

# マネジメントにおける巧みさ

## Dexterity in management

横山 拓<sup>\*1</sup>  
Taku YOKOYAMA

鈴木 宏昭<sup>\*2</sup>  
Hiroaki SUZUKI

<sup>\*1</sup> 青山学院大学社会情報学研究所  
Graduate School of Social Informatics, Aoyama Gakuin University

<sup>\*2</sup> 青山学院大学  
Aoyama Gakuin University

This paper proposes that the adaptive management in a changing environment does not depend on overseeing executives or detailed strategic blueprints. Instead, it is enabled by fragmentary and instantaneous interactions between managers and resources distributed over their workplace.

### 1. 背景と目的

Fayor らの管理過程論以来、経営学や組織論においては戦略が重視される[二村 99]。マネジメントとは「計画し、組織化し、指令し、調整し、統制すること」であり[Fayor 49]、その中心にあるのが分析に基づく優れた戦略計画である。

これに対し 1950 年代に始まる管理者行動論は、地道なデータ収集により、現実に経営管理に携わるマネジャーの日常の仕事ぶりが、管理過程論が描くような教科書的な姿からはおよそかけ離れたものであることを示した[金井 91]。

管理者行動論の主要な発見事実を紹介しよう。まず、マネジャーの日常活動は断片化している。活動の大半は 10 分内外であり[Mintzberg 73]、30 分に 1 回は何らかの中断が割り込む[Stewart 67]。また、活動の多くは受動的になされる。マネジャーは自らの活動を能動的に制御することはできず、次から次へと降りかかる出来事に対処するさまはまるであやつり人形のような[Carlson 51]。持ち時間の大半は文書によらない口頭コミュニケーションに費やされ、その多くは非公式的でくつろいだ仕方になされる[Kotter 82]。これらの観察事実は、現実のマネジャーが、入念な計画者としても、能動的に周囲を制御する統制者としても振る舞ってはいないことを示す。そしてこの傾向は IT の普及した現代においてもほとんど変わっていない[Tengblad 12]。

マネジャーの機会主義的な実態をめぐる研究者たちの評価は分かれており、決着を見ていない。初期の管理者行動論を主導した Carlson や Stewart によれば、それはマネジャーの思考や計画の欠如によって生み出された改善すべき事態にはかならない。一方 Mintzberg や Kotter のように、マネジャーの日常における断片性や受動性を、複雑な環境変化に対処するための適応的な反応として肯定的に評価しようとする議論もある。

本研究は後者の立場に立ち、企業のマネジャーに対するフィールド調査を行う。その目的は、一見すると都合主義的に見えるマネジャーの日常活動が、外的資源とのカップリングによって変化の多い環境に対する適応性を獲得していること、およびそうした振る舞いが思考の欠如ではなく実践的な知の現れとして解釈できることを示すことにある。

### 2. 参照枠組み

変化する環境の中でのマネジャーの適応的な行動を分析するにあたり、本研究は巧みさ(dexterity)、傾向性(disposition)、そして自己投入(commitment)という3つの概念を参照する。

連絡先: 横山 拓, 青山学院大学社会情報学研究所, 電子メール: taku.yokoyamax@gmail.com

### 2.1 巧みさ

本研究は予測できない様々な変化にうまく対応することを巧みさ(dexterity)としてとらえる。巧みさとは予期しない変化に機転をきかせて対処するわざのことであり、ロシアの生理学者 Bernstein によって定式化された概念である[Bernstein 47]。巧みさは外部志向性を持ち、常に対象を伴って現れる。それは環境との相互作用の中から立ち現われてくる何かであって、運動それ自体に内在するものではない。

この相互作用は予期せず変化する環境との相互作用である。したがって、それはその場にあるものや、偶然そこで起こることとの即興的なブリコラージュとなる。Bernstein はこの特性を資源の利用性(resourcefulness)と呼び、巧みさのもっとも本質的な特徴として重視した。なお、資源には外部環境と内部環境(身体)の双方が含まれる。よって巧みさが発揮されている状態とは、心-身体-環境が 1 つのシステムとなって協調している状態といえる。

### 2.2 傾向性

巧みさは知的な対話や発明にも適用可能な概念であるが、Bernstein 自身が主題的に論じたのは身体運動であった。Bernstein の同時代人 Ryle は、柔軟性や適応性を備えた知識のあり方を「方法を知ること(knowing how)ととらえ、「内容を知ること(knowing that)から区別した[Ryle 49]。

