



Recruit
Works
Institute

Works Discussion Paper Series

No.2

ミドルマネージャの役割が
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—

西村 孝史・西岡 由美

ミドルマネージャ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－

西村孝史（首都大学東京大学院社会科学研究所）

西岡由美（立正大学経営学部）

2015年4月17日

要約

本研究の目的は、戦略的人的資源管理（以下、SHRM）研究の立場から、ミドルマネージャ（以下、ミドル）の役割を明らかにしたうえで、ミドルの役割が組織パフォーマンスに与える影響を検討することである。なお、本研究におけるミドルとは、「現場メンバーを管理している課長クラスの組織長」（35歳から45歳程度の管理職層）を指す。

分析の結果、ミドルの役割のうち情報伝達の役割が財務パフォーマンスに直接的な影響を有することが明らかになった。また、部下育成の役割が、大卒新卒3年以内の離職率低下に寄与することが明らかになった。以上のことから、本研究の理論的なインプリケーションとして（1）ミドルの役割を4つに類型化したうえで、これらと客観的指標を用いて検討した点、（2）これまで並列的、あるいは状況依存的に捉えられることの多かったミドルの役割を階層的に捉えることで、既存研究で指摘されていたミドルの役割間の整合性を図ることができた点を指摘する。

キーワード：ミドルマネージャ、部下育成、情報伝達、階層性、財務パフォーマンス

本ディスカッションペーパーの内容や意見は、全て執筆者の個人的見解であり、所属する機関およびリクルートワークス研究所の見解を示すものではありません。

1. 問題意識

本稿の目的は、ミドルマネージャ（以下、ミドル）の役割を明らかにしたうえで、ミドルの役割が財務パフォーマンスに与える影響を2次データ分析から検討することである。本稿でのミドルとは、再分析に用いた質問紙に基づいて「現場メンバーを管理している課長クラスの組織長」であり、35歳から45歳程度の管理職層を指す。

ミドルは、職場マネジメントの要である。なぜならミドルは、部門業績を達成するための損益責任を負う立場に居ながら、同時に、部下の管理責任を負う「組織管理者」でもあり、かつ現在の利益だけでなく、将来的な利益を生み出すための取組みを同時並行で行わなければならないからである（Kotter, 1999）。また、組織社会化の観点から見ると、上司が新人の早期離職意思に影響を与えるほか、その後のキャリア選択に重要な役割も担っていることから「部下育成」責任者としての顔も持っている（富士ゼロックス総合教育研究所編, 2009; 毛呂, 2010）。さらに「情報伝達者」として経営層（トップ）と現場（ロー）をつなぐ結節点としての役割を持つほか（Nonaka, 1988）、部下が処理できない案件に対応する「例外対応」者として実際に交渉の矢面に立ち（金井, 1983）、会社の代表者としての側面も有している（Mintzberg, 1973）。

このような多彩な側面を持つミドルの役割が、2000年代に入り変化している（野田, 2008; 白石, 2008）。例えば、30代、40代のメンタルヘルス疾患の増加や各種の法令遵守による役割の増加、企業の労務構成の変化に伴う組織単位の縮小の結果、管理職のプレイヤー（プレイング・マネージャ）化の進展などが指摘されている。これらの結果は、いずれもミドルの置かれている環境が変化していることを示すと共に、環境の変化に伴いミドルに求められる役割も変化している可能性を示唆する。

しかし、先行研究を見ると、ミドルに関する理念型は様々な研究で提示されているものの、それらミドルの役割同士の関係性がどのようなものであるのか、ミドルの役割と企業の経営戦略との関わり、あるいは最終的な財務パフォーマンスとの関連性に言及した実証研究はほとんどなされていない。

そこで本稿では以下の2点を検討する。第1に、先行研究に基づいて企業が求めるミドルの役割を確認し、ミドルの役割と財務パフォーマンスとの関連性を明らかにする。第2に、ミドルの役割同士の関係性を検討することで企業におけるミドルの役割を立体的に把握する。

