

組織ユニットにおける副の職務

森 雄 繁

1. 問題意識

企業組織の簡素化が叫ばれ、組織フラット化が組織改革の主流になっている。組織フラット化は、組織ユニットの長である部長や課長（以下上司という）を削減して、組織階層を減らそうとするものである。そうした傾向のなかで次長や課長代理（以下副という）は、不要な職位として、まっさきに整理の対象とされている。副が不要とされるなら副の職務を知らなければならない。ところが、われわれは副の職務は何か、上司の職務と副の職務との関係についてほとんど知らない。副の職務を知らないままでこうした整理を行って組織運営上問題は起こらないのか。自分の役割を主張する機会のないまま整理対象となっている副の役割を明らかにしようとするのが本論の目的である。

2. 問題分析の視点

企業の職務規定では、次長の職務は部長からあらかじめ委任された事項の代行、不在時の代理、部長の補佐、助言と規定されている。課長代理についても上司が課長となるがその職務は同様である。一方、職位規定では、副は上司の代行、見習職位として定められている。

しかし、一般に日本の企業では、職務規定や職位規定が守られているとはいいがたい。特に副のような“あいまい”な職位においては規定では実態が分からない。日本の企業では、同じ職位であっても、誰がその職位につくか、誰が上司になるかによって、職務はきわめて弾力的に運用されているからである。したがって、実際に副自身に調査を実施し、実態を把握する必要がある。従来、副の職務にしぼって職務を調査した研究は少ない。本論では、副の職務内容、職務意識、職務遂行状況、上司の副への接し方、上司と副が協力してリーダーシップを発揮する条件、副の企業への帰属意識などを調査して、これらを相互に関連づけて分析する。

3. 調査の概要

- ① 調査時期 「次長と課長代理の職務に関する調査」として1995年9月に実施。
- ② 調査対象 調査対象企業の選定は、無差別な郵送によらず、できるだけ規模・業種のかたよりが無いように配慮しながら、筆者と懇意の企業に協力を依頼した。調査協力企業は、大企業17社、中小企業6社、地方公共団体1団体、財団法人1法人の合計25社（団体）。業種は製造業11社、非製造業14社（団体）。
- ③ 調査方法 各企業に、次長用、課長代理用調査表（質問内容は同一）を郵送し、調査表は各記入者から直接郵送により回収。
- ④ 回収率 調査表発送数は次長用127票、課長代理用119票で、回収は次長用83票（回収率65.4%）、課長代理用62（回収率52.1%）である。

4. 作業仮説

調査表を作成するにあたって次の作業仮説を設定した。

- ① 副は、規定より広範囲かつ難しい職務を実施している。
- ② 副は、上司を支援している。
- ③ 副の職務遂行は、上司との関係を考慮しなければならない難しい職務である。
- ④ 副の職務遂行は、上司の副への接し方の影響を受ける。
- ⑤ 上司と副が共にリーダーシップを発揮するにはその組合せを考える必要がある。
- ⑥ 副の職務遂行には帰属意識が影響している。

5. 作業仮説の検証

以下作業仮説①～⑥を検証していく。

- ① 副に対して「あなたの現在の職務内容」を尋ねた結果は、“優先的に行う”“いつも行う”の合計が多い順に以下ようになった。「部下の能力育成」（72%）、「上司の代行」（68%）、「上司の意思決定のための情報収集」（66%）、「上司の部・課内のとりまとめ補佐」（62%）、「部・課内の課・係の間の調整」（60%）、「突発事項についてのとりあえずの対処」（60%）、「課長（係長）の作業進捗の監督」（60%）、「組織の他部局との下交渉・打診」（57%）、「部・課の業務計画の立案」（56%）、「社外からのクレーム処理」（54%）、「組織外の取引先との下交渉・打診」（50%）、「部・課の年間方針の作成」（48%）、「特命事項の責任者」（39%）、「上司の個人的補佐」（36%）、「上司から叱責さ

