

特集

管理職（マネジャー）のマネジメントとリーダーシップのあり方

1 はじめに

社会環境が速いスピードで変化する中、各企業や組織においてミドルマネジャー（40歳前後の課長職相当クラスを想定）の果たす役割が大きくなっている。一方で、日々の業務に追われ、ミドルマネジャーが本来果たすべき役割を十分に発揮できていない現実があるなど、様々な問題点も指摘されている。

そこで本稿では、ミドルマネジャー等の管理職が実践すべきマネジメントやリーダーシップのあり方や今後の方向性について概観し情報提供する。

なお、マネジメントについては、リーダーシップに区分される概念も含めて考えられることが多いため、本稿ではリーダーシップも含めて議論する。また本稿では、資料出所の違いなどにより混在している「管理職」と「マネジャー」という用語を同義のものとして取り扱い、主にミドルマネジャーを想定して議論を進めるが、「ある組織を代表するリーダー」という意味では、さらに階層が上の社長や部長などのマネジメント及びリーダーシップのあり方にも敷衍できる内容と考えられる。

2 マネジメントとリーダーシップ

1. マネジメントとリーダーシップの違い

マネジメントとリーダーシップについては、企業におけるリーダーシップ論の権威として知られるジョン・P・コッターの研究が有名である。コッターによると、マネジメントとリーダーシップは明確に「別のもの」だが「補完し合う」関係にあるという。コッターによる定義を中心に、両者の違いをまとめたものが図表1である。

コッターによると、「リーダーシップが強くてマネジメントが弱い」状態には問題があり、取り

組むべきは、「優れたリーダーシップと強いマネジメントを結び付けて、両者のバランスをうまく図り、活用すること」だという。

(図表1) マネジメントとリーダーシップの違い

	マネジメント	リーダーシップ									
役割・機能	<ul style="list-style-type: none"> ●複雑な状況に対処する ●効率的かつ確実に組織を運営する機能（オペレーションの管理） 	<ul style="list-style-type: none"> ●変化に対処する ●変革を推し進める機能（変革の主導） 									
行動	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">①目的・目標を決める</td> <td style="padding: 2px;">●(短期的な)計画や予算の立案・策定</td> <td style="padding: 2px;">●方向性の設定、長期的なビジョンの提示</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">②目的を達成するための人へのネットワーク（組織）を構築</td> <td style="padding: 2px;">●組織構造の設計(再編)と人員配置</td> <td style="padding: 2px;">●ビジョンの伝達によるメンバーの人心の統合</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">③築いた人的ネットワークが目的を達成できるよう対処</td> <td style="padding: 2px;">●予算や実績の管理(統制)を行い問題解決を図る</td> <td style="padding: 2px;">●メンバーの動機づけ</td> </tr> </table>	①目的・目標を決める	●(短期的な)計画や予算の立案・策定	●方向性の設定、長期的なビジョンの提示	②目的を達成するための人へのネットワーク（組織）を構築	●組織構造の設計(再編)と人員配置	●ビジョンの伝達によるメンバーの人心の統合	③築いた人的ネットワークが目的を達成できるよう対処	●予算や実績の管理(統制)を行い問題解決を図る	●メンバーの動機づけ	
①目的・目標を決める	●(短期的な)計画や予算の立案・策定	●方向性の設定、長期的なビジョンの提示									
②目的を達成するための人へのネットワーク（組織）を構築	●組織構造の設計(再編)と人員配置	●ビジョンの伝達によるメンバーの人心の統合									
③築いた人的ネットワークが目的を達成できるよう対処	●予算や実績の管理(統制)を行い問題解決を図る	●メンバーの動機づけ									
その他	<ul style="list-style-type: none"> ●目標を達成するための手順を組み立て、経営資源を配分する ●フォーマルな組織や権力、権限に依存する ●組織をコントロールする 	<ul style="list-style-type: none"> ●企業が進むべき未来の方向性を定め、ビジョンと戦略を描く ●その方向性、ビジョンや戦略を社員たちに理解させ、納得させ、実現に向かわせる ●価値観、感情などに訴えかけ、モチベーションとエンパワーメントを推し進める ●インフォーマルな人間関係に依存する 									

(出所) ジョン・P・コッター著『リーダーシップ論 第2版』(ダイヤモンド社、2012年)、内閣官房『管理職のマネジメント能力に関する懇談会 第1回 配布資料』(2016年)等をもとに当研究所にて作成

また、マネジャーの実態について実証的な観察研究を行ったことで知られる経営学者のヘンリー・ミンツバーグは、著書において、往々にしてリーダーシップが過剰でマネジメントが不足している現状の中、リーダーをマネジャーと別物と考えるのではなく、両者を一体のものと見なす必要があり、「リーダーシップとは成功しているマネジメントのこと」なのだと述べている。さらに、マネジメントに唯一で最善の方法はなく、具体的な文脈に立脚して、経験を通じて学んでいくべきものだとも指摘している。