こうした知は、多種多様な行為をその現実化として持つような高次の傾向性(disposition)として存在している。傾向性とは、状況に応じて個々の行為を多様な形式で生み出すところの、世界に対する向き合い方のようなものである。行為は状況とのインタラクションの結果生まれたものであり、それ自体は傾向性ではない。したがって傾向性は step by step で書き下された手続き知識とは異なるし、当然ながら宣言的な命題知識とも異なっている。

Ryle は傾向性が動詞に対する副詞のようなものとして抽象的に存在しているという[Ryle 79]。「注意深く」「巧みに」といった副詞は「運転する」「話す」といった動詞を修飾することで初めて意味を持つ。それは端的な動詞としての行為それ自体に含まれる性質ではないが、端的な動詞なしに独立して存在することもない。このように Ryle にとって傾向性とは、行為というよりそのやり方(作業様式やスタイル)として「副詞的に」現れる知であった。

### 2.3 自己投入

巧みな傾向性は状況依存性を持つ。それは特定の日時、場所において特定の個人によって担われた知であり、いつでもどこでも適用可能な「普遍的な」知識とは性質を異にする。このような知の構造を論じたのが Polanyi である。Polanyi は科学的な知が理想とする「対象からの切斷」を批判した。彼によれば、知

識とは知ることに対する主体の自己投入 (commitment) を必然的に含みこんだ個人的知識 (personal knowledge) であり、主体からの働きかけによってその場の環境と相互作用しながら作り出されるものである [Polanyi 62].

ある状況の中に自らを投じることによって初めて、理解すべき対象が包括的存在 (comprehensive entity) として主体に開示される。個人的知識が、単なる思い込みや一人よがりにならずに一定の普遍性や客観性を持つのは、それがこのような存在と関係を持つ限りにおいてのことである。

主体が包括的存在を理解するとき、現象として知識は近位 (主体の内部) ではなく遠位 (外的対象) のうちに投射的に現れるという特徴を持っている。焦点的に意識されるのは遠位のほうであり、近位は副次的かつ暗黙的に意識されるにすぎない。これが有名な暗黙的認識の構造である。

Polanyi は、暗黙的な近位項の明示化を、包括的存在の理解をかえって妨げるものとして斥ける。彼が強調するのは、包括的存在の理解は必ず近位項と遠位項を生み出すということ、したがって、個人的知識を生成するために、自らを近位項としてある系の中に投入することをおそれてはいけないということである。

## 2.4 本研究の方向性

以上の枠組みをもとに、本研究は次のようなことを主張する。

- 流動的で不確実な環境に置かれたマネジャーは、周囲との密な相互作用から様々な触発が得られるように環境を構築し、それによって動的に計画を修正したり進捗させたりしながら組織を運営している。マネジャーの計画は外的環境に依存しかつ分散しており、環境から分離された文書あるいは内的計画としては存在していない。
- マネジャーは周囲からの触発を受けやすいような傾向性を意図的に維持している。その日常が断片的あるいは受動的に見えるのは、マネジャー個人の側面だけを切り取って見るためである。マネジャーの日常の適応性 (巧みさ) は、マネジャーが自身を投入している外的環境を込みで見るときに初めて説明可能なものとなる。

## 3. 調査概要

### 3.1 フィールド

マネジャーの適応的な日常行動を観察するには、次の 2 つの条件を満たす調査対象が適当である。第 1 に、流動的で予定外の仕事在日常的に舞い込むような組織、すなわちルーチンワークではなく非定型的な業務が行われる組織であること。第 2 に、組織として優れた成果を上げていることである。

本調査の対象組織は、大手 IT 企業のグループ企業 P 社における A 事業部である。P 社は 2001 年に設立された中堅企業で、グループ企業や他の一般企業に対して研修、コンサルティング、IT システム等の教育サービスを提供している。A 事業部は P 社内で新規事業開発を目的に設置された部署で、ここ数年、売上・人員数ともに前年比倍の速度で急成長しており、うまく運営されている組織として社内外で認知されつつある。A 事業部では流動的なプロジェクト制の編成がとられ、多量のプロジェクトが同時並行で進められている。製品・サービス、業務プロセスなどは走りながら常に再構築されており、期首の段階で計画されていない新規案件が全体の半数以上を占める。

調査対象者は A 事業部の事業部長およびその配下のラインマネジャーの計 2 名である。両者は A 事業部創設以来のメンバーであり、事業部運営において中心的な役割を果たしている。事業部長は A 事業部の統括責任者で、P 社内に広範な影響

