

ミドル・マネジャーの役割，能力と満足度との関係に 関する実証分析

馬 駿

富山大学紀要. 富大経済論集 第67巻第2号抜刷（2021年12月）

富山大学経済学部

ミドル・マネジャーの役割，能力と満足度との関係に関する実証分析

馬 駿

キーワード：ミドル・マネジャー，業務推進の役割，集団維持の役割，戦略策定・実行の役割，満足度

1. はじめに

経営環境の国際化と情報技術の普及により，技術と市場の不確実性が同時に高くなっており，過去と比較にならないほど複雑化している。そのため，持続的競争優位を獲得するには，企業のダイナミック・ケイパビリティが求められている。そして，その重要な一部分として，ミドル・マネジャーが経営戦略の策定と実行における役割を求められるようになってきている。

実際に，バブル崩壊から約30年間も経ったにもかかわらず，日本企業は多くの分野での国際競争優位が失われ，低迷から抜け出すことができない状況が続いている。この問題は，2000年代の初めごろからもすでに注目されはじめた。たとえば，三品（2004）では，日本型の企業モデルにおいて，一般社員のモチベーションが優先されるため，戦略を司る経営者を育て上げることができないことが，日本企業の慢性的戦略不全といった深刻な問題をもたらしたと指摘されている。そして沼上他（2007）では，組織構造の視点から分析を展開し，優れた経営戦略を実行に移すことができない理由は「重い組織」にあると指摘されている。

これらの研究は人的資源管理の視点から，次のように解釈することもできる。日本企業では，長年組織を如何に維持していくかを重要視して人的資源管理の仕組みが構築されてきたため，経営者やミドル・マネジャーに組織の維持を重

要な役割として求めており、その役割を果たすために、管理者の能力育成にも力を大いに注いできた。しかし、その結果として、経営者やミドル・マネジャーに高い技術力を活かした競争戦略を策定し、実行していくための能力を十分に身につけさせなかったため、組織が「重く」なってしまい、国際競争力を低下させたのではないかと考えられる。

以上の背景をふまえ、本論文では、ミドル・マネジャーの役割と能力に焦点を絞って、その関係性を分析したうえで、彼らの仕事や組織に対する満足度を与える影響について検討してみたい。

2. 先行研究のレビューと本論文の仮説

都留・守島（2012）では、日本、韓国と中国の製品開発人材のマネジメントに関する比較研究を通して次の事実が明らかにされた。韓国と中国の企業と比べて、日本企業の製品開発リーダーの業務推進や集団維持に関わる能力は非常に高い一方、製品市場に関する情報に対する認知能力、自社の競争戦略の策定、そして競争戦略を実行して組織パフォーマンスを創り出すための能力が相対的に低い。この製品開発リーダーに関する指摘をミドル・マネジャーに置き換えて考えると、次のことがいえる。日本企業では、ミドル・マネジャーの戦略策定・実行の役割に関わる能力が低いため、複雑化した経営環境に適応する組織能力が低くなり、その結果、日本企業の競争力が低下してしまった。

それでは、なぜ日本企業のミドル・マネジャーの戦略策定・実行の役割に関わる能力が低いのか？その理由について、金井（2002）や田中・中原（2017）などの研究からそのヒントが得られるだろう。金井（2002）では、他の職務経験と比べて、新規事業創出経験が経営人材として極めて有用な経験だと指摘されている。そして、田中・中原（2017）では、ミドル・マネジャーが新規事業創出を経験することで、将来の経営人材として、経営者視点を獲得することができ、経営職への役割移行を促す重要な学習機会であると指摘されている。以上の研究をふまえて考えると、ミドル・マネジャーの戦略策定・実行の役割を

果たすための能力が低いのは、日本企業では、基本的に所管の業務を管理したり、組織を維持したりする役割が求められているため、新規事業創出に関する役割を果たす機会があまり与えられていないからではないかと考えられる。また、以上の研究から、経営者が戦略策定・実行の役割を果たすための能力は、経営者になる前のミドル・マネジャーの段階で、新規事業創出などの経験を通して身につけることが可能であり、また必要でもあることが考えられる。

また、田尾（2005）では、管理者が従来のビューロクラシーのシステムをただ支えるだけではなく、組織のさらなる業績の向上、そして組織革新という積極的な役割を担うことを求められるようになっており、そのもっとも端的な役割変化が、彼らにアントレプレナーの役割を期待しようということであると主張されている。この主張からも、ミドル・マネジャーとして、戦略策定・実行の役割を果たす必要性があることが考えられる。

久米・中村（2020）では、データに基づいた分析を通して、アメリカや中国と比べて、日本のミドル・マネジャーの役割は曖昧であるが、業務の不確実性への対処力が高く、部下の働き方と似ており、経営よりも従業員の一員であると認識しており、会社に対する忠誠心は低い、離脱オプションはもっていないという事実が報告された。この事実から、アメリカや中国と比べて、日本企業のミドル・マネジャーが求められている役割の中では、業務を推進する役割と集団を維持する役割が非常に高いウェイトを占めていると推測できるだろう。

これまでの研究によれば、企業組織にとって、企業戦略の実現という視点からも、また将来の経営人材の育成という視点からも、ミドル・マネジャーが戦略策定・実行の役割を果たすことは極めて重要な意義をもつことがわかる。しかし、この戦略策定・実行の役割を果たすためには、どのような能力が必要なのか、またこの役割の発揮に関わる活動に参加することを通して、具体的にどのような能力が形成されるか、そしてミドル・マネジャーは戦略策定・実行の役割を期待されることで、彼らの仕事に対してどのような影響を与えるかについても必ずしも明確にされたといえない。

以上の問題に対して、本論文では、主にミドル・マネジャーに期待される役割とその役割を果たすために必要とされる能力との関係、そしてその役割が求められることによって、ミドル・マネジャーの仕事や組織に対する満足度がどう影響されるかに力点を置いて分析することとする。

ミドル・マネジャーの役割について検討する際、まずミンツバーグ (Mintzberg,1973) の『マネジャーの仕事』(The Nature of Managerial Work) を取り上げる必要がある。この著作では、ミンツバークは、5人の経営者の仕事を観察したうえで、管理者の役割について10個の役割を挙げ、それを対人関係、情報関係と意思決定という3つの役割に集約し、またそれぞれが孤立して存在するものではなく、統合化され、1つの全体を形成していると主張されている。そして、その3つの役割の中で、最も重要なのは意思決定の役割であり、自分の組織の戦略策定システムの全責任をとるということも主張されている。

上述したように、ミンツバーグ (Mintzberg,1973) では、マネジャーの役割は対人関係、情報関係と意思決定という3つに集約されたが、その後の研究では、「コミュニケーションの役割」、「コントロールの役割」、「内部の人々を導く役割」、「外部の人と関わる役割」、「内部でものごとを実行する役割」、「および対外的な取引を行う役割」という6つに分類されている (Mintzberg, 2011)。そしてミンツバーグの研究などをふまえて、金井 (1991) では、組織行動論の視点から、管理者の行動は「広義の人間指向のリーダー行動」、「広義のタスク指向のリーダー行動」と「対外的活動」という3つの次元により構成されていると主張されている。さらに、金井・高橋 (2004) では、日本国内外のリーダーシップ研究をレビューしたうえで、マネジャーの役割を「課題 (仕事や業務) 関連」と「人間 (対人関係) 関連」という2軸から検討することで、ダイナミックなビジネス・リーダーシップのエッセンスを捉えることができると提唱され、またこの2軸で変革型リーダーシップの役割を考える際、戦略的課題の提示、方針伝達や達成圧力といった役割は「課題 (仕事) 関連」の軸として考え、連動性の創出、連動性活用や配慮といった役割は「対人関係 (人間)