例えば、優れたマネジャーは、部下一人ひとりの才能や知識、経験を業績に結び付けるのが上手

い。つまり、マネジメントは、「今に目を向けた職場の管理」に主眼がある。

一方、優れたリーダーは、より良い未来のビジョンを描き、部下を動機づけ、団結させることができる。つまり、リーダーシップは、「未来に目を向けた行動」に主眼がある。

要するに、マネジメントとリーダーシップは車の両輪として、マネジャーにとってどちらも大切なものであるといえる。

2. マネジメントに関する学説

(1) カットによる「管理職に求められる能力」

管理職に求められる能力の古典的な分類法として

(図表2) カットによる「管理職に求められる能力」

スキル名	定義	相対的な重要性
コンセプチュアル・スキル（概念化能力）	●企業を総合的にとらえることのできる能力のこと。 ●組織内外の相互関係を構造化し、重要な要素を理解することにより、最善の結果をもたらすような行動を導くこと。	最上階層(トップ・マネジメント経営者層)において特に重要な能力。
ヒューマン・スキル（対人関係能力）	●グループの一員として手ぎわよく仕事をし、自分の率いるチーム内で力を合わせて努力をする場を作り上げること。 ●グループ間で関係を構築すること。 (他人対応能力であるヒューマン・スキルは、どの階層においても効果的管理をするための基本)	全ての階層の管理職において重要な能力。
テクニカル・スキル（業務遂行能力）	●特定の活動、特に手法、プロセス、手順、あるいはテクニックと関わりあう活動を理解し、それに熟達していること。	下位階層(ロワー・マネジメント監督者層)において特に重要な能力。



(参考文献) ロバート・L・カット著『スキル・アプローチによる優秀な管理者への道』(ダイヤモンドハーバードビジネスディアリー、1982年)

(出所) 内閣官房『管理職のマネジメント能力に関する懇談会報告書』(2017年) 等をもとに当研究所にて作成

て、経営学者ロバート・カットによる3分類（カット・モデル）が良く知られている（図表2）。

カットは、管理職に必要な能力を「テクニカル・スキル（業務遂行能力）」、「ヒューマン・スキル（対人関係能力）」、「コンセプチュアル・スキル（概念化能力）」の3つに分類し、ポストが上位になるほど（マネジメントの階層が上がるほど）、コンセプチュアル・スキルが必要になると指摘した。

(2) ミンツバーグによる「マネジャーの役割」

前述のミンツバーグは、マネジャーの実態を観察して、その役割を以下の通り整理した（図表3）。

(図表3) ミンツバーグによる「マネジャーの役割」

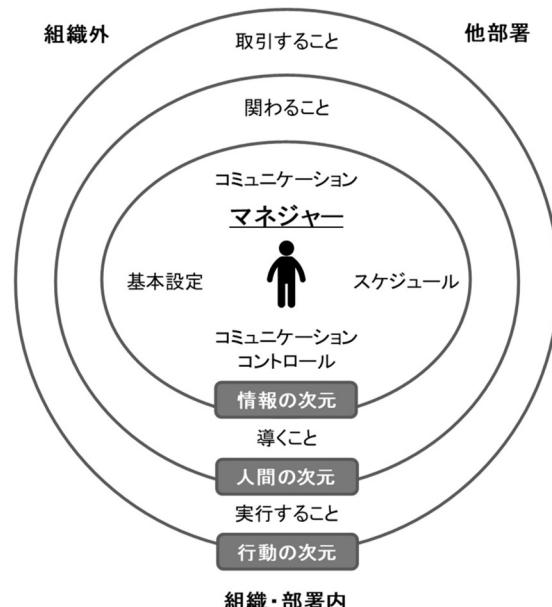
マネジャーの頭の中	対内	対外
	仕事の基本設定を考える、スケジュールを立てる	
情報の次元	コミュニケーションの役割	
	モニタリング活動 情報中枢	スポーツ・パーソン活動 情報中枢 情報拡散活動
人間の次元	コントロールの役割	
	設計 委任 選定 分配 想定(目標の設定)	
行動の次元	内部の人々を導く役割	
	メンバーのエネルギーの活性化 メンバーの成長の後押し チームの構築・維持 組織文化の構築・維持	外部の人々と関わる役割 人的ネットワーク作り 組織の代表 情報発信・説得 内部への情報伝達 緩衝装置
内部で物事を実行する役割		対外的な取引を行う役割
プロジェクトのマネジメント トラブルへの対処		同盟関係の構築 交渉

(出所) 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) をもとに当研究所にて作成

ミンツバーグによると、マネジャーの仕事は「情報の次元、人間の次元、行動の次元」という3つの次元で構成される。そしてマネジメントとは、「管理すること、物事を実行すること、考えること、リーダーシップをふるうこと、意思決定を行うこと、それ以外のものもろもろ全ての活動のこととで、すべてが混ざり合ったもの」だとミンツバーグは指摘する。さらに、「(これらの)要素を一つでも取り除けば、マネジメントという仕事の全体像をとらえられない」とも述べる。

こうしたミンツバーグの考えるマネジメントの全ての要素を一つのモデルに統合した図が図表4である。たまごのような形に見えるが、実際ミンツバーグは、「マネジャーは「たまごのように円満にバランスの取れた活動を心がけるべき」だと、その活動のポイントを説明している。

