

# 事業部制組織における管理者能力の認知空間

某電子部品メーカーのフィールド調査

佐藤 勝 尚

キーワード：管理者の能力要件，コレスポンド分析，能力認知空間

## 論 旨

本調査は事業部制組織構造を持つ某大手電子部品メーカーにおける事業部長，部長，課長の各管理階層の職位に期待される能力要件の認知空間をコレスポンド分析により明らかにすることを目的に行なわれた。

分析の主要な結果として次の点が明らかになった。

事業部長に対しては“ 人間的魅力 ”や“ スケールの大きさ ”を期待し，課長に対しては“ 実務を掌握し監督する能力 ”および“ チームリーダーとしての統率力 ”を期待している。事業部長と課長の中間職位である部長に対する期待能力は希薄であることが特徴的である。部長には事業部長と課長の各職位を補完するものとしての“ 戦略性 ”と“ 部門長としての決断力，行動力 ”の能力要件を期待している。

## 1. はじめに

近年の経営環境の変化は事業の開発や運営の中核を担う管理者層の役割と責務に変化を生じさせるとともにこれまで以上にそれらを重要視させてきている。

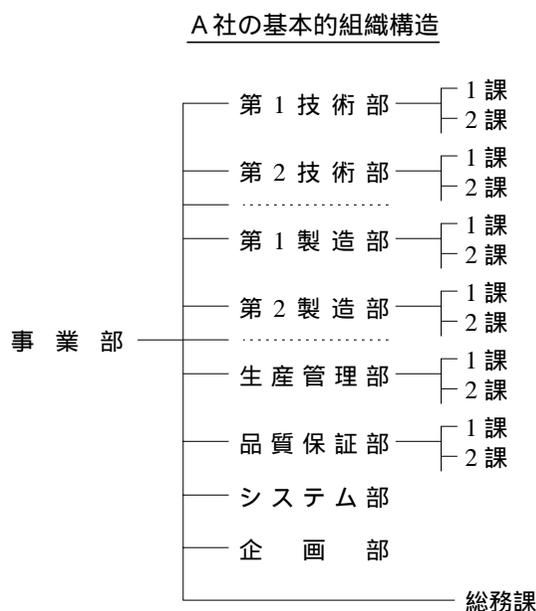
本論はこうした管理者層の役割や責務を果たすための能力要件の認知空間を探ることを試みている。

従来このような研究は管理職の能力要件として「なぜ」その要件が必要であるかという点に重点が置かれて解明されてきたといえる。本論ではそのような因果追求のメカニズム解析から離れ，むしろ管理職の能力要件として「どのように認知」しているのかを知ることに関心をあてている。このため，管理者の能力要件の認知空間にアプローチするためにコレスポンド分析を採用しその解析を行なっている。

調査は事業部制の組織構造を有する製造業のA社(電子部品メーカー)の管理者層として事業部長，部長，課長(チームリーダー)の3つの職位に対して，それら管理者層の各職位に期待される能力要件の認知空間を明らかにすることを試みている。

A社の組織構造はそれぞれ約1200人から500人程度の規模を持つ9つの製品事業部から成り立っている。各事業部の基本的な組織構造は，その事業部の人員規模により部や課の数が

複数化するが、事業部の利益責任を持つ事業部長のもとに、その事業運営機能を分担する部と課から成り立っている。管理者層の職位は組織構造の事業部、部、課に対応してそれぞれ1名の事業部長、部長、課長の3つの階層から成っている。



