

管理過程論に対する管理者行動論のインパクト： キャロル・ギレン「古典的管理職能は管理者の仕事 の記述に役立つか」を読んで

川端, 久夫

<https://doi.org/10.15017/4493019>

出版情報：経済學研究. 57 (3/4), pp.97-107, 1992-08-10. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：

管理過程論に対する管理者行動論のインパクト

— キャロル・ギレン「古典的管理職能は管理者の仕事の記述に役立つか」を読んで —

川 端 久 夫

目 次

はじめに

I. ミンツバーグの管理者行動論についての追試例

II. 先行研究の回顧とそれにもとづく論評

III. 統合的モデルづくりの試み

おわりに

は じ め に

「コンティンジェンシー理論の時代」以降、管理過程論は何かあやしげな兆を感じさせる。いまや現代の管理過程論は、基本的には、これらの理論（経営科学，組織理論，組織行動論などを指す——筆者）に解体されていく運命にあるのかも知れない。」——「管理過程論の系譜」を読みすすんでここまでくると、さもありなんと納得させられるのであるが、「他方において、管理過程論は、管理サイクルが真であることによって、この理論が姿を変えて他の新しい諸理論に復活しうることも認識すべきであろう」とも書いてあり、「最近こうした新しい諸理論（ミンツバーグやコッターに代表されるもの——筆者）を検討した結果、管理者の職務を概念化する方法として、また組織がどう機能するかを理解するために、管理過程論の管理サイクル——‘古典的諸職能’ classical functions といわれている——が依然よりすぐれていると結論した研

究が報告されていることを記しておく。」という文章で結ばれると、少々はぐらかされたような気がして落ちつかなくなる。（二村，'89，pp. 95～96）

本稿は、前稿にひきつづいて、管理過程論解体（？）の兆候（についての筆者の心証）を確かめるために、上記の何か気にかかる研究報告を読んだ学習ノートである。

I. ミンツバーグの管理者行動論についての追試例

1980年代後半においても、管理論テキストブックの世界では、H.ファヨール以来の古典的管理職能——POC³——が支配的な枠組として存続している¹⁾。（ただし、5つの職能のうち coordinating を省いて4つ，planning, organizing, directing または leading, controlling に分類することが多い。）キャロルの研究室にあった1983～86年の間に刊行されたテキスト21冊のうち17冊までがこの4要素分類を用いており、のこり4冊のうち3冊は、さらに1つ省いた3要素を用いていた。

1) plan, organize, command, coordinate, control. このうち，commandが，のちにdirect, lead, actionize, motivate, 等々，論者の好みによってさまざまに異称されてきた。

70年代以降、H.ミンツバーグ、R.スチュアート、J.コッターなど、管理者行動の研究にもとづいて、POC³の枠組の有効性を疑問視する論者が出てきた。なかでもミンツバーグの議論はよく知られており、上記21冊のテキストのうち11冊にはミンツバーグの枠組が紹介されている²⁾。しかし、性格を異にする2つの考え方がどのように統合ないしフィットしうるか、について述べたものは1冊もない。— このような‘不確定’状況を克服するのがキャロル・ギレンの課題だったようである。

古典学派的枠組＝職能分類は管理者が実際にやっている仕事を記述しておらず、せいぜい、管理者が仕事をする際に心に抱いている漠然としたいくつかの目的(certain vague objectives)を記述しているだけだ— このようにPOC³枠組をけとばしたミンツバーグは5人のトップ管理者の業務遂行状況の観察にもとづいて、(1)管理者の仕事(が行われる様相)の特徴6つを列挙するとともに、(2)観察結果から抽象して管理者が果している役割3種類10項目を指定した。

その反響は発表直後から大きく、この2つの命題群について、それぞれ、いくつかの追試や検討が行われた。前者— 管理者の仕事振りが脈絡のない、こまぎれのものであり、文書よりも主として口頭メディアに頼り、自分から人とコンタクトするより相手のイニシアに頼る、という点— は、少なくとも大規模組織のトップ管理者については十分に正しいことが10年後の追試(Kurke, L & Aldrich, H. '83)によって

最終的に確かめられ、規模、領域、環境の安定性の程度などの異なるタイプの組織にまで一般化できるかどうか、という問題が残る、とされた。後者＝‘10役割’は、過程学派的枠組＝POC³と直接対比されるべき新分類であるが、こちらの方は、種々の議論や問題が提出されている— とキャロル・ギレンはいう。