れた部下のフォロー」(35%) (表①) この結果から、「副は規定より広範囲かつ難しい職務を実施している」という作業仮説は支持される。

② 次に職務内容の構造を明らかにするために次長と課長代理を個別に因子分析した。次長と課長代理の職務内容で抽出された因子は、かなり異なっている。次長の職務は、第1因子で明らかかなように対外的な交渉力をもった代行であるのに対して、課長代理の職務は対内的な職務が中心である。(表②-1, 表②-2, 表②-3)

こうした違いは、次長と課長代理の職位の違いを反映している、と考えられる。従来、われわれは、このように職務内容に相違がある次長と課長代理の職務を、単に職務の量や職務の難易度の差として漠然としてしか認識していなかったのではないだろうか。

どちらにしても、次長の職務、課長代理の職務は、組織ユニットに必要な職務であり、彼らがいなければしくなくてもよい職務ではない。副の職務意識も「部や課の業績は副の補佐がなければ達成できなかつた」、と考えている者が61%、「副になって責任が重くなった」、と考えている者が73%いる。したがって、副は上司である部長や課長を支援している、と結論できる。

③ 上司が代われれば職務が変化すると考える副が、50%を占める。一方、「上司の管理スタイルのじゃまをしない」(67%)、「外部との交渉では上司をたてる」(88%)、「部下を引っ張る」(78%)「部下に上司べったりだと思わせない」(63%)、「補佐役だからこそ遠慮なく発言」(52%)。「黒子に徹し、目だたないようにしている」や「上司を目だたせるのが自分が光る早道だ」といった自己を殺すような職務遂行が、それぞれ36%、29%もあることが、副の職務遂行の難しさをよく表している。(表③-1)

しかも副の各々の職務遂行はトレードオフに近く、各々逆相関となる職務遂行は8変数に達する。したがって副の職務は、すべて職務を均等に行おうとすればするほど脈絡のないものになる。(表③-2) こうした点から判断して、副の職務遂行は、上司との関係を考慮しなければならない難しい職務である、と結論づけることができる。

④ 上司の副への接し方と職務遂行との相関係数をみると、(1)上司が、「困難を押しつけ」たり、「部下が目だつのを嫌がる」と、副は「黒子に徹し」「部下を引っ張らなくなる」。(2)上司が、「能力育成に尽くす」と、副は「会社全体の流れをみて意見具申する」。(3)上司が「経験を押しつける」と、副は「部下を引っ張らなくなる」。(4)上司が、「意見を尊重し寛容」だと、副は「部課の利害を押し出さない」「部下を引っ張る」「補佐だから遠慮なく発言する」という職務遂行を行う。(5)上司が、「情報収集して

くれる」なら、副は「会社全体の流れをみて意見具申」「部下を引っ張る」「補佐だから遠慮なく発言する」。さらに「上司を目立たせるのが自分が光る早道」という職務遂行行動をとる。(6)上司が、副の「昇進や昇格をバックアップ」すれば、副は、「会社全体の流れをみて意見具申し」「黒子に徹する」必要がなくなる。これらをまとめていえば、優れた上司の副は組織に有効な職務を遂行し、横暴な上司の副は組織に貢献していない。(表④-1)つまり、副の職務遂行は上司の副への接し方に直接的な影響を受けているのである。

つまり、副の職務遂行は上司の副への接し方に大きな影響を受けていることが分かる。

⑤ 従来、経験則として上司と副は異質な組合せがよいとされてきた。そこで今回の調査で、「副が現在の上司とどのような違いがあるか」を尋ねると、「専門がかなり違う」(50%)、「職務経験がかなり違う」(68%)、「性格がかなり違う」(61%)の結果となった。この結果からみると、実際に企業は、異質な上司と副を組合わせていることが分かる。つぎに「上司と副とは異質な方が互いに補い合う」に賛成かどうかを尋ねた。「はい」(10%)、「どちらかといえばはい」(32%)、「どちらともいえない」(41%)、「どちらかといえばいいえ」(10%)、「いいえ」(6%)となった。さらに「上司と副は異質な方が互いに補い合う」に賛成した副と、現在の上司との異質との相関をみた結果は以下のとおりである。

