

ダイナミック・ケイパビリティ研究の進展に向けた ミドルマネジメント定義及び要件の理論的考察

木 下 耕 二

〔要 旨〕

本稿の目的は、筆者が取り組んでいる「ダイナミック・ケイパビリティ (Dynamic Capability : 以下、DC) 発揮におけるミドルマネジメントの貢献実態の解明」の研究の進展を図るため、マネジャー、ミドルマネジメント、DC の発揮への貢献が想定されるミドルマネジメントを定義付け、またそれらの要件を明らかにすることである。

本稿においてはマネジャーを「組織への貢献の責任を有する者」と定義する。そして「他の人々を通じて企業目標を達成する者」と「単独に専門職として貢献する者」とに区分する。「他の人々を通じて企業目標を達成する者」についてはトップマネジメント、ミドルマネジメント、ローアマナジメントに区分し、トップマネジメントは「組織内の全員が自分の部下であり、すべての組織内活動の正式な権限を保有する者」、ミドルマネジメントは「自身の上下にマネジャーがいる者：他のマネジャーの部下であり、上司でもある」、ローアマナジメントは「部下はすべてマネジャーの肩書を有しない現場スタッフ」とする。

ミドルマネジメントはアッパーミドルマネジメントと一般ミドルマネジメントに区分する。アッパーミドルマネジメントは、一般ミドルマネジメントの上位に位置する、DC 発揮への貢献が想定されるトップマネジメント候補のミドルマネジメントである。アッパーミドルマネジメントの要件は、「トップマネジメントの3つ下以内の階層に位置」しトップマネジメントへ直接影響力を行使することが可能であり、「ラストボイス—最後に決める人—ではない」である。

1. 問題意識と本論文の目的

筆者は DC 先行研究のレビューを通じ DC 先行研究の問題点・限界を整理し (木下, 2016)、DC の先行研究に山積する問題点・限界の一つとして「DC 発揮におけるミドルマネジメントの貢献の実態の解明は十分でない」に着眼、「DC 発揮にミドルマネジメントは貢献している」を研究命題とし実証的なアプローチによって研究を進めている (木下, 2017a, 2019)。

DCは Teece et al. (1997) によると「急速な環境変化に対応するために企業内外のケイパビリティを統合、構築、再構成する企業の能力 (p. 516)」、Helfat et al. (2007) によると「組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力 (p. 6)」と定義づけられる。DCは様々な論者により多様なアプローチがなされ、ケイパビリティ、資源、ルーティン、学習などの重要な概念、用語の区分や統一が十分でないまま論者各々のとらえ方で用いられたことなどにより様々な見解を生み出し、統一の見解が導出されない状況が生じている。

ミドルマネジメントは Chandler (1977) によると複数の事業、製品ラインを広範な地理的範囲に提供する、広範な購買組織、マーケティング組織を有する企業者企業にその端緒を遡る。合併等により企業者企業から成長した近代企業と言われる経営者企業において、ミドルマネジメントはトップマネジメントに次ぐ組織階層に位置付けられ、製品差別化などに従事し、ローママネジメント以下を管理、監督、中央本社のスタッフ、事業部門の長としてトップマネジメントの意思決定サポート、近代的組織運営、事業収益の責任を担い、組織が競争に打ち勝つ上での重要な鍵となった。

このようにミドルマネジメントは組織の競争において重要な鍵となったにもかかわらず、マネジャーは捉え難く他言語への翻訳は不可能であり (Drucker, 1974, p. 20)、「マネジャーとは何か、どんな役割を果たすのか」はかなりの難問で (中原, 2014, p. 29)、ミドルマネジメントの定義は不明確 (工代, 2007, p. 4) な状況にあるため、筆者は木下 (2017b) において、Teece (2009)、Lee and Teece (2013) らの論説に則り、機能、組織階層の点から、トップマネジメントとミドルマネジメントを区分し、また DC 発揮に貢献する可能性のあるミドルマネジメントの一部を、貢献可能性の小さいミドルマネジメントから分離し位置付けた。しかしこの区分や位置づけの過程においてレビューされた先行研究は Teece (2009)、Lee and Teece (2013) ら DC 論の系譜にとどまっており、ミドルマネジメントの定義付けや要件の明確化は依然として十分でない。

