

管理職の役割の変化とその課題

—文献レビューによる検討

坂爪 洋美

(法政大学教授)

職場マネジメントの中核となる管理職に対しては、その重要性と共に、期待される役割を果たせていないという指摘が繰り返さされている。本稿は、管理職に求められる役割の変化が、役割を果たすことを難しくしたのではないかと、という問題意識のもと、文献レビューを通じて、部課長クラスの管理職の役割とその変化、ならびに管理職が役割を担う際に直面する課題と課題への対処を明らかにする。文献レビューの結果、以下の3点が明らかになった。まず、管理職の役割は長期的に見て変わらない部分も多いが、部門の業務に対する責任が重くなる中で、人事施策の運用という役割が新たに加わり、人事施策の効果を左右する重要な存在とみなされるようになった。また、管理職は部下とのコミュニケーションに最も多くの時間を割くことに変化はないが、部下とのコミュニケーションは、配慮を伴う双方向の対話という質的な変化を遂げていた。さらに、これらの変化を通じて、もともと強いプレッシャーのもと、多忙かつ複雑な仕事を断片的に行うといった特徴がある管理職の役割は、より高い負荷や葛藤を伴うようになった。これらの点を踏まえ、管理職の現状への対処として、管理職の過負荷や葛藤を軽減することを重視する立場から、管理職が役割を効果的に担うために必要な支援として、トップ・マネジメントならびに人事部の支援、管理職の役割ならびに権限についての再検討の必要性を指摘した。

目次

- I はじめに
- II 日本の管理職の現状
- III 管理職の役割とその変化
- IV 管理職の役割が抱える課題とその対処
- V おわりに

I はじめに

本稿の目的は、文献レビューを通じて、職場マネジメントを担う管理職の役割の変遷を整理し、現時点での管理職の役割を明らかにした上で、管理職が役割を効果的に担う上での課題とその対処

を検討することである。

一口に管理職といっても、その中には大きく分けて、経営層に近いトップ・マネジメントや、非管理職が報告する、すなわち非管理職と管理職との接点となるフロントライン管理職、両者の間に位置づく、ミドル管理職が存在する。本稿では、これらの中から、役員といったトップ・マネジメントを除く、ミドル管理職ならびにフロントライン管理職を対象として論考を行う。この層は、日本では部課長クラスと呼ばれる層であり、非管理職と、より上位のマネジメントをつなぐだけではなく、人材マネジメントにおいても責任を持つ(Nishii and Wright 2008)。

この層の管理職に向けられる代表的な言葉が、「組織において非常に重要な役割を担うが、期待される水準からすると、適切に機能しないことが多い」というものである。特にこの言葉は、課長クラスに向けられることが多い。期待されるものの、適切に機能しない理由としては、業務量の多さ、業務量に対する相対的な人員の少なさ等、管理職がコントロールできない要因もあるが、最も多く指摘されるのは、管理職の能力不足である。

一般に能力不足とは、期待される役割遂行に対する能力の不足のことを意味する。そこで本稿では、管理職の能力不足が生じる原因として、管理職の役割に注目した上で、管理職に求められる役割が変化し、管理職の役割がより難しいものとなったことが、能力不足の主要な要因となっているのではないかと、という問題意識のもと、管理職の役割に関するレビューを行う。

本来、役割の変化は、折を見て管理職の役割の再定義をすることや、管理職が効果的に役割を担うための仕組みの再構築を必要とする。しかしながら、「生じている役割変化に適切に対応することも、管理職に求められる役割の1つ」という管理職に対する期待のもと、必要であったはずの役割の再定義や仕組みの再構築が不十分なままとなり、それが、管理職による適切な役割遂行を妨げる要因となっている可能性がある。

本稿は、管理職の役割の変化、ならびに変化がもたらす課題について、以下の順番で検討する。まず、日本の管理職の現状を整理することを通じて、日本の管理職の現状と課題を明らかにする。次に、管理職の役割とその変化を整理する。その上で、役割の変化をふまえ、管理職が役割を担う際に直面する課題と、課題への対応を検討する枠組みを提示する。

管理職の役割に関する検討は主として、海外の論文のレビューを通じて行う。その際、トップ・マネジメントを調査対象とした論文は可能な限り除外し、日本の部課長クラスに該当する、ミドル管理職ならびにフロントライン管理職を調査対象とした論文をレビューの対象とする。日本と海外とでは、文化やマネジメントスタイル等に違いが

存在することから、海外の知見が日本にそのまま当てはまるとは言えない。しかしながら、管理職の役割をめぐっては、共通する変化や特徴が認められると考えることから、これらの知見を活用する。

II 日本の管理職の現状

1 管理職の実態

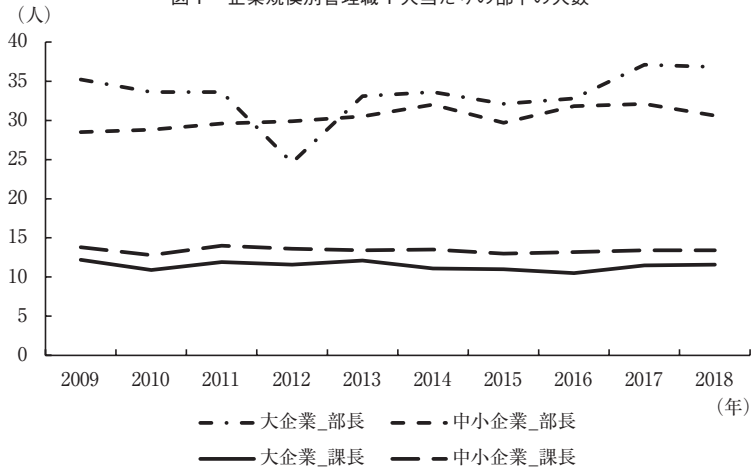
平成30年の『賃金構造基本調査』によれば、日本には、「部長級」「課長級」の人数を合算すると約131万人の管理職がおり、部長比率¹⁾は2.9%、課長比率は7.2%であった。同調査によれば、部長1人当たりの部下の数²⁾は、大企業で36.8人、中小企業で30.6人、課長1人当たりの部下の数は、大企業で11.6人、中小企業で13.4人であった。比較可能な2009年から2018年までの推移をみると、大企業の部長で、2012年に落ち込みがみられるものの、それ以外の年では、32.1人から37.1人で推移している。また、中小企業の部長でも、28.5人から32.1人の間で安定的に推移している。

一方、課長では、大企業・中小企業ともほとんど変動はみられず、大企業では、10.5人から12.2人、中小企業では、12.8人から14人の間で推移しており、中小企業の課長の方が、1人当たりの部下の数が一貫して多い(図1)。