	専門分野が違う	経験が違う	性格が違う
長と副が異質	0.1873	0.0950	0.0610
	p = .025	p = .257	p = .469

この結果から上司と経験や性格が違う副は、「異質な方が互いに補い合う」に相関がなく、専門分野が違う副のみ相関がある。しかしその相関係数の低さ、さらに異質に対して「どちらともいえない」が多い点より判断して、上司と副が共にリーダーシップを発揮するためには専門・経験・性格が相違するといった単純なものではないように考えられる。

そこで、副が上司と共にリーダーシップを発揮する条件として何が重要だと考えているかを調査した。その結果は、重要度の高い順に、「上司の決断力」「上司の副への信頼」「上司の人的魅力」「上司の社内での政治力」「副の調整能力」「副のかじ取り」となった。

つぎにこれらの変数の構造をみるために次長、課長代理で因子分析した結果が表⑤-1である。次長・課長代理を補佐職として副全体でみた場合の因子と、次長のみ、課長代理

のみでみた場合の因子は異なっている。また次長、課長代理が上司と共にリーダーシップを発揮する因子も相違する。(表⑤-2)

さらに各因子における上司と副の条件をみたものが表⑤-3である。部長と次長、課長と課長代理の組合せにはいろいろな組合せがあること、さらに良い組合せは必ずしも上司も副も共にすべてに優れた能力をもつことでもないことが分かる。つまり、上司と副が強力なリーダーシップを発揮するには、部長と次長、課長と課長代理の組合せ方を考える必要があるといえよう。

⑥ 副はなぜこのような難しい職務をおこなっているのだろうか。これを帰属意識からみるために日置が花田の帰属意識の質問項目の字句を一部修正した20項目で調査した。(川端他 1991) 帰属意識の4因子は花田の価値、意欲、残留、功利を採用した。これら4因子と職務遂行との相関関係をみると、4因子のなかの意欲、価値、残留の3因子は、副の重要な職務遂行と相関がある。つまり、副の職務遂行は帰属意識の影響を受けている、と言える。(表⑥)

6. 結びにかえて

今回の調査から判明した点は以下の通りである。

- ① 副の職務のあいまいさが副の役割を不明確にしている。しかし、副は重要な職務を遂行して上司を支援している。
- ② 副が、彼らの上司と強力なリーダーシップを発揮するためには上司と副の組合せを考えなければならない。その際に部長と次長、課長と課長代理の組合せは異なる。
- ③ 副の企業への帰属意識が、組織にとって不可欠な職務を遂行する基盤となっている。最近の施策、つまり副の削減や中高年の切り捨ては、副の会社への帰属意識を失わせる。その結果、上司を支援する職務を遂行する者がいなくなり、ひいては組織運営に支障をきたすことになるであろう。
- ④ 組織フラット化は、副の組織における重要な職務遂行を無視しておこなわれている。日本の組織における、副の役割を考えると、組織フラット化を再考する必要がある。

7. 今後の課題

今回の調査を手がかりとして今後つぎのように研究を進めていく。

- ① 次長・課長代理の上司である部長・課長から彼らの部下である次長・課長代理の役割

について、ヒアリングによって、ホンネを聞くこと。

- ② 今回の調査から得られた次長・課長代理の職務についての発見をもとに、副が上司に対してどのような意見をもっているかをさらにくわしく聞くこと。
- ③ 上記をもとに現在の調査内容を加除修正し、さらに副の役割の本質にせまること。
- ④ 副という職位は、日本の組織における人材育成のシステムであることを明らかにすること。
- ⑤ 副の存在は、日本の組織に特有のものかどうかを、アジア、欧米各国で調査すること。
- ⑥ 最終目標は、副を組織に置くことが、普遍的な組織編成原理となるかどうかを確認することである。

