

ミドルマネジメントによる 逸脱的行動の発生メカニズム

—心理的葛藤を取り入れた新たな分析枠組みの提示—

森 谷 周 一

要 旨

本稿は、ミドルマネジメントによる戦略への関与を、その逸脱的行動に焦点を当て検討するものである。企業の組織階層上、中間に位置するミドルマネジメントは、組織の紐帯として多様な役割を引き受けている。とりわけ、既存の戦略からは離れて新たなアイデア創出や実験的活動に従事し、それによってもたらされたプロジェクトやプログラムをトップマネジメントに提案するといった一連の逸脱的行動は、企業に変革をもたらすミドルマネジメントの戦略的役割の一部として認識されている。本稿では、ミドルマネジメントの逸脱的行動がいかにして組織内で実現されるのかについて検討し、逸脱的行動が組織内の社会的ネットワークによって促進される一方で、そのプロセスにはミドルマネジメントに内在する役割葛藤やテンションといった心理的葛藤が介在することを提示する。

キーワード：ミドルマネジメント (Middle Management)、戦略的役割 (Strategic Role)、逸脱的行動 (Divergent Behavior)、心理的葛藤 (Psychological Conflict)、社会的ネットワーク (Social Network)

I はじめに

経営学に戦略概念を摂取・導入し、「組織は戦略に従う」という命題を用いて経営戦略論の礎を築いた Chandler (1962) や、戦略策定プロセスを、シナジーや成長ベクトルといった鍵概念を通じて提示した Ansoff (1965) ら、

経営戦略論の黎明期に発表された著名な研究において、考察対象となる企業内の主体はまさしくトップマネジメントであった。企業の趨勢を占うような戦略的意思決定をトップマネジメントが行うにあたっての意思決定ルールの精緻化こそが、多角化による成長を志向した実務界からの要請であり、その意味でトップマネジメントの思考や行動の分析が経営戦略論の主流であったとって差し支えないだろう。その後も Hofer and Schendel (1978) に代表されるように、トップマネジメントによる事前の環境分析や戦略計画に主眼を置いた研究が登場することになる。

一方で、現代に至るまでの経営戦略論の系譜を辿ると、特に1980年代から1990年代にかけて、トップマネジメント中心の経営戦略論とは対照的な位置づけで、ミドルマネジメントの役割が議論されるようになった。その嚆矢は Bower (1970) であり、それに続いた Mintzberg による一連の研究によって、戦略の事後的な形成にミドルマネジメントが関与することが、創発戦略の提唱を通じて明らかになった。これらを基礎としながら、変革を起こす主体としてのミドルマネジメント像が提唱され（例：Kanter 1983; Nonaka 1988）、戦略の形成と実現の主要なアクターとしてミドルマネジメントが注目されるに至ったのである。

しかし、2000年代以降、とりわけ日本企業を取り上げた主要な研究においては、ミドルマネジメントが戦略上の重要な主体として認識されることは少なくなってきたように思われる。たとえば、三品（2004）はトップマネジメントが戦略上の重要性をもち、彼らが全体をコーディネートする役割を果たすことが、戦略プロセス上で何よりも肝要であると述べている。さらに、沼上他（2007）は組織の「重さ」概念を用いながら、ミドルマネジメントが創発戦略を通じて戦略を生み出すための機能を果たせなくなっていることを明らかにしている。これらはいずれも、直接的に「ミドルマネジメントとトップマネジメントのどちらが戦略の中心として機能するのか」という視点に立って検討がなされているわけではないが、戦略の中心にトップマネジメントを据える流れへの回帰とも認識できる。つまり、戦略の担い手という観

点から捕捉すると、トップ→ミドル→トップという歴史の変遷が看取される。

ミドルマネジメントが戦略に関与することが希薄になっているという沼上他（2007）の指摘を裏付けるかのように、ミドルマネジメントの置かれた職務上の環境変化に関する論考は、ミドルマネジメントが戦略的意思決定にとって欠かせない存在である、というようなポジティブな方向性ではなく、むしろ日常的に職務上の困難を経験していることを示唆するものが多い¹⁾。たとえば、ミドルマネジメントの機能不全（白石 2008）や、職務上のストレスの深刻化（Iida and Morrison 2008）が一貫して指摘されることに加え、本来のマネジメント業務のみならずプレーヤーとしての業務も担うことによるプレーヤー化が進行している現状も明らかにされている（佐藤 2004；2013）。これらに共通して描写されるミドルマネジメント像は、業務量や責任の増加などを通じてカバーする職務範囲が拡大している一方で、長期的な構想や方針といった戦略的課題に直接的にかかわることよりも、短期的かつ直近の問題解決にミドルマネジメントが注力しているといったものである。

前述のような学問的関心の変遷と、実践におけるミドルマネジメント像の変化を鑑みると、ミドルマネジメントの戦略的役割を取り扱うことの研究上の意義については、以下のような指摘が想定される。すなわち、一つは戦略への関与を通じたミドルマネジメントの貢献については議論し尽されているため、学術的探求による新たな発見の見込みが薄いというものであり、いま一つは、そもそも戦略への関与という点に関して、ミドルマネジメントは特筆すべき役割を担うわけでもなければ優れた貢献をおこなうわけでもないので、研究対象として認識することの価値がそれほどない、というものである。もし、経営戦略論の範疇においてミドルマネジメントに焦点を当てた研究を進展させようとするのであれば、これらの問いに正面から改めて向き合うことは避けられない。

そこで本稿においては、ミドルマネジメントの戦略への関与に関する研究

1) これは日本企業に限られたものではなく、Osterman（2008）もアメリカ企業の観察を通じてミドルマネジメントのストレスやプレッシャーの向上を指摘している。

をレビューし、現在までに何がどれほど明らかになっているのか、さらなる研究の余地が残されているのか、そうであるとすればそれはどの点に求められるのか、などについて検討する。

