

# 新時代のマネージャー・リーダー人材 の役割と育成

## ——研究サーベイを中心に——

法政大学キャリアデザイン学部教授 佐藤 厚

### 1 はじめに

佐藤(2011)のいう< X 型→ X 型+ Y 型>キャリア時代におけるマネージャーやリーダーにはいかなる役割が期待されているのか、マネージャーやリーダーの育成のあり方を視野に入れながら、研究課題を整理すること、これが本稿の基本的なねらいである<sup>1)</sup>。

ここで< X 型→ X 型+ Y 型>キャリア時代とは、①特定企業だけでなく企業横断的キャリアや<sup>2)</sup>、②男性正社員だけでなく、女性や非正規も視野に入れたキャリア、また③管理職昇進だけでなく、プロ的、専門職の仕事で自己実現をはかるキャリア、さらには④ワークだけでなく、ワークとライフのバランスを重視したキャリア、が人々のキャリア意識の面で重要となる時代を指す<sup>3)</sup>。その背景には、官僚制組織からフラット型組織<sup>4)</sup>において、特定組織への忠誠心からプロジェクト等の仕事にコミットし<sup>5)</sup>、(権限に基づき部下に指示する X 型の管理職ではなく) フォロワーとの信頼をベースにリーダーシップを発揮するリーダーが、求められる時代の性格がある。雇用保障からキャリア保障の必要性の高まり、外的キャリアもさることながら内的キャリアの視点の重要性の高まりなどもこうした文脈と軌を一にしている。

ところでなぜマネージャーやリーダーの役割や育成に関心を持つのか。この点については以下の

点を指摘することができるだろう。

第一に、マネージャーやリーダーは、組織の各レベルでの業務・役割遂行の要であり、仕事の PDCA サイクルを回す各レベルの責任者である。つまりマネージャーやリーダーがしっかりしていないと組織がうまく回らないという意味で重要である。

第二に、マネージャーやリーダーは、部下(やフォロワー)を使って仕事をする存在であるから部下(やフォロワー)への仕事の配分と査定・評価、OJT を通じた教育訓練を実施する主体である。マネージャーやリーダーは人事管理や人材育成の主要な担い手であるから、マネージャーやリーダーがそうした役割を担い得るレベルにまで育たないと部下(やフォロワー)も育たないという意味で重要である。

マネージャーやリーダーは以上のような仕事管理や人事管理、人材育成の要としての重要な役割を担っていることから、当該ポストの大きさや能力要件にみあった適材、つまり管理能力やリーダーシップのある人材が登用されることが原則となる。実際、多くの日本企業では、今後ますますマネージャーに求められる役割として、部下の育成やそのためのリーダーシップ発揮を期待する声が強<sup>6)</sup>い。

こうしたことは、経済だけでなく政治・行政でもみられ、不安定な政治や景気低迷が相俟って、強いリーダーを求める声が大い。強いリーダー

を求める声の背景には様々な要因や思惑があるだろう。

この点を本稿の問題意識にひきつけてみると、 $\lt X \text{ 型} \rightarrow X \text{ 型} + Y \text{ 型} \gt$  キャリアへの変動下にあっては、これまでも増してマネージャーやリーダーの役割が高まることから、そうした役割を担う能力の開発が必要となる。佐藤（2011）で論じたように、一方で組織とポスト拡大が困難で、昇進機会が閉塞しつつある。他方ではこれまでよりも、より多様なメンバーのニーズに対応しながら厳しい環境下で業績や目標の達成が問われる。そういう状況において、組織と仕事、人事や人材育成などの様々な活動の中心にあるマネージャーやリーダーには一層の活躍が期待されるのは当然である。フラット化した組織で、権限によらず、例えば影響力や信頼によって部下やフォロワーを導くリーダーシップを発揮すること、あるいは、苦境を脱するために、フォロワーと目標を共有しながら、仕事と報酬の交換関係を越えたコミットメントやモチベーションを引き出すこと、さらには部下やフォロワーの育成という観点から適切な行動をとること——。こうしたことが、Y型の組織や職場では求められてくるからである。X型キャリア時代とは異なった新たなマネージャー像、リーダー像を模索する必要性はここにある。

このように考えてみると、改めて $\lt X \text{ 型} \rightarrow X \text{ 型} + Y \text{ 型} \gt$  変動下でのマネージャーやリーダーの役割と育成について考察する必要がでてくる。そこで以下では、このテーマを考察する際に有益と思われるこれまでの研究をサーベイし、そこに浮かびあがる重要な概念を検討することとした。

## 2 先行研究のサーベイ——主要な論点の考察

本稿の関心はマネージャー人材、リーダー人材の役割と育成にある。そこでマネージャーやリーダーの役割を知るためにも、ここではまずマネー

ジャー研究及びリーダーシップ研究の系譜に注目してみたい。文脈上、マネージャーの仕事や役割変化の研究は重要であり、またリーダーシップ研究の蓄積はかなり厚く、マネージャーとリーダーとの違いを論じた研究が、主要論点の一つとなっているからである。

### 2-1 マネージャーの仕事と役割に関する知見

まず管理職（以下、マネージャー）の仕事と役割に関する研究（Mintzberg 1993；2011；Osterman 1996；2008；藤本隆宏 1998；佐藤 2004；2009など）をレビューしてみよう。

#### 2-1-1 マネジメントの役割は断片化しているがすべての要素がブレンドしている——ミンツバーグ

ミンツバーグによると、マネージャーに次の役割があるという（ミンツバーグ 1993）。(1) フィギュアヘッド（象徴的）(2) リエゾン（ネットワーク維持）(3) リーダー（部下の動機づけ）(4) モニター (5) 周知伝達役 (6) スポークスマン（情報の役割）(7) 企業家 (8) 障害処理者 (9) 資源配分者 (10) 交渉者（意思決定の役割）。ここからミンツバーグはマネージャーの役割が断片化していることを指摘した。だがその後、ミンツバーグ（2011）では、マネジメントの基本姿勢に着目し（9つほどある<sup>7)</sup>）、「すべてがブレンドしている」ことを強調している。「マネージャーを思考、評価、育成するなどの目的で、いろいろなタイプのマネジメントについて理解を深めようと思えば、「マネジメントのタイプは無限にある」と結論づけるより、大まかな共通項を見出して、ある程度類型化した方が有効」であり、「マネジメントのあり方に影響を及ぼす要素の一つひとつ個別に取り出して検討するのではなく、さまざまな要素を組み合わせて考えたほうがうまくいく」。このさまざまな要素が組み合わった共通項が基本姿勢である。マネージャーはたしかに断片化し、切れ切れになった仕事や役割を日々こなしていなくてはならないが、しかしこのことは、これら

異なった仕事のうちある役割は果たすが、別の役割は果たさなくてすむことを意味しない。たとえばリエゾンの的に接触する機会のないマネージャーは、外部情報が不足する。その結果部下の必要とする情報を伝達することも、外部情勢を適切に反映した意志決定を下すこともできなくなる。

実際、「29人のマネージャーの一人ひとりについて私が観察した一日を最も特徴付けていた基本姿勢で見落としてはいけないのは、どのマネージャーも9つの基本姿勢のうち大半を実践」していた点をミンツバークは挙げる。「マネージャーは誰でも組織外と関わりを持ち（大半の利害関係者の存在は無視できない）、業務の円滑な流れを維持し（せめてオフィス内だけでも、ものごとを軌道からはずれないように保つべきだ）、リモートコントロールを行う必要がある（予算策定抜きでマネジメントを行える人などいない）・・・このようにマネージャーが適切に実行するためには、すべての基本姿勢をあわせもつだけでなく、すべてをブレンドしなくてはならない」（ミンツバーク 2011：225-226）。

このようにミンツバークによれば、マネージャーとは多くの役割をこなしていかなければいけない、多重の役割を担うべき存在ということになる。

## 2-1-2 アメリカでの管理職の仕事とキャリアの変化——オスターマン

一方、1990年代のアメリカでの組織のフラット化、ダウンサイジングやリストラなどを背景に、管理職地位の数の減少、管理職在任期間の短期化などを検証したオスターマンらは「階段が壊れる」（Osterman, et al. 1996）という衝撃的タイトルの著作の中で管理職の仕事や役割、さらにはキャリアの変化について実証的に明らかにした。その後、オスターマンは中間管理職の仕事や役割についてインタビュー調査等を踏まえて、管理職は市場圧力と消費者のニーズにさらされており、仕事内容も「（上で決まったことを特定部門内の部下にやらせる）ルーティンマネジメント型から「し

ばしば他部門や他社と連携しつつ、自らも実務をこなす」プレーイング・マネージャーへと変化していることを示した（Osterman 2008）。

「ミドルマネージャーは、組織内コミュニケーションの結節点である。チームがますます重要になるにつれて、ミドルマネージャーは、一方ではチームを内的にまとめ、他方で上位経営者層、またはヨコ（＝チーム間）の調整機能を担わなくてはならなくなる。・・・組織のフラット化や要員減、さらにIT化により、ミドルマネージャーは、これまでよりもより多くのモニターとコントロールに直面する。ミドルマネージャーの仕事は広がり、複雑化し、より責任の重いものになっている」（Osterman 2008：91）。

