

2016年2月24日 全13頁

《実践》ヒューマンリソース

「管理職務」というマネジャーの役割

マネジメント・アプローチによる「管理職務」についての考察

コンサルティング・ソリューション第二部
コンサルタント
佐藤 翔

[要約]

- コンсалティング・プロジェクトの実施において、筆者はコンサルタントとして多くの管理職の方にインタビューを行う。彼/彼女らに、「管理職としてどんな仕事をしているか？」という質問をすると言い淀んでしまうケースが多く見受けられる。
- これは、彼/彼女らが、「管理職務」という役割を自覚していないことが理由ではないかとの問題意識から、本レポートではマネジャーの役割の1つである「管理職務」に着目し、「管理職務」の実態を解明するための考察を試みる。
- まず、経営学者ミンツバーグの名著「マネジャーの仕事」を紹介し、過去、マネジャーの行動・役割についてどんな研究がされてきたのかを確認する。ミンツバーグのマネジャー研究は、マネジャーの行動分析が目的とされておりマネジャーの役割が非常に多岐にわたるものであるということが明らかにされているものの、マネジャーの専管事項である「管理職務」という切り口では言及されていない。
- 次に、本レポートの本題である「管理職務」とは何か、について考察する。ポイントは、「管理職務」が企業の事業規模拡大・人員増加により必然的に生じたものである、という視点である。事業が拡大するに連れて、必然的に業務に非効率が生じる。「組織の非効率を排除し、組織の力を引き出す役割」を担うのが「管理職務」であるというのが本レポートの結論である。
- 最後に、「管理職務」をマネジャーに意識づけるために企業経営者ができる取り組みについて検討を行い、本レポートを締めくくる。

1. はじめに

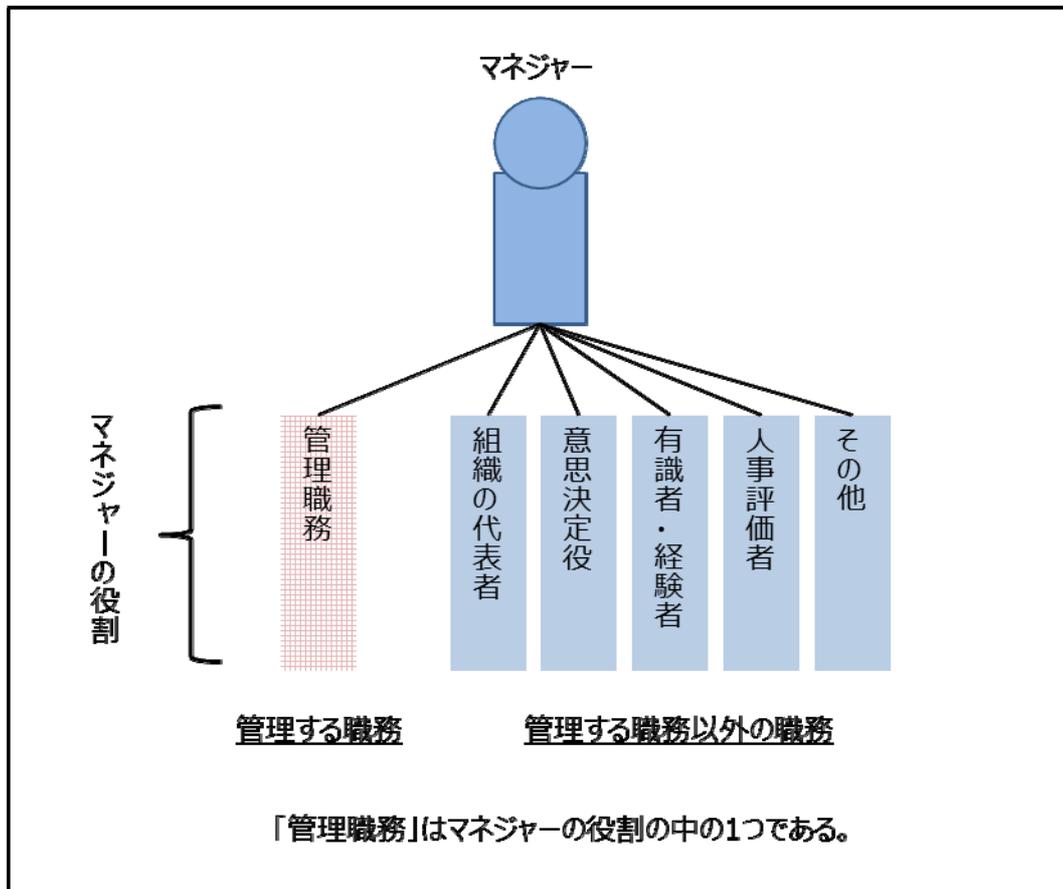
企業の人事制度改革コンサルティング等の実施において、クライアント企業の役員や従業員の方々にインタビューするケースが多い。インタビューは、クライアント企業の事業内容、社内制度の運用実態、さらに規程等からでは読み解けない企業の文化・歴史、そこで働く従業員の強みやモチベーション等を把握するために、プロジェクトの比較的初期の段階で実施される。インタビュー対象となる方々の中には、当然ながらマネジャーも多く含まれているわけだが、そのマネジャーへのインタビューで感じた“ある違和感”が本レポート執筆の動機となっている。