2 過負荷な管理職

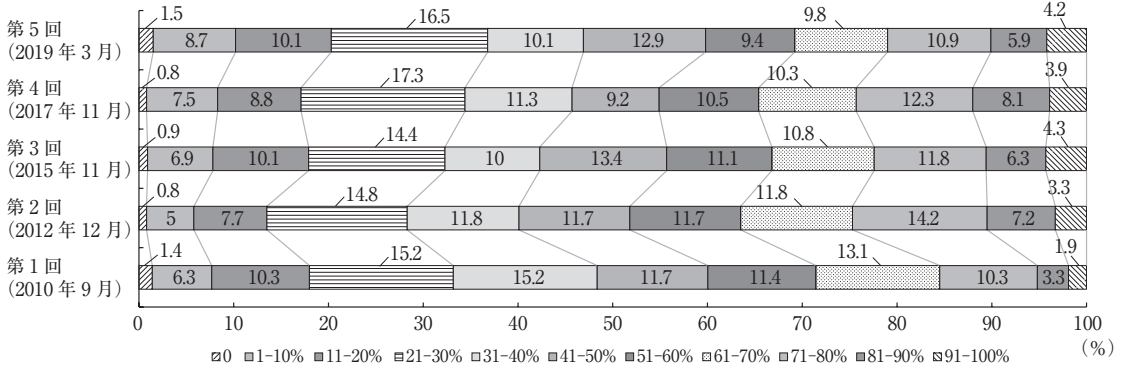
今日の日本の管理職の特徴の1つは、プレイングマネージャーとしての管理職が定着したことであろう。産業能率大学が上場企業に勤務する課長クラスを対象として定期的に行っている「上場企業の課長に関する実態調査³⁾」からは、ほとんどの管理職がプレイヤーとしての仕事をしていることがわかる。例えば、産業能率大学(2019)で、プレイヤーとしての仕事を全くしていない(0%)と回答した課長は、1.5%にとどまる(図2)。第1回から第5回までの同調査において、プレイヤーとしての仕事が占める割合に変化は認められず、プレイヤーとしての仕事の割合は、いずれの調査

図1 企業規模別管理職1人当たりの部下の人数



出所：労働政策研究・研修機構『ユースフル労働統計』より作成。

図2 プレイヤーとしての仕事の割合



出所：産業能率大学『上場企業の課長に関する実態調査』より作成。

でも21~30%が最も多い。一方で、プレイヤーとしての仕事の割合が50%以上を占める管理職の比率も、いずれの調査でも40%を超えている。

管理職のプレイング業務については、リクルートワークス研究所(2000)も調査を行っている。同調査⁴⁾は、プレイング業務を「部下が担う業務と同様の業務」と定義した上で、何らかのプレイング業務を行っている管理職が82.3%に上ることを明らかにした。産業能率大学(2019)よりも、プレイング業務が狭く定義されていることで、2つの調査でやや結果に違いが生じていると考えられるが、いずれの調査からも、非常に多くの管理職がプレイング業務を担っていることがわかる。

プレイング業務を担う管理職は、自身がプレイング業務を担うことをどのように捉えているのだ

ろうか。産業能率大学(2019)において、プレイヤーとしての仕事をしている割合が1%以上の課長を対象とした設問では、59%⁵⁾と半数以上の管理職が、マネジメント業務に支障があると回答している。このことから、管理職にとって、プレイング業務を担うことは負担になっていると捉えることができる。何故、管理職は、それでもなおプレイング業務を担うのだろうか。

リクルートワークス研究所(2000)によれば、管理職がプレイング業務を行う理由としてもっとも多いのは、「業務量が多く、自分もプレイヤーとして加わる必要があるため」(57.3%)であった。これに、「部下の力量が不足しており、自分もプレイヤーとして加わる必要があるため」(37.3%)、「自分がプレイヤーとして加わらないと、当期のチームの業績が達成できないため」

(30.3%)が続く。これらの結果から、管理職がプレイング業務を行うのは、部門の目標を達成するために必要な仕事量に対して部下の数が不足しており、仮に部下の数が足りていたとしても部下の力量が不足している、といった部下の量的・質的不足に起因すると考えられる。

部下の力量不足は、管理職にとって悩みとなっている。前述の産業能率大学(2019)では、課長として悩みを感じる事として、最も多かったのが「部下がなかなか育たない」(37.4%)であった。管理職が最も多くの時間を割いている業務は「部下とのコミュニケーション」(36.0%)であることから、管理職は、日々多くの時間を部下とのやり取りに費やしながらか、「部下が育たない」と悩み、部下の業務を担いつつ、自ら部門目標の達成に貢献していると言える。

こうした現状を、管理職自身ならびに人事担当者はどう見ているのだろうか。リクルートマネジメントソリューションズ(2020a)⁶⁾では、管理職と人事担当者に対して、会社の組織課題を聞いている。その結果、管理職の68.7%、人事担当者の69.3%が「ミドルマネジメント層の負担が過重になっている」と回答した。管理職自身だけでなく、人事担当者も管理職の負担が高いことを認識している。

しかしながら、負担軽減に向けて、人事担当者が動いているかと言えば、そうではない。会社の3~5年先を考えた際の人や組織に関する課題の中で、「計画や方針に盛り込まれているもの」として、「管理職の負荷軽減(役割の分業化)」を挙げた人事担当者は、21.3%にとどまる。さらに、その中で、「最も重要度が高いもの」として「管理職の負荷軽減(役割の分業化)」を挙げた人事担当者はわずか2.7%であった。

現状に課題を認識しつつも、なかなか変えられないのは管理職も同様である。リクルートマネジメントソリューションズ(2020b)⁷⁾では、管理職としての役割を果たす上での課題として、50.3%の管理職が「部下に仕事を任せきれない」と回答する一方で、管理職としての業務における時間のかけ方を変えることについては、86.8%⁸⁾の管理職が難しいと回答している。管理職、人事

担当者のいずれも、管理職の業務に大きな課題を認めつつも、具体的に現状を変えるには至らない。

もちろん、過重な負荷を負う管理職の現状を解決すべく検討もなされている。日本経済団体連合会(2012)は、ミドルマネジャー⁹⁾の現状を、経営環境や組織構造の変化、短期的な業績・結果志向の強まり等を背景に、目の前の課題解決に精一杯で、部下管理や部下育成、業務のマネジメントにまで十分に手が回らない状況にあるとした。その上で、課題解決に向け、①実務的な負担を軽減し、業務のマネジメントや部下指導・育成に取り組める状況を組織的に整備、②より良いマネジメントの実践を可能とするためのOJT(仕事を通じた部下指導・育成)への制度的支援、③ミドルマネジャーの自律的な成長を支援するためのOFF-JT(企業内研修)の強化、④ミドルマネジャーのやる気や意欲を高める精神的な支援、の4点をあげている。

管理職は過負荷の状況にあり、そのことは管理職自身に限らず人事部も含め広く認識されているものの、現状への対応をどうすべきかという点については、検討途中にあると言える。管理職が直面する課題に対する検討を行う枠組みを提供すべく、以下では管理職の役割という観点から、現状と課題を整理する。

Ⅲ 管理職の役割とその変化

1 管理職の役割とその特徴

管理職の役割の変化を論じるには、そもそも管理職の役割は何だったのか、というスタート地点を決める必要がある。本稿では、Mintzbergに代表される1990年代以前の管理職の役割に関する議論をスタート地点とした上で、そこからの変化について整理する。なお、以下では管理職の役割に関する研究として、管理職の役割だけでなく、機能、責任、行動について言及をした研究を取り上げた。

管理職の仕事を一言で言うならば、自分以外の他者の仕事を組織化することである。具体的に

表1 Mintzberg (1973) が提唱した管理職の10の役割

対人関係の役割	フィギュアヘッド リーダー リエゾン
情報関係の役割	モニター 周知伝達役 スポークスマン
意思決定の役割	企業家 障害処理者 資源配分者 交渉者