参考文献

- 金井 壽宏 『変革型ミドルの探究』 白桃書房 (1991)
- 川端久雄他 『人事異動の実証的研究』 文部省科学研究費報告書 (総合A) (1991)
- 関本昌秀・花田光世 「11社4,539名の調査分析にもとづく企業帰属意識の研究 (上)」
『ダイヤモンド・ハーバードビジネス』 11月号 (1985)
- 関本昌秀・花田光世 「11社4,539名の調査分析にもとづく企業帰属意識の研究 (下)」
『ダイヤモンド・ハーバードビジネス』 1月号 (1986)
- 花田光世 「織社会と組織コミットメント」 若林 満・松原敏浩 (編) 『組織心理学』
福村出版 (1988)
- 花田光世 「組織の活性化」 野中郁次郎・寺本義也 (編) 『経営管理 (経営学基礎講座
2)』 中央経済社 (1995)
- 日置弘一郎 「行政組織の組織デザイン」 田中豊治・日置弘一郎・田尾雅夫 著
『地方行政組織変革の展望 人と組織を変える』 学文社 (1989)
- Drucker, P. F. 「What we can learn from Japanese management,」 『Harvard Business
Review』 March-April (1971) pp. 110-122
- Gabaro, J. J and Kotter, J. P. 「Managing Your Boss,」 『Harvard Business Review』 56
(No.1) (1980) pp. 92-100
- 本論文は共同研究の一部であり、共同研究者 日置弘一郎 (京都大学助教授), 太源有
(京都大学大学院博士課程), 高尾義明 (京都大学大学院修士課程) の各氏の協力による
ものである。

表① あなたの現在の職務内容

(上段人, 下段%)

質問	優先的に行う	いつも行う	状況によって行う	行うことはない
1. 上司の個人的補佐	18 (12.6)	33 (23.1)	76 (53.1)	16 (11.2)
2. 組織の他部局との下交渉・打診	28 (15.4)	59 (41.3)	61 (42.7)	1 (0.7)
3. 課長(係長)の作業進捗の監督	12 (8.6)	71 (51.1)	34 (24.5)	22 (15.8)
4. 特命事項(プロジェクト)の責任者	33 (23.1)	23 (16.1)	80 (55.9)	7 (4.9)
5. 組織外の取引先(下請などを含む)との下交渉・打診	25 (17.5)	46 (32.2)	58 (40.6)	14 (9.7)
6. 上司が不在の時の代行	44 (30.6)	54 (37.5)	41 (28.5)	5 (3.5)
7. 部・課の年間方針の作成	24 (16.8)	45 (31.5)	56 (39.2)	18 (12.6)
8. 上司の意思決定のための情報収集	22 (15.3)	73 (50.7)	47 (32.6)	2 (1.4)
9. 部・課内の課・係の間の調整	22 (15.4)	64 (44.8)	48 (33.6)	9 (6.3)
10. 部下の能力育成	26 (18.1)	78 (54.2)	33 (22.9)	7 (4.9)
11. 突発事項についてとりあえず(上司に先行して)の対処	39 (27.1)	47 (32.6)	57 (39.6)	1 (0.7)
12. 上司の部・課内とりまとめの補佐	17 (11.9)	71 (49.7)	47 (32.9)	8 (5.6)
13. 上司が叱責した際の部下へのフォロー	13 (9.0)	37 (25.7)	84 (58.3)	10 (6.9)
14. 部・課の業務計画の立案	27 (18.9)	53 (37.1)	50 (35.0)	13 (9.1)
15. 社外からのクレームの処理	37 (25.7)	41 (28.5)	58 (40.3)	8 (5.6)