そうした環境下での中間管理職のキャリアは、どのようなものか。「古いしくみの下では、パスは安定しており予測も可能であった。マネージャーはジョブBを得るには、最初にジョブAに就いて、そしてジョブBに就くと、それは次のジョブCの入り口になっていることがわかっていった。だがこうした伝統的なしくみは職能別に閉じたサイロが弱体化し、アドホックなチームやプロジェクトの重要性と普及によって壊されてしまった」（Osterman 2008：113）。インタビューに応えたあるミドルマネージャーはいう「最初は生産管理の管理、次はTQMプログラム、その次はプロジェクト管理・・・（私のキャリアを振り返ると）会社中を跳ね回っていた感じた。・・・私の次の移動先はどこなのか私にはまったくわからない」と。こうしたキャリアの変化についてオスターマンは、キャリアの階段の瓦解、分裂と表現しているのだ。

このようなミドルマネージャーの役割とキャリアの変化を踏まえると、中間管理職の技能解体（de-skilling）かと嘆きたくなるところだが、この点のオスターマンの現状分析は冷静だ。ミドルマネージャーの果たしている役割はもっと価値あるものとみなされるべきであり、その能力はもっと開発されるべきものだという。実際彼らの数は長期的にみて決して減少などしていない。全労働

力に占める管理職の割合は1983年では約6%程度だったが、2002年では8.5%程度になっている。女性管理職の割合も増加した（管理職に占める女性割合は1983年では28%だったが、2002年には40%となっている）。また、仕事の範囲は広がり、学習機会は増えて仕事の自律性も高まっているという調査結果がある。実際、多くのミドルマネージャーはクラフト（職人）にも似た仕事志向を持って仕事にコミットし、しばしば無理難題をいわれながら、また経営者や役員からの矛盾した指示にも折り合いをつけながら、職務から満足も得ている。こうした役割を遂行する存在こそがミドルマネージャーなのであって、「会社の盛衰にとって決定的に重要なのだ」（Osterman 2008：170）。

オスターマンのこうした観察結果は、＜X型→X型＋Y型＞キャリアへの移行を想定する我々にとって示唆に富む。しばしば＜X型→Y型＞はミドルマネージャーの存在根拠の喪失や技能の解体、さらにはキャリアパスの断絶を意味しがちだが、オスターマンの評価はそうしたプロセスに、より積極的な芽を読み取っているからだ。

### 2-1-3 日本の中間管理職のプレーイング・マネージャー化——統計データから

アメリカのマネージャーの役割と最近の変化をみたが、日本での状況はどうか。表1は、日本の中間管理職（つまり課長、部長）の人数と全労働者に占める割合について、『賃金センサス』のデータをもとに示したものである。

これによると、1991年から2009年までの約20年間で、部長や課長の割合の減少幅は小さいのに、非職階層、つまり一般社員の数が大幅に減少していることがわかる。非職階の大幅な減少の背景には、バブル経済崩壊後の採用の絞り込みがあったと推察される。その結果、部下数（非職階＋係長）を課長数で除す形で推計すると、課長の部下数は、1991年14.8人、1996年14.1人、2001年13.6人、2009年11.9人と着実に減少している。

つまり、部下を使って仕事をするという意味での管理職数はほぼ一定だが、部下数が減少した結果、管理職の管理スパンが縮小したことになる。こうした状況は課長クラス自らが仕事（つまりPlay）をしながら、マネジメントもやる（つまりManager）という意味でプレーイング・マネージャー化していることを示す（佐藤、2004）。す

表1 中間管理職の割合の変化（男女計100人以上・産業計）

	部長	課長	係長	非職階	全労働者
1991	38,561 (2.4)	89,451 (5.6)	82,897	1,242,231	1,590,857
1996	36,732 (2.4)	89,984 (5.8)	84,451	1,181,760	1,542,634
2001	38,241 (2.7)	85,653 (6.0)	80,067	1,085,119	1,420,985
2009	37,018 (2.6)	82,046 (5.9)	70,705	907,883	1,398,590

注：1）（ ）は全労働者に占める割合。部長、課長数を全労働者で除した。

2）人数の単位は10人。

3）「部長」は「事業所で通常「部長」または「局長」と呼ばれている者であって、その組織が2課以上からなり、又は、その構成員が20人以上のもの長」＋「同一事業所において、職務の内容及び責任の程度が「部長」に相当する者」（ただし「部長代理」などと呼ばれている者は除く）。

4）「課長」は「事業所で通常「課長」と呼ばれている者であって、その組織が2係以上からなり、又は、その構成員が10人以上のもの長」＋「同一事業所において、職務の内容及び責任の程度が「課長」に相当する者」（ただし「課長代理」などと呼ばれている者は除く）

出所：厚生労働省『賃金センサス』（各年）から筆者作成



なわち、日本では、仕事と労務のマネジメント面で重要な役割を担っているマネージャー層が、マネジメント業務に特化しているのではなく、実は職場での実務面でも重要な役割を担っていることを意味している。日本企業での文脈に照らすと、当然ともいえるものだが、国際比較するとこのことは自明ではない。たとえば、技術者のマネージャーを日英比較した研究によると、イギリスのプロジェクトマネージャーは、研究開発業務（つまりプレイ）には関与せず、あくまでも調整業務に自らの役割を特化しているという（Lam, 1996）。また、研究開発技術者のキャリアをみても、イギリスでは30歳代前半の若い時期にマネージャーのキャリアでいくか、技術者のキャリアでいくかが分かれている（佐藤 1999）。これは若い時期は技術者で活躍し、その後経験を積んでから管理職になるキャリアを歩む日本の技術者とは異なっている。

プレーイング・マネージャー化が持つ含意は、それだけでない。プレーイング・マネージャー化、つまり管理職が実務と管理の両面を担うということは、日本の管理職が多重役割を負い、ますます多忙化していることも意味している。このことは、先に見たオスターマンらの事実発見とも整合するものだ。

こうした管理と実務の両面で重要な役割を担う日本の管理職像は、次に述べる T 字型人材のイメージとも重なる。

#### 2-1-4 求められる管理者像としての T 字型人材 ——佐藤（2009）

T 字型人材としての管理職像とは、電機メーカー技術者調査の結果から浮かび上がってきたもので（佐藤 2009）、縦「I」部分は実務に必要な専門性、また横の「-」部分は管理能力や調整力をそれぞれ示しており、それらを併せ持つ人材を形容したものである。つまり、ここでいう T 字型人材とは、一定の専門性をベースに管理能力を持つ人材のことをアルファベットの T の字になぞらえて形容した造語である。縦の専門性を

プレイヤーの部分に、また横の管理能力をマネージャーの部分とみなすなら、この T 字型人材はプレーイング・マネージャーの像と重なるといえよう<sup>8)</sup>。

こうした T 字型人材はどのように形成されるのか。またそれが企業にとって望ましい理由はないか。以下の事例が参考になろう（佐藤 2009）。

「T 字型人材の深さ（技術・専門性）の形成・構築については、まず入社して1～2年の段階で小さな成功体験が重要であり、周囲がそれを生み出せるようにサポートすることが必要である。それによって、技術者、研究者の基本的な専門性が築かれる。次に、30代前半までの実際的な成功体験が重要であり、それにより技術の基本的な軸が作られる。・・・ また更に進んで第2の専門性の形成も重要である。・・・このように専門性の向上にあたっては、自分の左右両隣の環境をわかった上で、専門領域の追及を行うのが理想的である」（A 社の事例）

「かつては、技術やビジネスが現在ほど高度化してなかったのでマーケティングや品質保証など、一人のリーダーが何でもできた。しかし現在はそういう時代でなくなった。・・・現在の製品開発においては、マーケティングや営業など、ある程度得意な分野の専門性をもつ人間が集まってモノを作っていく「チームワーク型」の仕事が増えている。これは様々な人間の意見を聞きながら進めなければならないため、調整に時間がかかる。そのため「気配り人間型」が必要となる」（G 社の事例）

これまで、マネージャーが多重役割を担う存在であり、その役割はますますプレーイング・マネージャー化してきていることを示した。それは＜X 型→Y 型＞という文脈にそっていえば、次の点で重要な意味を持つ。すなわち、X 型の下では、ランクヒエラルヒーに依拠して権限を発動し部下を動かすというマネージャー像を想定してきたが、Y 型の下では、ビジョンを描き、場合によっては既存の仕事の枠組みを変革しながら、しかも権限体系に依拠せずに人を巻き込んで目標を達成

するようなマネージャーが求められる。オスターマンがアメリカ的文脈で描き出したタイプのマネージャー像、あるいは佐藤が日本の文脈の中で析出したブレイイング・マネージャー像やT字型人材像は、そうしたタイプのマネージャー像に類似している、という解釈が可能である。

## 2-2-1 マネージャーとリーダーは違うのか——リーダーシップ概念の持つ含意

このような認識に立って、つぎにリーダーやリーダーシップ研究に注目してみよう。マネージャーとリーダーの役割の異同という点で研究を眺めると、リーダーやリーダーシップをマネージャーやマネジメントと区別する必要があることを強調する研究があり（Zaleznic 1977；Rost 1991；コッター 2006ほか）、それはY型の下でのマネージャー像を考察しようとする我々にとって有益と思われるからである。以下では、リーダーシップ研究に影響を持ったRost（1991）を取り上げる。その論旨は以下のように要約できる。

