

分散マネジメントはプレイングマネージャー化した

ミドルマネージャーの負荷軽減に寄与するか

西村 文元

キーワード：プレイングマネージャー、ミドルマネージャー、分担型マネジメント、ポストフラット化

1. はじめに

経営環境の変化に伴い、ミドルマネージャーには組織の司令塔や部下の育成という管理職本来の役割に加えて、自らもプレイヤーとして自らに課せられたノルマや目標を達成することが求められるプレイングマネージャー化が進展している。しかし、各種調査によるとプレイヤーとしての目標は達成できているものの、管理職本来の役割が疎かになっている、ミドルマネージャーが疲弊しているという実態が問題となっている。ここで言うミドルマネージャーとは、部下を持つ課長相当職を対象とする。日々の業務に追われ、変化への対応や人材育成といった将来に備える役割が疎かになることは、長い時間をかけて企業全体の競争力の減退につながる重大な問題である。

バブル崩壊以降、日本企業はアメリカ人勝ちの状況に対抗して1990年代から次世代トップリーダーの選抜型育成に重点的に投資してきた¹。その成果は、経営者の若返りや、業績の回復という形で随所に見ることができる。最近では、若手からミドルマネージャー層の育成という課題に関心が集まっている²。しかし、企業はミドルマネージャーの活性化をはからなければならないという問題意識をもっているが、解決できていない状況にある。それでは、ミドルマネージャーを活性化し、中長期的に企業の競争力を高めるには、なにをどのようにすれば良いのであろうか。

¹ 産業能率大学 総合研究所（2012）第3回「次世代リーダーの選抜型育成」に関する実態調査 p. 4.

² NTTラーニングシステムズ（2012）「企業における人材育成の実態調査2012」p. 12.

ミドルマネージャーや管理職の活性化などをキーワードに論文を探してみると、十川（2000）はミドルマネージャーに対し、ルールに依存した考え方や行動を変革するべきだという³。その他インターネットの検索結果においても、プレイングマネージャーが活性化していないのは、視野が狭い、部下とうまくコミュニケーションをとる能力が不足している、マネージャーの行動が変革しない、当事者意識が無い、問題解決能力が無いなどリーダーシップ論を中心としたミドルマネージャー自身に原因を求めるものに行き当たる。しかし、問題の原因を本人に求めるだけで解決するのだろうか。これらの記述では、ミドルマネージャーが本来の力を十分に発揮できる環境である組織についての議論が充分なされているようには見えない。

本稿では既に十分議論が尽くされていると考えられる本人のリーダーシップ問題ではなく、組織のあり方の問題として、ミドルマネージャーが十分に力を発揮するための対策としてのミンツバーグ（2009）がいう分散マネジメントの有効性を検討する⁴。分散マネジメントとは、4項で改めて言及するが、ミンツバーグ（2009）が言う、「最大型マネジメント、参加型マネジメント、分担型マネジメント、拡散型マネジメント、支援型マネジメント、最小型マネジメント」を合わせたものである⁵。それぞれ、程度の違いはあるが、マネジメントの役割を必ずしも一人だけで行うのではなく、組織として分担しながら果たそうとするものである。ミンツバーグは、マネージャーの行動を観察することで、分散マネジメントというマネジメントの仕事のやり方を論じている。

しかしながら、ミンツバーグの研究では、分散マネジメントについて、「近年注目されている」「重要である」と述べているが、「なぜ近年注目されているのか」「なぜ重要なのか」「分散マネジメントにはどのような効果があるのか」ということなど実務において利用するには様々な不足事項について言及されていない。この点について筆者が実務家の視点から見たところ、近年の変化であるプレイングマネージャー化とミドルマネージャーの過負荷状態、そして組織全体のマネジメント不全という問題に対応するために、近年注目されかつ重要なものになってきたものであると考えられる。

³ 十川廣國（2000）「ミドル・マネジメントと組織活性化」p. 16.

⁴ Mintzberg, H. (2009) *Managing*. Berrett-Koehler Publishers (邦訳 池村千秋訳 (2011)『マネージャーの実像』日経B Pマーケティング pp. 226-239.)

⁵ 最大型マネジメントは、一番上に位置するマネージャーが徹底して管理する。参加型マネジメントは、権限の一部を部下にゆだねる。分担型マネジメントは一つのマネジメント職を複数の人間で担う。拡散型マネジメントは、分担型マネジメントよりもっと広く責任の一部を委ねる。支援型マネジメントでは、対外的な役割を担うマネージャーが外部からの重圧が組織内に入りすぎないように、クッションの役割を果たす。最小型マネジメントでは、もはやマネジメントすべきものはほとんど残されていないが、いわば自動的なマネジメントがそこに存在している。Mintzberg, H. (2009) *Managing*. Berrett-Koehler Publishers (邦訳 池村千秋訳 (2011)『マネージャーの実像』日経B Pマーケティング pp. 226-239.)

そこで本稿では、実際に分散マネジメントを行っている企業を調査することにより、分散マネジメントがなぜ実行されているのか、どのような効果が出ているのか、実行上の留意点や上手く行っていること、上手く行っていないことなどを、一ケースをもとに知見を提示する。具体的な確認方法として、産業能率大学が調査した『第二回上場企業の課長に関する実態調査報告書』における課長の実態⁶と、マネジメントの役割を複数のマネージャーで分担するミンツバーグ (2009) がいう分担型マネジメント⁷を実践する企業における課長が置かれた状況を比較する。そして、分担型マネジメントがどのような効果を持つのか、実在の企業を調査した事例から考察する。

2. ミドルマネージャーをめぐる現状と今後の見通し

現在ミドルマネージャーはどのような環境に置かれ、どのような意識を持っているのか、ミドルマネージャー自身、人材育成責任者、経営者の各視点からの調査結果を総合して、その実態を見る。

ミドルマネージャーは、プレイングマネージャー化により伝統的なマネジメントの役割に加え、プレイヤーとして自分のノルマを果たすことを求められるようになると共に、プレイヤーとしての要求は増加を続けている。また、近年ではマネジメントの役割についても、CSR、ISMS、ISO9000 シリーズ、ISO14000 シリーズ、ワークライフバランスへの取り組み、個人情報保護といった要請にこたえていくことが求められている。これらの役割は明らかに近年追加された役割であり、ミドルマネージャーを多忙にしている要因となっている。さらに、企業全体が株主重視や EVA⁸の導入など短期業績志向を強める中、将来に備えるための構想や人材の育成といった中長期志向のマネジメントの役割よりも、短期業績に直接つながるプレイヤーとしての役割が優先して実行されるのは不可避であるとも言える。この状況を企業の各視点からはどう見ているのか。どうしようとしているのかを確認する。

⁶ 学校法人産業能率大学 (2013) 「第 2 回 上場企業の課長に関する実態調査報告書」 pp. 1-19.

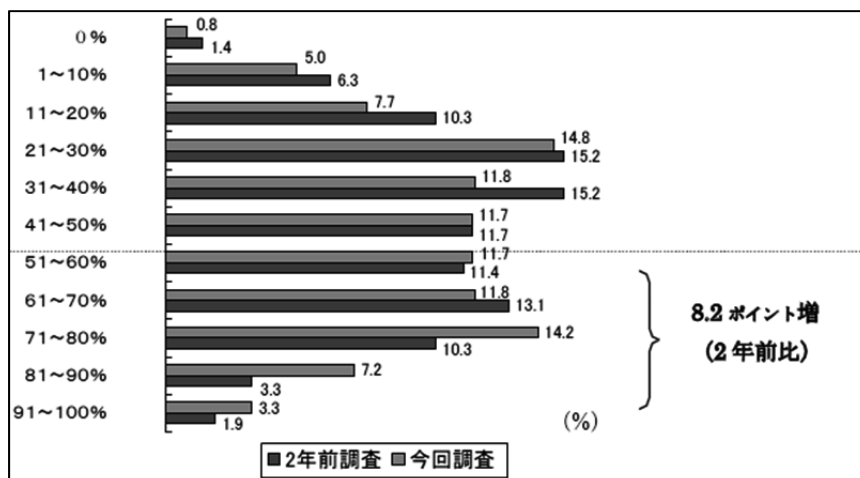
⁷ Mintzberg, H. (2009) *Managing*. Berrett-Koehler Publishers (邦訳 池村千秋訳 (2011) 『マネージャーの実像』日経 B P マーケティング pp. 226-239.)

⁸ Economic Value Added の略である。スチュアート社が提唱しているキャッシュフローに類する経営評価指数でありスターン・スチュアート社の登録商標である。開発投資やリストラ費用などは経費計上せず、逆に株主への配当を出費として計算することに特長がある。EVA を業績の報酬反映と結びつけてしまうと、年度単位の利益しか考えなくなる、他部門への利益にならない協力がなくなる、前任者との業績の区分けが困難などの問題をひき起こすという批判がある。竹内慎司 (2005) 『ソニー本社六階』 pp. 178-179.

2-1. 大学による課長自身への質問による調査結果

学校法人産業能率大学が従業員 100 人以上の上場企業で働く課長を対象に実施した、「第 2 回 上場企業の課長に関する実態調査」報告書（2013）によると、プレイヤーとしての活動がマネジメント活動に支障があるとの回答は、2010 年調査の 54.8%から 58.1%に増加している。また、プレイヤーとしての役割が無いという回答は 0.8%であり、ほぼ全ての課長がプレイングマネージャー化していることがうかがえる。さらに、プレイヤーとしての役割が 51%以上という回答は、2010 年調査の 40.0%から 48.2%と増加傾向にあり、ほぼ半数を占めるに至っている。中でも、プレイヤーの役割が 71%以上という回答の増加が顕著となっており、マネージャーよりもプレイヤーとしての役割が求められる傾向が強まっていることがうかがえる（図表 1）。

図表 1：プレイヤーとしての役割



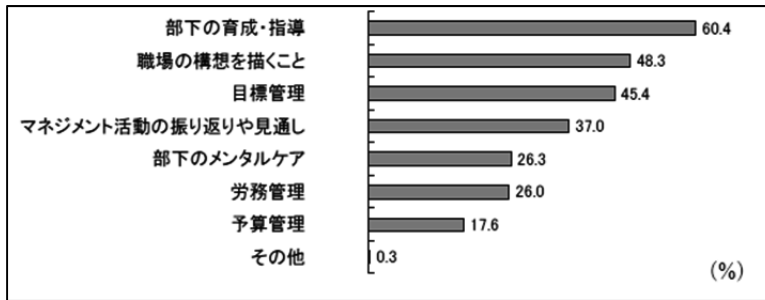
（出典：産業能率大学（2013）第 2 回「上場企業の課長に関する実態調査報告書」 p. 9.）

プレイヤーとしての役割が支障を与える業務は、「部下の育成・指導」が 60.4%でトップである（図表 2）。そして「職場の構想を描くこと」が続く。課長としての悩みは「部下がなかなか育たない」「業務量が多すぎて余裕がない」であり、それぞれ 2010 年調査の 29.7%から 41.8%、33.6%から 37.3%と大きく伸びている（図表 3）。