(図表4) ミンツバーグによる「マネジメントのモデル」



(出所) ヘンリー・ミンツバーグ著『エッセンシャル版 ミンツバーグ マネジャー論』(日経BP社、2014年) をもとに当研究所にて作成

3 ミドルマネジャーのあり方と方向性

1. 内閣官房「管理職のマネジメント能力に関する懇談会報告書」

内閣官房は、組織の中核となる管理職による業務・組織マネジメントの重要性が増していることから、管理職が実践すべきマネジメントやそのために必要なマネジメント行動を整理し、2017年に報告書を取りまとめた。これは主に国家公務員の管理職を念頭に置いた報告書だが、民間企業における管理職マネジメントの課題や方向性とも内容がほぼ共通するため、以下に報告書の要点をまとめた。

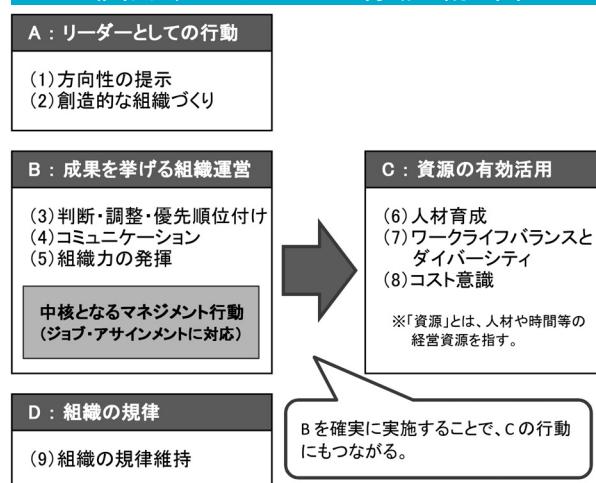
(1) 管理職が実践すべきマネジメント

管理職が実践すべきマネジメントとしては、「上司と部下の間に立ち、組織の方針や目標を自ら設定して、部下と共有・深化させること」と「目標達成に対する部下のモチベーションを高め、様々な制約要因のある者を含め部下一人ひとりの能力を最大限発揮させ、また、育成しつつ、できるだけ効率的に目標達成を図ること」の2点がポイントだと同報告書は指摘している。

そうした目指すべき姿を、管理職がとるべき具体的なマネジメント行動の類型として整理すると、「A リーダーとしての行動」、「B 成果を挙げる組織運営」、「C 資源の有効活用」、「D 組織の規律」の4つに大きく分けられる(図表5)。

そして、これらの4類型に含まれる「管理職に求められるマネジメント行動のあり方」の具体的な内容や課題、行動のポイントを整理したものが図表6である。さらにこのマネジメント行動のあり方を、前述の学説や各種調査と紐づけて一覧表にしたもののが図表7である。