出所：Mintzberg (1973) より作成。

は、管理職は、仕事を計画し、予定を立て、資源を配分し、様々な方法で進捗を管理する (Hales 2002; Mintzberg 1973; Vie 2010)。

管理職の役割に関する代表的な研究が、Mintzberg (1973) である。Mintzberg は、管理職の管理的役割を、対人関係の役割・情報関係の役割・意思決定の役割という3つの領域に大別した上で、それぞれの領域に該当する10の役割を指摘した(表1)。なお、Mintzberg は、トップ・マネジメントに位置づく経営者を対象とする観察に基づいて、これらの役割を提示したが、これらの役割は経営層に限らず全ての階層に適用可能だとしている。

また、Mintzberg (2009) では、改めて管理職の役割について言及している。これは、管理職の役割を新たに定義するのではなく、管理職が自身の仕事を理解するための参照モデルとして、役割を再提示したものである。Mintzberg は、管理職の中核をなす役割として、仕事の枠組みの構築と、仕事のスケジュール設定、という2つを挙げている。仕事の枠組みの構築とは、管理職が自らに課された仕事をどのように進めていくかを定義することであり、意思決定、戦略立案、特定の課題への集中などを含む。一方、仕事のスケジュール設定とは、管理職による部門の時間管理のことである。仕事の枠組みは管理職以外の人々が働く場のあり方を決め、仕事のスケジュール設定は管理職自身の仕事だけでなく、部下の仕事の進め方を決める。

この2つの役割は、①情報次元、②人次元、③

表2 管理職の主要な役割と内包される下位の役割

仕事の枠組みの構築とスケジュール設定	
自分が管轄する組織内部	自分が管轄する組織外の存在
情報次元	
コミュニケーションを取る	
・モニタリングをする	・スポークスマンとして情報を発信する
・情報が集中する中核部として機能する	・情報が集中する中核部として機能する
	・情報を拡散する
意思決定を通じてコントロールする	
・戦略や組織構造、仕組みを設計する	
・責任を移譲する	
・指名する	
・資源を分配する	
・目標を設定する	
人次元	導く
	結びつける
・個人を元気にする	・ネットワークを構築する
・個人を育成する	・代表する
・チーム・ビルディング	・伝達し、説得する
・文化を確立し強化する	・伝達される
	・緩衝材となる
行動次元	自ら行う
	外部とやり取りする
・プロジェクトをマネジメントする	・連携を構築する
・障害に対応する	・支援を集める

出所：Mintzberg (2009: 91) より作成。

行動次元という3つの次元を通じて、担われる(表2)。すなわち、管理職は情報を用い、人々を介しつつ、自身でも直接行動することで、中核となる役割を担う。

管理職の役割については、Hales もその一連の研究で言及している。Hales (1986) は、1950年代から1970年代にかけて行われた、Mintzberg を含む6名の研究者が言及した管理業務 (managerial work) の要素のレビューを通じて、管理職が担う管理業務に共通する9つの要素を整理した。また、Hales (1999) は、改めて管理職の役割に言及し、新たに2つの行動を加え、合計で以下の11の行動を挙げている。

具体的には、①部門のフィギュアヘッド、代表者、コンタクト・ポイントとしての行動、②管理職自身や部門の仕事に関連する情報のモニタリン

グ、選別ならびに拡散、③組織内外の人々とのコンタクトを通じたネットワーク形成、④部下や上司、他の管理職や他部門との交渉、⑤仕事の計画とスケジュール管理、⑥様々な仕事に対する、ヒトや金銭、材料や機器といった資源の分配、⑦部下の仕事に対する継続的な指示とモニタリング、⑧採用・選抜・育成・評価といった人的資源管理に関わる活動、⑨ワークフローにおける問題解決と障害への対応、⑩製品や仕事のプロセスにおけるイノベーション、⑪自分が持っている専門性を発揮する、もしくは機能的専門性ならびに部門に関連する仕事の実行、である。

管理職の役割にはどのような特徴があるのだろうか。Hales (1999) は、管理職の仕事の特徴には、①短期的なスパンで行われ、しばしば中断される、断片化された活動であり、②様々な出来事や問題や他者からの要求に反応することを必要とし、③計画的というよりは、危急で、突発的に生じる予期しないことへの注力が求められ、④多くの場合、対面的コミュニケーションを伴う高水準の言語的コミュニケーションを必要とし、⑤競合する要求を巧みに処理しようとする際の緊張とプレッシャーならびにコンフリクトを抱え、⑥担うべき性質や範囲、ならびに担い方について管理職の範疇を超える選択と交渉が求められる、という6点があることを明らかにした。

また、管理職に関する1950年代から2000年代までの研究のレビューを行った Tengblad and Vie (2012) は、管理職の仕事の特徴として、①時間のプレッシャーと高い業務上の負荷を伴う常に非常に厳しい仕事、②多様かつ複雑であり、かつ様々な事由で、しばしば仕事が中断されるといふ断片化、③仕事上の制約がないために、仕事上のアウトプットが、しばしば不確実で測定が困難、④ほとんどの時間を、部下や同僚、上司、それ以外の人々との様々なミーティングでの言語的なやり取りに費やす、⑤環境からの強いプレッシャーや環境の曖昧さのため、正しさよりも、周囲からの見栄えの良さを重視しがち、⑥管理職は教科書的なモデルにそって、仕事に必要な訓練を受けるものの、多くの場合、自分の経験や勘に基づいて判断をする必要にせまられる、という6点を

挙げている。

2 管理職の役割の変化

管理職の役割は、Mintzberg や Hales が定義した頃から変化したのだろうか。もし、変化したのだとするならば、どのように変化したのだろうか。Korica, Nicolini and Johnson (2017) は、管理業務が、どのように研究されてきたかを明らかにすることを目的として、1951年から2015年までに掲載された管理職の仕事に関する論文を対象としてレビューを行い、変化しないものと変化したものに分けて整理した(表3)。

表3から、管理職の役割は大枠では維持されていることがわかる。基本的に管理職は、一貫して多忙で、自らの活動を振り返り内省する時間もなく日々の仕事に追われている。一方で、変化も認められる。例えば、言語的コミュニケーションを中心としていることに変わりはないが、関わり方が命令や統制という一方通行の形から対話志向へと変化した。ミーティングについては、短時間の電話や予定されたミーティングに費やす時間が最も多いことに変わりはないが、部下とのミーティングに費やす時間が増え、外部者との時間が減少するという、時間の使い方の変化が認められた。

また、管理職の中で、非管理職に最も近いフロントライン管理職に注目すると、仕事の断片化は高い水準で継続しつつも、仕事内容は管理や計画、モニタリング業務をより担うという変化が認められた。フロントライン管理職の役割の変化について Hales (2005) は、業務の監督から「チームリーダー・コーディネーター」もしくは「ビジネスユニットマネジャー」へと変化したし、その責任が急速に高まっていると指摘した。同様に、Townsend and Kellner (2015) も、管理職の役割は、監督者から、人的資源管理を含む部門の管理責任に大きな役割を持つマネジャーまたはコーチへと変化したと指摘した。このように、管理職の役割は、安定的な部分も多いが、部分的に変化している。