この結果からは、プレイヤーとしての役割増加が管理職本来の役割である人材育成や職場の構想を描くという将来に向けたマネジメント活動の支障となっており、その傾向が強まっていることがうかがえる⁹。

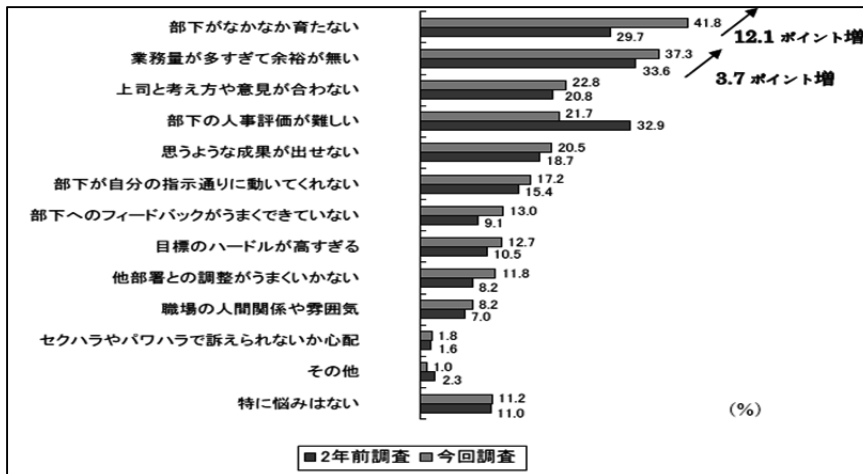
⁹ 学校法人産業能率大学（2013）「第 2 回 上場企業の課長に関する実態調査報告書」 pp. 8-10.

図表 2：支障を与える業務



(出典：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報告書」 p. 9.)

図表 3：課長としての悩み



(出典：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報告書」 p. 11.)

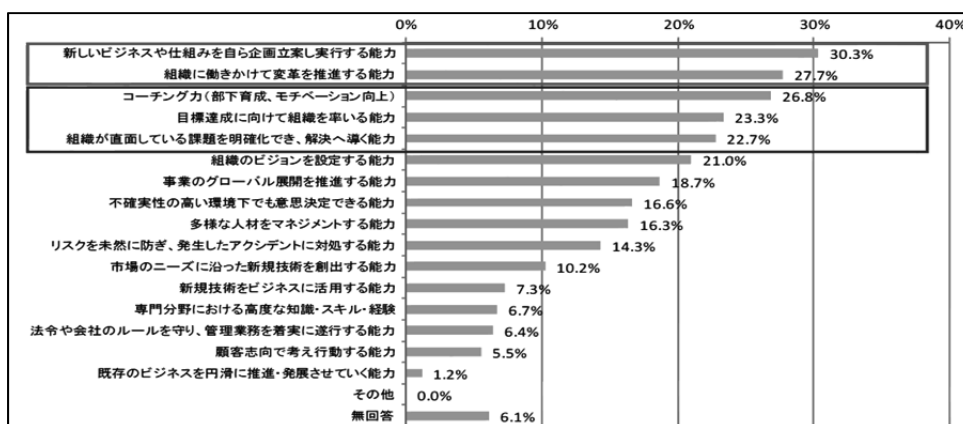
以上、大学の調査結果を見ると、既にプレイングによるマネジメントへの支障は顕著であり、そのプレイングの割合は増加傾向にある。プレイングマネージャー化が進むことにより、余裕が無くなり、部下に対する育成や職場の構想を描くといった、マネジメント活動が不十分であるという課長自身の認識がうかがえる。

2-2. NTTラーニングシステムズによる人事育成責任者の調査結果

NTTラーニングシステムズが実施した「企業における人材育成の実態調査 2012」によれば、人事育成責任者に対して質問した結果、ミドルマネージャーに不足していると考えられる能力は、「新規ビジネスの創出と実行」と「組織の変革推進」であり、

変化の早い環境変化に対応するための能力が上位となった。続いて不足している能力は、「部下育成・モチベーション向上」能力である。以下、「目標達成に向けて組織を率いる能力」「課題設定・解決能力」である（図表4）。ここからは大学の調査結果で、課長自身が不足していると感じている能力と同じく、将来に備えた部下育成能力やマネジメントに必要な能力と経営戦略立案・実行に必要な能力が上位となっている¹⁰。この結果からは、現状ミドルマネージャーに期待される役割を十分に果たせていないことがうかがえる。

図表 4：ミドルマネージャーに特に不足していると考えられる能力



(出典：エヌ・ティ・ティラーニングシステムズ株式会社 (2012)

「企業における人材育成の実態調査 2012」p. 16.)

一方、ミドルマネージャーが多様な要求にこたえられるための、能力開発以外の施策を見てみると、ほぼすべての項目で「実施していないが必要だと思う」と回答している（図表5）¹¹。これは実態として、ミドルマネージャーが将来に備えた管理職としての役割を今後果たしていくための余力を取り戻すための施策が必要だと考えるが、実行はされていないということである。プレイヤーとしての役割増大によるマネージャーとしての役割を果たせない状況は変化しないか、むしろプレイヤーとしての役割の増加傾向が続き、さらにマネージャーとしての役割を果たせなくなることが懸念される。ここで注目すべきは、人材育成責任者の67.5%がプレイングとマネジメント機能を切り離すべきと考えていることである。また、ミドルマネージャーの役割再定義や、担当する業務内容の見直し、権限委譲、組織のフラット化の見直し、組織を超え

¹⁰ NTTラーニングシステムズ (2012)「企業における人材育成の実態調査 2012」p. 16.

¹¹ NTTラーニングシステムズ (2012)「企業における人材育成の実態調査 2012」p. 19.

た連携の推進というマネージャー自身の問題だけではなく、組織としての環境整備が必要であると考えられている（図表5）。特にプレイングとマネジメント機能の分離、権限委譲、組織のフラット化の見直し、組織を超えた連携の推進は、本稿でいう分散マネジメントの必要性を感じているものとする。

図表 5：要件多様化に対応できるミドルマネジメントの不足に対する施策（能力開発以外）の実施状況と必要性の有無



(出典：エヌ・ティ・ティ・ラーニングシステムズ株式会社 (2012)

「企業における人材育成の実態調査 2012」 p. 19.)

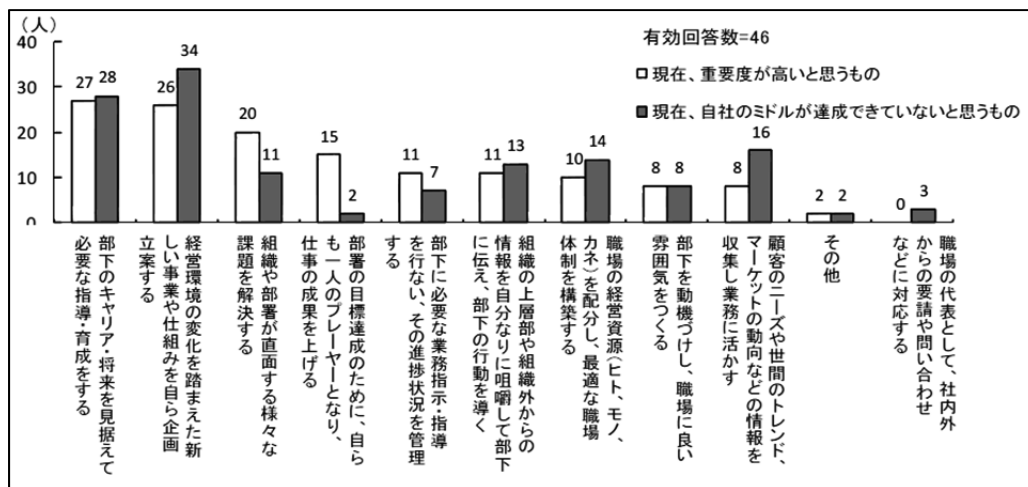
2-3. 経団連による経営トップからみたミドルマネージャーの調査結果

経団連発行の「ミドルマネージャをめぐる現状課題と求められる対応」（2012）の調査結果を見ていく。経営トップに聞いた「現在重要度が高いものと自社のミドルが達成できていないと思うもの」によると、「組織や部署が直面する様々な課題を解決する」「部署の目標達成のために、自らも一人のプレイヤーとなり、仕事の成果を上げる」は重要度が高く、達成できている傾向にある。一方「部下のキャリア・将来を見据えて必要な指導・育成をする」「経営環境の変化を踏まえた新しい事業や仕組みを自ら企画立案する」の二つについて、重要度が高いが達成できていない項目であるという結果が出ている（図表6）¹²。ここからは、プレイヤーとしての役割は充分に

¹² 経団連 (2011) 「ミドルマネージャをめぐる現状課題と求められる対応」 p. 10.

果たされており、短期的な課題解決は着実に実行されていると認識されている一方、環境変化への対応や育成などのマネジメント活動に関しては達成できていないと見られていることがうかがえる。

図表 6：ミドルマネージャにとって特に重要な役割を達成できていない役割



(出典：経団連 (2011) 「ミドルマネージャをめぐる現状課題と求められる対応」 p. 10.)

