琉球大学学術リポジトリ

マネジャーのマネジメント

メタデータ	言語: 出版者: 琉球大学法文学部 公開日: 2015-09-03 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 井川, 浩輔, 厨子, 直之, Igawa, Kosuke, Zushi, Naoyuki メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24564/0002007984

マネジャーのマネジメント※

琉球大学　井川浩輔
和歌山大学　厨子直之

1．はじめに
2．理論的基礎
3．分析モデルと仮説
4．調査の概要と方法
5．分析結果
6．考察

1．はじめに

近年，経営環境の激化に伴い事業内容の高度化が進み，部下の管理をしながら自らも一人のプレイヤーとして個人業績を高めることが求められるマネジャーが増加し，彼や彼女らの疲弊を招いていることが，経営上の大きな問題の1つとなっている（労務行政研究所，2010）。

一方で，組織変革の担い手としてのミドルの役割を明らかにした金井（1991）の「変革型ミドル」やKanter（1983）の「チェンジ・マスター」，ミドル・マネジャー発のイノベーションを提唱したNonaka & Takeuchi（1995）の「ミドル・アップダウン・マネジメント」などのコンセプトで強調されるように，これだけビジネス環境が激変している時だからこそ，現場の第一線で活躍するマネジャーを活性化して，企業の競争優位を構築していくことがますます求められているのも事実である。

自分自身と部下それぞれのマネジメントなど様々な板挟みに直面するマネジャーをサポートするためには，まずはマネジャーが抱えるジレンマとそれを解消する人事管理を明らかにすることが必要になろう。そこで，本稿ではMintzberg（2009）を基礎理論として，マネジャーが抱えうる12のジレンマとその解消に寄与すると考えられる人事管理との関係について定量的に明らかにすることを目的としている。

※ 本調査研究は，独立行政法人日本学術振興会学術研究助成基金助成金・基盤研究（C）「人事プロフェッショナルの多技能化に関する実証的研究：人的資源の全体最適化に向けて」（申請者：井川浩輔，課題番号：23530478）ならびに，文部科学省科学研究費補助金・基盤研究（C）「人事制度の複雑性の克服に関する実証研究―知識経済におけるポスト成果主義の探求―」（申請者：厨子直之，課題番号：21530387）の助成を受けたものである。また，調査に快くご協力くださいましたA社の皆様に心より御礼申し上げます。今回の調査にあたり，質問票へのご回答に加え，質問項目のワーディングについても数名の管理職の方にご協力をいただきました。ここにお一人ずつのお名前を挙げることはできませんが，重ねて感謝いたします。いうまでもなく，ありうべき誤謬は全て筆者らの責任に帰属します。

２．理論的基礎

マネジャーのマネジメントについて，彼や彼女らが仕事において抱える様々な板挟みの解決から接近を試みようとする本研究が着目するのはMintzberg（2009）の理論的枠組みである。上記のように，マネジャーのマネジメントに関連する先行研究は蓄積されつつあるが，そのジレンマについて言及している文献は筆者らの知る限りほとんど存在しない。このような状況において，Mintzberg（2009）はマネジャーのマネジメントに関する課題についてその複雑性を出発点として解決を目指そうとする我々に多くの示唆を提供してくれる。

Mintzberg（2009）はマネジメントの現実や体系について，その中心的な担い手である「マネジャー」という視点から解明を試みている。そこではマネジャーを「組織の全体，もしくは組織内の明確に区分できる一部分（筆者ら省略）に責任をもつ人物」（Mintzberg，2009，p.12，邦訳，18頁）と定義した上で，その実態について網羅的に論じている。その内容は，マネジャーの仕事の特徴とそれへのインターネットの影響や対外的・対内的役割，対人関係や情報に関連するスキルなど多岐にわたると言えよう。ここでは紙幅の都合上その全てを紹介しないが，Mintzbergが提示したマネジャーを中心に情報・人間・行動という3つの次元から構成される「マネジメントのモデル」（Mintzberg，2009，邦訳，p.48，71頁）や，その3つの次元に対応した形で整理された「マネジャーの役割」（Mintzberg，2009，p.90，邦訳，139頁），「マネジャーに必要なスキル[1]」（Mintzberg，2009，p.91，邦訳，139頁）は，マネジメントの実践について検討する上で有益な視点を提供していることは言うまでもない。

本研究の問題意識に立脚してMintzberg（2009）の貢献を検討した場合，とりわけ興味深い点は次の2点になろう。1つは，マネジャーが直面するジレンマとそれに対処するためのマネジメントについて言及していることである。Mintzberg（2009）はMintzberg（1973）においてとりあげたテーマをさらに深く究明したものとされているが，2009年の著書において新たに加えられた議論こそジレンマ[2]とその解消に関する内容であった（Mintzberg，2009，p.4，邦訳，5頁）。ここから，Mintzbergが長年にわたりマネジャーの仕事や役割，スキルについて探究した結果，それらの複雑性から浮かび上がった重要な論点の1つがジレンマであったと考えられる。さらに，このジレンマはマネジャーがその存在を認めなくて良いものではなく，その対処方法について理解を深めておくことの重要性が指摘されている点にも注意が必要と言えよう（Mintzberg，2009，p.158，邦訳，242-243頁）。

もう1つは研究方法である。Mintzberg（2009）は観察法や面接法，日誌分析といったいわゆる質的調査法を用いているが，特筆に値するのは業種や企業規模，組織内階層も異なるマネジャー29人に対して実施された観察である。具体的には，マネジャーと行動を1日ともにして，彼や彼女らの仕事について観察したり話を聞いたりしてデータを収集して，それらの記録・分析を行っていた。このような調査方法は，Mintzbergの「マネジメントは実践の行為であり，主として経験を通じて習得される」（Mintzberg，2009，p.9，邦訳，14頁；Mintzberg，2004）という概念定義と適合したものであり，マネジメントとコンテクストは切り離すことができない

---

[1] 「マネジャーに必要なスキル」の「スキル」に関して，Mintzberg（2009）では「competencies」という表現が用いられているが，本稿では邦訳を参考に「スキル」と表記することにする。