McCall & Segrist '80によれば、10役割のうち4つ(フィギュアヘッド、情報散布者、攪乱対処者、交渉者)は、他の役割と余りに重なり合っていて、独立の役割とは称し難い。また、のこり6つの役割についても、因子負荷が1つに集中せずいくつにも分散しがちであることがわかった。

Lau, Newman & Broedling '80は、行政官210人を対象にした質問項目にミンツバーグの枠組を用いて因子分析を行った結果、10役割でなく4つの要因(リーダーシップと監督、情報の収集と散布、テクニカルな問題解決、経営者的意思決定— 計画— 資源配分)に集約できることを見出した。

Snyder & Wheelen '81による追試では、支持・不支持いりまじる結果が出たが、ミンツバーグのモデルそれ自体の検討としても、1)その役割理論は特定性を欠いている(一般的すぎる)2)役割類型と組織有効性との関係を規定していない、3)観察可能な仕事行動の枠内に止めるという問題含みの考察方法に拠って作り上げられている、という批評を加えている。

以上は‘10役割’枠組に批判的な所見を示した追試をキャロル・ギレンが紹介しているものである。スナイダー・ウィーレンについては原論文を読むことができたので、以下やや詳細にみておこう。— この論文は‘10役割’論に対する本格的な批判として恐らく最初のものであろう。

2) 分類方法について批判したものはなく、幾冊かは問題の扱い方が有意義だとか、パースペクティブが古典派的抽象的記述に比べてリアルだ、などと賞讃している。

Mintzberg '73を一読して誰しも気づくことであるが、かれは実態を観察した管理者活動を、設定した役割区分に割りつけようと試みていない。各役割遂行に費した時間の量についても明らかにしていない。また、組織のタイプのちがひによる、各役割の重要度の相異という点にも言及がない。折角、斬新なアプローチの仕方を提起したのに、玉に傷である。スナイダー・ウィーレンは、この問題を追求することで、ミンツバーグの枠組を拡張しようとした。

ミンツバーグは対象管理者の行動を観察・記録し、一々の行動の目的を分類(categorize)した。この目的分類が、'10役割'理論の土台になっているのだが、スナイダーらによれば、ミンツバーグが目的分類を個々の行動について行い、互に関連する、一つにまとまった行動として扱わなかった、という点で洞察不十分であった。——「人が管理者の仕事を理解しようとおもうなら、管理者の行動をトータルに観ることが絶対的に大切である。個々の行動に孤立的に焦点を当ててはいけぬ。そうすると必ず、現実とは異なった見方になってしまうからだ。」³⁾

スナイダーらは2人のトップ管理者(学校と病院)の行動を観察した結果、校長は学校の将来の行事についてのプランづくりに執務時間の7%を、病院長は病院の拡張計画のために32%以上を費していることを見出した。かれらが何をしつつあるのか、なぜそのような行動をするのか、を問いただすことによって、個々の行動を、それが指向している諸目的に対して意義あ

るものとして関連づける。そこから、ミンツバーグが見過ごしていた管理者のプランづくり行動を把むことができるのである。

この成果をふまえてスナイダーらは、あらためて'行動'と'役割'とのギャップに架橋し、それによってミンツバーグの役割理論と管理過程論の統合の途を開くための研究を試みた。それはミンツバーグの研究の部分的追試であって、さきの研究と同じく学校長と病院長を対象とした4日間の執務状況を観察し、ミンツバーグの分類方式によって記録したものである。

(1)ミンツバーグの方式を用いる際の厄介な問題は、区分された各役割が相互排他的でないので、単一の役割ないし役割集合に帰属させることのできないような管理者行動がたくさん出てくることである。例えば学校長があるキャンペーンの基金募集の集会に出席し、1時間近くを費した。校長はそのキャンペーンの理事者でないので、集会への出席は基本的に社交的なもので、したがって、フィギュアヘッドの役割を遂行したことになる。しかし、校長は集会に出席することによって、かれがかねて抱えている問題について外部の有力者と会談する機会を得た。会談の目的は2つあって、1つはその人物にアドバイスを受け、相談にのってもらうこと、(モニターの役割)もう1つは、既に起こってしまったいくつの出来事について、その有力者に十分に理解してもらうために説明ないし議論すること(スポークスマンの役割)であった。——このようにそれぞれ複数の役割と結びついた行動と行動を区別することは困難である。1つの解決方法は特定の行動が担っている複数の役割のなかで最も基本的な役割に帰属させることである。最も基本的な役割とは、管理者が(その行動を通して)遂行しようと目論んだ役割であ