(図表5) マネジメント行動の概念図



(出所) 内閣官房『管理職のマネジメント能力に関する懇談会報告書』(2017年)をもとに当研究所にて作成

(図表6)「管理職に求められるマネジメント行動のあり方」のポイント

管理職のマネジメント行動のあり方			課題	求められるマネジメント行動
A リーダーとしての行動	(1)方向性の提示	①組織課題の適切な把握・提示	<ul style="list-style-type: none"> ●管理職は、組織運営の在り方を決定し、それを部下に對して明らかにするため、まず、組織が対応すべき課題を的確に把握するとともに、組織がとるべき具体的な対応の内容を分かりやすく示していく工夫が求められる。 	<ul style="list-style-type: none"> ●組織の情報中枢として、多くの情報の中から必要な情報を見極めて組織課題を適切に把握する。 ●幅広い視野や知見、経験を生かして、組織の目標や方針、達成すべき成果を具体的に部下に示す。
	(2)創造的な組織づくり	①新たな取組に挑戦する風土の醸成	<ul style="list-style-type: none"> ●社会経済情勢の変化に柔軟に対応するためには、これまで通りの考え方を踏襲するだけでは大きな成果が見込めず、解決が難しい課題が増えてきている。 ●これらの課題に的確に対応していくためには、管理職自身が新たな視点から事業の構想を考えることはもとより、斬新な発想や方法を十分に引き出すなど部下の能力を最大限生かしながら、部下が意欲的に新たな業務に取り組んでいく職場の雰囲気づくりを行うことが求められる。 	<ul style="list-style-type: none"> ●異なる能力や多様な価値観を尊重し、職場内の議論を活発に行うことにより組織全体の創造性を高める。 ●組織内の人心を統合し、部下のモチベーションを引き上げながら、新たな取組に挑戦する職場の風土を作り出す。 ●管理職自ら、環境変化を踏まえた新たな事業や仕組みを構想する。
B 成果を挙げる組織運営	(3)判断・調整・優先順位付け	①適時・適切な判断	<ul style="list-style-type: none"> ●部下に業務の遅れややり直しを発生させないよう、管理職の意思決定が遅れたり、一貫性を欠いた内容となったりすることは避けねばならない。 ●管理職の意思決定は、判断の要素となる情報等を的確に考慮した上で、適時・適切な形でなされる必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ●特定の課題に取り組むに当たっては、得られた情報の重要性や客觀性について適切に評価した上で、想定される対応の選択肢について、長所と短所を比較する、想定されるリスクを考慮に入れるなどしながら、適時・適切な判断を迅速に行う。 ●必要に応じて、意思決定の内容を柔軟に見直す。
		②組織間での信頼関係の構築と折衝・調整	<ul style="list-style-type: none"> ●業務には、組織内で完結するものだけではなく、外部との連携や折衝・調整が必要なものが多い。 ●組織を代表して一定の意思決定を行う立場にあることに加え、部下の業務遂行を効率化する観点からも、管理職には、これらの折衝・調整において、自らカウンターパートに接触して「着地点」を探るなど、積極的な役割を果たすことが求められている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●関係する組織との信頼関係を構築し、相手の価値観やニーズを理解した上で、折衝・調整を行い、着地点を見出す。
		③業務間の優先順位付け	<ul style="list-style-type: none"> ●資源が限られている状況では、管理職は、組織の方針や目標の達成の観点から大きな支障がないと考えられる何らかの業務を取りやめ、縮小し、又は後回しにすることについて、諸情勢の変化も見極めながら決断することが重要である。 	<ul style="list-style-type: none"> ●限られた資源の効果的な配分は自身しかできないことを自覚した上で、業務特性に合った様々な価値基準(重要性や緊急性、費用対効果等)に基づき、業務間の優先順位を明らかにする。 ●取り巻く環境の変化に応じて、その業務間の優先順位を柔軟にかつ迅速に見直す。 ●優先順位が低いと判断した業務については、思い切って廃止することを含め、抜本的な見直しを決断する。
	(4)コミュニケーション	①風通しの良い一体感のある職場づくり	<ul style="list-style-type: none"> ●組織の方針や目標の達成のために組織全体が一丸となって対応するためには、上司と部下の間のコミュニケーションが円滑になされることが必要不可欠である。 ●意思疎通が不足することで、両者の距離感が広がり、信頼関係が構築できないだけではなく、情報が十分に共有されないと、業務上の支障が発生する恐がある。 ●部下から業務上必要不可欠でないやり取りを管理職に持ちかけるのは難しい場合もあるため、管理職には、日頃から業務以外のことも含め、部下と積極的にコミュニケーションを取り姿勢を持つことが求められる(心理的に安全な関係の構築)。 	<ul style="list-style-type: none"> ●部下のことをよく知り、また管理職の考え方を理解してもらえるよう、双方向のコミュニケーションを図り、風通しの良い一体感のある職場づくりを行う。 ●その際、人事評価の面談はもとより個別に部下と話をするなどして、部下からも業務内外のことについて話しかけやすい関係を構築する。
	(5)組織力の発揮	①目標・方針の共有、部下への咀嚼(そしゃく)	<ul style="list-style-type: none"> ●部下一人一人の力を組織の力として高めていくためには、組織に対する貢献意欲を向上させるとともに、組織から期待される役割を各自が認識できるよう、組織の目標や方針を部下に十分に理解させた上で、その達成を目指して共に努力する必要がある。 ●それぞれの部下が同じ方向を目指すことができるよう、管理職が組織の目標や方針を部下に分かりやすく、かみ砕いて説明することが求められる。 	<ul style="list-style-type: none"> ●組織の目標や方針の達成に向けて、所属する組織の使命や任務、幹部からの指示内容等を管理職自身が咀嚼・再解釈し、目標や方針が部下の職務にとってどのような意味があるか説明を行い理解させた上で、その達成を目指して協働する。
		②部下の適性等を踏まえた柔軟な業務分担	<ul style="list-style-type: none"> ●組織の目標や計画を効率的・効率的に達成するためには、部下一人一人が役割を理解し、職責を果たそうとする意欲を持つと同時に、部下が持つ能力を最大限に発揮させることが重要である。 ●そのためには、個々の部下の状況や要望を把握しつつ、業務の配分の仕方に十分に留意することが重要である。 	<ul style="list-style-type: none"> ●組織全体で効率的・効率的に業務を進めるができるよう、業務量や業務の優先順位付けの変化に応じて、適切かつ柔軟な業務分担を行う。 ●業務分担を行う際には、能力や適性はもとより、個々の部下の状況や要望等について踏まえる。
		③進捗管理、目標達成の仕上げ	<ul style="list-style-type: none"> ●部下が業務を円滑に進め、期待する成果を得るために、部下に指示するだけの管理職となるのではなく、業務に問題が生じていないか見守り、目標達成に向けて部下を導くことが重要である。 	<ul style="list-style-type: none"> ●担当している業務量を含めた部下の業務の進捗状況を管理し、必要な介入等をタイミング良く行う。 ●目標達成への仕上げとして、成果の付け(より高い精度の成果を挙げるようするための手直し)や露出・拡散(部下の成果の幹部等へのアピールや対外的な発信)を行う。