## 2. 調査の目的と調査方法

### (1) 調査の目的

事業部長、部長、課長、の各管理階層の各職位に期待される能力要件の認知空間を明らかにすること

### (2) 調査対象者

調査対象総数はA社の社員の約1割弱にあたる618名である。資格別、職種別回答者人数の内訳は以下の通りである。

・資格別回答者人数の内訳

役員	部長	課長	専門職	専任職	一般職	合計
15	104	234	102	51	112	618名

・職種別回答人数の内訳

経営	企画	経理	人事	営業	設計	生技	製造	工場間接	合計
25	57	21	28	73	181	27	56	150	618名

### (3) 調査の期日

平成10年4月

#### (4) 調査方法

調査は質問紙法によって回答者の自由意志に基づき行なわれた。そこでの質問文は<表1>に示すような45の項目から成り、これらの質問文に対して、管理者層の3つの職位、すなわち事業部長、部長、課長に期待される能力要件の重要度を「特に重要」「重要」「どちらともいえない」「どちらかという重要でない」「重要でない」の5点尺度を用いて評価を求めた。

表1. 質問文

No.	質 問 文	No.	質 問 文
01	知的にシャープな切れ味を示す	23	上位者に対して自らの意思を打ち出せる
02	イマジネーションや創造力を活用している	24	未知なものへのチャレンジ意欲が高い
03	迅速に一つの判断に達する	25	分野にとらわれず多方面に精通している
04	上位方針を自らの方針に展開できる	26	気力、活力にあふれ澆刺としている
05	不確実な情報化で仮説を提案できる	27	文章や会話から要点を把握する
06	タイミングよく物事を決する	28	他に抜きんでたいという強い欲望を示す
07	複数案件から重要度の高い課題を取り出せる	29	話し方に自信、熱意がみられる
08	地域社会との交流に積極的に出かける	30	自ら下した決定の責任を明らかにしている
09	自らの目標のために他部署を動かせる	31	組織メンバーへの動機付けに秀でている
10	外国語で交渉できる	32	仕事以外にも興味旺盛である
11	係数感覚が鋭い	33	その場の雰囲気意思決定をしない
12	情報に対する感受性が高い	34	自分の間違いに気付き改める
13	予断なく異文化を受け入れることができる	35	全社的な見地から物事をマクロに捉える
14	部下の仕事を代行することができる	36	自分の専門を公開し組織共通の財産とする
15	人間的なスケールの大きさや魅力がある	37	物事を論理的に捉え体系化できる
16	確固たる信念を持っている	38	十分に休みをとっている
17	チームワークを重視する	39	難しいことを平易に分かりやすく表現できる
18	物事の本質を見抜く力がある	40	自らが問題形成できる
19	身体を良好に保つための目標を持っている	41	部下の主張を真剣に受けとめる
20	異なった意見を吸収できる	42	達成した仕事の成果を公平に評価できる
21	論理を持って説得することができる	43	社外にも通用する高い専門性を持っている
22	社外に多くの知り合いがいる	44	部下の考え方や行動パターンを知っている
		45	権限委譲を通じ部下の能力育成を行っている

### 3. 調査結果

#### (1) 全体傾向の分析

<図1>にコレスポンドンス分析の結果の全体像を示している。回答結果が図の偏平化(横軸方向に事業部長のポジションA、部長のポジションB、課長のポジションCが配置され、縦軸方向の厚みがない)となって現れていることが特徴である。これは事業部長、部長、課長の3つの職位は、管理職としての一元的な階層であることを、回答者全体が認識していることを示している。例えば、専門職についての認識を聞いて見たら、もう少し認知空間の広がりが生じ、事業部長、部長、課長、の一元的な線上にはのらない要素がでてくると推測される。したがって、結果がそうっていないことは、A社に求められる管理者の認知空間は、一元的な機能階層、職位階層となっているといえる。