80年代のリーダーシップ研究のパラダイムは、組織の目標達成のためにリーダーが願うところのものをフォロワーにやってもらうために影響を与える偉大な人物をリーダーシップある者としてみなしてきた。だが多くの論者はリーダーシップとマネジメント、リーダーとマネージャーを同一視していた。つまり80年代までのリーダーシップ研究でいうリーダーシップとは、「よきマネジメントとしてのリーダーシップ」であり、これが工業時代のリーダーシップの意味するものの完璧な

要約であり、パラダイムであった（Rost 1991：94）。

だが、工業時代のリーダーシップパラダイムでは、1989-1990年に生じた歴史的出来事（社会主義の崩壊、東西冷戦の終結、ある意味で「歴史の終焉」）を説明できない。つまり、リーダーシップの脱産業時代の概念がますます求められている。ここでのリーダーシップとは「お互いの目標を反映した真の変化を志向するリーダーとフォロワーの間の関係に影響を及ぼすもの」でなければならない（Rost, 1991：102）。

こうしてリーダーシップをマネジメントから区別することが必要となる。表2は、Rostによるリーダーシップとマネジメントの相違を要約したものである<sup>9)</sup>。

マネジメントの概念では、ヒエラルヒーを前提とした権限関係、つまり管理者と部下が基本となって、主に財やサービスの生産や販売活動をうまく調整しながら遂行し、成果達成を目指す。これに対して、リーダーシップの概念では、ヒエラルヒーを前提とした権限関係ではなくリーダーとフォロワーの関係が基本となり、リーダーはフォロワーに影響力を行使しながら相互目標の達成を反映した意図的な変化を目指す。

こうして、Rostによると、トランスフォーメーションリーダーシップ（換言すれば変革型リーダーシップ）こそが、リーダーシップの本質を捉えた定義であるということになる（Rost, 1991：102）。

## 2-2-2 リーダーシップ研究からの示唆——トランスフォーメーション・リーダーシップの意義

リーダーシップ研究から得られる重要な示唆は、リーダーとフォロワーとの関係に注目し、リーダーシップをそれらの間で生じる現象とみなしたことにある。リーダーシップ研究者のBurns（1978）は、リーダーシップの構成要素として「権力を持つ主体の動機、権力を受容する主体の動機、及び両者の相互作用」に着目した。ここで、重要なのは、リーダーとフォロワーとの間には、両者

表2 リーダーシップとマネジメント

Leadership	Management
影響関係	権限関係
リーダーとフォロワー	管理者と部下
真の変化を志向	財とサービスの生産と販売
相互目標を反映した意図的变化	調整された行動を通じた財とサービスの成果

出所：Rost（1991：149）による。

共通の目的追求の過程で、動機、権力の潜在力、スキルの点で差異があり、リーダーとフォロワーの相互作用は本質的に異なった2つの形態をとりうるという点である。一つは、Transactional Leadership（トランザクショナル・リーダーシップ。以下 TSL）、いまひとつは Transforming Leadership（トランスフォーミング・リーダーシップ。後に、Transformational Leadership（トランスフォーメーション・リーダーシップ）という用語を使う論者もある（Bass1985など）。以下 TFL）である。

TSL が生じるのは、「ある人が価値あることの交換を目的とした他者との接触においてイニシアティブをとる時である」（Burns 1978：19-20）。ここで交換とは財を貨幣と交換するなどの経済的なもの、立候補者から投票してもらうなどの政治的なもの、トラブルに傾聴してもらうことと引き換えにある人を歓待するなど心理的なものがありうる。双方の主体とも他者の力のもとになる資源や態度を意識する。その目的は少なくとも、目的が交渉過程内にあり前進しうる程度と関連している。だが、この関係を越えることはない。つまりトランザクショナル・リーダーシップとは、仕事と報酬の取引による打算的なリーダーシップであり、リーダーとフォロワーがそうした関係を越え、より高い目的追求にむけて進むことはない。

これと対照的なのが TFL である。このリーダーシップが生じるのは、ある人が複数の他者をより高いレベルの動機と道徳性（モラルティ）に引き上げるような形で関与するときである。両者の目的は TSL のように分離しているが、しかし（TSL と違って）関連し、融合している。力のもとになるものは、つり合いではなく共通の目的のための相互支援とリンクしている。かかるリーダーシップには多様な名称が用いられる。向上、元気付け、動員、喚起、称賛、士気向上、説教、等々——。

Burns は、TSL の例としてオピニオンリーダーシップ、グループリーダーシップ、党派的リーダーシップなどを、また TFL の例として、知的リーダーシップ、改革的リーダーシップ、革命的リー

ダーシップ、ヒーローやイデオログなどをそれぞれ挙げている。

Burns(1978)によって提起されたリーダーシップの2つの概念はその後のリーダーシップ研究者にも受容され、精緻化されてきている。たとえば Bass (1985) は、「最近、部下になにかを始めてもらうしくみや個人、集団、組織に変化を生み出すような能力に多大な関心が寄せられている」が、その際には高いレベルの改善や指示した以上の成果達成へむけた高い動機付けを必要とする。それは「フォロワーのニーズや成果がリーダーとの交換関係で釣り合う程度に達成されていればよい」TSL では限界があり、TFL が必要となる。実証調査の結果、① TSL に関わる因子として、上司と部下の間の交換関係、歩合型報酬、排除による管理（目標が達成しない時に負のフィードバックを与える）があること、また② TFL に関わる因子として、カリスマ的リーダーシップ、個別への配慮（リーダーは部下に対して育成的で個別志向）、知的刺激（問題解決能力）があることなどが明らかにされた。

## 2-2-3 コメント

以上でレビューしたリーダーシップ研究にコメントしたい。

第1は、リーダーシップ研究が重視してきた有益な視点は、リーダーシップはリーダーとフォロワーの間に形成される何ものである、そこにはある種の弁証法的関係——リーダーとフォロワーの両主体が相互に影響しあうという意味で弁証法的関係という用語を用いる——があるという点である。Collinson (2005) によれば、リーダーシップの新しい理念には、弁証法的思考がみられるという<sup>10)</sup>。すなわちフラットな階層構造のもとで、権限委譲された労働者が、デジタル技術を活用する環境では、より柔軟でインフォーマルな実践が生み出されつつある。そこではヒエラルヒー上の地位との結び付きは弱く、権力や責任の共有に焦点が当てられている。またそこではリーダーがコマンダーや統制者としてではなくサーバントとし

でも振る舞うような、トランスフォーメーションで、フォロワーオリエンテッドでプロジェクトチームベースなものになるという。つまりリーダーとフォロワーとは対話的な関係の中ではじめて目的の遂行が可能となるわけで、リーダーシップはますます組織の上下関係を越えていくべきものとしてみなされている (Collinson 2005: 29-30)。

第2に、TFL 概念からも示唆がある。最近の状況は、前述したように「一方で組織とポスト拡大が困難で、昇進機会が閉塞しつつある。他方ではこれまでよりも厳しい環境下で業績や目標達成が問われる」状況にある。こうした環境変化は、TFL は強い主体的なリーダーに弱い受け身にフォロワーが付いていくイメージとは異なった論理を必要としている。TFL が効果的に継続的に生じるようにするためには、TSL では限界があり、リーダーとマネージャーが目標を共有しつつ、その目標達成にむけて期待された以上の(追加的)努力を促すような TFL が必要となる。

以上の2点とも、＜X 型→X 型+Y 型＞への移行にともなうマネージャーの在り方を考察しようとする我々にとって極めて示唆的であることが理解できよう。

### 3 マネージャー、リーダーの人材育成

新しい時代環境——筆者の言い方では＜X 型→X 型+Y 型＞——では、マネージャーやリーダーの役割はますます重要となる。それではそうした重要で重い課題を担いうる力量をどのように形成していくべきか。マネージャーやリーダーに求められる能力をどのようなプロセスで獲得して現在にいたっているのか。これらの検討が欠かせない。この視点からのレビューをここでは「マネージャー、リーダー人材の形成プロセス」に関する研究レビューと呼ぼう。

また明日のマネージャーやリーダーの育成は、指導力のあるマネージャーやリーダーの存在と無縁ではないだろう。現在の部下を明日のマネー

ジャーやリーダーにまで育成していく際には、マネージャーやリーダーの育成面での役割——例えば教師、コーチ、ファシリテーターとしての管理職——も重要となるからだ。この視点からのレビューをここでは「育成者としてのマネージャー、リーダー」に関する研究レビューと呼ぼう。

#### 3-1 マネージャー、リーダー人材の形成プロセスに関する研究

マネージャー、リーダー人材の育成やリーダーシップ開発に関する研究においてはマネージャーとリーダーを区別する議論はない。そこではマネージャーやリーダーなどの呼称の如何を問わず、そうした人材の育成や能力開発が論じられている (谷口 (2005) ; マッコレーほか (1998 = 2011) など)