2-4. まとめ

ここまですべてを整理すると、課長のうち 99.2% を占めるプレイングマネージャー化したミドルマネージャの約半数はプレイングの役割が 51% 以上であり、多くの課長は部下の育成や職場の構想を描くことに支障があると考えている。しかも、プレイヤーとしての役割は増加していく傾向にある。

人事育成責任者は、イノベーションを起こす能力や部下育成能力が不足していると感じており、ミドルマネージャや将来のミドルマネージャの育成に投資意向がある。しかし、プレイヤーとしての役割軽減や分散マネジメントの必要性については、意識はあるものの実行できていない。

経営トップは、プレイヤーとしての役割をミドルマネージャに期待しており、ミドルマネージャはそれを達成していると感じている。一方、部下育成や新しい事業や企画を自ら企画立案するマネジメント活動は重要な役割と考えているが、達成できていないと感じている。

すなわち、ミドルマネージャは本人がコントロール可能な範囲の外で、今後も負

荷を軽減されることなく、さらなるプレイヤーとしての役割を求められることで、マネジメント活動の達成はますます困難になっていくことがうかがえる。厳しい競争環境下にある企業にとって、このまま何も施策を講じなければこの変化の方向は今後も変わらないと考えられる。この状況を放置することは、中長期的に企業の競争力を失っていくことに繋がり、その影響が表面に顕在化した場合すぐに取り戻すことができないと共に、既に取り返しのつかない状況になっている恐れがある。

3. 先行研究のサーベイ

ここではまずミンツバーグの研究を俯瞰し、そもそもマネージャーの役割と分散マネジメントはどのようなものか確認し、分散マネジメントを実行する上でミンツバーグの研究を実務に利用する上で残された問題に言及する。次に分散マネジメントの事例を見るが、分散マネジメントに特化した先行研究は、筆者の知る限り存在しない。

そこで、マネジメントの役割を分類した上で、ミンツバーグが言及していないプレイングマネージャーにおけるプレイングとマネジメントの関係についても検討を加えているリクルートワークス研究所の研究事例により、プレイングとマネジメントの対立構造とマネジメントの役割構造について確認し、プレイングマネージャーを前提とした分散マネジメントを実行する上での問題に言及する。

3-1. ミンツバーグの研究

ミンツバーグ(1973)によると、マネージャーの活動は対人関係に関連するもの、情報伝達を扱うもの、本質的に意思決定にかかわるものの3グループに分かれる。公式の権限と地位から生じる対人関係では、まずフィギュアヘッドの役割がある。公式の行事について自組織を代表する役割である。次にリエゾンの役割がある。同僚や組織外の人たちと交流し、好意的援助と情報を得る役割である。最後にリーダーとしての役割がある。動機づけや人員配置など、部下との関係を決める役割である。

情報関係の役割では、まずモニターの役割がある。自組織の情報を収集して受信することで自組織の状況を把握する役割である。次に情報伝達役である。自分の組織に特別な情報を伝達する役割である。最後にスポークスマンの役割がある。組織の情報を外部に広める役割である。

マネージャーの特別な地位と権限及び情報アクセスは、マネージャーを重要な意思

決定の場に位置づける。第一の企業家の役割では、変革を起こすことである。第二に、自組織が脅威にさらされるときの障害処理者の役割がある。第三に、自組織がどこに注力するのかを定める資源配分者の役割がある。第四に、組織の利益のために交渉者としての役割がある。

これらの役割は個別に述べられているが、独立した存在ではない。10の役割はゲシュタルト¹³である。ここでは、マネージャーの仕事には10の役割があり、マネージャーは大量かつ多様な仕事を、時間に追われながら細切れに実行している存在であることを指摘している。分散マネジメントは、これらの役割を役割分担することになる。

ミンツバーグ(2009)によると、あるマネジメントの役割が該当のマネージャー以外の人物による場合があることに注目が集まっているという。組織の目的、業績、責任はマネージャーの行動の範囲だけに限定されるわけではなく、マネージャーだけがマネジメントを行うことはなく、マネージャーがまったくマネジメントを行わない状況もない。それらの中間の最大型マネジメント、参加型マネジメント、分担型マネジメント、拡散型マネジメント、支援型マネジメント、最小型マネジメントのいずれかの形態をとると指摘する。

最大型マネジメントでは、マネージャーは計画し、組織し、指揮し、調整し、統制する。機械型組織において一番上に位置するマネージャーが徹底して管理するという。参加型マネジメントは、分権化や権限委譲という言葉で表現されるように、シニアマネージャーが権限の一部を部下にゆだねる。権限の委譲先はマネージャーの肩書を持つ人に限定される。このマネジメント形態では権限委譲は限定的なものにとどまる。分担型マネジメントは一つのマネジメント職を二人以上の人間が共同で担い、共同マネジメントあるいはチーム型マネジメントと呼ばれる。このマネジメント形態の成功には共同マネージャー同士の情報共有が欠かせない。また、人材バランスが適切な割合でアーティスト、クラフツマン、テクノクラートから構成されていることが必要である。拡散型マネジメントは、分担型マネジメントよりももっと広く責任の一部を委ねる。支援型マネジメントは、専門職が多く存在する組織で実行されることが多い。専門職の人たちが必要とするのは、なるべく余計なことにわずらわされずに仕事ができるように支援し保護してもらうことである。従って支援型マネジメントにおけるマネージャーは対外的な役割を行う。最小型マネジメントでは、もはやマネジメントす

¹³ 形態質ともいう。C. von エーレンフェルスにより注目され命名された知覚現象の特性。メロディーのように、個々の構成要素(音系列中の個々の音)に分解してしまうとそのものの固有の性質が消失するという特徴(全体規定性)と、それら要素を全て取り替えてもそのものの固有の性質が維持されるという特徴(移調可能性)の2つを併せ持つ現象の特性をさす。(ブリタニカ国際大百科事典 2013)。ここでは、マネジメントの役割を個別に分解して議論するのではなく、全体として捉えて考えなければならないことを指す。

べきものはほとんど残されていないが、なんらかの調整を行う。オープンソースのコミュニティで見られるように、人の入れ替わりが頻繁なプロジェクト型の組織においてもプロジェクトが一体性を保つ、いわば自動的なマネジメントがそこに存在している¹⁴。すなわち、多くの役割をマネージャーは同時に担うが、それらの役割は必ずしも一人のマネージャーが単独で担うばかりではなく、役割を分担することが自然に行われており、それが有効に機能していることを指摘している¹⁵。

一方、ミンツバーグ（2009）の研究では扱われてこなかった課題も存在する。第一に、マネージャーの役割のうち、どの役割が分担できて、分担できない役割が何なのか、ほとんど言及されていない。第二に、どのような効果を目的として分散マネジメントを行うのか明らかではない。第三に、各役割を分担する程度は完全に分け合うのか、一つの役割も分け合うのかについて言及されていない。第四に、ミンツバーグはプレイングマネージャーを前提に分散マネジメントに言及しておらず、プレイングマネージャーが役割分担しようとするとき、プレイングとの関係については全く言及されていない。

これらの事項に対する示唆がなければ分散マネジメントの適用は実務的には困難である。ミンツバーグはマネージャーの行動を観察した事実を言及するにとどまっておろ、これらの事項に関しては興味の外にあり研究対象とはなっていないと考えられる。しかし、実務的な適用のためには、これら4つ事項に対する理論構築とそのための事実を積み重ねていく必要があると考える。

3-2. リクルートワークスの研究

ミンツバーグ（1973）¹⁶の研究成果と金井（1991）¹⁷の研究とを活用し、ミドルマネージャーの役割を部下マネジメント、組織マネジメント、付帯マネジメント、プレイヤーの4つに大きく分類したリクルートワークスの調査（2007）によると、プレイヤーの役割は、他の役割とは異質な存在であり、他のどの役割とも対立関係にあるという¹⁸。

それぞれの役割概念をミンツバーグ、金井の研究による役割概念を含めて整理する。

¹⁴ Mintzberg, H. (2009) *Managing*. Berrett-Koehler Publishers (邦訳 池村千秋訳 (2011) 『マネジャーの実像』日経B Pマーケティング pp. 226-239.)

¹⁵ Mintzberg, H. (2009) *Managing*. Berrett-Koehler Publishers (邦訳 池村千秋訳 (2011) 『マネジャーの実像』日経B Pマーケティング pp. 226-239.)

¹⁶ Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. Harper Collins Publishers (邦訳 奥村哲史・須貝栄邦訳 (2007) 『マネジャーの仕事』白桃書房 pp. 93-96.)

¹⁷ 金井壽宏 (1991) 『変革型ミドルの探求』白桃書房 pp. 261-288.

¹⁸ 白石久喜 (2008) 「ミドルマネージャーの役割再設計」『Works Review』3号、pp. 6-7.

文中の(m)はミンツバーグ研究、(k)は金井研究による役割概念である¹⁹。白石(2008)によるとマネジメント役割と先行研究との関係は図表7の通りである。

第一に、部下マネジメントは、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)、緊張醸成(k)を含んだ概念で、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でいうところの「集団の維持」に該当する²⁰。

第二に、組織マネジメントは、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)、緊張醸成(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「業務の達成」に該当する²¹。

第三の付帯マネジメントのうち、例外処理は、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。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²²。資源マネジメントは、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)、育成(k)を含む。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²³。情報マネジメントは、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²⁴。その他として、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²⁵。

白石(2008)によると役割相互の関係は図表8のようになっており、プレイヤーの役割は他のどの役割とも対立関係にある。この研究は分散マネジメントを扱ったものではないが、プレイヤーとマネージャーの分割が適切であるとの指摘である²⁶。

ここからは、プレイングマネージャーの存在が不可避であっても、マネジメントとプレイングの軸足をはっきりさせ、それぞれの役割に専念できる環境を作ることが、適切であると考えられる。

¹⁹ 白石久喜(2008)「ミドルマネージャーの役割再設計」『Works Review』3号、pp.6-7。

²⁰ 白石久喜(2008)「ミドルマネージャーの役割再設計」『Works Review』3号、pp.6-7。

²¹ 白石久喜(2008)「ミドルマネージャーの役割再設計」『Works Review』3号、pp.6-7。

²² 白石久喜(2008)「ミドルマネージャーの役割再設計」『Works Review』3号、pp.6-7。

²³ 白石久喜(2008)「ミドルマネージャーの役割再設計」『Works Review』3号、pp.6-7。

²⁴ 白石久喜(2008)「ミドルマネージャーの役割再設計」『Works Review』3号、pp.6-7。

²⁵ 白石久喜(2008)「ミドルマネージャーの役割再設計」『Works Review』3号、pp.6-7。

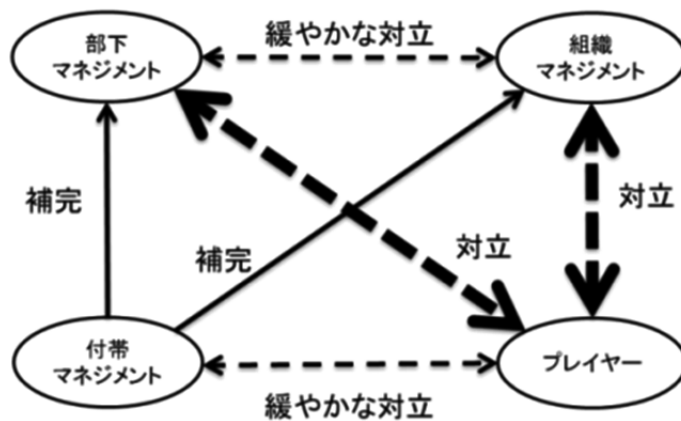
²⁶ 白石久喜(2008)「ミドルマネージャーの役割再設計」『Works Review』3号、p.11。

図表 7：マネジメント役割と先行研究の関係

	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	プレイ 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		●					
緊張醸成	△	●					
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		●					
ミンツバーク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			●				

(出典：白石久喜 (2008)「ミドルマネジャーの役割再設計」『Works Review』3号、p.7.)

図表 8：マネジメント役割の相互関係



(出典：白石久喜 (2008)「ミドルマネジャーの役割再設計」『Works Review』3号、p.11.)