本稿は以下のように構成される。まず、様々なミドルマネジメントの機能や役割を整理し、その中で戦略的役割がどのように位置づけられるのかを明らかにする。次に、ミドルマネジメントの戦略的役割を、Floyd and Wooldridge による分類をもとに検討し、本稿で注目する逸脱的行動の特徴を確認する。その後、なぜ逸脱的行動に特段注目する必要があるのかを検討したうえで、逸脱的行動の先行要因に関する先行研究をレビューし、筆者なりの整理を行う。最後に、それらの批判的考察を通じて、ミドルマネジメントの心理的葛藤を分析視角に含むことの意義と、今後の研究の進展可能性について論じる。

II ミドルマネジメントの役割に占める「戦略への関与」の位置づけ

ミドルマネジメントの機能を最も端的に表すとすれば、それはリンクング・ピン (linking pin) として、組織内の縦横の関係を結びつけることであろう (Likert 1961)。それゆえ、ミドルマネジメントは異なる利害をもつ組織内のメンバー同士を橋渡しすることが求められる (Guo, Huy and Xiao 2017)。ミドルマネジメントが「組織階層上、上下に2つ以上のレベルが存在する管理職」(Cuurie and Procter 2005; Wooldridge, Schmid and Floyd 2008) と定義されるのも、まさしく企業内の中間に位置し、様々な主体間でパイプ役となりながら、全体を調整する役割が期待されているからであろう²⁾。

しかしながら、ミドルマネジメントが組織を結びつける紐帯としての機能を果たすというだけでは、具体的な行動や役割を現実に即して表現したことにはならない。なぜなら、その複雑な立ち位置ゆえに、単に紐帯としての機

2) ミドルマネジメントの職位に関しては、日本では課長・部長クラスを指すことが多い一方で、欧米では事業部長クラスを指すことが多い (沼上 2009)。

能を果たすといってもその行動次元は多岐に渡るからである。言い換えれば、より正確かつ詳細にミドルマネジメントの職能を把握しようとするのであれば、行動の多元化を前提にした議論が求められる。

マネージャーの行動次元を特定する試みは、すでに複数の先行研究によってなされているが、その代表的なものは Mintzberg (1973) と金井 (1991) であろう。Mintzberg (1973) は、マネージャーが起こす10の行動を3つのカテゴリに分類して整理している。それらは対人関係が3つ (例えば、リエゾンとして組織の縦横の関係を維持する)、情報関係が3つ (例えば、モニターとして組織内外部から競争相手の動向、技術的情報、業務の進捗状況などの情報を得る)、意思決定関係4つ (例えば、企業家として、変革の創発と設計に関する決定を行う) である。同様に、金井 (1991) も管理者行動の11次元を提示しており、たとえば育成 (部下の育成)、連動性創出 (社内外・他部門を含むネットワーク作り)、革新的試行 (新たなアイデアの試行・提案) などである。

以上で紹介された諸研究は、「マネージャーは何をしているのか」という素朴な疑問に基づいて、その役割の多様性と分類について考察したものである。それゆえ、ミドルマネジメントがどのように活動に従事しているのか、という全体像をおおよそ把握するうえでこれらは非常に有用であり、その中ですでに戦略形成および変革の起点などに関連するミドルマネジメントの行動が認識されていることは注目に値する。戦略の構築や執行とミドルマネジメントは無関係ではないという議論の先鞭をつけたといつてよい。

ただし、ミドルマネジメントが戦略に主体的に関与することの合理性や意義については、「トップマネジメントが戦略策定を行う能力を完全に持ち合わせているわけではない」という批判を基礎として、ミドルマネジメントを中心とする組織内の他の主体が積極的に戦略の構築に関わることを主張した、Mintzberg の一連の研究 (例えば Mintzberg 1978; Mintzberg and Waters 1982; 1985; Mintzberg and McHugh 1985 など) が著名である。それらの研究においては、創発戦略の提唱を通じて様々な戦略の形を分類したうえで、一部の

戦略が事後的なパターンとして形成されることが主張され、その形成においては現場での従業員の行動が主要な働きをすることが明らかとなっている。

創発戦略の存在を認識することは、現場主導の戦略的行動に一定の意義を付与することに繋がる。そのような意味で、トップマネジメントと比較して、組織の階層上現場に近接しているミドルマネジメント層が戦略に関与することは、創発戦略の概念を通じて正当化されるのである。

その一方で、戦略への「関与」とは何を指すのかは必ずしも一義的に定まっているわけではない。ミドルマネジメントの行動次元が多元的であるのと同様に、戦略への関与といってもその方法は実に多面的である。例えば、戦略の内容について、ミドルマネジメントがトップマネジメントと議論することも (Westley 1990)、トップマネジメントが示した戦略計画を実践することも (Currie 1999)、いずれも戦略への関与といって差し支えない。それゆえ、戦略にかかわるミドルマネジメント像を詳細に描写することを試みるうえで、どのような形でミドルマネジメントが戦略に関与するのかについて、類型化や分類といった作業が必要になる。

Ⅲ ミドルマネジメントの戦略的役割

1. Floyd and Wooldridge の分類

それではミドルマネジメントの戦略への関与、言い換えればミドルマネジメントの戦略的役割は、どのように分類が可能であろうか。この点について言及している先行研究の体系的な枠組みとしてミドルマネジメントの役割を提示したものは、Floyd and Wooldridge (1992; 1994; 1997; 2000) であろう (第1図)。この分類によると、ミドルマネジメントの戦略的役割は影響力の方向と貢献の特徴の2軸で整理される。前者がトップマネジメントと部下のどちらに主として関連する行動なのかという点で影響力の方向を上方と下方に区分するものであるのに対し、後者は組織内で共有されている戦略や計画、方針等に準拠する行動なのか、そうでないのかという点で統合的 (integrative) と逸脱的 (divergent) という軸でミドルマネジメントの行動を区別し