関係」の軸として考えることができると主張されている。

以上の研究に基づき、本論文では、組織においてミドル・マネジャーがマネジメントの役割を果たすために、どのような能力が必要となるかという視点から、その役割を業務推進、集団維持と戦略策定・実行といった3つに分類することにする。具体的に、ここでいう業務推進の役割とは、ミドル・マネジャーが、組織や上司から自分の担当部署に与えられた業務目標を達成するために、自分の権限内で円滑に実行する役割を指している。そして集団維持の役割とは、自分の管轄の組織内のチームワーク（人間関係）を良好にし、また他の部署との良い関係を維持する役割を指している。戦略策定・実行の役割とは、組織目標を実現させるために、ミドル・マネジャーが自ら戦略を策定し、組織のトップに提案すると同時に、自らの責任範囲内で実行していく役割を指している。

そして、この3つの役割の定義から考えると、それぞれの役割を果たすためには、異なる能力が必要となり、またそれぞれの能力を形成させるプロセスや方法も異なると考えられる。まず、業務推進の役割を果たすためには、その業務について熟知する必要がある、また業務推進の過程において発生する様々な問題や変化への対応能力が求められるだろう。そして集団維持の役割を果たすためには、マネジャーの対人能力、コミュニケーション能力や部下への指導能力などが求められるだろう。さらに戦略策定・実行の役割を果たすためには、技術や市場に関する情報に対する分析能力、外部環境の変化に対する感性力、事業を企画・立案する能力や、事業失敗のリスクに対する予測力などが求められるだろう。また、ミドル・マネジャーが果たすその役割と、その役割を果たすために求められる能力とがフィットすることで、はじめてマネジメントの仕事において、組織が期待できる結果を残すことが可能になり、その結果、ミドル・マネジャーの仕事や組織に対する満足度も高まるだろう。以上の議論をふまえ、次のことが考えられるだろう。

仮説1：ミドル・マネジャーの業務推進、集団維持および戦略策定・実行の役割を果たすために必要とされる能力はその役割によって異なっている。

仮説2：外部環境の不確実性が高ければ高いほど、組織の高いパフォーマンスを獲得するためには、業務推進の役割と集団維持の役割と比べて、ミドル・マネジャーの戦略策定・実行の役割がより求められるようになる。

仮説3：期待される役割とその役割を果たすために求められる能力とがフィットすることで、ミドル・マネジャーの仕事や組織に対する満足度が高まる。

以上の仮説を検証するため、次節では、ミドル・マネジャーを対象にしたアンケート調査の個票データを用いて統計分析を行ってみる。

3. 仮説検証

3.1 データ・セット

以上の仮説を検証するために、一般社団法人日本経営協会が2016年に実施した『第6回日本のミドル・マネジャー意識調査』の個票データを用いて、ミドル・マネジャーの役割、能力と仕事や組織への満足度について分析を行ってみる。

この調査には、企業（団体）の中核をなすミドル・マネジャーが組織内での役割、求められる能力や資質をどのように認識しているか、自身の立場やビジネス環境の変化にどのように向き合っているか、部下の育成の問題にどう対応しているか、そしてワークライフやいずれ迎える定年後の生活をどう考えているかなどについて22項目の設問が含まれている。またアンケートは質問紙調査とWEB調査を併用して行われていた。有効回答数は合計530件となっている。本論文では、企業を対象にするものであるため、政府・官公庁・行政・自治体、学校・教育機関、農協・漁協組合の業種のデータを分析対象から除去することにした。その結果、民間企業に所属するミドル・マネジャー348人からえられた個票データを使用することになった。

まずこのデータの基本特徴（表1）を見てみよう。348人のミドル・マネジャーは、課長級、次長級と部長級といった3つの階層に分けられ、それぞれ

56.9%、10.06%、33.05%を占めている。次長の割合が非常に少ないため、課長と合わせて見ることにする。この割合を業種別で見ると、製造業では、課長・次長級が7割以上、部長が3割未満を占めているが、非製造業では、課長・次長級の割合は6割程度で、部長級は4割となり、製造業と多少の差が見られる。従業員規模別で見ると、規模が大きくなるにつれ、課長・次長級の割合が高くなっているが、逆に部長級の割合が低くなっている。年齢別で見ると、30歳代と40歳代では、課長・次長級が7割以上を占め、最も多いが、部長級は3割未満である。これに対して、50歳代になると、部長級の割合は4割以上となり、60歳代では、部長の割合が6割に達している。性別で見ると、348人の内、男性は334人であるが、女性はわずか14人である。

表1. ミドル・マネジャーの個人属性

項目		課長級 (%)	次長級 (%)	部長級 (%)	合計人数 (人)
業種別	製造業	61.72	12.50	25.78	128
	非製造業	54.09	8.64	37.27	220
従業員規模別	1～300人	50.29	10.86	38.86	175
	301～3000人	61.46	11.46	27.08	96
	3000人以上	66.23	6.49	27.27	77
年齢別	30歳代	73.08	0.00	26.92	26
	40歳代	68.97	10.34	20.69	145
	50歳代	45.81	12.26	41.94	155
	60～64歳	36.36	4.55	59.09	22
性別	男性	56.59	10.48	32.93	334
	女性	64.29	0.00	35.71	14
全体		56.90	10.06	33.05	348

そして、この調査には、ミドル・マネジャーの仕事に関する特徴についていくつかの設問がある。その結果は表2にまとめられている。第1に、部下の人数について、5人以下のミドル・マネジャーが最も多く、44.83%を占めているが、課長・次長級は5割を超えているのに対して、部長級は3割にとどまっ

ている。また部下の人数が多くなるにつれ、課長・次長級は少なくなっていくが、部長級は、21～30人の部下をもつ部長(6.96%)を除いて、それほど大きく変わっていない。第2に、ミドル・マネジャーの仕事が全体の仕事に占める割合について見てみると、まず全体的にマネジャーの仕事のみに従事しているのはわずか14.94%である一方、6割以下の割合で従事しているミドル・マネジャーは60%も占めている。またこの割合は課長・次長級のほうが7割であり、部長級も4割程度になっている。この結果から、ミドル・マネジャー、とりわけ課長・次長級の中に、マネジメントの仕事に専念することのできないプレイング・マネジャーが非常に多いことが伺える。第3に、働く時間について、法定時間外の超過勤務に関する調査結果を見てみると、いずれの職位においても、月20時間以上から40時間未満のミドル・マネジャーが最も多く、約3割であるが、それ以上に働いているのも3割程度占めている。

表2. ミドル・マネジャーの仕事に関する特徴

項目		課長級(%)	次長級(%)	部長級(%)	全体(%)
部下の人数	～5人	51.52	57.14	29.57	44.83
	6～10人	28.28	25.71	21.74	25.86
	11～20人	10.61	14.29	24.35	15.52
	21～30人	3.03	0.00	6.96	4.02
	31人～	6.57	2.86	17.39	9.77
マネジャー業務の割合	マネジャーの仕事のみ(10割)	8.59	8.57	27.83	14.94
	7～9割	21.21	25.71	32.17	25.29
	4～6割	42.93	45.71	28.70	38.51
	1～3割	27.27	20.00	11.30	21.26
超過勤務	月0時間～5時間未満	10.10	14.29	13.91	11.78
	月5時間以上～20時間未満	25.25	25.71	24.35	25.00
	月20時間以上～40時間未満	37.37	28.57	33.04	35.06
	月40時間以上～60時間未満	17.68	17.14	16.52	17.24
	月60時間以上～80時間未満	7.07	2.86	6.09	6.32
	月80時間以上～100時間未満	1.52	8.57	1.74	2.30
	月100時間以上	1.01	2.86	4.35	2.30
合計人数(人)		198	35	115	348