4. 分散マネジメントの定義

ミンツバーグ (2009) は、「マネジャーがすべてを取り仕切ることなどないし、マネジャーがまったくマネジメントを行わない状況もありえない」と指摘している²⁷。この指摘から、本稿が言う分散マネジメントは第一に、正式な権限を持つ人物とそれ以外の人物によって組織が達成すべきマネジメントの役割を分担して果たすこととする。

第二に、ミンツバーグ (2009) はこの「マネジャー以外の人物によるマネジメント」には「最大型マネジメント、参加型マネジメント、分担型マネジメント、拡散型マネジメント、支援型マネジメント、最小型マネジメント」の6つがあるという²⁸ことから、本稿で言う分散マネジメントは、これら6つの形態を表わすものとする。

第三に、ミンツバーグ (2009) はこのマネジメント形態を「マネジャー以外の人物によるマネジメント」²⁹と表現しているが、その後の記述によると「マネジャー以外の人物」の中にマネージャーも含まれており、言葉から受ける印象と実態の乖離を感じる。無用の混乱を避けるために本稿では、これを分散マネジメントという呼び方で呼ぶことにする。

以上を整理すると、本稿における分散マネジメントとは、正式な権限を持つ人物とそれ以外の人物によって組織が達成すべきマネジメントの役割を分担して果たすことであり、「最大型マネジメント、参加型マネジメント、分担型マネジメント、拡散型マネジメント、支援型マネジメント、最小型マネジメント」³⁰の6つを表わすものと定義する。

5. 先行研究から考察する分散マネジメントの効果

ミンツバーグの研究から見えてくるのは、マネージャーは多様な役割を全体として果たさなければならないということであった。ただし、かならずしも一人で全てを実行する必要はなく、複数の人物が役割分担して果たせばよいことを指摘している。ミ

²⁷ Mintzberg, H. (2009) *Managing*. Berrett-Koehler Publishers (邦訳 池村千秋訳 (2011) 『マネジャーの実像』日経B Pマーケティング p. 228.)

²⁸ Mintzberg, H. (2009) *Managing*. Berrett-Koehler Publishers (邦訳 池村千秋訳 (2011) 『マネジャーの実像』日経B Pマーケティング pp. 226-239.)

²⁹ Mintzberg, H. (2009) *Managing*. Berrett-Koehler Publishers (邦訳 池村千秋訳 (2011) 『マネジャーの実像』日経B Pマーケティング p. 226.)

³⁰ Mintzberg, H. (2009) *Managing*. Berrett-Koehler Publishers (邦訳 池村千秋訳 (2011) 『マネジャーの実像』日経B Pマーケティング pp. 226-239.)

ンツバーグは、先に著した『マネジャーの仕事』では分散マネジメントに言及していないが、後の『マネジャーの実像』では分散マネジメントに言及すると共に、注目を集めているとのことであった。『マネジャーの仕事』が世に出た 1970 年代前半から『マネジャーの実像』が世に出た 2000 年代後半の 30 年強の時間をもたらした変化が分散マネジメントの重要性を高め注目を集めさせたのではないかと考える。ミンツバーグ (2009) 自身、「ここまでの記述では、「マネジメント＝マネジャーだけが行うもの」とみなしてきた。しかし、マネジャーの肩書を持たない人物が行うマネジメントを軽んじてはいけない。その重要性は、近年ますます高まっている」と指摘している³¹。分散マネジメントが近年のマネージャーを取り巻く変化に対応するために重要視されるようになった概念であると考えられる。

リクルートワークスの研究では、プレイングマネージャー化がマネジメント不全の原因と捉え、リクルートではプレイヤーとマネージャーが完全に分離されている。他の企業においてプレイングマネージャーの存在が不可避な組織においてもマネジメントに重点を置くのかプレイングに重点を置くのか、位置づけをはっきりさせる必要を感じる。

ミドルマネージャーは、マネジメントにふさわしい優れた人物であると企業から認められることでマネージャーとなる訳であるが、マネージャーに求められる役割が増加し困難の度合いを深める中、すべてを一人でこなせる人物ばかりではないであろう。なにかひとつの役割が果たせないからといってマネージャーに位置付けられないとすれば、マネージャーに適正を持つ人物は著しく少なくなってしまう、組織活動に支障が生じてしまうはずである。

一人では果たすことができない程度まで広がってしまったミドルマネージャーの役割を分担して担う組織的な工夫を行うことにより、各ミドルマネージャーは自分が得意とする役割で成果を上げ、組織全体としてマネジメント機能を満足することができるのではないかと考える。すなわち分散マネジメントは本研究がテーマとしている組織全体としてのマネジメント不全の解消と負荷分散を実現する効果を持つのではないかと考える。

³¹ Mintzberg, H. (2009) *Managing*. Berrett-Koehler Publishers (邦訳 池村千秋訳 (2011) 『マネジャーの実像』日経 B P マーケティング pp. 227.)

6. 本研究が取り組む課題

先行研究で見てきたように、マネージャーは非常に多岐にわたる役割を同時に担うことが求められる存在である。そこに近年追加された ISO、ISMS や個人情報保護といったマネジメントとしての役割が新たに付加され、さらにプレイヤーとしての役割が加わり増大をつづけている状況下において、ミドルマネージャーはますます多忙な存在となっている。調査結果で見たように、企業はマネージャーとプレイヤーの役割分割の必要性を感じているが実行されていない。このままでは、ミドルマネージャーの負荷増大がその度合いを増すことは自明であり、その結果としてマネジメント不全と呼ばれる状況も問題が大きくなっていくことは容易に想像できる。

近年のマネジメント環境の変化と、ミンツバーグ (2009) がいう、分散マネジメントが重要であり注目されていることについて言及³²したことは関連があると考えられる。しかし、筆者が知る限りミンツバーグ (2009) が言う 6 つの分散マネジメント³³に関する先行研究が存在しない。素直に考えてみると、過負荷状態にあるミドルマネージャーが、それ以外の人物にマネジメントの役割を補完してもらえらるなら、明らかに負荷は減るはずである。その相手は補佐役でも良いしマネージャー同士の相互補完でも良い。これで企業が抱えるミドルマネージャーの過負荷問題が軽減され、マネジメント不全の状況が改善されるならば研究の価値があるのではないか。にもかかわらず先行研究が存在しないことについて、筆者はこれまで見過ごされてきたものであると考える。

筆者は後述の分散マネジメントの事例にあるリクルートワークス、トヨタ自動車の事例は、分散マネジメントの概念そのものには言及していないものの、組織をフラット化させた結果、生まれた文鎮型組織の時代、人材育成と業務変革が滞ることで一度はうまく機能しなくなったマネジメントの役割を分散マネジメントによって解決した事例であると考えられる。分散マネジメントがミドルマネージャーの負荷軽減に寄与し、組織のマネジメントの役割を正常に果たすために良い影響を与えていることを示すことができれば、ミドルマネージャーの過負荷という問題をかかえる企業にとって意義のある研究となるはずである。

分散マネジメントとミドルマネージャーの負荷軽減の関係を直接扱った研究事例を

³² Mintzberg, H. (2009) *Managing*. Berrett-Koehler Publishers (邦訳 池村千秋訳 (2011) 『マネジャーの実像』日経 B P マーケティング pp. 226-239.)

³³ Mintzberg, H. (2009) *Managing*. Berrett-Koehler Publishers (邦訳 池村千秋訳 (2011) 『マネジャーの実像』日経 B P マーケティング pp. 226-239.)

みかけることができないため、分散マネジメントを実践している組織と各調査結果でみてきた平均的な組織におけるミドルマネージャーの状況を比較することを通じ、そこで分散マネジメントが、ミドルマネージャーによるマネジメント役割実行を確実にすることと、ミドルマネージャーの負荷軽減に寄与する可能性はあるのかを確認する。

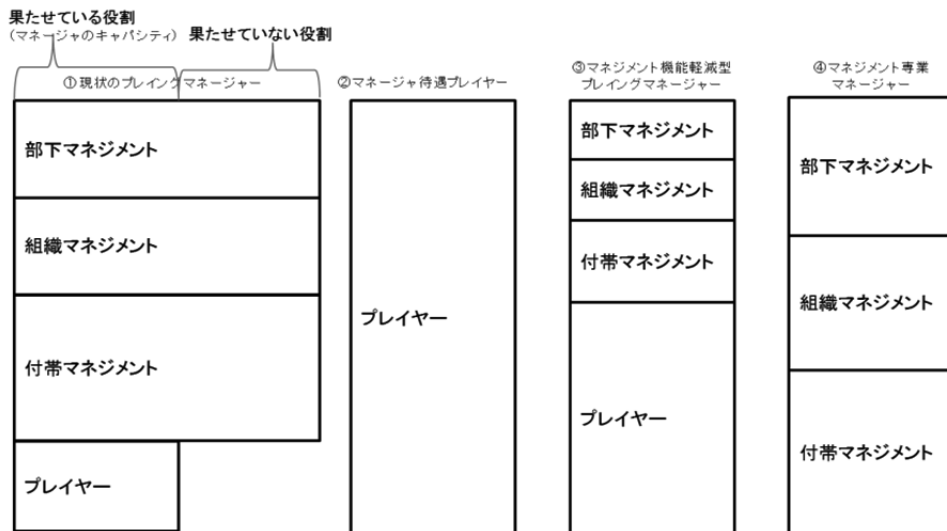
その探索には直接データ収集を行うことができたA社α部門の事例を用いることとする。A社α部門が実施した分散マネジメントの形態は、ミンツバーグ（2009）が言う分担型マネジメント³⁴に該当する。本稿のリサーチクエスションとして、分担型マネジメントのケースを用いて、先行研究のサーベイで言及した四つの問題に対する回答を探索する。四つの問題とは、第一に、分散マネジメントではどの役割が分担できるのか、またはできないのか。第二に、分散マネジメントがどのような目的で実行されるのか、その効果は何か。第三に、各役割は完全に分担するのか、一つの役割も分担して実行するのか。第四に、プレイングマネージャーに適用しようとするとき、プレイングとマネジメントの関係はどう考えれば良いのかである。これらの問題に対して知見がえられれば、ミドルマネージャー問題の解決策としての分散マネジメントという、マネジメント形態に対する研究の進展に寄与できるものと考えられる。

7. 分散マネジメントを実践している事例

分散マネジメントにより、組織内の役割分担の構造として図表9のような形態が考えられる。①は現状のプレイングマネージャーを表しており、②はプレイングに特化したマネージャーである。④はマネジメントに特化したマネージャーである。③はマネジメントの役割を軽減したマネージャーである。役割の分担を考えるとき、プレイングとマネジメントは互いに専念することが望ましいという考え方に立ち、各事例がどのように役割分担を実施しているのかを確認する。事例として、マネジメントとプレイングを切り離して分担したリクルートの事例、マネジメントの役割を垂直方向に分散、プレイングの役割も垂直方向に分散したトヨタ自動車の事例、マネジメントとプレイングの役割を水平方向に分散したA社の事例を見ていく。

³⁴ Mintzberg, H. (2009) *Managing*. Berrett-Koehler Publishers (邦訳 池村千秋訳 (2011) 『マネジャーの実像』日経BPマーケティング pp. 231-232.)