本稿は筆者が取り組んでいる「DC 発揮にミドルマネジメントは貢献している」を命題とする研究の進展を図るため、Koontz and O'Donnell (1955)、Drucker (1974)¹、Mintzberg (2009) ら DC 論の直接的な系譜ではない先行研究に依拠してマネジャー、ミドルマネジメント、DC 発揮に貢献するミドルマネジメントを定義付け、またそれらの要件を明らかにすることを目的とする。なおマネジャー、管理者、マネジメントの用語については、本稿の意図が用語の精緻な定義付け等ではないため、本稿においては基本同義とし文脈や出所によって適宜使い分ける。

2. マネジャーの定義及び要件

本項ではマネジャーに係る先行研究に基づき筆者が取り組んでいる研究におけるマネジャーの定義、またその要件を明らかにする。

Koontz and O'Donnell (1955) は「部下の各人の努力を調和せしめることが管理者の職能である (p. 64)」「管理者は人々と協働し、また人を通じて仕事をする (p. 66)」「管理者は企業目標の達成を人々を通じて行う。管理者の管理の対象は人々であって土地、建物、あるいは原材料ではない (p. 71)」と指摘している²。これら指摘からマネジャーを「他の人々を通じて企業目標を達成する者」と定義することが可能である。ただし企業にはマネジャーでありながらマネジメントしない他人の仕事について責任を負わない人々がいる (Drucker (1974) p. 21)³ため、このマネジャーの定義は十分とは言い難い。

Mintzberg (2009) はマネジャーを「自分以外の人たちで構成される組織・部署に責任をもつ人物 (p. 168)」と定義した。そしてマネジャーをトップマネジメント、ミドルマネジメント、ローマネジメントと区分した。トップマネジメントとは「組織内の全員が自分の部下であり、すべての組織内活動の正式な権限を保有する者」、ミドルマネジメントとは「自身の上下にマネジャーがいる者：他のマネジャーの部下であり、上司でもある」、ローマネジメントとは「部下はすべてマネジャーの肩書を有しない現場スタッフ」である (p. 168)。Mintzberg (2009) のマネジャーの定義にある「自分以外の人たちで構成される組織・部署」は Koontz and O'Donnell (1955) のマネジャーの定義にある「他の人々」と、また Mintzberg (2009) のマネジャーの定義にある「責任をもつ」は Koontz and O'Donnell (1955) のマネジャーの定義にある「達成する」と同義であるとみなせることから、Mintzberg (2009) のマネジャーの定義は Koontz and O'Donnell (1955) によるマネジャーの定義と同義である。よって Mintzberg (2009) のマネジャーの定義は Koontz and O'Donnell (1955) のマネジャーの定義と同様、他人の仕事について責任を負わないマネジャーの存在 (Drucker, 1974, p. 21) へ言及されていないため、マネジャーの定義としては十分とは言い難い。

Drucker (1974) はマネジャーを「組織への貢献の責任を有する者 (p. 27)」と定義した⁴。このマネジャーの定義は貢献の文言が明記されておりマネジャーの本質的な課題に着眼する定義である。Drucker (1974) はさらに経営管理の責任を負っている経営陣として、他者の仕事に責任を有するマネジャー、単独に貢献する専門職のマネジャー、トップマネジメントの支援等の職能に携わっている中間のマネジャーと3つのマネジャーを挙げ、

単独に貢献する専門職のマネジャー、なかでも真の専門職についてはその処遇の適正化のために「他人の仕事に責任を持つ」マネジャーでなくとも相応の地位や給与を得ることが可能な職能と階級を別とする制度が必要であるとの考えを示している (pp. 27-33)。