力を持つのはもちろんのこと、業界団体から表彰を受けるなど対外的にも評価されている。ラインマネジャーは A 事業部においてもっとも売上構成比の大きい主力事業を担当しており、この事業は今後も成長が期待されている。

なお、ラインマネジャーは第一著者自身であるが、事業部長には観察者を意識せずに普段通り振る舞うよう依頼し、もっぱら非干渉的な観察を行った。また、ラインマネジャー自身に対する観察も予定や活動状況など定量データの記録を中心とし、客観的な分析対象として取り扱うよう留意した。

## 3.2 方法

事業部長およびラインマネジャーに対して各 3 日間ずつ観察およびデータ取得を行う。観察対象としたのは朝出勤してから退社するまでのすべての時間であり、休憩や昼食時間も含む。

事業部長の調査は 2015 年 10 月 12 日、12 月 9 日、12 月 24 日に行われ観察時間の総計は 29 時間であった。ラインマネジャーは 2015 年 8 月 14 日、11 月 30 日、12 月 17 日の計 27 時間の記録をとった。観察記録はその場で手書きのメモとして書きとめたほか IC レコーダにも記録し調査当日中に清書した。また必要に応じて A 事業部の文書類を参照した。本調査ではこれらに考察メモを加えた資料をフィールドノーツとして使用する。

## 4. 結果と分析

以下では、フィールド調査の結果を踏まえ、A 事業部のマネジャーに特徴的な事象を取り上げ、分析する。

### 4.1 日常活動と時間配分

観察された事象について、「廊下で立ち話をする」「PC を見ながら電子メール対応をする」など外的に識別可能なひとつながりの行動を 1 活動として区分すると、事業部長に関して 3 日間で計 151 の活動が、ラインマネジャーに関しては計 133 の活動が抽出された。

抽出された活動単位で分析したところ、両マネジャーとも 1 活動あたりの平均持続時間は 10 分台であり、その日常は断片化している。また、他者からの働きかけによって開始される活動の比率が 5 割前後、出勤時の段階で予定されていなかった計画外の活動が 7 割弱であり、両マネジャーがもっぱら機会主義的にふるまっている様子が確認できる。最後に、マネジャーが 1 人で作業をしている時間は少なく、8 割超の時間を他者と過ごしていることも確認された。これらは管理者行動論が示したデータと概ね一致するものである。以上を表 1 にまとめる。

表 1: マネジャーの日常活動と時間配分

	事業部長	ラインマネジャー
1 活動あたり持続時間	平均 18 分	平均 10 分
受動的な活動	全活動の 49%	全活動の 51%
計画外の活動	全活動の 68%	全活動の 68%
他者と過ごす時間	総勤務時間の 82%	総勤務時間の 87%

### 4.2 あいまいな計画

管理者行動論における主要な争点の 1 つは計画の地位をめぐるものであった。上述の通りマネジャーはもっぱら流れに任せられた機会主義的な日常を送っているが、文字通りまったくの無計画で一定期間にわたって組織を運営することは無論できない。では、A 事業部のマネジャーにとって計画とはどのような性質のものなのだろうか。

P 社および A 事業部には、事業計画やプロジェクトごとの計画書など、11 種類・計 151 点に及ぶ文書化された計画が存在

する。だが、こうした計画は管理部門の求めに応じて作成されたものという性格が強く、業務遂行上はほとんど参照されていない。事業部長はかねがね「全体がぱっと見てわかる」ようなマスタープランを求めているが、計画外の新規案件が多い A 事業部においてそうした計画を立てることはほぼ不可能である。

このような状況で組織のかじ取りをしていくために、マネジャーは部門運営に関わる大まかな中長期方針を持っている [Kotter 82]。方針には事業部の統廃合、戦略提携などの機密事項が含まれるほか、自身の管轄外の組織に対する影響力の行使、最近元気がない社員に対するリテンションなどインフォーマルな課題も含む。これらはマネジャーの意思を反映したものであり、会社が求める公式計画よりも多様で幅広い。その一方、公式計画に比べマネジャーの方針は大雑把であり、具体的な数値や時期、厳密な論理性を備えているわけではない。そして、マネジャーの方針は詳細に文書化されたり明示化されたりすることはなく、もっぱら日常の業務活動の中で折に触れて語られる。

