3 小 括

変革につながる戦略・革新思考の管理者にとっては、部門内外からより広範な資源・情報・支持の獲得を必要とする。換言すれば自動的に階層を通じて入手する資源・情報・承認だけでは不足を生じるのである。

この不足を補うための管理者行動を支えるものがアジェンダとネットワーク、そして変化対応型リーダーシップであるといえよう。

アジェンダとネットワークは極めて効率よく多量の資源・情報・支持の獲得を進めるうえで適した行動スタイルであるといえる。また変化対応型リーダーシップは変革型の管理者行動を支える規範となるものである。

この3つの能力要素が環境変化に適合を促すうえでの主要能力要素になりうるものであるといえよう。

V 管理者の能力要素モデル

Ⅲで取り上げたマネジメントプロセスを推進する能力と、指示的關係の構築能力を「基礎・必須能力要素」と名付ける。管理者としての基本動作がしっかり出来るための能力を想定している。またⅣで取り上げたアジェンダ、ネットワーク、変化対応型リーダー

シップは管理者の戦略・革新行動を支える軸となり得るべきものであると認め、これらを「変化対応型能力要素」と名付ける。変革につながる戦略・革新思考ならではの行動をとれる能力を想定している。

以上、中間管理者に必要とされるそれぞれの能力要素を規定し、次のとおり中間管理者の能力要素モデルを構想する。

中間管理者の能力要素モデル

基礎・必須能力要素	変化対応型能力要素
マネジメント能力 ・計画化力 ・予算化力 ・組織化 (人員配置)力 ・コントロール力 ・問題解決力	変化対応型マネジメント能力 ・アジェンダ構築・活用力 ・ネットワーク構築・活用力
リーダーシップ能力 ・支持的関係構築力	変化対応型リーダーシップ能力 ・部門ビジョン構築・浸透力 ・変革エネルギーの創出力

以下、このモデルの内容について述べることにする。

1 基礎・必須能力要素

1. マネジメント能力

① 計画化力

計画化力とは次月や次年度に対する目標やゴールの設定、ならびにこれら目標を達成するための行動ステップを確定する力である。

② 予算化力

予算化力とは計画を実現するための資源の割付力である。

③ 組織化(人員配置)力

計画から要求されることを達成するための組織構造と職務の組み合わせの策定、ならびに職務要件を満たす人材配置とこれら人材に計画を伝達し、計画を遂行するための責任権限の付与と実際の運行をモニターするためのシステム作りである。

④ コントロール力

計画と比較して成果がどうであるかモニターし、計画からの逸脱に対応する力である。

⑤ 問題解決力

問題の発見、原因推理、問題解決のための計画策定と組織化する力である。

2. リーダーシップ能力

① 支持的関係構築力

部下との支持的関係維持力であって、部下に対する配慮や心理的相互作用を作り上げる力である。集団における人間関係面での緊張を解消し、部下に激励・支持を与え、集団成員間の友好的相互関係を増大させる機能を果たすものである。

2. 変化対応型能力要素

1. 変化対応型マネジメント能力

① アジェンダ構築・活用力

独自の行動計画となるアジェンダの構築と活用力である。

② ネットワーク構築・活用力

アジェンダ構築・活用に関わる関係者への価値観の共有することによって形成される、優れた人間関係の構築・活用力である。管理者個人との協力関係と言う意味合いが強い。これは対話と貢献のプロセスによって、各人を密接に結びつけ、各人間で交換可能なビジョンを形成するプロセスを推進する力ともいえるものである。具体的にはありとあらゆる手段を使つての、例えば、頼んだり・要望という形で示したり・おだてたり・説得したり、また指揮命令権のない広範な関係者に協力を得たり抵抗を和らげることを容易にする良好な対人関係の構築・活用力である。

2. 変化対応型リーダーシップ能力

① 部門ビジョン構築・浸透力

中間管理者とビジョンや戦略との関係について、中間管理者が直接企業の公式なビジョン構築に参加することは希であろう。私は管理職のビジョンに関して重要となるものは部門ビジョンと部門戦略であろうと思う。部門の方向を定めること、つまり将来における部門の組織や活動のあるべき姿を描き、さらにはその姿を実現していくための戦略を立てる力である。

またビジョンや戦略を、影響を与え、貢献を引き出す関係者に浸透し、それら（目標）に向けて整列させなければならないが、中間管理者にとっては構築と浸透は同時並行的に行われるものであろうと思う。この過程において部門内外に対してビジョンと戦略について詳しく説明し、それらの人材に理解させかつ信頼を勝ち取る力である。

② 変革エネルギーの創出力（動機付け）

ビジョンを達成する過程に立ち足る障害を乗り越えるために、人材にエネルギーを注入して行く、そ

して変化を続ける環境に対応するために必要な変革を続けていく、つまりは主として部門内人材のニーズを満足させることによって、人材に極めて高いエネルギーのレベルを実現していく力である。