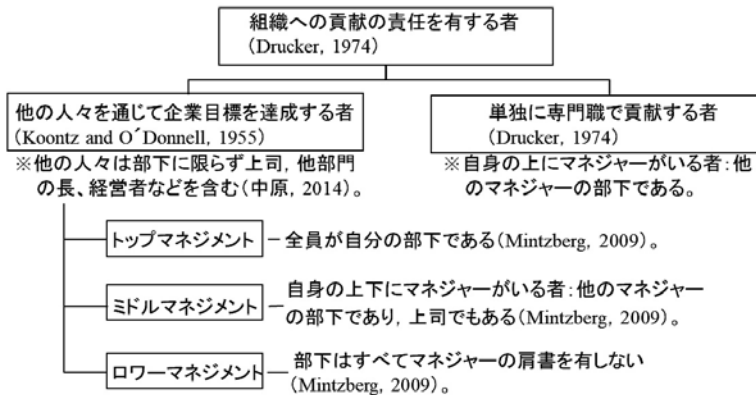
以上のマネジャーに係る先行研究に基づき、本稿においてはマネジャーの本質的な課題に着眼する定義であることから Drucker(1974)のマネジャーの定義を援用し、マネジャーを「組織への貢献の責任を有する者」と定義する⁵。そのうえで、マネジャーの本質的な課題の達成方法として部下を含む他人に係る責任や命令権を通じた影響力の行使、すなわち職制、組織階層に着眼する定義である Koontz and O'Donnell (1955) のマネジャーの定義「他の人々を通じて企業目標を達成する」に該当する者と、Drucker (1974) の言う一人で、会社の富の創出能力、事業の方向、業績に影響を与えている「単独に専門職として貢献する者」とに区分する。

Koontz and O'Donnell (1955) のマネジャーの定義「他の人々を通じて企業目標を達成する者」における他の人々については「他の人々は上司、他部門の長、経営者などを含む (中原, 2014, p. 32)」とし部下に限定しない。また、Mintzberg (2009) を援用し、マネジャーをトップマネジement、ミドルマネジement、ローマネジementに区分する。トップマネジementとは「組織内の全員が自分の部下であり、すべての組織内活動の正式な権限を保有する者」、ミドルマネジementとは「自身の上下にマネジャーがいる者：他のマネジャーの部下であり、上司でもある」、ローマネジementとは「部下はすべてマネジャーの肩書を有しない現場スタッフ」である。

「単独に専門職として貢献する者」は管理者を通じ自身の知識や仕事、能力を企業全体の成果に指向させることが可能である (Drucker, 1974, p. 29) ⁶とされ、実際にも M&A 専任担当者などは M&A を統括するトップマネジementへ業務の進捗を報告するなどの責務を負っていること多いため、「自身の上にマネジャーがいる者：他のマネジャーの部下である」とする。

本稿における以上のマネジャーの定義、要件を図1に示す。

図1 マネジャーの定義、要件



出所：筆者作成

3. アッパーミドルマネジメントの要件

第2節で示したように本稿ではミドルマネジメントの定義として Mintzberg (2009) によるミドルマネジメントの定義「自身の上下にマネジャーがいる者：他のマネジャーの部下であり、上司でもある」を援用する。しかしこの定義ではミドルマネジメントの階層的位置づけはかなり広範なものとなる⁷。DC 発揮へ貢献するミドルマネジメントはミドルマネジメントの一部と想定されることから、ミドルマネジメントを DC 発揮に貢献するミドルマネジメントとその他一般のミドルマネジメントに区分する。

ヤマモト・太田 (2009) は、図2に示すように、グローバルなリーディングカンパニーのマネジャーの階層の事例⁸として、CEO、COO、CFO などのトップマネジメントの次のポジションにトップマネジメント候補であるエグゼクティブ・リーダー1 (Executive Leader 1、以下 EL1) あるいはその手前の人材であるエグゼクティブ・リーダー2 (Executive Leader 2、以下 EL2) が、さらにエグゼクティブ・リーダー3 (Executive Leader 3、以下 EL3)、一般に言うマネジャー (管理者) であるシニア・マネジャー (Senior Manager、以下 M1)、マネジャー (Manager、以下 M2)、スペシャリスト (Specialist、以下 M3) が位置することを挙げている。EL1、EL2 は研修やコーチングなどを通じて CEO、COO らと直接コミュニケーションが可能であることもある。

図2 グローバル企業の階層



出所：ヤマモト・太田（2009）図表2-3

ヤマモト・太田（2009）の述べる EL 1～3 は、Mintzberg（2009）の定義によればミドルマネジメントとされるが、ヤマモト・太田（2009）ではトップマネジメント候補とされ M 1～3 の一般に言うミドルマネジメントとは区分される。同様に、Lee and Teece（2013）によると、CEO などの C レベルエグゼクティブ⁹、主要部門長がトップマネジメントであり、C レベルエグゼクティブの 2、3 下の階層に位置するサブユニットの長がミドルマネジメントとされる（p. 34）が、この階層はヤマモト・太田（2009）では EL 2～3 に該当し M 1～3 の一般に言うミドルマネジメントとは区分される。

