

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

Working Paper 2002・12

ミドル・マネジャーの行動研究

片岡 登

ミドル・マネジャーの行動研究

片岡 登

目 次

序 章	イントロダクション	2
第 1 節	研究動機	2
第 2 節	研究の方法	2
第 章	マネジャーに関する諸研究	3
第 1 節	先行研究の視点	3
第 2 節	Mintzberg の研究	3
第 3 節	Kotter の研究	5
第 4 節	金井の研究	8
第 5 節	先行研究におけるマネジャー行動	10
第 章	調査の概要	12
第 1 節	質的調査	12
第 2 節	調査デザイン	13
第 3 節	インタビュー	14
第 4 節	分析方法	16
第 章	インタビュー・データ分析	17
第 1 節	15 人の調査対象者	17
第 2 節	コーディング	17
第 章	分析結果の考察	26
第 1 節	コードと先行研究	26
第 2 節	カテゴリー化	30
第 3 節	職務間の相違	34
結 章	要約とインプリケーション	36
第 1 節	要約と結論	36
第 2 節	インプリケーション	37
第 3 節	今後の研究課題	40
参考文献		42
付録 1	インタビュー調査依頼文書	44
付録 2	インタビュー・ガイドライン	45

序 章 イントロダクション

第 1 節 研究動機

「ミドル・マネジャー」とカタカナ表記すると最近の横文字風潮と相まって確かに聞こえはいいが、「中間管理職」と言いかえたたん、どことなく後ろ向きな響きがあるのはなぜだろうか。情報技術（IT）の進展や組織のフラット化などの表面的な解釈だけで「中間管理職不要論」を安易に振りまわしてきたマスコミ関係者のジャーナリスティックな姿勢も、中間管理職をネガティブな言葉に変質させてしまった要因と言えよう。

実際には、奥林他（1994）は、情報技術（IT）の進展した状況において、課長クラスの職務は多様性が増加し複雑化してきていると指摘している¹。横田（1998）は、マネジャーには組織のフラット化にともない自主的行動と他部門との協力的行動、つまり「自律的行動」が求められると述べている²。このようにミドル・マネジャーの存在は、否定されるどころかますます重要性が増してきているのである。

今から約 30 年前に Mintzberg（1973）は「マネジャーは何をしているのか（What do managers do?）」という基本的な問いに対して「マネジャーの役割」を抽出した³。Kotter（1982）はマネジャーに共通する行動として「アジェンダ設定」と「ネットワークづくり」という基本概念を提示している⁴。両者の研究は最高幹部や事業部長クラスのゼネラル・マネジャーを対象にしたものであるが、マネジャーを「1つの組織単位を公式的に預かる人⁵」という文脈でとらえた場合、現代のミドル・マネジャーにも通用するのだろうか。また、その内容が時代とともに陳腐化してしまっていないだろうか。

「マネジャーは何をしているのか」という基本的な問いを、2002 年に再び投げかける。本研究において、現代のミドル・マネジャーが、どのような行動特性を持っているのかを探求する。

第 2 節 研究の方法

筆者の研究は、インタビュー調査による定性的研究である。ミドル・マネジャーに対してオープン・エンドの半構造化インタビュー（semi-structured interview）を実施し、そこで得られたインタビュー・データの内容分析をおこなう。ミドル・マネジャーの持つエピソード（事実）やそこから得られた経験（そのエピソードの主観的な認識や意味づけ）⁶を、ミドル・マネジャー本人から収集することによって、彼らの行動にアプローチする。

¹ 奥林康司・庄村 長・竹林 明・森田雅也・上林憲雄（1994）, 90-99 頁。

² 横田絵理（1998）, 34-35 頁。

³ Mintzberg, H.（1973）.

⁴ Kotter, J.P.（1982）.

⁵ Mintzberg, H.（1973）; 邦訳 93 頁。

⁶ 「エピソード」と「経験」の区別については、金井壽宏・古野庸一（2001）, 67 頁を参考にした。

第 章 マネジャーに関する諸研究

第 1 節 先行研究の視点

「マネジャーは何をしているのか」というマネジャーの仕事に対しての基本的な問いには、2つの方向性がある。第1は仕事の特質であり、マネジャーがどのくらいの時間、どこで、どのようなペースで、だれと働くかなどである。第2は仕事の職務内容であり、マネジャーがどのような行動をなぜおこなうのかに焦点をあてたものである⁷。筆者の研究は、前者の時間配分やペースなどの仕事の特質を中心としたものよりも、後者の職務内容を中心としたものに重点を置いている。なぜなら「マネジャーは何をしているのか」という問いは、言い換えれば、マネジャーの行動を探ることに他ならないからである。

筆者の研究は管理者行動論のカテゴリーに入るが、この分野の研究を網羅的にサーベイすることが筆者の目的ではない。本章では筆者の研究テーマに、より関連の深い研究に焦点を絞ってレビューする。マネジャーの代表的な事例研究として、Mintzberg (1973) の研究と Kotter (1982) の研究がある。これらの研究は、主にインタビューと観察による質的データにもとづく研究である。顔の見えないアンケート調査を代表とする量的データに対して、「マネジャーは何をしているのか」という問いにもっとも素直に答えようとしたものと言えよう。両研究とも仕事の特質と職務内容の両方について言及しているが、ここでは上述の通り職務内容にともなう行動についてレビューする。

インタビューや観察などによる質的データにもとづくものではないが、「管理者行動サーベイ 11 次元」によって管理者行動を明らかにしようとした金井 (1991) の研究は、筆者の「マネジャーは何をしているのか」という問いに対して道標を示してくれる。管理者行動サーベイ 11 次元は戦略・革新指向の管理者行動の実証研究用として開発されたものであるが、管理者の革新的な行動だけでなく一般的にいわれている基本的な行動もバランスよく組み込まれており、管理者行動を分析する視点として有効である。Kotter の提示する概念も織り込まれている。第 章の分析の考察において、管理者行動サーベイ 11 次元は示唆を与えてくれるだろう。

3 人の研究は、研究の目的、データの種類と収集方法などの方法論による違いはあるが、マネジャーの行動に着目している点については共通項がある。第 2 節から第 4 節では、それぞれの研究において描かれているマネジャー行動についてレビューする。第 5 節では、3 人の研究を通じて描かれるマネジャー行動が、筆者の研究⁸にどのように関連していくのかについて整理しておきたい。

第 2 節 Mintzberg の研究

(1) データの収集方法

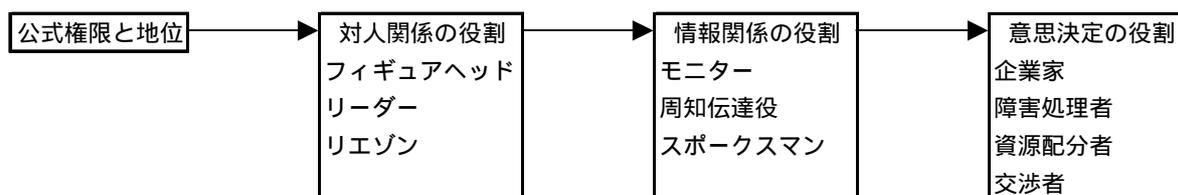
⁷ Mintzberg, H. (1975); 邦訳 39 頁。

⁸ 調査内容の詳細は第 章参照。

Mintzberg は、コンサルタント会社、技術系の会社、病院、消費財関連会社、学校の 5 人の最高幹部に対して、個別に 1 週間にわたって観察をおこない、全体で受発送された 890 通の郵便物と 368 の会話を収集した⁹。

(2) 研究の成果

Mintzberg は、マネジャーの活動¹⁰を、対人関係に関連するもの、情報関係をあつかうもの、意思決定にかかわるものの 3 つに大別した。図 1-1 に示しているように、それぞれが孤立しているのではなく統合され 1 つの全体を形成しているという。



出所：Mintzberg (1973), p.59; 邦訳 96 頁より作成。

図 1-1 マネジャーの役割

1 つの組織単位を公式的に預かるマネジャーには、その公式権限と地位により対人関係の役割が生まれる。そして対人関係の役割によって、マネジャーは組織内外で接触する人びとからさまざまな情報を入手することができる。マネジャーは組織情報のかなめとして情報関係の役割を担う。さらに公式権限と地位と情報を得たマネジャーには、意思決定の役割が出てくる。このようにマネジャーは 1 つのインプット(情報)・アウトプット(情報と意思決定)・システムであると論じている¹¹。以下に対人関係の役割、情報関係の役割、意思決定の役割について概説する。

・対人関係の役割

対人関係の役割の 1 番目は、フィギュアヘッドの役割であり、公式性にかかわるすべての行事について自分の組織を代表するという任務である。2 番目は、リーダーとしての役割であり、動機づけや人員配置など、マネジャーが部下に対してどのように関与するのかを決めなければならない。リーダーとして部下の欲求と組織の目標を統合することが求められる。リーダーの役割は、すべての役割のなかでいちばん重要な役割である。3 番目は、その地位によりリエゾンの役割を果たすことが可能になり、同僚や組織外の人たちと交流して好意的援助と情報を得ることができる¹²。マネジャーは、その公式権限と地位によって組織内外のさまざまな人びとと接触している。

⁹ Mintzberg, H. (1975); 邦訳 39 頁。

¹⁰ 本研究では、活動 (activity) と行動 (behavior) を厳密に区別していない。筆者はマネジャーの行動レベルでは同義とらえている。

¹¹ Mintzberg, H. (1973); 邦訳 92-96 頁。

¹² Mintzberg, H. (1973); 邦訳 93-94, 97-108 頁。

・情報関係の役割

情報関係の役割の1番目はモニターの役割である。マネジャーは、組織内外のさまざまな情報源から多様な情報を受け取っている。情報を受信してそれを統制することによって、自分の組織を詳細に把握できるようになる。2番目は周知伝達役の役割であり、自分の組織に外部情報を送り込み、内部情報を部下から部下へ伝えている。3番目はスポークスマンの役割であり、組織の情報を外部環境に広めることによって組織を代弁することが求められる。マネジャーはその公式権限と地位によって、組織外部の情報への独自のアクセスと組織内部の情報への網羅的なアクセスを持っており、組織内外の情報の中継点として機能している¹³。

・意思決定の役割

意思決定の役割の1番目は企業家の役割であり、変革を起こすことである。マネジャーの自由意志で変化を起こすあらゆる活動が含まれる。つぎに自分の組織が脅威にさらされる場合は、2番目の障害処理者の役割を果たす。マネジャーは予期せず発生した障害を除去しなければならない。意思決定の役割が自発的であるのに対して、障害処理者の役割はマネジャーによってコントロールすることができないのである。3番目は資源配分者の役割であり、自分の組織がどこに努力を傾注するかを決めることである。4番目は交渉者の役割であり、自分の組織の利益のために他の組織と交渉することが求められる¹⁴。マネジャーはその公式権限と地位によって、組織に関係する意思決定をおこない組織の方向性を決定している。

(3) 筆者の研究との関連

Mintzberg (1973) によって抽出されたマネジャーの役割は、5人の最高幹部の密着取材から得られている。果たしてこのマネジャーの役割が、1つの組織単位を公式的に預かるあらゆるマネジャーに対してあてはまるといえるのだろうか。Mintzbergは、組織をマネジャーの公式権限に直属する部署として、作業現場レベルから会社レベルまでのさまざまな組織を想定している。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や営業所のマネジャーに至るまで共通すると主張している¹⁵。

筆者の研究は、Mintzberg (1973) の研究に対して調査時期、調査場所、調査対象、調査方法が違う。情報技術 (IT) の進展や組織のフラット化などにより、マネジャーを取り巻く環境は変化している。筆者の研究から導き出されるであろうマネジャー行動を、Mintzberg のマネジャーの役割にあてはめてみることは興味深い。

第3節 Kotter の研究

(1) データの収集方法

¹³ Mintzberg, H. (1973); 邦訳 94, 109-126 頁。

¹⁴ Mintzberg, H. (1973); 邦訳 94, 126-150 頁。

¹⁵ Mintzberg, H. (1973); 邦訳 93 頁。

Kotter は、15 人のゼネラル・マネジャーに対して、約 100 時間のインタビュー、500 時間以上の観察、いっしょに仕事をしている人びと約 200 人へのインタビュー、約 5,000 ページ分の 5 年計画や職務記述書などの関連書類を収集した。行動については、ゼネラル・マネジャー本人の観察と周囲の人びととのインタビューを主たるデータ源としている¹⁶。

(2) 研究の成果

この研究では、ゼネラル・マネジャーの行動の類似点として「アジェンダ設定」と「ネットワークづくり」という概念が提示されている。

・アジェンダ設定

ゼネラル・マネジャーが描くアジェンダは、財務・製品・市場・組織に関する幅広い事項であるが、公式の計画や文書化された書類ではなく、ゼネラル・マネジャー自身が個人的につくり上げていくものである。アジェンダには、公式の計画や文書化された書類と比較して 3 つの特徴が見られる。1 つ目の特徴は、財務上は緻密ではないが事業や組織における戦略や計画は非常に緻密になっていることである。2 つ目の特徴は、1 ヶ月以内の非常に短期なものから、5 年から 20 年を見越した非常に長期なものまで含まれていることである。3 つ目の特徴は、明示的には関連のない計画や目標から成り立っている場合があることである。アジェンダは、新しい情報にもとづきより完全になり、戦略や計画の相互の関連性も強くなっていくのである¹⁷。

ゼネラル・マネジャーは、アジェンダをどのように作り出しているのだろうか。表 1-1 はゼネラル・マネジャーのアジェンダ設定の過程である。ゼネラル・マネジャーの行動は、常に最新の情報にもとづきアジェンダをより具体的に詳細に練り上げようとする行動である。

表 1-1 アジェンダ設定の過程

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・ (ほとんどの場合すでに対人関係を築いている人びとから) 積極的に情報を収集する。・ (公式の計画会議の場だけでなく) 継続的に人びとに質問をくり返す。・ 質問の方向づけに、事業や組織に関する知識を駆使する。・ 意識的・分析過程と無意識的・直観過程(特に後者)を通じて選択をおこなう。・ 自分の持つパワーで実施できることで、同時に複数の目標を達成できる具体的行動案、企画、活動案を探索する。・ 上記のことを、継続的かつ漸進的に(とりわけゼネラル・マネジメント職に就いた最初の 6 ヶ月～12 ヶ月の間にもっとも多くの時間をさいて)おこなう。 |
|--|