②-1 職務内容の因子分析（次長）

因子	1	2	3
固有値	4.72	1.41	1.36
累積寄与率 (%)	39.2	50.9	62.3
・組織内の他部局との下交渉・打診	<u>0.523</u>	0.353	0.039
・課長の作業進捗の監督	0.386	0.137	<u>0.774</u>
・組織外の取引先との下交渉・打診	<u>0.622</u>	0.311	-0.121
・上司が不在のときの代行	<u>0.557</u>	0.049	0.413
・部の年間方針の作成	0.162	<u>0.877</u>	0.108
・上司の意思決定のための情報収集	<u>0.667</u>	0.107	0.130
・部内の課の間の調整	0.417	0.358	<u>0.555</u>
・部下の能力育成	-0.121	0.053	<u>0.848</u>
・突発事項についてとりあえずの対処	<u>0.757</u>	-0.086	0.157
・上司の部内とりまとめの補佐	<u>0.706</u>	0.290	0.064
・部の業務計画の立案	0.143	<u>0.903</u>	0.173
・社外からのクレームの処理	<u>0.752</u>	0.151	0.234

注（１）因子は固有値が1以上のものである。

（２）因子負荷量はバリマックス回転後のものである。

（３）優先的に行う、いつも行うの回答が少なかった「上司の個人的補佐」「特命事項の責任者」「叱責された部下のフォロー」は省いている。

因子の内容と業務の対応関係（次長）

因子1	因子2	因子3	因子4	因子5
交渉・打診	監督	代行	方針作成	情報収集
調整	育成	突発事項	補佐	立案
クレーム処理				

表②-2 職務内容の因子分析（課長代理）

因子	1	2	3	4
固有値	4.52	1.47	1.14	1.03
累積寄与率 (%)	37.7	50.0	59.5	68.0
・ 組織内の他部局との下交渉・打診	-0.012	<u>0.761</u>	0.439	0.053
・ 係長の作業進捗の監督	<u>0.645</u>	0.326	0.170	-0.297
・ 組織外の取引先との下交渉・打診	0.122	0.151	0.130	<u>0.812</u>
・ 上司が不在のときの代行	<u>0.807</u>	-0.008	0.098	0.034
・ 課の年間方針の作成	<u>0.773</u>	0.247	0.035	0.320
・ 上司の意思決定のための情報収集	0.075	0.116	<u>0.844</u>	0.214
・ 課内の係の間の調整	<u>0.651</u>	0.294	0.106	-0.350
・ 部下の能力育成	<u>0.751</u>	-0.094	0.149	0.091
・ 突発事項についてとりあえずの対処	0.146	<u>0.785</u>	-0.103	0.082
・ 上司の課内とりまとめの補佐	0.489	-0.135	<u>0.580</u>	-0.206
・ 課の業務計画の立案	<u>0.724</u>	0.338	0.302	0.308
・ 社外からのクレームの処理	0.482	<u>0.563</u>	-0.059	0.132

注（1）因子は固有値が1以上のものである。

（2）因子負荷量はバリマックス回転後のものである。

（3）優先的に行う、いつも行うの回答が少なかった「上司の個人的補佐」「特命事項の責任者」「叱責された部下のフォロー」は省いている。

表②-3 次長・課長代理の職務内容の因子

	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子
次長	対外折衝・代行	参謀	管理・監督	
課長代理	内部調整	ゲート・キーパー	上司支援	組織外交渉

表③-1 あなたは、どのように現在の職務を遂行していますか。

(上段人, 下段%)