管理職のマネジメント行動のあり方			課題	求められるマネジメント行動
C 資源の有効活用	(6) 人材育成	①適切な職務経験の付与、部下への必要な支援	<ul style="list-style-type: none"> ●管理職の業務が多忙である中で、人材育成も管理職の役割であるということが十分徹底されていない。 ●人材育成は組織の成長に責任を持つ管理職が果たすべき重要な役割の一つであり、また、仮に管理職が多忙であるとしても、部下の育成の多くは日常の業務の中でなされるものである。 ●このため、管理職は、部下の話を十分に傾聴するなどしながら、納得感のある形で適切な職務経験を与える必要がある。また、部下が自身の業務について深く考えるための内省(リフレクション)をする機会を与えるなど、その業務を遂行する中で部下が必要とする支援を的確に講じていく必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ●長期的なキャリア形成に対する部下の期待も意識しつつ、部下に納得感のある形で職務経験を付与し、部下の自発的な成長を促す。 ●部下の職務遂行に当たって、部下自身の力で主体的に適度に困難な課題を乗り越えられるように、的確な支援を行う。 ●部下に主体的に課題解決方法を考えさせることのほか、どのような成果が生まれたのか部下にも説明し、成功と失敗を部下とともに振り返ることで、部下の更なる成長を促す。
		②自己啓発を含めた能力開発の推進	<ul style="list-style-type: none"> ●部下の育成に当たっては、業務を通じた知識・経験の蓄積を図ることが基本であるが、それに加えて業務以外の研修・交流の機会に参画することで、日常の業務ではなかなか認識できない組織全体の課題や部下自身の課題を明らかにすることができます。 ●このため、管理職は、目下の業務を円滑に進めることのみにとらわれず、部下にとって有益な能力開発の機会を積極的に付与するよう心掛けることが重要である。 	<ul style="list-style-type: none"> ●自己啓発を含めた能力開発や人脈形成、多様な経験につながる機会を部下に提供あるいは紹介し、部下の成長段階に合わせた育成につなげる。
	(7) ワークライフバランスとダイバーシティ	①ワークライフバランスを重視する意識改革	<ul style="list-style-type: none"> ●多くの組織に共通する課題として、時間制約を前提とした業務管理が十分に確立されておらず、事業や業務が遅れた場合には、従業員の超過勤務に依存した対処がなされることが多いのが現状である。 ●しかし、全ての従業員が生き生きと働けるようにする環境を整える観点から、働き方を効率的なものにしていくことで、超過勤務を縮減し、休暇の取得を十分に行なうことを可能にすることが重要である。 ●このため、時間資源を所与のものとしながら、業務の優先順位や目安時間について部下と認識を共有する取組を行うことが必要である。また、部下を信頼しながら、業務の進め方に係る裁量を高めていくことにより、働く場所、時間等の柔軟化を進めることも重要である。 	<ul style="list-style-type: none"> ●限られた時間の中で着実に成果を挙げることを目指し、場所、時間等について効率的な働き方や柔軟な働き方を推奨する。 ●業務の優先順位や目安時間について、組織内を含めて共有した上で、上司と部下がコミュニケーションを密にして部下自身が自分の業務管理をできるようにし、働き方を高める。 ●管理職自身が率先して超過勤務の縮減、休暇の取得など、ワークライフバランスを確保していく。
		②多様な人材の活用	<ul style="list-style-type: none"> ●同種の能力・経験を持つ従業員のみが集まると、視野が狭くなり、価値観も固定化されやすいうことから、多様な従業員が活躍できる職場を形成することが重要である。 ●また、男性、女性にかかわらず、ライフイベントとキャリア形成の両立が課題であり、育児・介護等の責任を抱いつつ、キャリアを継続できるようしていくことが求められている。さらに、再任用スタッフが職場に増加していくなど、従業員の多様性はますます進んでいく状況である。 ●このため、これらの従業員の力を十分に活用することを可能にする職場づくりも進めていくことが重要である。 	<ul style="list-style-type: none"> ●性別や年齢、障害の有無等にかかわらず、多様な価値観を個性として受け入れ、組織内の全従業員が最大限能力発揮できるよう、自身の言動が与える影響に注意しながら、適切な業務付与や両立支援制度利用の支援を行う。 ●部下が育児や介護等を担う状況は一般的であるとの意識を持ち、組織の業務継続の観点から、旦頃から従業員の業務等の情報を職場内で共有しておくことや、バックアップ体制をあらかじめ想定しておくなどの対応を行う。
	(8) コスト意識	①先見性を持った上での適切な業務遂行	<ul style="list-style-type: none"> ●各職場では、経済・社会の諸情勢が日々変化する中で、限られた資源を前提として、新たな課題やニーズに対処することが求められている。何の準備もないままに予想しない事態が突然発生すると、無用な混乱が生じることにより、職場に負担が発生する恐れがある。 ●このため、管理職は近い将来に生じ得る困難な状況をあらかじめ想定し、必要な対応について準備を行っておくことにより混乱を避ける、あるいは混乱のリスクを軽減することを心掛けることが重要である。 	<ul style="list-style-type: none"> ●先見性を持って近い将来に生じ得る困難な状況をあらかじめ予測し、必要な対応を準備する。 ●それにより、問題を未然に防ぐ、あるいは問題の発生後の業務量の増大等を最低限に抑えるなど、無用な混乱により職場に負担をかけないようにする。
		②成果と時間・労力のバランスの認識	<ul style="list-style-type: none"> ●希薄なコスト意識のもと超過勤務が常態化するような状況になると、部下の疲弊感や、納得が伴わない指示によるモチベーションの低下が懸念される。 ●このため、業務の費用対効果を十分に意識しながら、個々の業務に係る部下の労力の投入量のコントロールを責任を持って行なうようにすることが重要である。 	<ul style="list-style-type: none"> ●限られた人員と業務時間を前提に、業務の費用対効果を意識しつつ、業務の優先順位付けを明確にして単位時間当たりの付加価値が高まるようにする。 ●限られた人員と時間においてどの程度の成果を期待するのかという目安をあらかじめ設定し、部下と認識を共有する。
D 組織の規律	(9) 組織の規律維持	①責任感の保持、服務規律の遵守及び公平・公正な業務執行	<ul style="list-style-type: none"> ●社会全体のコンプライアンス意識や求める水準が高まる中、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することで、外部からの信頼を獲得することが重要である。 	<ul style="list-style-type: none"> ●組織の課題に責任を持って取り組むとともに、部下に対して、倫理感の徹底、コンプライアンス意識の醸成等を図る。