(2) 各職位ごとの傾向

<図1>に示されるように共通ゾーン、事業部長ゾーン、部長ゾーン、課長ゾーン4つのゾーンに区分できる。

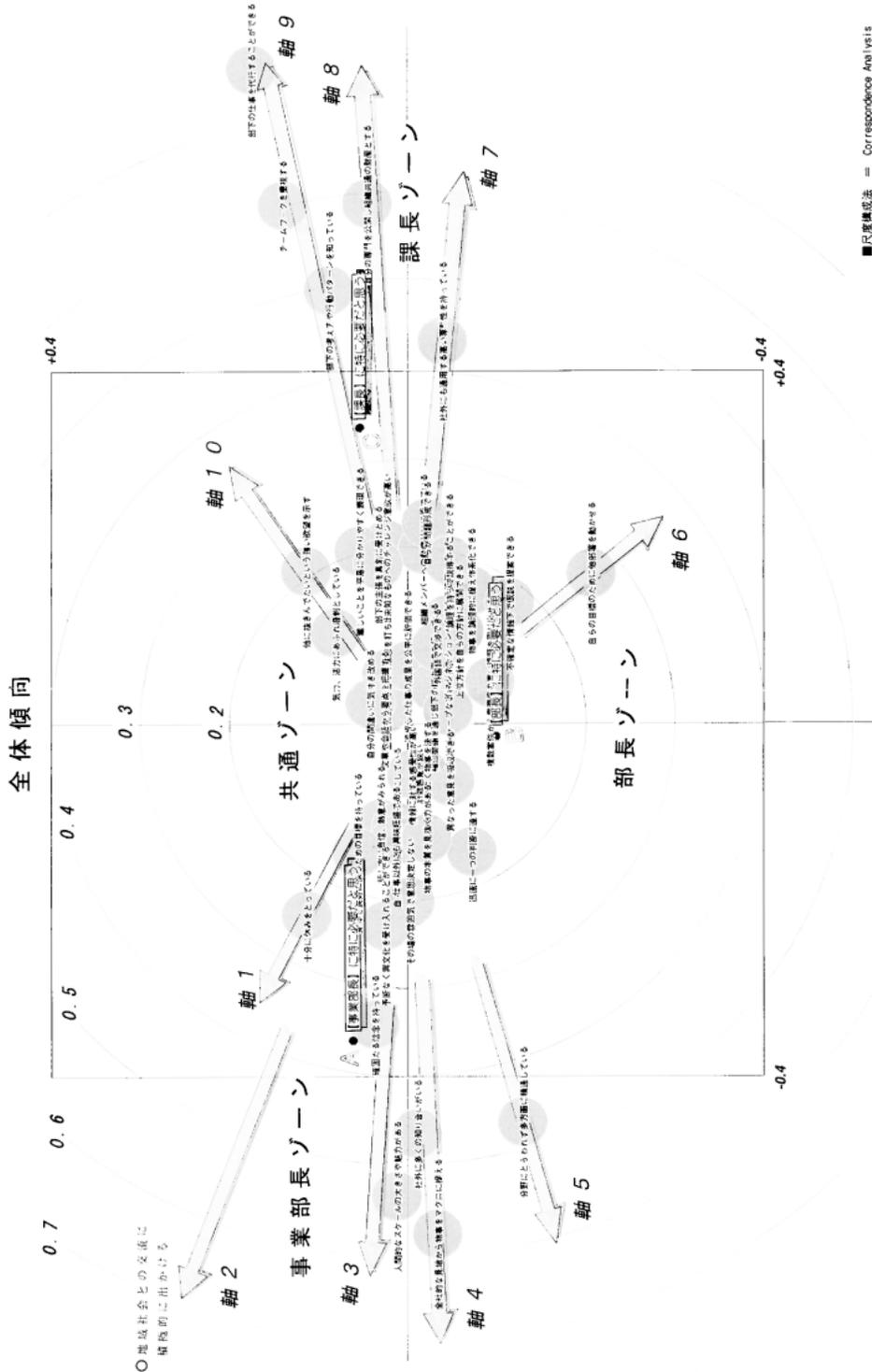


図1

- ・ 共通ゾーン
 

原点付近で目盛0.2以内の範囲にある項目である。事業部長、部長、課長で優位差が見られない項目である。したがってこの共通ゾーンにある項目は、3つの職位に共通して求められるものと、共通して不要なものとは含まれている。これを「必要である」と答えた人の割合が3つの職位とも60%を超えるものをH、50%を超えるものをM、50%未満のものをLと区分し、Hを必要、Mをやや必要、Lを不要として、それぞれの項目を抽出すると次のようになる。