第1図 ミドルマネジメントの戦略的役割

貢献の特徴

		逸脱的	統合的
影 響 力 の 方 向	上方	代替案の推進	情報の統合
		<ul style="list-style-type: none"> ・新たなプログラムを定義し、正当化する。 ・新たな提案を評価する。 ・新たな機会を探索する。 ・より上層のマネジメントにプロジェクトやプログラムを提案する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・新たなプログラムの実現性に関する情報を収集する。 ・競争相手やサプライヤーの行動を伝達する。 ・外的環境の変化を評価する。
		適応力の推進	熟考された戦略の実行
	下方	<ul style="list-style-type: none"> ・新たなプロジェクトをスタートさせるために規制を緩和する。 ・実験的な計画のために時間を確保する。 ・試作的なプロジェクトに資源を配置、投入する。 ・実験的なプログラムに安全な避難先を与える。 ・インフォーマルな情報共有やディスカッションを促進する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・トップマネジメントの目標を達成するために活動を監視する。 ・トップマネジメントから示された目標を行動計画に落とし込む。 ・全体のゴールを個人の目標に変換する。 ・トップマネジメントのイニチアチブを部下に売り込む。

出典：Floyd and Wooldridge（1997）を基に筆者作成

ている。

この分類に基づく、統合的行動は、トップマネジメントが中心となって作り上げた戦略を前提としてその実現を目指す行動であり、戦略的意図を忠実に現場で再現することがミドルマネジメントとしての主要な役割となる。言い換えれば、企業として目指す方向性および実現手段として描いた戦略と、実際の仕事の場で起こっている現実との間に乖離が生じないように、指示・監督・報告等を通じて組織の縦横を調整することが、統合的行動である。

一方で、逸脱的行動は、すでにその企業内で推進されている戦略や方針とは必ずしも一致しないが、ミドルマネジメントが独自のプログラムや計画を起案したり、職場内で実験的に新たな試みのために時間を割いたりすること

と関連している。つまり、単にトップマネジメントから示された戦略を実行するのではなくて、戦略そのものの構築につながる新たな試みを、ミドルマネジメントの立場から行うというのが逸脱的行動である。

2. 戦略的役割の分類から得られる含意

上述の議論から明らかなように、ミドルマネジメントの戦略への関与は、主に統合的行動と逸脱的行動によって構成され、組織内の上下に対してそれぞれが固有の影響をもつ。ミドルマネジメントは、組織階層の中間に位置することで、組織全体を繋ぎとめる紐帯としての機能を、異なる性質の行動によって実現する。

このような分類から得られる理論的含意は2点にまとめられる。1つは、ミドルマネジメントは、現時点で採用・実践されている戦略に沿った行動に、必ずしも従事するわけではないということあり、いま1つはミドルマネジメントには企業内起業家としての側面が備わっているということである。

まず、ミドルマネジメントは、既に決められた戦略や方針に従っていれば、それをもって役割の全てを果したことになるわけではない。この分類で描かれているミドルマネジメント像は、それよりもむしろ能動的かつ主体的に戦略に関与するものであり、時には既存の戦略に異議を唱える行動も含まれる。例えば、公式の戦略が変更される前の段階で、市場の技術変化への適応行動として、現場のミドルマネジメントが注力していた事業とは別の事業に注力することや (Burgelman 2002)、特定の問題にトップマネジメントの注目を促すよう説得・意見するといったイシューセリング (issue selling) 活動 (Dutton and Ashford 1993; Dutton, Ashford and O'Neill 1997; Dutton et al. 2001) を通じて企業に変革をもたらすといった行動がそれにあたる。

次に、ミドルマネジメントは戦略の形成やケイパビリティの構築に、企業内起業家としての活動を通じて貢献することができる。言い換えれば、ミドルマネジメントによる逸脱的行動は、起業家活動のプロセスとして捉えることができ、そのプロセスは、アイデアの導出、イニシアチブ³⁾の確立、戦

略的再統合およびケイパビリティの刷新という形で捉えられることが多い (Floyd and Wooldridge 1999; Floyd and Lane 2000; Floyd and Wooldridge 2000; Pappas and Wooldridge 2007)。ミドルマネジメントはトップマネジメントと比べて現場に近接しているという理由から、トップマネジメントには得られない情報や知識を得ることができるため、独自の発想に基づくアイデアを得ることが可能となる (アイデアの導出)。ただし、単にアイデアを思いついただけでは組織全体に大きな影響力を与えることはできないため、周囲を巻き込みながら一つのイニシアチブとして構築していく必要がある (イニシアチブの確立)。そしてそれが最終的に既存の戦略と統合され、戦略の一部となったときにミドルマネジメントが起業家活動を基に変革をもたらしたことになる (戦略的再統合・ケイパビリティの刷新)。同様に、Ren and Guo (2011) は、複数のイニシアチブをミドルマネジメントが評価し、それをトップマネジメントに提案するプロセスとして起業家活動を捉えている。

以上で述べられた内容はいずれも、逸脱的行動を通じたミドルマネジメントによる貢献を示唆するものであり、そのように考えると逸脱的行動に焦点を当てることが、研究上の意義づけに繋がるかもしれない。そこで、以下ではミドルマネジメントによる逸脱的行動を中心的概念として取り扱い、考察を進めることとする。

IV ミドルマネジメントの逸脱的行動に関する発見事実

1. 逸脱的行動の研究意義

多種多様なミドルマネジメントの役割およびそれに対応する行動の中で、逸脱的行動は必ずしも頻繁に観察されるわけではない。むしろ、トップマネジメントを中心に策定された戦略を、現場で実現するための統合的行動こそが、ミドルマネジメントの戦略的役割として主要な部分を構成する

3) ここでのイニシアチブは、一般的に用いられる「主導権」という意味を少し拡大させた「アイデアが新たなプロジェクトやプログラムなどの形で具体化されることを通じて、特定の主体が率先して組織内で影響力を発揮すること」として用いられている。