出所：Kotter (1982), p.66；邦訳 96 頁より作成。

・ネットワークづくり

ネットワークは、ゼネラル・マネジャーとアジェンダ実現に必要とされるであろう人び

¹⁶ Kotter, J.P. (1982); 邦訳 234 頁。

¹⁷ Kotter, J.P. (1982); 邦訳 89-93 頁。

ととの協力関係である。このネットワークは、公式の組織と一致するところもあるが、組織にとらわれないゼネラル・マネジャー独自のネットワークであり、同僚、社外の人、上司の上司、部下の部下までを対象に非常に広範囲である¹⁸。

ゼネラル・マネジャーは、アジェンダ同様、ネットワークをどのように作り出しているのだろうか。表 1-2 にネットワークづくりの過程を示しているが、ゼネラル・マネジャーがあらゆる手段を用いて、ネットワークづくりをおこなっていることが理解できる。ゼネラル・マネジャーの行動は、彼ら独自のネットワークを構築、維持、発展させようとする行動である。

表 1-2 ネットワークづくりの過程

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・ すがたをあらわしつつあるアジェンダの実際に際して、依存せざるを得ないと思われる人や必要と思われる人びとに焦点を合わせる。・ 自分に義理があると他の人びとに感じさせる。・ 他の人びとが自分たちと一体化するように働きかける。・ 他の人びとに届くだけの信望を打ち立てる。・ 自分に依存していると他の人びとに感じさせるようにする。・ 無能な部下を配置転換する。・ 供給業者、銀行その他の取引相手をきりかえる。・ 公式的手法（計画、組織機構、コントロール・システムなど）とより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。 |
|--|

出所：Kotter（1982）,p.66；邦訳 96 頁より作成。

Kotter（1982）のアジェンダとネットワークは、Mintzberg（1973）の研究においてもふれられている。アジェンダは公式の計画や文書化された書類とは矛盾していないものの、ゼネラル・マネジャー独自の内容が織り込まれているものである。Mintzberg は資源配分者の役割のなかで、マネジャーのプランは明確化されておらず原案のままマネジャーの心のなかにあると記述している。アジェンダとプランは、文書化されたものではなくマネジャー独自のものであることから共通性があるといえる。ネットワークは公式の組織と一致する部分はあるものの、アジェンダ同様にゼネラル・マネジャー独自のネットワークである。Mintzberg はリエゾンの役割やモニターの役割のなかで、マネジャーが独自につくり上げるネットワークの重要性について記述している¹⁹。両者のネットワークは、公式の組織にとらわれていないことからほぼ同義であるといえる。

（3）筆者の研究との関連

ゼネラル・マネジャーの典型的な肩書きは「事業部長（division president）」であり、

¹⁸ Kotter, J.P.（1982）；邦訳 97-105 頁。

¹⁹ Mintzberg, H.（1973）；邦訳 106, 115, 147 頁。

かなりトップ・マネジャーに近い職位である。なかには、部下の人数が1万人を超えるマネジャーがいることや、社長兼CEO（最高経営責任）副社長、副会長の肩書きを持つマネジャーが数多く含まれている²⁰。アジェンダ設定とネットワークづくりは、このような15人のゼネラル・マネジャーの研究から提示された概念である。

筆者が研究対象としているのはミドル・マネジャーであり、Kotterの対象としたゼネラル・マネジャーではない。ゼネラル・マネジャーのアジェンダ設定とネットワークづくりは、ミドル・マネジャーにおいても確認することができるのだろうか。アジェンダ設定とネットワークづくりは第4節の金井（1991）の研究に織り込まれていく。

第4節 金井の研究

ここでは「管理者行動サーベイ 11次元」に焦点をあててレビューする。管理者行動サーベイ 11次元を筆者のインタビュー調査の分析結果を検証する目的で使用したいと考えているからである。

（1）データの収集方法

金井²¹は、98質問項目による留置質問票調査を実施して、47社、1,231課からデータを収集した。課長1人あたり平均8.6人の部下から得た量的データを用いて因子分析がおこなわれた。実施された98項目のうちの53項目によって、11次元の管理者行動が提示されている²²。

（2）研究の成果

管理者行動サーベイ 11次元は3つの上位次元によって構成されている。広義の人間指向のリーダー行動、広義のタスク指向のリーダー行動、対外的活動である。以下に上位次元ごとにどのような管理者行動が記述されているのかを、具体的な測定項目の内容を示しながらレビューする。

・広義の人間指向のリーダー行動

広義の人間指向のリーダー行動には、配慮、信頼蓄積、育成がある。配慮とは、「部下の気持ちや立場を大切にす」、「部下の意見をかたよりなく聞く」、「部下の考え方や人柄を理解する」行動である。部下の気持ちや考え方に対する気配りであり、部下を人間として尊重することである。信頼蓄積とは、「日頃自分が言っている通り行動する」、「現場で起きていることを自分で確かめる」、「ミスや失敗の対外的責任は自分で負おうとする」行動である。リーダーとして部下から信頼を得ておくことは、部下への動機づけや革新的行動を実行する際には不可欠である。育成とは、「部下を成長させるために種々の体験をさせる」、「仕事を通じて部下の育成に努める」、「大きな仕事でも思い切って部下に任せる」行動で

²⁰ Kotter, J.P. (1982); 邦訳 7, 248-270 頁。

²¹ 調査自体は、日本リクルートセンター（当時）の組織活性化研究所との共同プロジェクトとして実施されている。

²² 金井壽宏（1991）, 376 頁。

ある。部下を育成することを念頭に、さまざまな仕事を経験させたり任せたりするのである²³。広義の人間指向のリーダー行動とは、上司と部下の人間関係に焦点をあてた行動である。

・広義のタスク指向のリーダー行動

広義のタスク指向のリーダー行動には、達成圧力、緊張醸成、戦略的課題の提示、方針伝達、モデリング促進がある。達成圧力とは、「部下の仕事の期限を守るよう求める」、「部下にいったん決定したことは必ず実行するように求める」、「部下の仕事の質を厳しくチェックする」行動である。緊張醸成とは、「部下にときに不可能と思われる困難な課題に挑戦させる」、「職場の目標を常に高めに掲げる」、「職場に危機意識や緊張感を持続させる」行動である。部下に対して決められた仕事の遂行を求める達成圧力とは違い、より高い目標やより深いテーマの追求のために、組織内に危機意識や緊張感を醸し出そうとすることである。戦略的課題の提示とは、「職場の課題を少数の重点項目に絞り込む」、「状況の変化に応じて目標や方針を変える」、「課のビジョンについて機会をとらえては語る」行動である。戦略的課題の提示は、公式の計画や文書化された書類ではなく、マネジャー自身が個人的につくり上げていく Kotter のアジェンダ設定そのものである。方針伝達とは、「部下に会社の経営方針を知らせる」、「部下に会社全体の動きについて知らせる」、「部下に仕事の方針を知らせる」行動である。組織外からもたらされた情報を、そのまま部下に伝達するだけの基本的な行動であり、戦略的な課題の提示とは対照的である。モデリング促進とは、「部下に仕事の上での成功談・失敗談を語る」、「自分のノウハウを自ら部下に示す」、「高い成果をあげた人をスターにする」行動である。マネジャー自身が部下にとって行動上のモデルになることはもちろんであるが、他の人物をモデルとして活用することもできる²⁴。広義のタスク指向のリーダー行動とは、上司と部下の仕事関係に焦点をあてた行動である。

・対外的活動

対外的活動には、連動性創出、連動性活用、革新的試行がある。連動性創出とは、「社内外に情報ネットワークをつくり出す」、「社外の人間関係を広げようとする」、「他部門の管理者とのつながりを大切にする」行動である。連動性創出は、公式の組織とは必ずしも一致していないマネジャー独自のネットワーク構築であり、Kotter のネットワークづくりそのものであり、つぎの連動性活用に活かされる。連動性活用とは、「各問題に応じて、社内の誰に聞けばよいか、よくわかっている」、「仕事を進める上で、関連部署の支援・理解を得る」、「さらに上の上司や他部署に対して部下の立場を踏まえた主張をする」行動である。連動性活用はネットワークを通じてアジェンダを実施することにほかならない。革新的試行とは、「新たなアイデアを積極的に試す」、「従来の仕事のやり方にとらわれず、新たなやり方を試す」、「問題解決に際し自ら新しい提案をする」行動である²⁵。対外的活動とは、部下だけでなく組織外のさまざまな人間との人間関係に焦点をあてた行動である。マネジ

²³ 金井壽宏 (1991), 261-266 頁。

²⁴ 金井壽宏 (1991), 266-274 頁。

²⁵ 金井壽宏 (1991), 274-280 頁。

ャーが革新的な行動を実行するためには、公式な組織にとらわれないネットワークが必要なのである。

(3) 筆者の研究との関連

管理者行動サーベイ 11 次元は、戦略・革新指向の管理者行動の実証研究用として開発されたものであるが、基本的成果を達成するための基本的行動と、戦略発想によって革新的成果を達成するための戦略・革新指向の行動の両面を持っていることから、管理者行動の全体像をとらえていると言えよう²⁶。筆者は、「マネジャーは何をしているのか」という基本的な問いに真摯に向き合っている。管理者行動の全体像をとらえた管理者行動サーベイ 11 次元によって、筆者の研究から抽出されるであろうマネジャー行動の位置づけを検証することができる。

また、管理者行動サーベイ 11 次元は質問票調査によって得られた定量データの分析から提示された次元であり、管理者自身の生の声から導き出されたものではない。筆者の研究は、マネジャーへのインタビューによってマネジャー自身の生の声からマネジャー行動を抽出しようとする定性的な研究である。調査方法の違う 2 つの研究の共通項を探る試みは興味深い。

第 5 節 先行研究におけるマネジャー行動

第 2 節から第 4 節にわたって、マネジャー行動に関する代表的な研究をレビューしてきた。第 2 節では、Mintzberg が抽出したマネジャーの役割についてふれている。公式権限と地位を付与されたマネジャーには、対人関係の役割、情報関係の役割、意思決定の役割があることがわかった。第 3 節では、Kotter によってアジェンダ設定とネットワークづくりが提示されている。ゼネラル・マネジャーは、公式の計画や文書化された書類ではない個人的なアジェンダを練り上げ、公式の組織にとらわれないネットワークを構築していることがわかった。第 4 節では、金井による管理者行動サーベイ 11 次元に焦点をあてた。管理者行動として、11 次元の基本的行動と戦略・革新指向の行動が提示されている。Kotter によるアジェンダ設定とネットワークづくりは、戦略的課題の提示、連動性創出、連動性活用の次元に織り込まれている。

筆者の研究は、インタビュー調査から導き出されるであろうミドル・マネジャーの行動が、先行研究のマネジャー行動のなかでどのように位置づけられるかを検証すること（第 1 章第 1 節）と、インタビュー・データとの対話のなかからカテゴリー化をおこない新たなミドル・マネジャーの行動特性を抽出すること（第 2 章第 2 節）である。

ここでは筆者の研究と先行研究との関係が焦点である。筆者の研究から導き出されるであろうマネジャー行動は、Mintzberg が抽出したマネジャーの役割のどこに位置するのだろうか。あるいは金井による管理者行動サーベイ 11 次元のどこに位置するのだろうか。表 1-3 はマネジャー行動の 2 次元マトリックスである。Mintzberg のマネジャーの役割と金井の管理者行動サーベイ 11 次元をマトリックスにして表示している。筆者の研究によるミ

²⁶ 金井壽宏（1991），42-43 頁。

ドル・マネジャーの行動が、2つの先行研究²⁷のどこに位置しているのかを検証するツールである。表中のアルファベット2文字の組み合わせは、マネジャー行動の位置を示す座標を意味している。第 1 章第 1 節においてその結果が明らかにされるだろう。

表 1-3 マネジャー行動の2次元マトリックス

管理者行動サーベイ 11次元 マネジャーの役割		l	m	n	o	p	q	r	s	t	u	v	w
		配慮	信頼蓄積	育成	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	その他
a	フィギュアヘッド	al	am	an	ao	ap	aq	ar	as	at	au	av	aw
b	リーダー	bl	bm	bn	bo	bp	bq	br	bs	bt	bu	bv	bw
c	リエゾン	cl	cm	cn	co	cp	cq	cr	cs	ct	cu	cv	cw
d	モニター	dl	dm	dn	do	dp	dq	dr	ds	dt	du	dv	dw
e	周知伝達役	el	em	en	eo	ep	eq	er	es	et	eu	ev	ew
f	スポークスマン	fl	fm	fn	fo	fp	fq	fr	fs	ft	fu	fv	fw
g	企業家	gl	gm	gn	go	gp	gq	gr	gs	gt	gu	gv	gw
h	障害処理者	hl	hm	hn	ho	hp	hq	hr	hs	ht	hu	hv	hw
i	資源配分者	il	im	in	io	ip	iq	ir	is	it	iu	iv	iw
j	交渉者	jl	jm	jn	jo	jp	jq	jr	js	jt	ju	jv	jw
k	その他	kl	km	kn	ko	kp	kq	kr	ks	kt	ku	kv	kw

²⁷ Kotter の研究は金井の研究に織り込まれている。

第 章 調査の概要

第 1 節 質的調査

Mintzberg (1973) や Kotter (1982) の研究は、第 章でレビューしたように主にマネジャーへのインタビューと観察²⁸によってデータを収集している。観察は、観察者が第三者の立場から調査対象となる人物や集団などを観察する方法である。この場合、調査対象の行動をありのままに記録することが可能である。観察は調査対象を「観察」という性格上、調査の目的や内容にもよるがある一定期間の時間が必要である。Mintzberg は最高幹部 1 人あたり 1 週間の密着取材である。調査対象者は 5 人であるから合計 5 週間の時間をかけてデータを収集している。Kotter も 15 人のゼネラル・マネジャーに対して合計 500 時間以上の観察をしている。ある一定期間の時間をかけて実施される観察は、マネジャーの行動をもれなく収集できる利点がある。しかし、調査対象者の生の声を収集することはむずかしい。Mintzberg のマネジャーの役割にしても Kotter のアジェンダ設定やネットワークづくりにしても、研究者の眼から練り上げられた概念であり、調査対象者の生の声を言語化したものではない。