人材育成の面では、マネージャーであれ、リーダーであれ、「教室内のみの訓練」では限界があり、「良質な」仕事経験から学習するのが基本とされる (ミンツバーグ 2011:356-357)。また「マネージャー育成プログラムの役割は、マネージャーが自分自身の経験の意味を理解する手助けをすることであるとされる (モーガン・ヒル=マッコール 1988ほか)。

このようにマネージャーやリーダーの育成にとって仕事経験からの学びが基本とする見解が多い。だが後述するように、その経験する仕事は a 「関連ある仕事」がよいとする考え方 (小池) と b 「一皮剥けた経験 = quantum leap experience」(金井・古野 2001) や「修羅場経験」(谷口) など質的に異なった経験がよいとする考え方 (ネガティブレッスンの育成効果) がある。そこで a と b、それぞれの基本論理をみておこう。

##### 3-2-1 関連ある仕事経験によるマネージャー育成——OJT の連鎖としてのキャリアー

まず a の論理からみよう。マネージャーやリーダーが高度な技能を獲得する上で、仕事経験から学ぶことが基本である。その際、関連ある仕事を経験するのが効果的だと考えるのが小池 (2005)



である。小池の論理は以下のように要約しうる。

高度な技能の効率的な学習方法としてOJTとキャリアがある。高度な仕事とは、変化や異常への対応であり、それをこなすのが知的熟練であるが、知的熟練は「幅広く深い実務訓練」(= On-the-Job Training)とそれを補う短い研修コースの訓練(Off-the-job Training)によって形成される。ここではOJTが重要な役割を担っており、OJTの積み重ねが労働者のキャリアとなる。つまりキャリアとは長期のOJTが蓄積されたものである。OJTは仕事経験そのものであるが、技能形成を効率的にするには、経験する仕事に関連を持たせるのがよい(= 関連の深い仕事群の経験としての効率的キャリア)。例えば駅員→車掌→各駅運転手→特急の運転手→駅の助役→小さな駅の助役→大きな駅の助役)として捉える。なぜ関連ある仕事経験が効率的なのか。「移動先の仕事があまりに前の仕事と違えば、あまりに修得すべき技量の修得コストが甚大となる。おそらく一種の最適なキャリアの幅が想定されよう。中長期をとった実務経験の幅が大きな関心事となる」(小池・猪木 2002: 18)。

このように、OJTを長期のキャリアとして捉えることで、高度な技能が効率的に形成されることが説明できる。つまり易しい仕事から難しい仕事へという異動やローテーション、さらにはキャリアパスを構築すると、技能の習得コストが最小になる。

ここで注意すべきは、運転手というプレイヤーの仕事と助役というマネージャーの仕事に断層はなく、関連し連続したキャリアが想定されていることである。この点については後にコメントする。

### 3-2-2 「仕事経験」によるマネージャー育成

次にbの論理をみよう。仕事を経験する中でマネージャーやリーダーに必要な能力を身につける。この場合、関連する仕事を通じた訓練=OJTという概念で説明するのが小池であったとすると、修羅場経験など非連続な仕事経験からの学習効果を重視するのが谷口(2007)である。

現在、企業ではマネージャー層の人材育成が急務とされているが、このテーマに迫っていくに際して筆者は三つの視点を設けている。①人材開発に貢献する経営実践的視点、②ある一つの組織のコンテキスト(文脈)のなかで包括的に捉ええること、③一連のキャリアの中で経験を個別具体的に捉える。要するにマネージャーが(昇進や異動などの)キャリアを通じてどのような経験をし、そこからどのように学習しているか——これを明らかにすることが谷口の最も基本的な問題関心である。

次に、①方法、②主な事実発見と含意について簡潔に整理すると以下のようである。①方法は、トップ層(11名;平均年齢54.3歳)及びミドル層(12名;平均年齢42.0歳)を対象としたインタビュー調査と、製造・営業部門アンケート調査(67名;平均年齢51.8歳;自由回答型)及び製造部門若手アンケート調査(平均年齢;自由回答型)による。これらの対象者に、「どんなa)コンテキスト(文脈;外的要因や特性など)」で、「どんなb)イベント」を経験し、そこから「どんなことを学習(レッスン)したか」、その「一度むけた」経験を語ってもらい言語化する、という方法をとった。ここでたとえばイベントを文脈ごとに類型化すると、人事異動、ダウンサイジング、海外経験、出向会社経験などを指しており、出向経験者なら「物理的にたくさんの量をこなすところ」で、「意外と人間っていうのはやれるものだな」ということを経験し、その経験から学習したというわけである。人が経験するイベントのうち、ダウンサイジング、突発事項(災害など)への対応、対立組織への対応・調整、上司先輩の不在、事業の撤退などが修羅場とされ、修羅場経験をくぐることもマネージャーになる上で重要な学習とされている。

小池との対比で注意すべきは、小池では、移動前後の仕事が違おうと修得コストが大きいので、関連ある仕事経験=OJTの積み重ねとしてのキャリアがマネージャーやリーダー育成の上で効果的とされたのに対して、谷口では、「キャリアや経験の連続性よりは非連続な質的構造の変化に注

目」し、「ダウンサイジングや事業の撤退など修羅場といわれる、人間的に「つらく」、「痛み」をともなう経験がマネージャーやリーダーの学習にとって効果的であるとする。いわゆる「ネガティブレッスンの人材開発的な意味合い」が強調されている点である（谷口 2007：320-321）<sup>11)</sup>。小池と谷口の差異という点が一つ。今一つは、小池も谷口も、管理職＝マネージャーの能力、つまり T 字型の横部分＝マネジメント能力やリーダーシップそれ自体がどういうメカニズムで開発され、形成されるのか、この点が依然として不明確であるという点である。

そこで、この点について示唆が得られる研究としてリーダーシップ開発を取り上げてみよう。

### 3-2-3 リーダーシップ開発の一つのモデル

マッコーレイら（1998）のいうリーダーシップ開発とは、「リーダーシップの役割とそのプロセスを効果的なものにするために個人の能力を伸ばすこと」と定義され、「リーダーシップの役割とプロセスとは、人々の集団が生産的かつ意味あるやり方で協働することを促進する一連のことを指す」とされている（p.4）。彼らの考えるリーダーシップ開発モデルによると、(a) 成長を促す経験と (b) 能力開発過程（組織的コンテキスト）がある。(a) 成長を促す経験は、さらに①アセスメント、②チャレンジ、③サポートからなる。「能力のぎりぎりいっぱいまでを要求され、多くのフィードバックがあり、一方でサポートされている感覚がある状態の方が、そうした要素がまったくない状態よりも、個人のリーダーシップ開発を刺激する傾向がある」。

また (b) 能力開発過程は、「学ぶ能力」と「成長を促すさまざまな経験」が相互に作用しあって「リーダーシップ開発」を促す過程と捉えられる。

ここまでは、谷口の論理とほぼ共通する（というより谷口の研究がマッコーレイらの研究を参照しているといえる）。そこで問題となるのは、縦部分の能力の伸びと横部分の能力の関係がどのように捉えられているかである。「リーダーシップ

開発で何が開発されるか」をみると、「自己認識」「自信」「幅広く、ものごとの全体をとらえる視野」「社会システムの中で効果的に働く能力」「創造的に考える能力」「経験から学ぶ能力」が挙げられている。とくにマネジメント能力獲得プロセスで参考になるのは「社会システムの中で効果的に働く能力」である。そこでは「他人を動機付ける方法や仕事の任せ方、同僚への影響力やチームづくり、外部組織と交渉する能力、難しい社員の扱い方や葛藤への対処方法も学ぶだろう。・・・リーダーシップの役割とプロセスは、そもそも社会的なもの（他者との関わりが必要なもの）であるため、社会システムの中で効果的に働く能力は、リーダーにとって基礎的なもの」がリーダーシップ開発で開発されるものとされている（p.20）。

## 3-3 人材育成者としてのマネージャーやリーダーに関する研究

ここでいう人材育成者としてのマネージャーやリーダーに関する研究とは、インフォーマル学習や仕事に関連した学習に影響を及ぼす要因のうちマネージャーやリーダーに注目した研究（Ellinger and Bostrom, 1999；Ellinger, Watkins, Bostroms, 1999；Ellinger, 2005；Sambrook, 2005；Enos, Kehrhan, Bell 2003 など）、さらにはマネージャーやリーダーの教師としての役割（Senge, 1990；Wisdom and Denson, 1991）、コーチとしての役割（McGill and Slocum, 1998）、ファシリテーターとしての役割（Ellinger, Watkins, Bostrom, 1999）、といった総じて育成志向的な行動に関する研究を指している。

### 3-3-1 インフォーマルな学習の意義とマネージャー、リーダーの役割

仕事は学習ではないが、それ自体学習の豊かな源としてみなされ、職場は教室ではないが、多くの面で学習の要素を持ちうる。そこでの学習は、フォーマルで制度的に支援された学習からインフォーマルで偶発的な学習までと多様だ。これまでの研究は、フォーマルな学習よりもインフォー

マルな学習がしばしば重要であり、それが職場でおきる学習の主要部分を含んでいると提案してきた。インフォーマル学習はしばしば「暗黙に仕事活動に組み込まれている」学習としてみなされている<sup>12)</sup>。

