

# ミンツバーク

## 『マネジャーの仕事』

【企業経営と人事】

松山 一紀

### 1 本書の特徴と功績

現代企業において、マネジャーの育成は最重要の人材開発課題といっても過言ではない。にもかかわらず、マネジャーの役割や仕事に関する研究は、ここ数十年あまり進んでいないのが現状である。それはミンツバークによる本書が、あまりにも大きなインパクトを残したからなのかもしれない (Korica, Nicolini and Johnson 2017)。

マネジャーの役割や仕事に関する研究は、恐らく Fayol (1916, 1979) まで遡ることができる。ファヨールは鉱山所長としての経験から、マネジメントを「予測と計画、調整、組織化、指揮、統制」の5つの機能から構成されるとした。しかし、ミンツバークはこれらの専門用語が「実際、マネジャーが現実に行っている仕事を何もあらわしていない (Mintzberg 1973=1993: 18) として、マネジャーの日常行動を細密に描き出すことにしたのである。それは、豊富な経験的研究と経営理論の統合を図ろうとする試みであった (Korica, Nicolini and Johnson 2017)。

さて、こうした、いわゆる管理者行動研究は、ミンツバークによって始められたわけではない。『重役行動』(1951) を著したカールソンがその先駆者であるというのが一般的な見方である。彼は、日誌法と呼ばれる方法論を開発したことでも有名である (金井 1991)。恐らく 1970 年代の初頭頃までは、日誌法による研究が主流であったと思われる。しかし、ミンツバークは、管理者行動研究の主たる目的が、仕事の内容を記述することであるにもかかわらず、日誌法がそれに失敗したと断じて、別の調査方法を考案するのである。それが、構造化観察法であった。ミンツバークによれば、この方法は、日誌法の基本的利点であるフィールド・データの体系的記録という特徴をそなえているだけではなかった。ミンツバークは、この方法のおかげで「仕事内容のカテゴリーを帰納的につくりあげる柔軟性も維持できた (Mintzberg 1973=1993:

43)」としている。結局のところ彼は、この方法を用いて5人のCEOを観察し、その業務活動を克明に記録することによって、10あるマネジャーの役割を抽出することになるのである。そしてそれらは、ファヨールのいう経営者の機能とは全く異なるものとなった。

ではここで改めて、その10の役割についてみておこう。(Mintzberg 1973: 92-93=1993: 151)。

- ①フィギュア・ヘッド：象徴的な長
- ②リーダー：部下の動機付けと活性化に責任がある
- ③リエゾン：支援や情報を提供してくれる外部の接触や情報提供者からなる、自らで開拓したネットワークを維持する
- ④モニター：組織や環境を深く理解するために、さまざまな特別な情報（ほとんどが最新のもの）を探索し、入手する
- ⑤周知伝達役：外部や他の部下から得た情報を組織のメンバーに伝達する
- ⑥スポークスマン：組織の計画、方針、アクション、結果などを外部に情報発信する
- ⑦企業家：機会を求めて組織とその環境を調査し、変化をもたらすための「改善プロジェクト」を立ち上げる
- ⑧障害処理者：組織が重要かつ予期せぬ困難に直面した場合の是正措置の責任者
- ⑨資源配分者：あらゆる種類の組織的資源の配分の責任者
- ⑩交渉者：主要な交渉の場において、組織代表としての役割を担っている

本書の功績は、間違いなくこれらマネジャーの役割を抽出したことにある (邦訳書の表紙を見ればよくわかる)。Korica, Nicolini and Johnson (2017) によれば本書は、他のすべての管理職向け出版物を合わせたよりも多く参照されている。それまでの研究では、

主に一般的な仕事のパターンについての主張がなされているに過ぎなかったが、それらは簡潔で実務に即したのものとして提示されていなかった。しかし、ミンツバーグはその代わりに、理論と豊富な観察を組み合わせて、伝達しやすい共通の特性を抽出したのである。