  - 共通して必要(H)
    - ・ 上位者に対して自らの意志を打ち出せる
    - ・ 自ら下した決定の責任を明らかにしている
    - ・ タイミングよく物事を決する
    - ・ 情報に対する感受性が高い
    - ・ 物事の本質を見抜く力がある
  - やや必要(M)
    - ・ 気力、活力にあふれ澆刺としている
    - ・ 文章や会話から要点を把握する
    - ・ 話し方に自信、熱意がみられる
    - ・ 自分の間違いに気付き改める
    - ・ 達成した仕事の成果を公平に評価できる
    - ・ 権限委譲を通じ部下の能力育成を行っている
    - ・ 上位方針を自らの方針に展開できる
    - ・ 異なった意見を吸収できる
  - 共通して不要(L)
    - ・ 他に抜きんでたいという強い欲望を示す
    - ・ 仕事以外にも興味旺盛である
    - ・ 十分に休みをとっている
    - ・ 知的にシャープな切れ味を示す
    - ・ イマジネーションや創造力を活用している
    - ・ 外国語で交渉できる
    - ・ 身体を良好に保つための目標を持っている
- ・ 事業部長ゾーン
 

事業部長のポジションA付近に位置する項目が「事業部長に期待している能力」である。これらの項目は次の5つの軸で示される。

  - 軸1：十分な休みや身体的な健康
  - 軸2：地域社会との積極的な交流
  - 軸3：人間的なスケールや魅力度(信念や異文化に対する柔軟性)
  - 軸4：マクロ観
  - 軸5：多方面に精通している
- ・ 部長ゾーン
 

部長のポジションをB付近に位置する項目が、「部長に期待している能力」であるが、次の一軸のみにしか現れていない。

  - 軸6：目標達成に向けて他部署を動かせる
- ・ 課長ゾーン
 

部長のポジションをC付近に位置する項目が、「課長に期待している能力」であるが、これらの項目は次の4つの軸に示される。

- 軸 7 : 社外に通用する高い専門性
- 軸 8 : 専門性の公開
- 軸 9 : チームとしての業務遂行
- 軸 10 : 他にぬきんでたい欲望や意欲

以上の結果は<図2>のように図式化される。これから見る限りでは事業部長，部長，課長の3つの職位に共通して必要な能力がベースとしてあり，その上に各職位に特別に求められる能力があると考えられる。このような能力要件の認知構造は<図3>に示される2つのモデルから考えると<機能ステップアップモデル>ではなく，<機能分離モデル>になっていると考えられる。