学習は社会的に構成され、文脈に埋め込まれているのだから、従業員のインフォーマルな学習を形作る構造的な要因を探索することは、いかにして職場でインフォーマルな学習が促され、支持され、滋養されるかの理解にとって極めて重要である (Sambrook, 2005)。

ここで、ザンブロックに従い、インフォーマルな学習という概念の簡潔な整理を与えておこう (Sambrook, 2005 : 105)。

仕事に関連した学習には、「仕事でなされる学習 (Learning “at” Work)」と「仕事の外でなされる学習 (Learning “outside” Work)」がある。仕事でなされる学習には、さらにフォーマルな学習——規則として実施される訓練、たとえば、企業内研修など——と、インフォーマルな学習——たとえば、観察する、質問する、問題を解決する、プロジェクト作業、コーチをする、職能横断的なチームをつくる、助言をするなど——とがある。

OJT との異同でいうと、職場での仕事を通じた訓練が OJT であり、職場での訓練を学習とみなすと、OJT とインフォーマルな学習は共通す

る。だが、OJT が主に上司や先輩が部下や後輩に技能や知識、ノウハウを伝授し、訓練するものであるのに対し、インフォーマルな学習は、上司、先輩と部下、後輩関係を越えた広い文脈で、仕事に関連したものごとを学習するプロセスに焦点を当てている<sup>13)</sup>。

こうした問題関心を踏まえ、エリンガー (2005) は、インフォーマルな学習に影響を及ぼすものとして生成してきた組織的文脈的要因のうち肯定的 (つまり学習を促進する) な 4 つのテーマ及びそれにそったサブテーマを半構造的なインタビュー調査に基づいて析出した<sup>14)</sup>。表 3 はその事実発見の要約である。調査から、学習にコミットしたリーダーシップやマネジメントが大きなテーマとして浮かび上がってきた。

この表 3 からいえることは、学習にコミットしたリーダーシップとマネジメントがインフォーマルな学習過程に大きな影響を及ぼす文脈的な要因として作用している、ということである。すなわち、マネージャーとリーダーは学習機会をつくる、開発者 (コーチやメンター) として貢献する、可視的に支援し学習空間をつくる、リスクを取る、知識の共有の意義を教える、ポジティブなフィードバックを与えるロールモデルとして奉仕する——などである。逆に、マネージャーやリーダーが学習に価値を見出さず、支援的でなかったり、細

表 3 インフォーマルな学習に影響を及ぼす肯定的組織的要因

生成してきたテーマ	サブテーマ
学習にコミットしたリーダーシップ及びマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学習機会を生み出すマネージャーやリーダー</li> <li>・ 育成を促すマネージャーやリーダー (コーチやメンター)</li> <li>・ 時間と空間を支援するマネージャーやリーダー</li> <li>・ リスクテークキングをするマネージャーやリーダー</li> <li>・ 共有された知識や育成の意義を教え込むマネージャーやリーダー</li> <li>・ ポジティブなフィードバックを与えるマネージャーやリーダー</li> <li>・ ロールモデルとして貢献するマネージャーやリーダー</li> <li>・ 訓練ルームのシンボル</li> </ul>
学習にコミットする内的文化 仕事のツールと資源 学習のための関係網を形成する仲間	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人への開放性と近づきやすさ</li> </ul>

出所：Ellinger (2005) を多少修正の上、掲載。

かなことを言う小心なマネージャーであると、インフォーマルな学習は阻害される<sup>15)</sup>。

このように、エリンガーらは、いかにマネージャーとリーダーが職場のメンバーのインフォーマルな学習過程の様々な局面にインパクトを与えているかを明らかにしたのである。

### 3-3-2 人材育成の役割を担うマネージャーやリーダー

エリンガーらが明らかにしたように、職場での学習や能力開発に際してマネージャーやリーダーの果たす役割は大きい。このことはマネージャーやリーダーは人材育成の役割を担っている、あるいは規範的な意味を込めていうと「人材育成の役割を担うべき」であるという含意を持つ。「教師としてのリーダー」(Senge 1990, 1995)、コーチとしてのリーダー (McGill and Slogum, 1998)、ファシリテーターとしてのリーダー (Ellinger, Watkins, Bostrom, 1999) などの研究は、マネージャーやリーダーのこうした役割を捉えたものである。ここではセンゲを取り上げてみよう。

#### 3-3-2-1 学習組織の教師としてのリーダー

学習組織の提唱者であるセンゲは、継続的な学習が生じる組織を学習組織と呼び<sup>16)</sup>、そのような組織を作るには新しいリーダーシップ観が必要であるといっている (センゲ 1995 : 362-395)。それでは、学習組織を構築するに際して重要となる新しいリーダーシップ、もしくはリーダーとは何か。センゲの論旨は以下に要約されている。

「方向をさだめ、重要な決定を下し、指揮下のグループを叱咤激励する特別な人材」という伝統的なリーダー像は、個人主義的かつ非組織的な世界観に深く根を下ろしている。とくに西洋では、リーダーとは英雄であり、危機的状況下で「先頭に立つ」偉大な男性 (ときには女性) ということになっている。われわれはいまだに「インディアンの襲撃から開拓民を救うべく突撃する騎兵隊長」のイメージにとらわれているのだ。このような神話的リーダー像が一般的である限り、人々の

視点は、組織力や共同学習ではなく、切迫した事態やカリスマ的英雄のほうへ強く注がれることになる。伝統的なリーダーシップ観はその根底に、人間は無力であり、個人的ビジョンに欠け、変化の波に対処する能力がなく、少数の偉大なリーダーがそれらの欠点を補完してやるほかはないという考えを内包しているのだ。学習組織における新しいリーダーシップ観は、より緻密でかつ重要な役割を中心に据えている。そこでは、リーダーとは設計者 (Designer) であり、給仕 (Servant) であり、かつ教師 (Teacher) である。リーダーは、人々がつねに物事の複雑さを理解し、各自のビジョンを明確にし、共通のメンタルモデルを十分活用していく能力を研鑽する場としての組織を構築する責任を負っている」(センゲ 1995 : 363-364)。

新しいリーダーシップ観をなす、設計者としてのリーダーとは、人々が生きていく目的、ビジョン、価値観に配慮しながら、組織の方針、戦略、そしてシステムを設計する役割を指す。

つぎに給仕役としてのリーダーとは、ビジョンの奥にある物語や目的意識、つまり目的物語——より大きな夢の実現方法ともいうべきもので、個人的な野望と自分の組織に対する願望に意味を持たせるものといってよい——を語ることを指す。この役割には、「私のビジョン」ではなく、いわば天命のようなもの=大きな夢やビジョンに仕えているというニュアンスがこの「給仕役」という役割表現にはある。

そして教員としてのリーダーである。「教師としてのリーダー」は、いかにしてビジョンを実現するかを「教える」のではない。全員に学習を促すのである。そのようなリーダーは、組織中のメンバーに、個々の出来事、行動様式だけでなく、システム構造<sup>17)</sup>や目的物語の理解力を高める手助けをする。「この責任を負うことは、ほかの優秀なリーダーたちが最も陥りやすい過ち——真実への忠誠を見失うこと——を未然に防ぐ手立てとなる」。

センゲの考える新しいリーダーシップについ



て、三つの役割からみた。こうした設計者であり、給仕者であり、教師であるリーダーの中心にある役割とは何か。センゲによると、「組織の中にクリエイティブテンション——ビジョンと現実の間のギャップ（筆者）——を作りだし、調整することである。これがリーダーの基本的役割であり、その存在意義」（センゲ 1995:390-391）とされる。現実とは◇になっている、それを○のようにしたい。これがクリエイティブギャップであり、それを調整するには、現実を知り、真摯に伝えねばならない。リーダーに教師としての役割が課せられるのはこうした理由からであろう。

この点に関わって示唆に富む個所を引用しよう。「私がこれまでにかかわってきた素晴らしいリーダーたちの多くの特徴は、その考え方の明解さと説得力であり、責任感の強さであり、つねに学び続けようとする前向きの姿勢である。彼らは「答えを知っている」わけではない。しかし彼らは「心底から欲する結果を達成するために必要な事柄は、何でも学ぶことができる」という自信を、周囲の人間に植え付けることができるのだ」（センゲ 1995：392-3）。

リーダーに教師的な役割を求める論考は、センゲのほかにも、Barry と Wisdom（1991）などがある。組織構造の変化は社員に広範で複雑な知識やスキルを求めるようになる。そこでマネージャーは、社員がこれらの広い知識やスキルを学