[2] 「ジレンマ」に関して，Mintzberg（2009）では「conundrums」という表現が用いられているが，本稿では邦訳を参考に「ジレンマ」と表記することにする。

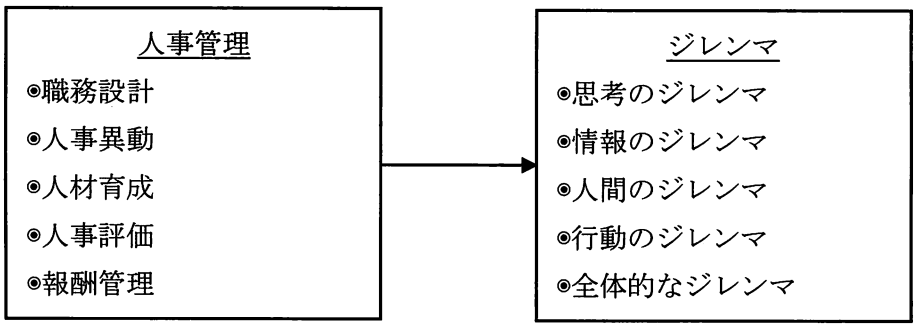
と言う主張とも密接に関連していると考えられる。

このように，観察を中心とした質的方法に裏付けられたMintzbergの知識体系は具体性や複雑性に富んだものと言えよう。しかしながら，それは同時に一般化や特定化に課題を残しているといわざるを得ない。特に，本稿が注目するのは上記のマネジャーが抱えるジレンマとその解消方法の関係性である。Mintzberg（2009）はその関係の重要性について言及しつつも，それらの対応関係が明確に示されていないため，対処方法に関する様々な知識の多様なジレンマへの影響をマネジメントの実践に結びつけることは容易ではない。Mintzbergの理論的枠組みに関する議論は，数々のフィールドワークを経て，仮説探索的な段階から仮説検証的な段階に移ってきたといえよう。

3．分析モデルと仮説

ここで，本稿で注目する変数と，それを用いた分析モデルについてまとめておく（図表1）。

図表1　本研究の分析モデル



まず，独立変数として取り上げられる概念は，Mintzberg（2009）において有効なマネジメントに関連するものの1つとして言及されている人事管理である。Mintzbergの理論的枠組みについて注意深く検討を加えると，人事管理はその枠組みにおいてマネジャーのジレンマを解消する説明変数として解釈できよう。そこで，本研究は人事管理を出発点として，マネジャーが抱えるジレンマの解消を紐解くことにする。特に，本研究が注目するのは，職務設計，人事異動，人材育成，人事評価，報酬管理という5つの人事管理である。もちろん，Mintzberg（2009）では，これら5つの人事管理以外にも有効なマネジメントが想定されていた。しかし，本研究では上記のようにジレンマの解消要因の一般化や特定化を目的とするため，5つの人事管理に限定して分析を進めることにしたい。

次に，従属変数として取り上げられる概念はジレンマである。Mintzbergはジレンマについて次のように表現している。「マネジメントには，数え切れないほどのジレンマがついて回る。マネジャーが自分の周囲のどの方向に目をやっても，ことごとく矛盾や落とし穴が潜んでいるようにすら思える」（Mintzberg，2009，p.157，邦訳，242頁）。このような記述から，ジレンマとはマネジャーが仕事において出会う矛盾や落とし穴を意味すると考えられる。

Mintzberg（2009）において，このようなジレンマは「思考のジレンマ」，「情報のジレンマ」，「人間のジレンマ」，「行動のジレンマ」，「全体的なジレンマ」という5つのカテゴリーに整理

されている。第１に，「思考のジレンマ」は「上っ面症候群」，「計画の落とし穴」，「分析の迷宮」という３つの具体的なジレンマから構成される。第２に，「情報のジレンマ」の構成要素は，「現場との関わりの難題」，「権限委譲の板ばさみ」，「数値測定のミステリー」の３つである。第３に，「人間のジレンマ」には「秩序の謎」，「コントロールのパラドックス」，「自信のわな」という構成要素が含まれる。第４に，「行動のジレンマ」は「役割の曖昧さ」と「変化の不思議」という２つの要素から成る。第５に，「全体的なジレンマ」の構成要素は「究極のジレンマ」と「私のジレンマ」という２つのジレンマである。個々のジレンマの具体的内容については，次節「調査項目と操作化」において紹介することにしたい。

このようにMintzberg（2009）はマネジメントにおける13のジレンマを対象としているが，ジレンマとその解消方法の関係性を明らかにすることを目指す本研究では「私のジレンマ」を捨象することにしたい。その理由は，「私のジレンマ」が「これらのジレンマはすべて，一つの大きなジレンマと考えるべきなのかもしれない」（Mintzberg，2009，p.193，邦訳，302頁）という記述に示されるように，上記した全てのジレンマの内容を内包する概念であると考えられるためである。５つの人事管理と12のジレンマそれぞれとの関係性の解明を目指す本研究では，「私のジレンマ」に関する考察はその重要性を認めつつも今後の課題としたい。

本研究では，人事管理に対するマネジャーの知覚を測定している。なぜなら，人事管理の施策は客観的に存在するものであるが，同一の施策であっても従業員の受け止め方は異なるため，同じ施策に対する従業員の態度は異なるからである（山本，2011）。本研究においても，マネジャーのジレンマ（後述のとおり，本研究では相反する状況の中で偏った状況に陥ってしまう行動や態度のことを指す）の解消を目的としてある人事管理の施策を導入したとしても，その施策の意味がマネジャーに対してメッセージとして伝わらなければ，ジレンマの解消につながらない。このような理由から，本研究ではマネジャーの人事管理の施策に関する主観的な評価を重視して，以下のような仮説を設定した。

> 仮説　人事管理を構成する各要素に対する知覚が高まれば，マネジャーの認識する各ジレンマの程度が低くなる。

これは人事管理を構成する要素に対する知覚を向上させることで，マネジャーが感じるジレンマそれぞれの度合いを低下させることができるのかという点を検証する仮説である。本稿では，12種類のジレンマを従属変数として５つの人事管理を独立変数とする重回帰式を算出することでこの仮説を検証することにする。