さらに、この論文の焦点となっているミドル・マネジャーの役割と求められている能力についての調査結果を見てみる。

ここでまずミドル・マネジャーの役割に関する回答結果を見てみよう。アンケートでは、「あなたはミドル・マネジャーとしてどのような役割が特に勤務先から決められているかと考えていますか」という設問が設けられており、回答者に以下の15項の選択肢から3つを選択させるように設定されている。(1)経営トップの方針等の伝達 (role-1¹)、(2)業績の向上 (role-2)、(3)担当部署目標の達成 (role-3)、(4)担当部署の管理 (role-4)、(5)担当部署の活性化 (role-5)、(6)新規事業の開拓 (role-6)、(7)事業環境の変化への対応 (role-7)、(8)業務の多様化(多角化)への対応 (role-8)、(9)業務の効率化 (role-9)、(10)組織力の向上 (role-10)、(11)生産性向上 (role-11)、(12)他部署との円滑な連携 (role-12)、(13)部下の育成 (role-13)、(14)次世代管理職の育成 (role-14)、(15)その他 (role-15)。以上の選択に対してミドル・マネジャーが階層別にそれぞれ回答した結果が表3にまとめられている。

この回答結果を見てみると、全体的に、最も多いのは担当部署目標の達成であり、その次は部下の育成であり、第3位は業務の効率化となっている。しかし、役職別で見ると、次長級と課長級は同じく、1位が部下の育成、2位が業務の効率化、3位が担当部署目標の達成であるが、部長級は、1位が担当部署目標の達成、2位が業績の向上、3位が担当部署の管理である。組織から見て同じミドル・マネジャー層になっているが、部長はより上位の地位についているようになってだけでなく、求められる役割も異なっており、より独立した部門のリーダーとしての存在が大きいことがわかる。

そして、第2節で定義したミドル・マネジャーの3つの役割から見てみると、アンケートに取り上げられている14項目の役割を次のように分類することができるだろう。まず業績の向上、担当部署目標の達成、業務の効率化や生産性向上は業務推進の役割であり、そして経営トップの方針等の伝達、担当部署の管理、担当部署の活性化、組織力の向上、他部署との円滑な連携、部下の育成

や次世代管理職の育成は集団維持の役割であり、さらに新規事業の開拓、事業環境の変化への対応や業務の多様化（多角化）への対応は戦略策定・実行の役割であると考えられるだろう。もしこの分類に基づいて表3の回答結果を見ると、ミドル・マネジャーに業務推進役割と集団維持の役割を求められている企業が多い一方、戦略策定・実行の役割を求めている企業は非常に少ないことがわかる。

表3. 階層別の役割に対する回答結果（％）

	課長級	次長級	部長級	全体
経営トップの方針等の伝達 (role-1)	12.63	14.29	24.35	16.67
業績の向上 (role-2)	26.26	20.00	40.87 ②	30.46
担当部署目標の達成 (role-3)	33.33 ③	34.29 ③	46.09 ①	37.64 ①
担当部署の管理 (role-4)	30.30	14.29	30.44 ③	28.74
担当部署の活性化 (role-5)	10.61	17.14	9.57	10.92
新規事業の開拓 (role-6)	6.57	5.71	9.57	7.47
事業環境の変化への対応 (role-7)	8.08	11.43	5.22	7.47
業務の多様化（多角化）への対応 (role-8)	5.05	17.14	3.48	5.75
業務の効率化 (role-9)	33.84 ②	37.14 ②	26.09	31.61 ③
組織力の向上 (role-10)	20.20	31.43	14.78	19.54
生産性向上 (role-11)	11.62	5.71	11.30	10.92
他部署との円滑な連携 (role-12)	16.16	5.71	8.70	12.64
部下の育成 (role-13)	37.37 ①	40.00 ①	28.70	34.77 ②
次世代管理職の育成 (role-14)	8.08	20.00	7.83	9.20

注：表の中の①、②と③はそれぞれ回答結果の順位を表している。

また、以上の役割を果たすために、ミドル・マネジャーが求められている能力について、アンケートでは、「勤務先はミドル・マネジャーであるあなたにどのような能力・資質を求めていると思いますか」という設問が設けられ、回答者に以下の16項目から5つまで選択させるように設定されている。(1)指導力(リーダーシップ)(lead)、(2)行動力(acti)、(3)企画力(plan)、(4)先見力(foresight)(fore)、(5)管理統率力(coma)、(6)人材育成力(trai)、(7)課題達成力(achi)、(8)交渉力(barg)、(9)判断力(judg)、(10)情報分析能力(inan)、(11)コミュニケーション力(comu)、(12)業務知識(jobk)、(13)コンプライアンス意識(coms)、(14)財務センス(fins)、(15)バランス感覚(bals)、(16)人望(popu)、(17)その他。なお、調査結果は表4にまとめられている。

まず全体的に見てみると、指導力(リーダーシップ)が最も求められており、2位には管理統率力、3位に行動力となっている。ミドル・マネジメントの役割を果たすためには、この3つの能力が最も重要だと思われるということだろう。この特徴は部長級では最も顕著に見られ、課長級では、2位と3位の順位が逆となっているが、大差がない。しかし次長級で見ると、1位は課長級と部長級と同様であるが、2位は判断力で、3位は人材育成力となっており、多少異なっている。また4位を見てみると、課長級も部長級も人材育成力を求められているが、次長級が企画力を求められている。この特徴から、おそらく次長級の組織における位置づけが課長級と部長級と違い、どちらかといえば、ライン部門より職能部門に配置されている場合が多いのではないかと考えられる。

以上の基本特徴をふまえ、次節からは、ミドル・マネジャーの役割と求められている能力の関係、そしてミドル・マネジャーの仕事や組織に対する満足度に与える影響について分析してみる。

表4. 階層別の求められる能力に対する回答結果 (%)

	課長級	次長級	部長級	全体
指導力 (リーダーシップ) (lead)	68.18①	51.43①	68.70①	66.67①
行動力 (acti)	42.93②	25.71	40.00③	40.23③
企画力 (plan)	25.76	37.14	25.22	26.72
先見力 (fore)	9.09	28.57	20.87	14.94
管理統率力 (coma)	41.92③	28.57	51.30②	43.68②
人材育成力 (traï)	35.35	40.00③	37.39	36.49
課題達成力 (achi)	27.27	22.86	18.26	23.85
交渉力 (barg)	17.26	14.29	19.13	17.58
判断力 (judg)	23.74	45.71②	26.09	26.72
情報分析能力 (inan)	13.13	25.71	20.87	16.95
コミュニケーション力 (comu)	24.24	22.86	20.87	22.99
業務知識 (jobk)	19.70	14.29	14.78	17.53
コンプライアンス意識 (coms)	12.12	5.71	14.78	12.36
財務センス (fins)	3.03	2.86	10.43	5.46
バランス感覚 (bals)	14.65	11.43	9.57	12.64
人望 (popu)	3.54	2.86	7.83	4.89