筆者の研究は、時間配分や対人関係などの仕事の特徴を中心としたものよりも、どのような行動をなぜおこなうのかに焦点をあてていることから²⁹、マネジャー自身から話を聞き出す必要があった。そのため、観察よりもインタビューが好ましいと判断した。インタビューは調査者が調査対象者に対して、さまざまな問いを投げかけながらデータを収集する調査技法であるが、半構造化インタビューにすることで、調査対象者の生の声から彼らの行動を広く聞き出すことが可能である³⁰。

研究の方向性からインタビュー調査を選択しているが、観察とインタビューという方法論の違いによって研究結果に違いがあるかどうかを確認しておく必要がある。Carlson によって開発されたダイアリー・メソッドを用いて管理者の日常行動を調査した研究結果は、観察や臨界事象法などの他の調査技法によっても同様の結果が得られていることが報告されている³¹。ダイアリー・メソッド、観察、臨界事象法（インタビュー³²）による調査結果は、調査技法による方法論の違いを前提とした上で、共通の次元があり比較可能と言えよう。第 章第 1 節の先行研究との考察はこの認識をもとにおこなわれる。

インタビューで得られたデータの質的問題にもふれておく。再現可能性があるかどうかの信頼性の問題、調査対象者も調査者も特定の社会的立場にあることからくるバイアスの問題、調査対象者が少数であることによる一般化可能性の問題である³³。次章以降のイン

²⁸ 観察には、調査者が調査対象に参与する参与観察と参与しない非参与観察がある。本論文での観察はすべて非参与観察を指している。詳しくは大谷信介・木下栄二・後藤範章・小松 洋・永野 武編(1999), 279-281 頁。

²⁹ 第 章第 1 節より。

³⁰ Yin, R.K. (1994); 邦訳 113-116 頁。

³¹ 詳しくは金井壽宏(1991), 152-155 頁参照。

³² 臨界事象法は調査対象者の記述もあるが主としてインタビューによっておこなわれる。

³³ 田尾雅夫・若林直樹編(2001), 140-141 頁参照。

タビュ－・データの分析や考察は、これらの問題を十分に認識した上でおこなわれなければならない³⁴。

第2節 調査デザイン

(1) 調査戦略

Mintzberg (1973) や Kotter (1982) の研究は、限定された人数のマネジャーへのインタビューと観察を中心としたものである。「マネジャーは何をしているのか」という問いに対して、マネジャーの行動をつぶさに拾っていくことによって共通の行動特性を抽出した研究は、まさに探索的であり表 2-1 における探索的事例研究にあたる。金井の研究(1991)は、アンケート調査によって戦略・革新指向の管理者行動を明らかにしようとした点で記述的大量調査である。

筆者の調査戦略は、限定されたマネジャーに対するインタビュー調査を選択したこと、無心にミドル・マネジャーの行動を探ろうとしていることから、探索的事例研究を採用している³⁵。

表 2-1 調査戦略の特性と調査目的の次元との対応

調査戦略特性とステージ	実験的手法	大量調査	事例研究	フィールドワーク
データ収集の焦点	どのように なぜ	誰が(何が) どこで どの程度	どのように なぜ	誰が どのように なぜ
特徴	・対象制御による厳密な因果関係の検証 ・組織では条件制御で問題	・大量データによる記述と検証 ・対象を非制御	・少数の事例から因果関係抽出 ・一般化に限界	・意味や文化の深い理解 ・時間集約的
探索的				
記述的			(多数事例)	
説明的				

科学的研究としての評価： :もっとも好適 / :適 / :新たな視点の提示。

出所：田尾雅夫・若林直樹編(2001)，33頁より引用。

(2) 調査対象

・対象マネジャー

最高幹部や事業部長クラスのトップ・マネジャーの役割や行動特性については、Mintzberg や Kotter によって明らかにされてきた³⁶。トップ・マネジャーは、マネジャーとしての力量を問われることはあっても、その存在意義を問われることはないし、公式な組織を公式的に預かるマネジャーの職位を否定することは現実的ではない。ミドル・マネジャーは昨今の情報技術(IT)の進展や組織のフラット化などが議論されるなかで、常に

³⁴ ここでは認識レベルに止めている。詳しくは沼上 幹(1995)，55-70頁参照。

³⁵ 調査戦略については田尾雅夫・若林直樹編(2001)，27-35頁参照。

³⁶ Kotter の調査したゼネラル・マネジャーは、社長や会長の肩書を持つ者が過半数を占めていることから、トップ・マネジャーに含めている。

その存在価値が問われている。このような状況において、ミドル・マネジャーに焦点をあてた調査がもっと実施される必要があることから、トップ・マネジャーではなくミドル・マネジャーを調査対象に選択した。

・調査対象企業

調査対象企業は、筆者の勤務する X 社を選択した。複数企業にまたがらずに X 社 1 社に限定した理由は、筆者の勤務する企業により実現可能性が高いこともさることながら、筆者が社内事情を理解していることで、より深い洞察が得られる可能性があるからである。X 社は、東京証券取引所 1 部上場の一般の人にも知名度のある企業である。表 2-2 に X 社の概要を示す。

表 2-2 X 社の概要

【業種分類】医薬品	【設立年月】1930 年 12 月
【上場年月】1949 年 5 月	【市場名】東証 1 部, 大証 1 部, 名証 1 部
【売上高 (連結)】3,400 億円	【従業員数 (個別)】4,834 人
【平均年齢 (個別)】42.0 歳	【平均勤続年数 (個別)】19.5 年

出所：有価証券報告書（2002 年 3 月期）より作成。

・調査対象者

調査対象者の選定基準は「ハイパフォーマンス・ミドル・マネジャー」である。ハイパフォーマンス・ミドル・マネジャーを客観的に判断する基準として、昇進・昇格が同期でトップ・クラスであり、管理職としての経験年数が 3 年以上、年齢は 40 歳台とした。この選定基準を X 社人事部に提示して、調査対象者を紹介してもらった。職務の違いによる多様性も考慮に入れて、研究開発部門 5 人、営業部門 5 人、本部スタッフ部門 5 人、合計 15 人が選出された。15 人の調査対象者数は探索的事例研究という調査戦略にとって必要最低限を確保していると判断した。幸い紹介された 15 人全員が快くインタビューに応じてくれた。インタビュー調査依頼文書は付録 1 に収録されている。

第 3 節 インタビュー

(1) インタビュー方法

事象を聞き出すインタビュー方法として臨界事象法 (critical incident technique) がある。調査対象者からもっとも印象に残る両極端の経験を自由に報告してもらい、その内容を分析する方法である³⁷。筆者はマネジャーの行動に興味があり、調査対象者から実際にあった事象を聞き出す必要があることから、この臨界事象法によるインタビュー方法を選択した。インタビュー内容は調査対象者の了解のもとすべて録音したあとに、フル・トラ

³⁷ 神戸大学大学院経営学研究室編 (1999), 947 頁。

ンスクリプション（テープ起こし）をおこなった。

（2）インタビュー・ガイドライン

インタビュー・ガイドラインは調査対象者ができるだけ自由に発言できるように半構造化インタビューを意識して作成した。

インタビューの導入部分には調査対象者の入社後の経歴と現在の仕事（業務）内容を聞きだす問いを用意した。調査対象者の入社後のキャリアを把握することは、そのあとの調査対象者の発言内容を理解する上で欠かせない項目である。実際の問いを以下に示す。

はじめに、入社後の経歴についてお聞かせ下さい。

現在の仕事（業務）内容についてお聞かせ下さい。

臨界事象法を用いた問いがこのインタビュー・ガイドラインのコア部分である。それぞれの問いは、非常にうまくいった経験と思ったようにうまくいかなかった経験を両極端の事象として聞き出す問いとして設定された。

管理職になってからの仕事経験（管理職としての行動）のなかで、

“非常にうまくいった経験”についてお聞かせ下さい。

管理職になってからの仕事経験（管理職としての行動）のなかで、

“思ったようにうまくいかなかった経験”についてお聞かせ下さい。

調査対象者が話をしやすいように、また話が抽象的にならないように臨界事象法の問いには下次元の問いを用意した。これらの問いは、Herzberg（1959,1966）が調査対象者から臨界事象を聞き出すために使用した面接形式³⁸、臨界事象ではないが調査対象者の経験を聞き出すために McCall（1988）が使用したインタビュー・フォーマット³⁹や社団法人関西経済連合会人材育成委員会（2001）の質問事項⁴⁰などを参考にしながら、筆者の意図に合うように作成されている。

- ・それは、いつ頃のことですか。どのようなエピソードですか。
- ・そのエピソードをあげられた理由は何でしょうか。
- ・そのエピソードについて、どのような感情を持ちましたか。
- ・その経験から、何を学びましたか。
- ・その経験は、現在の管理職としての仕事に影響を与えていますか。

インタビュー・ガイドラインはインタビュー調査依頼文書とあわせて、インタビュー調査依頼時に調査対象者に通知された。入社後の経歴と現在の仕事（業務）内容は、インタ

³⁸ Herzberg, F., B.Mausner, and B.B.Snyderman (1959), pp.141-142、Herzberg, F. (1966); 邦訳 108-110 頁。

³⁹ McCall, Jr., Morgan W., Michael M. Lombardo, and Ann M. Morrison (1988), pp.191-194.

⁴⁰ 社団法人関西経済連合会人材育成委員会（2001）, 1-2 頁。

ビュー開始前までに筆者が作成した様式にもとづいて作成してもらった。そのほうが限られたインタビュー時間を有効に使えたからである。実際のインタビューでは調査対象者の入社後のキャリアについてはほとんど時間を使用しなかった。臨界事象法による問いの下位次元の問いは、半構造化インタビューの性質上、調査対象者の話の流れを重視したため、その場で取捨選択をおこなった。インタビュー・ガイドラインは付録2に収録されている。

第4節 分析方法

(1) 分析単位

分析単位は調査対象者個人単位とする。研究開発部門、本社スタッフ部門、営業部門から5人ずつ均等に調査対象者を選出しているが、これは職務の違いによる多様性を考慮したものであり、特定の部門にかたよることによって発生するかもしれない変数の排除を意図したものである。

(2) 分析手順

インタビュー・データのコーディングをおこなう。コーディングは調査対象者の言葉やニュアンスを活かしたオープン・コーディングとする(第3章第2節)。ミドル・マネジャーの行動を素直に白紙の状態から抽出していくにはオープン・コーディングが適している⁴¹。これは、調査対象者によって自然に使われている言葉を重視していることから、一次的構成概念にあたる。

つぎに、オープン・コーディングによって抽出されたコードが、先行研究において提示されてきたマネジャーの役割や管理者行動サーベイ 11次元に対してどのような位置づけになるのかを検証する(第3章第1節)⁴²。先行研究との関係を検証するとともに、抽出されたコードのカテゴリー化をおこなう(第3章第2節)。これは二次的構成概念にあたる。表2-3は、一次的構成概念と二次的構成概念を整理したものである。

表2-3 一次的構成概念と二次的構成概念

一次的構成概念	(社会学者ではないという意味における)素人が日常的に、豊かな現実的文脈のなかで使っている言葉。大和言葉。
二次的構成概念	社会・自然科学の研究者が厳密に、しかしながら現実とのつながりにおいてはやや距離をおいて構築した言葉。

出所：金井(2002), 52-53頁の記述より作成、一部加筆。

⁴¹ 佐藤郁哉(2002), 315-322頁、木下康仁(1999), 224-244頁。

⁴² Strauss, A., and Corbin, J. (2002); 邦訳 45-47頁。

第 章 インタビュー・データ分析

第 1 節 15 人の調査対象者

X 社人事部から紹介された研究開発部門 5 人、営業部門 5 人、本部スタッフ部門 5 人、合計 15 人の調査対象者は、平均年齢 44.5 歳、平均勤続年数 20.9 年、平均マネジャー歴 5.9 年であった⁴³。全員が男性である。

インタビューは、2002 年 4 月 16 日から 5 月 24 日の期間に実施された。インタビュー時間は合計 725 分（約 12 時間）、最短時間が 30 分、最長時間が 70 分であり一人あたり平均 48.3 分であった。インタビュー内容はすべて録音したあとにフル・トランスクリプションされ、422 頁の定性データとしてセットされた。インタビュー・データは、ワープロ原稿（ファースト・ドラフト）にして調査対象者全員にフィード・バックされ、聞き取れなかった箇所の確認や、誤認箇所の修正、引用する場合に注意しなければならない箇所などを指摘してもらった。さらに本章第 2 節のドラフト（筆者によるインタビュー・データの要約と補足）を再度調査対象者全員にフィード・バックをして内容確認をおこなっている。

第 2 節 コーディング

第 4 節（2）分析手順で記述した通り、15 人全員のインタビュー・データのコーディングをおこなう。コーディングは、調査対象者自身の言葉やニュアンスをできるだけ優先するように心がけている（一次的構成概念）。これはミドル・マネジャーの生の声であり、インタビュー調査でなくてはできない貢献と言えよう。それぞれのコードには、筆者によるインタビュー・データの要約と補足を記している。

（1）A 氏（研究開発部門）から抽出されたコード

【A-1】徐々に仕事を任せる

部下に仕事を最初から任せるのではなく、最初は A 氏と部下が二人三脚によって仕事を進めている。そのなかで、仕事の意味を部下にしていねいに説明している。部下のほうも仕事の意味を理解することで、与えられた仕事から自ら取り組む仕事へと意識が変化している。A 氏は仕事が軌道に乗ってきた段階で、徐々にその仕事から手を引き、部下の手に完全に委ねている。

【A-2】サインを見つける

部下の状態を仕事面やそれ以外も含めて把握しようと努めている。部下に積極的に声をかけながら、部下の示す態度、ここでは「サイン」と言われているものから、部下の状態を汲み取るのである。非常に注意深く観察しなければ、見すごしてしまわれがちな声の調子や表情を大切にしている。「どう？」という部下への投げかけに見られるように、気さくな雰囲気づくりにも配慮している。