このような中長期方針を持つ一方、マネジャーは多忙のため日々の活動計画はほとんど覚えていない。1 日の仕事が始まる朝の段階では、その日のうちに処理すべき課題が 1 つか 2 つ、加えて「今日は会議が多くて作業時間がない」といったレベルで 1 日の流れが意識されているだけである。マネジャーは朝出勤するとその日のタスクを付箋紙やノートの端に書き付けることが多いが、それらのメモはキーワードの羅列であり、タスクの内容や順序を正確に記述したものではない。

要約すると、A 事業部において詳細な計画文書はほとんど使われていない。中長期の組織運営に関してマネジャーは大まかな方針を持っているが、それは文書化されずに非明示的な形で保持されており、日常業務の中でしばしば話題に上り参照される。最後に日々の日常計画についても、マネジャーは詳細なプランではなく、ごくあいまいなイメージを持っているだけである。

### 4.3 多様な接点からの触発

マネジャーの日常が断片化しており、その活動の多くが計画されたものではないことを見てきた。こうした活動の大半は他者とのコミュニケーションである。ここではまず、マネジャーのコミュニケーションがどのような形で始まるのかを分析する。

マネジャーは社内の多様なメンバーと接点が生まれるような位置取りをしている。図 1 はラインマネジャーのある日の活動を P 社の平面図にプロットしたものである。図中の赤い × 印は日常業務的な活動、青い × 印は経営課題や人事、大口顧客対応など A 事業部にとって戦略的に重要な活動がなされたことを示す。

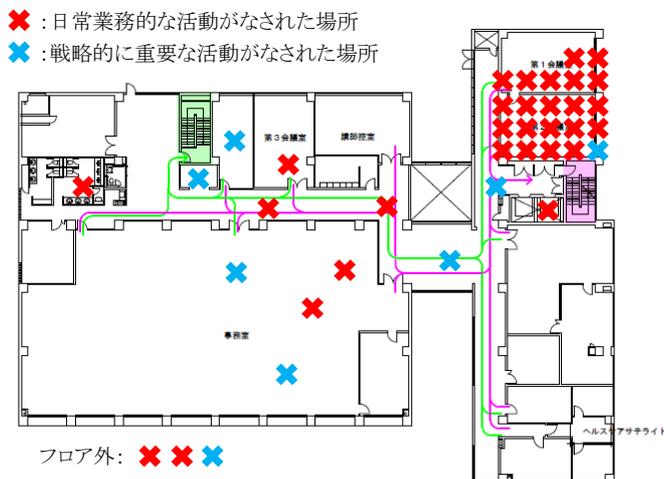


図 1: ラインマネジャーの活動範囲 (2015 年 8 月 14 日)

多くの時間ラインマネジャーは右上の執務室で部員とともに過ごしている。したがってこの執務室で行われる活動が最も多く、この日の活動中 58% を占めている。

注目すべきは、ほとんどの重要なタスクが残り 42% の執務室外の活動において実施されていることである。これらの活動はそのために出向いて行われたものというより、「ぶらぶら歩き」のついでになされたものであった。ラインマネジャーは他部署のスペースに文具を取りにいった帰り道や、自販機にコーヒーを買いに行ったときなどに社内の関係者に出会い、偶然の機会をとらえてごく自然に話を始めている。同様の分析を計 3 日間全体に対して適用すると、ラインマネジャーの全活動のうち執務室外で偶然行われた戦略的活動は 22% を占めた。

一方、事業部長はラインマネジャーに比べ緊急性の低い世間話のような活動が比較的多く、より広範囲の社員と接点を持っている。また、ラインマネジャーが社内のぶらぶら歩きによって多様な関係者と接点を持つのにに対し、事業部長の場合はむしろ関係者のほうが執務室にやってくる。このような開放性は意図されたものである。事業部長は他者によって自分の仕事が中断されることを嫌がるそぶりを見せず、むしろいつでも声をかけてくれるよう周囲に促しすらしている。

マネジャーは個室で戦略を検討したり文書を通じてプロジェクトの進捗状況を確認したりするよりも、現場に身を置いてコンスタントに多様な社員と接点を生み出す。自身の活動が頻繁に中断されることもいとわず、むしろ偶然のきっかけを食欲に活用する。マネジャーは周囲から様々な触発を受けることで、仕事の状況や人間関係など、気配や雰囲気のような言語化しづらい情報も含めて感知しているものと考えられる。