４．調査の概要と方法

４．１　調査概要

本稿で用いるデータは，2012年９月14日から９月28日の期間にわたって，関西に所在する企業のマネジャー288名に調査票を配布したものである。調査票はエクセル・ファイルで作成し，調査対象者は記入済みのファイルを，電子メールを通じて本社人事部に送信する形式で

実施した。その結果，合計220名（回収率76%）から調査票を回収できた。休職中のため未回答だった回答者が1名いたため，以下では219名のデータを用いて分析を行っている。

調査対象者の基本属性については，性別は男性が99.1%と大半を占めている。年齢構成は，46～50歳がトップで30.1%，次いで51～55歳が27.9%，40～45歳が21.9%と続いている。全体の半数以上を55歳までで占めている。現在の会社での勤続年数の構成は，21～25年がトップで26.0%，次いで26～30年が21.5%，31～35年が17.4%と続いている。全体の半数以上を勤続年数35年までの管理職で占めている。最終学歴系統の構成は，理系58.9%，文系が37.4%と理科系出身者が過半数を占めている。

4．2　調査項目と操作化

以下で説明する調査項目については，Mintzberg（2009）を参考に現場の実務家（人事部長）と共にワーディングを行い作成した。

まず，人事管理に関しては，職務設計，人事異動，人材育成，人事評価，報酬管理の5つの領域に関する質問項目が設定されている。

第1に，職務設計であるが，マネジャーの職務内容が中期経営計画の影響を強く受ける「中期経営計画重視型」と，マネジャーの職務内容が職場の情実の影響を強く受ける「職場情実重視型」という2種類の職務設計のパターンが設定されている。前者については，「職場では，マネジャーの職務内容は，中期経営計画の影響を強く受ける。」という評価の程度を，後者については，「職場では，マネジャーの職務内容は，職場の情実の影響を強く受ける。」という評価の程度を，それぞれ尋ねている。

第2に，人事異動は，マネジャーの異動が異動先の職務要件を満たした時にのみ実施される「職務要件充足型」と，マネジャー異動が本人に対する周囲の評判によって決まることが多い「評判重視型」という2種類の人事異動のパターンが設定されている。前者では，「職場では，マネジャーの異動は，異動先の職務要件を満たした時にのみ実施される。」程度を，後者では，「職場では，マネジャー異動は，本人に対する周囲の評判によって決まることが多い。」程度についてそれぞれ質問している。

第3に，人材育成であるが，マネジャーの育成にマーケティングや財務など専門知識の学習が重視される「専門知識重視型」と，マネジャーの育成に自分自身の経験を自ら振り返ることが重視される「経験振り返り重視型」という2種類の人材育成のパターンが設定されている。前者については，「職場では，マネジャーの育成には，マーケティングや財務など専門知識の学習が重視される。」程度を，後者については，「職場では，マネジャーの育成には，自分自身の経験を自ら振り返ることが重視される。」程度をそれぞれ尋ねている。

第4に，人事評価は，マネジャーの人事評価が主に数値（例えば，売上）で評価される「数値評価重視型」と，マネジャーの人事評価が主に情意（例えば，積極性）で評価される「情意評価重視型」という2種類の人事評価のパターンが設定されている。前者は，「職場では，マネジャーの人事評価は，主に数値（例えば，売上）で評価される。」程度を，後者は，「職場では，マネジャーの人事評価は，主に情意（例えば，積極性）で評価される。」程度を，それぞれ質問している。

第5に，報酬管理であるが，マネジャーを主に金銭的報酬で動機づけている「金銭的報酬重

視型」とマネジャーを主に非金銭的報酬（例えば，賞賛）で動機づけている「非金銭的報酬重視型」という２種類の人事評価のパターンが設定されている。前者については，「職場では，マネジャーを主に金銭的報酬で動機づけている。」程度を，後者については，「職場では，マネジャーを主に非金銭的報酬（例えば，賞賛）で動機づけている。」程度について，それぞれ尋ねている。

次に，マネジャーの抱えるジレンマに関しては，以下の12種類のジレンマを設定している。第１に，「上っ面症候群」であるが，目の前の仕事を片付けなければならないプレッシャーの中で，ものごとの理解を深めないといけないという葛藤状態を意味する。具体的には，「業務を進める時に，いつも仕事の理解が表面的なままになってしまう」程度を尋ねている。

なお，ジレンマの状態を聞く質問項目を作成するのは困難である。ジレンマを感じるというのは，相反する状況の中で一方の状況に偏ってしまう状態に陥っていると考え，以降の質問項目においても，そうした偏った状態の程度を尋ねる質問項目となっている。

第２に，「計画の落とし穴」であるが，多忙を極める仕事の場で，未来を見すえ，計画を練り，ものごとを考えないといけないという葛藤状況を意味する。具体的には，「業務を進める時に，常に短期的な計画を意識してしまう」程度を尋ねている。

第３に，「分析の迷宮」であるが，マネジメントに細かな分析が求められる一方で，最終的に一つにまとめあげないといけないという葛藤状態を意味する。具体的には，「仕事を行う時に，いつも細かい分析を意識してしまう」程度を尋ねている。

第４に，「現場との関わり合いの難題」であるが，現場から離れたところでマネジメントを行わないといけない中で，現場と乖離しないように，現場の情報を途切れなく入手しないといけないという葛藤状態を意味する。具体的には，「業務を進める時に，いつも現場の情報が十分に考慮されない意思決定になってしまう」程度を尋ねている。

第５に，「権限委譲の板挟み」であるが，組織の他のメンバーに自分の業務を任せないといけない時，その仕事に必要な情報がマネジャーという地位のおかげで入手できる性格のものである場合，情報の全てを渡すことができないという葛藤状態を意味する。具体的には，「現場に仕事を任せる時に，いつも機密情報を現場に全て提供すべきか悩んでしまう」程度を尋ねている。