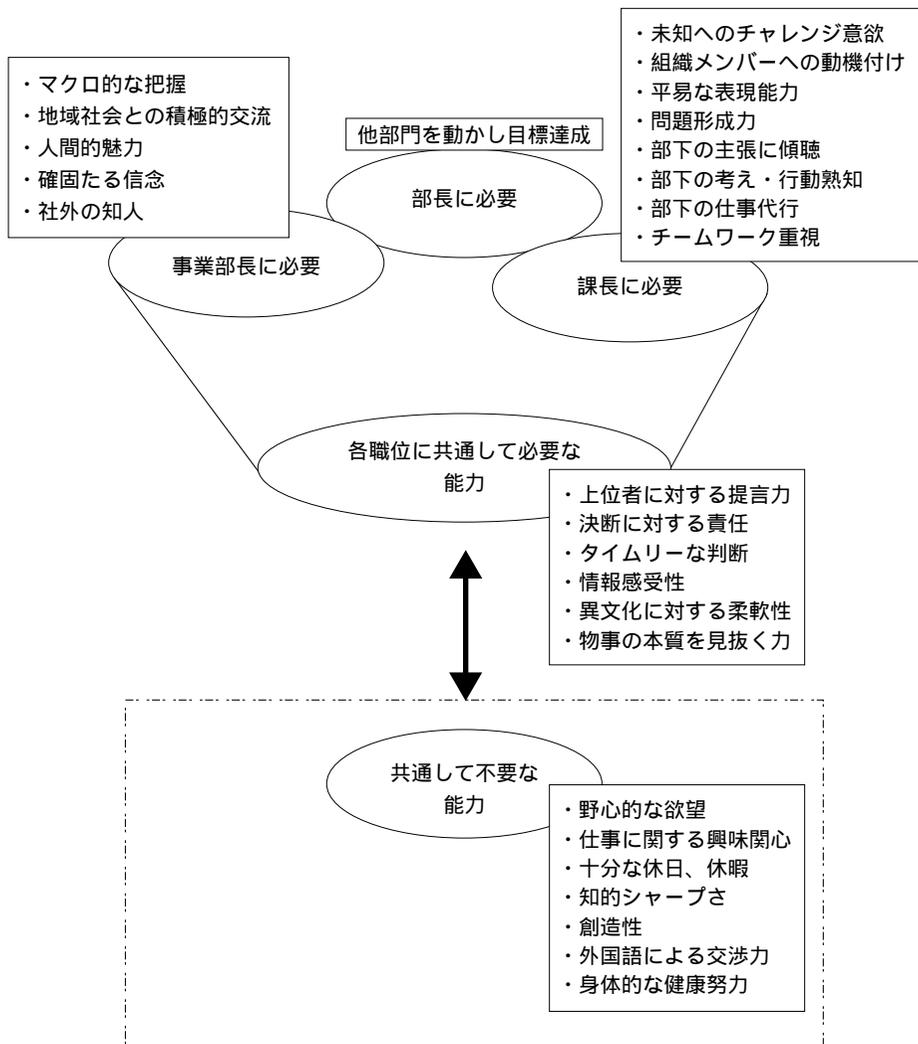


図2 管理者に求められる能力

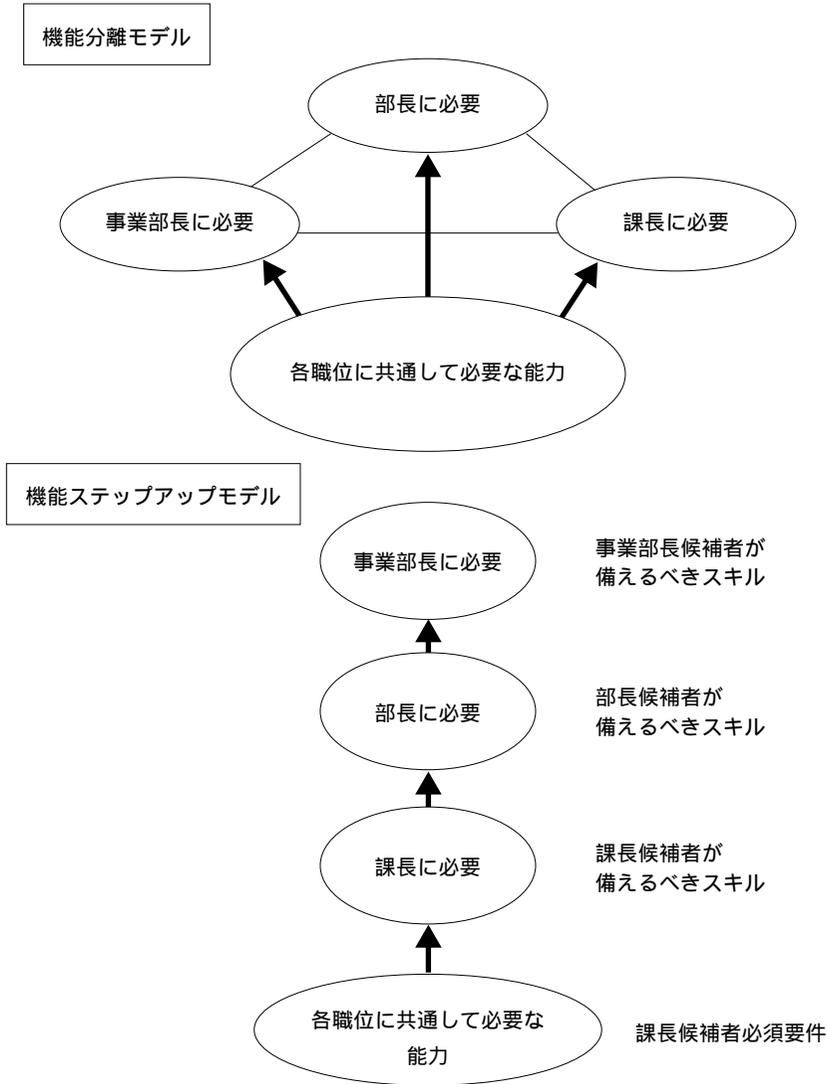


図3 管理者に求められる2つの能力モデル

### (3) 各資格から見た認知傾向

<図4> ~ <図9> に回答者を資格別に見たときのコレスポンス分析を示している。全体傾向とほぼ同じ配置となっているが、資格別の特徴として全体傾向と異なるものを上げると次のようである。

経営職：全体傾向より事業部長に対して、より多くの項目を求めている。人間的な魅力やマクロ観は全体傾向と同じであるが、知的シャープさや計数感覚、重点化能力、柔軟な思考なども事業部長よりにイメージしていることがわかる。部長に対しては論理的思考に基づく説得力と外国語による交渉力を求めている

が、事業部長と課長の2極に分かれて部長に求める項目は少ない。  
課長に対しては方針展開能力と自らの意志を組織上位に示せる能力を期待しているのが特徴的である。

- 部長職：事業部長に対して意思決定的確さを期待している。  
部長自らに対しては、不確定な情報下での仮説提案や複数案件からの重要度の高い課題を抽出できるなど、重点化や戦略立案能力を求めている。  
課長に対しては創造力、外国語交渉、問題形成力、知的シャープさなど、実務遂行能力の次に幅広い知的かつ行動能力を期待している。
- 課長職：全体傾向とほぼ同じ配置である。課長が全体回答の1/3強を占めていることもあり、課長の回答状況と全体傾向は似ている。