管理職の役割の変化は、主に人的資源管理論と組織論で検討されていることから、これらの領域での議論を整理する。まず、人的資源管理論から

表3 管理職の仕事の変化

変化しないもの		変化したもの	
全ての管理職層		全ての管理職層	
コミュニケーション	言語的メディアを好み、ほとんどの時間を対面でのコミュニケーションに使う	コミュニケーション／意思決定	命令や統制という形での意思決定から対話志向のコミュニケーションへの変化
ミーティング	短時間の電話や予定外のミーティングが一般的 予定されたミーティングは管理職の時間を最も多く消費する	ミーティング	ミーティングの参加人数の増大 部下に費やす時間の増大と部外者との時間の減少
情報	メールは急ぎとして扱う	情報	より多くの情報の提供 情報の読解や吟味により多くの時間を使う
視察	価値を認めつつも、ほとんど時間を費やさない		
優先するもの	今起きていること	トップ・マネジメント層	
一人の時間	内省のための時間はほとんどない	出張	出張の増加
責任	大量の仕事をたゆみないペースでこなす 膨大なあいまいさに対処する 上司と過ごす時間はほとんどない	断片化 時間	仕事の中断や断片化の減少 労働時間の長期化
		デスクワーク	デスクワークの減少
ミドル管理職層		ミドル管理職層	
デスクワーク	デスクワークの総量はほとんど変化していない	ミーティング	定期的なミーティングへの参加の増大
断片化	仕事の中断や断片化は一般的	出張	出張の増加
時間／困難	週当たりの労働時間に変化はない／管理体制の簡素化が、労働強度ならびに責任の増大をもたらす		
フロントライン管理職層		フロントライン管理職層	
	短期間の出張・高い仕事の断片化	責任	管理・計画・モニタリングの増大

出所：Korica, Nicolini and Johnson (2017: 161) より作成。

見た管理職の役割の変化についてである。

フロントライン管理職を対象とした調査によれば、1980年代後半頃から、管理職の役割は、それまでの日々の仕事を指示し、モニタリングし、コントロールするという日常的なパフォーマンスの監督から、より管理的なものへ移行した(Hales 2005)。その過程で加わったのが、人的資源管理に関わる役割である。このことは、Hales (1986) で提示した管理職の役割の中に、人的資源管理上の役割は含まれておらず、Hales (1999) で追加されたことからわかる。

大事なことは、フロントライン管理職は、監督業務を担わなくなったのではなく、監督業務を主要な役割としたままで、併せて、予算管理・コスト管理・品質管理、人的資源管理、クライアント等外部者との関係の管理といった、幅広いビジネス上の責任を担うようになっていったことである

(Hales 2006)。

人的資源管理において管理職が担う役割の中心は、人事施策の策定ではなく、採用・配置・育成・処遇・給与に代表される人事施策の運用である。人事施策の運用を担う管理職は、人事施策がもたらす個人レベル・組織レベルでの効果に大きく影響を与える重要な存在とみなされる (Purcell and Hutchinson 2007; Guest and Bos-Nehles 2013)。それは、組織レベルで捉えた場合、人事施策を実行するのは人事部ではなく、管理職だからであり、どんなに素晴らしい人事施策が策定されたとしても、管理職による運用が適切でなければ、その人事施策は、期待された効果をあげることは難しいからである。管理職は人事施策について、そのポジションが持つ影響力ならびに自らのリーダーシップを通じて、部下に人事施策の内容を知らせる。一方部下は、管理職による人事施策の

運用を通じて、人事施策を理解し、認知を形成する。部下の人事施策に対する認知は人事施策の有効性に影響を与える (Purcell and Hutchinson 2007)。

運用において重要な役割を果たす管理職には、何が期待されているのだろうか。Stavrou and Ierodiakonou (2016) は、特定の人事施策の運用に対する期待が、管理職と部下の間とで相互に一致していることが、人事制度の運用では非常に重要だとして、管理職は、部下と良好なコミュニケーションを維持し、期待を調整する役割 (expectation handler) を担う必要があると指摘した。

しかしながら、効果的な運用とは何かと言う点について、必ずしも人的資源管理論の中で一致した見解があるわけではない。van Mierlo, Bondarouk and Sanders (2018) は、人的資源管理の効果的運用に対する捉え方に、以下の4点があることを指摘している。第1に、従業員が、自社の人的資源管理には一貫性があり、そのポリシーを決める人々の間でコンセンサスが取れていると認識していることである (Bowen and Ostroff 2004)。第2に、人事部と部門の管理職との間で自社の人的資源管理に関する理解が一致していることである (Bondarouk, Looise and Lempsink 2009)。第3に、意図された人的資源管理と、実行され、従業員が認知した人的資源管理とのギャップが小さいことである (Wright and Nishii 2013)。第4に、管理職が人的資源管理にコミットすることである (Bos-Nehles et al. 2013)。

以上をふまえると、人事施策の運用に関わる管理職には、①従業員に自社の人的資源管理は一貫しており、かつ策定者の間でコンセンサスが取れていると伝えること、②自身と人事部との間で、自社の人的資源管理について共通理解をすること、③人事施策の意図に忠実に運用し、意図された人事施策と従業員が認知した人事施策との間にギャップが生じないように運用すること、④人事施策の運用にコミットすること、⑤人事施策に対する従業員の期待を調整すること、という非常に幅広い期待がよせられていると言える。

管理職による人事施策の運用は、人事機能の人

事部から現場への分権化にもつながる。ここでいう分権化とは、人事業務の管理職への再配分のことであり (Renwick 2000)、採用・配置・処遇などに関する意思決定の権限が人事部から現場に移譲されることである。

人事機能の分権化が進む意義として、以下の3点をあげることができる。まず、そもそも管理職が部下をマネジメントし、部門として成果を上げるというプロセスでは、マネジメントの一貫として、人的資源管理を行わざるを得ない。また、管理職は、部下と日々接触しているので、彼らのニーズや状況を知ることができ、即座に対応することができる (Currie and Proctor 2001; Whittaker and Marchington 2003)。さらに、管理職が意思決定をすることで、意思決定が早くなる。最後に、管理職が意思決定の自由度と柔軟性を持つことで、部門に合った意思決定が可能になる。

一方で、分権化には問題点もある。まず、管理職はどうしても部門の目標達成等短期的な成果の獲得に目が向きがちであり、組織的かつ長期的な観点で捉えることが難しい (Hales 2005; Hope-Hailey, Farndale and Truss 2005)。また、管理職間で人事施策の運用に必要な能力を持っている程度に違いがあることから、能力の違いによって、効果的な運用の程度にばらつきが生じる。

管理職は、職場のパフォーマンスに関する責任を負ったまま、新たに人的資源管理に関する役割を担い、かつ人事施策の効果を左右する重要な担い手と位置づけられるようになった。人的資源管理の重要な担い手となったことは、管理職の役割が企業の人事施策のあり方からも大きな影響を受けるようになったことを意味する。

次に、組織論から見た管理職の役割の変化について見ていこう。2000年以降、組織論の分野では、組織構造の変化に伴う管理職の役割の変化について、役割自体の変化と役割の担い方の変化、という2点から研究が重ねられた。

1980年代後半以降、企業を取り巻く環境変化を背景に、規則による管理の重視といった特徴を持つ官僚制組織のデメリットが指摘され、より柔軟性が高く、階層がフラット化した組織構造への変化が指摘されるようになってきた。Reed

(2011) は、官僚制組織とは異なる特徴を持つポスト官僚制組織の理念型として、協働、柔軟性、交渉、分散化、個人化 (personalization)・個別化 (individualization) を挙げている。ポスト官僚制組織には、現場への権限移譲や、組織が重視する価値の共有と対話の重視といった特徴があると考えられている。