第６に，「数値測定のミステリー」であるが，数値による客観的なマネジメントによって現場との意思疎通にストレスを抱え込まなくて済む一方で，全ての活動を数値でコントールできないという葛藤状態を意味する。具体的には，「業務を進める時に，いつも数値化された情報に頼って判断してしまう」程度を尋ねている。

第７に，「秩序の謎」であるが，マネジメントそのものが極めて無秩序な活動である一方で，組織メンバーの仕事に秩序をもたらさないといけないという葛藤状態を意味する。具体的には，「仕事を行う時に，常に職場の秩序を重視するような行動をとってしまう」程度を尋ねている。

第８に，「コントロールのパラドックス」であるが，自分より上位のマネジャーが秩序を求めてくる中で，組織内外の無秩序に対応しないといけないという葛藤状態を意味する。具体的には，「仕事を行う時に，常に経営層から課せられたルールに基づく対応を行ってしまう」程度を尋ねている。

第９に，「自信のわな」であるが，マネジメントに成功するには自信が必要である一方で，過度な自信によってマネジメントの質が下がらないように，同時に謙虚さも持ちあわせないと

いけないという葛藤状態を意味する。具体的には，「業務を進める時に，いつも疑いようのない自信を持って仕事を行ってしまう」程度を尋ねている。

第 10 に，「行動の曖昧さ」であるが，マネジャーには決断力が求められる一方で，マネジメントには曖昧な要素が多いため断定的に意思決定ができないという葛藤状態を意味する。具体的には，「仕事を行う時に，いつも一度決めたことはそのままやり通してしまう」程度を尋ねている。

第 11 に，「変化の不思議」であるが，マネジメントに安定性が求められる一方で，変化に対して柔軟に対応するために行動を微調整しないといけないという葛藤状態を意味する。具体的には，「仕事を行う時に，いつも安定性ばかりを重視して業務を行ってしまう」程度を尋ねている。

第 12 に，「究極のジレンマ」であるが，数々のジレンマにマネジャーは同時に対処しないといけないという葛藤状態を意味する。具体的には，「業務を進める時に，いつも一方の仕事を行うと他の仕事がおろそかになってしまう」程度を尋ねている。

すべての質問項目について，「そう思わない」，「どちらかといえばそう思わない」，「どちらともいえない」，「どちらかといえばそう思う」，「そう思う」とするリッカート 5 点尺度で測定している。

なお，本研究では，人事管理やジレンマに外在的な影響を与えうると考えられる①年齢，②勤続年数，③最終学歴の系統（理系=1，文系=0 にダミー変数化）の 3 変数が統制変数として考慮された。

５．分析結果

人事管理の各施策とジレンマとの関係を重回帰分析によって明らかにしたものが図表 2 である。なお，今回のデータからは「分析の迷宮」と「行動の曖昧さ」に影響する人事管理は見出されなかったので，それ以外のジレンマに影響する人事管理について検討を加えていくことにする。

図表２　マネジャーが抱えるジレンマと人事管理の重回帰分析結果

	上っ面症候群	計画の落とし穴	分析の迷宮	現場との関わり合いの難題	権限委譲の板挟み	数値測定のミステリー
	回帰係数（β）	回帰係数（β）	回帰係数（β）	回帰係数（β）	回帰係数（β）	回帰係数（β）
年齢	-.15	-.21*	.00	-.05	-.12	-.13
勤続年数	-.01	.27**	.03	-.06	.17*	.16*
最終学歴系統	.02	.10	.08	.12	.03	.04
中期経営計画重視型職務設計	-.06	-.09	-.05	-.20**	-.07	-.04
職務要件充足型人事異動	-.02	.11	.04	-.03	.17*	-.02
数値評価重視型人事評価	.20**	.17*	.09	.12	.06	.23**
専門知識重視型人材育成	-.00	.05	.08	.06	.13	.08
金銭的報酬重視型報酬管理	.04	.02	.13	.09	.06	.19**
職場情実重視型職務設計	.09	.16*	.05	.10	.17*	.06
評判重視型人事異動	.01	.00	.02	.11	.02	-.02
情意評価重視型人事評価	.14	.02	.10	.06	-.03	.11
経験振り返り重視型人材育成	-.05	.02	.07	-.17*	.04	-.03
非金銭的報酬重視型報酬管理	-.16*	.05	.10	-.10	.13	.08
修正済み R2	.06	.09	.04	.10	.09	.11
F 値	2.00*	2.53**	1.66	2.80**	2.50**	2.93**