2. 先行研究と仮説

ミドルの研究は、国内外に数多く存在する。ミドルの役割に最初に言及したとされるKatz and Kahn (1966)の研究では、企業内で求められる役割が役職を上がるにつれて変化していくことを指摘し、テクニカルスキル、ヒューマンスキル、コンセプトチュアルスキルの3つの割合が変化していくことを示した。

その後、管理者行動論を中心にミドルの役割としては、業務を管理するパフォーマンス機能と集団の維持をするメンテナンス機能の2つが広く用いられてきた（金井, 1983; 1991; 楠見, 1999）。

パフォーマンスとメンテナンス機能といった役割以外にも、ミドルは、Nonaka (1988)

や Nonaka and Takeuchi (1995) が主張するように、情報を把握している現場の従業員と会社の方向性を示すトップとの連結点としての役割を担い、ミドル・アップダウン・マネジメントとして組織内における情報伝達機能も担うことが指摘されている。あるいは、Floyd and Wooldridge (1997; 2000) が指摘するように、ミドルからの情報の発信が重要であるという主張もある。例えば、村上 (2010a; 2010b) は、ミドルがトップに伝達する情報を戦略に関する情報とネガティブな情報の2つに分け、さらに情報伝達に影響を与える要因についても個人的要因と組織的要因とに分けてその重要性を論じている。

ミドルの役割を組織的要因の観点から見ると、近年では仕事の高度化や人員不足からミドルが管理職になっても前線に立って交渉にあたる姿が指摘されている (野田, 2008)。つまり、ミドルは、通常の組織の管理業務だけでなく、社内外の突発的な出来事にも対応しなければならない役割も負っているのである。

こうしたミドルの役割 (組織管理, 部下育成, 情報伝達, 例外対応) は、いずれも企業にとって重要な役割であることから、それぞれの役割が財務パフォーマンスに影響を与えることが予想される。

また戦略人材マネジメント研究では、人材マネジメントが企業業績に影響を与えることが主張されており (Huselid, 1995; Delery and Doty, 1996; Datta, Guthrie and Wright, 2005), 近年では、人材マネジメントと企業業績の間をつなぐブラックボックスを説明するメカニズムとして、風土 (Bowen and Ostroff, 2004) や運用 (Becker and Huselid, 2006), 自社の人材像 (西岡・西村, 2013) などが主張されている。本稿で取り扱うミドルマネージャの役割も、人材マネジメントの影響を受けるという点でブラックボックスの説明枠組みの1つとなりうるが、ミドルの役割に関する研究の多くが理念型としての提言にとどまり、財務パフォーマンスと結びつけて実証的に検討した研究はほとんど存在しない。そこで、まずはミドルの役割と財務パフォーマンスとの関連性を把握すべく仮説 1-1 から仮説 1-4 まで4つの仮説を導出した。

仮説 1-1 組織管理は、財務パフォーマンスに正の影響を与える

仮説 1-2 部下育成は、財務パフォーマンスに正の影響を与える

仮説 1-3 情報伝達は、財務パフォーマンスに正の影響を与える

仮説 1-4 例外対応は、財務パフォーマンスに正の影響を与える

さらに、戦略人材マネジメント研究では、ミドルの役割は、企業が採用する競争戦略との関連性から導出されることが指摘されている (Schuler and Jackson, 1987; Wright and McMahan, 1992; Delery and Shaw, 2001)。これらの先行研究では、行動的視点 (behavioral perspective) に基づいた競争戦略によって従業員の役割が規定され、人材マネジメントが役割行動を促すように従業員を水路付けしていくことが主張されている。特に、Schuler and Jackson (1987) では、Porter (1980) の3つの一般戦略 (コストリーダーシップ・差別化・集中戦略) に応じて求められる役割が異なることが主張されている。まず、コストリーダーシップ戦略では、コストの優位性を求めるために組織の業績管理や進捗管理を行うことが重要であると指摘されている。したがって、ミドルの役割のうち組