注：表の中の①、②と③はそれぞれ回答結果の順位を表している。

3.2 ミドル・マネジャーの役割と求められる能力との関係に関する分析

まず、ここでミドル・マネジャーの役割について、「その他」を除いた14項目の選択肢をさらに因子分析の方法を用いて共通特徴をもつファクターを抽出したうえで、推定を行うことを考え、因子分析の妥当性に関するKMOテスト(Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy)を行ってみた。その結果、 $KMO = 0.204$ となっているため、因子分析が妥当だという仮説が棄却された。そして、ミドル・マネジャーの求められている能力についても、同様な考えで、因子分析の妥当性に関するKMOテストを行ってみた。その結果、 $KMO = 0.523$ となっているため、因子分析が妥当だという仮説も棄却された。そのため、本論文では、ミドル・マネジャーの役割と求められている能力の関係について、それぞれの項目に対する回答結果を直接用いて、プロビットモデ

ルで分析を行うことにする。

また、推定には、データの基本特徴をふまえ、以下の設問項目を変数化したうえで、コントロール変数としてモデルに加える。まず、ミドル・マネジャーが所属する企業の業種について、製造業を1、その他を0とするダミー変数 (**maker_d**) を設定する。そして企業の規模について、300人(300人含む)以下を中小企業、301人から3000人以下を中堅企業、そして3001人以上を大企業とみなし、それぞれのダミー変数を設定したうえで、中小企業をレファレンスにし、中堅企業 (**mid_d**) と大企業 (**larg_d**) に関するダミー変数を推定式に入れる。また、ミドル・マネジャーの個人属性について、部長級を1、次長級と課長級を0とするダミー変数 (**upper_d**) を、性別について、男性を1、女性を0とするダミー変数 (**gender_d**) をそれぞれ設定し、推定式に入れる。また年齢 (**age**) もコントロール変数として推定式に加える。さらにミドル・マネジャーとして、管理業務は全体の業務の7割以上の場合は1、1割から6割の場合を0とするダミー変数 (**mtask_d**) を推定式に入れる。

さらに、ビジネス環境の変化について、アンケートには、「どのようなビジネス環境の変化があなたの組織や職場の目標達成を困難にしていると思いますか」という設問が設けられており、(1)変化のスピードが速くなったこと (**cha**)、(2)要求される専門性が高くなったこと (**spe**)、(3)成果主義等により成果達成圧力が高まったこと (**per**)、(4)情報量が増えたこと (**inf**)、(5)業務が多様化したこと (**tdi**)、(6)1人当たりの業務量が増えたこと (**tvo**)、(7)国際競争が激しくなったこと (**gco**)、(8)コンプライアンス意識が高まったこと (**com**)、(9)ICT(情報通信技術)が急速に発展・普及したこと (**ict**)、(10)その他、(11)特にないといった11項目の選択肢から回答が求められている。こういった外部環境の変化がミドル・マネジャーの役割にも大きく影響を及ぼすのではないかと考えられるため、「その他」と「特にない」を除いた9項目に対して、それぞれ選択した場合を1、していない場合を0とするダミー変数を作成し、推定式に加える。なお、以上の変数の記述統計値は付録表にまとめられている。

3.1で確認したように、ミドル・マネジャーの果たす役割について、最も求められているのは、担当部署目標の達成、部下の育成、そして業務の効率化の3つである。一方、最も求められている能力については、指導力（リーダーシップ）、管理統率力と行動力の3つである。仮説1に基づいて考えると、担当部署目標の達成、部下の育成、そして業務の効率化といった役割を果たすために必要とされる能力は、指導力（リーダーシップ）、管理統率力と行動力といった能力のいずれかであるはずだと考えられる。言い換えれば、それぞれの役割に対して、指導力（リーダーシップ）、管理統率力と行動力のいずれかの推定値は有意でプラスになることが予想できるだろう。

推定結果は表5に示されている。またその結果に基づいて、ミドル・マネジャーのそれぞれの役割を果たすために求められている能力に関する変数の中から、有意の値が得られたものが表6にまとめられている。

表6に示されている結果を見ると、まず異なる役割に対して共通の能力が求められているところがあるが、多くのところでは、役割によって求められている能力が異なっている。特に業務推進、集団維持と戦略策定・実行といった3つの役割の視点から見ると、その結果がより明らかである。その意味では仮説1が検証できた。またこの分析から次の結論も得られた。

第1に、まず担当部署目標の達成に対して、有意でプラスの結果が得られたのは行動力のみである。これは担当部署目標の達成には行動力が必要だということが考えられる。この点は予想と一致している。しかし指導力（リーダーシップ）と管理統率力は有意な結果が得られなかったのである。そして、部下育成の役割に対して、推定結果を見ると、有意でプラスとなっているのは、人材育成力とバランス感覚となっているが、指導力（リーダーシップ）、管理統率力と行動力は有意の結果が得られなかった。さらに、業務の効率化の役割に対する推定結果を見てみると、先見力と業務知識が有意でプラスとなっているが、指導力（リーダーシップ）、管理統率力と行動力が有意でなかった。以上の結果から次のことが言える。行動力以外に、ミドル・マネジャーが期待されている役

割と、ミドル・マネジャー自身が認識している必要とされる能力との間に大きなギャップが存在していることが分かった。

第2に、この推定結果から、国際競争 (cha) の激化や情報技術 (ict) の普及により、企業の競争環境が過去と比べられないほど複雑となり、不確実性もより高くなっているため、企業がミドル・マネジャーに、新規事業の開拓、事業環境の変化への対応、そして業務の多様化 (多角化) への対応といった戦略策定・実行の役割を求めるようになってきていることがわかる。この結果から仮説2が検証できたといえる。またこのような戦略策定・実行の役割を果たすためには、ミドル・マネジャーの行動力、先見力、企画力、判断力、情報分析力や交渉力などが求められていることも分かった。しかし、表3に示されているように、多くの企業では、ミドル・マネジャーには業務推進や集団維持の役割を求めているが、新規事業の開拓などのような戦略策定・実行の役割はあまり求めている。また表4に示されているように、その役割を果たすために必要とされる先見力、企画力、判断力、情報分析力や交渉力といった能力もあまり求められていない。この意味で、日本企業には、ミドル・マネジャーの企業に期待される役割と外部環境から求められる役割との間、そして企業に求められる能力と外部環境から求められている能力との間に大きなギャップが存在していることも考えられるだろう。

