

ヘンリー・ミンツバーグ(1993)マネジャーの仕事. 白桃書房, 東京

第3章「マネジャーの仕事にある明確な特徴」

第4章「第4章マネジャーの仕事の役割」

rep.北村 士朗

### 第3章と第4章の位置づけ

- Mgrの基本的職務を扱っている
- 第3章: 全てのMgrの職務に共通してみられる、重要な6つの仕事の特徴
- 第4章: 10の基本的役割をもとにMgrの職務内容

### いきなり「おまけ」

「事実を注意深く調べていくと、その根拠が消滅するマネジャーの仕事の神話」

神話	事実
Mgrは内省的で論理的な思考をするシステムティックな計画立案者である。	どの研究をとってみても、Mgrはたゆみないペースで仕事をし、その行動は簡略、多様、不連続を特徴としており、さらに行動に出ようとする強い志向を持っていて、内省的活動を好まない。
効果的なMgrは、遂行すべききまった職分を持たない。	例外的事項を処理するほかに、Mgrの仕事には儀式や式典、交渉、それに組織を周りの環境に結びつけるソフトな情報の処理など、数多くの決まった職分の遂行が含まれている。
シニアMgrが求めているものは、集計的な情報であり、それを提供するのに最適の手段は、公式のMISである。	Mgrは口頭のメディア、すなわち電話と会議を重視している。
マネジメントは科学であり専門的職業である。現在はそうでないとしても、少なくとも急速にそうなりつつある。	Mgrのプログラム-時間の配分や情報の処理、意思決定などは、Mgrの頭脳の奥底にしまいこまれている。

(ミンツバーグ「マネジャーの職務：その神話と事実の隔たり」HBR1990.3)

ミンツバーグの研究(と教育)は、こういった神話(どちらかといえば「べき」論に近い)ものに対して、現状を明らかにし、その上で実務ができるマネジャーを育てようとするものだと感じている。

### 第3章「Mgrの仕事にある明確な特徴」

#### 第3章で答えようとする問い

- 経営者の仕事の明らかな特徴とは何なのだろうか。
- Mgrが使うメディア、Mgr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であろうか

#### Mgrの仕事「6つの特徴」

1. Mgrの仕事量とペース
2. その活動パターン
3. 仕事における行為と熟考の関係
4. 様々なメディアの使い方
5. 接触のあった様々な人たちとの関係
6. 自分の権利義務間の相互作用

## 1. Mgrの仕事量とペース

- Mgrが所定勤務時間に押しつけられていると感じる仕事量は膨大、ペースにゆとりはない(休憩もない)
  - 一日平均・・・郵便36通、電話5本、会議8回
  - 会議中にコーヒー、パワーランチ、空き時間に部下の相談
  - 思い通り→現場視察と簡単な打ち合わせのみ
- それはMgrの職務がオープンエンドなため
  - 「よし、完了!」といえるゴールが無い→「もう少し貢献できるかもしれない」

## 2. 活動パターン

- 短時間、多様性、断片的
  - 毎日583もの出来事に関わる(ゲストの調査)→「活動パターン」は見いだせなかった
- 50%の活動は9分以内、1時間以上は10%
  - 電話は平均6分、予定外の打ち合わせも30分以内
  - 階層組織が下方に行くほど短時間に
- 仕事が短く中断されることを好むように見える
  - 新しい情報の理由を妨げたくないから
- 自分の時間の機会費用を評価
  - 組織内での自己の価値を理解するようになるため
- 皮相性は職業病→ものごとを表面的にすませてしまいがち

## 3. 仕事における行為と熟考の関係

- 惹かれるのは現実性、具体性、明確性、非常軌性
  - 日常的な情報には反応しない→定期報告40に対し2つだけ文書で応答
  - 進行中の問題や機会に反応→返信依頼へは半分返事
  - 明確であり、ルーティンではない→14の口頭接触中、予定のものは1つ
- 全般的というより特定の事項への関心を示す→抽象的な議論や全体計画の実行は希

## 4. 様々なメディアの使い方

- 基本的に5つのメディアを使う
  - 郵便物(文書)→好まれない
  - 電話(口頭)→緊急の情報伝達・非公式の要請
  - 予定外のミーティング(非公式・対面)→同上
  - 予定に組まれた会議(公式・対面)→儀式、戦略策定、交渉
  - 特別の関心事(重要な情報)は初めと終わりに
  - 現場視察(観察)→抜き打ち・インフォーマル
- 口頭コミュニケーションに時間を費やす:時間の78%、活動回数の67%