(Mantere 2008)。

しかし、逸脱的行動が実際の現場でそれほど見られないからといって、ミドルマネジメントの役割として重要な意味をもたないというわけではない。逸脱的行動を通じて組織内で戦略上の変化を引き起こすことは、トップマネジメントの認知能力の限界を補完するうえで、極めて重要な意味をもつ。例えば、トップマネジメントは自分が策定した戦略を捨て去るということに躊躇しがちであり、現在の戦略への執着 (escalation of commitment) を起こすことがしばしばある (Vermeulen and Sivanathan 2017)。そのような状況下でトップマネジメントの思考変化をもたらす刺激として、ミドルマネジメントの逸脱的行動がもつ影響力は決して小さくない。

とはいえ、逸脱的行動に従事することは決して容易ではない。その過程では資源の獲得交渉を有利に進めなければならないし (Kanter 1983)、実際に成果に結びつけるまでは時間を要する (佐々木 2014)。あえて組織内の常識や慣例、現在の方針に異を唱え、独自の試みに着手したり、その正当性や価値を説得したりすることで、組織全体に影響力を発揮するのは非常に骨の折れる活動であり、それを推進するミドルマネジメント自身に苦勞がつかまとう。言い換えれば、誰でもどのような状況でもミドルマネジメントは逸脱的行動を起こせるわけではなく、特定の条件を満たすことで初めて可能になる。

このように、ミドルマネジメントの逸脱的行動はトップマネジメントおよび組織全体に影響力をもつ一方で、その実現や継続という意味ではハードルが高いという点に特徴がある。それゆえ、いかなる要因によって逸脱的行動が可能となるのか、という問題に接近することが、当該行動を考察するうえでの鍵となる。

しかしながら、後述するようにミドルマネジメントが逸脱的行動を実現するメカニズムに関しては、未だ明らかにされていない点があり、検討の余地が残されている。それはつまり、ミドルマネジメントの逸脱的行動をもたらす要因の整理を具体的な論点として進めることの研究意義が認められるということに他ならない。そこで、以下では逸脱的行動を促進する要因に着目し、

先行研究に依拠しながら整理することで、現在までの発見事実とさらなる検討課題を明らかにする。

2. 逸脱的行動を促進する要因の探索

ミドルマネジメントの逸脱的行動に関連する先行研究を渉猟すると、逸脱的行動の先行要因は大きく分けて個人的要因と社会関係的要因という2つに区分され、それらはそれぞれ2つの側面から構成される。つまり、先行研究を整理すると、合計4つの先行要因をもってミドルマネジメントの逸脱的行動が説明可能であるというのが本稿での立場である。

1) 個人的要因

一つ目のカテゴリは、ミドルマネジメントの個人に内在する特質である。ここでの個人的要因とは、ミドルマネジメントが経験する逸脱的行動を行うための機会と、ミドルマネジメントが逸脱的行動に従事することに意欲を維持できるのかというモチベーションを指す。

逸脱的行動の機会

逸脱的行動は、組織の基本ロジックや現在の方針とは必ずしも一致しない行動であるため、自身の考えや意見を表明する機会がなければ、例えば代替案を推進しようにもトップマネジメントおよび組織全体に影響力を与えることは難しい。Currie (1999) は事業計画がトップダウン型の策定方式に移行したことで、ミドルマネジメントが意思決定へ参画することが困難となり、結果として代替案の提示が不可能になったことを明らかにしている。同様に、組織内のポジションや権力に対する自己の認識が提案活動に影響を与える (Dutton and Ashford 1993) ため、自身に逸脱的行動をおこなうための権限が付与されていないと認識すると、逸脱的行動が抑制される。

ミドルマネジメントのモチベーション

既存のルーティンや、定型化されて組織内に浸透した慣習を変更することが困難のように (Leonard 1998)、既存の戦略とは必ずしも相容れない行動を組織内で実践するためには、相当の心理的エネルギーが必要であることは想像に難くない。言い換えれば、周囲から批判されるリスクを背負ってでも推進する価値があると感じなければ、ミドルマネジメントは逸脱的行動を継続することはできない。例えば、トップダウンで戦略が決定され、ミドルマネジメントは単なる執行者に過ぎなかったが、そのような状況で生じた現場での課題を、自分達なりにアイデアを導出することで解決し、独自の慣行を生み出すといったことは、その好例といえよう (Conway and Monks 2011)。Clercq et al. (2011) が指摘するように、組織に便益がもたらされることに対する期待感に起因して、ミドルマネジメントは逸脱的行動のモチベーションを変化させ、そのモチベーションこそがイニシアチブの提案活動の成否を左右する。

2) 社会関係的要因

ミドルマネジメントの逸脱的行動を促進する二つ目の要因は、ミドルマネジメントを中心に構築される社内外での人間関係の質や量である。1人のミドルマネジメントが誰の助けも借りず、また周囲の協力を得ずに逸脱的行動を継続することは稀であり、社会的関係の特質もまた、ミドルマネジメントの逸脱的行動の先行要因として認められる。特に、トップマネジメントとの縦のつながりと、社内外の他の主体との横のつながりが、それぞれ個別にミドルマネジメントの逸脱的行動に影響を与えることが、先行研究によって明らかになっている。