3) Snyder & Glueck '80, p. 72 (quoted in Snyder & Wheelen '81, p. 250) このグリェックとの共同研究は、ウィーレンとの共同研究に先行する、不可分一体のもののようなものであるが、掲載誌は、わからない。

る。したがって同時に遂行された、目論見以外の行動は、管理者自身が計画変更と認めるに足るほどに重要でないかぎり、役割行動として記録しないことにする。上記の例ではフィギュアヘッド役割のみとするのであるが、この方法はひんばんに適用されねばならなかった。

(2)このように行動と役割とを基本役割にしばって対応させていくと、ミンツバーグのいう‘リーダー’役割に帰属する行動はゼロになる。ミンツバーグ自身もいうように「事実上すべての管理者行動は部下と関わっている」ので、リーダーという役割は、まさに定義によって、広汎かつ全行動包括的であり、それ専属の特定の管理者行動を担うものとして帰属させることは困難である。つまり、ミンツバーグが過程学派的な管理職能を無効だと評したのと全く同様の意味で、‘リーダー’役割は無効なのである。

(3)学校長と病院長の管理者行動の役割帰属の様相は表1のように大きく異なっている。校長はリエゾン、モニター、散布、妨害対処の4つの役割に総勤務時間の67.6%を費すが、病院

長の4役割時間合計は14.2%である。リエゾン、モニター、散布の3つはいずれも情報の収集と伝達に関連しているが、校長は合計50.3%、病院長は13.8%を充てている。校長の役割構成はミンツバーグが特徴づけたトップ管理者の典型的なタイプであり、組織の情報センターとして機能しているが、病院長のそれは大いにずれている。

病院長は、普通なら部下に委譲してもよきような仕事に多くの時間を使っている。かれは病院の規模を25%拡張することになるはずのプロジェクトに打ちこんでおり、その完成は3年先と見込まれている。そこでかれは企業家及び交渉者としての役割に55.5%の時間を費している。

(校長がこの2つの役割に費している時間は3.8%にすぎない。)

2人のトップ管理者のこのような役割関与の差異は何に帰せられるべきか？多くの文献では、管理者の仕事の差異を生む要因として、組織の類型（企業か非企業か、など）や所属業種、ライン業務かスタッフか、階層の上下などが記されているが、この研究の所見からは、(業種の差異と並んで)管理者のパーソナリティ及び管理スタイルについての選好が規定的要因として浮び上ってくる。この2つの要因の効果は、これまで殆ど注目されてこなかったが、要するに管理者が己れのパーソナリティと選好に合った管理スタイルを主体的に選択する、ということが証拠立てられたのである。

スナイダーらの結論はこうである——(1)ミンツバーグの役割理論と管理過程論とは、事実上、同じものである。例えばフィギュアヘッドという役割は、計画(化)が機能的であるのと同じ意味で機能的である。管理過程論という職

表1 管理者の執務時間の役割帰属 (4日間)

| 役割 | 病院長 | | 学校長 | |
|----------|-------|-------|-------|-------|
| | 費消時間 | 比率 | 費消時間 | 比率 |
| フィギュアヘッド | 430分 | 18.9% | 334分 | 14.3% |
| リーダー | — | — | — | — |
| リエゾン | 168 | 7.4 | 471 | 20.1 |
| モニター | 128 | 5.6 | 610 | 26.1 |
| { 外部環境 | 24 | 1.0 | 152 | 6.5 |
| { 内部環境 | 104 | 4.5 | 458 | 19.6 |
| 散布者 | 18 | 0.8 | 96 | 4.1 |
| スポークスマン | 210 | 9.2 | 240 | 10.2 |
| 企業家 | 1,097 | 48.1 | 89 | 3.8 |
| 攪乱対処者 | 9 | 0.4 | 404 | 17.3 |
| 資源配分者 | 52 | 2.3 | 98 | 4.1 |
| 交渉者 | 168 | 7.3 | — | — |
| 計 | 2,280 | 100.0 | 2,342 | 100.0 |

* Snyder, N & Wheelen, T 1981 p. 252

能とミンツバーグのいう役割との間の主な差異は、管理者行動の区分がだまか（過程論）であるか、少々細かい（役割論）か、ということである。

(2)ミンツバーグはその役割概念をもっと明確に規定すべきである。そうしてもらえば、さまざまな類型・状況の管理者行動の調査、資料の収集と分析・比較がやりやすくなり、管理過程論と役割理論の収斂、相互促進的發展に役立つ。