織管理の役割は、コストリーダーシップ戦略の効果を促進することが予想される。

次に、差別化戦略は、顧客から見た製品・サービスの特異性をもって競争優位を構築する。そのため、従業員が提供する人的資本や行動を通じて模倣困難な製品・サービスが生まれ出されると捉えれば、人的資本を高める部下育成の役割が重要になると考えられる。

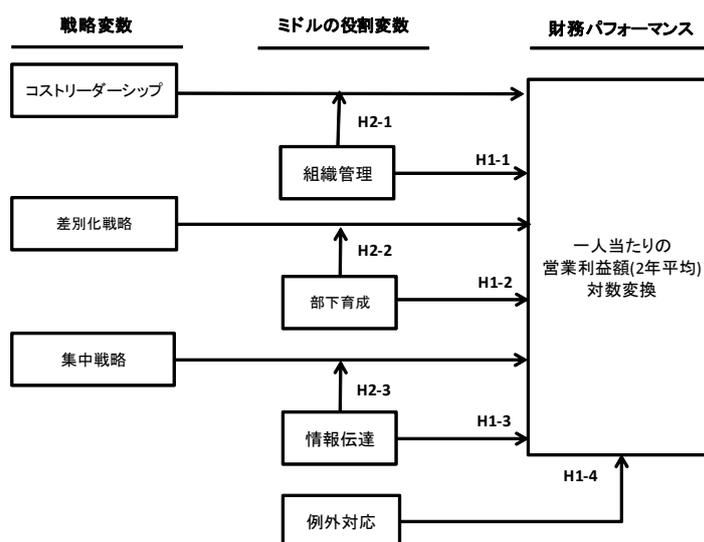
最後に、集中戦略は、特定のセグメントに資源を集中的に投下することで高い利益率の確保を目指す戦略である。そのため特定のセグメントで素早い決断と正確な情報が求められることから、トップからボトムの戦略的な情報の浸透、あるいはボトムからトップへの現場情報の吸い上げを素早く実施する必要がある。

仮説 2-1 組織管理の役割は、コストリーダーシップ戦略が財務パフォーマンスに与える影響を調整する

仮説 2-2 部下育成の役割は、差別化戦略が財務パフォーマンスに与える影響を調整する

仮説 2-3 情報伝達の役割は、集中戦略が財務パフォーマンスに与える影響を調整する

図 1 分析枠組み



3. 分析手続き

3.1. データ

分析に用いたデータは、「ワークス人材マネジメント調査」(以下、「人材マネジメント調査」)である。同調査は、日本のリーディングカンパニー511社の人事責任者を対象に、リクルートワークス研究所が隔年で実施している企業調査(質問紙調査)である。本稿で用いているのは、2007年に実施された調査であり、同年調査は特にミドルに関する数多くの設問が展開されている。調査期間は、2007年8月24日から2008年1月11日に設定され、有効回収数は156社(回収率31%)である。

回答企業の産業は、製造業が多く全体の43.5%を占め、次いで多いのは、金融・保険業12.2%、その他サービス業9.6%であった。売上高は、平均値で約1兆8,977億円(標準

偏差: 3兆7,379億円) , 営業利益1,159億円(標準偏差: 2,492億円), 従業員数は7,679名(標準偏差: 10,758名)。ミドルからトップまでの階層数は平均2.99階層で, 組織の中で管理職の占める割合は, 10%から30%を選択する企業が, 全体の62.8%である。これらのデータから回答企業は, 製造業を中心とした極めて大規模な企業であると予想される。

3.2. 変数の設定

3.2.1. 従属変数: 対数変換した2年間平均の1人当たりの営業利益額

「人材マネジメント調査」の回答企業と財務データのマッチングを行った。具体的には, プロネクサスが提供する企業情報データベース(eol)を用いて, 質問紙調査が実施された年以降の営業利益額を取得した。営業利益の金額はGDPデフレーターを考慮して金額を補正したうえで対数変換した値を用いた。また, 調査年度のみでは因果の特定が困難になることに加え, 各年度だけではマクロの経済要因も多く含まれることから2007年度と2008年度の2年間の平均を用いた。多くの研究では3年程度の平均利益額を用いる(例えば, Huselid, 1995)が, 2009年度についてはリーマンショックの影響によるノイズが大きいことから, ミドルの役割を正確に捉えるために, 本分析では2年間の平均営業利益を用いることとした。