質 問	はい	どちらか といえ はい	どちら とも いえ ない	どちら か とい え ない	いい え
1. できるだけ上司の部下管理スタイルのじゃまをしないようにしている	27 (20.1)	65 (45.8)	38 (26.8)	7 (4.9)	5 (3.5)
2. 外部との交渉はできるだけ上司をたてるようにしている。	52 (36.4)	74 (51.7)	12 (8.4)	4 (2.8)	1 (0.7)
3. 組織全体を見通して部課の利害を中心に押し出さないようにしている。	23 (16.2)	72 (50.7)	34 (23.9)	11 (7.7)	2 (1.4)
4. 部下に対して、あまり上司べったりだと思わせないようにしている。	38 (26.8)	51 (35.9)	42 (29.6)	6 (4.2)	5 (3.5)
5. 上司の方針を会社全体の流れの中で評価し、それを上司に具申するようにしている。	25 (17.5)	62 (43.4)	44 (30.8)	6 (4.2)	6 (4.2)
6. できるだけ黒子に徹し、目だたないようにしている。	13 (9.2)	38 (26.8)	50 (35.2)	25 (17.6)	16 (11.3)
7. できるだけ部下を引っ張ってゆくように心がけている。	34 (23.8)	78 (54.5)	24 (16.8)	3 (2.1)	4 (2.8)
8. 補佐役だからこそ、遠慮なく発言している。	22 (15.4)	52 (36.4)	55 (38.5)	12 (8.4)	2 (1.4)
9. 上司を目だたせることが自分が光る早道だと思う。	13 (9.1)	29 (20.3)	58 (40.6)	26 (18.2)	17 (11.9)

表3-2 職務遂行相関マトリックス

	遂行1	遂行2	遂行3	遂行4	遂行5	遂行6	遂行7	遂行8	遂行9
遂行1	—								
遂行2	0.343***	—							
遂行3	0.083	0.304***	—						
遂行4	0.247***	0.287***	0.138	—					
遂行5	-0.010	-0.039	0.146*	0.156*	—				
遂行6	0.358***	0.376***	0.220***	0.373***	0.109	—			
遂行7	-0.106	-0.079	-0.033	0.041	0.190**	-0.224***	—		
遂行8	-0.037	0.090	0.197**	0.087	0.354***	-0.210**	0.385***	—	
遂行9	0.168**	0.300***	0.048	0.035	0.313***	0.220***	0.013	0.125	—

* p<.10 ** p<.05 *** p<.01 (t分布両側検定) で有意差のあることを示す

表④-1 上司の副への接し方と職務遂行との相関係数

上司の接し方	職務遂行状況						
	部課の利害を押し出さない	上司べったりをさける	会社全体の流れをみて具申	黒子に徹する	部下を引っ張る	補佐だから遠慮なく発言	上司を目立たせるのが光る
困難を押しつける				** 0.2098	** -0.2078		
功績を横どりする							
能力育成に尽くす			*** 0.2517				
部下が目だつのを嫌がる				** 0.1892	*** -0.2678		
経験を押しつける					** -0.1713		
信頼して仕事を任せる							
意見を尊重し寛容	** 0.1804				** 0.2034	** 0.2007	
情報収集をしてくれる			*** 0.2749		** 0.2046	*** 0.2456	** 0.1719
昇進や昇格をバックアップ		** -0.1733	** 0.1653	** -0.2007			

p<.05 *p<.01 (t分布両側検定) で有意差のあることを示す

表⑤-1 リーダーシップ要因の因子分析

因子	副全体			次長				課長代理			
	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4
固有値	1.48	1.35	1.12	1.59	1.37	1.08	1.01	1.70	1.40	1.08	1.00
累積寄与率 (%)	22.7	47.1	65.8	26.5	49.3	67.3	84.1	28.4	51.8	69.8	86.5
上司の決断力	0.204	0.098	0.796	-0.026	0.027	-0.033	0.995	0.147	-0.060	-0.022	0.914
上司の副への信頼	0.115	-0.756	-0.363	0.831	0.143	0.070	-0.143	-0.921	0.038	-0.216	0.014
副のかじ取り	-0.322	0.143	0.588	0.058	0.093	0.906	-0.063	0.729	0.009	-0.361	0.261
上司の社内での政治力	0.139	0.851	-0.260	-0.898	0.079	0.045	-0.102	0.111	0.880	-0.065	-0.303
上司の人間の魅力	-0.817	-0.073	-0.072	0.008	-0.943	-0.120	-0.060	0.223	-0.768	-0.293	-0.383
副の調整能力	0.762	-0.031	-0.093	0.105	0.622	-0.589	-0.088	0.018	0.082	0.970	0.000