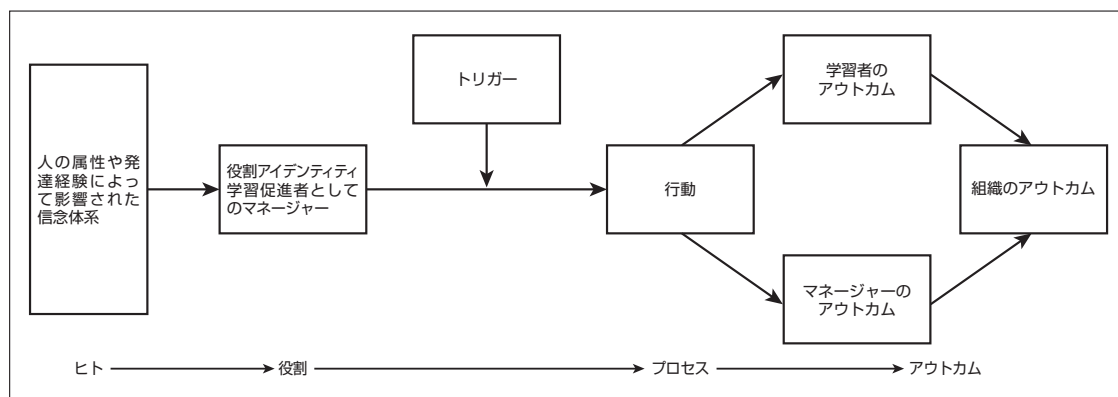
習することを促すような役割が重要となるが、「単に、社員に何をすべきかとかどのようにそれをするか、を知らせることではなく、なぜあることをやるかが問われているか、どんな目標を追求すべきか、を教える」（Barry and Wisdom 1991：55）ことが教師としての役割を担う新しいマネージャー像である。単なるノウハウではなく、「なぜあることをするのか」「どんな目標を追求するか」の教育がマネージャーの役割だという指摘は、センゲのシステム構造や目的物語の教育と内容的に重なっているようで興味深い。

### 3-3-2 コーチ、ファシリテーターとしてのマネージャー

3-3-2-1では学習組織の概念の意義及びその形成に際してのリーダーの役割の重要性をみた。学習組織におけるリーダーのコーチやファシリテーターとしての役割についての実証的研究がある（Ellinger, Watkins and Bostrom, 1999）。エリンガーらは、注9に付した調査方法とほぼ同様の方法で、12人のマネージャーにインタビュー調査を実施した。エリンガーらの概念的フレームワークは図1のようなものである。

すなわち、①マネージャーの学習促進者としての役割についての信念はどのようなものか。②マネージャーが学習のエピソードに関与するトリガー（きっかけ）となったものは何か。③どん

図1 ファシリテーター、コーチとしてのマネージャー研究の概念的フレームワーク



出所：Ellinger, Watkins and Bostrom（1999）を一部修正の上、掲載

なタイプの行動が学習の促進者としてのマネージャーの役割に貢献するのか。④マネージャーの学習エピソードに関連したアウトカム——つまりコーチやファシリテートした結果として、学習者が何を学習したかについてのマネージャーの認識——はどのようなものか。表4は、彼らの調査の結果を要約したものである。

表4によると、部下の学習を促進するに際して、マネージャーが促進者としての信念を持っているかどうか、またマネージャーの行動（表記していないが、具体的には部下への権限移譲や学習促進的行動の頻度と割合が高いことがわかる。これらの要因に比べると、学習の触媒となる環境や出来事それ自体、つまりトリガーや、アウトカム——つまりコーチやファシリテートした結果として、学習者が何を学習したかについてのマネージャーの認識——は相対的に低い。ここからも部下の学習促進に際して、いかにマネージャーやリーダーが重要な役割を果たしているかが伺われよう。

### 3-3-2-3 コーチとしてのマネージャー

3-3-2-2でみた研究知見を踏まえて、権限移譲や学習促進的行動とはいかなるコーチ的行動を指すのか、同様のフレームワークと方法で、マネージャーの権限移譲的行動と学習促進的行動の詳細な調査を試みたエリンガーらの研究がある

表4 フレームワークカテゴリーと定義及び度数

フレームワークカテゴリーと定義	データ数	100%
信念 一連の緊密に結びついた個人的職業的前提とマネージャーの理性や行動を導く世界観	311	35.9
トリガー (Triggers) 学習の触媒となる環境、事件、出来事	93	10.7
行動 マネージャーが学習を促進していると認知した時の行動	322	37.2
アウトカム 学習エピソードの結果	140	16.2

出所：Ellinger（1999）を修正の上、掲載

(Ellinger and Bostrom,1999)。表5は調査結果の要約である。

この調査結果から、学習組織内でのマネージャーの行動タイプを示す13の行動セットは、社員の学習を促すような試みであったことが明らかにされた。3-2-2-2での知見を踏まえて、マネージャーのいかなる行動が社員の学習を促すかを詳しく解明したものといえよう。

だが、他方でマネージャーは、マネージャーとコーチとの間の役割葛藤に悩む立場にもおかれている。前述した学習組織の意義を説く文献の多くは、人材育成は重要なマネジメント事項だと指摘してきたが、しかし実践的視点からすると、ほとんどのマネージャーは自分自身教師や育成者だとは思っていない。マネージャーには、しばしばスキルが欠けており、（教育）は仕事を散漫にさせるもので、（育成しても）認められず報われないものなので、それは人事教育担当の仕事だと認識されている。加えて、組織がコマンド&コントロール型のパラダイムを引き続き展開するにつれて、マネージャーはますます新しいマネジメント様式を取り入れることに困難を覚えている。

この研究でインタビューに応じたマネージャーの多くは、マネージャーからコーチへの役割の移転が容易でないことを示すものであった。マネージャーは明らかに、マネージャーでいるべきか、コーチでいるべきかで悩まねばならなかった。これらの役割がこの研究では明らかとなった。マネージャーは、コーチの役割を気持ちよく引き受けられるようになるまでは、これらの役割の間で役割スイッチを試みていた。この移転は、連続体の上で生じるが、しかしそれには時間がかかり、また訓練を必要とするものであった。あるマネージャーはいう。「私にとって、マネジメントの改善のためにしなければならない最大のことは、マネージャーに人にいかに教えるかを教えることだ」。誰もどのように教えるかを教わってないのだ。

理念と現実の間であって、苦悩するマネージャーの姿を見失ってはなるまい。そのことに気

表5 行動セットのクラスター、創発されたテーマと頻度

行動セットのクラスター、創発されたテーマ	頻度 (%)
<b>I 権限移譲 (Empowering) クラスター</b> ①ある事柄を考えさせるために問題枠組み (framing) をつくらせる ・結果・成果を問うのを止める(例:売上伸びない時、「彼らは何を考えていると思う?」「なぜそれは違うのかな?」「それを理解させるために思考過程全体をみる」(M7)) ②資源を提供する——障害を除去する ・ネックを除くために資源、情報などを提供する ③意思決定権を社員に移転する (社員に決定させる) ・「例:新システムを導入するとき袋小路に入ったが、M は介入せず、社員に決定させた」(多くの人の参加と合意でなされた思考はよい結果になる) ④回答を留保する——すぐに解答を与えない ・一定の状況で何をするかの解答、解決を意識的に提供しない	33 (10.3) 25 (7.8) 17 (5.3) 11 (3.4)
<b>II 促進 (Facilitating) クラスター</b> ①社員にフィードバックを与える ・観察され、反省的で、第3者の視点からの学習者へのフィードバック (「例:プレゼンを聞いて、その場でよいところと課題を指摘する」(M1)) ②社員にフィードバックを求める ・社員に作業がうまくいっているか、問題があるか、を聞き出す ③一緒に作業や会話に加わる ・ミーティングの時に参加し、社員の間に座り、会話を交わす ④学習環境を作り出す ・毎回会議のときにファシリテーター役を決めて、議題設定、会話促進、スピーカーの紹介、時間管理等をやらせる。これはみんなの面前でこうしたことをやれることを示すことになる (M11)。 ⑤目標設定と会話で期待されるもののセット——大きな絵への適応 ・「それが私の目標だ」ではなく「それが我々の目標だ」という理解をみんなが得られるような会話の努力をする (M12) ⑥社員の視点を変えるようにする ・ある社員のメンタルフレームや立場から抜け出て、別の社員のそれへ入ることを促す。相手の立場にたって考えるようにする。 ⑦社員の視野を広げる (物事を異なった視点からみる) ・ほかの部署の社員を呼んで会話をさせる。 ⑧比喻、シナリオ、例を用いる ・会話のなかで「その時こういうことがあったよ」といったりする。 ⑨学習を促すために他者を関与させる ・HR の社員や外部講師を会話に参加させる	66 (20.5) 5 (1.6) 55 (17.1) 33 (10.3) 19 (5.9) 19 (5.9) 14 (4.4) 17 (5.3) 8 (2.5)

出所: A. Ellinger, and R. Bostrom (1999) を一部修正のうえ要約的に掲載

注: 表中の M1 等はインタビューしたマネージャーを示す。

づきを与えているという意味で、この研究は貴重だ。

## 4 むすびに代えて

一方で組織とポスト拡大が困難で、昇進機会が閉塞しつつある。他方ではこれまでよりも、より多様なメンバーのニーズに対応しながら厳しい環境下で業績や目標の達成が問われる。佐藤(2011)のいう< X 型→ X 型 + Y 型 > 的状况において

は、組織と仕事、人事や人材育成などの様々な活動の中心にあるマネージャーやリーダーにはさらなる活躍が期待されるようになっていくに違いない。もとより、人材育成に秘策はない。「これさえ実践すれば人が育つ」というほど、事柄は単純ではないという意味においてである。つまりところ、手間暇を惜しまず、一見些細にみえるが、しかし人材育成に必要なことを地道に、ときに愚直なまでに、実行し、継続する、それしか方法はない。そうだとすれば、国内外を問わず、いろんな