しかしながら、多くの実証研究は、組織構造に一定の変化は認めつつも、想定された官僚制組織からポスト官僚制組織への単純な移行ではなく、官僚制組織の特徴を維持しつつ、部分的に変化が生じていることを指摘する。このような組織はネオ官僚制組織と呼ばれ、Farrell and Morris (2013) は、ネオ官僚制組織の特徴として、市場と組織のハイブリッド、集中的なコントロールと分散的なコントロールのハイブリッドを挙げている。一般的には、官僚制組織の調整と統制のモードを伴いつつ、より分権化された組織形態をとるといふ、複雑な組織形態を意味する。

このような組織の変化は、想定される従業員像に変化をもたらした。すなわち、ポスト (ネオ) 官僚制組織で働く従業員は、自分が持つネットワークを活用しながら、主体的に仕事上の問題解決を行う、と考えられたのである。そして、そのような従業員をマネジメントする管理職は、日常的な管理業務や階層的なコントロールに注力するのではなく、部下のパートナーもしくはファシリテーターやサポーターとして関わる、という新たな役割を担うことになると考えられた。

しかしながら、組織構造の変化によって管理職の役割に大きな変化が生じたことを実証した研究は少ない。Hales (2002) は、シニア管理職とミドル管理職に対する調査を通じて、組織構造は官僚制組織を残したまま、部分的に変化していることを明らかにした上で、管理職の役割は、従業員のパートナーもしくはファシリテーターという方向性には変わることはなく、依然として、業務プロセスの監視と維持、ならびに部下に対する日常的な指示と管理、情報処理を担っていることを明らかにした。その理由として、管理職は部門業績に対する責任、ならびにより上位の階層に対する説明責任を持つことから、部下を非常に独立性の高

いパートナーとして扱うことや、パフォーマンスの密接なモニタリングを放棄することは難しいことを挙げている。同様に、Hales (2005) は、フロントライン管理職を対象とした調査でも、役割に変化が認められないことを明らかにした。Hales の一連の研究は、管理職が担う役割自体の変化を検討したものであり、ミドル管理職ならびにフロントライン管理職を対象とした研究は、管理職の役割は概して安定的なものであり、大きな変化はないと主張する (Hales 2005)。

一方で、ポスト官僚制組織の特徴である「対話」という観点については、それと合致する方向で管理職の役割が変化していると指摘する研究がある。Vie (2010) は、R&D 部門のフロントライン管理職ならびにミドル管理職を対象に1週間の観察とインタビュー調査を行い、Mintzberg を含む4つの既存研究との比較を通じて、組織構造の変化と連動する形で管理職の行動の変化が生じているかを検討した。その結果、Tengblad (2006) がトップ・マネジメントを対象として実施した調査を通じて明らかにしたような、管理業務の減少といった傾向は認められなかったが、対話の重視とサポータティブなリーダーシップの発揮といった変化が認められることを明らかにした。具体的には、部下とのコミュニケーションは、管理職が情報を集めて意思決定を行うというよりは、自律的な部下と問題の解決策について話し合うタイプへと変化していた。また、管理職は、部下への配慮や心遣い (care and consideration : 雑談や挨拶、関心の表明) に時間を費やす、サポータティブなリーダーシップを発揮していた。部下も、管理職に対し、人への接し方についてのスキルを持っていることを重視し、優れたリーダーとは毅然としつつも、人間というものを理解し、話しやすく、部下と話す時間を取り、部下を一人の人間として扱う存在であるべきだと考えていた。これらの結果をふまえ、Vie は管理職の役割はポスト官僚制組織の特徴と合致する方向へと移行していると主張する。

さらに Vie (2012) は、R&D 部門のフロントライン管理職ならびにミドル管理職を中心に、その部下と上司も対象として、管理職の部下への配

慮 (care) について検討を行った。その結果、管理職は、例えば部下の家庭の事情を聞くことで状況を理解し、仕事の割り当てを調整するなど、配慮に基づいたマネジメントを行っていた。管理職は、配慮をすること、さらには、「配慮をする管理職」とみなされることには、部下マネジメント上の効果があること実感する一方で、配慮することに精神的負担を感じていた。それだけでなく、管理職は、配慮が重要である、という考え方に対しても疑問を持っていた。これらをふまえ、Vieは、管理職は部下からの期待に基づいて配慮をしており、部下への責任を果たすという意味で、精神的負担を伴う配慮を行うことを自らの役割として受け入れていると述べている。

このように、組織構造の変化による管理職の役割の大きな変化は生じていないものの、組織構造の部分的変化に追随する形で、管理職が元々、最も多くの時間を割いていた部下とのコミュニケーションの質がより対話的、かつ配慮を必要とする方向、すなわち管理職の精神的負担が高まる方向へと変化しており、管理職の役割の質に変化が生じていると言える。

IV 管理職の役割が抱える課題とその対処

1 管理職の役割が抱える課題

管理職の役割には安定的な部分も多いが、人事施策の効果を左右する運用の担い手という役割が加わり、かつ管理職の時間の多くを占める部下とのコミュニケーションは、指揮・命令から配慮を含む双方向の対話へとという質的な変化を遂げた。そのような変化を含む管理職の役割は、どのような課題を内包するのだろうか。組織における管理職の位置づけに基づく課題を整理した上で、役割の変化に伴う課題の変化について言及する。

組織階層の中間的な場所に位置づくミドル管理職という特徴に注目し、管理職の実態を明らかにした研究は、彼らが上司と部下との間に位置づく緩衝材という曖昧な立場にあり (McConville and Holden 1999)、上司や部下、他部門など様々な集

団と関わることで、相反する態度やスキル、要求に対処していること明らかにしている (Keys and Bell 1982)。その結果、管理職は日常的に矛盾する状況下で働き、上司から無意識的に話を踏みにじられたり、部下からは敵意を向けられることによる、孤独感や不安定さ、脆さを経験する (Sims 2003)。フロントライン管理職も、より上位の管理職と非管理職との間の中間的な場所に位置づくことから、同様の曖昧さと困難を抱えていると言えるだろう。

では、前節で概観した役割の変化は、管理職がそもそも抱える課題にどのように影響するのだろうか。管理職の役割がもたらす課題は、役割の曖昧さ (role ambiguity)、役割葛藤 (role conflict)、役割過負荷 (role overload) という概念を用いて説明されることが多いことから、最初に概念の概要を確認した上で、これらの概念を用いて整理していこう。役割の曖昧さとは、ある役割において期待されることが明確ではない時に生じるものである。一方、役割葛藤とは役割間の矛盾によって個人が引き裂かれる状態であり、役割過負荷は役割葛藤の一形態で、個人の時間やエネルギーに対して要求が過度であることで生じるものである。役割過負荷や役割葛藤は、管理職が役割を効果的に担うことを難しくする1つの大きな要因である (Eatough et al. 2011)。

前項で見てきた役割の変化は、管理職に役割遂行に必要な能力の不足という課題をつきつけると同時に、役割過負荷と役割葛藤をより深刻なものとした。例えば、管理職は概して人的資源管理上の役割を担うことに対し意義を見出し、そのプラスの効果を理解しているなど、役割を担うことに肯定的な態度を示しているものの (Wright et al. 2001; Renwick 2003)、人事施策を効果的に運用できていないことも少なくない (Holt Larsen and Brewster 2003; Whittaker and Marchington 2003)。その理由の1つが、求められる役割に対する能力の不足である。部門の業務を滞りなく進めつつ、人的資源管理上の役割を担い、同時に、多くの時間を費やす部下とのコミュニケーションにおいて配慮を示すという、役割の幅広さと複雑さは、必要とされる能力の幅広さ、ならびに必要とされる