注：*p<.05，**p<.01

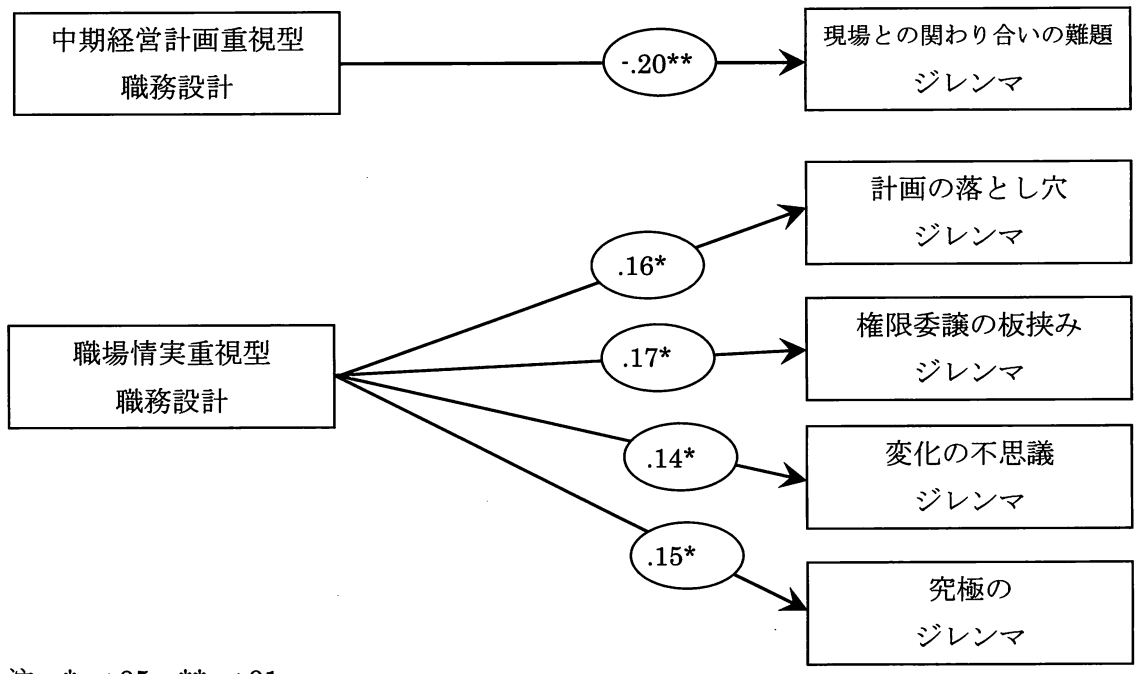
	秩序の謎	コントロールのパラドックス	自信のわな	行動の曖昧さ	変化の不思議	究極のジレンマ
	回帰係数（β）	回帰係数（β）	回帰係数（β）	回帰係数（β）	回帰係数（β）	回帰係数（β）
年齢	-.09	.09	-.01	-.20	-.16	-.04
勤続年数	.14	.11	-.03	.07	.13	-.02
最終学歴系統	.00	-.05	.09	.02	.09	.16*
中期経営計画重視型職務設計	.11	.10	-.12	.02	-.02	-.06
職務要件充足型人事異動	.01	-.02	.11	.11	-.01	.04
数値評価重視型人事評価	-.05	.00	-.15*	-.02	.15*	.14*
専門知識重視型人材育成	.15*	.02	.03	-.06	.03	.03
金銭的報酬重視型報酬管理	-.08	.03	.15*	.08	.04	.01
職場情実重視型職務設計	.10	.02	-.12	-.04	.14*	.15*
評判重視型人事異動	.09	.03	.11	.07	.07	.06
情意評価重視型人事評価	-.11	-.12	-.04	.02	.20**	.18*
経験振り返り重視型人材育成	.10	.19*	.11	.12	.05	-.01
非金銭的報酬重視型報酬管理	.18*	.14	.16*	.10	-.07	-.03
修正済み R2	.08	.04	.08	.04	.10	.08
F 値	2.40**	1.64	2.39**	1.57	2.75**	2.48**

注：*p<.05，**p<.01

以下では，図表２で統計的に有意であった結果を取り出して，各ジレンマに影響する人事管理について整理をすることにする。

５．１　職務設計とジレンマの関係

図表３　職務設計とジレンマの関係



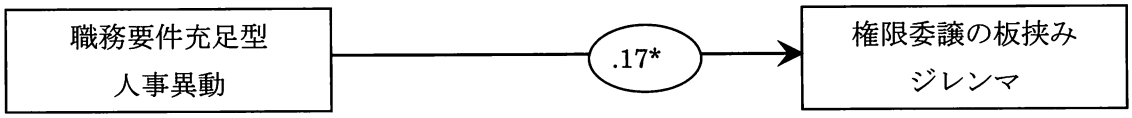
注：*p<.05，**p<.01

マネジャーが担当する職務の内容と抱えるジレンマの関係を見たものが図表３である。①職務内容に中期経営計画を反映するほど，現場との関わり合いの難題のジレンマが低くなること，②職務内容に職場の情実を反映するほど，計画の落とし穴，権限委譲の板挟み，変化の不思議，究極のジレンマが高くなること，③職場情実を重視した職務内容は，特に権限委譲の板挟みへの影響力が強いこと，が読み取れる。

以上の結果から，次のようなことが示唆される。第１に，中期経営計画を反映して戦略的な職務内容の設計を行うと，業務計画が定められるため現場に尋ねる内容が明確となり，現場からの情報収集がしやすくなる可能性である。第２に，その逆に，現場の事情を考慮しすぎた職務内容の設計を行うと，仕事が場当たり的で短期的志向になり，業務における公式的なルールが希薄になるため現場に全情報を提供することに躊躇し，職場の情実を重視する仕事のやり方をとると心理的な衝突を避けようとするため，業務において安定性を重んじて複数の仕事を同時遂行できない状態に陥る可能性である。とりわけ，現場の業務を効果的に進めるうえで必要な情報を全て提供することに躊躇してしまうことに注意が必要である。