インタビューはまず、その人物の入社後から現在までの経歴を中心に話を聞く。様々な異動、昇格があり、従事する業務が変わり、役割も変わる。当時を思い出してもらいながら、なにに喜びを感じ働いていたのか、どんなことに苦勞を感じたのかをその人物の職歴に沿って話してもらおう。次に、彼/彼女がマネジャーとして所管する組織の業務内容について話を聞く。その組織の行っている業務内容、その意義・役割についてはとても流暢に、様々な過去の経験を交えて表現豊かに語ってくれる。さて、その次の質問である。彼/彼女に自身が管理職としてどんな行動をしているかと尋ねると、多くの方が答えに困ってしまう。日常的に担っている役割であるはずなのに、一瞬戸惑ったような表情が見られる。自身の管理職としての役割を即答できる方は非常に少ない。

さらに、彼/彼女に管理職としての自身の役割を答えて頂いた内容の中でも、それが管理職に特有の職務（本レポートでは「管理職務」という。）としての役割なのか、組織の長としての役割なのか、意思決定者としての役割なのか、あるいは有識者・経験者としての役割なのか、プレイヤーとしての役割なのかをはっきり区別ができていないと感じられるケースが多く見受けられる。

本レポートでは、「管理職務」とは何か、についてより明確に理解するために、マネジャーの役割を管理する職務と管理する職務以外の職務という切り口で整理する。その上で、「管理職務」が具体的にどんな職務であるかについて考察を試みる。「管理職務」を知ることで、マネジャーが自身の「管理職務」の役割（図表1参照）を認識し、管理職として更に組織の利益に貢献できるようになれば幸いである。

(図表1) 本レポートにおけるマネジャーの概念



(出所：大和総研作成)

なお、本レポートでは役割のことを「管理職務」、組織において管理職務を任された者を「マネジャー」と表記し、この2つの言葉の混同を避ける。

また、本レポートで取り扱うマネジャーとは、企業のマネジャーを想定している。本レポートにおいてマネジャーとは、企業におけるある一単位の組織¹の長である。一般に「中間管理職」と言われる立場の方々をマネジャーと想定し議論を進めていく。なお、役員の役割もマネジャーの役割とその多くが重複するが、役員の立場は従業員として企業に雇用される立場とは異なる²ため、本レポートにおいては企業の役員はマ