組織で実践や取組の痕跡がみられるはずであり、いろいろな研究者が調査研究を行ってきているに違いない——。この論文では、そうした問題意識を持ちながら、マネージャーやリーダー人材の役割と育成というテーマに焦点を当て、内外の研究のレビューを試みた。重要な点は以下のように要約されよう。

1 マネージャーやリーダーの役割はますます重要となるであろう、ということである。ミンツバークによれば、マネージャーの役割は、もともとネットワーク維持、部下の動機付け、周知伝達などのごとく断片化しているが、しかしこれらを個々別々の役割として断片的にこなすのではなく、「業務の円滑な流れを維持する」「組織を外的環境と無部付ける」などの基本姿勢として結び付けられ、統合された多重役割を担っているものとして理解される必要がある。

またアメリカのミドルマネージャーを観察したオスターマンによれば、ミドルマネージャーの仕事は上で決まったことを特定部門の部下にやらせるルーティンマネジメント型から、しばしば他部門や他社と連携しつつ、自らも実務をこなすプレーイング・マネージャー型へと変化している。またミドルマネージャーの数は減少しておらず、むしろ仕事の範囲は広がり、学習機会は増えて仕事の自律性も高まっているという。

こうした観察結果は、日本の文脈にもあてはまる。管理職数がほぼ一定で新人や部下数が減少傾向をみせるなかで中間管理職がプレーイング・マネージャー化しているという観察結果（佐藤 2004）や、研究・開発技術者に求められる縦の専門性の上に横のマネジメント能力が乗るイメージの T 字型人材像（佐藤 2009）とも大筋で符合しているからである。

さらにいえば、フラットな組織で部門横断的なプロジェクト業務を遂行するこうしたプレーイング・マネージャー像は、リーダーシップ論のいうリーダー人材の像とも共鳴する点が多い。すなわち、ヒエラルヒーを前提とした権限関係によって部下を指示して仕事を遂行する＜コマンド・アン

ド・コントロール＞＝マネジメントと区別されたリーダーシップ、なかでもリーダーとフォロワーが目標と理念を共有しつつ、目標達成にむけた強いコミットメントをフォロワーから引き出しうるトランスフォーメーション・リーダーシップを期待する議論があるからである。

このような研究レビューを踏まえると、＜X 型→X 型＋Y 型＞への状況においてマネージャーやリーダーの役割はますます重要となる、といえるだろう。

2 そこでつぎに検討されるべきなのは、こうした大きな役割を担うマネージャーやリーダーの育成である。これには2つの意味がある。一つはまさにマネージャーやリーダー自身の育成（あるいはリーダーシップ開発）が重要であるという意味で（マネージャー、リーダー人材の形成プロセス）。今一つは、部下やフォロワーの育成の際に果たすマネージャーやリーダーの役割が大きい、つまり明日のマネージャーやリーダーを育成するのはマネージャーやリーダーであるという意味で（人材育成者としてのマネージャーやリーダー）。

まず、マネージャー、リーダー人材の育成プロセスについては、OJT の積み重ね＝関連ある仕事経験としてのキャリアが育成に際して効果的とする考え方（小池）とキャリアや経験の連続性よりは非連続な質的構造の変化に注目した修羅場経験が効果的とする考え方（マッコールや谷口など）、さらに成長を促す経験と能力開発過程によってリーダーシップ開発が可能とする考え方（マッコレイら）がある。いずれもマネージャーやリーダーは育成できるものであり、仕事経験及びそこから学習しうる力及びサポートするものが大切と考えられている。

次に、人材育成者としてのマネージャーやリーダーについての研究によると、マネージャーやリーダーはコーチやファシリテーターとしての役割が重要である（エリンガーほか.）。すなわち、人が仕事から何かを学習するという場合、OffJT などのフォーマルな訓練の比重に比べて、インフォーマルな学習の比重が高く、なかでもマネー



ジャーやリーダーが部下やフォロワーに対して学習を促進するような行動——より具体的には「解答を与えず問題枠組みを作らせる」などの権限移譲（エンパワメント）や「社員にフィードバックをする」などファシリテートの行動——をとることが、育成面で極めて重要であるとされる。

3 マネージャーやリーダーにせよ、部下やフォロワーにせよ、その育成は単独で行われるのではなく一定の職場環境の下でなされる。そこには育成を促進する要因もあれば、育成を阻害する要因もあり、それらは複雑に絡まりあって作用しているのが現実である。そこでは、マネージャーやリーダーがコーチやファシリテーターの役割を演じることを妨げる要因もある。エリンガー（2005）によると、マネージャーやリーダーが学習にコミットしない行動をとることの他に、仕事の手段や予算が不足している、人材育成について職場に保守的な冷笑や縄張り意識がある、職能の壁がサイロ化していて、開放的、横断的ではない、業務量が多い、時間がないなどの多忙感がある、技術革新や組織の変更が速すぎる、同じことを繰り返すなど学習しない風土、などの要因は、成員のインフォーマルな学習にとってマイナスに作用する組織的文脈的要因である。さらにいえばこれらの要因は、センゲやマーシック＝ワトキンスらのいう学習組織（Learning Organization）の構築を阻害する要因とも符合する。

こうした学習組織の構成に際しては、マネージャーやリーダーの役割は大きいが、しかし、明日のマネージャーやリーダーが育つにはこうした文化を持つ学習組織が土壌として欠かせないことも事実である。

4 バブル経済崩壊後、日本の企業社会は、インダストリーよりもファイナンス重視へ、従業員重視型コーポレート・ガバナンスから株主重視型のコーポレート・ガバナンスへという声が高まり、これまでの人材育成の理念の風化が懸念された時期もあった。しかし今日、やはり「企業は人なり」を説く経営者も依然として多い。職場が学習組織の性格を持ち、成員が育成されてこそ企業の明日

も開ける。マネージャーやリーダーの役割と育成はますます重要となるにちがいない。

---

注

---

- 1) マネージャーという用語とリーダーという用語は、学説的には2.2.1にあるように異なった意味を持つが、本稿では、各々の論者の表現を重視しつつ、適宜互換的に用いることとする。またマネージャーにもトップからミドルまでの階層があるが、厳密に区別してはいない。ただサーベイした文献では、ミドルに焦点を当てているものが比較的多いのでミドルの比重が高くなっている。
- 2) これをバウンダリーレス・キャリア(Boundaryless Career = 企業の境界線を越えたキャリア = 転職など)と呼ぶことがある（佐藤（2011：9-11）を参照のこと）
- 3) 以下、本稿で< X型→X型+Y型>キャリアという表現は、この意味を指す。なお、< X型+Y型>と表記したのは、Y型の比重が高まっても、X型がなくなるわけでないことを意味している。
- 4) フラット型（平らな）組織とは、組織の階層が少ない組織を指す。ちなみにトヨタでは、「部長—次長—課長—副課長—係長—一般」= 6階層を減らし「部長—室長—グループ長」の3層にした。
- 5) 特定の会社で、(長期間)忠誠心を持つタイプ（お仕事は？と聞かれて「〇〇社です」と答える会社人間など）。プロフェッショナルな社員とは、特定組織ではなく特定の仕事に献身（コミット）するタイプを指す。プロジェクトチームなどで自分の任務遂行に全力を尽くす人材などもこれに含まれる。
- 6) たとえば、経営トップが自分自身がミドルマネージャーだった頃と現在において重要度の高いものについて尋ねた結果によると、自分自身がミドルだった頃は「組織や部署が直面する様々な課題を解決する」「部下に必要な業務指

示・指導を行い、その進捗状況を管理する」の指摘が多い一方、現在、重要度の高いものは「部下のキャリア・将来を見据えて必要な指導・育成をする」「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」の指摘が多くなっており、経営環境の変化を受けて、部下のキャリア開発支援や企画業務などの重要度が高まってきたとの認識が強い（日本経済団体連合会 2012）。

一方、そのミドルに自分自身、特に習得しなければならないものを尋ねた結果（上位3つ）をみると、最も多かったものは「リーダーシップのあり方」（47.6%）であり、「語学スキル」（43.8%）「業務・部下管理（マネジメント）に関する施策」（41.4%）がこれに続いている。総じて部下の育成、リーダーシップの向上の必要性が強い（日本経済団体連合会 2011）。

- 7) 9つの基本姿勢とは「業務の円滑な流れを維持する」「組織を外部環境と結び付ける」「すべてをブレンドする」「リモートコントロールする」「組織文化を強化する」「戦略的に介入する」「ミドルマネジメント層の枠内でのマネジメント」「ミドルマネジメント層の枠外に踏み出すマネジメント」「側面から支援する」である（ミンツバーグ 2011：204-220）。
- 8) ちなみに、こうした T 字型人材の像は、藤本隆宏のいう「重量級プロジェクトマネージャー」とも符合するものだ。なぜなら、自動車産業において強力な部門間統合とコンセプト創出を通じてプロジェクトを強力に推進する開発リーダーに求められる要件は、総合的問題解決を行う組織能力であり、まさに「一定範囲での深い専門能力と、広範な分野に関する基本的な理解力からなる「T 字型」の技能プロフィール」だからである（藤本隆宏 1998）。
- 9) リーダーとマネージャーの以下の違いは、＜リーダー＝Y 型；マネージャー＝X 型＞という関心を持つ我々にとって重要である。それだけにそれらの経験的対応物が何かを見出す必要がある。