(3)ミンツバーグは、管理者の役割関与の仕方と組織有効性（≒業績……筆者）との関連について直接特定的には論及していない。どのような役割関与が組織有効性の増進に寄与するのか、今後、この視点からの研究を推進すべきである。

II. 先行研究の回顧とそれにもとづく論評

管理過程論の枠組 POC³ は管理者の職務の実態とは関係なく、管理者が仕事をする際に抱いている（抱くべき）漠然とした目的のようなものを示しているだけだ——とミンツバーグは嘲笑したが、キャロル・ギレンにいわせれば、古典的管理職能が遂行されている実態を解明し、それによって管理過程論に実証的基礎を与えようとした研究は、これまでもいくつか行われてきたのである。

1950年代にさえ、Williams, R '56, Hemphill, J '59 は管理者の観察可能な活動の記録にとどまらず、それが計画、調整、統制、問題解決などの職能につながっていることを示した。Mahoney, Jerdee and Carroll '63 では28人の管理者を対象に2週間、勤務状況を調査した。執務時間を30分ずつに分けて、その間に何をしてい

表2 管理者27人の業務上の活動とそのテーマおよび対人接触の類型、管理職能についての投入時間比率

| | | |
|----------|-----------------------|-----|
| 業務上の活動 | 他人と会話する | 41% |
| | 報告書や書簡の準備、執筆 | 19 |
| | 報告書や書簡を読んで検討する | 18 |
| | 製品や業務手段の検査 | 01 |
| | 数値の計算 | 01 |
| | 機械や装置の操作 | 05 |
| | 思考と反省 | 03 |
| | ちょっとした事務作業(ファイル,分類など) | 05 |
| | 歩行および外出 | 02 |
| | 個人的な活動 | 05 |
| 業務の主題 | 従業員に関連したもの | 22% |
| | 貨幣及び財務 // | 19 |
| | 原材料及び製品 // | 28 |
| | 購買及び販売 // | 11 |
| | 方法及び手続 // | 09 |
| 対人接触のタイプ | 施設及び装置 // | 11 |
| | 上司(当該部門の) | 05% |
| | 部下(//) | 21 |
| | 管理者(他部門の) | 11 |
| | 非管理者(//) | 01 |
| | 他部門の人々(個人を特定できない) | 04 |
| | 社外の人 | 05 |
| 上記の人々の混合 | 03 | |
| 誰とも接触せず | 50 | |
| 管理職能 | 計画 Planning | 19% |
| | 代表 Representing | 02 |
| | 検 Investigating | 26 |
| | 交渉 Negotiating | 07 |
| | 調整 Coordinating | 21 |
| | 評価 Evaluating | 09 |
| | 監督 Supervising | 12 |
| | 組職・人事 Staffing | 05 |

* Carroll & Gillen, 1987: p, 41

たかを質問し、その結果を8つの基本的管理職能‘PRINCESS’に換算した(表2)。予備調査のなかで、かれらは5つの古典的管理職能には‘組織を代表して外部集団に対する’職能が欠けていることに気づき、Represent と Negotiate を加えることにした。さらに control を evaluate と investigate とに分割し、計8つにしたのが PRINCESS である。この8つの職能は管理者の階層的地位や担当領域によって、時間配分の

パターンが異なるけれども、どのような領域・階層の管理者であっても、割かねばならぬ最低のコア・タイムというものがあるようだ——。

この知見は Penfield, R '75 の追試で支持され、Heas, Porat & Vaughan '69 の研究結果とも整合的であった。また、管理者の自己観察でも外部者による秘密観察でも、大体おなじような結果になることも確かめられた。(Carroll & Taylor, '68, '69) Allen, L '81 は管理者932人に対する質問紙調査であるが、80%が将来予測や予算編成のような公式の計画活動に関与しており、70%は成文化された目標に従っており、60%は何らかの業績標準の拘束の下にあり、70%はその個人に特定化された目標を与えられている、と報告している。Hughs & Singler '85 はマーケティング部門の管理者700人をサーヴェイした。指揮、統制、組織化の機能の重要性は管理階層の上下にかかわらず一定であるが、計画機能は上層になるほど重要性を増し、人員配置 (staffing) は逆に重要性を減ずる、と報告した。これらはいずれも、古典的管理機能の‘实在’を裏づけるものである。