それにしても、ミンツバーグは一体何のために、これほどまでにマネジャーの職務記述に関心をもったのであろうか。それは、本書のもう一つの功績と関係がある。管理者行動研究が始まって以来、マネジャーにまつわる定説は常に挑戦を受け続けてきた。その定説とは、マネジャーが組織におけるその他のメンバーとは異なり、まとまった時間のなかで、ゆっくりと思慮を巡らし、プランナーとしての業務に没頭できるというものであった。ミンツバーグの研究でも、この定説には疑念が生じた。彼は、調査を通じて、経営とは、絶え間ないペースで行われる大量の仕事からなっており、マネジャーの仕事には簡潔さ、多様性、断片化という特徴が常につきまとっていること、そしてマネジャーは会議でかなりの時間を費やし、さまざまな人々との間に多くの交互作用を有すること、文書よりも口頭でのコミュニケーションが重視されることなど、多くの幅広い結論を導き出すことになったのである。そしてこの点は、後に行われた、29人のマネジャーを対象とした観察調査の結果でもほぼ同様であった (Mintzberg 2009)。

さて、これらの結果のなかでも、特にミンツバーグが強調しているのは、マネジャーが常に刺激-反応という環境のなかで仕事をしているという点であろう。マネジャーは「予定を書き込んだ手帳の奴隷 (Mintzberg 1973=1993: 62)」であり、指揮者というよりは操り人形なのである。そして、全般的というよりはむしろ特定の事項へ関心を示す傾向が強く、仕事を通じて即時的活動を好むという特徴を有しているようであった。こうした発見事実は、マネジャー神話を払拭するのに十分だったと言える。そしてさらに驚くべきことにマネジャーは、その膨大な業務量のなかで、やむを得ず反動的に活動しているのではなく、むしろ、こうした環境のなかに自ら進んで身を置いているというのであった。金井 (1991) によれば、業績のすぐれた有能な管理者の活動パターンも断片化している。だとすればやはりそれは、管理者自らが望んでいるということなのであろう。鮮度の高い情報を、多くの源泉からリアル・タイムで一刻もはやく得たい、と

いうマネジャーの渴望がそうさせているのである。

## 2 フォロワーシップ行動論に照らして

ではここで少しだけ、筆者が提唱するフォロワーシップ行動論に照らして、こうしたマネジャーの行動について考えてみたい (松山 2018)。フォロワーシップ行動とは、フォロワー個人が有する従我と観我の相互作用から生じる。従我とは、個人を取り巻く内外の環境から有意味刺激を取り出し、それに適した行動を自動的に生じさせる自我システムを指している。一方の観我は、こうした従我の反応的行動を監視し、高い視座から吟味したうえで、それを抑制・制御する自我システムを表している。組織にとって有効なフォロワーシップ行動は主に3タイプに分類され、それらはそれぞれ、受動的忠実型、能動的忠実型、統合型と命名されている。まず、従我は標準以上に発達しているものの、観我が標準に達していない段階の行動を受動的忠実型行動と呼ぶ。有意味刺激に対して、迅速に反応することはできても、それに対して、疑問を抱き、批判することはできない。次に、両者ともに標準レベルに達してはいるものの、それらが顕在化した状態で拮抗している (統合されていない) 段階の行動を能動的忠実型行動と呼ぶ。刺激に対して疑問を抱くことはできるが、批判をするまでには至らない。最後に、両者が標準以上のレベルに達しているだけでなく、それらが統合され潜在化している段階の行動を統合型行動と呼ぶ。有意味刺激に対して疑問を抱いた場合には、それを修正し、より高度な反応を自然に示すことができる。以上が、フォロワーシップ行動論の概略である。なお、フォロワーシップ行動論では、トップでさえもが、組織にとってのフォロワーであることに注意が必要である。

さて、ミンツバーグによれば、「マネジャーの職務は熟慮型のプランナーを育てるのではなく、むしろ刺激-反応型の環境を好む適応性のある情報操作者をつくりあげる (Mintzberg 1973=1993: 276)」。これは、マネジャーの行動が、受動的忠実型の行動であることを意味しているのであろうか。さまざまな人々と接し、多くの刺激や情報に晒されるなかで、ただ従我だけを働かせて、反応する能力を高めているのがマネジャーなのであろうか。確かに、こうしたマネジャーが皆無とは言わない。しかし、刺激に反応するだけのマネジャーが組織の成果を高めるとも思えない。ミン

ツバークが気づいていたかどうかはともかく、有能なマネジャーは限られた時間のなかでも観我を機能させ、組織目標や外部環境からの要請との間で統合を図っているのではない。「適応性のある情報操作者」が何を意味しているのか、いまひとつ判然とはしないものの、こうした表現だけでは、有能なマネジャーの本質を表すことは難しいように思われる。手帳の奴隷のように見えても実は、無意識のうちに観我が機能しており、単なる適応以上の行動が生じているかもしれないからである。