⁴³ 平均年齢、平均勤続年数、平均マネジャー歴は 2002 年 4 月時点である。

【A-3】上司の近くにいる

所長（A氏の上司）からの情報を得ることに努めている。今は何をしなければならないのか、なぜそのようなことを言われるのかを上司の言動から汲み取り、所長の立場や考え方をよく理解して、A氏自身がどのように行動すればよいかを一段高いレベルで考えている。そのためには、物理的距離も影響しているという。上司の言動は、上司の近くにいるこそ、より理解が深まるようである。

（2）B氏（本部スタッフ部門）から抽出されたコード

【B-1】部門間の意識の共有化を図る

他部門との仕事の進め方に違いがあるために、思うように仕事はかどらない。これをB氏は「ランゲージ・ギャップ」という言葉で説明している。欧米的な自部門の仕事の進め方と、他部門の日本的仕事の進め方との間にはかなりの軋轢が生じている⁴⁴。B氏はこの軋轢を解消するために、手を変え品を変えて取り組んでいるが、根本的な解決策は見つからず、時間をかけて少しずつ歩み寄ろうとしているのが現状である。

【B-2】つかえ棒を取る

部下とのコミュニケーションを積極的に図るなかで、部下が障害に直面していれば、その障害を取り除こうとしている。B氏はこれを「つかえ棒を取る」と表現した。個人単位で仕事をする機会が多い部門（インタビューより）だからこそ、より頻繁に部下とインフォーマルなコミュニケーションを図ることにより、円滑に仕事が進むようにしている。

【B-3】勉強する

B氏は、仕事を進めていく上で、自分自身もよく勉強しなければならないと考えている。仕事自体が最新の医療情報に関する知識を求めているからである。ワーク・ショップのプログラムの企画を事例にあげているが、陳腐な内容では成功は見込めないことから、常に勉強の必要性があるとしている。自分自身が十分な知識を持っていなければ、部下をうまくリードして皆の知恵をまとめていくことができないようである。

（3）C氏（本部スタッフ部門）から抽出されたコード

【C-1】視野を広げさせる

C氏は、数年間の欧米での海外勤務経験のなかで、世界的視野で仕事に取り組む必要性を感じ、部下に対してもその重要性を説いている。部下の視線を日本国内から海外に向けさせることで、部下の仕事に深みを持たせようと努力している。具体的行動の例として、英会話の奨励や女性に海外出張させるなどの行動をあげている。特に女性の海外出張はあまりないことから、C氏の強い意思表示が見られる。

【C-2】女性の力を活かす

【C-1】と同様に海外勤務経験のなかで、男性も女性も仕事をする上では対等と考えており、女性の能力を活かす必要性を感じている。これまで男性の補助的な仕事にしか携わってこなかった女性に対して、今までよりもレベルの高い仕事を与えている。しかし、いきなりレベルの高い仕事に女性がついていけないこともあるので、C氏や部門内の他のメ

⁴⁴ 欧米的な仕事の進め方と日本的仕事の進め方の具体的な内容については確認できていない。

ンバーが支援するようにしている。

【C-3】機能の位置づけを示す

所属する組織の機能や役割が、社内で低く見られているのではないかという部下の不満に、C氏は応えようとしている。この部門が今までの単なる調べもの屋さんや便利屋さんで終わらないように、より質の高い仕事を目指そうという信念を持っている。具体的な行動としては、ここでは述べられていないが、【C-1】や【C-2】にその一端が見られる。

(4) D氏(本部スタッフ部門)から抽出されたコード

【D-1】若手のなかで解決させる

仕事を高度な判断が必要なものと初歩的な判断で済むものにと仕分けして、初歩的な判断で済むものは、若手のなかで判断させている。また若手のなかにリーダーを指名して、グループでディスカッションしながら仕事を進める環境をつくり出している。判断がむずかしいものについては、経営職⁴⁵なりD氏の判断を仰ぐようにしている。ここには引用していないが、D氏は経営職に対して、若手が納得するまできっちり説明することを要請している。

【D-2】マナー教育をする

大学を卒業してすぐ配属されてくる新人は、仕事についての指導はもちろんであるが、社会人としてのマナーを教える必要もあるようである。マナーは会社生活のなかで自然に身についてくることも多いが、他者からクレームがくるようなものについては、教育的指導がなされている。仕事を円滑におこなう上で、マナー教育が必要な場合もあるということである。

【D-3】業務期限を意識させる

D氏は、仕事の期限を部下に強く意識させるようにしている。この部門ではパソコン上で仕事管理をおこなっているが、仕事内容の登録とその仕事の期限を常にセットで入力させている。入力する部下は、この作業により、仕事の期限を意識せざるを得ない。「業務日誌」の性格上、日ごとの進捗も把握できる。仕事に期限があるのは当然であるが、どのようにその期限を部下に意識させるかは工夫次第である。

(5) E氏(研究開発部門)から抽出されたコード

【E-1】きめ細やかに対応する

複数の部下を抱えていると、自分の判断基準がうまくできる人に合ってしまう、部下それぞれの細かい状況まで眼が届かないことがある。個々人の能力は総じて高いのであるが、研究という業務の性格上、常に成果が出せるとは限らない。結果的に成果が出せなかったことはやむを得ないが、そこまでに至る過程で何らかの対応ができたかもしれない。E氏は、それぞれの部下の能力や特性にあわせて、きめ細やかに対応する必要性を感じている。

【E-2】背中をポンと押す

基本的には、部下に権限委譲をして仕事を任せることにしているが、仕事がうまく進ま

⁴⁵ 「経営職」とは非組合員であり、一般的には「管理職」と呼ばれている。管理職には経営感覚が必要であるというX社の考えにより、呼称を「経営職」に変更した経緯がある。

ないときにはタイミングを見計らってサポートするようにしている。E氏はこれを「背中をポンと押す」と表現している。特に他部門との連携はE氏が間に入ることで解決するようである。部下との付かず離れずの距離感にも注意を払っている。

【E-3】仕事の優先順位をつけさせる

複数の仕事を抱えている部下に対して、なるべく早く成果につながるように、あるいは成果を最大化できるように仕事の優先順位をつけさせている。【E-2】においても、なかなか優先順位をつけられない部下に同様の行動をしているのが確認できる。そしてE氏自身も自らの仕事に優先順位をつけていることを部下に見せようとしている。

(6) F氏(研究開発部門)から抽出されたコード

【F-1】からだで理解させる

F氏は、海外勤務を通じて、言葉だけではなかなか真意が伝わらないむずかしさを経験している。たとえば、グローバルゼーションという言葉は社内では頻繁に使用されているが、その意味を本当に部下に理解させるには、身をもって体験させることが重要であるという。積極的に海外に部下を送ることによって、グローバルゼーションとは何かということを理解させているのである。

【F-2】ライバルを設定する

部下同士に競争意識を芽生えさせて、お互いの仕事を高め合えるような環境を、意図的に設定しようとしている。F氏自身もライバルがいたからこそ頑張れた経験がある。ここに登場する部下同士は同じ職位であり、おそらく入社年や年齢も近い。F氏はこの条件を活かして、お互いをライバルだと意識させるような対応をこの部下たちにおこなっている。

【F-3】ほめてあげる

研究は失敗の連続であることから、それをとがめることはできない。逆に、うまくいったことに対しては、きちんとほめてあげることが大切である。ほめることによって、部下の動機づけができることはもちろん、研究の成果としてどのようなことが期待されているのかを、部下に「これはやっぱりいいことなんだな(インタビューより)」と再認識させることができる。

(7) G氏(本部スタッフ部門)から抽出されたコード

【G-1】個別に完結させる

部門内における仕事の配分は明確であり、個々人ごとにまかされている。G氏自身も管理業務以外に仕事を抱えている。部下に任せたい仕事は、部下によって完結されることをG氏は強く望んでいる。ただし、G氏の経験や知識を活かせることについては、相談されることをいとわない。このような仕事の進め方には、部下の育成の意味も込められているようである。

【G-2】ていねいに対応する

公式、非公式な場面を問わず、部下への投げかけを頻繁におこなっている。逆に部下のほうからも疑問を投げかけられたりしている。日常の肩肘の張らない部下とのやり取りのなかで、問題解決が図られている。G氏は、このような部下とのやり取りの場면을非常に大切にしており、ていねいに対応するよう心がけている。

【G-3】納期を守らせる

部下によっては、仕事には納期があることを徹底させる必要があるようである。G氏は仕事の納期を守ることは、仕事をやっていく上での基礎中の基礎であると述べている。期限が細かく決められているこの部門の仕事の性質もあり、スケジュール管理には厳しい。そして、いったん引き受けさせた仕事は、責任を持って期限までに遂行することを求めている。

(8) H氏(営業部門)から抽出されたコード

【H-1】全部任せる

部下に仕事を任せる場合は、中途半端にではなく完全に任せている。多少の不安があったとしても思い切って任せることにしている。ここでは部下であるチーム・リーダーは、上司であるH氏からすべてを任されることによって、自分の判断で行動できるようになる。ただし、放任ではない。H氏は、部下が助力を必要としたときには、いつでも相談に乗る姿勢を持っている。

【H-2】自分の言葉で具体的に示す

伝えたつもりでも伝わっていないことや、伝わったとしても相手が納得していないことがある。情報はできるだけ公開して、わかりやすく伝える工夫がいる。たとえば、ある営業施策を伝える場合には、その施策が必要な背景や実際どのようなかたちで取り組まなければならないかを、自分の言葉で具体的に示さなければ、相手に伝わらないし納得も得られない。

【H-3】徹底する

具体的な例で示したあとは、それをいかにして徹底して実行していくかが問われる。H氏はノートに詳細にやるべきことを記入して、くり返し部下に伝える工夫をしている。ノートに書きためていくことによって、伝えたい内容の一貫性が保たれており、部下を混乱させることはなくなる。場あたりの発言が、部下をいちばん困らせるということを常に意識している。H氏が語る「徹底する」とは、言ったことに対して責任を持つことであり、仕事への執着心のあらわれである。

(9) I氏(営業部門)から抽出されたコード

【I-1】ユーザーの評価を取り入れる

I氏は、部下の仕事ぶりや成果は、部下との社内における面接だけでは十分に把握できないと述べている。部下の話し方のうまさや、作成する資料のまとめ方の良さによって仕事ぶりや成果が見えにくい場合があるからである。複数の部下を公平に評価する方法のひとつとして、部下の担当するユーザーの評価を大事にしている。

【I-2】基本を大事にする

営業における基本的な行動を確実にこなすことを強く意識している。言わなくてもできなければならないことが、部下によっては程度の差はあるものの、意外にできていないと感じている。ユーザーからのクレームの多くは「あたり前のことをやらなかったとき(インタビューより)」に発生している。部下との日常のやり取りのなかで、基本的な行動がきちんとおこなわれているかどうかに着目している。

【I-3】精神的な安定を保つ

所長は部下に常に行動を見られており、所長の態度に部下は非常に敏感である。特に不機嫌な感情が露出している場合、部下によってはコミュニケーションに障害が起こることもある。所長の態度が部下に対して心理的な影響を与えることから、無意味な誤解をされないためにも精神的な安定感を保つ必要性を感じている。

(10) J氏(研究開発部門)から抽出されたコード

【J-1】性格を読み取る

部下の性格や価値観は十人十色である。J氏は、部下と接するときには、それぞれの部下の性格や価値観を強く意識している。どのようなときにほめてあげればいいのか、どのような言葉が部下にとって影響が大きいのかを判断するには、部下の性格を読み取らなければならない。部下の可能性をうまく引き出す(インタビューより)ためにも、性格をつかむことは重要である。

【J-2】目標を共有化する

【J-1】では、部下のそれぞれの性格を読み取る重要性をあげているが、今度は、それを前提にいかに部下全員を一致団結させて、組織としての機能を高めていくかを考えていかなければならない。J氏は「この目標に向かって、みんながそれぞれの個性を発揮して(インタビューより)」と部下に語りかけることによって、組織としての目標を共有化しようとしている。

【J-3】言い続ける

共有化は、あたまで一時的に理解できたとしても、それが行動となって定着するとは限らない。共有化したいことを部下にくり返し言い続けることが重要である。J氏は、「共有化しようとするだけには常に言い聞かせておいて、そのことを[部下に]投げかけないといけない(インタビューより)」と述べているように、部下に対して共有化したいことをいかに浸透させるかについて苦心している。

【J-4】現場で言う

【J-2】、【J-3】、【J-4】には一連の流れがある。目標を共有化することが重要であり(【J-2】)、そのためには常に言い続けることであり(【J-3】)、言う場所は会議室ではなく部下の仕事の現場で言うことである。現場であれば、部下とのコミュニケーションも図れやすい。J氏の思いや情熱は現場で語られている。

(11) K氏(研究開発部門)から抽出されたコード

【K-1】目指すところをはっきりさせる

新設の部門であったことから、この部門の役割を明確に打ち出して、目指すところをはっきりさせる必要があった。K氏は、所長の示達内容を、なぜそうなのかというところまで踏み込んで部下に伝えようとしている。そして、個々人の仕事が全体の仕事のなかで、どの部分を担っているのかを、面接の機会などを利用して理解してもらうようにしている。

【K-2】具体的に示す

ヒトのゲノムが解析されたように、研究開発を取り巻く環境は日進月歩である。K氏を含む全員が研究者であり、特定の分野の専門家である。生き残りをかけて、自分たちが持

つ技術をどのようなかたちで、成果として出していかなければならないのかを、部下に具体的に示していく必要がある。具体的に示すことによって、部下のそれぞれの役割や研究の方向性が明確になる。

【K-3】部門間で問題点を共有する

研究開発は1つの部門でおこなわれるのではなく、プロジェクトとして多くの部門に関係しながらおこなわれている。一方で、部門にはそれぞれの役割があって考え方がある。共通のテーマについて取り組む場合、それぞれの部門の立場による見解の相違が起こるのはやむを得ない。K氏は、プロジェクトを進めるためにも、部門間で問題点を共有しなければならないと考えている。

