

ヘンリー・ミンツバーグ 「マネジャーの仕事」(第1章～第2章)

Henry Mintzberg (1939～)



カナダ McGill University 経営大学院のクレゴーン記念教授、およびフランスの欧州経営大学院 (INSEAD) の組織理論学教授。

1968 年、MIT スローンスクールにて経営学博士取得。テーマは、The Manager at Work - Determining his Activities Roles and Programs by Structured Observation. 著書に Managers not MBAs など。



The kids' idea not mine! Brrrr...

(趣味はサイクリング、カヌー、スキーなど。結構、アウトドア派でいらっしゃるようです・・・)

第1章 マネジャーの仕事 読者へのメッセージ

- ◆ リサーチ・クエスチョン：「マネジャーは何をしているのだろうか」
 - ・ どのような種類の活動をマネジャーは行うのか
 - ・ どのような種類の情報をマネジャーは処理するのか
 - ・ マネジャーは誰と仕事をしなければならないのか。それはどこで、どれくらい頻繁に
 - ・ 経営者の仕事の明らかな特徴とは何なのだろうか
 - ・ マネジャーが使うメディア、マネジャーが進んで没頭する活動、勤務日におけるこれらの活動の流れ、時間の使い方、仕事からの圧力などで興味のあるものは何か
 - ・ マネジャーの活動から推測される基本的な役割は何か。情報伝達の際、意思決定の際、人々への対応の際にマネジャーが行う役割は何か
 - ・ マネジャーの職務間に存在する変動は何であろうか。基本的な差異はどの程度まで、状況、担当者、職務、当該組織、そして企業環境のせいのできるのか。
 - ・ 経営学はどこまで科学なのか。どの程度まで経営者の仕事はプログラム化されているのか、どの程度までプログラム化が可能なのか。さらにどの程度まで経営学者は、マネジャーの仕事を「再プログラム化」できるのだろうか。
- ◆ 本書の結論
 - ・ マネジャーの職務は類似している。10 の基本的役割と 6 つの特徴
 - ・ マネジャーの仕事の大部分は記述可能である
 - ・ マネジャーの仕事の大部分は挑戦的でプログラム化できないものであるが、どのマネジャーも任務遂行のための定期的で一般的な義務を負っている

- ・ マネジャーはゼネラリストであるとともに専門職でもある
- ・ マネジャーのパワーの大部分はその情報から生まれている
- ・ マネジャーがかかる職業病の第一は皮相的になることである
- ・ マネジャーの仕事には科学的法則が存在しない
- ・ マネジャーは一種のループの中にいる。マネジャーとしての職務の圧力が活動の断片化、口頭によるコミュニケーションの重視を強制しており、そのことがマネジャーが経営科学者からの助力を受け入れることを難しくしている
- ・ 経営科学者はこのループの打破を助けることができる
- ・ マネジャーの仕事は非常に複雑であり、マネジャーの仕事を正確に理解したときのみそれを有意義に改善できる

第2章 マネジャーの職務に関する現代の学説

◆ 古典学説（ファヨール、ギューリック）

- ・ マネジャーの活動を POSDCORB（計画化、組織化、人員配置、指揮、調整、報告、予算）によって説明

→ マネジャーの活動のうちどれが POSDCORB なのかがわからず、ほとんど役に立たない。

◆ 偉人学説

- ・ マネジャーを出身家系、学歴、所属の社会団体、キャリア、パーソナリティ別に集団として分割して分析するもの（メーベル・ニューカマー「ビッグ・ビジネスの経営者」など）
- ・ マネジャー個々人によるケース・スタディー（アルフレット・スローン「GM とともに」）

→ マネジャーの仕事についてはやはりほとんど明らかにしていない。

◆ 企業家精神学説＝意思決定だけに着目

- ・ 企業家に着目する経済学的研究（シュンペーターなど）。利潤を最大化するために合理的選択を行うという前提
- ・ マネジャーについてはあまり注目されない

→ 企業家の革新的機能について関心を持つが、どのように革新を行うかという方法については語られない。

◆ 意思決定学説＝意思決定だけに着目

- ・ 組織の意思決定に関する研究（サイモン、マーチ、サイヤート）
- ・ 合理的選択ではなく、もっと具体的な意思決定過程に関する研究。マネジャーは「できるところで満足する」のであって、極大化するのではない

→ 「なんとかして切り抜ける」というマネジャー観

◆ リーダーシップ効果性学説

- ・ 成功したリーダー全員に見当たるような特定の要素の抽出
- ・ 専制的、参加的という2つの基本的な管理者スタイルに対する過度の注目

→ 研究の遅れ、リーダーを中心とした対人間行動に関する理解の欠如

◆ リーダー・パワー学説

- ・ リーダーのパワーと影響力に着目

- ・ パワーを行使するリーダーの能力、リーダーの地位と裁量や特定の個々人に関する研究
→リーダーの仕事を理解するには、リーダーのもつパワーの源泉とともに自分自身の職務をコントロールできる程度を研究する必要がある

◆ リーダー行動学説

- ・ リーダー行動の分析、研究者ごとに多様な見解
- ・ ホーマンズの研究、リーダーは情報通でありリーダーの権威を中心とした組織階層の出現
- ・ ホッジソン＝レビンソン＝ザレズニックの研究、職務変動に関する理論の基盤
- ・ ステイーグリッツ、8つに分けられる職務記述
- ・ ウィックストロム、職長の権威の侵食傾向とこの流れを逆行させる手段について
- ・ ターナー、職長の仕事のある特定の側面（緊急事態の対処、増員など）
- ・ オハイオ州立大学のリーダーシップ研究→POSDCORB とほとんど同じ
- ・ セイルズ、移動均衡という重要な知見の発見

→いくつかの研究から導かれる結論は、マネジャーの職務内容に見られる多くの基本的な特徴を示す。

◆ 職務活動分析学説

- ・ 「日誌法」を用いて行われた研究（カールソン、スチュワート）
- ・ 職務活動のサンプリングによりマネジャーの活動を無作為の時間間隔で記録する方法と、構造化観察法を用いた研究

→マネジャーの仕事の特徴について多くの重要な結論を述べるものの、仕事の内容についてはほとんど何も示してはいない

- ・ 筆者の研究も職務活動学派カテゴリーに入るが、調査法は別

→カテゴリーが観察の最中や観察後につくりあげられたこと。正式のカテゴリー化が行われたのは観察後であり、全データがそろい、カテゴリー化を注意深く行う時間があつたとき

コメント

- ◆ マネジャーが実際に何をしているのか明らかにするという問いの新しさ（先行研究の盲点をつく）
- ◆ 有意義なマネジャーではなく、普通のマネジャーの仕事をありのままに記述すること