‘管理者は古典的管理機能を遂行すべきか?’ といえれば機能遂行の程度やパターン (投入時間とその配分) と組織の業績との関連に注目する実証的研究もある。Stagner, R '69 はトップ管理者109人について、組織的プランづくりに費す時間と企業業績との間に相関を見出した。C・E社の第1線監督者調査⁵⁷では、高い生産記録をもつ監督者は長期プランと組織づくりに低業績者よりも多くの時間を充てていることがわかった。計画ないし意思決定技能にすぐれている管理者が成功・昇進の確率が高いことが、AT & T社の新入管理者要員8,000人の追跡調査によって確かめられた。(Bray, Combell & Gar-

st '74)

以上のような古典的管理機能擁護論をふまえて、キャロル・ギレンはミンツバーグとその追隨者の議論に内包されている難点を指摘する。

(1) 管理者の観察可能な活動に視野が限られていて、活動がなされる理由に焦点をおいていない。——つとに Carrol & Taylor '68 は、管理者の仕事は精神的なものであるから、直接に観察することはできない、と指摘した。管理者が行っている物理的な活動は、かれらが何をしているかを正確に示すものではない。なぜ電話をかけるのか、なぜ部下と対話するのか、その理由を問わなければ、かれらの仕事を理解することはできない。典型的な管理者は一日中、広範囲のいろんな人々と短いコンタクトをくりかえしているけれども、そのことはかれらが計画も統制も研究も、何ひとつしていない、する暇がない、ということの意味するものではない。

管理者の仕事は精神的な仕事である。人と話す、読む、書くことは、真の仕事である神経生理学的活動にとってのインプット・アウトプットとして機能しているのである。精神的な時間と物理的な時間とは異なる。ヒトの頭脳はすごいスピードで働く。数分間のちょっとした会話の間にも、膨大な質量の指揮や統制の機能を遂行しうるし、おなじ時間の経過のうちに何種類かの異なった問題を扱うこともできる。——偶然出会った部下との会話が、期せずして1) ある新製品についてその部下に指示を与え、2) 古いプロジェクトの最近の状況に気づき、3) 最近の素材不足から発生するかも知れぬ問題について学び、4) あるプロジェクトをどう進めたらよいかについて指示し、5) 従来のプランを実行できそうな方法を見つけ、6) ある将来

のプロジェクトに割りつけた場合のその部下の弱点を知る、等々の結果を管理者にもたす。一見非能率にみえる活動がきわめて効率的でありうる。

ヒトの頭脳は休みなく働きつづける。物理的な仕事は勤務時間とともに終わるが、管理者は帰宅後も仕事に関わる問題について、多分、眠っている間も考えつづける。朝、入社以前にも大量の仕事をこなす。だから管理者の活動を観察・計測しただけではかれらの仕事のすべてを把握したとはいえない。しかも、管理者は一日中、別のいろんなことをしながら、おそろしいスピードで仕事に関する思考を重ねていても、その全てを思い出せるかというそれは疑わしい。—これらの考え事、及びそれに伴う物理的な活動は、1つの焦点をもっている。つまり、目標や計画を作り上げること、それを組織をつくり、部下を指揮し、(組織内の)他の部門と調整するなど無数の課題や活動(の遂行)を通じて実施することである。あるいはまた、必要な場合には、それらの目標、計画、そして実施のための戦略を何度となく修正することである。

以上のような、管理職能が遂行される過程の最も肝要な特徴にミンツバーグらは注目していない。とはいえ、かれらの議論のすぐれた点もある。—管理者も組織と同様、資源に依存している。管理という仕事は相互依存的であり、そのことが、管理者をして、異なる目標や計画にコミットしている他の人々とのたよりない相互調整の可能性を、たえず探しつづけることを余儀なくさせる。管理者に必要な情報は、しばしば、他者の心の中にあり、したがって口頭コミュニケーションが最も手取り早く効果的な方法となる。タイムリミットに迫られているときはとくにそうである。さらに口頭コミュニケー

ションは情報の信頼性や問題の当事者が何を感じているか、を知る手がかりを与えてくれる。それやこれやで、管理者は対面や電話による以外に現実的な選択の余地がないようである。ミンツバーグらは、このように管理者がその職能的責任を果たす仕方に照明を当て、管理職務の研究をリアルなものにした、といってよい。

このようにミンツバーグを論評したのち、基本的には古典的職能論に拠りつつミンツバーグらの発見事実をとりこむという姿勢で、キャロル・ギレンは‘管理者の仕事の統合的モデル’づくりを試みるのであるが、その際の触媒ないし接着剤のようなものとして用いられているのがKotter, J '82が提出した2つのコンセプト、‘腹案設定’と‘人脈づくり’である。