(12) L氏(営業部門)から抽出されたコード

【L-1】同じ目線に立つ

上司の立場から、部下に一方的に指示や命令するスタイルよりは、部下の側に立っていっしょに考えていくスタイルが好ましいと考えている。L氏自身の今までの経験から、上司から部下への一方的な指示や命令は、部下に受け入れられるどころか、逆に嫌悪感を抱かす懸念さえあるという。面接時の座り方にも気をつかい、部下と同じ視線に立つよう心がけている。

【L-2】クイック・レスポンスをする

部下からの依頼や相談に対して、すぐに対応するようにしている。部下は自分では対応できないことがあって、やむを得ず上司に話を持ってくる場合が多いことから、できる限り誠意を持ってすばやく対応してあげることが重要である。そして、部下に対応している様子をしっかりと見せていることが、上司と部下の関係を良好にする効果がある。

【L-3】雰囲気をつくる

営業所は営業活動の拠点であり、仕事を終えた部下が帰ってくる場所である。その営業所の雰囲気を良くしようと努力している。日頃から営業所に戻ってきた部下に対して、できるだけ声をかけて労をねぎらうようにしている。「お帰り、ご苦労さん」という言葉が、営業所の雰囲気づくりに一役買っている。部下との人間関係を良好にするためにも、声をかけることは大切な行動である。

(13) M氏(本部スタッフ部門)から抽出されたコード

【M-1】方向性を明示する

自部門が進んでいる方向を明示して、部下に仕事の全体像を把握させている。部下が自分の抱える個々の仕事に取り組むだけでは、部分最適にはなっても全体最適にならない可能性もあるからである。さらに、部下全員の仕事のアクション・プログラムを公開することによって、自分の仕事の位置づけをより明確に把握させるようにしている。

【M-2】基本動作を徹底する

電話の対応を例に、部下に基本動作の徹底を図っている。ここでは、先方の立場をよく理解して対応することの重要性をあげている。入社以来、この部門しか経験しておらず「他の文化を知らない(インタビューより)」人間が多いことから、いかに先方の立場を理解させるかに苦心している。部下には、とにかく聞く耳を持つという基本動作を指導している。

【M-3】責任は自分が取る

部下に対して仕事を与えたあとは、部下に完全に任せるスタイルを取っている。また、その仕事の責任はM氏が取ることを部下に伝えている。部下は仕事の責任はM氏が取ると言っていることで、比較的自由に仕事を進めることができるが、一方で、M氏がこの仕事にどのような期待を込めているのかを常に考える必要がある。

【M-4】まわりをウォッチングする

部下からの仕事の報告をあえて聞く必要はないし、その報告に対して何らかの指導をするという姿勢にも違和感を持っている。M氏自身が現場であるユーザー部門の関係者と頻繁に情報交換することで、部下の仕事の状態が把握できるようである。また、ユーザー部門の関係者と直接やり取りをすることにより、部下に対して間接的に仕事の支援をしているようである。

(14) N氏(営業部門)から抽出されたコード

【N-1】目標を設定する

N氏が転職によって配属された部門で最初に意識したことが「目立つ」ことであり、そのためには明確な目標設定を掲げる必要があったという。ある製品を大学病院においてシェアをナンバー・ワンにするという大きな目標を設定して、実現ためのシナリオを自ら描いている。実際、ナンバー・ワン製品をいくつかつくり出しており、その大きな目標は達成されている。

【N-2】インフォーマルな投げかけをする

面接では、社内統一の目標管理の用紙に沿って、部下の仕事の目標設定や進捗状況について話し合うのが通例である。ここまでをフォーマルな部下とのやり取りとした場合、「なんか困ってることないの?」という投げかけはインフォーマルなやり取りになる。N氏の自然な投げかけにより、仕事の話だけではなく、さまざまな話をすることができる雰囲気が醸成されている。

【N-3】コネクションを活かす

仕事をしていくなかで、N氏の部門だけでは解決できないようなことに対しては、研究所や本社学術部などの他部門の協力を仰いでいる。特に大学病院の医師のニーズに応じていくためには、かなり高度な専門性が必要とされることから、自社の研究部門からの協力は欠かせない。N氏は、今までの仕事経験を通じて、社内におけるさまざまネットワークを自然に築いてきている。

(15) O氏(営業部門)から抽出されたコード

【O-1】自ら取り組む

環境が変化していくなかで、従来からの仕事の進め方が本当にいいのかどうかを部下に投げかけている。O氏自身は、環境の変化にあわせて仕事を見直していかなければならないと考えている。そのことを部下に理解してもらうためには、言うだけではなくて、O氏自らが行動することによって部下に示していくことが必要であるという。

【O-2】いっしょに解決する

O氏は、部下の抱える問題は部下だけの問題ではなく、上司である自身の問題でもある

と認識している。部下に対して、一方的に指示や命令するのではなく、部下といっしょになって問題解決をしようとしている。O氏は、部下と「同じ目線で考えて」いくことが必要であり、時間をかけて部下と対話していくことで、部下の考えていることが理解できると述べている。

【O-3】ライバル意識を持たせる

頑張った部下を全員の前でほめることによって、部門内に自然発生的にライバル意識が発生してきている。ここでの部下のライバル意識は結果的に醸成されてきたようであるが、O氏が部下の行動を評価し、それを全員に知らしめることが間接的に部下同士のライバル意識につながっているといえる。O氏は、ライバル意識も含めて部下同士がお互いに興味を持つように仕向けている。

15人のインタビュー・データのコーディングによって合計47個のコードが抽出された。つぎの第 章では、本章で抽出された47個のコードの考察をおこなう。

第 章 分析結果の考察

第 章第 2 節のインタビュー・データの分析において 47 個のコードが抽出された。この章では、図 4-1 に示すように 3 方向の考察をおこなう。第 1 節では先行研究によるマネジャー行動の 2 次元マトリックス（表 1-3）を用いて 47 個のコードの位置づけを検証する。第 2 節では 47 個のコードの上位次元として、筆者自身がインタビュー・データとの対話のなかからカテゴリー化を試みる。これはミドル・マネジャーの生の声から自然発生的に浮かび上がってくる新カテゴリーである。第 3 節では今後の課題として、本研究をさらに発展させるために必要と思われる職務間の相違について考察しておきたい。

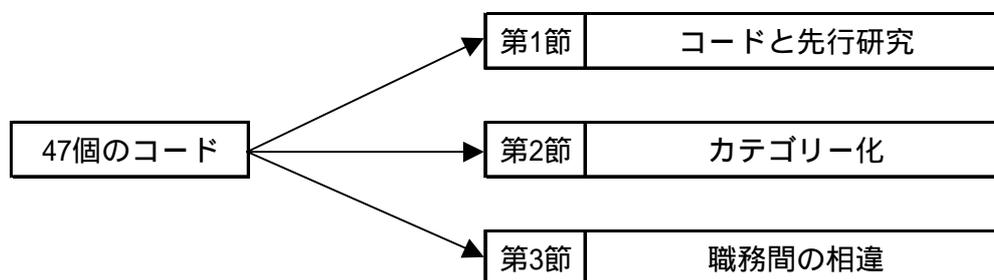


図 4-1 3 方向の考察

第 1 節 コードと先行研究

第 章第 2 節において、調査対象者全員のインタビュー・データのコーディングをおこなった。コーディングは調査対象者自身の言葉やニュアンスをできるだけ優先した結果、ミドル・マネジャーの生の声を反映している。コードは調査対象者 1 人あたり 3 個から 4 個抽出され、合計 47 個になった。表 4-1 にすべてのコードを表記している。表中のコードの末尾に付記している bn、bl などのアルファベットは、マネジャー行動の 2 次元マトリックスに対応している。これらのコードが、第 章でレビューした先行研究におけるマネジャー行動のどこに位置するのかを検証することが、この節の目的である。

表 4-1 コーディング結果

< 一次的構成概念 >

ID	行動 1	行動 2	行動 3	行動 4
A 氏	【 A -1】徐々に仕事を任せる : bn	【 A -2】サインを見つける : bl	【 A -3】上司の近くにいる : dt	
B 氏	【 B -1】部門間の意識の共有化を図る : cu	【 B -2】つかえ棒を取る : bl	【 B -3】勉強する : br	
C 氏	【 C -1】視野を広げさせる : bn	【 C -2】女性の力を活かす : bn	【 C -3】機能の位置づけを示す : bq	
D 氏	【 D -1】若手のなかで解決させる : bn	【 D -2】マナー教育をする : bn	【 D -3】業務期限を意識させる : bo	
E 氏	【 E -1】きめ細やかに対応する : bl	【 E -2】背中をポンと押す : bl	【 E -3】仕事の優先順位をつけさせる : bo	
F 氏	【 F -1】からだで理解させる : bn	【 F -2】ライバルを設定する : bn	【 F -3】ほめてあげる : bl	
G 氏	【 G -1】個別に完結させる : bn	【 G -2】ていねいに対応する : bl	【 G -3】納期を守らせる : bo	
H 氏	【 H -1】全部任せる : bn	【 H -2】自分の言葉で具体的に示す : bq	【 H -3】徹底する : bo	
I 氏	【 I -1】ユーザーの評価を取り入れる : do	【 I -2】基本を大事にする : bn	【 I -3】精神的な安定を保つ : bl	
J 氏	【 J -1】性格を読み取る : bl	【 J -2】目標を共有化する : bq	【 J -3】言い続ける : bq	【 J -4】現場で言う : bq
K 氏	【 K -1】目指すところをはっきりさせる : bq	【 K -2】具体的に示す : bq	【 K -3】部門間で問題点を共有する : cu	
L 氏	【 L -1】同じ目線に立つ : bl	【 L -2】クイック・レスポンスをする : bl	【 L -3】雰囲気をつくる : bl	
M 氏	【 M -1】方向性を明示する : bq	【 M -2】基本動作を徹底する : bn	【 M -3】責任は自分が取る : bn	【 M -4】まわりをウォッチングする : do
N 氏	【 N -1】目標を設定する : bq	【 N -2】インフォーマルな投げかけをする : bl	【 N -3】コネクションを活かす : cu	
O 氏	【 O -1】自ら取り組む : br	【 O -2】いっしょに解決する : bl	【 O -3】ライバル意識を持たせる : bn	

表 4-2 は、マネジャー行動の 2 次元マトリックスに、47 個のコードをあてはめて集計したものであり、コードの分布状況を見ている。マネジャーの役割のなかでコードが該当したものは、b：リーダー、c：リエゾン、d：モニターの 3 つだけであった。特に b：リーダーには 41 個が該当し全体の 87% を占めた。これは、インタビュー・ガイドラインにある問いが「管理職になってからの仕事経験（管理職としての行動）のなかで」とあることから、調査対象者が部下との行動を中心に思い浮かべるような枠組み設定があったのではないかと推察される。したがって上司や他部門にまつわる役割が出にくかったのではないだろうか。

管理者行動サーベイ 11 次元では、7 次元にコードがあてはまった。マネジャーの役割では b：リーダー、c：リエゾン、d：モニターの 3 つに集約されたのに対して、管理者行動サーベイ 11 次元では一見幅広く分布しているように見える。しかし、コードが該当した l：配慮、n：育成、o：達成圧力、q：戦略的課題の提示、r：モデリング促進は、人間指向とタスク指向の区分はあるものの、すべてリーダー行動のなかに収められる。その結果、合計 43 個のコードがリーダー行動に該当し、全体の 91% を占めることになる。この理由は、b：リーダーに 41 個が該当し全体の 87% を占めた理由と同様であると考えられる。

以下に 47 個のコードがあてはめられた 8 つのセルの特徴を詳細に見ていくことにする。

表 4-2 マネジャー行動の 2 次元マトリックス集計

< 抽出された 47 個のコードの分布 >

管理者行動サーベイ 11次元		l	m	n	o	p	q	r	s	t	u	v	%
マネジャーの役割		配慮	信頼蓄積	育成	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	構成比
a	フィギュアヘッド												0%
b	リーダー	13		13	4		9	2					87%
c	リエゾン										3		6%
d	モニター				2					1			6%
e	周知伝達役												0%
f	スポークスマン												0%
g	企業家												0%
h	障害処理者												0%
i	資源配分者												0%
j	交渉者												0%
%	構成比	28%	0%	28%	13%	0%	19%	4%	0%	2%	6%	0%	100%

・bl：リーダー / 配慮

【A-2】サインを見つける、【B-2】つかえ棒を取る、【E-1】きめ細やかに対応する、【E-2】背中をポンと押す、【F-3】ほめてあげる、【G-2】ていねいに対応する、【I-3】精神的な安定を保つ、【J-1】性格を読み取る、【L-1】同じ目線に立つ、【L-2】クイック・レスポンスをする、【L-3】雰囲気をつくる、【N-2】インフォーマルな投げかけをする、【O-2】いっしょに解決するの 13 個が該当した。上司が部下に対しておこなう配慮には、

人間関係モデルにもとづく配慮と人的資源モデルにもとづく配慮がある⁴⁶。管理者行動サーベイ 11 次元における配慮は前者の人間関係モデルにもとづく狭義の配慮であるが、ここでは両者の区分をせずに広義の配慮としてとらえている。配慮の 2 面性については、結章第 2 節 (1) 理論的インプリケーションにおいて再度ふれたい。

・ bn : リーダー / 育成

【A-1】徐々に仕事を任せる、【C-1】視野を広げさせる、【C-2】女性の力を活かす、【D-1】若手のなかで解決させる、【D-2】マナー教育をする、【F-1】からだで理解させる、【F-2】ライバルを設定する、【G-1】個別に完結させる、【H-1】全部任せる、【I-2】基本を大事にする、【M-2】基本動作を徹底する、【M-3】責任は自分が取る、【O-3】ライバル意識を持たせるの 13 個が該当した。【M-3】責任は自分が取るは、育成には直接ふれていないがインタビュー・データの前後の文脈から、bn : リーダー / 育成により近いと判断した。ここでは下位グループとして、育成を念頭においた「任せる」という視点から【A-1】【D-1】【G-1】【H-1】【M-3】を括ることができる。部下の育成には、仕事を任せることがポイントであると言えよう。

・ bo : リーダー / 達成圧力

【D-3】業務期限を意識させる、【E-3】仕事の優先順位をつけさせる、【G-3】納期を守らせる、【H-3】徹底するの 4 個が該当した。上司として部下の仕事を管理して、確実な遂行を求めようとする基本的な行動である。