表5. ミドル・マネジャーの役割と求められる能力との関係に関する推定結果

	role-1	role-2	role-3	role-4	role-5	role-6	role-7	role-8	role-9	role-10	role-11	role-12	role-13	role-14
cha	-0.878 (0.21)	0.766 (0.18)	1.312 (0.17)	0.611 (0.18)	0.751 (0.22)	1.955* (0.31)	2.776*** (0.31)	0.156 (0.37)	-1.163 (0.18)	0.908 (0.19)	-1.909* (0.25)	-0.981 (0.23)	-0.018 (0.17)	0.422 (0.26)
spe	0.624 (0.20)	-1.798* (0.18)	0.711 (0.16)	0.215 (0.18)	0.929 (0.22)	0.490 (0.30)	-1.472 (0.32)	-0.581 (0.35)	-0.407 (0.18)	1.412 (0.19)	2.731*** (0.22)	0.022 (0.22)	-1.016 (0.17)	0.197 (0.26)
per	1.637 (0.23)	1.186 (0.20)	1.405 (0.20)	-1.646* (0.24)	0.316 (0.26)	1.350 (0.33)	-1.144 (0.40)	-1.492 (0.65)	2.263** (0.21)	-0.323 (0.24)	-1.024 (0.34)	-0.719 (0.28)	0.180 (0.21)	-0.462 (0.34)
inf	-1.274 (0.28)	-2.469** (0.25)	0.030 (0.21)	0.298 (0.23)	1.644 (0.26)	-1.761* (0.58)	-1.856* (0.47)	-0.212 (0.41)	0.065 (0.22)	0.221 (0.24)	0.768 (0.29)	1.332 (0.26)	1.567 (0.20)	1.539 (0.30)
tdi	0.797 (0.20)	-0.005 (0.17)	-0.558 (0.16)	0.303 (0.17)	-0.237 (0.22)	-0.657 (0.29)	0.252 (0.28)	1.594 (0.32)	1.765* (0.17)	-0.650 (0.19)	0.707 (0.22)	1.582 (0.22)	0.747 (0.16)	-1.667* (0.27)
tvo	0.814 (0.21)	0.213 (0.19)	0.682 (0.17)	-0.786 (0.19)	0.402 (0.24)	-1.351 (0.36)	0.417 (0.30)	-1.437 (0.39)	1.085 (0.18)	-0.501 (0.21)	0.158 (0.24)	0.851 (0.23)	-1.374 (0.18)	-0.072 (0.29)
gco	-1.798* (0.36)	-0.781 (0.26)	-0.265 (0.24)	1.025 (0.25)	-1.143 (0.24)	0.536 (0.37)	0.656 (0.33)	1.570 (0.47)	-0.487 (0.42)	2.264** (0.25)	-0.269 (0.37)	-0.373 (0.36)	-0.346 (0.25)	-1.018 (0.40)
com	2.434** (0.24)	-1.438 (0.23)	-0.025 (0.21)	-0.981 (0.24)	1.042 (0.27)	-1.578 (0.45)	-1.798* (0.47)	-0.931 (0.44)	0.309 (0.22)	0.961 (0.24)	-0.011 (0.29)	0.638 (0.28)	1.587 (0.21)	-0.469 (0.38)
ict	-0.927 (0.36)	0.261 (0.31)	1.293 (0.29)	-1.003 (0.33)	1.307 (0.35)	1.679* (0.50)	1.300 (0.52)	2.400** (0.53)	0.981 (0.31)	-1.032 (0.37)	0.981 (0.38)	-0.626 (0.38)	-0.385 (0.31)	-0.053 (0.47)
lead	1.814* (0.22)	0.342 (0.19)	0.531 (0.17)	0.897 (0.19)	-0.158 (0.24)	-1.842* (0.31)	-0.451 (0.32)	-0.952 (0.35)	0.745 (0.19)	1.165 (0.20)	1.951* (0.27)	-0.718 (0.27)	1.352 (0.18)	1.694* (0.32)
acti	-0.627 (0.20)	2.852*** (0.17)	2.518** (0.16)	0.103 (0.18)	0.085 (0.22)	1.738* (0.30)	1.262 (0.31)	1.655* (0.37)	-0.813 (0.17)	-0.003 (0.19)	0.480 (0.23)	-0.890 (0.23)	-0.795 (0.16)	-1.257 (0.29)
plan	1.539 (0.21)	1.140 (0.19)	0.694 (0.18)	-0.078 (0.20)	-0.829 (0.27)	1.935* (0.30)	-0.766 (0.34)	2.148** (0.36)	-0.693 (0.19)	-0.719 (0.21)	-0.690 (0.26)	0.566 (0.24)	-2.432** (0.19)	0.236 (0.30)
fore	0.122 (0.27)	2.492*** (0.22)	1.648** (0.21)	-2.603*** (0.28)	-0.278 (0.32)	0.347 (0.35)	2.780*** (0.34)	-0.973 (0.71)	1.844* (0.23)	0.359 (0.25)	0.664 (0.31)	-1.318 (0.39)	-0.291 (0.23)	0.404 (0.36)
coma	0.916 (0.19)	0.566 (0.17)	0.760 (0.16)	5.930*** (0.18)	-0.169 (0.22)	-0.208 (0.29)	-1.370 (0.30)	0.579 (0.33)	0.416 (0.17)	-0.894 (0.18)	-0.799 (0.22)	1.088 (0.22)	-0.484 (0.16)	-1.122 (0.27)
tra1	0.193 (0.21)	-2.706*** (0.17)	0.102 (0.10)	-0.044 (0.18)	1.881* (0.22)	-0.551 (0.34)	-0.566 (0.31)	0.534 (0.38)	0.746 (0.18)	0.061 (0.19)	-0.387 (0.23)	5.328*** (0.22)	2.134** (0.17)	0.288 (0.28)
achi	0.154 (0.23)	0.446 (0.20)	1.389 (0.18)	0.489 (0.20)	0.867 (0.24)	0.489 (0.33)	2.895*** (0.30)	1.117 (0.36)	-1.105 (0.20)	0.690 (0.21)	-1.057 (0.27)	-0.264 (0.24)	0.339 (0.19)	2.477** (0.27)
barg	0.014 (0.25)	0.541 (0.21)	-1.680* (0.21)	-0.292 (0.22)	1.169 (0.26)	0.743 (0.34)	0.113 (0.38)	2.017** (0.38)	1.190 (0.21)	0.887 (0.22)	0.919 (0.28)	1.595 (0.25)	0.831 (0.20)	-1.062 (0.40)
judg	-0.573 (0.21)	0.995 (0.18)	1.324 (0.17)	0.522 (0.19)	-0.773 (0.25)	2.199** (0.28)	1.954* (0.29)	1.364 (0.36)	1.517 (0.18)	0.610 (0.19)	-1.418 (0.27)	-0.748 (0.23)	1.433 (0.17)	-1.142 (0.31)
inan	-1.304 (0.29)	1.080 (0.22)	0.321 (0.22)	-0.246 (0.23)	0.831 (0.28)	1.758* (0.35)	2.522** (0.33)	3.034*** (0.36)	0.506 (0.22)	0.164 (0.24)	-0.345 (0.32)	-0.736 (0.30)	-0.596 (0.22)	-1.384 (0.37)
comu	0.272 (0.21)	-1.014 (0.20)	-0.086 (0.18)	-0.561 (0.19)	1.065 (0.24)	-0.660 (0.35)	-0.636 (0.33)	0.844 (0.36)	0.869 (0.19)	-0.854 (0.21)	2.262** (0.23)	1.732* (0.22)	0.414 (0.18)	0.919 (0.27)
jobk	-2.252** (0.32)	-0.744 (0.23)	-1.001 (0.21)	1.749* (0.21)	-1.115 (0.29)	-1.712* (0.58)	0.805 (0.37)	1.409 (0.41)	5.234*** (0.21)	0.422 (0.23)	-0.209 (0.27)	-1.418 (0.27)	0.585 (0.20)	1.112 (0.32)
coms	0.179 (0.31)	-0.208 (0.27)	0.172 (0.24)	1.791* (0.26)	-0.319 (0.34)	0.631 (0.44)	1.920* (0.37)	-0.775 (0.64)	-2.527** (0.29)	0.096 (0.26)	-0.273 (0.34)	1.734* (0.31)	0.353 (0.24)	2.044** (0.35)
fins	0.028 (0.45)	0.169 (0.37)	-0.559 (0.37)	2.688*** (0.39)	0.422 (0.53)	-	-	-	-2.517** (0.47)	-1.162 (0.47)	-1.169 (0.60)	1.202 (0.44)	-0.523 (0.38)	1.961** (0.49)
bals	-0.196 (0.30)	-0.175 (0.25)	0.811 (0.23)	0.953 (0.24)	-0.804 (0.34)	0.237 (0.40)	0.073 (0.38)	0.567 (0.42)	-0.451 (0.25)	2.523** (0.24)	1.054 (0.31)	-0.700 (0.32)	2.411** (0.23)	1.192 (0.35)
popu	-0.028 (0.42)	1.813* (0.35)	0.803 (0.35)	-0.575 (0.41)	-0.067 (0.48)	2.181** (0.51)	0.675 (0.61)	1.111 (0.69)	0.583 (0.37)	-1.894* (0.56)	-	-	1.043 (0.35)	-0.199 (0.62)
_cons	-0.337 (0.82)	-3.344*** (0.76)	-2.595*** (0.74)	-1.826* (0.77)	-4.177*** (0.91)	-1.593 (1.23)	-2.422** (1.32)	-2.731*** (1.47)	-0.389 (0.73)	-1.304 (0.86)	-0.745 (0.91)	1.040 (0.86)	0.998 (0.71)	-2.901*** (1.11)
N	347	347	347	347	333	347	328	328	347	347	330	330	347	347
pseudo R-likelihood	0.166	0.153	0.121	0.190	0.146	0.296	0.285	0.321	0.177	0.113	0.163	0.157	0.133	0.294
chi2	-130.7	-180.9	-202.1	-168.8	-100.9	-65.00	-64.97	-51.12	-177.7	-151.0	-98.59	-109.3	-194.0	-75.34
	51.88	65.33	55.77	79.16	34.58	54.74	51.75	48.41	76.51	38.50	38.53	40.62	59.51	62.83