周知のようにコッターは、業績優秀なトップ管理者15人に対する濃厚面接(1人当たり延べ40時間以上)によって、かれらが組織内外の多数の人々と多面的に接触して効果的な情報授受を行っていること、それが管理職務の成功的遂行の決定的な条件となっていることを発見(?)し、それを人脈づくり network-building と名づけた。この情報授受のネットワークを通じて、有能な管理者は、かれらが責任を担っている組織およびかれら自身ならびにかれが依存している組織内外の関係者が実現すべき欲求・目的の有機的複合体のようなもの(コッターはこれを腹案 agenda と名づける)を自身の心中に形成し、それを不断(の情報授受を通じて不断)に修正し発展させる。それは管理者の職務遂行の実質的指針であり、逆にまた腹案はどんな情報をどんな人々から収集・散布するかを選択基準となる。情報授受の人脈はまた腹案実行のための人脈として用いられる。人脈は管理者にとつ

て「組織図にとらわれない作業環境」, 精選された非公式組織として機能する。それは、腹案が組織の「公式計画とは両立可能だがそれとは別個に独自」に管理者の心中に秘められている、徹底的に非公式のものであることに対応している。³⁾

腹案は、トップ管理者の職務行動を突き動かしている根底的な目標ないし推進力である。かれらは、いつでもどこでも機会さえあれば、組織の他のメンバーを、腹案の実現に有利な方向にひっぱっていく「完璧な機会主義者」である。同様の事実は、Peters, T '79のほか Elliot, O '59, Quinn, J '80によって裏付けられている。

Bower, J '70は、1人のトップ管理者とその直属部下による4つの投資プロジェクトへの2年以上にわたる関与行動を観察しているが、その結果その企業組織のなかで複数の管理者の主導する多数のプロジェクトが、時間と注目と資源を求めて競争している実態が明らかになった。特定のプロジェクトの(かれら自身、かれらの所属部門、さらに組織全体にとっての)意義を他のメンバーに認めてもらうには種々の困難がある。個々の管理者は狭小な職務責任にしばられていて、よほどダイナミックな状況の中で提示されなければ、当該プロジェクトの意義を評価するだけの余裕や広い視野をもてない。タイミングというものが何事についても大切である。この事例研究はまた、組織が不断に変化しつつあるので、管理者がかれの個人的な目標を実行する上で対処せねばならぬ問題が次々に追加される、ということを明らかにした。かれらは組織の他のメンバーから、たえず情報を集め、いま組織がどう動いているか(についてのかれの

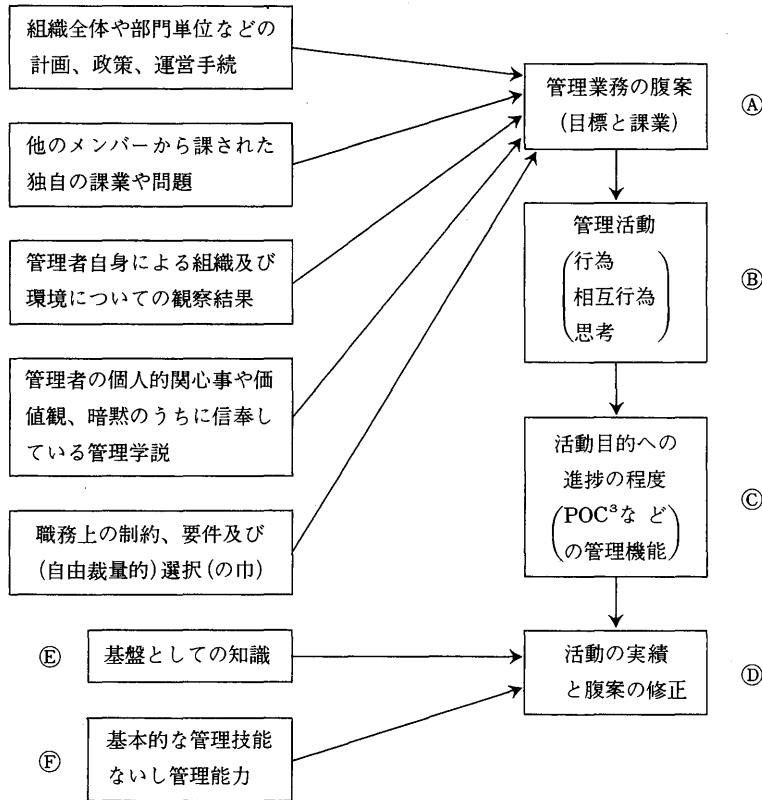
認知)をテストしなければならない。「現実は教科書に記述されている管理者の(対処すべき)問題よりもはるかに面倒」にできている。このようにミンツバーグが力説した古典的管理論の根本的難点——POC³⁾ 枠組の現実乖離性——を、キャロル・ギレンは半ば首肯してしまうのである。