・ bq : リーダー / 戦略的課題の提示

【C-3】機能の位置づけを示す、【H-2】自分の言葉で具体的に示す、【J-2】目標を共有化する、【J-3】言い続ける、【J-4】現場で言う、【K-1】目指すところをはっきりさせる、【K-2】具体的に示す、【M-1】方向性を明示する、【N-1】目標を設定するの 9 個が該当した。戦略的課題の提示は Kotter のアジェンダ設定を意味している。調査したマネジャーは、情報の仲介人である周知伝達役や単なる方針伝達ではなく、リーダーとして自らの言葉で部下に戦略的課題の提示をおこなっている。

・ br : リーダー / モデリング促進

【B-3】勉強する、【O-1】自ら取り組むが該当した。マネジャー自身が部下にとって行動上のモデル⁴⁷になろうとしている。

・ cu : リエゾン / 連動性活用

【B-1】部門間の意識の共有化を図る、【K-3】部門間で問題点を共有する、【N-3】コネクションを活かすが該当した。リエゾンは同僚や組織外の人たちと交流して好意的援助と情報を得ることであり、連動性活用とはネットワークを通じてアジェンダを実施するこ

⁴⁶ 金井壽宏 (1991), 261-262 頁。

⁴⁷ 金井壽宏 (1991), 271 頁。

とである。Mintzberg も Kotter もマネジャーの持つネットワークの重要性を指摘している。

・ do : モニター / 達成圧力

【 I -1】ユーザーの評価を取り入れる、【 M-4】まわりをウォッチングするが該当した。部下の仕事の進捗に関する情報を把握して、仕事が順調に進むようにしている。【 I -1】【 M -4】とも達成圧力には直接ふれていないが、インタビュー・データの前後の文脈から達成圧力に、より近いと判断した。部下に対する直接的な行動ではないことから、bo : リーダー / 達成圧力と区別している。

・ dt : モニター / 連動性創出

【 A -3】上司の近くにいるが該当した。上司と頻繁にコミュニケーションを図ろうとする行動は、Kotter のネットワークづくりの一面をあらわしている。

このように 47 個のコードすべてが、先行研究におけるマネジャー行動のどこに位置するのかを検証することができた。逆に言えば、先行研究におけるマネジャー行動の一部がミドル・マネジャーの生の声から抽出されたコードによって確認できたことになる。しかし、先行研究におけるマネジャー行動という「色めがね」を通して 47 個のコードを識別したのではないだろうか。もう一度、インタビュー・データに立ち返り白紙の状態からカテゴリー化をおこなえば、新たなカテゴリーが導き出される可能性がある。

第 2 節 カテゴリー化

47 個のコードは、インタビュー・データに立ち返りインタビュー全体の文脈のなかでの意味を踏まえながら、それぞれの類似性や相違性にしながら一からクラスタリング（類別）をおこなった⁴⁸。その結果、二次的構成概念として 9 個のカテゴリーとさらに上位の 2 個のカテゴリーを導き出した。表 4-3 にミドル・マネジャー行動の新カテゴリーとして表記している。以下にそれぞれのカテゴリーの詳細について記述する。

⁴⁸ クラスタリング（類別）は、ソフトウェア「アイデアツリー」を使用した。コードをツリー構造形式にして操作することができる（<http://www.dicre.com> から入手可能）。

表 4-3 ミドル・マネジャー行動の新カテゴリー

二次的構成概念		一次的構成概念
タスク 中心行動	目標明示	【C-3】機能の位置づけを示す 【H-2】自分の言葉で具体的に示す 【J-2】目標を共有化する 【J-3】言い続ける 【J-4】現場で言う 【K-1】目指すところをはっきりさせる 【K-2】具体的に示す 【M-1】方向性を明示する 【N-1】目標を設定する
	達成圧力	【D-3】業務期限を意識させる 【E-3】仕事の優先順位をつけさせる 【G-3】納期を守らせる 【H-3】徹底する
	タスク 的配慮	【B-2】つかえ棒を取る 【E-1】きめ細やかに対応する 【E-2】背中をポンと押す 【G-2】ていねいに対応する 【O-2】いっしょに解決する
	モニタ リング	【I-1】ユーザーの評価を取り入れる 【M-4】まわりをウォッチングする
	組織間 連結	【B-1】部門間の意識の共有化を図る 【K-3】部門間で問題点を共有する 【N-3】コネクションを活かす
	上方情報 探索	【A-3】上司の近くにいる
人間 中心行動	メンタル 的配慮	【A-2】サインを見つける 【F-3】ほめてあげる 【I-3】精神的な安定を保つ 【J-1】性格を読み取る 【L-1】同じ目線に立つ 【L-2】クイック・レスポンスをする 【L-3】雰囲気をつくる 【N-2】インフォーマルな投げかけをする
	育成	【A-1】徐々に仕事を任せる 【C-1】視野を広げさせる 【C-2】女性の力を活かす 【D-1】若手のなかで解決させる 【D-2】マナー教育をする 【F-1】からだで理解させる 【F-2】ライバルを設定する 【G-1】個別に完結させる 【H-1】全部任せる 【I-2】基本を大事にする 【M-2】基本動作を徹底する 【M-3】責任は自分が取る 【O-3】ライバル意識を持たせる
	自己推進	【B-3】勉強する 【O-1】自ら取り組む

・目標明示

ミドル・マネジャーは、所属する組織の目標やビジョンを部下に浸透させることに注力している。しかも、公式の計画や文書化された書類ではなく、彼ら自身のアジェンダの啓蒙である。このカテゴリーは、【C-3】機能の位置づけを示す、【H-2】自分の言葉で具体的に示す、【J-2】目標を共有化する、【J-3】言い続ける、【J-4】現場で言う、【K-1】目指すところをはっきりさせる、【K-2】具体的に示す、【M-1】方向性を明示する、【N-1】目標を設定するより抽出された。

・達成圧力

部下に対して、決められた時間のなかで仕事を達成するように要請する行動である。結果的に管理者行動サーベイ 11 次元の達成圧力と同義になった。このカテゴリーは、【D-3】

業務期限を意識させる、【E-3】仕事の優先順位をつけさせる、【G-3】納期を守らせる、【H-3】徹底するより抽出された。

・タスク的配慮

部下の仕事の状況について部下から情報を得る。そして仕事の進捗状況や抱えている課題を把握して、部下といっしょになって解決していこうとする行動である。ここでの部下との共通言語はタスクであり、後述するメンタル的配慮と区別される。このカテゴリーは、【B-2】つかえ棒を取る、【E-1】きめ細やかに対応する、【E-2】背中をポンと押す、【G-2】ていねいに対応する、【O-2】いっしょに解決するより抽出された。

・モニタリング

タスク的配慮は部下本人から仕事の状況について情報を得る行動であるが、モニタリングは、その情報を部下本人ではなく部下の仕事をしている現場の人たちから得ようとする行動である。部下への達成圧力にも関係しているが、ここではマネジャーの情報収集としての行動に重点を置いている。このカテゴリーは、【I-1】ユーザーの評価を取り入れる、【M-4】まわりをウォッチングするより抽出された。

・組織間連結

自部門だけでは達成できない仕事については、他部門との協力関係が必要である。ミドル・マネジャーは組織間の橋渡し役として組織を連結させる行動をとる。このカテゴリーは、【B-1】部門間の意識の共有化を図る 【K-3】部門間で問題点を共有する 【N-3】コネクションを活かすより抽出された。

・上方情報探索

ミドル・マネジャー固有の行動である。タスク的配慮によって部下から情報を得て、モニタリングや組織間連結によって組織外の情報を得る。残るのは上方からの情報である。直属の上司から得る情報はミドル・マネジャーの行動を決定づける。このカテゴリーは、【A-3】上司の近くにいるより抽出された。

・メンタル的配慮

部下に対する配慮という点ではタスク的配慮と同じであるが、ここでは必ずしもタスクにふれていない。部下の精神的な面や私生活に対する配慮が中心となる行動である。このカテゴリーは、【A-2】サインを見つける、【F-3】ほめてあげる、【I-3】精神的な安定を保つ、【J-1】性格を読み取る、【L-1】同じ目線に立つ、【L-2】クイック・レスポンスをする、【L-3】雰囲気をつくる、【N-2】インフォーマルな投げかけをするより抽出された。

・育成

部下の育成についてはさまざまな行動があるが、いちばん顕著なのは部下に仕事を「任せる」ことである。他には基本動作の徹底がある。一方、興味深いのはライバルを設定することで、間接的に部下の育成を図ろうとしていることである。このカテゴリーは、【A-1】

徐々に仕事を任せ、【C-1】視野を広げさせる、【C-2】女性の力を活かす、【D-1】若手のなかで解決させる、【D-2】マナー教育をする、【F-1】からだで理解させる、【F-2】ライバルを設定する、【G-1】個別に完結させる、【H-1】全部任せ、【I-2】基本を大事にする、【M-2】基本動作を徹底する、【M-3】責任は自分が取る、【O-3】ライバル意識を持たせるより抽出された。

・自己推進

ミドル・マネジャー自身が、進んで勉強している姿勢を部下に見せることによって、あるいは今までとは違う仕事の進め方を部下に見せることによって、組織を率いていこうとする行動である。このカテゴリーは、【B-3】勉強する、【O-1】自ら取り組むより抽出された。

このように 47 個のコードから 9 個の上位カテゴリーが抽出された。さらに、この 9 個のカテゴリーについて再度、類似性や相違性にしながらクラスタリング（類別）をおこなった結果、2 個の最上位カテゴリーを導き出した。「タスク中心行動」と「人間中心行動」である。インタビュー・データの語る内容が、タスクを中心に展開されているのか、あるいは人間を中心に展開されているのかによって仕分けできたのである。タスク中心行動は、目標明示、達成圧力、タスク的配慮、モニタリング、組織間連結、上方情報探索より抽出された。この 6 個のカテゴリーに共通する言語はタスクである。ミドル・マネジャーがタスクを中心にすえて行動するカテゴリーがタスク中心行動である。人間中心行動は、メンタル的配慮、育成、自己推進より抽出された。この 3 個のカテゴリーに共通する言語は人間である。ミドル・マネジャーが人間を中心にすえて行動するカテゴリーが人間中心行動である。図 4-2 に示すように、タスクと人間は不即不離であるが、どちらが中心になるかによって区分される。

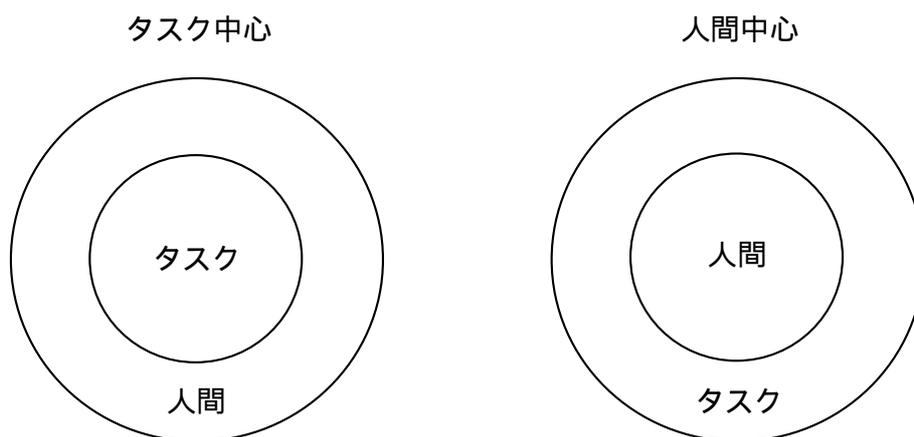


図 4-2 タスク中心と人間中心

第3節 職務間の相違

本研究は、ミドル・マネジャーに共通する行動特性を探求することであった。調査対象者は、職務の違いによる多様性を考慮して、研究開発部門、本社スタッフ部門、営業部門から5人ずつ均等に選出している。本章第1節および第2節では、この職務の違う15人のミドル・マネジャーをひと括りとしてとらえてきた。その結果、15人のミドル・マネジャーから抽出された47個のコードは、マネジャー行動の2次元マトリックスでは8つのセルに集約され、カテゴリー化をおこなった結果では9個のカテゴリーとさらに上位の2個のカテゴリーに統合された。この節では、47個のコードを研究開発部門、本社スタッフ部門、営業部門に再度振り分け、マネジャー行動の新カテゴリーにおける分布について考察する。

表4-4 47個のコードの職務間分布

部門（職務）		研究開発	本部スタッフ	営業	合計
二次的構成概念					
タスク中心行動	目標明示	5	2	2	9
	達成圧力	1	2	1	4
	タスク的配慮	2	2	1	5
	モニタリング	0	1	1	2
	組織間連結	1	1	1	3
	上方情報探索	1	0	0	1
	小計	10	8	6	24
人間中心行動	メンタル的配慮	3	0	5	8
	育成	3	7	3	13
	自己推進	0	1	1	2
	小計	6	8	9	23
合計		16	16	15	47

表4-4は、47個のコードを職務別に振り分けた結果である。各部門の合計コード数はほぼ同数（15～16個）であるが、タスク中心行動と人間中心行動の分布に相違が見られた。研究開発部門は、タスク中心行動が10個に対して人間中心行動は6個であり、タスク中心行動の割合が高かった（63%）。一番コード数が多かったのは目標明示の5個であった。本社スタッフ部門は、タスク中心行動も人間中心行動も8個であり同数であった。一番コード数が多かったのは人間中心行動の育成の7個であった。タスク中心行動の目標明示、達成圧力、タスク的配慮も2個ずつバランスよく分布した。営業部門は、タスク中心行動が6個に対して人間中心行動は9個であり、人間中心行動の割合が高かった（60%）。一番コード数が多かったのはメンタル的配慮の5個であった。

職務間の相違とミドル・マネジャーの行動特性には、どのような関係があるのだろうか。筆者はタスク専門性に着目した。タスク専門性は、その職務を遂行することができる知識

を修得するまでに要する時間に関係すると思われる。研究開発部門は、研究者の集まりであり学歴も高く、博士号を取得している部下も多い。博士号を取得するまでに要する時間は長期におよぶと思われる。

この部署は半分以上がドクターですよ。

(研究開発部門J氏のインタビューより)