(注) 内閣官房『管理職のマネジメント能力に関する懇談会報告書』は、学識経験者の意見や先進的な民間企業等における取組を踏まえつつ、管理職が実践すべきマネジメントや、そのために必要な管理職のマネジメント行動を整理するとともに、その把握・育成手法に関する今後の検討に資する知見を整理・検討したもの。

(出所) 内閣官房『管理職のマネジメント能力に関する懇談会報告書』(2017年)をもとに当研究所にて加筆・修正

(図表7)「管理職に求められるマネジメント行動のあり方」と学説等の関係

学説 カツツによる「管理者に 求められる能力」	ミニツバーグによる 「マネジャーの役割」	管理職のマネジメント行動のあり方	ミドルマネジャーに求められる 基本的な役割 ^(注1)	マネジメントに関する 課題の示唆	
【コンセプチュアル・ スキル(最上階層の 管理職で特に重 要)】 ●組織内外の相互 関係を構造化し、重 要な要素を理解する ことにより、最善の結 果をもたらすような行 動を導くこと。	【情報の次元】 ●コミュニケーション の役割 ●組織内コントローラー の役割	(1)方向性の 提示 (2)創造的な 組織づくり (3)判断・調 整・優先順位 付け (5)組織力の 発揮	①組織課題の適切な把 握・提示 ①新たな取組に挑戦する 風土の醸成 ①適時・適切な判断 ①目標・方針の共有、部 下への咀嚼	【情報関係】 ●社内外の情報収集および周辺状況 の分析 ●必要な情報の経営トップへの伝達 ●経営トップのメッセージを咀嚼し現 場に浸透 ●自らのチームが目指すべき方向性 の明示 【業務遂行関係】 ●新規事業やプロジェクトの推進、イ ノベーションの創出(経営環境の変化 を的確に捉えた状況判断、新しいビジ ネスモデルや商品・サービスの企画 立案) ●経営のグローバル化への対応	【管理職の役割で特に重 要性が高まっているも の】 ^(注2) ●経営環境の変化を踏 まえた新しい事業や仕組 みを自ら企画立案するこ と。 【上場企業の課長が不足 を感じる能力(上位5項 目)] ^(注3) ●戦略的にものごとを考 える力(35.8%／第2位)
【ヒューマン・スキル (全ての階層の管理 職で重要)】 ●グループの一員と して手ぎわよく仕事を し、自分の率いる チーム内で力を合わ せて努力をする場 を作り上げること。 ●グループ間で関係 を構築すること。	【人間の次元】 ●内部の人々を導く ●外部の人々と関わる 【情報の次元】 ●コミュニケーション の役割 【行動の次元】 ●対外的な取引を行 う役割	(3)判断・調 整・優先順位 付け【対内】 (4)コムニ ケーション (5)組織力の 発揮 (6)人材育成 (7)ワークリ フバランスとダ イバーシティ (3)判断・調 整・優先順位 付け【対外】	③業務間の優先順位付け ①風通しの良い一体感の ある職場づくり ②部下の適性等を踏まえ た柔軟な業務分担 ③進捗管理、目標達成の 仕上げ ①適切な職務経験の付 与、部下への必要な支援 ②自己啓発を含めた能力 開発の推進 ①ワークライ フバランスとダ イバーシティ ②多様な人材の活用 ②組織間での信頼関係の 構築と折衝・調整	【対人関係(主に対内)】 ●部下一人ひとりの性格や長所・短 所を踏まえた指導・育成 ●仕事に対する動機づけ ●部下が協働し合うような職場づくり ●人間関係上のトラブルの早期発見 と早期解決 【対人関係(主に対外)】 ●社外の関係者との連携強化や人脈 づくり 【情報関係】 ●海外も含めたグループ企業や関係 部署との折衝および情報共有 ●社内外(他部署や取引先、顧客など) からの要請や問い合わせへの対 応	【管理職の役割で特に重 要性が高まっているも の】 ^(注2) ●部下のキャリア・将来 を見据えて必要な指導・ 育成をすること。 【課長としての悩み】 ^(注3) ●部下がなかなか育た ない(42.7%／第1位) 【上場企業の課長が不足 を感じる能力(上位5項 目)] ^(注3) ●部下を育成する力 (25.2%／第3位) ●上司を動かす力 (24.6%／第4位)
【テクニカル・スキル (下位階層の管理職 で特に重要)】 ●特定の活動、特に 手法、プロセス、手 順、あるいはテクニッ クとかわりあう活 動を理解し、それには 熟達していること。	【行動の次元】 ●内部で物事を実 行する役割	(8)コスト意識	①先見性を持った上での 適切な業務遂行 ②成果と時間・労力のバ ランスの認識	【業務遂行関係】 ●日常業務の処理や課題解決(課題 解決に向けたPDCAを回す、自らもブ レーザーとなり仕事の成果をあげる)	【上場企業の課長が不足 を感じる能力(上位5項 目)] ^(注3) ●語学力(51.8%／第1 位) ●財務・管理会計に関す る知識(22.6%／第5位)
	【マネジャーの頭の中】 ●仕事の基本設定 を考え、スケ ジュールを立てる	(9)組織の規 律維持	①責任感の保持、服務規 律の遵守及び公平・公正 な業務執行	【コンプライアンス関係】 ●個人情報の適切な管理 ●内部統制や機密情報の漏えい対 策 ●適切な労働時間管理 ●労働関連法規の遵守 ●業務に關わる法律や実務上の留意 点の理解促進および法制度改正など を見据えた事前準備	