注：()内の値は標準誤差である。***は1%、**は5%、*は10%で統計的に有意であることを示す。

表6. ミドル・マネジャーの役割と求められる能力との関係のまとめ

役割項目	能力変数 (+)	能力変数 (-)	役割分類
経営トップの方針等の伝達 (role-1)	指導力 (リーダーシップ)	業務知識	集団維持
業績の向上 (role-2)	行動力, 先見力, 人望	人材育成力	業務推進
担当部署目標の達成 (role-3)	行動力, 先見力	交渉力	業務推進
担当部署の管理 (role-4)	管理統率力, 業務知識, コンプライアンス意識, 財務センス	先見力	集団維持
担当部署の活性化 (role-5)	人材育成力		集団維持
新規事業の開拓 (role-6)	行動力, 企画力, 判断力, 情報分析力, 人望	指導力 (リーダーシップ), 業務知識	戦略策定・実行
事業環境の変化への対応 (role-7)	先見力, 課題達成力, 判断力, 情報分析力, コンプライアンス意識		戦略策定・実行
業務の多様化 (多角化) への対応 (role-8)	行動力, 企画力, 交渉力, 情報分析力		戦略策定・実行
業務の効率化 (role-9)	先見力, 業務知識	コンプライアンス意識, 財務センス	業務推進
組織力の向上 (role-10)	バランス感覚	人望	集団維持
生産性向上 (role-11)	指導力 (リーダーシップ), コミュニケーション力		業務推進
他部署との円滑な連携 (role-12)	コミュニケーション力, コンプライアンス意識		集団維持
部下の育成 (role-13)	人材育成力, バランス感覚	企画力	集団維持
次世代管理職の育成 (role-14)	指導力 (リーダーシップ), 人材育成力, 課題達成力, コンプライアンス意識, 財務センス		集団維持

3.3 ミドル・マネジャーの役割の仕事や組織への影響に関する分析

アンケートでは、ミドル・マネジャーが自分の仕事に対して、そして組織に対してどの程度満足しているかについての設問が設けられている。もちろんその回答は被調査者の主観的な判断に大きく依存することが否定できないが、自分自身の仕事が期待どおり、また期待以上にこなしているなら、当然仕事に対する満足度が高く、また組織からの評価も高くなり、その結果、組織への満足度も高くなるだろう。

なお、従業員の満足度に影響を与える要因として、会社での働く環境、仕事の内容や果たす役割、そして個人の働く意識や能力などといった様々な側面が考えられる (徐・馬, 2020)。そのため、本論文では、ミドル・マネジャーが

期待される役割と、マネジメントの仕事や組織への満足度との関係に焦点を当てているため、他の要因についてはできる限りコントロールしたうえで、分析を行うことにする。理論的には、従業員が果たす役割のために必要とされる能力を十分に備えているなら、期待される結果を生み出すことができ、その満足度も高くなるだろう。逆にその能力が低ければ、期待される結果が残せず、その満足度も下がるだろう。

アンケートでは、「現在の仕事や立場への満足度をお答えください」という設問されており、(1)仕事の量 (job-v)、(2)仕事の内容(質) (job-q)、(3)仕事の責任の大きさ (job-r)、(4)仕事における裁量・権限 (job-a)、(5)組織内での処遇 (org-t) といった5つの側面から、それぞれ「満足」、「どちらかといえば満足」、「どちらともいえない」、「どちらかといえば不満足」と「不満足」の5段階で回答が求められている。そのため、ここでは順序プロビットモデルを用いて分析することにする。

また、前述したビジネス環境の変化に関するダミー変数、ミドル・マネジャーが所属する企業の業種ダミー (maker_d)、規模ダミー (mid_d, larg_d)、部下の人数 (sub_n)、管理業務の割合ダミー (mtask_d)、本人の性別ダミー (gender_d) と年齢 (age) をコントロール変数として推定に加える。さらに、ミドル・マネジャーの超過勤務の時間 (over_t) も働き方を示す代理変数として推定に加える。なお、超過勤務の時間について、アンケートでは、「あなたの超過勤務の実態(過去3ヵ月の平均)についてお答えください。」という設問があり、また(1)月0時間～5時間未満、(2)月5時間以上～20時間未満、(3)月20時間以上～40時間未満、(4)月40時間以上～60時間未満、(5)月60時間以上～80時間未満、(6)月80時間以上～100時間未満、および(7)月100時間以上の7つの段階から1つを選択するように設定されている。ここでは、その段階順にそれぞれ1～7までの値を与えて推定に加えることにする。そのため、その値が大きければ大きいほど、超過勤務の時間が多いと解釈することができるだろう。なお、変数の記述統計値は付録表にまとめられている。分析結果は表7に示さ

れている。そしてこの推定結果から有意の値が得られた変数は表8にまとめられている。

表8に示されている結果をみると、次のことが言えるだろう。

まず注目しなければならないのは、新規事業の開拓の役割が期待されると、ミドル・マネジャーの仕事や組織に対する満足度がいずれも低下する結果がえられたところである。この結果と求められる能力を合わせて考えると、次のことが考えられる。役割と求められる能力の関係に関する分析結果によると、新規事業の開拓というような戦略策定・実行の役割を果たすためには、行動力、先見力、企画力、判断力、情報分析力や人望といった能力が必要となっている。しかし表4からわかるように、多くの企業では、ミドル・マネジャーがこれらの能力を求められていない。その結果として、これらの能力が低いため、たとえミドル・マネジャーが懸命に努力しようとしても、新規事業の開拓の役割に期待する結果が十分に生み出せず、仕事に対する満足度が低下するだけでなく、組織からも満足できる処遇が得られないこととなってしまっているのであろう。

第2に、事業環境の変化への対応の役割は、仕事の質、そして仕事における裁量・権限に対する満足度にプラスの影響を与えているという結果が得られている。また役割と求められる能力との関係に関する分析結果によれば、事業環境の変化への対応の役割を果たすためには、先見力、課題達成力、判断力、情報分析力やコンプライアンス意識といった能力が求められることとなっている。その意味で、これらのような能力が高ければ、事業環境の変化への対応の役割を十分に果たすことができ、満足度も高まるだろう。しかし、表4からわかるように、多くの企業では、このような能力をあまり求めていない。もしこれが事実だとすれば、実際に多くのミドル・マネジャーのこれらの能力がそれほど高くないことも容易に考えられる。したがって、逆説的に、事業環境の変化への対応の役割にも期待できる結果が生み出せないため、仕事への満足度が実は高くないのではないかと考えられるだろう。