- 専門職：社外にも通用する高い専門性を課長職より独立した項目として捉えられているのが特徴である。同軸上にイメージーションや創造性、論理、体系化能力、仮説提案などがある事から、課長に対してこの能力を求めていると思われる。
- 専任職：事業部長、部長に対して、より創造力や知的シャープさを求めている。
- 一般職：事業部長に対して的確な意思決定を、課長に対して論理性と部下への公平性を求めている。

#### (4) 各職種から見た認知傾向

職種別に見たときのコレスpondance分析の結果は職種区分によっては母数が少ないため、項目が大きくふれているものもあるが、ほぼ全体傾向と同様の結果が得られた、その中で各職種ごとの特徴的な傾向をあげると次のようになっている。

- 経営：部長に対して不確定な情報下での仮説提案ができる能力を期待している。
- 企画：部長に対して論理性、重点化能力を期待している。
- 経理：事業部長に対して信念、熱意、柔軟性を求めている一方で、課長に対して際だった部下の仕事代行ができる実務能力を期待している点が特徴的である。
- 人事：課長に対して欲望、気力、活力やチャレンジ意欲を期待している。また社外にも通用する高い専門性は、部長と課長の中間点に位置しており、部長に対してもゼネラリストでなく、スペシャリストを期待している傾向にある。
- 営業：特になし
- 設計：課長に対して専門性を求めている。自らの専門を組織内で共有化するとともに、部下の仕事を代行できる能力を期待している。
- 生技：事業部長に対して外国語交渉力を、課長に対して専門性を期待している。事業部長と部長に対して知的シャープさ、部長と課長に対して部下への動機付けが特徴的である。
- 製造：特になし
- 工場間接：事業部長に対して的確な意思決定を、部長に対して重点化能力を期待している。