注（１）因子は固有値が1.0以上のものである。

（２）因子負荷量はバリマックス回転後のものである。

表⑤-2 次長・課長代理がリーダーシップを発揮するための因子

	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子
副全体	上司の魅力－ 副の調整能力	副への信頼－ 上司の政治力	上司の決断力－ 副のかじ取り	――
次長	副への信頼－ 上司の政治力	上司の魅力－ 副の調整能力	副のかじ取り－ 副の調整能力	上司の決断力
課長代理	副への信頼－ 副のかじ取り	上司の政治力－ 上司の魅力	副の調整能力	上司の決断力

表⑤-3 各因子における上司と副の条件

	因子	上司の条件	副の条件
次長の場合	1. 副への信頼	△政治力	上司の信頼
	上司の政治力	政治力	△上司の信頼
	2. 上司の魅力	人間的魅力	△調整能力
	副の調整能力	△人間的魅力	調整能力
	3. (副主導)		かじ取り能力
	副のかじ取り		△調整能力
	副の調整能力		調整能力 △かじ取り能力
	4. 上司の決断力	決断力	
課長代理の場合	1. (副主導)		
	副への信頼		上司の信頼
	副のかじ取り		かじ取り能力
	2. (上司主導)		
	上司の政治力	政治力 △人間的魅力	
	上司の魅力	人間的魅力 △政治力	
	3. 副の調整能力		調整能力
	4. 上司の決断力	決断力	

△は不要を表す

表⑥ 帰属4因子と職務遂行状況との相関関係

帰属4因子	職務遂行状況						
	管理スタイルのじゃまをしない	外部では上司をたてる	会社全体の流れをみて意見具申	黒子に徹する	部下を引っ張る	補佐だから遠慮なく発言	上司を目立たせるのが光る早道
意欲			*** 0.266		** 0.215	** 0.193	
価値			*** 0.248		*** 0.234	** 0.171	** 0.169
残留	** 0.204	** 0.207		** 0.182			*** 0.335
功利							

** p<.05 *** p<.01 (t分布両側検定) で有意差のあることを示す

The Role of Assistant-Managers in Subunits

Katushige Mori

Abstract

In recent years, organizations have focused on making a flat or organizational structure in order to reconstruct themselves. Main goal has been to reduce the number of assistant-managers.

It is not clear, however, how they operate in subunits of organizations. Does this trend in Japanese organizations bring about any managerial problems in the near future?

This article, examined the role of assistant-managers by researching their performance and consciousness directly.

In advance of this research, we made out the following six hypotheses.

1. Assistant-managers execute more important jobs than the requirement of their job-prescription.
2. Assistant-managers aid their own superiors.
3. Assistant-managers have to think about their interaction with their superiors when executing their jobs. This compounds their work and makes their jobs more difficult.
4. Assistant-managers' job-performance is influenced by their superiors' attitude to them.
5. The combination of superior and assistant-manager is an important factor to their leadership.
6. Assistant-managers' job-performance depends upon their commitment to their organizations.

From a total 246 questionnaires mailed out, 145 usable responses were returned, a 59 percent response rate. These assistant-managers represented 25 different organizations.

After the examination of the sample, it was revealed that these hypotheses were, as a whole, valid in this study.

吉川 辰夫 著

高松大学非常勤講師 吉川 辰夫

高松大学 辰夫 著

高松大学 辰夫 著

高松大学紀要

第 27 号

平成9年3月20日 印刷

平成9年3月20日 発行

編集発行 高松大学
高松短期大学
〒761-01 高松市春日町960番地
TEL (0878) 41-3255
FAX (0878) 41-3064

印刷 株式会社 美巧社
高松市多賀町1-8-10
TEL (0878) 33-5811