¹ たとえば、「係」、「課」、「部」、「本部」等。

² 経営トップを含む役員（取締役）は株主から企業経営・経営の監督をする者として選任された立場であり、従業員で管理職務を主な職務として行う中間管理職とはその性格が異なることから、本レポートにおいては議論の内容をより明確にするため役員はマネジャーに含めないものとして考察を進める。ただし、

ネジャーに含めないものとしていることに注意されたい。

さて、「管理職務」の考察という本題に入る前に、マネジャーについての代表的な先行研究を概観しながら、マネジャーについて判明している事項について確認したい。

2. マネジャーの行動についての先行研究

マネジャーは実際にどんな仕事をしているのだろうか。今現在マネジャーを務めておられる読者の方々におかれては、日常遂行している仕事自体がマネジャーの仕事あるいは行動だと思われるかもしれない。このマネジャーの仕事あるいは行動を詳細に研究したのが経営学者のヘンリー・ミンツバーグである。ミンツバーグはマネジャーの実際の行動から、その役割を抽出するというアプローチ（以下、行動分析アプローチという。）によってマネジャーの行動分析を行った。

以下、ヘンリー・ミンツバーグの著書「マネジャーの仕事（白桃書房、1993）」より、マネジャーに観察された行動（ミンツバーグは「役割」と表記している）について紹介する。

ミンツバーグは5人のマネジャー³の行動を観察し、その行動を逐一書き記すことにより、マネジャーの行動の収集を行った。その後収集した雑多な行動の中からマネジャーの役割を10に分類し、それぞれを3つの役割セットに整理している。3つの役割セットとは、(1)対人関係の役割、(2)情報関係の役割、(3)意思決定の役割である。

(1)対人関係の役割には、フィギュアヘッド、リーダー、リエゾンという3つの役割を含んでおり、「そのマネジャーの肩書と権限に結び付いており、本質的に対人関係の展開にかかわっている。」と説明されている。

(2)情報関係の役割には、モニター、周知伝達役、スポークスマンという3つの役割を含んでおり、「情報の受信と発信にかかわる。」と説明されている⁴。

先行研究の中には役員や経営トップをマネジャーに含めて分析しているものも多い。

³ ここで観察の対象とされたマネジャーは全員経営者であるが、経営者であっても中間管理職であっても、その役割に大きな違いはない。ミンツバーグは上位層のマネジャー（経営者）と下位層のマネジャー（中間管理職）の役割について次のように述べている。「どの階層のマネジャーも共通の役割を、力点を変えながら遂行しているという主張に要約できよう。」ミンツバーグの観察の対象とされたマネジャーは経営者であるが、その観察された役割は中間管理職においても大きく変わらないものとして議論を進める。

ちなみに、「力点を変えながら・・・」というのは、組織の下位層のマネジャーは「障害処理者」と「交渉者」（いずれも図表2参照）がもっとも関連する役割だとしており、日々の業務問題に関心があるからである、とその理由を述べている。なお、ミンツバーグは組織階層だけではなく、組織の大小、業種の影響、職種（生産部門、販売部門、スタッフ部門）、人物のパーソナリティ、企業のライフサイクル等が、力点を置く役割に影響しているという。

⁴ 情報とは、口頭での伝達、ダイレクトメール、寄付の依頼、部下からの報告などマネジャーが受け取る

(3) 意思決定の役割には、企業家、障害処理者、資源配分者、交渉者のという4つの役割を含んでおり、「重要な意思決定を下すことに関連している。」と説明されている。

それぞれの役割とその具体例をまとめたのが図表2である。(なお、図表2の具体例については、内容をイメージしやすいように筆者が意識した部分、付け足した部分があることをここに記載しておく。)