(注1) 一般社団法人日本経済団体連合会『ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応』(2012年)による。ここでいうミドルマネジャーは40歳前後の管理職(いわゆる「課長」相当職)を指す。

(注2) 一般社団法人日本経済団体連合会『ミドルマネジャーの現状課題の把握等に関する調査結果』(2011年)による。

(注3) 学校法人産業能率大学『上場企業の課長に関する実態調査』(2016年)による。

(出所) 内閣官房『管理職のマネジメント能力に関する懇談会報告書』(2017年)をもとに当研究所にて加筆・修正

(2) 管理職にとり中核となるマネジメント行動

同報告書は、まずは「最も基本的な核となるマネジメント行動を浸透させること」に重点を置くべきだとし、今後重点的に取り組むべき事項として、「部下を活かす効果的なジョブ・アサインメント」を提言している。ジョブ・アサインメントとは、組織として達成すべき目標を踏まえ、部下に行わせる職務（ジョブ）を具体化した上で割り振り、その職務を達成するまで支援することを指す。

具体的には、前掲の管理職のマネジメント行動4類型のうち、「B 成果を挙げる組織運営」((3) 判断・調整・優先順位付け、(4) コミュニケーション、(5) 組織力の発揮)) が該当し、管理職がこれらを「中核となるマネジメント行動」として一体的に捉え、確実に取り組むことで、業務の円滑な運営が可能となると同報告書は指摘している。

また、「B 成果を挙げる組織運営」に含まれる具体的行動を確実に実施していくことにより、日々の業務の中で人材育成が進み、ワークライフバランスやダイバーシティ、コスト意識を踏まえた組織運営（「C 資源の有効活用」）にも自然とつながることが期待される。

(3) 適切なジョブ・アサインメントを行う方法

適切なジョブ・アサインメントを円滑に実施するためには、「部下の成長意欲や内省を引き出すような双方向のコミュニケーションを心掛けるとともに、時間制約を前提とした効率的な働き方や柔軟な働き方を実現するよう努力することが必要」だと報告書は指摘している。なお、内省はリフレクションとも呼ばれ、自分の経験を振り返りそこから気づきや学びを得ていく学び方のことを指す。

また管理職において、部下の能力を十分に引き出し内省を支援するコミュニケーションスキルである「コーチングスキル」や、時間資源を所与と

した組織運営に係る「タイムマネジメントスキル」等の向上を図ることが重要だとも指摘している。

2. 一般社団法人日本経済団体連合会「ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応」

同じくミドルマネジャーの現状に対する問題意識から、一般社団法人日本経済団体連合会（経団連）も、2012年に「ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応」という報告書を発表しており、以下にその要点をまとめる。

(1) ミドルマネジャーをめぐる現状課題

アンケート結果によると、ミドルマネジャーたちは自身の置かれた状況を、「業務量が増大する中、プレーヤーとしての活動を余儀なくされ、増大する業務負荷への対応と部下の指導・育成に苦悩している」と考えている。そして自社の教育訓練施策、業務量、人員面に関する満足度は低い。

また、同報告書がまとめた「ミドルマネジャーに求められる基本的な役割」は図表7に記載の通りである。

(2) 課題解決に向けた基本的な考え方

同報告書では、ミドルマネジャーが求められる役割を十分に果たせていない構造的要因を、以下の通り5点列挙している。

- ①経営環境の変化～ビジネスの複雑化・高度化
- ②組織構造の変化～組織のフラット化等による影響
- ③雇用形態や働き方に対する意識の多様化
- ④短期的な業績・結果志向の強まり～失敗を許容しない雰囲気
- ⑤コンプライアンス等に関する管理実務の増大