## 4. 考 察

以上の結果を総合的に考察すると次のようになる。

各職位に共通して期待されている能力には、感受性、柔軟性、洞察力、判断力、責任感、提案力が含まれている。これらは管理職について固有に必要な能力かと考えると、管理職に限らずホワイトカラーについても同様の能力が必要ではないだろうか。

一方、各職位に共通してあまり求められていない能力に、知的シャープさや創造性の発揮が上げられており、戦略性が重視される昨今の経営環境にあって意外な結果である。

課長像は実務処理能力やチームワークを重視するなど、ある業務単位のグループをまとめてグループの成果を達成するためのリーダーとして捉えられている。このことは現実には描く課長像と比較しても違和感はないが、知的シャープさや戦略的発想で組織や業務を管理するダイナミックなイメージでなく、与えられたテーマをまじめに消化する狭い管理イメージを求めているような印象を受ける。

部長像は明確に認識できていない結果となった。しいてあげると課長より他部門への影響力を重視していることができたが、これはA社の組織構成である複数部門を統括する立場が部長職であることを考えれば、課長職よりその管理領域は広いというあたり前の結論であろう。

事業部長は人間的な魅力と交流の広さを通じてマクロ観を持ったイメージで捉えられている。一見すると漠然としたイメージであるが、度数の高い項目を見ると意思決定に対する責任の明確化や確固たる信念を期待している面もあり、事業の経営責任者に近いイメージとなっている。

全体的に課長、部長、事業部長とつながる管理職の階層イメージが一元的に配置される結果であった。これは前述したように<図3>に示す階層ごとの<機能ステップアップモデル>に近いイメージ空間であると思われるが、個々の職位に対して求める能力の関連性から見ると、<機能ステップアップモデル>と少しイメージが異なってくる。課長に対しては実務的な能力、事業部長に対しては人間的な魅力、その間をつなぐ部長に対しては明確に求める能力が抽出されていない。したがって、結論的には<図3>の<機能分離モデル>に近い認知空間と考えられる。

職種によって求める管理者の期待能力要件が異なる部分がある。例えば、技術系の職種においては管理者に専門性を求める割合が高くなっており、管理をするという機能でなく自ら業務上の専門性を発揮しながら管理も行うプレーイングマネージャーに近いものを期待している。一方、スタッフ部門の職種では、管理者層に対して明確な意思決定や戦略的な思考を求めている。このような傾向は、回答者がおかれている立場、業務上における管理者との関わり方と密接に関連していると考えられる。

## 5. 今後の課題

今回の調査はある事業部制組織構造を持つ製造業1社を対象に行ったものであり当然、調査結果に限界がある。製造業においても造っている製品や製造方式の違い、さらに事業部制組織構造における機能分化や業務処理方法の違い、等が管理者の職位に対する能力要件の認知空間にどのような違いを生むのかはこれから多くの調査データを積み重ねていく必要がある。こうした意味で残された課題は多い。

### 参考文献

1. Hoffman, D. L. and Franke, G. R. (1986), "Correspondence Analysis: Graphical Representation of Categorical Data in Marketing Research," *Journal of Marketing Research*, 23, 213-227.
2. Greenacre, M. J. (1984), *Theory and Applications of Correspondence Analysis*, Academic Press.
3. 西里静彦 1982, 『質的データの数量化』朝倉書店。
4. 佐野勝男, 他 1970, 『管理能力の発見と評価』日本経営出版会。
5. 雇用振興協会 1982, 『管理・専門能力をどう評価するか』日経連広報部。
6. 林伸二 1993, 『業績評価システム』同友館。
7. マネジメントサービスセンター編 『ヒューマンアセスメントはどこまで進んだか』ダイヤモンド社。
8. 楠田 丘 1981, 『人事考課の手引』日本経済新聞社。
9. 占部都美 1969, 『事業部制と利益管理』白桃書房。
10. 野中郁次郎, 他 1978, 『組織現象の理論と測定』千倉書房。