トップマネジメントとの相互作用の性質

ミドルマネジメントの逸脱的行動が実現可能かどうかを規定する要因は、単にミドルマネジメントに内在する個人的な特性のみに限られるものではな

い。逸脱的行動が部下への働きかけや上司への説得といった側面を内包する以上、社内を中心としてミドルマネジメントが影響力を発揮する相手との間で構築される社会的ネットワークもまた、逸脱的行動をもたらす要因として認められている。例えば、戦略計画がトップマネジメント層でのみ共有され、その内容がミドル層以下に伝達されない状態を指す神秘化 (mystification) に陥っている場合は、ミドルマネジメントがそもそも戦略についてトップマネジメントと議論する余地が与えられない (Mantere and Vaara 2008)。そのような意味での縦のつながりが分断されている状態にあっては、逸脱的行動がそれほど意義をもつとは考えにくい。つまり、トップマネジメント側との対話の中で戦略に関連する事柄を議論の俎上に載せられる関係づくりこそが、逸脱的行動を意義あるものにするための条件となる。同様に、ミドルマネジメントがどれだけ新たなアイデアや取り組みを提案しようとしても、その試みに関する提言を受け入れるだけの認知的柔軟性 (cognitive flexibility) がトップマネジメントに備わっていないければ、戦略上の影響力をミドルマネジメントが発揮することは困難になるだろう (Raes et al. 2011)。以上のような論考から、トップマネジメントとの相互作用の性質が、逸脱的行動の実現や意義づけを通じて組織内で影響力をもつための先行要因として位置づけられる。

公式・非公式の横のネットワーク

ミドルマネジメントの戦略的役割に関する先行研究は、ミドルマネジメントを中心とした社内外での横のネットワークの発達を、逸脱的行動を促進することを明らかにしている。例えば、職務遂行上、部門・部署を代表し、組織 (もしくは部門) 横断的な職務に従事するポジションにあるミドルマネジメントは、固有の知識や情報を得やすいため、逸脱的行動を起こしやすくなる (Floyd and Wooldridge 1997; Pappas and Wooldridge 2007)。言い換えれば、公式の職位や職務の性質上、ミドルマネジメントが部署の境界をまたいで活動する場合は、逸脱的行動に従事する条件が整いやすくなる。

公式のネットワークが逸脱的行動と密に関連している一方で、社内での非

公式のつながりもまた、逸脱的行動を導く主要な条件である。Pappas and Wooldridge (2007) はネットワーク中心性 (network centrality) の概念を用いて、直接的な指揮命令関係にないインフォーマルなつながりが、ミドルマネジメントの逸脱的行動を促進することを明らかにしている。ネットワーク中心性を用いた説明では、社内でのインフォーマルなつながりが発達している、もしくは社内で顔が利く人物と知り合いである等の条件下では、ネットワーク中心性が高い状態となる。そのような状況では、アイデアの導出やイニシアチブの形成、戦略的再統合といった逸脱的行動の各段階において社内のつながりを有効に活用することができるため、逸脱的行動が活発になりやすい。同様の主張を、Ahearne, Lam and Kraus (2014) は、社会的資本 (social capital) の観点から論じている。すなわち、当該ミドルマネジメントが他のマネージャーから能力を高く評価されている場合や、他の地域のマネージャーから、実験的なプロジェクトや取り組みの失敗や成功に関する情報が得やすい場合に、ミドルマネジメントの逸脱的行動が成果に結びつきやすくなる。

総合すると、ミドルマネジメントの逸脱的行動を促進する要因は以下のような形で整理される。まず、ミドルマネジメント個人に帰属する機会やモチベーションが逸脱的行動をもたらす契機となる。逸脱的行動は文字通り既存の戦略や方針から逸脱するものであるため、心理的エネルギーやそれを投入するチャンスが存在していることが、当該行動を継続していくうえでの前提となることを先行研究は示唆している。次に、ミドルマネジメントは組織の中間に位置し、シニア層・経営層や部下との関係性といった上下の繋がりのみならず、他部門や社外との接触や交渉といった横の関係づくりにも従事する。ミドルマネジメントは社内では絶対的な権限や裁量をもつわけではないため、逸脱的行動は本人のみの力量によって全てのプロセスが完了することは稀であり、縦横の社会的ネットワークを用いた他者の巻き込みや説得などがその過程においては必然的に要求とされるのである。したがって、ミドルマネジメントを中心に張り巡らされた社内外のネットワークの質と量が、逸脱的行動を促進する要因として捕捉可能である。以上のような発見事実を踏ま

えると、個人的要因と社会関係要因の2つのカテゴリから、4つの要因をもってミドルマネジメントの逸脱的行動を導く先行要因が分類される。

V 既存研究の批判的検討と課題の再設定

1. 社会的ネットワークと逸脱的行動を結ぶ新たな分析視角の必要性

上述までの議論によって、ミドルマネジメントの逸脱的行動を促進する要因が整理された。次に必要な作業は、ここまでの先行研究のレビューを踏まえつつ、先行研究によって提示された発見事実の中でどの部分に理論的陥弊や限界といったものが見出されるのかを考察することであろう。それによって、ミドルマネジメントによる逸脱的行動の研究意義をさらに鮮明にすることができる。

まず、ミドルマネジメントの個人的要因に関して異論を唱える余地は、それほどないように思われる。論理の道筋としては単純で、やる気とそれを活かすチャンスが存在すれば逸脱的行動が可能となるというものである。この論理展開を裏付けるものとして、例えばAMO理論が挙げられる。AMO理論は個人のパフォーマンスが能力 (ability)、動機づけ (motivation)、機会 (opportunity) の3要因によって規定されることを示唆しており、そのような3つの要素は人材マネジメントの制度や慣行を適切に設計することで確保される (Purcell et al. 2003)。先行研究によってミドルマネジメントの逸脱的行動を促す先行要因としてモチベーションと機会が提示されたことは、まさにAMO理論での説明と符合し、その見解は概ね妥当である。

次に、逸脱的行動の先行要因としての社会的ネットワークに関してはどのように評価できるのであろうか。結論を先取りするならば、両者の関係性は先行研究で指摘されるほど単純なものではなく、より複雑性を帯びるものである、というのが本稿での主張である。言い換えれば、社会的ネットワークに注目した先行研究を俯瞰すると、「ミドルマネジメントが職務上接する社内外の人物との間で構築されたネットワークを活用して相互作用することで、当たり前のように逸脱的行動が促進される」という前提が暗黙的に想定され