図表 9：役割分担の形態



(出典：白石久喜 (2008) 「ミドルマネージャーの役割再設計」『Works Review』3号、pp.6-7.

および2項. を参考に筆者作成)

7-1. リクルートの事例

野田 (2008) によると同社は、顧客接点としてのプロフェッショナルとカンパニー経営の中間にミドルマネージャーを位置づけている。また各役割は上下ではなく水平方向に配置されており、位置づけも上下関係ではなく役割の違いである。早ければ半期でプロフェッショナルからマネージャーになることはもちろん、その逆もある。また、リクルートのミドルマネージャーは、プレイングマネージャーではなくマネージャーと明示的に位置づけられている³⁵。リクルートでは、先行研究のサーベイで見てきたように、プレイングとマネジメントは分離すべきという考え方に従った組織となっている。マネージャーは担当顧客を持たず、任された組織をうまく運営して、顧客に対する自分たちの価値を最大化することが求められる。図表9における②マネージャー待遇プレイヤーと④マネジメント専門マネージャーの二種類に分割し、両社を上下の序列なく並列に分担した形態となっている。同社の事例では、プレイングを含めて各役割は完全に分担されており、臨機応変な相互補完は狙いに無いようである。各マネージャーの位置づけをはっきりさせることで、自分の職務に専念できるという効果を生んでいると考えられる。

³⁵ 野田稔 (2008) 『中堅崩壊』ダイヤモンド社 pp.164-171.

7-2. トヨタ自動車の事例

野田(2008)によると、トヨタ自動車は、1988年まではピラミッド組織であったが、その後組織をフラット化した。フラット化後は、一人のマネージャーの下に多くの人が並列で並ぶという、フラット化された組織でよく見られる文鎮型組織となった。その弊害は、部長以外のメンバーは上下関係が無く、職場に縦と横のつながりが無くなった結果、OJTの風土が弱体化し、コミュニケーションが希薄になるという形で現れた。旧来の仕組みが失われるときに、負の側面だけではなく正の側面も一緒に失われたことが顕在化した。

この問題に対し、2006年にはかつて存在した係長に相当するチームリーダー制を導入した。その目的は、管理スパンの適正化および、フラット化の弊害の克服であった。チームリーダー制の復活により、新人が入ったときも特にルールを決めなくてもすぐ上の先輩が面倒を見る風土が復活した。このチームでは、N人N役という考え方が取り入れられており、複数人で複数の役割を担うという以外に厳格なルールが存在せず、人数も役割も臨機応変に変化する。また、中間管理職の役割をGMと室長に分割し、GMは今日を見る。室長は今日も見るだけでなく明日や一週間後も見ると。部長は来年から数年先を見るという役割分担となっている。GMの前身であるスタッフリーダーと呼ばれていたころは、プレイングマネージャーとして、プレイングとマネジメントは半々くらいのバランスであったが、GMになってからは、マネジメント7対プレイング3となった。ここで室長は、100%マネジメントを行うという³⁶。

室長とGMの役割分担はミドルマネージャーの縦方向の役割分担ということが出来る。トヨタ自動車の事例はミドルマネージャーの役割を分割して上下で分担するところに特徴がある。係長に相当するチームリーダー制においても、複数人で構成されるチームが臨機応変に役割を分担し環境の変化に対応する。トヨタ自動車の事例は、GMという図表9における③マネジメントの役割を軽減したプレイングマネージャーの上位に室長という④マネジメント専門のマネージャーを配置した形態である。トヨタは組織のフラット化によるOJT風土の喪失と、コミュニケーション希薄化という弊害を解決するために分散マネジメントを導入している。

各マネージャーの役割は見るべき時間軸で分割されており、後述する分散マネジメントにおいて分担する役割でいう「部下マネジメント」「組織マネジメント」「付帯マネジメント」またはそこに含まれる小さな単位で分担する役割やその程度は、明らかになっていない。プレイングとマネジメントの割合については、室長は100%マネジメ

³⁶ 野田稔(2008)『中堅崩壊』ダイヤモンド社 pp. 214-218.

ント、GMはマネジメントとプレイングが7対3の割合であるが、チームリーダーが担う割合は明らかになっていない。

7-3. A社の分担型マネジメント事例

ここでは、アンケート調査及び直接の聞き取りが可能であったA社α部門における分担型マネジメントの事例を示す。

A社α部門は、130名の社員のうち13名がマネージャーである。α部門のマネージャーはすべて課長である。管理スパンは平準化されており、1人のマネージャーと10名前後の社員がプロジェクトを形成する。A社はコンピュータシステムを開発する事業を行っており、α部門の従業員は全員正規社員である。α部門では社員以外に業務量に応じて400名～1,000名程度の協力会社社員が従事している。

システム開発という事業の特性上、マネージャーとメンバーから構成されたプロジェクト体制は随時変化しており、年間20%程度の社員が部門内で異動する。一方、部門特有の業務知識を要することから、部門外との人事異動は年間数名に留まっている。

α部門はそれまで個別に存在していた「課」を統合した組織であり、統合当初は従来の「課」単位でマネジメントとプレイングを縦割りで担当していた。そこでは全てのマネージャーがそれぞれ全てのマネジメントとプレイングの役割を担っていた。役割の相互補完の仕組みが存在していないため、プレイングが繁忙になるとマネジメントの役割は滞ることになり、すぐに顕在化するマネジメント上の問題に対しては、該当のマネージャーが長時間労働をはじめとする過負荷という犠牲の上に実行され、すぐには顕在化しないマネジメント上の問題に対しては、誰も気づかないまま見過ごされる場合があった。

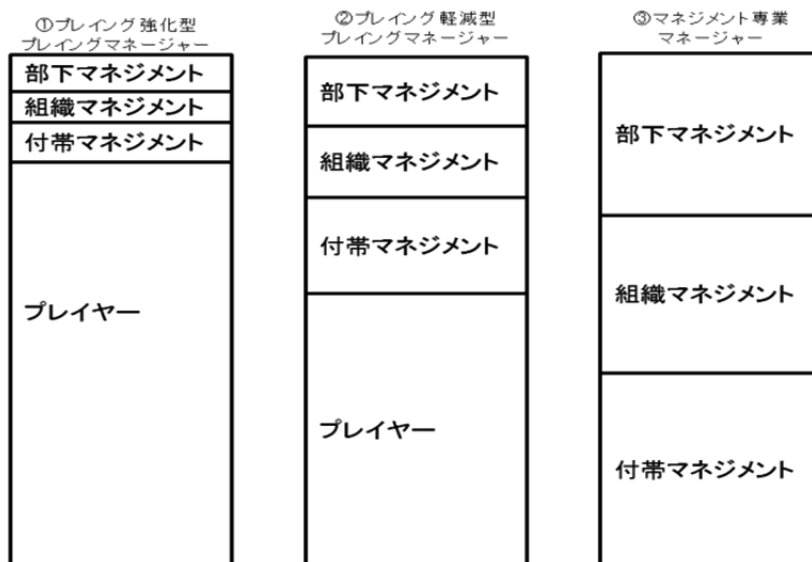
そこでα部門は、マネジメントとプレイングの両方を相互補完するための組織整備を行った。具体的にはマネジメント専門のマネージャーを配置し、さらに各マネージャーのマネジメントとプレイングの役割の割合を調整し、プレイングの相互補完をも行うことを方針として掲げ実行した。

シニアマネージャーとマネジメント専門マネージャー以外は全員プレイングマネージャーであるが、そのうち1名はプレイングの割合を軽減し、マネジメントを柔軟に相互補完する存在として位置付けた。これにより、他のプレイングマネージャーの忙しさに合わせて一部のマネジメント役割を一定期間引き取る調整弁として機能するようにした。

A社では図表10に示す①プレイング強化型プレイングマネージャー10名、②プレ

イング軽減型プレイングマネージャー1名、マネジメント専門マネージャー2名（うち1名はシニアマネージャーの位置づけ）という組織構造となっている。

図表 10：A社α部門のマネージャー間役割分担



（出典：白石久喜（2008）「ミドルマネージャーの役割再設計」『Works Review』3号、pp.6-7.

および2項. を参考に筆者作成）

プレイング強化型マネージャーは、プレイングへの専念の度合いを強めることができるようになり、プレイング自身のパフォーマンスも向上した。また、マネージャー間の相互補完が当然の行動となったα部門においては、相互に人的リソースをも融通し合い、マネージャー自身も他のプロジェクトの支援を行うなど、プレイングの相互補完も実行されるようになった。これらの施策の結果は業績の向上という定量的な効果として表れており、職場の一体感といった定性的な効果も出ている。

A社α部門が実践している分散マネジメントの形態は、ミンツバーグ（2009）がいう6つの分散マネジメントの形態³⁷のうち、マネージャーの肩書をもつマネージャー同士が役割補完を行っており、人材タイプにより異なる役割を担って全体のバランスを保っている分担型マネジメントに該当する。

³⁷ Mintzberg, H. (2009) *Managing*. Berrett-Koehler Publishers (邦訳 池村千秋訳 (2011) 『マネージャーの実像』日経BPマーケティング pp.226-239.)

8. 分散マネジメントにおいて分担する役割

マネジメントの役割を分担しようとするとき、分担に適する役割と適さない役割が存在すると考えられるため、A社の役割設計事例をもって本項で検討する。分担できる役割として、まず部下マネジメントでは、部下の育成の大部分は分担可能であると考えられる。複数のマネージャーを含む組織において相互に役割を分担することを考えたとき、育成ニーズは管理スパンが10名程度の課長単位で考えるよりも、もう少し大きな単位で考えた方が事業ニーズに合致する方向や人数のコントロールが容易であるからである。また、後に述べる組織マネジメントの戦略構築を切り出すこととも整合すると考えられるからである。反対に部下の育成以外の部下マネジメントは、直属の上長が直接社員と対峙しなければ実行できない役割であると考えられるため、各マネージャーの役割として残すことが妥当である。

組織マネジメントでは、戦略構築の大部分と、部下への発信・浸透の一部、組織の改革・改善の一部が分担可能である。戦略構築は、課単位で考えるよりも同じ事業を営む部門単位で考える方が、戦略を考える実務スタッフの配置が可能となる可能性が高い点で有利である。また、プレイヤーとして活動していると、日々の業務に追われて戦略に目が向きにくいという点からも分担した方が良いと考える。部下への発信・浸透は、部門単位で一括して実行可能なことが半分程度存在し分割損の回避につながる。戦略構築を部門単位で行っている場合は、一括して実行する方が戦略を構築している当事者から発信・浸透することになり、より浸透が進むと考えられる。組織の改革・改善についても、プレイヤーとして活動していると気づかない部分について分担することができる。法令順守については、部門一括で行えることと各課で実施が不可避な部分がそれぞれ半分程度であり、分担可能分を部門で一括実施することで分割損の回避に繋がる。