第3に、部下の育成は仕事の責任の大きさに対する満足度にプラスの影響を与えている結果が得られている。また表3に示されているように、多くの企業において、部下の育成はミドル・マネジャーの重要な役割として求められている。さらに役割と求められる能力に関する分析結果によると、部下の育成には、人材育成力とバランス感覚といった能力が必要となっている。以上の分析結果から、多くのミドル・マネジャーは、期待される部下の育成の役割に必要な人材育成力をもっているため、その役割に期待する結果を生み出すことができた結果、仕事の責任の大きさに対する満足度も高くなっている。

第4に、組織内での処遇に対する満足度について、担当部署目標の達成、担当部署の管理、組織能力の向上、次世代管理職の育成といった役割がプラスの影響を与えている結果が得られている。一方、表3からわかるように、担当部署目標の達成はすべての役割の中で最も期待されている役割となっている。また、役割と求められる能力との関係に関する分析結果によると、担当部署目標の達成の役割を果たすためには、行動力と先見力といった能力が求められている。したがって、多くのミドル・マネジャーは、少なくとも高い行動力をもっているため、担当部署目標の達成の役割を十分に果たせた結果、組織から満足できる処遇が得られたのだろう。

第5に、表3からわかるように、業務の効率化はミドル・マネジャーの重要な役割の1つとして取り上げられているが、仕事への満足度と組織内での処遇への満足度に対していずれも有意の結果が得られなかった。その理由として、ミドル・マネジャーにとって、業務の効率化の役割は日常の業務推進において極めて基本的な役割として考えられているため、顕著な差が見られなかったであろう。

以上の分析から次のことが考えられる。ミドル・マネジャーが期待される戦略策定・実行の役割とそれに対応する能力との間にギャップが存在しているため、その役割が十分に発揮できず、結果、仕事や組織に対する満足度が低下してしまった。これに対して、組織から期待される部下の育成の役割や担当部

署目標の達成の役割と、それらの役割を果たすために必要となる能力の間がフィットしているため、ミドル・マネジャーがそれらの役割を十分に発揮することができ、その結果、仕事や組織に対する満足度が高まったのであろう。この結果から本論文の仮説3が検証されたと言えよう。

第6に、この推定結果から次の結果も得られた。ビジネス環境の変化のスピードが激しくなったにもかかわらず、ミドル・マネジャーの仕事の量や仕事における裁量・権限における満足度が高まったという結果が興味深い。おそらくビジネス環境の変化が速くなると、ミドル・マネジャーがそれを理由に、担当部署目標の達成の役割に集中することができ、また自分の裁量・権限の拡大により仕事がより容易に進められることになったのではないかと考えられる。一方、成果主義の導入によって、短期的な成果が求められるようになっているため、ミドル・マネジャーは仕事の量が増えただけではなく、仕事への責任も重くなった。しかし、それに対応する能力（例えば、先見力など）が高まっていないため、期待される成果を達成することができず、仕事や組織に対する満足度が下がってしまったかもしれない。

表7. 満足度への影響要因に関する分析結果

	job-v	job-q	job-r	job-a	org-t
mid_d	1.030 (0.14)	0.605 (0.14)	0.995 (0.14)	0.654 (0.14)	1.915* (0.14)
larg_d	1.324 (0.16)	2.875*** (0.16)	2.234** (0.16)	1.814* (0.16)	2.027** (0.16)
upper_d	3.287*** (0.14)	3.689*** (0.14)	2.146** (0.14)	2.290** (0.14)	2.458** (0.14)
gender_d	-0.573 (0.31)	-1.115 (0.31)	-1.814* (0.31)	-2.291** (0.31)	-2.688*** (0.31)
overt	-3.355*** (0.05)	-0.800 (0.05)	-1.235 (0.05)	-0.195 (0.05)	0.110 (0.05)
cha	2.316** (0.14)	1.353 (0.14)	1.577 (0.14)	1.980** (0.14)	0.572 (0.14)
spe	1.704* (0.14)	-0.470 (0.14)	0.795 (0.14)	-0.050 (0.14)	0.398 (0.14)
per	-2.740*** (0.17)	-1.571 (0.16)	-2.507** (0.17)	-2.731*** (0.17)	-4.233*** (0.17)
tvo	-2.121** (0.14)	-1.619 (0.14)	-0.027 (0.14)	-0.752 (0.14)	-1.288 (0.14)
gco	-1.956* (0.19)	0.144 (0.19)	0.914 (0.19)	0.494 (0.19)	1.230 (0.19)
role-3	0.281 (0.15)	0.433 (0.15)	-0.005 (0.15)	0.447 (0.15)	1.807* (0.15)
role-4	0.829 (0.15)	0.945 (0.15)	0.484 (0.15)	0.817 (0.15)	1.928* (0.15)
role-6	-3.237*** (0.25)	-2.267** (0.25)	-2.229** (0.25)	-3.301*** (0.25)	-1.965** (0.25)
role-7	1.082 (0.24)	2.894*** (0.24)	2.970*** (0.24)	1.037 (0.24)	1.465 (0.24)
role-10	-0.437 (0.17)	1.022 (0.17)	0.882 (0.17)	0.268 (0.17)	1.654* (0.17)
role-11	-1.322 (0.21)	-0.467 (0.21)	-1.822* (0.21)	-0.832 (0.21)	-0.625 (0.21)
role-13	-0.174 (0.14)	0.971 (0.14)	1.724* (0.14)	-0.116 (0.14)	-0.183 (0.14)
role-14	0.735 (0.22)	0.827 (0.22)	1.465 (0.23)	2.548** (0.22)	2.360** (0.22)
sumple size	347	348	348	348	348
pseudo R-sq	0.081	0.056	0.064	0.060	0.074
likelihood	-454.3	-465.3	-437.5	-461.0	-465.6
chi2	79.89	55.08	60.31	59.14	73.87

注:()内の値は標準誤差である。***は1%, **は5%, *は10%で統計的に有意であることを示す。

表8. ミドル・マネジャーの満足度への影響要因の推定結果（有意）のまとめ

		仕事の量 (job-v)	仕事の内容 (質) (job-q)	仕事の責任の 大きさ (job-r)	仕事における 裁量・権限 (job-a)	組織内での 処遇 (org-t)
役割	+		事業環境の変化への対応	部下の育成	事業環境の変化への対応 次世代管理職の育成	担当部署目標の達成 担当部署の管理 組織能力の向上 次世代管理職の育成
	-	新規事業の開拓	新規事業の開拓	新規事業の開拓 生産性の向上	新規事業の開拓	新規事業の開拓
ビジネス環境	+	変化のスピード 専門性			変化のスピード	
	-	成果主義 業務量の増加 国際競争		成果主義	成果主義	成果主義
個人特徴	+	部長ダミー	大企業ダミー 部長ダミー	大企業ダミー 部長ダミー	大企業ダミー 部長ダミー	中堅企業ダミー 大企業ダミー 部長ダミー
	-	超過勤務		男性ダミー	男性ダミー	男性ダミー

4. 結論

まず、ミドル・マネジャーの役割と求められる能力との関係について分析した結果、多くの日本企業では、両者の間に2つのギャップが存在していると言えよう。第1のギャップは、企業がミドル・マネジャーに主に業務推進の役割を求めているが、その役割を果たすための能力があまり重視されず、むしろ集団維持の役割を果たすための能力がより重要視されているところである。第2のギャップは、外部環境の変化により、ミドル・マネジャーが新規事業の開拓や事業環境の変化への対応といった戦略策定・実行の役割を求められているのに対して、企業は、このような役割をミドル・マネジャーにあまり求めておらず、またそれに必要となる先見力、企画力、判断力、情報分析力や交渉力といった能力もあまり求めていないところである。