ているのである。

社会的ネットワークと逸脱的行動は確かに密接な関係にある。それ自体に疑問を抱くことはないが、その一方で、ネットワークが過度に発達することの弊害は、必ずしも先行研究では考察の対象となっていない。つまり、社会的ネットワークが強まることでむしろ逸脱的行動が阻害されるという側面もまた、両者の因果関係を明らかにするうえで看過できないのである。

例えば、沼上他（2007）で提唱された「組織の重さ」概念に基づくと、過度にネットワークが発達した組織では、内向きの合意形成などに時間がとられてしまい、創発戦略が形成されにくい状況が生まれてしまう。創発戦略を推進する原動力は紛れもなくミドルマネジメントの逸脱的行動にあり、そのため、ミドルマネジメントを中心として構築された社会的ネットワークが強すぎると、むしろ創発戦略の源泉となる逸脱的行動が阻害されることが考えられる。つまり、単に社会的ネットワークが発達さえしていれば、それのみでミドルマネジメントが積極的に逸脱的行動に取り組むというわけではない。社会的ネットワーク要因と逸脱的行動との密接な連関を所与としつつも、両者を結びつけるより精確な分析視角が新たに必要とされる所以は、この点にある。

2. 逸脱的行動の先行要因としての心理的葛藤

それでは、ミドルマネジメントが社会的ネットワークを活用して逸脱的行動に従事することの分析枠組みを再構築するために、鍵となる概念は何であろうか。本稿においてはミドルマネジメントに内在する役割葛藤やテンション、トレードオフといった要因に注目したい。すなわち、社会的ネットワークの発達には、ミドルマネジメントに心理的負担を高める危険性を内包しており、その負担もまたミドルマネジメントの逸脱的行動に影響を与える。それゆえ逸脱的行動の成否を、社会的ネットワークの観点から説明しようとするならば、そのような心理的要因を考慮に入れることが必要とされるのである。以下では、そのような視点から検討することの意義について詳述していくこ

ととする。

1) ミドルマネジメントが直面する役割葛藤とテンション

まず、ミドルマネジメントは部門や部署の境界を越える形での公式・非公式な相互作用に多くの時間を割いているが、その中で核となる責任を果たそうとすると、トレードオフをはらむ決定を、異なる利益間の調整役として行わなければならない (Osterman 2008)。例えば、品質を追求すると納品の期日に間に合わない、もしくは早急に納品しようとするると品質が犠牲になるといった状況下での意思決定は、ミドルマネジメントにプレッシャーをかけることになる。そのため、社内外での縦横の様々な人物との相互作用が、ミドルマネジメントの意思決定に対する精神的な負荷を増大させることが想定される。

次に、社会的ネットワークの発達は、ミドルマネジメントが役割葛藤 (role conflict) を経験することと関連している。役割葛藤とは、社会システムで問題が生じる構造的条件の一つ (Kahn et al. 1964) であり、「人の行動に対する2つもしくはそれ以上の両立しない期待が同時に起こること」 (Bidle 1986) と定義される。この役割葛藤が生じると、その主体にストレスや職務不満足等のネガティブな結果がもたらされる (Sell, Brief and Schuler 1981)。この役割葛藤は、ミドルマネジメントが連結点としての機能を果たすことを所与とすると、決して看過すべきではない現象であることが理解できる。例えば、単なる調整役としての役割と、新規事業の創出等につながる起業家的役割の間で、ミドルマネジメントが役割葛藤を経験することは想像に難くない上、プレーヤーとマネージャーの狭間で揺れ動くミドルマネジメントも、現代のミドルマネジメント像の特徴であることは先に述べた通りである。それらを踏まえると、役割葛藤というレンズ越しにミドルマネジメント像を描くことは、現状に対する説明力という点でも注目する意義が認められる。

とりわけ、ミドルマネジメントの逸脱的行動を役割葛藤と紐付けながら考

察することの重要性は、部門もしくは組織をまたいで職務に従事するポジション (boundary spanning position) という、連結点としてのミドルマネジメントの特質に由来する。というのも、そのような位置づけにある人物は、ユニットや組織を代表し、組織外部の情報源から必要な情報を得たり、物理的なインプット (原材料・資金・人材など) の種類や質をコントロールしたりする活動に責任をもつが (Jemison 1984)、様々な主体と相互作用を起こすという性質上、役割葛藤を感じやすいのである (Kahn et al. 1964; Miles 1976; Fisher and Gitelson 1983)。部門や組織を代表して上述のようなコントロール権をもちながらも顧客等の組織外部の人物と接する機会をもつ人物の典型例は、まさにミドルマネジメントであろう。以上のような理由から、ミドルマネジメントの戦略的役割を考察するためには、役割葛藤の概念を摂取・導入することが求められる。

しかしながら、ミドルマネジメントの戦略的役割と役割葛藤を結びつける研究は一定数存在するものの、その射程は特定の関係においてのみに検討されるに留まっている。例えば、Floyd and Lane (2000) は、経営層とミドル層の間で、必要とされる戦略的行動に対する認識の相違から、ミドルマネジメントに役割葛藤が生じることを指摘している。ミドルマネジメントと経営層では社内外の環境の認識にズレが生じやすいことから、それに起因して自社の能力を探索する段階であるのか、それとも活用する段階であるのか、といったミドルマネジメントが果たすべき役割についての認識の相違が生じる。そのような認識の相違は、ミドルマネジメント自身が果たすべきと考える役割と、経営層から期待される役割の間で役割葛藤を惹き起こす。また、Currie and Procter (2005) も経時的な企業環境変化の中で、業務的役割から戦略的役割へとミドルマネジメントに求められる役割が変遷してきたことを描写したうえで、その移行期にはミドルマネジメントが役割葛藤に陥ることを明らかにしている。このように、ミドルマネジメントの役割葛藤を取り扱った研究は一定数存在するものの、それらはあくまでもトップマネジメントとの関係のみを取り扱っている。ミドルマネジメントという職位の性質上、