## 5. 接触のあった様々な人たちとの関係

- Mgrは砂時計の首=自分の組織と外部を連結
  - 上司:接触総時間の10%程度
  - 部外者:接触総時間の1/3~1/2 顧客、仕入れ先、提携先、同僚など
  - 情報提供者のネットワーク
  - 部下:接触総時間の1/3~1/2 要求提出、情報授受、戦略策定
- 情報と要求はMgrに向かって流れる

## 6. 自分の権利義務間の相互作用

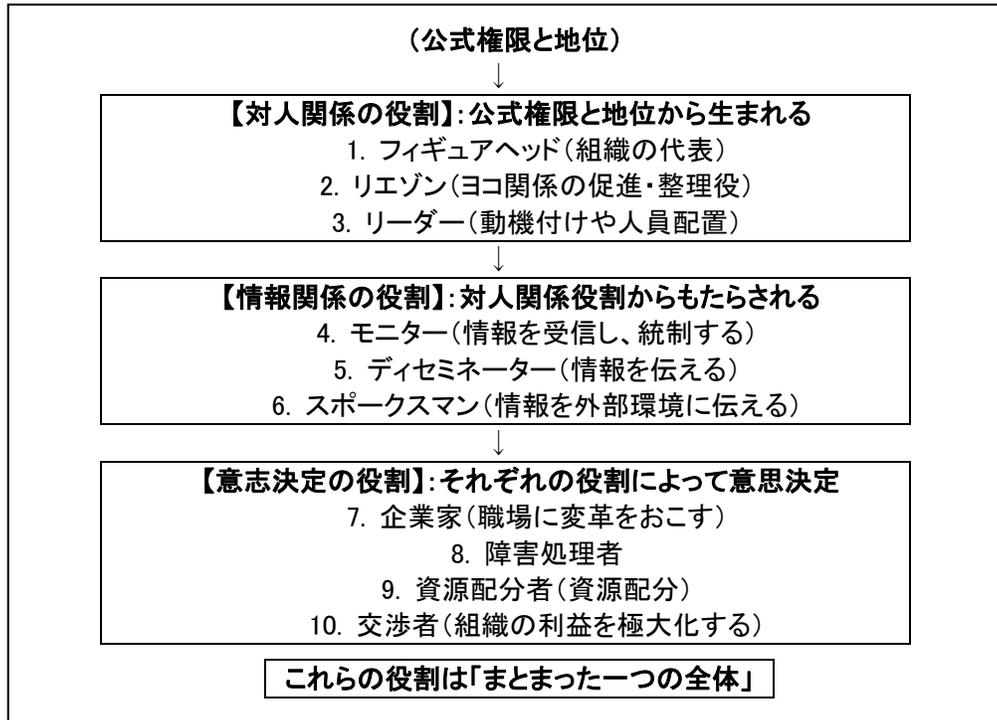
- 権利と義務のブレンド; 指揮者か? はたまた操り人形か?  
口頭連絡: 受動的42% / 積極的31%
- 自己制御力を発揮できる2つの力  
新しいことに着手する意思決定を下せる  
→一度コミットすると、その後は一連の継続的な諸活動にしばられる  
自分の責務を利用できる  
→情報の引き出し、リーダーシップの発揮

## 第4章「Mgrの仕事の役割」

### 第4章で答えようとする問い

- Mgrの活動の研究から推測される基本的な役割は何か。
- 情報伝達の際、人々への応対の際にMgrが行なう役割は何か

### 10の役割



### <対人関係の役割>

#### 1. フィギュアヘッド=組織の代表

- 社会的、精神的、法的、儀式的な任務

#### 2. リエゾン=ヨコ関係の促進・整理

- 交流役=同僚や組織の外の人たちと交流し、好意的援助と情報を得る
- 組織外部の人やグループとの関係から作られている重要なネットワークをさばく
- Mgrの職務の肝心な部分の始まり  
スポークスマン、周知伝達役、交渉者の役割がリンケージを發展  
外部とのネットワークからの援助と情報が他の役割に生きる