(図表2) 3つの役割セットと10の役割

役割の説明		具体例
対人関係の役割		
フィギュアヘッド	組織の象徴となる役割	・重要取引先の創立30周年イベントにおいて、そのイベントに威厳や貫禄を添えるために司会役を務める。
リーダー	組織の統率をとり、部下を動機づける役割	・部下を励ますことで仕事に対する動機づけを与える。
リエゾン	外部ネットワークを構築・維持する役割	・同格者の昇進を雑誌で知ったマネジャーが祝電を送る。 ・他社のマネジャーと個室レストランでランチを取る。
情報関係の役割		
モニター	社内外の情報を収集する役割	・うわさ話で、ある重要人物が取引先から他社に転職するということを知る。
周知伝達役	外部情報を内部に伝達する役割	・ある部長宛に届いた技術関係の会議への招待状がその技術を担当する部長に回される。 ・クライアントとの電話会議の内容を、秘書が文章になおして部下に送る。
スポークスマン	内部情報を外部に伝達する役割	・あるマネジャーは、来訪団体に組織の沿革を説明し、業界団体には組織の諸計画について説明する。それから同じ内容について報道関係者とのインタビューに応じる。
意思決定の役割		
企業家	業務変革を起こす役割	・組織のキャッシュ・ポジションを良くしようとする施策を試みる。 ・弱体部門をしばらくの間本社に移すことにより、自らテコ入れしようとする。
障害処理者	障害・危機に対応する役割	・自社に重要な部品を開発する協定を結んだ納入業者が、その後競争相手に企業買収された。納入業者との契約書を確認し、在庫がどれだけ必要かを確認し、納入業者に対応する手段を検討する。
資源配分者	組織の資源を配分する役割	・予定を立てて自分の時間を配分し、部下に仕事を割り当て、新設備の導入も同ような変革を実行し、予算案の作成・承認をする。 ・ある部下が経営者に、調査を開始するためにコンサルタントを導入することの承認を求める。
交渉者	組織を代表して交渉を行う役割	・社長が組合との新しい協約の交渉の大詰めになって呼び出される。 ・大企業のトップが新株発行の問題で金融機関とその引受け交渉にあたる。

(出所：「マネジャーの仕事」ヘンリー・ミンツバーグ著、白桃書房、1993)より大和総研作成)

このマネジャーの行動分析の研究は非常に興味深い多くの示唆⁵が示されているも

情報で、そのマネジャーの上司・部下、外部関係者に発信する雑多の情報を含んでいる。

⁵ たとえば、マネジャーの実際の職務の内容について、次のような研究結果が出ている。マネジャーはデ

の、「管理職務」とは何かを明らかにしているものではない。これは研究が、マネジャーの行動分析を目的としているためだと考えられる。この研究によりマネジャーの行動については整理できたものの、それがマネジャー特有の職務であるのかについては明らかになっていない。ミンツバーグの研究で用いられた行動分析アプローチの限界がここにあるのだろう。そして、「管理職務」がマネジャーに認識されていない原因の1つが、今までのマネジャー研究の多くが行動分析アプローチによるものだったためではないかと筆者は考える。

本章ではマネジャーの役割についての代表的な研究として、ミンツバーグの研究を紹介した。一方、本レポートにおいては割愛するが、マネジャーと対比して語られることの多いリーダーに関する研究の方がマネジャーよりも多くの研究成果が見られる^{6, 7}。

3. マネジメント・アプローチによる「管理職務」の考察

この章では、本レポートの本題である「管理職務」とは何かについて考察を行う。

ミンツバーグの行動分析アプローチとは異なるアプローチによりマネジャーの本質的な職務である「管理職務」の実態について考察する。ポイントは、「管理職務」が企業の発展・拡大に伴って必然的に発生すると考えることである。

なお、本レポートにおいては、経営者視点から企業の発展・拡大を促進させるための方策を検討するアプローチのことをマネジメント・アプローチと呼ぶこととする。

要点は次のとおりである。企業が成長し、業務が拡大するに伴い従業員や業務の種

スクに向かって精神集中しながらビジョンを構想し、根を詰めて戦略を練っているのではなく、バラエティに富んだ山のように積もった仕事を間断なくこなしている。ミンツバーグの研究において、対象となった経営者たちの活動をその継続時間別に見た分布では、観察された活動の半分は9分以内に完了しており、わずか10分の1の活動だけが1時間以上かかるものだった。