トップマネジメントとの関係性の中で自身の役割について認識し、それゆえトップマネジメントからの期待役割が、ミドルマネジメントの役割行動を大きく規定する要素であることは容易に理解できる。ただし、言うまでもなくミドルマネジメントは縦のつながりだけでなく、他部門や社外といった横のつながりに対しても影響力をもつ。そのように考えると、横のつながりを維持する中で、役割葛藤が生じることも視野に入れた考察が求められる。

2) 心理的葛藤の克服

以上の点を総合すると、ミドルマネジメントの逸脱的行動に関連する既存研究には、共通して「ミドルマネジメントが縦横に有する社会的ネットワークと、逸脱的行動の間に存在する心理的葛藤」が軽視ないしは無視されていることが明らかとなる。ミドルマネジメントはその組織内のポジションゆえ、組織階層の縦横それぞれのネットワークの連結点として機能する。そのような社会的ネットワークは、逸脱的行動を構成するアイデアの創出や新たなプロジェクトの提案・推進を促進する一方で、そのネットワークの強さがミドルマネジメントに役割葛藤をもたらす危険性を高めるとともに、テンションやトレードオフを伴うような、意思決定の困難さを際立たせる。逸脱的行動を実現し、成果に結びつける過程に、長期間を要することを所与とすると、そのような心理的葛藤は決して見逃すべきではない。したがってミドルマネジメントが逸脱的行動を実現・継続するメカニズムを明らかにするためには、心理的葛藤への対処行動としての、役割葛藤やテンションの克服という側面に着目することが求められる。

VI おわりに

本稿においては、ミドルマネジメントの戦略的役割について、とりわけ逸脱的行動に焦点を当てて考察をおこなってきた。先行研究を検討した結果、既存の研究においてはミドルマネジメントが縦横に有する社会的ネットワークが逸脱的行動を促進することが明らかにされてきた一方で、ミドルマネジ

メントが直面する、社会的ネットワークの中心に位置することによる負の影響は看過されてきた。その結果、社会的ネットワークと逸脱的行動の間には非常に単純な関係性が想定され、前者が後者を当たり前のように促進するといった理解がなされてきた。本稿ではこのような認識に対して、役割葛藤やテンションといった側面から批判的に検討し、心理的葛藤に立脚した更なる理論的言明が、逸脱的行動のプロセスを解明するにあたって必要とされることが述べられた。これまで、ミドルマネジメントが組織階層における特殊性から役割葛藤を経験しやすいということは明らかになっていた一方で、逸脱的行動の分析枠組みに組み込まれることはほとんどなかったといえる。しかし、先に述べた既存研究の限界を克服し、さらに精緻なミドルマネジメント像の解明を試みるのであれば、心理的葛藤の視点は示唆に富むものであり、それゆえ役割葛藤やテンションの克服といった側面から逸脱的行動に接近することに研究意義が認められる。

一方で、本稿では心理的葛藤の克服に関する詳細な行動や経験等のあり方については言及することができなかった。ミドルマネジメントがどのように心理的葛藤を克服することで逸脱的行動を可能としているのか、そこに一貫したパターンは見られるのか、それは類型化等が可能であるのか。それらの問いに答えることが、本研究のさらなる深耕にとっては不可欠である。

(筆者は関西学院大学商学部助教)

参考文献

- Ahearne, M., Lam, S. K. and Kraus, F. (2014) "Performance Impact of Middle Managers' Adaptive Strategy Implementation: The Role of Social Capital," *Strategic Management Journal*, Vol. 35, No. 1, pp. 68-87.
- Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部、1969年。)
- Biddle, B. J. (1986) "Recent Developments in Role Theory," *Annual Review of Sociology*, Vol. 12, pp. 67-92.
- Bower, J. L. (1970) *Managing the Resource Allocation Process*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Burgelman, R. A. (2002) *Strategy Is Destiny*, The Free Press. (石橋善一郎・宇田 理監訳)

- 『インテルの戦略—企業変貌を実現した戦略形成プロセス—』ダイヤモンド社、2006年。）
- Chandler, A. D. Jr. (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年。)
- Clercq, D. D., Castaner, X. and Belausteguigoitia, I. (2011) “Entrepreneurial Initiative Selling within Organizations: Towards a More Comprehensive Motivational Framework,” *Journal of Management Studies*, Vol. 48, No. 6, pp. 1269-1290.
- Conway, E. and Monks, K. (2011) “Change from Below: The Role of Middle Managers in Mediating Paradoxical Change,” *Human Resource Management Journal*, Vol. 21, No. 2, pp. 190-203.
- Currie, G. (1999) “The Influence of Middle Managers in the Business Planning Process: A Case Study in the UK NHS,” *British Journal of Management*, Vol. 10, No. 2, pp. 141-155.
- Currie, G. and Procter, S. J. (2005) “The Antecedents of Middle Managers’ Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy,” *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No. 7, pp. 1325-1356.
- Dutton, J. E. and Ashford, S. J. (1993) “Selling Issues to Top Management,” *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 3, pp. 397-428.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J. and O’Neill, R. M. (1997) “Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers,” *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 5, pp. 407-425.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O’Neill, R. M. and Lawrence, K. A. (2001) “Moves that Matter: Issue Selling and Organizational Change,” *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, pp. 716-736.
- Fisher, C. D. and Gitelson, R. (1983) “A Meta-Analysis of Correlates of Role Conflict and Ambiguity,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, No. 2, pp. 320-333.
- Floyd, S. W. and Lane, P. (2000) “Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal,” *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 154-177.
- Floyd, S. W. and Wooldridge, B. (1992) “Middle Management Involvement in Strategy and Its Association with Strategic Type: A Research Note,” *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 153-167.
- Floyd, S. W. and Wooldridge, B. (1994) “Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management’s Strategic Role,” *Academy of Management Executive*, Vol. 8, No. 4, pp. 47-57.
- Floyd, S. W. and Wooldridge, B. (1997) “Middle Managements Strategic Influence and Organizational Performance,” *Journal of Management Studies*, Vol. 34, No. 3, pp. 465-485.
- Floyd, S. W. and Wooldridge, B. (1999) “Knowledge Creation and Social Networks in Corporate Entrepreneurship: The Renewal of Organizational Capability,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, no. 3, pp. 123-143.
- Floyd, S. W. and Wooldridge, B. (2000) *Building Strategy from the Middle: Reconceptualizing Strategy Process*, SAGE Publications.