本社スタッフ部門は多様ではあるが、なかには非常に専門性が高く、実務をある程度遂行できるまでに、一定の時間を要する職務もある。D氏の部署は、入社後すぐに配属されてくる者もいれば、営業部門などから配置転換されてくる者もいるという(インタビューより)。前者は大学時代の専攻が活かされているのであり、後者は職務を遂行するにあたっての基礎的能力が認められたのであり、今後、ある程度の時間をかけて育成されていくと思われる。

一人前になるには、5年、10年の世界なんです。

(本社スタッフ部門D氏のインタビューより)

営業部門はどうであろうか。確かに製品に関する知識には専門性が求められる。しかし、営業活動に必要とされる最低限の知識は、大学卒の新入社員であれば数ヶ月間の研修(X社の場合は約5ヶ月間)によって一通り修得したことになる。この研修を終えれば営業の第一線に出されることから、研究開発部門や本社スタッフ部門から見れば、その職務を遂行する知識を修得するまでに要する時間は相対的に少ないと言える。

このように、タスク専門性はその知識の修得までの時間を考えると、研究開発部門、本社スタッフ部門、営業部門の順で高いと言えるのではないだろうか。職務間に見られるコードのタスク中心行動と人間中心行動の分布の相違と、職務のタスク専門性の度合から以下の仮説が得られた。

仮説：タスク専門性が高くなるほど、タスク中心行動が多くとられるようになる。

今回の調査から得られたミドル・マネジャーのタスク専門性と行動特性との関係を図4-3に示している。この仮説の検証は次の機会を待たねばならないが、ミドル・マネジャーの行動研究を今後さらに発展させるための一つのヒントになるだろう。

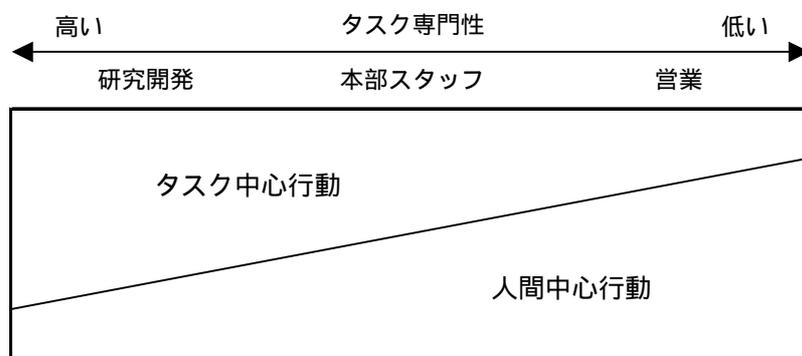


図 4-3 タスク専門性と行動特性

結 章 要約とインプリケーション

第 1 節 要約と結論

本研究の目的は、日本のミドル・マネジャーの行動特性を無心に探ることであった。「マネジャーは何をしているのか」という問いに対して、答えを得ようとしたのである。

第 4 章では、先行研究の検討をおこなった。マネジャーについての代表的事例研究である Mintzberg (1973) と Kotter (1982) の研究をレビューした。Mintzberg は主にマネジャーの観察から対人関係の役割、情報関係の役割、意思決定の役割を抽出した。Kotter は主にインタビューと観察を通じてアジェンダ設定とネットワークづくりという概念を提示している。Mintzberg の研究は 1960 年代後半にアメリカにおいてトップ・マネジャーを対象に調査されたものであり、Kotter の研究は 1976 年から 1981 年にかけて同じくアメリカのゼネラル・マネジャー（事業部長クラス）を対象に調査されたものである。現代の日本のミドル・マネジャーの行動特性にどこまで踏み込めるかは定かではなかった。金井（1991）の研究で開発された管理者行動サーベイ 11 次元は、日本のミドル・マネジャーを対象に管理者行動の次元を探求し、行動の内容の記述をおこなっている。管理者行動の全体像をとらえるには優れているが、質問票調査による定量データから得られた次元であり、管理者自身の生の声から導き出されたものではなかった。

第 5 章では、調査の概要を記述した。調査方法はインタビュー調査を選択した。ミドル・マネジャーの行動とその背景を探るには、インタビューによるデータ収集が適していると判断したからである。インタビュー調査は、筆者の勤務する X 社の 15 人のミドル・マネジャーを対象に実施された。インタビュー方法は臨界事象法を採用した。ミドル・マネジャーの行動をより具体的に聞き出す手法として有用と考えられたからである。

第 6 章と第 7 章が本論文のコアであり、本研究独自の貢献があるとすればこの部分である。第 6 章では、15 人のミドル・マネジャーへのインタビュー調査から得られた定性データにもとづき、コーディングをおこなった。コーディングは、ミドル・マネジャー自身の言葉やニュアンスをできるだけ優先させた。観察や質問票調査ではできないインタビューならではの利点である。コードは合計 47 個抽出された。

第 8 章は本研究の結論にあたる。抽出された 47 個のコードが第 4 章の先行研究においてレビューしたマネジャー行動とどのような関係にあるのかを検証した。47 個のコードはすべて先行研究による既存の枠組みのなかに収まった。ミドル・マネジャーの生の声から抽出されたコードの位置づけが、先行研究のマネジャー行動によって確認できたのである。つぎに、インタビュー・データおよびそこから抽出された 47 個のコードにもう一度立ち返って、一からのカテゴリー化を試みた。ミドル・マネジャーの生の声と対峙する過程から新カテゴリーを導き出すのである。新カテゴリーは、目標明示、達成圧力、タスクの配慮、モニタリング、組織間連結、上方情報探索、メンタル的配慮、育成、自己推進の合計 9 個になった。さらに上位のカテゴリーとして、タスク中心行動と人間中心行動を導き出した。

第 9 章と第 10 章によって、日本のミドル・マネジャーの行動特性を無心に探るといって本研究の目的が達成されている。表結-1 に示しているように、日本のミドル・マネジャーの

行動特性には、タスク中心行動として目標明示、達成圧力、タスク的配慮、モニタリング、組織間連結、上方情報探索があり、人間中心行動としてメンタル的配慮、育成、自己推進がある、ということが本研究から導き出された結論である。

表結-1 ミドル・マネジャーの新行動次元

タスク中心行動						人間中心行動		
目標明示	達成圧力	タスク的配慮	モニタリング	組織間連結	上方情報探索	メンタル的配慮	育成	自己推進

表 4-3 より作成。

第 2 節 インプリケーション

(1) 理論的インプリケーション

本研究が持つ理論的インプリケーションとして、筆者のマネジャー行動研究の位置づけ、ミドル・マネジャーの新行動次元、リーダーシップ研究との関連について考えてみたい。この 3 点が今後のミドル・マネジャーの行動研究への橋渡しになるだろう。

・筆者のマネジャー行動研究の位置づけ

表結-2 は、筆者の研究と第 4 章でレビューした代表的なマネジャー研究との調査内容の違いを対比したものである。調査時期、調査場所、調査対象、調査方法について比較することができる。それぞれの項目について振り返ってみることにしよう。

表結-2 筆者の研究と先行研究

	筆者の研究	Mintzberg の研究	Kotter の研究	金井の研究
調査時期	2002 年	1960 年代後半	1976 ~ 1981 年	1984 年
調査場所	日本	アメリカ	アメリカ	日本
調査対象	ミドル・マネジャー	トップ・マネジャー	ゼネラル・マネジャー (事業部長クラス)	ミドル・マネジャー
調査方法	質的調査 : インタビュー	質的調査 : 主に観察	質的調査 : 主に観察, インタビュー	量的調査 : 質問票調査

調査時期は、Mintzberg の研究から筆者の研究まで 30 年以上の時間の経過がある。筆者の研究によって抽出された 47 個のコードは、マネジャーの役割のなかでリーダーの役割、リエゾンの役割、モニターの役割に該当した。コードが該当しなかった役割もあるが、内容的には十分納得できるものであり、今回の結果だけでその役割を否定することはもちろんできない。マネジャーの行動特性の時間的变化は、筆者の研究からは確認できなかったと言えよう。

調査場所は、Mintzberg と Kotter の研究はアメリカで実施されているのに対して、筆者と金井の研究は日本において実施されている。1 つの組織単位を公式的に預かるマネジャーが、他の組織や自分の部下に対してとる行動に、国別の違いがあるとは思えない。47 個のコードは、アメリカで実施された調査から抽出されたマネジャーの役割のなかにすべて該当しており、例外がなかったことから、国別の違いを見い出すには至らなかった。

調査対象は、Mintzberg と Kotter の研究はトップ・マネジャー⁴⁹であるのに対して、筆者と金井の研究はミドル・マネジャーである。Mintzberg は、マネジャーの役割は社長や職長などのあらゆるマネジャーに共通した役割であると主張している⁵⁰。ミドル・マネジャーの調査から抽出された 47 個のコードはその主張を否定していない。しかし、自分の組織を代表して外部に働きかけるフィギュアヘッドの役割、リエゾンの役割、スポークスマンの役割、交渉者の役割、あるいはネットワークづくりは、ミドル・マネジャーよりもトップ・マネジャーに、より求められるのかもしれない。ミドル・マネジャーとトップ・マネジャーとでは、行動特性にどのような違いがあるのかはさらなる研究が必要である。

調査方法は、筆者、Mintzberg、Kotter の研究は質的調査であるのに対して、金井の研究は量的調査である。筆者の研究はインタビューのみであるが、Mintzberg と Kotter の研究は観察を主体に複数の調査を組み合わせている。ここでは質的調査の調査技法の主体となったインタビューと観察による違いについて確認しておきたい。インタビューは、調査者が調査対象者との双方向的なやり取りのなかで、調査者にとって意味のある情報を見つけることができる。あるテーマに対する深い理解も可能である。観察は、調査対象者が意図的に報告しない行動や、調査対象者にとっては自明でありことさら意識していない行動を収集することができる⁵¹。インタビューは、調査対象者が話す内容がすべてであることから、調査対象者によって選択的であり、観察は調査対象者の行動をもれなく把握できることから、調査者によって網羅的であると言えよう。47 個のコードが、マネジャーの役割のなかでリーダーの役割、リエゾンの役割、モニターの役割にのみ該当し、その他の役割に該当するものがなかったのは、インタビュー単独による限界があったとも考えられる。量的調査は、筆者の選択した質的調査とは方法論がまったく異なっている。47 個のコードを管理者行動サーベイ 11 次元にあてはめる作業は、方法論の違いを前提とした上でおこなわれている。

調査時期、調査場所、調査対象、調査方法について、筆者の研究と先行研究を比較してきた。インタビューによる質的調査にもとづいた筆者の研究の位置づけが明らかになった。筆者の研究は、マネジャーがどのような行動をなぜおこなうのかに焦点をあてたものである。このような探索的なテーマは、表 2-1 で示したように量的調査は向いていないことはもちろんであるが、質的調査であっても観察では「どのような行動をなぜおこなうのか」には踏み込むことはできない。インタビューによる質的調査が「マネジャーは何をしているのか」という基本的な問いにもっとも近づけるのではないだろうか。ミドル・マネジャーの生の声のなかにこそ、「ミドル・マネジャーの行動研究」の出発点がある。

⁴⁹ 脚注 36 を参照。

⁵⁰ Mintzberg, H. (1973); 邦訳 92-93 頁。

⁵¹ 田尾雅夫・若林直樹編 (2001), 131-134, 143-146 頁。

・ミドル・マネジャーの新行動次元

ミドル・マネジャーの新行動次元は、どのようなインプリケーションを持っているのだろうか。第1はMintzbergが抽出したリーダーの役割の内訳をミドル・マネジャーの生の声から抽出したカテゴリーによって示したことである。第1章第1節において、ミドル・マネジャーの生の声から抽出された47個のコードを先行研究の既存の枠組みにはめ込む作業をおこなった。47個のコードのうち、Mintzbergのリーダーの役割には41個が該当し全体の87%を占めたように、リーダーの役割という括りだけでは現実のミドル・マネジャーの行動を表現するには限界があった。本研究で得られたミドル・マネジャーの新行動次元のなかでリーダーの役割に該当するカテゴリーは、目標明示、達成圧力、タスク的配慮、メンタル的配慮、育成、自己推進である。

第2は管理者行動サーベイ11次元の配慮の性質を、より明確に示したことである。47個のコードのうち13個が配慮に該当した。配慮には、部下の意見や気持ちへの気配りをする人間関係モデルとしての配慮と、部下から情報収集しようとする人的資源モデルとしての配慮がある。管理者行動サーベイ11次元における配慮は前者の人間関係モデルにもとづく狭義の配慮である。人間関係モデルにもとづく狭義の配慮は、質問項目によって測定する場合には人的資源モデルとしての配慮と区別されるが、47個のコードを管理者行動サーベイ11次元にはめ込む作業では区別することはむずかしい。ミドル・マネジャーの新行動次元では、人的資源モデルにもとづくタスク的配慮と人間関係モデルにもとづくメンタル的配慮をカテゴリーとして抽出した。配慮の2面性をより明確に区別したのである。

このように、先行研究におけるマネジャー行動だけでは、現実のミドル・マネジャーの行動特性を明確に示せないところがあった。ミドル・マネジャーの生の声から導き出されたミドル・マネジャーの新行動次元は、先行研究の既存の枠組みに新たな視点を提案することができたと言えよう。

・リーダーシップ研究との関連

本研究は、「マネジャーは何をしているのか」という問いに対して答えを得ようとしたものであり、リーダーシップに焦点をあてた研究ではない。ミドル・マネジャーの行動特性を、インタビュー・データのなかから導き出そうとしたのである。その結果、9個のカテゴリーと、さらにその上位カテゴリーとして「タスク中心行動」と「人間中心行動」を抽出している。

リーダーシップ研究との関連をここで取り上げるのは、タスク中心行動と人間中心行動という2個の次元が、既存のリーダーシップ研究の多くに見られる2つの次元と共通点があると思われるからである。表結-3は、坂下(2000)がリーダーシップの2つの次元について記述したものをまとめている。ミシガン研究の生産指向、三隅の研究の課題遂行、マネジリアル・グリッド理論の生産への関心は、オハイオ研究の構造創始に近似すると言う。これは総じて仕事の次元である。ミシガン研究の従業員指向、三隅の研究の集団維持、マネジリアル・グリッド理論の人への関心は、オハイオ研究の配慮に近似すると言う。これ