⁶ リーダー研究は非常に様々なバリエーション（リーダーシップの定義、リーダー教育・育成、あるべきリーダー像、リーダーの行動基準、リーダーの評価に関する研究等）がある。また、日本でも広く知られた研究としては、リーダーシップとマネジメントは明確に違うものとして対比した格言「マネジャーはものごとを正しく行い、リーダーは正しいことをする」で有名なウォレン・ベニスの研究などがある。

⁷ 筆者が過去10年分（2006年～2015年、各1月～12月号）のDIAMONDハーバード・ビジネス・レビューの特集を集計したところ、リーダーシップを特集する号が18号分（全体の15.0%）あった一方、マネジャーもしくはマネジメントを特集する号は2号分（1.7%）しかなかった。ちなみに、多く特集されていたテーマは、①経営もしくは戦略 30号分（25.0%）、②リーダーシップ 18号分（15.0%）、③マーケティング 8号分（6.7%）、④組織もしくは人事 7号分（5.8%）という結果だった。マネジャーやマネジメントの研究に比べ、リーダーシップ研究がいかに注目されているかということがわかるだろう。

類および業務量も増え、組織そのものが大きくなる。組織が大きくなると小さく分けた方が効率的な運営ができるようになり、小さく分けた組織ごとにマネジャーを配置すること（＝経営者が「管理職務」に従業員に任せること）が必要となってくる。「管理職務」とは企業の成長による組織拡大から必然的に生じる役割だと考えることがポイントである。

マネジメント・アプローチによる「管理職務」の定義づけを試みるにあたり、ここでは架空のあるベンチャー企業が成長していくケースを想定する。

そのベンチャー企業は仮にビッグ・データ・アナリシス（BDA）と言うこととしよう。情報系の大学院生が在学中に仲間と立ち上げたIT企業である。大学院で専攻していた高速データ処理エンジンを応用して、コンビニやスーパーなど店舗における顧客の購買行動をパターン化し、最適な商品棚の配置を提案するソリューションを提供する。

同じ大学院で情報処理を専攻していた2人がアイデアとスキルと少しの資金を出しあって、ビジネスモデルを構築した。2人の役割分担は、1人がCEO兼営業担当、1人が技術担当役員とした。

起業当初は営業に苦労したが、あるスーパーで実験的にソリューションをテストさせてもらった。実験は短期間だったが、目に見える結果が出た。スーパーの担当役員の評価は高く、より広範囲の店舗に導入してみようという話になり、事業化に弾みがついた。

広範囲の店舗にソリューションを導入するということで、プログラムのカスタマイズやサーバーメンテナンス等を行うエンジニアの増員が必要となった。同じようなソリューションを同業他社も考えているかもしれないということで、いち早く顧客を囲い込むために営業員も増やすこととした。案件が取れるようになると、契約等の事務手続きを行うスタッフの増員が必要となった。

このようにBDAは事業の拡大に合わせ、その人員を増大させていった。当初2人だったBDAは、やがて従業員70名を抱えるまでに成長した。いつの間にか2人の役員だけでは70名の従業員を統率できなくなっており、社内にはいろいろな非効率が目立ってきたのである。

営業員があるスーパーにソリューション導入の営業に行ったときのこと。そのスーパーの担当役員と話をしていたらどうやらBDAの他の営業員が数ヶ月前にも営業に来たことがあるようでソリューションの内容を知っていた。スーパーの担当役員は