- Guo, Y., Huy, Q. N. and Xiao, Z. (2017) "How Middle Managers Manage the Political Environment to Achieve Market Goals: Insights from China's State-Owned Enterprises," *Strategic Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pp. 676-696.
- Hofer, C. W. and Schendel, D. (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Co. (奥村昭博、榊原清則、野中郁次郎訳『ホフアー／シェンデル 戦略策定—その理論と手法—』千倉書房、1981年。)
- Iida, T. and Morris, J. (2008) "Farewell to the Salaryman? The Changing Roles and Work of Middle Managers in Japan," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 6, pp. 1072-1087.
- Jamison, D. B. (1984) "The Importance of Boundary Spanning Roles in Strategic Decision-making," *Journal of Management Studies*, Vol. 21, No. 2, pp. 131-152.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P. and Snoek, J. D. (1964) *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, John Wiley and Sons.
- Kanter, R. M. (1983) *The Change Masters*, New York: Simon and Schuster. (長谷川慶太郎監訳『ザ・チェンジ・マスターズ』二見書房、1984年。)
- Leonard, D. (1998) *Wellsprings of Knowledge*, Boston, MA, Harvard Business School Press. (阿部孝太郎、田畑暁生訳『知識の源泉—イノベーションの構築と持続—』ダイヤモンド社、2001年。)
- Likert, R. (1961) *New Patterns of Management*, New York, McGraw-Hill (三隅二不二訳『経営の行動科学—新しいマネジメントの探求—』ダイヤモンド社、1967年。)
- Mantere, S. (2008) "Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency," *Journal of Management Studies*, Vol. 45, No. 2, pp. 294-316.
- Mantere, S. and Vaara, E. (2008) "On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective," *Organization Science*, Vol. 19, No. 2, pp. 341-358.
- Miles, R. H. (1976) "Requirements as Source of Organizational Stress," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61, No. 2, pp. 172-179.
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row (奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房、1993年。)
- Mintzberg, H. (1978) "Patterns in Strategy Formation," *Management Science*, Vol. 24, No. 9, pp. 934-948.
- Mintzberg, H. and McHugh, A. (1985) "Strategy Formation in an Adhocracy," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, No. 2, pp. 160-197.
- Mintzberg, H. and Waters, J. A. (1982) "Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm," *Academy of Management Journal*, Vol. 25, No. 3, pp. 465-499.
- Mintzberg, H. and Waters, J. A. (1985) "Of Strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 3, pp. 257-272.
- Nonaka, I. (1988) "Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation," *Sloan Management Review*, Vol. 29, No. 3, pp. 9-18.

- Osterman, P. (2008) *The Truth About Middle Managers*, Boston, MA: Harvard University Press.
- Paapas, J. M. and Wooldridge, B. (2007) "Middle Managers' Divergent Strategic Activity: An Investigation of Multiple Measures of Network Centrality," *Journal of Management Studies*, Vol. 44, No. 3, pp. 323-341.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. and Swart, J. (2003) *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*, Chartered Institute of Personnel and Development.
- Raes, A. M. L., Heijltjes, M. R., Glunk, U. and Roe, R. A. (2011) "The Interface of the Top Management Team and Middle Managers: A Process Model," *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 1, pp. 102-126.
- Ren, C. R. and Guo, C. (2011) "Middle Managers' Strategic Role in the Corporate Entrepreneurial Process: Attention-Based Effects," *Journal of Management*, Vol. 37, No. 6, pp. 1586-1610.
- Sell, M. V., Brief, A. P. and Schuler, R. S. (1981) "Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research," *Human Relations*, Vol. 34, No. 1, pp. 43-71.
- Vermeulen, F. and Sivanathan, N. (2017) "Stop Doubling Down on Your Failing Strategy," *Harvard Business Review*, November, Online Article.
- Westley, F. R. (1990) "Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 5, pp. 337-351.
- Wooldridge, B., Schmid, T. and Floyd, S. W. (2008) "The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contribution, Synthesis, and Future Research", *Journal of Management*, Vol. 34, No. 6, pp. 1190-1221.
- 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。
- 佐々木将人 (2014) 「リーダーシップとミドル・マネジメントの戦略関与」『一橋ビジネスレビュー』第62巻、第1号、58-74頁。
- 佐藤厚 (2004) 「中間管理職は不要になるのか」『日本労働研究雑誌』第525巻、30-33頁。
- 佐藤厚 (2013) 「新時代のマネージャー・リーダー人材の役割と育成—研究サーベイを中心に—」『生涯学習とキャリアデザイン』第10巻、3-23頁。
- 白石久喜 (2008) 「ミドルマネージャーの役割再設計—役割コンフリクトの解消と役割分担の要諦—」『Works Review』第3巻、74-87頁。
- 沼上幹 (2009) 『経営戦略の思考法』日本経済新聞出版社。
- 沼上幹、軽部大、加藤俊彦、田中一弘、島本実 (2007) 『組織の〈重さ〉—日本の企業組織の再点検—』日本経済新聞出版社。
- 三品和広 (2004) 『戦略不全の論理』東洋経済新報社。