10) この点は、「官僚制をキチンと機能させるには実はマネジメントだけでは限界があり、柔軟でインフォーマルな実践を必要とする。つまり一見合理的にみえる官僚制の成員間には、非定型的関係や非公式の慣行が発達している」との指摘と共鳴する（ブラウ 1958：27）。キチンとマネジメント＝PDCA サイクルを回そうと思ったら（権限だけでなく影響力でフォロワーを導くような）リーダーシップが必要になることがここにも示されている。

11) この点、マッコール（2002：122）も修羅場経験を重視する。「マネジメントの進歩に関して長期にわたって研究したアン・ハワードとダグ・ブレイによると「最も成長した人は、同じタイプの職務を続けるような直線的な昇進ではなく、他の地域への異動、部門間の異動が一般的である」と報告している。少しずつしか増えない責任、中程度の困難な課題、非常に似た上司、といった環境では、人材開発がほとんど促進されないということがデータの的にも実証されている」という。

12) インフォーマル学習の先駆的研究とされる Marsick and Watkins（1990：7）では、インフォーマル学習を「主に経験的で非制度的」学習、インシデンタル学習を「意図せざる、他の活動の副産物」として生じる学習、と定義されている。インフォーマル学習の例としては、自己志向的学習、ネットワークング、コーチング、メンターリング、試行錯誤などが挙げられる。またインシデンタル学習の例としては、失敗、信念からの学習、他者の行動についての内面化された意味などが挙げられる。

13) この点について、中原（2010：7）は「OJT とは一般に上位者一下位者間の一対一の教育訓練」、つまり垂直的次元の発達支援関係であるが、「職場における能力向上を考察するには、上司、先輩などの垂直的次元のほかにも同僚などの水平的次元を含めるべきである」とする。

14) 研究課題として、①社員のインフォーマルな学習に影響を与える組織的文脈的要因とは何か？

②職場での社員のインフォーマルな学習にどのような組織的文脈的要因は影響を与えるのか？の二つが設定され、以下の調査が企画実施された。RIC 社 (Reinventing Itself Company) を対象に、データを CIT 法 (Critical Incident Technique)。観察された出来事を収集するための体系的で継続的な方法であり、あまり知られていない現象についての知識を増加させていくための探索的な方法として効果的とされる。人間の行動の収集、内容の分析、分類の手続きからなる) と半構造的インタビューによる。会社本社で 13 人に対して対面的インタビューを行い、1 人は電話でインタビューした。質問の仕方は、半構造的なもので、例えば「インフォーマルな学習にとって最適の環境とはどんなものだと思いますか」といったもの。13 人から合計 26 のインフォーマル学習の事例を収集 (一人 1 時間 45 分をかけた) した。後日、インタビュー記録を再生し、1 インタビューにつき 42 頁、合計 543 頁の記録として文章化した。

- 15) たとえば、部下がミスをしたとき、部下の失敗を上層部に知れることを恐れ、面子を保とうとするマネージャーが「失敗したら解雇するぞ」などの脅しをすると、部下の学習は促進されない。そうではなくなぜミスをするといけなさを教えることで、学習を促すような行動をとるのがよい (ワトキンスとマーシック、1995 : 267-269) など参照。
- 16) 継続的学習が学習組織の要諦であることは、次の指摘にもみられる。「学習する組織は逃げ水である。なぜなら、一時役に立つプログラムでもすぐに役に立たなくなったり、組織の主流と合わなくなってしまうからである。継続的学習こそ、学習する組織の基盤なのである」(ワトキンスとマーシック、1995 : 107)。
- 17) ここでいう、システム構造とは、システムの全体像のことで、組織内部の部署おしがどう影響しあっているか、別個に見える状況が、土台構造が共通であるためにいかに相似関係にあるか、なぜシステム全体に対する一定の運営方針

が必要なのか、といったことの理解を指す。

#### 参考文献リスト

- Barry, B. and Wisdom, L. and Denton, D. (1991) Manager as Teacher, *Training and Development*, Dec.: 54-58.
- ブラウ, P. (阿利莫二訳→1958)『現代の官僚制』岩波書店
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*, Perennial.
- Collinson, D. (2005) Dialectics of Leadership, *Human Relations*, 58 (1): 1419-1442
- Ellinger, A. Watkins, K. and Bostrom, R. (1999) Managers as Facilitators of Learning in Learning Organizations, *Human Resource Development Quarterly*, vol.1 (10): 105-125.
- Ellinger, A. and Bostrom, R. (1999) Managerial coaching in Learning Organizations, *Journal of Management Development*, vol.18 (9): 752-771.
- Ellinger, A. (2005), Contextual Factors Influencing Informal Learning in a Workplace Setting: The Case of "Reinventing Itself Company", *Human Resource Development Quarterly*, 16(3): 389-415.
- Enos, M. Kehrhan, M. and Bell, A. (2003), Informal Learning and the Transfer of Learning: How Managers Develop Proficiency, *Human Resource Development Quarterly*, vol.14 (4): 369-387.
- 藤本隆宏 (1998)「自動車産業の技術系人材形成」『日本労働研究雑誌』8 月
- 金井壽宏・古野庸 (2001)「『一度むける経験』とリーダーシップ開発」『一橋ビジネスレビュー』第 49 巻第 1 号
- 小池和男 (2005)『仕事の経済学 (第 3 版)』東洋経済新報社
- 小池和男・猪木武徳 (2002)『ホワイトカラーの人材形成——日米英独の比較』東洋経済新報社
- コッター, J. P. (黒田由貴子訳→2006)『リーダーシップ論』ダイヤモンド社
- Lam, A. (1996) Work organisation, skills

- development and utilisation of engineers, in R. Crompton, D. Gallie and K. Purcell (eds), *Changing Forms of Employment*, Routledge
- マッコレーレイ, C. D., モクスレイ, R. S, ヴェルサ, E, V.(金井壽宏監訳 1998 → 2011 年)『リーダーシップ開発ハンドブック』白桃書房
- マッコール, M. (金井壽宏監訳→2002)『ハイ・フライヤー——次世代リーダーの育成法』プレジデント社
- McGill, M. and Slogum, J. (1998) A Little Leadership, Please? *Organizational Dynamics*, Winter, pp.39-49.
- Marsick, V. and Watkins, K. (1990) *Informal and Incidental Learning in the Workplace*, Routledge.
- ミンツバーク, H (1993)『マネージャーの仕事』白桃書房
- ミンツバーグ, H (池田千秋訳→2011)『マネージャーの実像』日経 BP 社
- 日本経済団体連合会 (2011)「ミドルマネージャーの現状課題の把握に関する調査結果」
- 日本経済団体連合会 (2012)『ミドルマネージャーをめぐる現状課題と求められる対応』
- 中原淳 (2010)『職場学習論』東京大学出版会
- Osterman, P. (1996) *Broken Ladder*, Oxford UP.
- Osterman, P. (2008) *The Truth About Middle Managers*, Harvard UP.
- Rost, J. C. (1991) *Leadership For the Twenty-First Century*, Paeger.
- Sambrook, S. (2005), Factors Influencing the Context and Process of Work-Related Learning: Synthesizing Findings from Two Research projects, *Human Resource Development International*, vol.8 (1): 101-119
- 佐藤厚 (1999)「裁量労働と組織内プロフェッショナル」稲上毅・川喜多喬編著『講座社会学 6 労働』東京大学出版会
- 佐藤厚 (2004)「中間管理職は不要になるのか」『日本労働研究雑誌』4 月
- 佐藤厚 (2009)「技術者のキャリア形成」中田善文・電機総研『高付加価値エンジニアが育つ』日本評論社
- 佐藤厚 (2011)『キャリア社会学序説』泉文堂
- Senge, P (1990), The Leader's New Work: Building Learning Organizations, *Sloan Management Review*, 32: 1 Fall:7-23.
- センゲ, P. (守部信之訳→1995)『最強組織の法則』徳間書店
- 谷口智彦 (2005)『マネージャーのキャリアと学習』白桃書房
- Wisdom, B. L. and Denson, D. (1991), Manager as Teacher, *Training and Development*, Dec.: 54-58.
- ワトキンス・マーシック (神田良ほか訳→1995)『学習する組織をつくる』日本能率協会マネジメントセンター
- Zaleznic, A. (1977) Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*: 67-78



---

# Manager's Role and it's Development in New Age

SATO Atsushi

---

This is a review paper to show some research questions concerning role and development of manager and leader in new age, focusing on previous studies about the leadership and managerial stuff in organizational management. Recent career studies including Sato (2011) "Discourse on Career Sociology" have insisted that manager and leader will be required more important role than ever under changing career environments.

Firstly, the importance of manager's role in flatting organization are growing.

Secondly, we are not always able to develop the important role of manager and leader

systematically.

Thirdly, however, we have accumulated studies about managerial stuff and leadership in organizations.

So, we describe these in a following way.

- 1 We discuss on manager's and leader's jobs and role in organizations.
- 2 We review some important studies about career formation of managerial stuff in large companies and leadership development in various area.

The results of this survey will change the direction of research on role and development of manager and leader.