能力の不明瞭さにつながることから、能力を獲得することは難しくなり、能力不足が生じやすくなる。

また、役割の拡大は役割過負荷にもつながる。McConville (2006) は、管理職が部門の業務を推進する役割と人的資源管理上の役割という2つの役割を担うことで、常に様々な問題に対処することを要求されるという役割過負荷の状態になり、部下と話したり、相談に乗るための十分な時間を取ることに難しさを感じていることを明らかにした。また、人事機能の意思決定に関わる権限移譲が進むことは、管理職の仕事を複雑にすることを通じて、役割過負荷になると同時に、役割の曖昧さを高める (Gilbert, De Winne and Sels 2011)。さらに、前述したように部下に対する配慮を伴うコミュニケーションも、管理職の精神的負担を高める。管理職は、部下とのコミュニケーションに最も多くの時間をかけていることから、この部分での負担感の増大は、管理職にとって非常に大きな意味を持つ。

役割の変化は、役割葛藤をも高める。そもそも管理職の仕事は役割葛藤を内包するが、人的資源管理上の役割をも担うことで、さらに部門の目標達成という短期的な目標と、例えば人材育成といった長期的な目標との間でも葛藤する (Hutchinson and Purcell 2010)。同様に、部下とのコミュニケーションが双方向的、かつ配慮を含むものとなったことも役割葛藤につながる。前述したように、管理職は配慮を通じたマネジメントを行いつつも必ずしも配慮が重要だとは考えていない中で、部下の期待に応えるべく配慮を行う。このことは、管理職自身が必要性を認識しつつも納得しているとは言い難い中で、部下から期待される役割を担うというタイプの役割葛藤を起している状態だと言える。

本稿は役割の変化に注目したが、管理職が役割遂行を難しくする要因は、役割そのものや、その変化だけでなく、役割を担う文脈の変化によっても生じる。ここでいう文脈とは、組織を含む環境要因のことであり、管理職の役割遂行に対しては、産業構造や国ごとの文化といったマクロレベルの要因 (Hannon, Jelf and Brandes 1996;

Parry and Tyson 2011) や、組織文化や組織風土といったメゾレベルの要因 (Fazzari and Mosca 2009; Friede et al. 2008; Stirpe, Bonache and Trullen 2015) が影響を与える。文脈に注目した Foster et al. (2019) は、技術革新ならびにリストラクチャリングがもたらす影響について言及している。通信技術の進展は、いつでもどこでも仕事することを可能にしたが、それにより管理職はいつでもどこでも仕事をしなければというプレッシャーにさらされるようになると同時に、仕事と仕事以外の生活領域の区切りの希薄になる。また、リストラクチャリング (組織階層の削減やと人員削減) は、管理職のキャリアの停滞や雇用不安だけでなく、管理職の人件費が抑制されることによる管理職自身のモチベーションならびに企業への忠誠心の低下をもたらす。このように、文脈の変化も、管理職が役割を担うことの負担感を高める。

2 課題への対処

管理職の役割が内包する課題に対して、どのような対処が可能なのだろうか。Longenecker and Gioia (1991) は、より上位の管理職が部下であるフロントライン管理職に対して、「フロントライン管理職は、自律的であり、自分で考えて動ける人材である」という先入観をもち、それがフロントライン管理職に対する悪気のない放置 (benign neglect) や、自分自身でなんとか対処すべきだ、という機能不全をもたらす態度につながっていることを指摘している。これは、より上位の役職者だけでなく、人事部にも当てはまるのではないだろうか。まずは、そのような先入観を捨て、管理職の役割をめぐっては対処すべき課題があることを認識することが必要であろう。

課題の対処の検討に際して、AMO理論 (Appelbaum et al. 2000; Boxall and Purcell 2003) の枠組みが有効である。AMO理論とは、人的資源管理とパフォーマンスとの関係を説明すべく構築された理論であり、個人のパフォーマンスに影響を与える要因として、A (ability: 能力), M (motivation: 動機づけ), O (opportunity: 機会) に注目するものである。ここでいう機会とは、働く環境が個人にとって好ましい状況であることを

意味する。

本稿では AMO の中から、特に O (機会) に注目し、管理職が役割を効果的に担うために必要な環境・支援について整理する。確かに、管理職の効果的な役割遂行に対しては、能力やモチベーションが大きく影響を与える。しかしながら、管理職が役割を担うための環境が十分に整備されていないことも、管理職の役割過負荷や役割葛藤を高める一因と考えられることから、ここでは機会に注目する。また、機会の提供は、能力やモチベーションの向上にもつながることも、機会に注目する理由である (Bos-Nehles, van Riemsdijk and Looise 2013)。

管理職による人事施策の運用に関する研究では、機会として職務設計や管理職のエンパワメント (Lepak et al. 2006)、役割遂行に必要な資源の量、職場に存在する脅威、組織の方針、組織構造、組織文化 (Stajkovic and Luthans 1998) を取り上げる。また、コンサルタントの活用、新たな人事制度の導入に際しては、効果的なタイミングで導入することも、機会としてあげられている (Trullen et al. 2016)。ただし、機会とは何かという点について現時点で定まった見解はなく、どのような機会がありうるのか、その説明は今後の検討課題である。

一方で、機会を提供することができる主体に注目する研究もある。管理職がその役割を担う上で、効果的な機会を提供しうる存在として注目されるのは、トップ・マネジメントと人事部である。背景には、彼らは機会を提供できるにもかかわらず、十分に提供していないという認識がある。例えば、Hutchinson and Purcell (2010) は、管理職の役割が、広範な人事業務を含む形で拡大・強化されているにもかかわらず、人事部やより上位の管理職からのサポートが不足していることを明らかにした上で、より上位の管理職、ならびに人事部のサポートが重要だと指摘した。同様に、Townsend and Kellner (2015) は、人事部は今以上に管理職に対してサポートティブであってもよいと述べている。

実際、トップ・マネジメントや人事部が今以上に効果的な機会を提供することが可能であ

る。トップ・マネジメントは、新たな人事施策が導入される際に、人事施策に意味を付与する役割を担い、管理職に対して直接的に、もしくは人事部に影響を与えることを通じて間接的に管理職に働きかけることができる (Mirfakhar, Trullen and Valverde 2018)。同様に、人事部からのサポートは、管理職が人事施策の運用を担うことを容易にする (Bos-Nehle et al. 2020)。Mirfakhar らは、人事と管理職が良好な関係性にあることで、管理職と人事部との共通認識が形成され、管理職の人事施策の運用に対する意欲が高まることを示した。

V おわりに

管理職の仕事の中核は、担当部門が担う業務を進める枠組みを構築し、スケジュールを管理し、成果をあげることである。その役割に大きな変化は認められないものの、中核となる業務への責任が重くなる中で、人事施策の効果を左右する重要な役割を担う存在として、人的資源管理上の役割をも担うようになった。このことは、人事施策の内容やその一貫性の程度によって、管理職が担う人的資源管理上の役割の大きさや難しさが、異なることを意味する。すなわち、業務管理に関わる役割と人的資源管理に関わる役割との間の葛藤だけでなく、自社の人事施策に一貫性がない場合には、人事施策の運用間で役割葛藤を感じるようになる。また、現在、ダイバーシティ・マネジメントに代表されるように、人的資源管理が個別化・多様化を前提に、異なるニーズを持つ個人を協働させるという方向へと進むことは、管理職の負担感や葛藤をさらに高めると考えられる。