また, 「人材マネジメント調査」には人事責任者による主観尺度が同時に収録されているが, 既存研究で指摘されているようなコモンメソッドバイアス(西村, 2013)を極力回避しつつ, 因果の妥当性を高めるべく, 客観的な指標である1人当たり営業利益を用いた。営業利益を用いたのは, 売上高よりも直接的に本業での競争力を反映しているからである。

3.2.2. ミドルマネージャの役割

ミドルには, 多くの役割が求められている。「人材マネジメント調査」のうち, 金井(1991)をもとに作成されたミドルマネージャの役割の変化に関する11項目(5点尺度)について探索的因子分析を行った(バリマックス回転, 主因子法, 固有値1以上を採用)。因子分析の結果, 白石(2008)と同様に先行研究が示す4つの因子が抽出された(表1)。

因子1は, 「部下を動機付け, そのモチベーションを維持・管理する」「部下を育成する」の因子負荷量が高いことから「部下育成」因子と名付け, 3項目の総和の平均を用いた。部下育成尺度が高いほど, ミドルに部下管理が求められることを示す(クロンバックの $\alpha=0.81$, 平均値=3.90, 標準偏差=0.68)。

因子2は, 「自分の組織の方針や戦略を立て, それを発信, 浸透させる」「自分の組織を変革, 改善する」「組織運営に気を配り, アウトプットスピードを高める」「自分の組織の業績(予算・実績)を管理する」の4項目からなり, 「組織管理」尺度と名付けた。組織管理尺度は4項目の総和の平均を用い, この尺度が高いほど, ミドルにとって組織管理の役割がより重要であることを示す(クロンバックの $\alpha=0.77$, 平均値=3.97, 標準偏差=0.59)。

因子3は, 「例外対応」尺度である。組織の基本原則が「分業」と「調整」であるから, 下位職位の従業員で処理できない案件の対応をしたり, 「普段と違った出来事」に対応することが求められるのもミドルの役割の1つである。あるいは社外との交渉や調整を担う役割とも言える。例外対応尺度は, 「社内外, 部門内外でのトラブルを速やかに解決する」「社

内外、部門内外との交渉・連絡・調整の責任を果たす」の2項目の平均によって構成され、例外対応尺度が高いほど、ミドルが社内外の交渉の矢面に立たなければならない状況を示す（クロンバックの $\alpha=0.78$, 平均値=3.59, 標準偏差=0.59）。

因子4は、「情報伝達」尺度である。「経営情報を部下へ伝達する」「現場情報を上司へ伝達する」の2項目の平均によって構成される。Likert (1961) の連結ピンモデルや Nonaka (1988) や Nonaka and Takeuchi (1995) のミドル・アップダウン・マネジメントに見られるように、ミドルは、経営層からの指示を下位職位に翻訳し伝達する役割を持つと同時に、現場から上がってきた現場の生の声を吸い上げて経営層に伝達する役割を担っている（クロンバックの $\alpha=0.68$, 平均値=3.70, 標準偏差=0.64）。

「部下育成」「組織管理」「例外対応」「情報伝達」の4つの役割は、いずれもミドルにとって欠かせない役割である。ミドルは日常的な業務に加えて4つの役割のバランスをとりながら活動を行っている。また、4つの役割の平均値を見ると、いずれも3点を超えているが、組織管理の平均値が最も高く、次いで部下育成のスコアが高いことから、ミドルに求められる主な役割は、組織管理と部下育成であることが窺える（表1）。