付帯マネジメントでは、交渉・連絡・調整は部門単位でほとんどが分担可能であり、組織業績の管理も社内に向けた活動が主である上に、実際には手続きそのものが中心になる実態から、部門単位で実行することにメリットを見出せると考える。現場情報の経営への伝達についても、集約して分担することが可能であり、経営情報の現場への伝達も、上長が直接伝えた方が妥当な情報以外は、集約することが可能であると考えられる。その他の付帯マネジメントは、直属の上長と社員が直接対応しなければ実行できないものである。元々の役割と、切り出した役割を図表11に示す。図表中の「太文字下線」は大部分を切り出せる役割であり、「イタリック下線」は一部切り出せると考

える役割である。負荷の状態に合わせた柔軟なマネジメント補完機能を分散マネジメントに持たせようとする場合は、完全に役割を分けてしまうよりも緩やかに補完し合うようなルールにしておくことが必要である。

図表 11：マネージャーの役割と切り出せる役割

元々の機能	切り出す機能
(1) 部下マネジメント: 部下の評価、 <u>部下の育成</u> 、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。 職務を遂行する部下の状態を最適に保つ、リーダーシップの「集団維持」に相当。	(1) 部下マネジメント: 部下の育成の大部分
(2) 組織マネジメント: 組織運営・アウトプットスピード、 <u>戦略構築</u> ・ <u>部下への発信</u> ・ <u>浸透</u> 、 <u>組織の改革</u> ・ <u>改善</u> 、 <u>法令順守</u> 。 リーダーシップの「業務の達成」に相当。	(2) 組織マネジメント: 戦略構築の大部分 部下への発信・浸透の一部 組織の改革・改善、法令順守の一部
(3) 例外処理: <u>交渉</u> ・ <u>連絡</u> ・ <u>調整</u> ・トラブル解決。職務遂行上のルーティンから外れた業務。主業務を円滑にするための上流・下流機能。	(3) 例外処理: 交渉・連絡・調整の大部分
(4) 資源マネジメント: 部下への仕事・ノルマの配分、 <u>組織業績の管理</u> 。 人的資源の配分、回収を設計管理する機能。	(4) 資源マネジメント: 組織業績の管理の大部分
(5) 情報マネジメント: <u>現場情報の経営への伝達</u> 、 <u>経営情報の現場への伝達</u> 。 縦方向のリンクピンに相当。	(5) 情報マネジメント: 現場情報の経営への伝達の大部分、経営情報の現場への伝達の一部
(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。	(6) なし
(7) プレイヤー: 自己の実務。	(7)

(出典：白石久喜 (2008) 「ミドルマネージャーの役割再設計」『Works Review』3号、pp. 6-7。

を参考に筆者作成)

2項で見てきたところによると、マネジメントの役割のうち、部下マネジメントの部下育成と組織マネジメントの戦略構築が主に果たせていない役割と考えることができるが、この役割分担による分散マネジメントを通じ、これらの役割をマネジメント専門マネージャーに切り出すことで、プレイングマネージャーの負荷の軽減と組織全体のマネジメント機能の役割不全防止に寄与できる可能性がある。後述するが、A社では、本項の考え方に基づいて分担型マネジメントを実施しており、円滑な組織運営を実現している。本項の整理事項は、先行研究サーベイで言及したミンツバーグの先行研究に不足している「どの役割が分担できて分担できない役割なのか」という第一の問題に対する筆者の仮説である。

9. A社における分散マネジメントへの期待と効果

A社α部門はミドルマネージャーの役割を分担することで、組織全体のマネジメント機能を果たすことと、ミドルマネージャーが過負荷状態を軽減することを目的に分散マネジメントを実践している組織である。分散マネジメントを実践しているA社では、ミドルマネージャーの負荷は軽減されているのか、A社α部門と2項で見えてきた学校法人産業能率大学（2013）の比較を行い、分散マネジメントの効果と考えられることを抽出し、本稿の知見とする。A社における調査概要を図表12に示す。

図表12：A社の調査概要

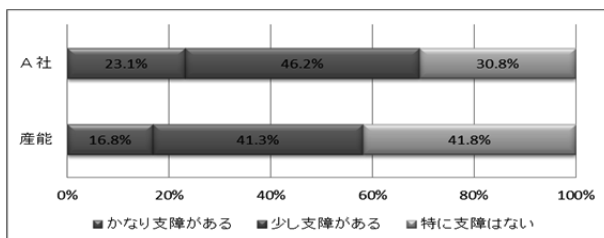
調査概要	
調査対象	A社α部門の管理職。全員部下を持つ課長
調査時期	2014年7月
調査方法	質問紙による。
サンプル数	13
回答者属性	
性別	男性11名(85%) 女性2名(15%)
年齢	40代:3名(23%) 50代:10名(77%)
業種	IT関係
所属企業の規模	5,000～9,999人
管理スパン	約10名

(出典：筆者作成)

学校法人産業能率大学（2013）「第2回 上場企業の課長に関する実態調査報告書」n=600との比較を行うため、同調査と同じ質問を行う。加えて分散マネジメントに特化した質問を行いその効果を取りまとめる。調査にあたっては無記名とした。13件というサンプル数から統計解析を行う予定が無かったため、属性情報も記入欄を設けないことで個人が特定されることを防止した。筆者の意図した回答が得られるよう、パイロットリサーチを2名に実施した上でコミュニケーションをとり、文面を修正して本番の調査を実施した。調査データは調査対象の企業に対して非公開とすることとした。以上批判的な評価を含めて率直な回答を得られるよう配慮した。また、結果を評価する際はサンプル数が13であり、一人の回答が7.7%の重みをもつことに留意して評価した。まず、プレイングがマネジメント活動の支障になっている度合いとプレイング活動の割合について、A社の調査結果と産業能率大学の調査結果を比較する。それぞれの調査結果を比較したものを、図表13と図表14に示す。結果を見ると、A社は産業能率大学の調査結果よりもプレイングがマネジメントに支障をきたしている割合が高く見えるが、A社のn数は13名であり、1名がおよそ7.7%の重みをもつ。

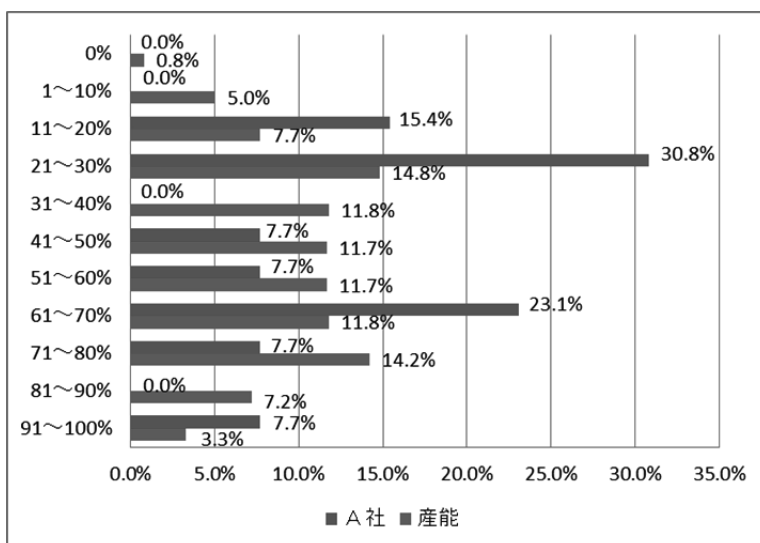
従ってプレイングがマネジメントに支障をきたす程度は同等とみるのが妥当であると考える。

図表 13：マネジメント活動への支障



(出典：筆者作成)

図表 14：プレイヤーとしての役割、A社と産業能率大学の調査結果との比較

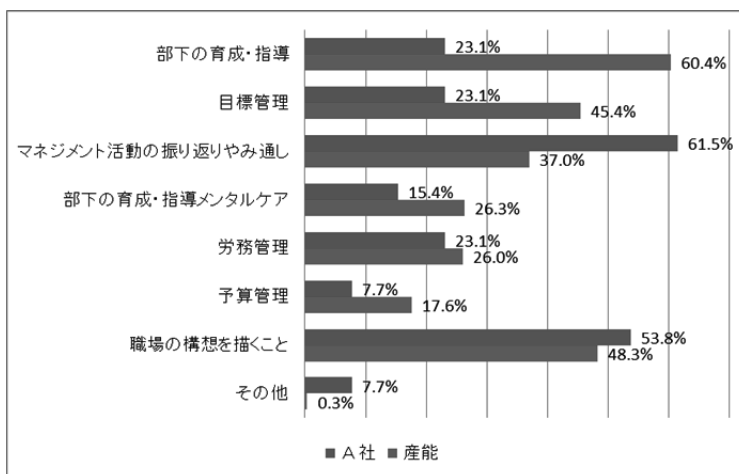


(出典：筆者作成)

プレイングの割合については、21~30%と61~70%に山ができており、プレイング重視型とマネジメント重視型マネージャーにプレイングの割合を意図して変えている状況と各マネージャーの認識がおよそ一致している。産業能率大学の調査では増加しているとされたプレイングが71%を超える層は2名のみである。なお、プレイング割合が0%と回答した課長は存在せず、全ての課長がなんらかの形で、プレイングに関与していると考えている。

次に、プレイングにより支障のある業務についての比較状況を図表 15 に示す。表を見ると、部下の育成・指導および目標管理への支障が少ないことがわかる。一方、マネジメントの振り返りや見通しへの支障が顕著となっている。部下の育成・指導は、マネジメント専門マネージャーを中心とした人物に集中配置している役割であり、OJTに該当する育成・指導は各プレイングマネージャーが行っているものの、それ以外の育成・指導が分担されていることが有効に機能しているものとする。

図表 15：プレイングが支障をあたえる業務



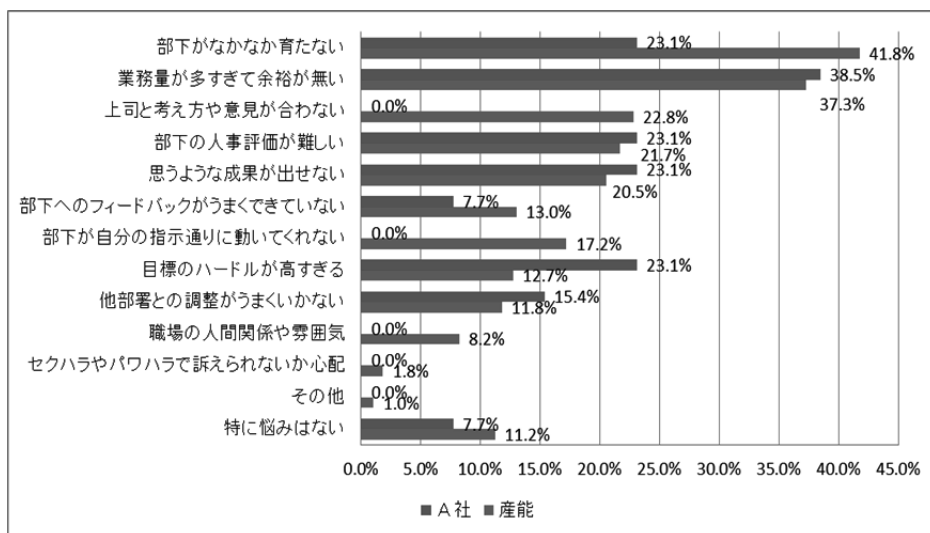
(出典：筆者作成)