そして、以上2つのギャップがミドル・マネジャーの仕事に期待する結果への影響を考えると、第1のギャップはそれほど大きな影響にはならないと

考えられる。その理由として、おそらく多くの企業は、ミドル・マネジャーに対してこれまで担当部署目標の達成といった業務推進の役割と、部下の育成といった集団維持の役割を求め、そしてこれらの役割を果たすための能力として、行動力や人材育成力を求めてきたため、ミドル・マネジャーはその役割を概ね果たしているだろう。ただ、業務推進の役割を果たすためには、今後ミドル・マネジャーの先見力をより強化する必要があるだろう。

しかし、第2のギャップは、ミドル・マネジャーの仕事や組織に対する満足度に大きな影響を与えている。この点を最も強調したい。

国際競争がますます激しくなり、また情報技術も著しく普及するようになってい今日では、企業の競争環境が過去と比べられないほど複雑となり、不確実性もより高くなっている。そのため、ミドル・マネジャーが、新規事業の開拓、事業環境の変化への対応といった戦略策定・実行の役割を求められるようになっていっている。またこのような戦略策定・実行の役割を果たすためには、ミドル・マネジャーの行動力、先見力、企画力、判断力、情報分析力や交渉力などが求められている。しかし、多くの企業では、その役割を果たすための行動力は求めているが、先見力、企画力、判断力、情報分析力や交渉力をあまり求めていない。その結果、ミドル・マネジャーの期待される戦略策定・実行の役割が十分に果たせず、期待する結果も生み出すことができないという問題が生じたのである。したがって、日本企業にとって、今後ミドル・マネジャーの先見力、企画力、判断力、情報分析力や交渉力を如何に高めるかが大きな課題になるだろう。

なお、本論文にはいくつかの課題が残されている。まず、リーダーシップ論の視点から、「課題（仕事）や業務関連」と「人間（対人関係）関連」という2つの行動次元から検討する必要があると指摘されている²。この視点から、ミドル・マネジャーが変革型リーダーとしての役割を果たすためには、戦略策定と戦略実行の両方の役割を果たす必要があるが、この2つの役割に必要とする能力が異なっており、また両者とも不可欠となることが考えられる。しかし、

本論文では、ミドル・マネジャーの戦略策定の役割と戦略実行の役割が業務推進の役割と集団維持の役割とは異なっていることを強調するため、一緒の類型に入れて分析を行っていた。今後、戦略策定の役割と戦略実行の役割を区別したうえ、それぞれ必要とする能力との関係を分析する必要がある。

そして、アンケートにはミドル・マネジャーが実際にどのような役割を果たしたか、またどのような能力を持っているかについての情報がないため、ミドル・マネジャー自身が主観的に認識している期待役割と求められる能力から両者の関係を推測するしかできなかった。さらに、ミドル・マネジャーの仕事と組織に対する満足度といった主観的な情報しか用いることができなかった。そのため、仮説検証には限界が残されている。今後ミドル・マネジャーが実際に持つ能力と果たした役割、そして仕事の結果についての客観的な情報が含まれているデータに基づいた分析を期待し、論文を締めくくる。

注：

1. この表記は、統計分析の便宜上のため、筆者が加えたものである。以下同様。
2. 金井・高橋（2004）p.193を参照。

謝辞：本研究について、JSPS 科研費基盤研究（C）（課題番号 16K03857，研究代表者 馬駿）の助成を受けています。また本研究の分析に当たり、一般社団法人・日本経営協会のご厚意により、『第6回日本のミドル・マネジャー意識調査』（2016年）の個票データをご提供いただきました。ここに記して心から感謝の意を申し上げます。

参考文献：

- Henry Mintzberg（1980）*The Nature of Managerial Work*, Prentice Hall.（奥村 哲史，須貝 栄（翻訳）『マネジャーの仕事』（1993），白桃書房
- ヘンリー・ミンツバーグ（2011）『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』池村千秋訳，日経BP社。

- 白石久喜 (2008) 「ミドル・マネジャーの役割再設計」『Works Review』Vol.3, pp.74-87。
- 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。
- 金井壽宏・高橋潔 (2004) 『組織行動の考え方』東洋経済新報社。
- 久米功一・中村天江 (2020) 「日・米・中の管理職の働き方——ジョブ型雇用を目指す日本企業への示唆」『日本労働研究雑誌』No.725, pp.19-30。
- 三品和広 (2004) 『戦略不全の論理』経済新報社。
- 西村孝史・西岡由美 (2014) 「ミドル・マネジャーの役割が組織パフォーマンスに与える影響——戦略的人的資源管理の視点から」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』No.17, pp.137-142。
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実 (2007) 『組織の〈重さ〉』日本経済新聞出版社。
- 田中聡・中原淳 (2017) 「新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に関する実証的研究」『経営行動科学』第30巻第1号, pp.13-29。
- 都留康・守島基博 (2012) 『世界の工場から世界の開発拠点』東洋経済新報社。
- 徐彬如・馬駿 (2020) 「サービス組織における従業員満足と顧客成果に与える影響：文献レビュー」『富山大学紀要・富大経済論集』第66巻第1・2・3合併号, pp.275-297。

提出年月日：2021年10月4日

付録表：各変数の記述統計値

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
mid_d	348	0.276	0.448	0	1
larg_d	348	0.221	0.416	0	1
maker_d	348	0.368	0.483	0	1
upper_d	348	0.330	0.471	0	1
mtask_d	348	0.402	0.491	0	1
gender_d	348	0.960	0.197	0	1
sub_n	348	22.543	109.475	1	1900
age	348	49.503	6.812	31	64
overt	348	2.974	1.314	1	7
role-1	348	0.167	0.373	0	1
role-2	348	0.305	0.461	0	1
role-3	348	0.376	0.485	0	1
role-4	348	0.287	0.453	0	1
role-5	348	0.109	0.312	0	1
role-6	348	0.075	0.263	0	1
role-7	348	0.075	0.263	0	1
role-8	348	0.057	0.233	0	1
role-9	348	0.316	0.466	0	1
role-10	348	0.195	0.397	0	1
role-11	348	0.109	0.312	0	1
role-12	348	0.126	0.333	0	1
role-13	348	0.348	0.477	0	1
role-14	348	0.092	0.289	0	1
lead	348	0.667	0.472	0	1
acti	348	0.402	0.491	0	1
plan	348	0.267	0.443	0	1
fore	348	0.149	0.357	0	1
coma	348	0.437	0.497	0	1
traï	348	0.365	0.482	0	1
achi	348	0.239	0.427	0	1
barg	347	0.176	0.381	0	1
judg	348	0.267	0.443	0	1
inan	348	0.170	0.376	0	1
comu	348	0.230	0.421	0	1
jobk	348	0.175	0.381	0	1
coms	348	0.124	0.330	0	1
fins	348	0.055	0.228	0	1
bals	348	0.126	0.333	0	1
popu	348	0.049	0.216	0	1
cha	348	0.330	0.471	0	1
spe	348	0.316	0.466	0	1
per	348	0.172	0.378	0	1
inf	348	0.161	0.368	0	1
tdi	348	0.414	0.493	0	1
tvo	348	0.302	0.460	0	1
gco	348	0.118	0.323	0	1
com	348	0.184	0.388	0	1
ict	348	0.080	0.272	0	1
job-v	347	3.161	1.027	1	5
job-q	348	3.307	1.024	1	5
job-r	348	3.420	0.955	1	5
job-a	348	3.250	1.012	1	5
job-t	348	3.195	1.061	1	5