部下とのコミュニケーションが、対話的、かつ部下の期待に応える形で配慮を伴うようになるという傾向も、今後も継続すると考えられる。管理職が最も多くの時間を割き、彼らの活動の中核である部下とのコミュニケーションにおいて、負担感が高まることもたまた影響は大きい。

以上の先行研究の知見に、日本での調査結果を重ねていこう。国の文化の違いがあるとはいえ、先行研究のレビューを通じて明らかになったこと

は、過負荷な状態にある日本の管理職に当てはまる部分が多いだろう。一方で、今回レビュー対象となった先行研究で論じられることが少なかったのが、部下と同等の業務を担当するといったプレイヤーという役割である。プレイヤーとしての役割を果たしつつ管理職としての役割を果たすことは、役割の過負荷につながる。また、プレイヤーとしての役割を担いたいわけではないが、担わざるを得ず、結果として管理職としての役割遂行に支障が出ているのだとすれば、役割葛藤につながる。

本稿は、管理職の役割が変化の中で、管理職の効果的な役割遂行が難しくなっていることを明らかにし、機会に着目した対処のあり方を整理した。最後に、今後の検討の方向性として3点提示する。まず、トップ・マネジメントや人事部のサポートとして何が有効かを明らかにすることである。トップ・マネジメントに限らず、本稿が対象とした管理職の直属の上司にあたる、より上位の管理職のサポートも検討対象になるだろう。より上位の管理職は、幅広い権限を持っていることから、広い視野に立った仕組みの構築や、人員の増員等資源の獲得・配分といった構造的な対応を行うことが可能である。これらの点の中には、既に検討されているものもあるが、管理職の役割が変化の中で、継続的に検討していくことが望まれる。

また、管理職の役割の再定義という議論も可能である。役割が膨らむ中、必要性を鑑み役割を削減するということである。ただし、管理職の役割の中には、比較的安定的なものも多いことから、大きな削減は難しいかもしれない。一方で、役割を部分的に他者とシェアするという方向性もある。例えば、部下のキャリアに関する相談を管理職だけでなく、キャリア・コンサルタントなどと共に担うといったことである。

さらに、人事機能の分権化の検討も可能である。管理職が人事機能を担うことは役割葛藤につながるが、そこで直面する役割葛藤の一部分は、管理職の権限不足によるものかもしれない。産業能率大学(2019)では、「マネジャーとしての期待に応えるために、十分な権限を与えられている

か」という問いに対して、課長クラスの37.4%が「(与えられていると)思わない」と回答した。この設問は、人事機能に関する権限に限定したものではないが、管理職が人事施策の運用を含め、その役割を担う上で適切な権限を持っているか、役割に鑑みて必要な権限は何か、といった議論も必要である。

管理職の重要性は今後も高まることが予想される。役割の変化とそれがもたらす課題を視野に入れた上で、彼らが効果的に役割を果たすことを可能にする仕組みづくりが求められている。

- 1) 企業規模100人以上の民間企業の雇用期間の定めのない一般労働者(短時間労働者に該当しない者)における「部長級」「課長級」の比率。
- 2) 部長1人当たりの部下の数は、「役職計」と「非役職」の合計の労働者数から部長級の労働者数を差し引いたものを、部長級の労働者数で除したものを。同様に、課長の部下の数は、「役職計」と「非役職」の労働者数から部長級及び課長級数の労働者数を差し引いたものを、課長級の労働者数で除したものを。
- 3) 同調査は、従業員数100人以上の上場企業に勤務し、部下を1人以上持つ課長を対象としたインターネット調査。回答者数は、第1回が不明、第2回は600名、第3回は651名、第4回は717名、第5回は714名である。
- 4) 同調査の対象者は従業員100名以上の企業に勤務し、一次考課対象の部下がいる課長相当の管理職2183名。調査実施時期は2019年3月。インターネット調査。
- 5) この設問の回答者は703名。「とても支障がある」14.5%と「どちらかと言えば支障がある」44.5%の合算。
- 6) 同調査の対象者は従業員数100名以上の企業に勤務する管理職と人事担当者それぞれ150名。管理職には事業本部長・部長クラスと課長クラスが含まれる。調査実施時期は2020年1月。インターネット調査。
- 7) 同調査の対象者は従業員数300名以上の企業に勤務する部下を持つ課長相当の管理職(経験年数半年以上)601名。調査実施時期は2020年3月。インターネット調査。
- 8) 「とても難しい」(21.2%)と「やや難しい」(65.7%)の合算。
- 9) ここでのミドルマネジャーは、40歳前後の、いわゆる課長相当の管理職を指す。

参考文献

- 産業能率大学(2019)「第5回上場企業の課長に関する実態調査」。
- 日本経済団体連合会(2012)「ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応」。
- リクルートマネジメントソリューションズ(2020a)「マネジメントに対する人事担当者と管理職層の意識調査」。
- (2020b)「ミドルマネジャーの役割に関する実態調査」。
- リクルートワークス研究所(2020)「プレイングマネジャーの時代」。
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000) *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Cornell University Press.