III. 統合的モデルづくりの試み

キャロル・ギレンの提示する統合モデルは図1のごとくである。④コッターのいう腹案→⑤ミンツバーグが画いた現実の管理者行動→⑥ファヨール以来の古典的管理職能という論理的順序を経て⑦活動実績が出てくる。またその水準を規定する要因として⑧管理者が体得および動員しえた知識、と⑨基本的な管理技能ないし能力とをあげている。⑩はつとにファヨールの指摘したことではあるが、従来、管理論の文献で論じられる例は少なかった。上記コッターは⑩要因を強調している論者の1人である。⑩の内容については多くの教科書でも論及されている。Katz, R '74の技術的技能, 人間関係的技能, 概念操作的技能, Carrol & Gillen '84の計画技能, 調整技能, 人事技能, Anderson, C '84の目標設定技能, 意思決定技能, 対人関係技能など。ただしこれらの管理技能概念(の命名や定義の仕方)とそれを用いた研究結果(としての発見事実)との間の整合性は不十分であり、一層の研究が必要である、という。

このように、キャロル・ギレンはコッター、ミンツバーグ、古典的職能論それぞれが提出した基本概念をまさに過程論的思考(?)によってつなぎ合わせたモデルを提示したのであるが、結論として、「古典的管理職能(という枠組)が

3) 金井 '91, p. 215



* Carrol, S & Gillen. D, 1987・P. 47. (記号は筆者挿入)

図1 管理者の現実の活動のモデル

管理者の仕事概念化するのにはいまお最も有用な方法である。とくに管理者教育のために」という。管理者行動についてのミンツバーグの類型化(=10役割)に拠って読者によく理解できる教科書を編成することは恐らく不可能である——かれの枠組は、組織の構造とその中で人々が行っている事との、両方を包括的に扱うことができない、という。

コッターやR.スチュアートをも含めて、管理者行動論者の概念枠組は、管理者行動の性質を解明するには有効だが、組織がどのように機能し管理者が何をしているか、の理解を得る点では古典的管理論よりも有効性が低い。なぜなら、

かれらは管理者のさまざまな活動を組織全体の存続との関連における目的ないし機能(という基準)によって明確に区別していないからだ。かれらの議論は組織とその中で行われている無数の多彩な活動を全体的脈絡をもつものとして普通の人間に理解させるだけの明瞭さを欠いている。計画や統制という活動なしに存続できる組織などあるものか——というわけである。

さて、キャロル・ギレンがこのように唱える気持はよくわかるが、その行論たるやあまり説得的ではない。理論は現実を正確に写し画くことこそが第一義であって、わかりやすいテキスト

トが書けるかどうかは二の次である。さきに言及したように、過程＝職能的枠組が管理者行動の現実からかなり乖離したものであることを、かれらは認めている。ならば、その認識をふまえて、古典的職能と、‘10役割’や‘腹案づくり＋人脈づくり’のような管理者の現実行動をより即物的に整理・記述する枠組とを、立体的に、抽象の次元を異にするものとして関連づけなければならない。それでこそ真の統合の糸口が把握するというものである。しかるに、かれらのモデルでは腹案と活動そのものと POC³ とが、あたかも一連の過程をなすかのようにおなじ平面に配列されている。——一連の過程としてみれば、④→⑤→⑥、つまり plan—do—see で足りるのであって、⑦＝POC³ は無用の挿入であろう。‘活動目的に対する進捗の程度’というネーミング自体がその無用性を表わしているといつてよい。

図の左側に記された5つの腹案規定要因の間には多少の重複も感じられるが、最初の試行としては止むをえないことであろう。このように並べられると、管理者、とくにトップ層の活動が、組織全体、および部門など下部組織単位の目標や、当該管理者、部下・同僚・組織外協力者等々の諸個人目標やらが、複雑にからみあい不断に変動するダイナミックで不定形な‘目標ミックス’ともいうべきものに導かれている（むしろ弄ばれている、というべきか）ことがよくわかる。管理者は、バーナードの説くように組織人格と個人人格の分裂に苦しみもするが、2つの人格のまことに御都合主義的な統合を楽しむこともできるのである。