目標管理について、各マネージャーの各種目標は、マネジメント専門マネージャーを中心とした人物が組織全体を俯瞰して管理しており、組織全体の目標達成状況に応じた調整も担っている。各マネージャーは組織全体の目標をそれほど意識することなく、プレイングに注力することができる。マネジメント活動の振り返りや見通しに関する支障が高い値を示している理由について聞き取りを行ったところ、A社のマネージャーは次々に新しい開発プロジェクトにアサインされる状況にあり、新たなプロジェクトでは部下も入れ替わっていることが多いため、振り返りを積み重ねようとしても、システム開発という事業の特性がこれを困難にしているとのことであった。また、マネージャー自身、次々に異なるプロジェクトに柔軟にアサインされることから、見通しを立てることが困難となっていることも、聞き取り結果から判明している。

次に課長としての悩みについて、A社の調査結果と産業能率大学の調査結果を比較する。比較の結果を図表 16 に示す。ここでは「部下がなかなか育たない」という項目

が低くなっている。また、「上司と考え方や意見が合わない」と「部下が自分の指示通りに動いてくれない」は皆無となっていることも特徴的である。A社において良好なコミュニケーションがとられ、健全な組織運営が行われていることがうかがえる。

図表 16：課長の悩み、A社と産業能率大学の調査結果との比較



(出典：筆者作成)

それでは、A社のマネージャー自身は、マネジメント専門マネージャー及びプレイング強化型プレイングマネージャーにどの程度、マネジメントを分担していると認識しているのだろうか。調査結果を図表 17 に示す。調査は各マネジメント項目の依存度が全くないから、全て分担先に依存まで 5 段階度で実施した。「全くない」は 0%、「すべて分担先に依存」を 100%とし、13 名分を集計した。その結果、部下マネジメントは、直属のプレイングマネージャーが実施する割合が高い。とくに、分担できる役割のうち部下と直接対峙しないと困難な項目である、「部下のモチベーション管理」「部下のメンタルヘルス管理」は、その割合が特に高かった。分散マネジメントを設計したときの想定と異なる部下の育成について、プレイングマネージャーが実施している割合が高くなっている実態を聞き取った結果、OJT に該当する育成を想定して回答したためであることがわかった。OJT では身に付かないコンセプチュアルスキルや社会人基礎力といった内容の育成については、マネジメント専門マネージャーを中心とした人物が担っていることがわかった。従って、グラフには表れないが、分散マネ

ジメントを設計したときの想定通り、部下育成の多くの部分についてマネジメント専門マネージャーを中心とした人物の分担となっている。

組織マネジメントは、分担できる役割で検討した通り、マネジメント専門マネージャーを中心とした人物に分担する割合が多くなっている。

付帯マネジメントについても分担できる役割で設計した通り、部下と直接対峙しないと困難な項目である「部下へのノルマの配分」「職場外でのコミュニケーション」を除いて、高い割合でマネジメント専門マネージャーを中心とした人物に分担している。分散マネジメントを行おうとする場合は、業務の内容によりマネジメント専門マネージャーに分担する業務とプレイングマネージャーに残す業務を上手く設計することが重要であると考えられる。設計の際は業務の特性、該当組織が取ることができる体制、組織を構成するマネージャーの組み合わせの状況を勘案することも必要であると考えられる。

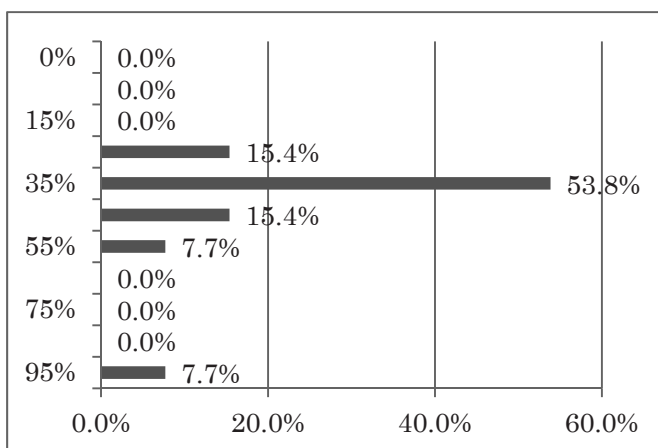
図表 17：役割分担の状況

		■ マネジメント専門マネージャーおよびプレイング軽減型マネージャーによるマネジメント		■ プレイング強化型マネージャーによるマネジメント	
部下マネジメント	部下の評価	23.1%		76.9%	
	部下の育成	26.9%		73.1%	
	部下のモチベーション管理	15.4%		84.6%	
	部下のメンタルヘルスマネジメント	13.5%		86.5%	
組織マネジメント	組織運営		59.6%		40.4%
	戦略構築・部下への発信・浸透		48.1%		51.9%
	組織の改革・改善		55.8%		44.2%
	法令順守		40.4%		59.6%
付帯マネジメント	交渉・連絡・調整・トラブル解決		38.5%		61.5%
	部下への仕事・ノルマの配分	9.6%		90.4%	
	組織業績の管理		63.5%		36.5%
	現場情報の経営への伝達		63.5%		36.5%
	経営情報の現場への伝達		59.6%		40.4%
	職場外でのコミュニケーション	23.1%		76.9%	
	組織の象徴的役割		57.7%		42.3%

(出典：筆者作成)

次に分散マネジメントが存在せず、各課縦割りのマネジメント体制であった場合にマネージャーの負荷がどの程度増加するのかを調査した。調査の結果を図表 18 に示す。結果を見ると、25%～45%業務量が増加するという回答が多かった。現状においてA社のマネージャーは自由回答にある「マネジメント作業については、土日や仕事が一段落した後に行うことになり、労働時間がかさみ、心身共に疲れます」「課長がマネジメントに活動の比重をかけられるようオーバーヘッドからの依頼など、作業の見直しや削減の取り組みが必要と考えます」「課長が疲れ切ってしまうとは、いいマネジメントはできません」と言った声に表れている通り多忙を極めている。図表 13 で確認した通り、分担型マネジメントの実施により負荷分散が図られてもなお、プレイングによるマネジメントへの支障がある現状に、25%～45%の業務量が追加された場合、円滑な組織運営は相当困難なものになると考えられる。

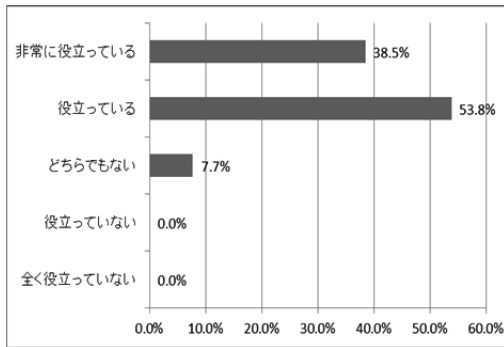
図表 18：各課が縦割りであった場合に増加する業務量



(出典：筆者作成)

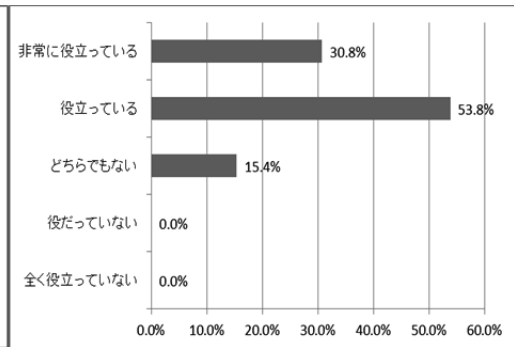
現在の分担型マネジメント体制が役に立っているかを調査した結果を図表 19 と図表 20 に示す。まず、分担型マネジメント体制は組織全体のマネジメント機能を果たすために役立っているか、次に分担型マネジメント体制は各マネージャーがプレイングに専念するために役立っているかを5段階で質問した。その結果、分担型マネジメントがマネジメント機能及びプレイングの役割を果たすために役立っていることを各マネージャーが実感していることがうかがえる。

図表 19：組織全体のマネジメントに
役立っているか



(出典：筆者作成)

図表 20：プレイングに専念するために
役立っているか



(出典：筆者作成)

現在実施している分散マネジメントに関する課題を聞き取ったところ、「現状の体制はシニアマネージャーに位置付けられた人物にも他のマネージャーをマネジメントする権限や指導する正式な権限が無いため、現在の体制で組織運営が上手くいくかどうかは、シニアマネージャーと他のマネージャーとの信頼関係に依存する」。「シニアマネージャーの位置づけや権限見直しの必要性を感じる」という指摘があった。人事異動などでシニアマネージャーが他の人物に交代した場合のリスクを感じた上での指摘であるが、もし他の組織でこの分担型マネジメント体制をとろうとするときにも、同じ課題があると考えられる。他の組織において分担型マネジメントをより汎用的に運用しようとする場合、トヨタ自動車がGMと部長の間に室長を置いたように、縦方向の役割分担を併用した方が円滑に運営できる可能性がある。

調査の結果によると、マネジメント専門マネージャーは、分散マネジメント体制のメリットを活かすために、個別の課では実現できない横通しのマネジメントの仕組みを構築し、その仕組み自体のマネジメントを追加していきたいと考えているとのことである。この方針は、個別の課では実現不可能であり、分散マネジメント体制でなければ実現しえない特徴を捉え、組織の能力を上げようとしていると言える。これは、組織のフラット化された文鎮型組織では実現できない相互補完の関係を活かした方針であると考えられる。ただし、この場合もシニアマネージャーの位置づけと同様に、正式に他のマネージャーを指導する権限を持たない組織で実行するには、マネージャー間の信頼関係があってこそ実現するという条件がある。

組織内の信頼関係について、A社は課長の悩みの回答において、「上司と考え方や意

見が合わない」「職場の人間関係や雰囲気」「部下が自分の指示通りに動いてくれない」という回答が皆無であった通り、組織内のコミュニケーションが良好で信頼関係も良好な状態にあることがうかがえる。

これは、分担型マネジメントを実行する中、組織内に「困ったときは組織をあげて助けてくれる」という実績を積み重ねた結果醸成されたものである。ミンツバーグ(2009)における分担型マネジメントの議論では、このマネジメント形態の成功には共同マネージャー同士の情報共有が欠かせず、全面的な情報共有ができなければ必ず失敗すること。また、人材のバランスも重要であることが、不可欠であることが指摘されていた³⁸。全面的な情報共有が、どのような範囲を言うのかは規定できないが、A社では組織内で共有した方が良いと考えられる情報は全面的に情報共有されていると言って良い状態であり、マネージャー同士の信頼関係も良い状態にある。この、マネージャー同士の信頼関係が良い状態にあるという要件についてミンツバーグは言及していないが、分担型マネジメントを成功させる上で欠かせない要素であると考えられる。

A社の人材のバランスは、少数のテクノクラートタイプおよびアーティストタイプに加えて、多くのクラフツマンタイプというミンツバーグ分散マネジメントの成功要件通りのバランスとなっている。以上、A社は、分担マネジメントの実行により、ミドルマネージャーの負荷軽減とマネジメントの役割を果たしている組織であると考えられる。

10. 本研究の貢献

本研究を通じ、4つのリサーチクエスションに対して、次の知見が得られた。第一の問いである「どの役割が分担できて分担できない役割が何なのか」については、8項における分担が、分担型マネジメントにおいて有効に機能しているという知見が得られた。

第二の問いである「どのような効果を目的として分散マネジメントを行うのか」について、A社の全てマネージャーが分担型マネジメントにより負荷が軽減されていることを認識しており、もし、分担型マネジメントが実施されていなければ、負荷はさらに高くなりマネジメント不全の状況に陥ることは明らかである。つまり、分担型マ

³⁸ Mintzberg, H. (2009) *Managing*. Berrett-Koehler Publishers (邦訳 池村千秋訳 (2011) 『マネージャーの実像』日経BPマーケティング pp. 231-232.)