もっと言えば、そもそも、マネジャー神話自体に問題があったのかもしれない。それはヒエラルキーの錯覚に過ぎないのである。上位者が頭脳であり、下位者が手足であるという固定観念は最早通用しない。ミンツバークの観察によって、「管理者は自分自身の活動の大半を自ら決定することができない」というパラドクスが確認されたことと金井（1991）は述べているが（金井 1991：159）、そもそも管理者も一人のフォロワーであることを考えれば、パラドクスとも言えないのである。なぜなら、人間（フォロワーシップ）行動とは内外環境からの刺激に対する反応の総称なのだから。そして、だからこそ、ミンツバークはマネジャーの仕事プログラム化しようと考えたのではないのか。ここでようやく、本書の真の目的が見えてくるのである。もし、マネジャーが刺激—反応環境のなかで機能する一つの装置なのであれば、マネジャーの職務を確実に理解することが、マネジメントを科学として捉え、それをプログラム化する第一歩となるからなのである。それは、「マネジャーを最後に救えるのが経営科学者である（Mintzberg 1973=1993：315）」というミンツバークの言葉に凝縮されている。

### 3 管理者行動研究のその後とミンツバーク批判

さて、Korica, Nicolini and Johnson（2017）も言うように、本書は絶大な人気を誇ってきた。1990年代に入ってから、グローバル化に対する意識の高まりのなかで、中国人マネジャーの仕事进行分析するといった研究も現れた。この研究では、中国人マネジャーのコミュニケーションパターンがアメリカ人マネジャーよりも、属人的であることが示唆された（Boisot and Liang 1992）。また、Tengblad（2006）は、4人のスウェーデン人CEOの活動を調査し、その結果を本書と比較した。しかし、その結果はミンツバークを支持

するものではなかった。観察された経営者の仕事は断片化されておらず、中断もされていなかったのである。また、経営者が簡潔さや中断を好むという点についても、明らかにはならなかった。確かに、こうした研究結果を見ると、筆者にも心当たりが出てくる。筆者が企業勤めを始めた1990年前後の日本では、まだ、管理職の仕事には余裕があったように思われる。部長や課長たちは、定時（午前8時）に出社したとしても、しばらくは何をするでもなく、新聞を読んだり、若手社員を呼びつけては、およそ仕事とは関係のない話に花を咲かせていたように記憶しているからだ。こうした状況が劇的に変化したのは、バブル経済の崩壊が確実にあった1992年あたりではないだろうか。それまでとは打って変わって、部長や課長が人差し指1本でワープロを打ち始めたころである。

ミンツバーク研究に対する違和感はこうした点に求められる。Korica, Nicolini and Johnson（2017）も言うように、ミンツバークの研究がより広い制度的および歴史的な文脈から切り離されたものとして、マネジャーの仕事捉えているためであろう。1980年代後半から1990年代初頭にかけての日本企業には、当てはまらない可能性があるということである。もちろん、先の事例が特殊である可能性もある。だからこそ、わずか5人のCEOを1週間観察しただけで、すべてが明らかになったとすることはできないのである。ミンツバークは、1週間の観察期間が分析的に十分であると考えたが、観察期間を都合良く、恣意的な期間に限定することは、必然的に学ぶべきことを制限するとKorica, Nicolini and Johnson（2017）は言う。最も重要なことは、エスノグラフィーのように、より長い期間研究して初めて、マネジャーの行動パターンが見えてくるということなのである。研究者は、自分が「典型的な」1週間の観察したかどうかを疑うべきなのである。

さて、現代日本企業における中間管理職層の仕事に見られる大きな特徴の一つに、プレイング・マネジャー化がある。プレイング・マネジャーとは、部下管理や指導、育成といったマネジャーとしての役割と、一般業務といったプレイヤーとしての役割を兼ね備えた管理者を指している。例えば、産業能率大学が2015年に実施した調査によれば、プレイヤーとしての仕事が全くないと回答した課長は0.9%であった。ほぼ100%に近い課長がプレイング・マネジャーであ