つぎに、⑤と⑥とは⑦に対してのみ作用するのではなく、④や⑤にも作用するはずである。カツのいう概念操作的技能は主として④に、

人間関係の技能は主として⑤に、技術的技能は④⑤平等に、といった具合に。また⑥管理活動は主としてミンツバーグに拠るものとされているが、ミンツバーグの観察した実態では行為と相互行為が主で、観察不能な思考 thinking は軽視されていたのを、キャロル・ギレン自身がかれらの実態研究とコッターなどの議論をとりこんで、活動そのものの構成要素として追加したものである。管理者の心の中での計画づくり、それが、せわしなく多種多様な断片的活動の連続、という管理過程の実態を貫徹している枢軸だということ、ここにキャロル・ギレンのミンツバーグ批判の中核があった。それはコッターの‘腹案づくり’と同じ議論であるが、必ずしも模倣・追随とはいえない。第1に、ほぼ同質の観察を、かれらはコッターに先んじて行っているし、第2に、コッターの agenda setting と古典的職能論の planning とが本質的に同一の過程であるということこそ、かれらの積極的主張なのである。

おわりに

一見して気づくままにキャロル・ギレンの‘統合’モデルを批評してみたが、要するにかれらは統合に失敗している。かれらのミンツバーグ批判とその克服（→わが陣営への統合）の努力は大変なものであるが、それはミンツバーグらの管理者行動論が管理過程論に与えたインパクトの大きさを表すものであろう。

しかし、失敗とはいっても、キャロル・ギレンが、かれらの論文全体を通して、管理過程論の自滅を自演したというわけではない。ミンツバーグが管理者行動の観察実態を、‘10役割’という（古典的管理職能ほどではないにせよ）抽象

的な枠組に変換する手続きの詳細を示しておらず、他人が簡単に推測できそうな状態で放置している限り、管理過程論の枠組は、いわば倒れたくても倒れようがない。また、ミンツバーグ（自身が明確に、ではないとしても、少なくとも追従者たち¹⁾）が、観察実態から安易に帰納して管理者活動における‘計画の不在’を言い立てたことは、明らかな誤りであり、この点についてキャロル・ギレンは明らかに一本取ったとあってよい。だとすれば、管理過程論と管理者行動論とは、さし当り対等の立場で、互いに相手を分解・統合する努力を払うことができるはずである。——スナイダー・ウィーレンがいうように、管理過程論の枠組とミンツバーグの‘10役割’理論とが実質的に同一のものであるのか、それとも‘10役割’を含む管理者行動論が、近代組織理論を背景にもつ方法的優越のゆえに、管理過程論を粉砕するのにただ止めの一撃を残

しているだけなのか、答は未だ出ていないようである。

(1992. 1. 11)

参 照 文 献

- Carrol, S & Gillen, D 1987 ‘Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work ?’ *Academy of Management Review*, vol 12, No. 1, pp. 38~51.
- 二村敏子 1989: 「管理過程論の系譜」(土屋守章・二村敏子編『現代経営学の系譜』有斐閣所収)
- Kotter, J. 1982: *The General Managers*; Free Press. (金井寿宏他訳『ザ・ゼネラル・マネージャー』ダイヤモンド社 1984)
- 金井寿宏, 1991『変革型ミドルの探求』白桃書房
- Mintzberg, H. 1973: *The Nature of Managerial Work*: Harper & Row
- Snyder, N & Wheelen, T 1981; ‘Managerial Roles: Mintzberg and the Management Process Theorists; Proceedings: Academy of Management. pp. 249~53
- Stewart, R, 1982; A Model for Understanding Managerial Jobs and Behavior, *Academy of Management Review*, vol 7, pp. 7~14

1) Kurk, L & Aldrich, H '79 はミンツバーグの研究を追試した結果, ‘すべての重要な事項について支持された’とした上で, 管理者行動における‘計画の不在’を主張した。その上でかれらは「管理者が計画職能を果たしていないのに何故組織はやっていけるのか?」と問い, 3つのありうべき回答を提出した。(1)トップが何もしなくても, 組織の下部単位が, 環境にたいして有効に適応している。(2)組織は他の組織との相対的な関係でつぶれたり生き残ったりするものだ。(ヨソがもっとわるければ, ウチがわるくても, 助かる)(3)なまじの計画は却って邪魔になることがある。出たとこ勝負の方が環境変効に適応しやすい。——以上, Snyder & Wheelen '81, p. 250による。