

#### 4-2 マネジャーの管理・ビジョン行動モデル

昨今、働き方改革の意識が高まり、残業時間を記録し残業制限が課され、コンプライアンス遵守のプレッシャーも高まりつつある。加えて、グローバル競争が激化し、多くの企業では数年先の見通しさえ立ちにくい中で競争を強いられている。国内外の一連の環境変化は、マネジャーを取り巻く組織内の環境も一変させる。ビジネス環境の変化に伴い業務遂行の困難さも増し、多くのマネジャーが危機感を募らせている。今回の調査でも、環境変化に対して多くの声が寄せられた。以下はその一部の抜粋である。

「多分に追い立てられる業務が多く、所詮やっつけ仕事に陥り、腰を据えた業務が叶わないこと」

「働き方改革の中で、限られた時間内に仕事を終えなければならないというプレッシャーからか、心にゆとりがなくなった」

「全体的に業務が多く、多忙である。私がマネジャーからプレーヤーになっている場面が多い。こうした背景から職場全体の雰囲気（志気）が悪くなりつつあるのが課題」

激変する環境の下でも、マネジャー業務が減少するわけではない。むしろ、怒涛の時代を乗り越えられる職場づくりこそが、マネジャーに求められている。それでは、競争力の高い組織を生み出すために、どのような行動が求められるのだろうか。この疑問に答えるために、管理行動とビジョン行動に着目してモデルを構築した。

図4-2-1は、マネジャーの管理行動とリーダーシップ行動が、どのように職場の競争力を向上させるかを予想した「管理・ビジョン行動モデル」である。具体的には、管理行動とビジョン行動が、シェアド・メンタルモデルとフォロワーシップに影響を与えることで、職場の競争力を高めることを示している。

「管理・ビジョン行動モデル」では、数多くのリーダー行動の中から、特にマネジャーが担わなければならない2つの行動——管理行動とビジョン行動——に着目した。マネジャーというのは、管理監督の責任を担う役職である。計画立案、目標設定、役割の割り当て、業務調整などの様々な活動を含んでいるのが、第1の管理行動である。第2のビジョン行動は、メンバー個々人の努力をひとつにまとめることで、職場を組織として機能させる役割をもつ。組織の将来像や未来の展望を語ることで部下を鼓舞し、同じ方向に向かうことで、部下のエネルギーを組織化し職場のプロジェクトを達成する（詳しくは表2-1-2のL1を参照）。マネジャーは、部下個人を管理する責務と、部下をまとめて組織を固める2つの責任を果たすことが求められる。

管理者のリーダーシップを想像するとき、大抵の人は、部下個人をターゲットとして進捗管理や業務調整を行う管理行動を思い浮かべることだろう。また、マネジャーの側も、部下個人の仕事を管理するのは得意としていても、個をまとめて組織へと一体化させることには不得手である。

リーダーは、個人を管理するだけでなく、組織をまとめる行動も担わなければならない。そのための行動はいくつもあるが、最も効果が高いのはビジョン行動と言われている。個人のエネルギーを同じ方向に向け組織化を図るためには、組織の未来像を描くことがリーダーには欠かせないのである。ビジョンの行動の例としては、部下の担っているプロジェクトが、組織全体の目標とどのように関連づけられるのかを説明することや、プロジェクトの意味をはっきりすることなどが挙げられる。今回の調査に参加した部下の方々も、上司にビジョン行動を取ってもらいたいと感じているようである。以下のような意見を上げている。

「組織・職場が将来どのような様になっていくか、ビジョン行動をメンバーに明確に示した上で、取り組むべき業務の位置付けが納得できるようにしてほしい」

「上位者の言いなりになって、上位者からの指示をそのまま部下に流すのではなく、上司なりにかみくだいた上で部下と考えを共有してやるべきことを決めてほしい」

「『あなたしだい』、『あなたは どうしたい?』が多すぎる。もう少し方針を出す(ベクトルを合わせる)事が、そういう一体感の雰囲気にしていくことが期待されると思う」

これらの行動は、「組織はどこに向かっているか」「自分たちのプロジェクトは、組織全体の目標に対してどのような意味があるか」について部下の理解を促し、職場内で価値観やものの見方を共有させる。価値観や考え方の共有はシェアド・メンタルモデルと呼ばれている。個人の集まりが組織として機能するには、ゴールや価値観、仕事のやり方などをメンバーの間で共有しなければならない。メンタルモデルの共有がない組織は、単なる個人の集まりに過ぎず、個人のゴールは達成できても、情報共有や仕事上の連携が上手く行かず、組織の目標を到達できないだろう。シェアド・メンタルモデルは、組織化を進める上で重要な要因なのである。

さらに、部下に未来の展望や期待を伝え、やる気を引き出すことで、組織への忠誠心を高めることができる。部下は、上司が取り組んでいる業務にも自発的にサポートするため(フォロワーシップ)、より効果的にプロジェクトを進めることができる。従って、フォロワーシップを高めることも、組織化を図る上で重要となるだろう。

この一連の流れが最終的に職場の競争力を高めることを予測したのが、図4-2-1のモデルである。ただし、職場を組織立てる過程では、管理行動の効果はビジョンほどではないだろうから、管理行動の効果は想定していない（破線で示されている）。

図4-2-1  
マネジャーの管理・ビジョン行動モデル