- Bondarouk, T., Looise, J. K. and Lempsink, B. (2009) "Framing the Implementation of HRM Innovation: HR Professionals vs Line Managers in a Construction Company" *Personnel Review*, 38, 472-491.
- Bos-Nehles, A., van Riemsdijk, M. J. and Looise, J. K. (2013) "Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation." *Human Resource Management*, 52 (6), 861-877.
- Bos-Nehles, A., van der Heijden, B., Van Riemsdijk, M. and Looise, J. K. (2020) "Line Management Attributions for Effective HRM Implementation." *Employee Relations: The International Journal*, 42 (3), 735-760.
- Bowen, D. E. and Ostroff, C. (2004) "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System." *Academy of Management Review*, 29 (2), 203-221.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2003) "Strategy and Human Resource Management." *Industrial & Labor Relations Review*, 57.
- Currie, G. and Procter, S. (2001) "Exploring the Relationship between HR and Middle Managers." *Human Resource Management Journal*, 11 (3), 53-69.
- Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavic, S. A. and Johnson, R. E. (2011) "Relationships of Role Stressors with Organizational Citizenship Behavior: A Meta-analysis." *Journal of Applied Psychology*, 96 (3), 619-632.
- Farrell, C. and Morris, J. (2013) "Managing the Neobureaucratic Organisation: Lessons from the UK's Prosaic Sector." *International Journal of Human Resource Management*, 24 (7), 1376-1392.
- Fazzari, A. J. and Mosca, J. B. (2009) "'Partners in Perfection': Human Resources Facilitating Creation and Ongoing Implementation of Self-managed Manufacturing Teams in a Small Medium Enterprise." *Human Resource Development Quarterly*, 20 (3), 353-376.
- Foster, W. M., Hassard, J. S., Morris, J. and Wolfram Cox, J. (2019) "The Changing Nature of Managerial Work: The Effects of Corporate Restructuring on Management Jobs and Careers." *Human Relations*, 72 (3), 473-504.
- Friede, A., Kossek, E., Lee, M. and Macdermid, S. (2008) "Human Resource Manager Insights on Creating and Sustaining Successful Reduced-load Work Arrangements." *Human Resource Management*, 47, 707-727.
- Gilbert, C., Winne, S. and Sels, L. (2011) "Antecedents of Front-line Managers' Perceptions of HR Role Stressors." *Personnel Review - PERS REV*, 40, 549-569.
- Guest, D. E. and Bos-Nehles, A. C. (2013) "HRM and Performance: the Role of Effective Implementation." In J. P. Guest, J. Paauwe and P. Wright (Eds.), *HRM and Performance: Achievements and Challenges* (pp. 76-96). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Hope-Hailey, V., Farndale, E. and Truss, C. (2005) "The HR Department's Role in Organisational Performance." *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 49-66.
- Hales, C. (1986) "What do Managers do? A Critical Review of the Evidence." *Journal of Management Studies*, 23 (1), 88-115.
- (1999) "Why do Managers Do What They Do? Reconciling Evidence and Theory in Accounts of Managerial Work." *British Journal of Management*, 10 (4), 335-350.
- (2002) "'Bureaucracy-lite' and Continuities in Managerial Work." *British Journal of Management*, 13 (1), 51-66.
- (2005) "Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager." *Journal of Management Studies*, 42, 471-506.
- (2006) "Moving down the Line? The Shifting Boundary between Middle and First-Line Management." *Journal of General Management*, 32 (2), 31-55.
- Hannon, J., Jelf, G. and Brandes, D. (1996) "Human Resource Information Systems: Operational Issues and Strategic Considerations in a Global Environment." *International Journal of Human Resource Management* 7 (1), 245-269.
- Holt Larsen, H. and Brewster, C. (2003) "Line Management Responsibility for HRM: What is Happening in Europe?" *Employee Relations*, 25 (3), 228-244.
- Hutchinson, S. and Purcell, J. (2010) "Managing Ward Managers for Roles in HRM in the NHS: Overworked and Under-resourced." *Human Resource Management Journal*, 20 (4), 357-374.
- Kellner, A., Townsend, K., Wilkinson, A., Lawrence, S. A. and Greenfield, D. (2016) "Learning to Manage: Development Experiences of Hospital Frontline Managers." *Human Resource Management Journal*, 26 (4), 505-522.
- Keys, B. and Bell, R. (1982) "Four Faces of the Fully Functioning Middle Manager." *California Management Review*, 24 (4), 59-67.
- Korica, M., Nicolini, D. and Johnson, B. (2017) "In Search of 'Managerial Work': Past, Present and Future of an Analytical Category." *International Journal of Management Reviews*, 19 (2), 151-174.
- Lepak, D., Liao, H., Chung, Y. and Harden, E. (2006) "A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research." *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 217-271.
- Longenecker, C. and Gioia, D. A. (1991) "Ten Myths of Managing Managers." *Sloan Management Review*, 33 (1), 81-90.
- McConville, T. (2006) "Devolved HRM Responsibilities, Middle-managers and Role Dissonance." *Personnel Review*, 35 (6), 637-653.
- McConville, T. and Holden, L. (1999) "The Filling in the Sandwich: HRM and Middle Managers in the Health Sector." *Personnel Review*, 28 (5/6), 406-424.
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- (2009) *Managing Berrett-Koehler*.
- Mirfakhkar, A. S., Trullen, J. and Valverde, M. (2018) "Easier Said than Done: A Review of Antecedents Influencing Effective HR Implementation." *The International Journal of Human Resource Management*, 29 (22), 3001-3025.
- Nishii, L. H. and Wright, P. M. (2008) "Variability within Organizations: Implications for Strategic Human Resources Management." In D.B. Smith (Ed), *The People Make the Place: Dynamic Linkages between Individuals and Organizations*. (pp. 225-248). New York, NY: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
- Parry, E. and Tyson, S. (2011) "Desired Goals and Actual

- Outcomes of e-HRM." *Human Resource Management Journal*, 21 (3), 335-354.
- Purcell, J. and Hutchinson, S. (2007) "Front-line Managers as Agents in the HRM-performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence." *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 3-20.
- Reed, M. (2011) "The Post-Bureaucratic Organization and the Control Revolution." In M. H. S. Clegg & H. Höpfl (Eds.), *Managing Modernity: Beyond Bureaucracy?* (pp. 230-256). Oxford: Oxford University Press.
- Renwick, D. (2000) "HR-line Work Relations: A Review, Pilot Case and Research Agenda." *Employee Relations*, 22 (2), 179-205.
- (2003) "Line Manager Involvement in HRM: an Inside View." *Employee Relations*, 25 (3), 262-280.
- Sims, D. (2003) "Between the Millstones: A Narrative Account of the Vulnerability of Middle Managers' Storying." *Human Relations*, 56 (10), 1195-1211.
- Stajkovic, A. and Luthans, F. (1998) "Self-Efficacy And Work-Related Performance: A Meta-Analysis." *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Stavrou, E. and Ierodiakonou, C. (2016) "Entitlement to Work-Life Balance Support: Employee/Manager Perceptual Discrepancies and Their Effect on Outcomes." *Human Resource Management*, 55 (5), 845-869.
- Stirpe, L., Bonache, J. and Trullen, J. (2015) "The Acceptance of Newly Introduced HR Practices: Some Evidence from Spain on the Role of Management Behavior and Organizational Climate." *International Journal of Manpower*, 36 (3), 334-353.
- Tengblad, S. (2006) "Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later." *Journal of Management Studies*, 43, 1437-1461.
- Tengblad, S. and Vie, O. (2012) "Management in Practice: Overview of Classic Studies on Managerial Work." In *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management* (pp. 18-44).
- Townsend, K. and Kellner, A. (2015) "Managing the Front-line Manager." In A. Wilkinson, K. Townsend and G. Suder (Eds.), *Handbook of Research on Managing Managers* (pp. 104-119).
- Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J. and Valverde, M. (2016) "The HR Department's Contribution to Line Managers' Effective Implementation of HR Practices." *Human Resource Management Journal*, 26 (4), 449-470.
- van Mierlo, J., Bondarouk, T. and Sanders, K. (2018) "The Dynamic Nature of HRM Implementation: A Structuration Perspective." *The International Journal of Human Resource Management*, 29 (22), 3026-3045.
- Vie, O. E. (2010) "Have Post-bureaucratic Changes Occurred in Managerial Work?" *European Management Journal*, 28 (3), 182-194.
- (2012) "R&D Managers Leading Knowledge Workers with Care." In S. Tengblad (Ed.), *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management* (pp. 146-164): Oxford University Press.
- Whittaker, S. and Marchington, M. (2003) "Devolving HR Responsibility to the Line: Threat, Opportunity or Partnership?" *Employee Relations*, 25, 245-261.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., Snell, S. A. and Gerhart, B. (2001) "Comparing Line and HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles, and Contributions." *Human Resource Management*, 40 (2), 111-123.
- Wright, P. M. and Nishii, L. H. (2013) "Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis." In D. Guest, J. Paauwe and P. Wright (Eds.), *HRM and Performance: Achievements and Challenges* (pp.97-110). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.

さかづめ・ひろみ 法政大学キャリアデザイン学部教授。
最近の主な著作として『シリーズダイバーシティ経営 管理職の役割』（共著，中央経済社，2020年）。産業・組織心理学，人材マネジメント専攻。