は総じて人の次元である⁵²。本研究が最終的に至ったタスク中心行動と人間中心行動は、タスクを中心に展開されているのか、あるいは人間を中心に展開されているのかによってクラスタリング（類別）をおこなった結果であり、リーダーシップ研究の仕事の次元と人の次元にそれぞれ近似するのである。

インタビュー・データから抽出されたタスク中心行動と人間中心行動は、既存のリーダーシップ研究によって明示されてきた仕事の次元と人の次元を、改めて裏づけたことになろう。仕事の次元と人の次元という2つの次元は、ミドル・マネジャーの行動特性から見ても、ロバスト（強固）な次元であると考えられる。

表結-3 リーダーシップの2つの次元

	仕事の次元	人の次元
オハイオ研究	構造創始	配慮
ミシガン研究	生産志向	従業員志向
三隅の研究	課題遂行 (performance)	集団維持 (maintenance)
マネジリアル・グリッド理論	生産への関心	人への関心

出所：坂下昭宣（2000），220-223 頁の記述より作成。

（2）実践的インプリケーション

本研究の実践的インプリケーションは2点考えられる。第1はミドル・マネジャーに対する示唆である。ミドル・マネジャーの行動特性を、ミドル・マネジャー自身の生の声から導き出したものは少ない。本研究において明示されたミドル・マネジャーの新行動次元は、ミドル・マネジャーが日常のなかでおこなっている行動である。ミドル・マネジャーとして何をしなければならないかをミドル・マネジャーの新行動次元は提供することができる。新任のマネジャーであれば、これからの自らの行動を考える上でのツールとして活用できるだろう。

第2はマネジャーの部下に対する示唆である。本研究におけるミドル・マネジャー行動の大半は部下に向けられている。部下は部下なりに上司であるミドル・マネジャーの行動特性を理解することは、上司と部下の関係をより親密にさせるだろう。ミドル・マネジャーの新行動次元は、上司であるミドル・マネジャーと部下との共通言語として活かすことができる。

第3節 今後の研究課題

本研究は、X社に在籍する15人のミドル・マネジャーのインタビュー・データをもとにミドル・マネジャーの行動特性を探求してきた。今後、このミドル・マネジャーの行動研

⁵² 坂下昭宣（2000），220-223 頁

究をさらに発展させていくための研究課題を最後に指摘しておきたい。

第1の課題は、ミドル・マネジャーの定義がかならずしも明確ではないという曖昧性に因る。ミドル・マネジャーを広義にとらえた場合、課長層から役員ではない若手部長層まで含まれると考えられる⁵³。本研究のミドル・マネジャーの職位は、15人全員が課長層であった。今後は課長層から役員ではない若手部長層までの間に存在する多様な職位を対象に、調査を追加する必要がある。

第2の課題は、第3章第3節でふれたように、職務間によるミドル・マネジャーの行動特性の相違について、さらに踏み込む必要がある。“タスク専門性が高くなるほど、タスク中心行動が多くとられるようになる”という仮説も検証されなければならない。

第3の課題は、調査対象者15人全員がX社に在籍していることから、分析結果から導かれた概念を一般化することはできない。今後は複数の企業による個々の事例を蓄積することによって、普遍的枠組みをつくりあげる必要がある。

第4の課題は、X社は日本企業であることから、第2の課題と同様に国際的な視点から見ても、分析結果から導かれた概念を一般化することはできない。今後、本研究のようなインタビュー調査にもとづくミドル・マネジャーの行動研究が、世界レベルで活発におこなわれることを期待したい。

以上。

⁵³ 神戸大学大学院経営学研究室編（1999），647頁。

参考文献

Herzberg, F., B.Mausner, and B.B.Snyderman (1959) , *The Motivation to Work*, New York: Wiley: pp.141-142.

Herzberg, F.(1966) , *Work and the Nature of Man*, Cleaveland: World.(北野利信訳『仕事と人間性』東洋経済新報社,1968, 108-110 頁)

金井壽宏 (1991) , 『変革型ミドルの探求』白桃書房。

金井壽宏・古野庸一 (2001) , 「「一皮むける経験」とリーダーシップ開発」『一橋 ビジネス レビュー』第 49 巻第 1 号,東洋経済新報社, 67 頁。

金井壽宏 (2002) , 『「はげまし」の経営学』宝島社, 52-53 頁。

木下康仁 (1999) , 『グラウンデッド・セオリー・アプローチ 質的実証研究の再生 』弘文堂, 224-244 頁。

神戸大学大学院経営学研究室編(1999) , 『経営学大辞典第 2 版』中央経済社, 647, 947 頁。

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：実力経営者の発想と行動』ダイヤモンド社,1984)

McCall,Jr.,Morgan W., Michael M. Lombardo, and Ann M. Morrison (1988) , *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*, Lexington,MA.: Lexington Books: pp.191-194.

Mintzberg, H. (1975) , “The Manager’s Job: Folklore and Fact,” *Harvard Business Review*, July-August.(山藤泰訳「管理者の職務 その伝説と実際との隔たり」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2月号,ダイヤモンド社,1980, 39 頁)

Mintzberg, H. (1973) , *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper&Row. (奥村哲史・須貝 栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房,1993)

沼上 幹 (1995) , 「個別事例研究の妥当性について」『ビジネス レビュー』第 42 巻第 3 号,千倉書房, 55-70 頁。

奥林康司・庄村 長・竹林 明・森田雅也・上林憲雄 (1994) , 『柔構造組織パラダイム

序説』文真堂, 90-99 頁。

大谷信介・木下栄二・後藤範章・小松 洋・永野 武編 (1999), 『社会調査へのアプローチ 論理と方法』ミネルヴァ書房, 223, 279-281 頁。

坂下昭宣 (2000), 『経営学への招待〔改訂版〕』白桃書房, 220-223 頁。

佐藤郁哉 (2002), 『フィールドワークの技法 問いを育てる, 仮説をきたえる』新曜社, 315-322 頁。

Strauss, A., and Corbin, J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage Publication, Inc. (南裕子監訳 『質的研究の基礎 グラウンデッド・セオリーの技法と手順』医学書院, 1999, 45-47 頁)。

社団法人関西経済連合会人材育成委員会 (2001), 『豊かなキャリア育成へのメッセージ』社団法人関西経済連合会, 1-2 頁。

田尾雅夫・若林直樹編 (2001), 『組織調査ガイドブック 調査党宣言』有斐閣, 27-35, 140-141 頁。

Yin, R.K. (1994), *Case Study Research 2/e*, Sage Publications, Inc. (近藤公彦訳 『ケース・スタディの方法』千倉書房, 1996, 113-116 頁)。

横田絵理 (1998), 『フラット化組織の管理と心理』慶応義塾大学出版会, 34-35 頁。

付録1 インタビュー調査依頼文書

2002年4月2日

各位

神戸大学大学院経営学研究科 金井壽宏研究室
ミドル・マネジャー研究プロジェクト

インタビュー調査ご協力をお願い

管理職の行動実態調査

拝啓

陽春の候、ますますご清栄のこととお喜び申し上げます。

この度、企業・組織の管理職(組織の規模を問わず部下を持つ組織の長:一般的には部長、課長、係長、主任、リーダー、マネジャーなど)の方々を対象に、「管理職として特別に思い出に残る経験」についてインタビュー調査を実施させて頂きたいと存じます。

この調査は、管理職の方々が日常の行動のなかで何を感じてこられたかをお聞きすることで、管理職の実態に迫るとともに、管理職の今後について何らかの方向性を見出すことを目的としております。調査結果はまとめ次第、ご報告させていただきます。

お聞きしたい内容は「管理職になってからの仕事経験のなかで、“非常にうまくいった経験”と“思ったようにうまくいかなかった経験”についてお聞かせ下さい。」としております。管理職の方が、その時どのように行動され何を感じられたかについて、具体的なエピソードを踏まえながらお聞かせ頂きたいと存じます。特に事前にご準備をして頂く必要はありません。インタビューの所要時間は30分程度としております。

尚、差し支えがなければ、インタビュー内容の録音ならびにテープ起こしをさせていただきます。その内容についてご迷惑がかかる恐れのある場合は、該当箇所の削除やイニシアル化などにより、守秘義務を守らせて頂きます。念のためにテープ起こし後の原稿を送付させていただきます。インタビュー内容は、調査目的以外に使用しないことをお約束致します。

業務のご多忙な中、たいへん恐縮ではございますが、どうか趣旨をご理解賜りインタビュー調査にご協力頂きます様お願い申し上げます。

敬具

本調査に関するお問い合わせ先

プロジェクト主査 片岡 登

付録2 インタビュー・ガイドライン

神戸大学大学院経営学研究科 金井壽宏研究室

ミドル・マネジャー研究プロジェクト

管理職の行動実態調査

インタビュー・ガイドライン

はじめに、入社後の経歴についてお聞かせ下さい。

現在の仕事（業務）内容についてお聞かせ下さい。

管理職になってからの仕事経験（管理職としての行動）のなかで、

“非常にうまくいった経験”についてお聞かせ下さい。

- ・それは、いつ頃のことですか。どのようなエピソードですか。
- ・そのエピソードをあげられた理由は何でしょうか。
- ・そのエピソードについて、どのような感情を持ちましたか。
- ・その経験から、何を学びましたか。
- ・その経験は、現在の管理職としての仕事に影響を与えていますか。

補足：エピソードは事実であるのに対し、経験はそのエピソードの主観的な認識、意味づけとしています。

管理職になってからの仕事経験（管理職としての行動）のなかで、

“思ったようにうまくいかなかった経験”についてお聞かせ下さい。

- ・それは、いつ頃のことですか。どのようなエピソードですか。
- ・そのエピソードをあげられた理由は何でしょうか。
- ・そのエピソードについて、どのような感情を持ちましたか。
- ・その経験から、何を学びましたか。
- ・その経験は、現在の管理職としての仕事に影響を与えていますか。

以上で、インタビューは終わりです。ありがとうございました。

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2001・1	榊谷 武史	サプライチェーンマネジメントにおける新たな営業の役割とその変革への取り組みについて	10 / 2001
2001・2	飯野 晃 大野 陽之 榊谷 武史 富田 浩司 吉川 広太郎	「ブランド構築」 ～「第3の軸」による競争優位の確立	11 / 2001
2001・3	岡田 真	「管理会計情報の有用性とミニ・プロフィットセンター」 ～(株)NTTデータサイエンスの事例研究を通して～	11 / 2001
2001・4	浮田 辰三	医薬品産業における提携戦略 創薬におけるパラダイムシフトの影響	11 / 2001
2001・5	高坂 匠	MSPという新しい業態分析からの競争理論考察	11 / 2001
2001・6	小林 茂樹	地域ネットコミュニティビジネスの研究	11 / 2001
2001・7	井上 芳郎	創業および事業創造に関わるビジネス・インキュベーションについて	11 / 2001
2001・8	石原 敏孝	シティホテルのマネジャーの職務特性と管理者行動について	11 / 2001
2001・9	赤田 和則	プロジェクト型組織におけるキャリア開発	11 / 2001
2001・10	富田 浩司	成熟市場におけるカテゴリーブランド構築	11 / 2001
2001・11	小坂 光彦	「ブランド」によるグループ経営 東急グループの事例	12 / 2001
2001・12	小宮 信彦	モノづくりのプロセスを変える新しいビジネスモデル エレファントデザイン株式会社の「空想生活」	12 / 2001
2001・13	高地 悟史	消費財メーカーにみる市場インタフェイスの設計とマネジメント	12 / 2001
2001・14	竹中 隆	企業戦略におけるIT活用の意義と役割 株式会社すかいらーくの事例	12 / 2001
2001・15	北 真収	ポスト・アキュイジション・マネジメント (Post Acquisition Management)	12 / 2001
2001・16	古田 しげみ	中小企業の国際経営戦略としての国際アライアンス研究	12 / 2001
2001・17	小宮 信彦 高地 悟史 竹中 隆 谷風 宗範 榊野 洋史 遊橋 裕泰	ネットワーク時代のビジネスモデリング	12 / 2001

番号	著者	論文名	出版年
2002・1	遊橋 裕泰	情報流通事業におけるビジネスモデルのダイナミックマネジメント	3/2002
2002・2	田路 博文	組織コミットメントとキャリア自律性に関する研究 他業種との比較による銀行従業員の特性分析	10/2002
2002・3	橋本 恵子	銀行リテール部門のABC 顧客別収益性分析を中心に	10/2002
2002・4	平田 嘉裕	次世代テクノロジー・マネジメントにおける提携の活用	11/2002
2002・5	石田 博信	連結財務諸表における支配力基準、影響力基準の有用性とその限界	11/2002
2002・6	木村 蘭平	ポシブル・セルフがモチベーションに与える影響について	11/2002
2002・7	沢田 勝寛	病院におけるIT投資の意義と問題点	12/2002
2002・8	粟津 知之	製造業における研究開発のマネジメント	12/2002
2002・9	牛田 亜紀	キャリア志向性と組織のあり方 ～自律性を媒介とした組織と個人の関係～	12/2002
2002・10	平川 和孝	自己目的的経験としての仕事に関する研究	12/2002
2002・11	的場 正晃	企業経営におけるミッション形成プロセスの調査 経営者はいかにして使命感を持つに至るのか	12/2002
2002・12	片岡 登	ミドル・マネジャーの行動研究	12/2002
2002・13	吉田 耕一郎	外資系企業における従業員の組織コミットメント グローバル化下での組織と個人	12/2002
2002・14	栗林 宏行	トップリーダーの交代による組織変革 フェニックス電機の会社再建の事例研究	12/2002
2002・15	岡崎 宏	組織における役割ストレスの発生と個人への影響について	12/2002
2002・16	高桑 義明	人間の創造性がもたらすイノベーション 商社におけるビジネス・イノベーションの生成	12/2002
2002・17	伊藤 界志	戦略的IRに関する研究	12/2002
2002・18	宮井 廣政	サービスをベースとした製造業の事業システムの変革	1/2003
2002・19	三宅 浩二	クリエイターのキャリアと組織に関する研究	3/2003