ミドルマネジメントについて本稿では Mintzberg（2009）の定義を援用するが、この定義によるミドルマネジメントの階層的位置づけは広範であり、DC 構築に貢献するミドルマネジメントはその一部と想定されることから、トップマネジメントに次いでトップマネジメント候補を位置付けるヤマモト・太田（2009）の実用性に鑑み、また Lee and Teece（2013）の「トップマネジメントの 2、3 下の階層に位置するサブユニットの長がミドルマネジメント（p. 34）」に依拠し、Mintzberg（2009）によって「自身の上下にマネジャーのいる者」と定義されたミドルマネジメントを、DC の発揮への貢献が想定されるトップマネジメント候補のミドルマネジメントとそうではない一般のミドルマネジメントに区分する。トップマネジメント候補のミドルマネジメントを一般のミドルマネジメントの上位に位置付け、アッパーミドルマネジメントと称する。

アッパーミドルマネジメントは、「トップマネジメントの 3 つ下以内の階層に位置」し、トップマネジメントとの直接コミュニケーション、トップマネジメントへ直接影響力を行使することが可能であり、「ラストボイス—最後に決める人—（伊丹, 2004, p. 9）ではない」を要件とする。

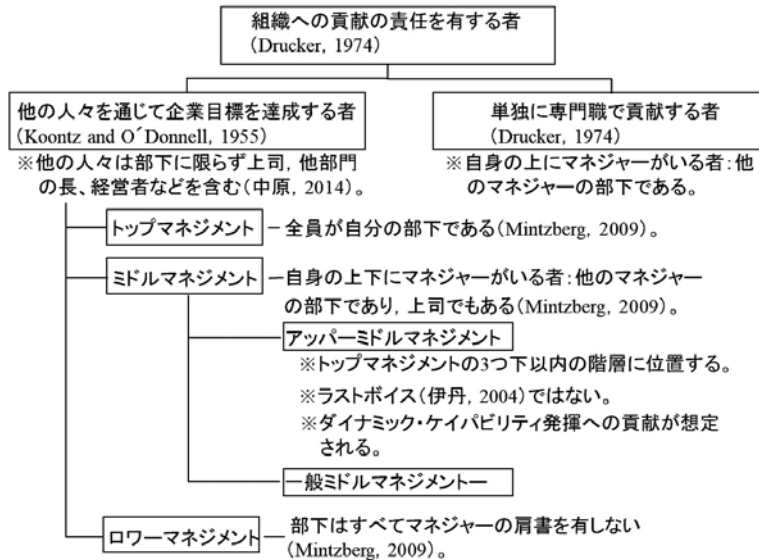
アッパーミドルマネジメントは、Drucker (1974) が述べるドイツ銀行においてシーメンスが編成したトップマネジメント・チームの業務執行者である支店長、沼上他 (2007) のビジネスユニットの長¹⁰などのクラスが該当する。

本稿においてDC 発揮への貢献が想定されるアッパーミドルマネジメントはトップマネジメント候補とも言える限られたミドルマネジメントであり、多くの一般のミドルマネジメントではない。この点は米倉 (2004) の「ミドルマネジメントは、日本では部課長を指すことが多いが、米国で成立している複数事業部制組織においては副社長・執行役員クラスの事業部長を指す」(p.v) とのミドルマネジメントの概念と整合的である。

ミドルマネジメントの役職・肩書については、本稿の目的が役職・肩書の種類の類型化や精緻な定義付けではないため、副社長、執行役員の事業部長クラスから部長、室長、課長のクラスまでと広範に捉える¹¹。

ミドルマネジメントをアッパーミドルマネジメントと一般のミドルマネジメントに区分することに伴い、図1で示した「マネジャーの定義、要件」を図3の「マネジャー、アッパーミドルマネジメントの定義、要件」へと修正する。

図3 マネジャー、アッパーミドルマネジメントの定義、要件



出所：筆者作成

以上、本稿では、「DC 発揮におけるミドルマネジメントの貢献実態の解明」の研究の進展を図るため、マネジャー、ミドルマネジメント、DC の発揮への貢献が想定されるミドルマネジメントを定義づけ、またそれらの要件を明らかにした。