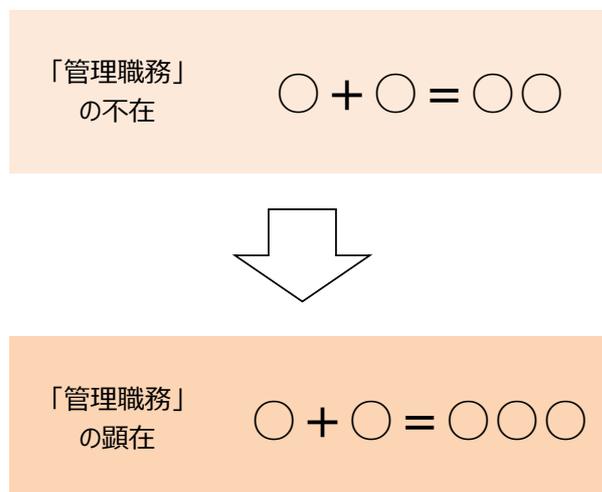
以前営業の話聞いたことを失念しており、再度営業を受けてしまったが説明用資料を見た途端に以前営業を受けたという事実を思い出したらしい。以前断られた同じ営業先に二度目の営業をしてしまったのである。営業訪問した時間だけではなく、提案準備にかけた時間も含めると、この営業員は多くの時間を無駄にしてしまった。

今まで何の管理もされず自律して動いていた営業員たちだったが、人数が増えたことでその統率が取れなくなってきていた。

同じようなことがエンジニアたちの間でも起こっており、複数の顧客から同じような仕様のカスタマイズを依頼されたエンジニアがそれぞれ別個にプログラム開発を行っていた。一度作ったものを再利用することで効率的な開発が行えるものだが、エンジニアたちを統率する役割の不在によって非効率を生じさせてしまった。

CEOはもう一人の役員と議論して、営業部隊、エンジニア部隊、そして最近さらに増員したスタッフ部隊にも各部隊を統括するマネジャーを置くことにした。「組織の力を引き出すこと」をマネジャーのミッションに設定した。言い換えれば、非効率が生じていたことにより $1 + 1 = 2$ でしかなかった組織を $1 + 1 = 3$ にすることがマネジャーの役割なのである。(図表3参照)

(図表3) 管理職務の役割イメージ



(出所：大和総研作成)

これは、部下に仕事をうまく割り振ることに限らず、部下一人ひとりに個人の力をより発揮できる仕事を配分すること、部下の個性を把握し部下同士の相性を考えた上でもっとも成果を発揮できるように組合せること⁸も含まれる。

⁸ リーダーおよびマネジャーの実践についての世界的権威として紹介されるマーカス・バックinghamの著書「最高のリーダー、マネジャーがいつも考えているたったひとつのこと」(日本経済新聞出版社、2006)

さて、BDAの事業規模拡大による「管理職務」の発生の過程が、「管理職務」の重要な側面を示唆している。「管理職務」の本質が「組織の非効率を排し、組織の力を引き出す」ことにあるということだ。

ある程度以上の規模の企業において、マネジャーが「管理職務」をきちんと遂行していない場合には、業務の重複による非効率、従業員の力の埋没、業務負荷の特定従業員への偏重、スキル承継の断絶、ベストプラクティスの属人化、情報の非共有化などさまざまな弊害が生じてくるだろう。

「管理職務」とは、これらの組織拡大に係る弊害を避けるため管理対象の組織の業務を把握し、効率化を進め、部下に適切に配分することである。これらの施策を通じて「**組織の非効率を排し、組織の力を引き出す**」ことが「管理職務」の役割である。

マネジメント・アプローチによる考察により、経営者がマネジャーに求める役割こそが「管理職務」であることを確認できた。そしてこの役割は、組織内の人材配置や業務配分を行うことから、公式な権限（マネジャーという役位に基づく権限）を必要とする。したがって、その性質上マネジャーのみが担うことができる役割なのである。「管理職務」は、部下が代替することができない役割であることから、マネジャーの役割の中でも最も重要性が高いものの一つであるということができる。

4. 「管理職務」をマネジャーに意識させるために経営者がすべきこと

この章では、「管理職務」がどういうものであるかをマネジャーが理解し、その役割を実行するにはどうすればいいのかについて、“経営者がすべきこと”という視点から検討を行う。