### 3. リーダー

- リーダーシップ、動機付け、人員配置、チェック  
Mgr が部下と持つ関係を決める  
リーダーシップとは「率いる者と率いられる者との対人関係」
- 動機付け
- 人員配置  
採用、訓練、考課、報酬給与、昇進、解雇
- ポイント  
リーダーの役割の重要な本質は個人の欲求と組織の目標の統合  
Mgr のパワーが最もはっきり現れるのがこの役割  
(ミンツバーグはリーダーとMgr を対比させている)

## <情報収集の役割>

### 4. モニター

- 情報を受信し、統制する→自分の組織を詳細に把握
- 経営者の受け取る情報  
内部業務、外部の出来事、分析、アイデアとトレンド、プレッシャー
- Mgrの優位性はクチコミ情報  
公式情報システムからの援助は期待できない→自分のつきあいを広げる

### 5. 周知伝達役(ディセミネーター)

- 自分の組織に特別な情報を伝える。  
外部情報を組織に送出/内部情報を部下に伝達  
事実情報と価値情報
- 周知伝達の重要な機能  
価値を言葉にして組織に吹き込み、意思決定をする際に部下を指導する
- 権限委譲のディレンマ  
情報を広める仕事は過剰負担だが、権限委譲には、自分より少ない情報で意思決定できるように、職務を理解させなければならない

### 6. スポークスマン

- 組織の情報(組織の計画、方針、成果など)を外部環境に広める  
対「組織内部の有力者達」：取締役会、上司  
対「組織にとってのパブリック」納入業者、業界団体、監督官庁、顧客・・・
- Mgrは知っていることを示さなくては・・・  
組織と周囲の環境についての最新の知識

## <意思決定の役割>

### 7. 企業家

- コントロールされた変革の創発者・設計者
- 状況に改善の必要を認めたら→「改善計画」  
委譲：設計と選択の全権を委譲  
権限付与：設計を委譲、選択は自分  
監督：設計と選択を自分で

## 8. 障害処理者

- 障害の発生に対する事態の修正  
Mgrのコントロールが部分的に及ばない、  
ままならぬ状況や変化を扱う
- 障害の3タイプ
  - ・ 部下間のコンフリクト
  - ・ 組織間での問題点の露呈
  - ・ 資源の喪失またはそれによる脅威
- 障害処理にはタイミングが大切
- 障害はアド・ホックな刺激によって明確になる
- 障害処理でもたらされる意思決定が前例となって組織戦略にインパクトを与える
- 疑問: リスクMgrではないのは? 事前の備えは?

## 9. 資源配分者

- 自分の組織がどこに努力を傾注するか決める
- 資源配分の3要素
  - ・ 時間割
  - ・ 作業のプログラム化
  - ・ 行動の認可

Mgrがリーダーの役割を全うできるかどうかは、承認を求めるといふかたちで向けられる革新的な発想をどこまで抑圧しないでいられるか、に掛かっている。  
モデル（現実を抽象化したもの）とプラン

## 10. 交渉者

- 組織の利益のために交渉する
- 交渉がMgrの職務の中核

## Mgrの6つの基本目的

組織の財やサービスの能率的生産を確保すること  
安定的な組織業務をデザインし、維持すること  
組織を計画的な方法で変化する環境に適応させること  
組織が組織を動かしている人たちの目的に役立つようにすること  
組織と外部環境をつなぐ重要な情報リンクとして働くこと  
組織の地位体系を操縦すること

## 3～4章に対する北村の感想と疑問

- ありがちな「マネジャー論」と違い「べき」は語っていない上、綿密な調査に沿っているため、現実感が高く「え～～、やっぱりそうなんだ」といった、軽い驚きと強い納得・共感を与えている。
- 多くのマネジャーが持っているであろう「自分のありかた・たちふるまいはこれで良いのかな?」という不安を「(とりあえず) **それでいいのだ**」と一刀両断にしている。  
→マネージャーの日常を意味づけし、自信と勇気を与えている。
- 6つの基本目的がMgrの行く先を強く示唆している  
(これがなかったら単なる現状の説明で終わってしまっているはず)
- 現状としてはコンセプト・スキルなんて要らない? (だとすると日本のマネジャーはイケてる?)
- 電子メールなどの影響は? (どのメディアを代替? 補完? 強化?)  
→Mgrが何とみなしているか? Mgrの行動がどう変容しているか? は興味深い  
(かつて、年配の社員は「メールは(公式)文書の代替物」と捉えていた節がある)