

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

5章 マネジャーの仕事の多様性「人生いろいろ、マネジャーいろいろ」

Rep. Jun Nakahara, the University of Tokyo

■ マネジャーの仕事の研究

- 相違点を明らかにしようとしつつも、類似性を明らかにしてきた
 - ☆ ニーリー＝フィドラー (1968) / キャンベルら (1970)
 - ☆ 3章・4章で述べたように、マネジャーには10の役割がある
- コンティンジェンシーな見方＝マネジャーの仕事は定数と変数がある!?
 - ＝環境に応じて条件付けられた＝変わる部分があり
 - ＝反形而上学的な見方
- ☆ 1. 環境変数 環境、業種、組織の特性
- ☆ 2. 職務変数 職務のレベル
- ☆ 3. 個人変数 個人のパーソナリティとスタイル
- ☆ 4. 状況変数 個々の職務の一時的な特徴
- ☆ 5. 基本的特性/管理役割 (ここは3章・4章で述べた)

■ 環境変数

- 組織文化、業種・業態の特質、競争、変化の速度、テクノロジー、組織特性
 - ☆ 小さな組織では、公式性が際だって減少する＝大きな組織では公式性が高い
 - 電話と予定外のMTが満載・4人以上のMTはない・公式書簡がない
 - ほぼ小さな組織のトップは内部業務＝企業の日常業務に特化
 - 組織環境がダイナミック＝公式コミュニケーションは多くなる
- 業種の影響
 - ☆ 公式組織のマネジメントでは、政治的に中立であることを重視する
 - リエゾン役、スポークスマン役、交渉役をトップが果たす

■ 職務変数

- 「組織階層のどこにいるか」「どの職能を管理しているか」で変わる
- 組織階層を降りるにつれ、職務は構造化され、リアルタイム性がある
 - ☆ 上位層マネジャー 意志決定のための情報収集 etc 企業買収交渉
＋フィギュアヘッドの役割 儀礼、職場訪問、結婚式
長期的視野にたった仕事
上層部ほど、意志決定状況は非連続になる＝ボケる
 - ☆ 下位層マネジャー 組織単位の仕事の流れの維持 etc 注文品の発送
目の前の細かい案件の意志決定＝リアルタイム重視
 - ☆ 部門が違えばマネジャーの役割も変わる
 - 販売マネジャー 対人志向、外部接触、リーダー (教育訓練) 役割

- 生産マネジャー 交渉役と障害処理
- スタッフ部門マネジャー 専門家管理を行うため自らもエキスパートとして行動、一人で時間を使う
モニター、スポークスマン、リエゾン、交渉

■ 個人変数

- 職務担当者のパーソナリティやスタイルが仕事に影響する
 - ☆ 専制型 or 民主型か？

■ 状況変数

- 時に応じて仕事は変わる
 - ☆ 季節 年度末にはフィギュアヘッドが多くなる
 - ☆ 変革・安定 起業家役割（業務拡大）のあとにリーダー役割（訓練）がくる
 - ☆ 脅威の期間 組織が脅威にぶつかったときに役割を変える
平和なとき・・・フィギュアヘッド、スポークスマン
戦争時・・・・・・障害処理、リーダー
 - ☆ 新しい職務 新しく担当についたときは、スポークスマンや周知伝達をさせてくれるコンタクトと情報がない
だから最初は、リエゾンとモニター役に徹する。企業家役割も大きい
 - ☆ 社会の推移 社会規範の推移によって、マネジャーの仕事は変わる
etc...大学病院、大学の教授

■ マネジャーの職務の8つのタイプ

- コンタクトマン リエゾンとフィギュアヘッド 販売系のマネジャー
組織の外で時間を使う 交流に時間をかける
- 政治的マネジャー 組織の外で時間を使うが、政治的なチカラを仲裁する
スポークスマンと交渉役
政府、大学を含む公共機関のトップ
- 企業家 自分の企業の変革とイノベーションに時間をかける
- インサイダー 内部の円滑な運営、部下の教育、資源配分者
- リアルタイムマネジャー 内部の維持 特にリアルタイムで進行する細々とした業務の維持 障害処理がかり
- チームマネジャー 専門家チームをつくることに夢中になる
- エキスパートマネジャー マネジャー自らエキスパートとして振る舞う
専門性の高い問題解決を行う
- 新任マネジャー 新しく職についたマネジャー

■ Jun Comment

➤ 感銘を受けた点

☆ オマエら、わかっていて、ごちゃごちゃ言っているんだろうな！

- 教育の文脈に戻して考えると、実は僕らはわかっていない
- 常に理念的な「べき」論が先行する＝当為学的＝経営学も、教育学も
 - 「うんちゃら理論が言っていたから」
 - 「はんにやら先生が言っていたから」
 - 「〇〇とはそもそもそうあるべきものだから」
- 本当に教師、校長、指導主事の仕事をわかっているのか？
 - 彼らはどんな職務を果たしているか？
 - どんな一日を過ごしているのか？否、過ごさなければならぬのか？
- 教育分野では、コンティンジェンシーな考え方があまりない
 - モデルをつくるべき
 - でも、いずれにしても、まずは知るべき