コッターは動機付けと意欲高揚を実現する方法として次のような手段を掲げる。

「①コミュニケーションされる人達の主要な価値観を強調する方法でビジョンを繰り返し、繰り返し説明していく。②ビジョンまたはビジョンの一部をどのように達成していくかの決定に人材を参画させていく。③人材の努力に対して、コーチング、フィードバック、ロール・モデリング、および熱意を持って応えていく。④人材の成功に対してはみんなの前でこれを評価し、報償を与える。」(1990p117)

また、ピーターズ、ウオーターマン(1982)は、企業内の神話や伝説の重要性を掲げる。企業内に起こったビジョンの達成を支えることに繋がる出来事を、発見し伝えることが、統一された使命感を醸成し、それによって全体の調和と統一的方向性が保たれることになるという。

管理者がビジョンに対する価値観や意味づけを広範な関係者に行うと共に自ら体現して企業文化にまで高めていく手法も動機付けに含めることができるものである。

VI 変化対応型能力要素の教育方法

能力開発のための教育方法開発は今後全ての能力要素に拡大する必要があるが、ここでは変化対応型能力要素に規定するアジェンダ構築・活用力の教育方法の一試案を提案する。

1 職能と時間軸のマトリックス理解

アジェンダとは管理者が自らの頭の中に描く、役割達成のための独自の行動計画である。

コッターは管理者が練り上げたアジェンダは「長期・中期・短期の責任に関する緩やかに関連しあつた目標や計画から成り立ち、典型的には財務、製品・市場、組織などについての幅広い事項に関わつていた」(1985p.89)という。

アジェンダとは基本的にその業界に置いて長期に身を置き、広範な職務経験の蓄積の上に形成されるものである。

しかし訓練にあたっては時間軸と職能軸に関わる目

標や計画と職能の関わり、そしてそれらに影響を与える様々な環境要因や企業の戦略との関連性の理解が求められよう。

そこで、次のような訓練が成り立つ。

本研修は紙面上にアジェンダを書き出し、アジェンダの実体を体得するものである。ここに挙げるどちらの様式もコッターの述べる要件を基に構築したものである。

訓練1 アジェンダイメージの構築

受講者が、自己の職務を取り巻く環境（離職者であれば直近の勤務を基に）を「環境整理シート」（様式1）に落とし込み、そのシートに基づいて（様式2）アジェンダシートを完成させることでアジェンダの構造を理解・体験させる。

様式1 環境等整理シート

環境項目：期間	短期（0～12ヶ月）	中期（1～3年）	長期（3～6年）
一般環境			
技術環境			
競争環境			
会社戦略			
計画(会社・部門)			
自己目標・戦略			

様式2 アジェンダシート

		中核的事項		
		財務	事業（製品・市場）	組織（人々）
時 間 軸	長期 3 ～ 6 年			
	中期 1 ～ 3 年			
	短期 0 ～ 12 ヶ月			

2 職能横断的な企業活動の理解

アジェンダとは、ごく近い将来から、かなり遠い先までの広い時間軸をカバーし、2ないし3の明確な戦略や目標を含む行動計画であり、事業や組織に関する深い知識を必要とする。そこで長期・短期双方を考慮に入れ、双方の時間軸に置いて、財務、製品、市場、組織の問題を考え合わせていくために職能横断的な理解を促進する集合研修が考えられる。

この研修は次の要件を備えることが望ましい。

- 全社的な視点で職能横断的に財務、製品、市場、

組織の活動を理解するとともに、自己担当部門と他職能との関わりについて理解を深めるもの

- 職能ごとに企業活動を把握する基準・標準を身に付ける内容で構成されるもの
- 自己の持つキャリアを理論体系的に整理・強化できるもの

これらの要件を満たすためには、担当部門に応じて科目内容も選択される必要がある。

訓練 2 アジェンダ要素強化研修

アジェンダ研修項目

	営業・マーケティング担当	生産部門担当	経理財務担当
科 目	マーケティング	マーケティング	マーケティング
	経理・財務（経営分析）	経理・財務（経営分析）	財務（経営分析）
	人事・労務	人事・労務	人事・労務
	経営戦略	生産管理	税務
	人材育成	人材育成	人材育成

【参考文献】

J R カッツエンバック (マッキンゼー「高業績経営研究グループ」訳) 「リアル・チェンジ・リーダー」
講談社 1995

金井壽宏 「変化対応型ミドルの探求」 白桃書房
1991

J P コッター 金井・加護野・谷光・宇田川 (訳)
「ザ・ジェネラル・マネージャー」 ダイアモンド社
1982

J P コッター 梅津祐良 (訳) 「変革するリーダー
シップ」 ダイアモンド社 1990

野中郁次郎 「企業進化論」 日本経済新聞社 1985
T J ピーターズ・ウオータマン 大前健一 (訳) 「エ
クセレントカンパニー」 講談社 1983

H・ミンツバーグ 奥村・須貝 (訳) 「マネージャー
の仕事」 白桃書房 1993