注

- ¹ 「Drucker の言葉は名言ではあっても科学ではないためアメリカの経営学者は Drucker に興味を持たない（入山, 2012, pp. 13-18）」という Drucker の評価について、井上（2016）は菊澤（2015）も示唆しているとしながら、「経営の重要な価値判断については十分な議論を尽くせない洗練された科学に基づく実証主義の限界（p. 35）」と喝破している。
- ² Koontz and O'Donnell（1955）は管理者の職能として計画化、組織化、人事化、指揮、統制、調整を挙げている（pp. 56-65）。
- ³ 専任化学者、専任原価計算係、品質基準の決定・維持の担当者、流通組織の担当者など「単独に専門職として貢献する人々」であり、彼らは一人で、会社の富の創出能力、事業の方向、業績に影響を与えている（Drucker, 1974, pp. 22-23）。経営管理の責任を負う経営陣と責任を負わない専門職という経営陣は、Drucker（1966）においてはエグゼクティブと称されている。Drucker（1974）によるとこのエグゼクティブには伝統的な意味での「経営管理者」と「経営管理しない専門職」の両方が含まれている（p. 27）。
- ⁴ Drucker（1974）はマネジャーを定義付けるにあたり「ある者がマネジャーであるか否かの基準は、他者への命令権、権力の有無ではなく、職務上の能力や役割、組織への貢献責任の有無である（p. 27）」との認識を示している。Drucker（1974）のこのマネジャーに係る認識は工代（2007）が述べる「部下の有無や数、予算規模によってマネジャーであるか否かを区分することは外形的に過ぎており、経営資源をどれだけ効果的・効率的に活用しているか、事業創造にいかに関与を与えているかがマネジャーの要件として重要（p. 62）」との認識と整合的である。
- ⁵ このマネジャーの定義は「利益責任を負っている（沼上他, 2007, pp. 16-17）」「組織の全体、もしくは明確に区分できる一部分（部署）に責任を持つ（松尾, 2013, p. 12）」、「事業責任を負う（坂本, 2015, p. 12）」らのマネジャーの認識と整合的である。
- ⁶ 「生え抜きの専門職」「専門家」とっては、自身の知識や専門能力を組織全体の業績と成果にどのように関係づけるかが大きな問題であるため、彼らのガイド、道具、マーケティング・エージェントたる管理職が必要である（Drucker, 1974, p. 29）。
- ⁷ 金井（1991）が1984年に行った47社、1,231課の課長に対する管理者行動についての調査によると、課長が社長まで経由する上司の数は、1人が3%、2人が17%、3人が30%、4人が27%、5人が15%、6人が5%、7人が3%、8人が1%、9人以上が0.4%を占めた（p. 376）。組織のフラット化の進行によって調査当時よりも課長が社長まで経由する上司の数は減少していると予測されるが、ミドルマネジメントの階層的な位置づけは現在でもかなり広範なものになると考えられる。
- ⁸ ヤマモト・太田（2009）によると、網羅的調査ではないがGE他多くの企業が参考にするような数社の調査結果の要約で、便宜的に日本企業A社の事例であるとされる（p. 64）。
- ⁹ Cレベルエグゼクティブは学術用語とは言い難いが、実務においては認知度、使用度が相応に高い用語である。
- ¹⁰ 沼上他（2007）は、創発的戦略の創出や実行の阻害要因を解明する「組織の<重さ>」調査において、ビジネスユニット長を「日々の業務活動を通じて連動していく人々の中で、その市場への適応に関して利益責任を担っている人」、ミドルマネジメントを「BU長の下で日々の業務活動を推進する組織階層の中間に位置する階層」としている（pp. 16-17）。
- ¹¹ Robbins et al.（2004）によると、一般的に役職は、トップマネジメントは最高経営責任者（CEO）、最高執行責任者（COO）、取締役会会長、社長、副社長、会長、業務執行取締役などであり、ミドルマネジメントは事業部長、部長、局長、課長、プロジェクトリーダー、地区マネジャー、店長など、ローアマネジメントは、マネジャー、監督、チームリーダー、コーチ、シフトマネジャーなどとされる（pp. 5-7）。