筆者は現場のマネジャーが「管理職務」を意識するには次の3つの施策が必要だと考える。

- ① マネジャーの権限と責任を定義する
- ② 昇進要件に「管理職務」の適性を加える
- ③ 「管理職務」実践研修を行う

まず、①マネジャーの権限と責任を定義する では、マネジャーの職務権限規程に「管

によると、すぐれたマネジャーの仕事について「部下の才能を業績に結びつける一番の方法を見つけ出すこと。」とし、卓越したマネジャーが知っているマネジメントのコツを「部下一人ひとりの特色を発見し、それを有効に活用すること。」と結論づけている。

理職務」について記載があるかどうかが問題となる。いくつかの企業の職務権限規程における課長についての記述のうち、多くの企業で共通するものを図表4に挙げた。

(図表4) 職務権限規程 (共通する項目)

(課長)

部長の指揮下にあつて、課内業務活動を統轄し、次の職務の遂行に対し、権限と責任を有する。

- 1) 課内の業務活動の計画立案
- 2) 課内における適切な人事管理並びに服務規律の監督及び指導
- 3) 課内職員に対する教育訓練の計画並びに実施
- 4) 課内業務活動の改善及び合理化のための方策の検討、立案並びに実施
- 5) 課内職員に対する人事考課

(出所：大和総研作成)

これをミンツバーグの先行研究に照らしてみる。1)の「課内の業務活動の計画立案」は、組織の資源をどこに割り当てるか、ということである。“資源配分者”の役割にあたる。2)、3)、5)は課内職員の指導・教育と括ることができ、“リーダー”、“モニター”、“周知伝達役”の役割を組み合わせて行っているものである。

(例 会社のルールに則って (組織外部の情報を収集する“モニター”の役割)、人事部からのアナウンスに従い (組織外部からの情報を組織内部に伝える“周知伝達役”の役割)、課内職員のモチベーションを上げるように (“リーダー”の役割)、適正な人事考課を行う。)

「管理職務」について言及されているのは、4)の「課内業務活動の改善及び合理化のための方策の検討、立案並びに実施」である。これを、『増加する業務の整理、作業の合理化を行い組織の非効率を排するための方策の検討、立案並びに実施』と読み替えれば「管理職務」であるということが強調される。

ただ、これだけで十分とは言えない。少なくとも次の項目が必要だと筆者は考える。

『課内職員の適性を把握した上での効率的・効果的な職務分担の検討、実施』

課内職員の適性を把握せずして、組織の非効率を排するための方策の検討、立案並びに実施は不可能なのである。

マネジャーの権限と責任について、自社の職務権限規程に「管理職務」としての役割が記載されているかをチェックしてみたい。

次に、②昇進要件に「管理職務」の適性を加える は、さらに2つの要素の検討が必要となる。1つ目は「管理職務」に必要とされる能力は何かということであり、2つ目はその能力をどのように判定するか、ということである。

「管理職務」に必要とされる能力としてイメージしやすいのは、野球、サッカー、駅伝などのスポーツチームの監督だろう。1人のエースを輝かせるためのチーム構成にするのか、エースがいなくてもメンバーの力を組み合わせて総合力で勝負するチーム構成にするのか。監督はメンバー全員の個性や適性を見定め、もっとも効率的・効果的な組合せを検討し、練習試合でその組合せを試し、本番での勝利を狙う。

では、そのチーム監督としての能力を企業においては、どうやって判定し、社内の昇進の判断に使うのか。その方法は確立されているわけではないが、1つの方法としてインタビューが考えられる。業務は多くの場合、チームで行われている。その昇進対象者がどれだけチームメンバーに関心を持ち、適性を把握しているかという定性情報を昇進の要素に加えるのである。具体的には、昇進対象者（この時点では昇進対象者も組織の1メンバーである）に、同じチームのメンバー一人ひとりについて、そのメンバーの性格、モチベーションを感じるもの、得意とする仕事の方法などを聞いてみる。「管理職務」の適性があれば、これらの質問に対して、そのメンバーの上司と答えが大きく異なることはないだろう。さらに、「管理職務」の素質があれば、上司・部下というタテの関係ではなく、同僚というヨコの関係を使った非公式のコミュニケーションから上司でも把握していなかったメンバーの個性を把握しているかもしれない。