５．２　人事異動とジレンマの関係

図表４　人事異動とジレンマの関係

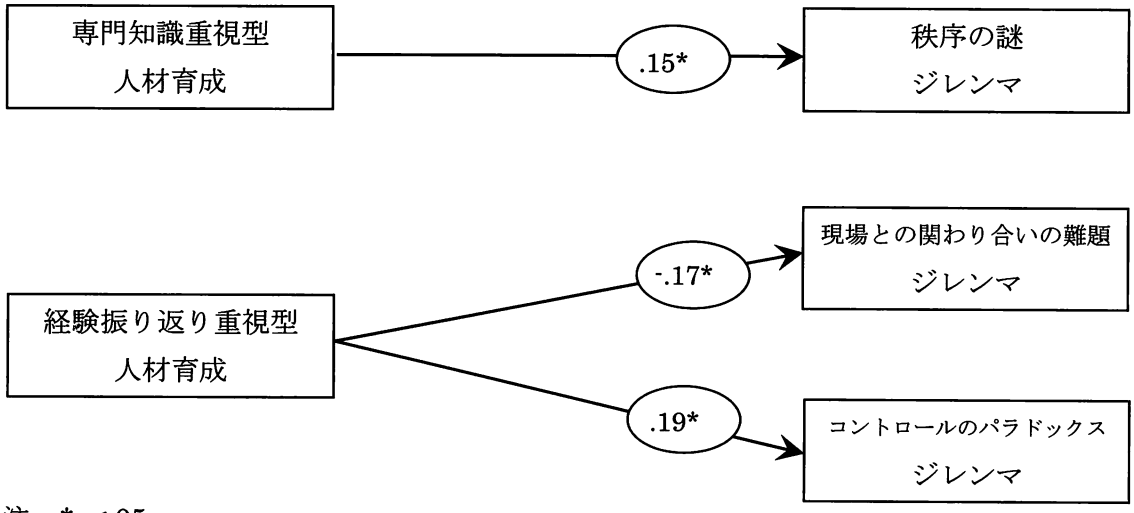


注：*p<.05

マネジャーの人事異動と抱えるジレンマの関係を見たものが図表４である。異動先の職務要件にフィットした時にのみ人事異動を行うほど，権限委譲の板挟みのジレンマが高くなることが読み取れる。この結果から，職務要件と適合的な人材配置を行うことはルール化された思考を促すことにつながるため，現場に仕事を任せる場合，職位権限上共有可能な情報のみを提供して，部下との間で厳格な線引きをする可能性が示唆される。

５．３　人材育成とジレンマの関係

図表５　人材育成とジレンマの関係



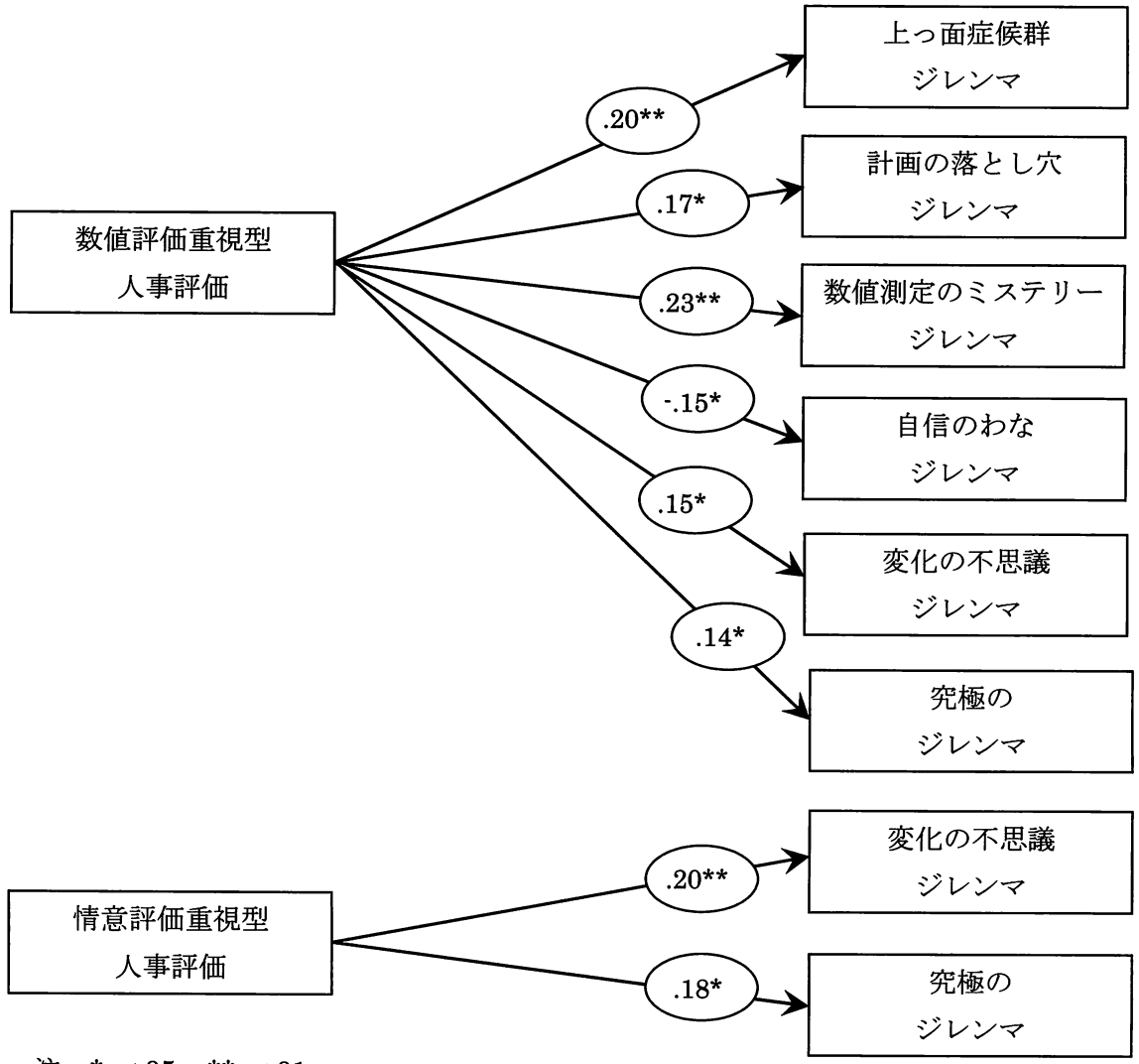
注：*p<.05

マネジャーの人材育成と抱えるジレンマの関係を見たものが図表５である。①専門知識の習得を重視した人材育成をするほど，秩序の謎のジレンマが高くなること，②自身の経験を振り返ることを重視した人材育成をするほど，現場との関わり合いの難題のジレンマが低くなること，③自身の経験を振り返ることを重視した人材育成をするほど，コントロールのパラドックスのジレンマが高くなること（ただし，F 値が 10％水準で有意であるものの，５％未満水準では有意でないことに留意が必要），④自身の経験を振り返ることを重視した人材育成は，特にコントロールのパラドックスへの影響力が強いこと，が読み取れる。

以上の結果から，次のようなことが示唆される。第１に，専門知識は「○○ならば△△」という法則的な性質を持ちルール化された思考を助長するため，職場の秩序を重視した行動をとってしまう可能性である。第２に，内省を促す教育を提供すると，文脈的・統合的スキル（例. 職場で誰にサポートをお願いすれば良いかに関するスキル）が身につくため，現場の情報を考慮に入れた意思決定ができるようになる可能性である。第３に，一方で，内省の機会では日々の実践をもとにより上位レベルの仕事を描くことを強化されるため，経営者的思考が促され，経営層から課せられたルールを意識しすぎてしまう可能性である。