参考文献

- Chandler, A. (1977) *THE VISIBLE HAND: The Managerial Revolution in American Business*. The Belknap Press of Harvard University Press. (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代(上・下)』東洋経済新報社、1979).
- Drucker, P.F. (1966) *The Effective Executive*. Harper Collins Publishers, Inc. (上田惇生訳『ドラッカー名著集 1 経営者の条件』ダイヤモンド社、2006).
- Drucker, P.F. (1974) *MANAGEMENT: TASKS, RESPONSIBILITIES, PRACTICES*. Harper & Row Publishers, Inc. (風間禎三郎・久野桂・佐々木実智男・上田惇生訳・野田一夫・村上恒夫監訳『マネジメント(下)-課題・責任・実践』ダイヤモンド社、1974)
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and Winter, S.G. (2007) *DYNAMIC CAPABILITIES: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing Ltd. (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘訳『ダイナミック・ケイパビリティ 組織の戦略変化』勁草書房、2010).
- Koontz, H. and O'Donnell, C. (1955) *Principles of Management - An Analysis of Management Function*. McGraw-Hill. (大坪壇訳『経営管理の原則 1 経営管理と計画』勁草書房、1965).
- Lee, S. and Teece, D. J. (2013) "The Function of Middle and Top Management in the Dynamic Capabilities Framework", *Kindai Management Review 1*, pp. 28-40.
- Mintzberg, H. (2009) *MANAGING*. Berrett-Koehler Publishers Inc. (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).
- Robbins, S.P., DeCenzo, and D.A., Coulter, M. (2004) *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications, 8th Edition*. Prentice Hall. (高木晴夫監訳『マネジメント入門—グローバル経営のための理論と実践』ダイヤモンド社、2014).
- Teece, D. J. (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. New York: Oxford University Press. (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘・ステラ・S・チェン訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略-イノベーションを創発し、成長を加速させる力』ダイヤモンド社、2013).
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal* 18 (7), pp. 509-533.
- 井上達彦 (2016) 「なぜ、全ての最優秀論文が統計学ベースでないのか? (特集統計を使った研究が最強か?)」『経営哲学』13 (2), pp. 28-38.
- 伊丹敬之 (2004) 「よき経営者の姿 (特集日本企業のトップマネジメント)」『一橋ビジネスレビュー』52 (2), pp. 6-17.
- 入山章栄 (2012) 『世界の経営学者はいま何を考えているのか—知られざるビジネスの知のフロンティア』英治出版。
- 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。
- 菊澤研宗 (2015) 『ビジネススクールでは教えてくれないドラッカー』祥伝社。
- 木下耕二 (2016) 「ダイナミック・ケイパビリティに係わる先行研究の理論的考察」『東洋大大学院紀要』第53集、東洋大学大学院、pp. 133-153。
- 木下耕二 (2017a) 「ダイナミック・ケイパビリティ構築におけるミドルマネジメントの貢献—「能力フレームワークの要素」を活用したGNT企業M&Aの分析より—」『経営行動研究年報』第26集、経営行動研究学会、pp. 94-98。
- 木下耕二 (2017b) 「ダイナミック・ケイパビリティの主体とミドルマネジメントの役割に関する理論的考察」『東洋大大学院紀要』第54集、東洋大学大学院、pp. 167-191。
- 木下耕二 (2019) 「ダイナミック・ケイパビリティの実務的展開: M&Aを起点とするビジネスモデル構築企業の

- 分析より」『経営哲学』16（1）、経営哲学学会、pp. 39-48。
- 工代将章（2007）「人事処遇からビジネス役割論へ」『Works13（1）』リクルートワークス研究所、pp. 4-6。
- 坂本雅明（2015）『戦略の実行とミドルのマネジメント』同文館。
- 中原淳（2014）『駆け出しマネジャーの成長論-7つの挑戦課題を「科学」する』中央公論新社。
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実（2007）『組織の〈重さ〉』日本経済新聞社。
- 松尾睦（2013）『成長する管理職：優れたマネジャーはいかに経験から学んでいるのか』東洋経済新報社。
- ヤマモト キャメル・太田智（2009）『グローバルリーダー開発シナリオ』日本経済新聞社。
- 米倉誠一郎（2004）「解説-二〇世紀経営史の金字塔」『Chandler, A. (1962) Strategy and Structure. MIT Press. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社、2004)。