最後に、③「管理職務」実践研修を行う は、一般的な管理職研修で行われている「マネジャーとリーダーの違い」や「マネジメントのスタイル」等を研修講師が一方的に教えるものではなく、次のようなケーススタディ形式の演習を行うものである。例えば、その企業に模した架空の職場、架空のマネジャー、架空のメンバーの設定を作り、一定の制約条件（業務の設定、メンバーの入替え、論理的な裏付けのない業務合理化は認めない等）を定めた上でどうすれば組織の力を最大限に引き出せるのかをシミュレーションしてもらおう。架空の設定についてはその企業の実際のマネジャーへのヒアリングを基に作成してもいいかもしれない。また、そのシミュレーション作業をベテランのマネジャーも含めた複数のマネジャーがディスカッションしながら行えば、組織運営ノウハウの共有にもなるだろう。実践研修を通じて、疑似体験させることが「管理職務」の意識付けに大きな効果がある。

5. おわりに

「管理職務」とは組織の発展・拡大に欠かすことのできない重要な職務である。本レポートでは、マネジメント・アプローチによる考察から「管理職務」を「**組織の非効率を排し、組織の力を引き出す役割**」と表現し、その実態を捉えることができた。

一方、マネジャーの役割については確立された定義がない。ミンツバーグもその著書で指摘する通り、マネジャーの実際の行動は、その国の文化、セクター⁹、業種、組織のタイプ¹⁰、企業の歴史の長さ・規模・発展段階、職階¹¹、監督する業務・機能、所轄する組織の規模、マネジャーの仕事の範囲、マネジメント手法のその時の流行、マネジャー個人の要素である経歴、キャリアの長さ、仕事の進め方のスタイルによっても異なる¹²。したがって、マネジャーの役割（「管理職務」以外の役割を含む。）は定められるものではない、というのが真実のところかもしれない。

マネジャーの役割が多岐にわたることが、「あなたは管理職務として何をしているのか？」という問いに対して、答えづらくしている一因であると筆者は考える。本レポートがそんな問いに対する一つの答えになり、現在、マネジャーとして活躍している方々がより一層組織の業績に貢献できるようになればと思う。

—以上—

⁹ 民間企業、政府機関、医療機関、非営利団体など。

¹⁰ ミンツバーグは「マネジャーの実像」（日経 BP 社、2011）において、起業家型組織、機械型組織、専門家型組織、プロジェクト型組織、ミッション型組織、政治型組織に分類している。

¹¹ シニアマネジャー、ミドルマネジャー、現場マネジャーなど。

¹² 役割の違いを生じさせる要素については、すべて「マネジャーの実像」（日経 BP 社、2011）より抜粋。

参考文献

- ヘンリー・ミンツバーグ著『マネジャーの仕事』（白桃書房、1993年）
Henry Mintzberg (1973), THE NATURE OF MANAGERIAL WORK, Harper Collins Publishers Inc., New York
- ヘンリー・ミンツバーグ著『マネジャーの実像』（日経BP社、2011年）
Henry Mintzberg (2009), MANAGING, Barrett-Koehler Publishers. Inc., California
- ウォレン・ベニス、バート・ナナス著『本物のリーダーとは何か』（海と月社、2011年）
Warren Bennis and Burt Nanus (1985), LEADERS, Harper Collins Publishers
- マーカス・バッキンガム著『最高のリーダー、マネジャーがいつも考えているたったひとつのこと』（日本経済新聞社、2006年）
Marcus Buckingham (2005), THE ONE THING YOU NEED TO KNOW, Free Press