５．４　人事評価とジレンマの関係

図表６　人事評価とジレンマの関係



注：*p<.05，**p<.01

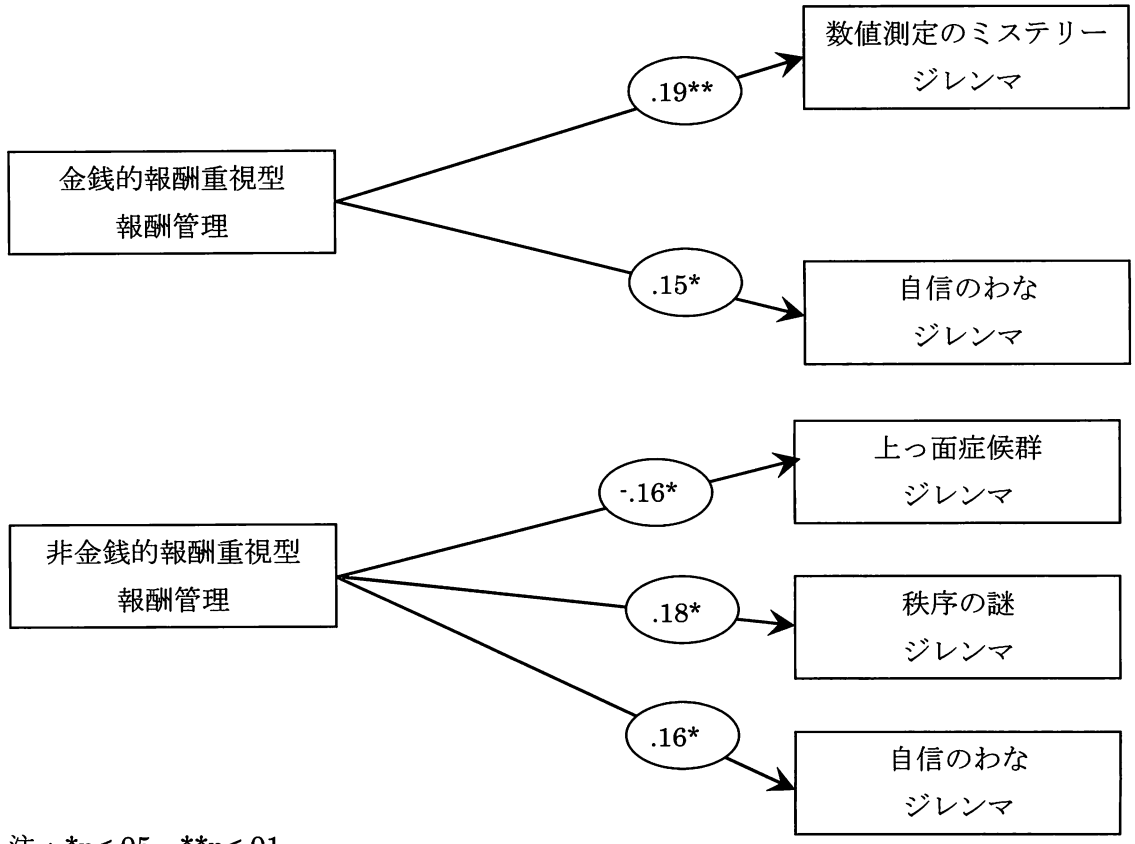
マネジャーの人事評価と抱えるジレンマの関係を見たものが図表６である。①数値評価を重視した人事評価をするほど，上っ面症候群，計画の落とし穴，数値測定のミステリー，変化の不思議，究極のジレンマが高くなること，②逆に，自信のわなのジレンマが低くなること，③数値評価を重視した人事評価は，特に数値測定のミステリーへの影響力が高いこと，④情意評価を重視した人事評価をするほど，変化の不思議のジレンマ，究極のジレンマが高まること，⑤情意評価を重視した人事評価は，特に変化の不思議のジレンマへの影響力が強いこと，が読み取れる。

以上の結果から，次のようなことが示唆される。第１に，数値が評価の主たる基準になるということは成果主義を促すことになり，数字で管理しやすく短期で達成可能な業務に傾注しやすくなるため，短期計画を強く意識し，数値情報のみに頼って表面的な理解のままで仕事を進め，変化を受け入れず安定を求める行動を強化して，複数の仕事を同時にできなくなる可能性である。とりわけ，数値情報のみに依存したマネジメントを展開するようになることに注意が

必要である。第２に，逆に数値でマネジャーのパフォーマンスを見極めるということは評価の基準が客観的になるため，自分自身の実務経験のみに基づいた自信過剰な状態で仕事を遂行することを抑制する可能性である。第３に，情意が人事評価の基軸になると，積極性や協調性が尊重されるので，現場の事情を考慮に入れることを重視するようになり，１つ１つの案件の判断にかかる時間が掛かり過ぎて，同時に複数の仕事ができなくなることや，個別の案件に時間を掛けられるように変化を受け入れない可能性である。とりわけ，変化を受け入れたマネジメントが展開されなくなることに注意が必要である。第４に，変化の不思議と究極のジレンマに対しては，数値評価と情意評価のいずれもがプラスの影響を与えていることから，数値評価を意識しても情意評価を意識しても，努力配分が偏ってしまったり，安定志向に逃げ込んだりしてしまうため，数値評価ないし情意評価のいずれかに偏るわけでなく，両者のバランスを図った仕組みが求められるといえる。

５．５　報酬管理とジレンマの関係

図表７　報酬管理とジレンマの関係



注：*p<.05，**p<.01

マネジャーの報酬管理と抱えるジレンマの関係を見たものが図表７である。①金銭的報酬を重視した報酬管理をするほど，数値測定のミステリー，自信のわなのジレンマが高くなること，②非金銭的報酬を重視した報酬管理をするほど，上っ面症候群が低減される一方で，秩序の謎，自信のわなのジレンマが高くなること，③金銭的報酬を重視した報酬管理は，特に数値測定のミステリーへの影響力が強いこと，④非金銭的報酬を重視した報酬管理は，特に秩序のジレン