### 4.4 インスタント・コミュニケーション

周囲と接点を持つということは、情報が手に入るだけでなく、周囲に影響力を及ぼす機会が生み出されるということも意味する。各々の接点でマネジャーが行うコミュニケーションはごく短時間で済むことが多いが、そこには「調査」「分析」「判断」「指示」など様々な要素が含まれ、単純に分類することはできない。

こうした即興的なコミュニケーションには、短時間で複数の事案が話題にされること、やりとりがごくカジュアルになされ、職位に応じた公式性をまとうていないことなどの特徴がある。会話の中では省略や飛躍がふんだんに使われ、部外者には何が話されているか理解できないような内容も少なくない。だが、実は重要な事案をわずか数分の立ち話で処理している場合もある。

短時間のインフォーマルコミュニケーションで重要な話題を次々と議論することができるのは、マネジャーの思い描く方針が社員にも共有されているため、また A 事業部で行われている様々な案件の進捗状況が、同じ執務室で勤務することによって特段の努力なしに自然とリアルタイムで共有されているためである。これらを公式の会議の体裁で議論し判断しようとした場合、数十枚の資料を用意し、議題ごとに召集する関係者を変えて何回か会議を実施する必要があったらう。

計画性のなさにも関わらず、多くの会話は後から見ると時宜にかなっており、必要なまさにそのタイミングで話すべきことが都合よく話題に上っているように見える。ある機会が与えられたときにその時点で話すべき話題が次から次へと思いつかれるのは、事業部長やラインマネジャーをとりまくネットワークが緊密で重複しているためである。実際、A 事業部のようなプロジェクト型の組織では、1 つの事案について判断を下すと、たいがいそれは他の案件にも何らかの影響を及ぼすのであり、1 つの事案についてだけ議論することのほうがむしろ難しいとすらいえる。

マネジャーの日常活動はこうしたコミュニケーションを通じてそのつど動的に調整されている。1日の詳細計画を持っていないくても組織運営に支障をきたさないのは、オンラインのカレンダーが全社に共有されており、社内の各所に置かれたPCからいつでもアクセスできるためである。マネジャーは予定の確認や調整が必要になるとその場でカレンダーを呼び出し、画面上でやりくりをする。また、マネジャーは周囲の社員や場合によっては顧客にマネジャー自身に対する督促やモニタリングを依頼しており、必要なタイミングが来ると周囲のメンバーから声がかかるような環境を作っている。

あいまいな内的方針と外部に依存した詳細計画の組み合わせ、あるいは全体方針における能動性と細部における受動性の組み合わせは、A事業部のように絶えず変化にさらされた不確実な環境においては適応的なものである。というのも、前もって内的に計画を作成し保持するには変化が頻繁すぎ、また管理すべき要素も多すぎるためである。

以上のように小刻みなコミュニケーションを社内のあちこちで頻繁に繰り返す中で、そうとは特定できないような形式でマネジャーを介した意思決定と調整が行われている。管理者行動論はマネジャーの行動に一貫性や単一性がないこと、「今まさに意思決定を下した」と識別できるような場面が見られないことを指摘しているが、それはマネジャーの意思決定が日常業務を通じて漸進的かつ同時並行的に行われているからである。

## 5. 考察

マネジャーの行動は断片化されており、とりとめがない。だが行動上の多種多様な現れの背景には、周囲からの触発に対して開かれた姿勢をとるという一貫した傾向性が認められる。マネジャーは現場にすることが多く、on-lineの相互作用を通じた漸進的なマネジメントを好む。こうした傾向性は管理過程論が重視したような戦略計画とは異なる実践的な知の現れである。

一見するとご都合主義的なふるまいが適応的なものとして現れるのは、マネジャーと環境を相互に影響しあう1つの有機的システムとして見たときである。マネジャーの行動の選択とコントロールに関わるプロセスは、かなりの程度にわたって周囲の環境に依存している。ラインマネジャーがぶらぶら歩きをするとき、周囲の環境はcueとして機能している。関係者の顔を見れば検討すべき事案が想起され、やりとりが始まる。話しているうちにその内容が別の事案を想起し、以下芋づる式に多量のタスクが処理される。そしてマネジャー自身も周囲に対してcueとして働く。

なすべき課題が膨大にあり、そのそれぞれが刻々として変化しているような場合、すべての情報を内的に保持したり、前もって詳細な計画を立てたりすることは不可能である。こうした状況下において、マネジャーは豊かな内部モデルを構築するよりも、他者や人工物(オフィス環境やPC)など外部との相互作用によって物事に対処しようとする傾向性を強く示す。マネジャーが長けているのは、自分のふるまいをうまく制約してくれるよう周囲の環境を構造化したり、周囲と相互作用したりすることである。