マネジメントはA社の目的であった、ミドルマネージャーの負荷軽減に効果があること。また、マネジメント不全の防止に寄与していることがわかった。さらに、縦割りの独立した課では不可能な、組織横断的なマネジメントの仕組み構築の動機になるという効果が追加の知見として得られた。

第三の問いである「分担するときは、完全に渡してしまうのか、一つの役割も分け合うのか」について、完全に渡してしまうのではなく、柔軟な割合で分担することは実務上機能することが知見として得られた。

第四の問いである「プレイングマネージャーが分担しようとするときのプレイングとの関係」については、プレイングとマネジメントは事業の状況や構成するマネージャー個々の指向により割合を調整することは実務上機能する。

プレイング自体の役割分担について、プレイングマネージャー自身が他のプロジェクトを応援する、人事異動の発令なしに人的リソースの融通を行うことができる事など、プレイングの相互補完は有効に機能する。

システム開発の現場ではプロジェクトに人を抱え込む傾向があるが、互いの人的リソースの融通が当然のこととして受け容れられると、多くのシステム開発の現場の悩みである人の抱え込み防止に効果がある。ここでは分担型マネジメントの実行によるマネージャー相互の信頼関係が影響する。つまりミンツバーグが言及していないプレイングの役割自体も分担型マネジメントの対象になりうるということと、プレイングの相互補完にはリソースの相互補完など信頼関係の積み重ねが必要であるという知見が得られた。

また組織内にマネジメント専門マネージャーを配置することは、分担型マネジメントにおけるマネジメント役割の引き受け手として実務上有効に機能するという知見が得られた。

分担型マネジメントの必要要件について、ミンツバーグが言う「全面的な情報共有」と「人材バランス」は、A社における分担型マネジメントにおいて重要な役割を果たしていると考えられる。

さらに、マネジメント及びプレイング双方の役割分担において「マネージャー同士の信頼関係」を分担型マネジメントにおける必要要件として加えたいと考える。

加えて、調査の結果、シニアマネージャーには正式に他のマネージャーを管理・指導する権限を付与した方が、分担型マネジメントが安定して円滑に実行できる可能性がある。

11. 結びにかえて

本稿では、プレイングマネージャー化し、疲弊するミドルマネージャーが、過酷な状況から少しでも解放され、組織全体としてマネジメントの役割を果たすために、ミンツバーグ（2009）が言う分散マネジメントの中の分担型マネジメント³⁹が寄与するののかについて、検討を加えてきた。本研究は実在企業の調査を通じて4つのリサーチクエスションに対する知見を得たと共に、分担型マネジメントの必要要件に加えるべき「マネージャー間の信頼関係」「マネジメント専門マネージャーの配置の有効性」を新たに提示した。また、分担型マネジメントの効果として、縦割りの独立した課では実現できない組織横通しの仕組みが構築可能となることおよび、プレイングに関しても分担型マネジメントは機能することを提示した。

一方、本研究の限界として、1業界の1社の1組織における13名のマネージャーというサンプルの小ささがある。また、分散マネジメントの中で分担型マネジメントの事例に閉じているという問題がある。分担型マネジメントの他の組織への適用を考えたとき、必要な要件を満足していない場合にどのような影響があるのかは、本研究からは導出できない。また同じ会社であっても、シニアマネージャーの人物が異なる、組織の役割が異なる、分散マネジメントを意図しているかどうか、マネージャー間の情報共有や信頼関係の状況といった要因により、効果が出ないことも考えられる。さらに異なる会社や業界であれば、分散マネジメントが機能しにくいかもしれない。また、先行研究は見つかっておらず、得られた知見が普遍的なものであるかどうかの証明ができない。

今後他者を含めた研究が進むにつれ、普遍的な知見に収斂していくものとする。実務家の視点からは、分散マネジメントは企業においてミドルマネージャーを過負荷から解放すると同時に、組織としてのマネジメント目標の達成に寄与する可能性がある概念であり、今後も研究の価値があるテーマであると考えている。今後の研究として、分担型マネジメントの他社ケースを分析するという横方向と、最大型マネジメントから最小型マネジメントのケースを分析するという縦方向の研究が進むことで、分散マネジメントに関する知見の面的な蓄積が考えられる。それが活用され、結果として疲弊するミドルマネージャーが活性化され、日本企業の業績向上につながることを願う自らの今後の研究課題とする。

³⁹ Mintzberg, H. (2009) *Managing*. Berrett-Koehler Publishers (邦訳 池村千秋訳 (2011) 『マネージャーの実像』日経 B P マーケティング pp. 231-232.)

<参考文献>

(洋書)

- Mintzberg, H. (2005) *Managers not MBAs*, Berrett-Koehler Publishers. (邦訳 池村千秋訳 (2004) 『MBA が会社を滅ぼす』日経 BP 社)。
- Mintzberg, H. (2009) *Managing*. Berrett-Koehler Publishers (邦訳 池村千秋訳 (2011) 『マネジャーの実像』日経 B P マーケティング)。
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. Harper Collins Publishers (邦訳 奥村哲史・須貝栄邦訳 (2007) 『マネジャーの仕事』白桃書房)。

(和書)

- 岩内亮一・梶原豊 (2004) 『現代の人的資源管理』学文社。
- 小塩隆士 (2009) 「戦後日本における人材育成：「失敗」の構図と改革の方向」『季刊 政策・経営研究』2009 vol2、pp. 3-17。
- 金井壽宏 (1991) 『変革型ミドルの探求』白桃書房。
- 小宮和行 (1996) 『松下幸之助が惚れた男—評伝 高橋荒太郎』ダイヤモンド社。
- 佐藤厚 (2004) 「中間管理職は不要になるのか」『日本労働研究雑誌』525 号、pp. 30-33。
- 四宮正親 (2006) 「補佐役の企業家活動—盛田昭夫と藤沢武夫—」『法政大学イノベーションマネジメント研究センターWORKING PAPER SERIES』22 号、pp. 1-24。
- 白石久喜 (2008) 「ミドルマネジャーの役割再設計」『Works Review』3 号、pp. 6-11。
- 城山三郎 (1988) 『屈託なく生きる』講談社。
- 高橋俊介 (2012) 『人材マネジメント論』東洋経済新報社。
- 高橋俊介 (2013) 『ホワイト企業』PHP 新書。
- 竹内慎司 (2005) 『ソニー本社六階』アンドリュース・プレス。
- 網島邦夫 (2006) 『社員力革命』日本経済新聞社。
- 中原淳 (2009) 「プレイングマネジャーだからこそ部下が育つ」『人材教育』July 2009 pp-108-109。
- 野田稔 (2008) 『中堅崩壊』ダイヤモンド社。
- 花田光代 (2006) 「個の自律と人材開発戦略の変化」『日本労働研究雑誌』557 号、pp. 53-65。
- 林伸二 (2005) 『人材育成原理』白桃書房。
- 本田宗一郎 (2001) 『本田宗一郎 夢を力に』日本経済新聞社。
- 八代充史 (2011) 「管理職への選抜・育成から見た日本的雇用制度」『日本労働研究雑

誌』606号、pp.20-29。

ワークス研究所 (2008)「展望ミドルのブレイクスルー」『Works』88号、pp.2-17。

<参考資料>

N T Tラーニングシステムズ (2012)「企業における人材育成の実態調査 2012」。

株式会社 戦略マネジメント研究機構 Web サイト

http://www.obt-a.net/web_jinzai_magazine/management/2009/11/post-81.html

(2014/6/15 アクセス)

株式会社ビジネスコンサルタント Web サイト

http://www.bcon.jp/course/bmp/bmp_leaflet_2013nendo.pdf (2014/6/15 アクセス)

経団連 (2011)「ミドルマネージャをめぐる現状課題と求められる対応」。

佐藤厚 (2013)「新時代のマネージャー・リーダー人材の役割と育成」法政大学 リポ
ジトリー。

産業能率大学 (2010)「O J Tの現状」。

産業能率大学 (2012)「第3回次世代リーダーの選抜型育成に関する実態調査」。

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報告書」。

高橋律 (2007)「経営情報ネットワークにおけるミドルマネージメントのオプティミズ
ム」。

中央職業能力開発協会 (2008)「キャリア・コンサルティング研究会 報告書」。

日本能率協会 経営研究所 (2007)「ミドルマネージメントの復権と創造」。

藤波美帆 (2013)「中間組織による人材育成と組織的なOJTの展望」JP総研。

前田恒夫・志水聡子・小山健太 (2005)「人材育成に関するマネージャの意識・実態調
査レポート」慶応大学キャリア・リソース・ラボラトリー。

守島基博 (2010)「誰が「頼れるミドル」を滅ぼしたのか？」プレジデントオンライン

<http://www.president.co.jp/pre/backnumber/2010/20100531/14987/14995/>

(2014/6/15 アクセス)

リクルートワークス (2007)「人材マネジメント調査 2007」。

労働政策研究・研修機構 (2011)「今後の産業動向と雇用のあり方に関する調査」。

渡邊祐介 (2012) PHP 研究所 Web サイト

<http://shuchi.php.co.jp/article/1121?p=1> (2014/6/15 アクセス)

【 謝辞 】

本研究と論文執筆にあたり、福田直樹准教授（兵庫県立大学大学院経営研究科）、加納郁也准教授（兵庫県立大学経営学部）から様々なご指導を賜りました。また、A社の課長の皆様にはご多忙の中、調査にご協力いただきました。本研究にご協力いただいた全ての方々に謹んで感謝申し上げます。