ることが理解できる。また、労働政策研究・研修機構(2011)では、役職別に見たプレー度が調査されている。それによれば、課長職のプレー度は平均59.0%、部長職のプレー度は平均48.9%であることが明らかになっている。管理者の全業務の、実に半分が一般業務に割かれていることになる。本書に、こうしたプレイング・マネジャーに関する記述がないことも、違和感を生じさせている。さらに本書では、「マネジャーの職務は驚くほど類似している(Mintzberg 1973=1993:7)」として、職長、社長、政府の管理職などが例として挙げられている。しかし、本当にCEOと中間管理職を同一に捉えて問題ないのであろうか。

#### 4 『マネジャーの実像』(2009):現在のミンツバーグ

前述したように、その後、ミンツバーグは自らで再調査を実施した。しかし、29人のマネジャーを観察して行われた結果には目新しい発見事実はなかった。もはやミンツバーグは管理者行動には関心がないようである。彼の関心は「マネジメントされる側」に向き始めているように思われる。それがコミュニティーであり、その機能としてのコミュニティーシップである。ミンツバーグは言う。「組織を得体のしれない階層の積み重なりと考えるのではなく、積極的に関わり合う人々のコミュニティーとみなすことほど、自然な発想はない」と(Mintzberg 2009=2011:366)。これは素晴らしい発想だ。筆者は個人行動にフォーカスしているためフォロワーシップと表現しているが、根は同じところにあるように思われる。また、近年コミュニティーにおけるフォロワーシップの重要性を訴えている鷲田(2015)にも通じている。

ミンツバーグは、同書の最後で、アンデルセン童話の「裸の王様」を取り上げ、「王様は裸だよ!」と叫んだ子供を素晴らしいリーダーだと褒めたたえている。それは、その男の子がまわりにいた誰よりも自然に振舞ったためだと言う。とても興味深い考察である。ただ、筆者の見解を述べさせてもらえば、この子供はこの時点ではまだリーダーになりえていない。彼はまだ、コミュニティーのなかから飛び出したファースト・フォロワーに過ぎない。その後、彼のもとに、追従するフォロワーから成る新たなコミュニティーが

生じたときに、初めて彼はリーダーとなるのだ。このように、いま改めて、リーダーシップやコミュニティーシップ、そして、マネジメントや組織について考える必要のあることを、ミンツバーグは教えてくれている。この後、同書は次のような言葉で閉じられている。「これらのものはみな、もっとシンプルで、自然で、健全であっていいはずだ(Mintzberg 2009=2011:368)」と。この言葉は、マネジメントという仕事を断片的に分割するあまり、遂にはその本質を捉えきれなかった(Mintzberg 1994)自分自身への自戒の言葉なのかもしれない。そして、それはまた、彼が到達した新境地を表してもいるのであろう。

Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*, Harper Collins Publishers Inc. (=1993, 奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房)

#### 参考文献

- 金井壽宏 (1991) 『変革型ミドルの探求——戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房。  
 松山一紀 (2018) 『次世代型組織へのフォロワーシップ論——リーダーシップ主義からの脱却』ミネルヴァ書房。  
 労働政策研究・研修機構 (2011) 『仕事特性・個人特性と労働時間』労働政策研究報告書 No. 128。  
 鷲田清一 (2015) 『しんがりの思想——反リーダーシップ論』角川新書。  
 Boisot, M. and Liang, X. G. (1992) "The Nature of Managerial Work in the Chinese Enterprise Reforms. A Study of Six Directors," *Organizational Studies*, Vol. 13, No. 2, pp. 161-184.  
 Fayol, H. (1979) *Administration industrielle et générale*, Edition Presentee par P. Morin, Dunod. (=1985, 山本安次郎訳『産業ならびに一般の管理』ダイヤモンド社)  
 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*, Vol. 19, No. 2, pp. 151-174.  
 Mintzberg, H. (1994) "Rounding out the Manager's Job," *Sloan Management Review*, Vol. 36, No. 1, pp. 11-26.  
 —— (2009) *Managing*, Berrett-Koehler Publishers, Inc. (=2011, 池村千秋訳『マネジャーの実像——「管理職」はなぜ仕事に追われているのか』日経BP社)  
 Tengblad, S. (2006) "Is There a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later," *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 7, pp. 1437-1461.

まつやま・かずき 同志社大学社会学部産業関係学科教授。  
 著者に『フォロワーシップ行動論——「こと・ば」と言葉』(中央経済社, 2023年)。組織行動論, 戦略的人的資源管理論専攻。