周囲の環境について重要な特性は2つある。まず諸資源に対するアクセスがよいことである。A事業部およびP社のメンバーは物理的に近くに集まっており、日々のスケジュールや業務文書も社内ネットワーク上で共有されている。このためマネジャーはほとんどの情報を内的に保持する必要がなく、情報をどうやって獲得し利用するかメタ知識だけ持っていればよい。

次に、反応性がよいことである。言い換えると、マネジャーが何らかの行動をしたり、周囲で何かが発生したりした場合に、それに対するフィードバックが特定可能な形式ですぐに返ってくるようになっているということである。

マネジャーはよく調整された反応性のよい環境と、何に注意すべきかを規定する大まかな内的方針との組み合わせを用いて、一連のシステムに影響を及ぼす調整器(modulator)のような存在として機能している。A事業部はoff-lineの詳細計画と整然とした分業体制によって制御されているというよりも、マネジャーを介した頻繁な相互調整によってコントロールされている。マネジャーが発揮しているのはなりゆきに任せながら流れが望ましい方向に向かうことを促すスキルであり、古典的なリーダーシップ研究が主張するような直接的・公式的な影響力とは異なる。

CarlsonやStewartは、あやつり人形のような日々を送るマネジャーに対して、日常業務から離れて戦略計画に専心すること、断片化を防ぐために秘書を置き、社員との面会時間を制限することなどを提案している。本研究の立場からすると、こうした提案はむしろ逆効果である。上に論じたようなマネジャーの巧みさや傾向性は、たえず仕事の現場に居ること、「棲み込むこと」によってはじめて発揮されるものだからである[鈴木 in press]。

最後に本研究の制約と今後の課題に触れる。今回の分析は1企業の2名に対するごく限られた期間の観察に基づいており、他のマネジャーとの比較研究が必要である。また、今回調査したマネジャーが本当に適応的なマネジメントをしているといえるのが完全には確定していないという制約もある。A事業部がうまくいっているといっても2年弱のことであり、近い将来予想しない変化によって停滞する可能性もないとはいえない。これらは継続的な観察によって検証していくべき課題である。

## 参考文献

- [Bernstein 47] Bernstein, N. A.: *Dexterity and its development*, Psychology Press, 1947. (工藤和俊他訳: デクステリティ: 巧みさとその発達, 金子書房, 2003)
- [Carlson 51] Carlson, S.: *Executive Behavior: A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors*, Strömberg, 1951.
- [Fayor 49] Fayor, H.: *General and Industrial Management*, Pitman, 1949. (山本安次郎訳: 産業ならびに一般の管理, ダイアモンド社, 1985)
- [二村 99] 二村敏子: マネジメント・プロセス・スクールの変遷と意義, 経営学史学会(編), 経営理論の変遷: 経営学史研究の意義と課題, 文真堂, 1999.
- [金井 91] 金井壽宏: 変革型ミドルの探求: 戦略・革新志向の管理者行動, 白桃書房, 1991.
- [Kotter 82] Kotter, J. P.: *The General Managers*, Free Press, 1982. (金井壽宏他訳: ビジネス・リーダー論, ダイアモンド社, 2009)
- [Mintzberg 73] Mintzberg, H.: *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, 1973. (奥村哲志他訳: マネジャーの仕事, 白桃書房, 1993)
- [Polanyi 62] Polanyi, M.: *Personal Knowledge: Towards a post-critical philosophy*, The University of Chicago Press, 1962. (長尾史郎訳: 個人的知識: 脱批判哲学をめざして, ハーベスト社, 1985)
- [Ryle 49] Ryle, G.: *The Concept of Mind*, Chicago University Press, 1949. (坂本百大他訳: 心概念, みすず書房, 1987)
- [Ryle 79] Ryle, G.: *On Thinking*, Blackwell, 1979. (坂本百大他訳: 思考について, みすず書房, 1997)
- [Stewart 67] Stewart, R.: *Managers and Their Jobs*, Macmillan, 1967.
- [鈴木 in press] 鈴木宏昭, & 横山拓: コトバを超えた知を生み出す: 身体性認知から見たコミュニケーションと熟達, 組織科学, in press.
- [Tengblad 12] Tengblad, S.: *The Work of Managers: Towards a practice theory of management*, Oxford University Press, 2012.