それらを踏まえ、企業が認識すべきこととして、「課題解決をミドルマネジャー本人の問題として突き放すのではなく、組織として適切な対策を講

じていくことが必要」であり、「ミドルマネジャーが求められる役割を果たしやすい環境整備は焦眉の課題」だと指摘している。

(3) 課題解決に向けた対応策

ミドルマネジャーをめぐる課題の解決に向けて、同報告書では具体的な対応策を図表8の通り列挙している。

(図表8) 課題解決に向けた方策(『ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応』報告書)

項目	具体的な対応策
1. 業務負荷軽減に向けた組織的な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ①業務そのものの見直し(業務のダイエット) <ul style="list-style-type: none"> ●チェックシートを用いた業務内容(目的、意義、必要な日数と人員数)の見える化 ●業務の優先順位付け ●不要不急な業務廃止と定期的な業務内容見直し ②働き方の見直し <ul style="list-style-type: none"> ●「年間」「月間」業務管理シート等を活用した業務の繁閑状況の定量的把握とメリハリのある働き方の追求 ●仕事の進め方のルールの設定(会議運営、資料作成、メール対応のルール設定等) ●場所や時間に捉われない職場環境・勤務制度の整備(フリーアドレス制、テレワークの導入等)
2. 仕事を通じた部下指導・育成(OJT)への支援	<ul style="list-style-type: none"> ①時間的余裕が不足している問題への対応 <ul style="list-style-type: none"> ●職場全体で新入社員や若手社員の育成に取り組んでいく体制の整備 ●職場の管理と部下育成・指導に専念し、実務は行わない管理職ポストの設置 ②OJTに関する能力・経験不足への対応 <ul style="list-style-type: none"> ●部下とのコミュニケーション力向上に向けた研修プログラムの導入・強化(コーチング、ソーシャルスタイル理論等) ●管理職登用前に部下を指導・育成する機会を意図的に設け経験を積ませる(メンター制度の活用)
3. 効果的な企業内教育研修(Off-JT)への見直し	<ul style="list-style-type: none"> ①職場で実践しやすい内容への見直し <ul style="list-style-type: none"> ●アクションラーニングや内省(リフレクション)のプロセスを重視した研修の導入 ②研修の効果を高めるための取り組み <ul style="list-style-type: none"> ●競争の要素やゲーム性の取り入れ、研修の事前準備と研修後のフォローアップの充実 ③受講者の負担軽減に向けた取り組み <ul style="list-style-type: none"> ●開催時期を複数回設定し受講者が参加しやすい日時を選択。e-ラーニングの活用 ●経営トップの参画により、研修の重要性を社内全体で認知

(出所)一般社団法人日本経済団体連合会『ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応』(2012年)をもとに当研究所にて作成

4 おわりに

経団連の調査結果(図表7)にもあるように、近年ミドルマネジャーの役割として、経営環境の変化を踏まえた新しい事業や仕組みを自ら企画立案する「変革創造の役割」や、部下のキャリア・

将来を見据えて必要な指導・育成をする「長期的な人材育成の役割」の重要性が高まってきている。

今後ミドルマネジャーが求められるマネジメント行動を十分に実践するためには、トップマネジメント層や社内各層の理解・協力による環境整備のもと、まずは既存業務や働き方の徹底した見直しを行い、変革創造に向けてリソースを割けるよう社内の資源配分の再定義が必要であろう。

また、長期的な人材育成に向けては、コーチングの手法も用いた適切なジョブ・アサインメントが求められる。具体的には、上から降りてきた目標を咀嚼・再解釈し、部下の能力・意欲を見極めて仕事を割振り、進捗状況を管理して必要な支援を行い、目標達成への仕上げと成果の露出、フィードバックと内省を促すという流れが考えられる。

ある調査によると、リーダーシップの開発に効果があるのは「研修から10%、人から20%、仕事から70%」だという。従って、リーダーシップを開発するには、基礎的な研修を受けるとともに、職場のメンバーやメンター等からのアドバイスやフィードバックを受けながら、業務を通じて、目的・目標を明確にした実践と効果的な内省の繰り返しによる定着を図ることが望ましい。

本稿を参考に、目標を明確にした業務の実践を通して、自身のマネジメントスタイルのブラッシュアップを図って頂ければ幸いである。

(吉村謙一)

【参考文献】

- ジョン・P・コッター『リーダーシップ論 第2版』(ダイヤモンド社、2012年)
- ヘンリー・ミンツバーグ『エッセンシャル版 ミンツバーグマネジャー論』(日経BP社、2014年)、『マネジャーの実像』(日経BP社、2011年)
- 内閣官房『管理職のマネジメント能力に関する懇談会報告書』(2017年)、『管理職のマネジメント能力に関する懇談会 第1回 配布資料』(2016年)
- 一般社団法人日本経済団体連合会『ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応』(2012年)