マへの影響力が強いこと，が読み取れる。

以上の結果から，次のようなことが示唆される。第1に，金銭的な報酬でマネジャーの動機づけを行うと，数値によるコントロールが行き過ぎ，数値化された情報に依存して業務を進めたり，金銭的報酬を手に入れるために自己評価を高めてしまったり，客観的な情報以外の情報が正確でないと思いこんでしまったりする可能性である。とりわけ，数値情報以外の情報を考慮に入れずに意思決定をしてしまう傾向になることに注意が必要である。第2に，非金銭的な報酬でマネジャーの動機づけを行うと，達成感や賞賛など仕事を通じて得られる内面上のインセンティブを提供することで仕事に対して深くコミットするようになるため，日々の仕事において熟考するようになる可能性である。第3に，その一方で，非金銭的な報酬でマネジャーの動機づけを行うと，個人の内面における肯定的な感情が強調されるようになるので，職場のルールを遵守することや過剰な自信を焚きつけることになる可能性である。第4に，金銭的報酬・非金銭的報酬のいずれもが行き過ぎると，自信のわなのジレンマを感じるようになるので，自身の自信を客観的に評価できるような報酬を与える仕組みが求められるといえよう。

6．考察

これまで，マネジャーを対象に，ジレンマに影響を与える人事管理（職務設計，人事異動，人材育成，人事評価，報酬管理）について，定量的に検証してきた。特徴的な検証結果は，次のような点である。

第1に，現場との関わり合いのジレンマの解消には，中長期計画重視型職務設計と経験振り返重視型人材育成の2種類の人事管理が有効な点である。現場との関わり合いのジレンマのみ，解消に有効なこれら2種類の人事管理のパターンが見出されている。マネジャーが担当する職務に戦略を反映させて業務計画を明確にして現場からどのような情報を収集すべきかの焦点を定め，行った仕事に対しては内省を促す人材育成の機会を提供することにより，仕事の文脈を読み取るスキルを身につけることで現場の情報に配慮した意思決定が行いやすくなるという点が重要になろう。

第2に，職場情実重視型職務設計と数値評価重視型人事評価は，特に多くの種類のジレンマにプラスの影響を与えていたことである。すなわち，職場情実重視型職務設計と数値評価重視型人事評価は，マネジャーの抱えるジレンマを高めてしまう。マネジャーはミドル・マネジャーと呼ばれるとおり，トップとロワーの橋渡し的な存在であるため，経営トップの意向をロワーに伝達しつつも，ロワーの意向をくみ取りながら意思決定をしていく必要がある。そうした仕事特性に鑑みると，彼や彼女らの職務が現場の事情に左右されすぎると経営陣の意向を反映した戦略的な意思決定ができなくなる可能性が高い。また，トップとロワーの意向のバランスを目指した絶妙な意思決定が主たる業務であることから，あらかじめ目標を定めて数値で評価することも難しいと言える。したがって，職場情実重視型職務設計と数値評価重視型人事評価はマネジャーのジレンマを増幅させるという意味において，マネジャー層で導入するのは望ましくない可能性が高い。

最後に，本研究の限界と今後の課題を示す。まず，今回の分析では，1社のマネジャー・サンプルを対象に分析したが，分析結果の一般化に向けて，他社のマネジャー・データを用い，サンプル・サイズを増やして検証する必要があろう。

また，本稿ではどの人事管理がマネジャーが抱えるジレンマを高めたり，解消したりするのかという視点で分析を行ったが，人事管理の組み合わせの効果については検討がなされていない。通常，複数種類の人事管理が運用され，マネジャーのジレンマの程度が左右されるはずである。どういった人事管理の組み合わせパターンがマネジャーのジレンマに影響を与えるのかについて，交互作用分析を用いた検証を行っていきたい。

参考文献

金井壽宏（1991）『変革型ミドルの探求―戦略・革新指向の管理者行動―』白桃書房。

Kanter, R. M.（1983）*The Change Masters: Innovation for productivity in the American Corporation,* New York: Simon and Schuster（長谷川慶太郎 監訳『ザ・チェンジ・マスターズ―21 世紀への企業変革者たち―』二見書房，1984 年）.

松尾 陸（2013）『成長する管理職』東洋経済新報社。

McCauley, C.D., Moxley, R.S & Velsor, E.V.(Eds.)（1998）*The Center for Creative Leadership: Handbook of leadership Development*, New York: Jossey-Bass（金井壽宏 監訳・嶋村伸明訳『リーダーシップ開発ハンドブック』白桃書房，2001 年）.

Mintzberg, H.（1973）*The Nature of Managerial Work*, New York: Harper Collins（奥村哲史・須貝 栄 訳『マネジャーの仕事』白桃書房，1993 年）.

Mintzberg, H.（2004）*Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, San Francisco: Berrett-Koehler（池村千明 訳『MBA が会社を滅ぼす―マネジャーの正しい育て方―』日経 PB 社，2006 年）.

Mintzberg, H.（2009）*Managing*, California: Berrett-Koehler（池村千秋 訳『マネジャーの実像―「管理職」はなぜ仕事に追われているのか―』日経 BP 社，2011 年）.

日本経営協会（2007）『日本の中間マネジャー白書 2007』日本経営協会。

日本経営協会（2009）『日本の中間マネジャー白書 2009』日本経営協会。

日本経営協会（2011）『日本の中間マネジャー白書 2011』日本経営協会。

Nonaka, I & Takeuchi, H.（1995）*The knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press（梅本勝博 訳『知識創造企業』東洋経済新報社，1996 年）.

労務行政研究所（2010）「マネジャー層をどう活性化するか」『労政時報』第 3766 号，労務行政，2010 年 1 月 22 日，6-69 頁。

山本 寛（2011）「組織従業員の人的資源管理の知覚とリテンションとの関係―専門性意識の観点から―」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』（14），237-242 頁。