表1 ミドルマネージャの役割に関する因子分析

因子名称 質問項目	部下育成	組織管理	例外対応	情報伝達
	1	2	3	4
1 部下を動機付け、そのモチベーションを維持・管理する	0.901	0.271	0.058	0.042
2 部下を育成する	0.856	0.196	0.027	0.105
3 部下の評価や査定を行う	0.502	0.050	0.155	0.254
4 自分の組織の方針や戦略を立て、それを発信、浸透させる	0.074	0.913	0.022	0.122
5 自分の組織を変革、改善する	0.324	0.604	0.154	0.204
6 組織運営に気を配り、アウトプットスピードを高める	0.115	0.553	0.142	0.132
7 自分の組織の業績(予算・実績)を管理する	0.243	0.409	0.089	0.299
8 社内外、部門内外でのトラブルを速やかに解決する	0.135	0.103	0.790	0.057
9 社内外、部門内外との交渉・連絡・調整の責任を果たす	0.033	0.136	0.786	0.144
10 経営情報を部下へ伝達する	0.096	0.172	0.091	0.836
11 現場情報を上司へ伝達する	0.192	0.296	0.126	0.502
固有値	2.044	1.932	1.346	1.215
分散(%)	18.58	17.56	12.24	11.05
累積(%)	18.58	36.14	48.38	59.43
クロンバックの α	0.812	0.766	0.784	0.681
平均値	3.90	3.97	3.59	3.70

注：バリマックス回転（主因子法）による

3.2.3. コントロール変数

産業変数は、江夏 (2011) を参考に、社会インフラ業ダミー、卸・小売業ダミー、金融・不動産業ダミー、サービス業ダミーを設定した（製造業を基準にそれぞれ該当=1, 非該当=0）。また、企業変数として対数変換した2007年度の従業員数、売上高成長率（2008年度の売上高-2007年度の売上高/2007年度の売上高）、管理職（課長職相当以上）比率（1: 10%未満, 2: 10~30%未満, 3: 30~50%未満, 4: 50~70%未満, 5: 70%以上）、ミドルからトップまでの階層数が用いられている¹。他にも日経 NEEDS- Financial QUEST から収集したデータを結合し、Huselid (1995) および Datta et al (2005) で用いられているコントロール変数を参考に、資本集約度、海外売上高比率を投入している²。

戦略変数は、一般戦略 (Porter, 1980) の3つの戦略変数（コストリーダーシップ・差別化・集中戦略）³で5点尺度（全くその通り~1点:全く違う）を用いている。いずれも

点数が高いほど、自社がその戦略を志向していることを意味する。

4. 分析結果

4.1. 重回帰分析結果

1人当たり営業利益を従属変数としてミドルの4つの役割とコントロール変数を独立変数とした階層的重回帰分析を実施した⁴(表2)。階層的重回帰分析は、Model1からModel4の4つのモデルから構成されており、Model1は、コントロール変数と4つの役割が投入されたモデルであり、Model2からModel4は、それぞれ戦略とミドルの役割の交互作用項が投入されている。なお、交互作用項は、平均値の修正手続き(mean centering)を実施したうえで投入されている。

分析の結果、第1に、10%水準であるがミドルの役割の中で唯一統計的に有意に正の影響を与えていたものは、情報伝達であった。第2に、戦略変数ではコストリーダーシップ戦略と集中戦略がモデルによって正の方向に影響を与えていた。第3に、集中戦略と情報伝達の交互作用項が正の方向に影響を与えており、集中戦略と情報伝達が組み合わさることで1人当たり営業利益を高めることが判明した。

以上のことから、仮説1では、仮説1-3は支持されたものの、それ以外の仮説1-1、1-2、1-4は、支持されなかった。また、仮説2は仮説2-3が支持され、仮説2-1、2-2は支持されなかった。

表2 階層的重回帰分析(従属変数:対数変換後の1人当たりの営業利益額(2年平均))

変数	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE
(定数)	-0.817 (1.181)		-0.722 (1.197)		-0.589 (1.216)		-1.351 (1.202)	
社会インフラ業ダミー	-0.043 (0.217)		-0.036 (0.220)		-0.041 (0.217)		-0.046 (0.215)	
卸・小売業ダミー	-0.053 (0.232)		-0.049 (0.234)		-0.037 (0.239)		-0.053 (0.230)	
金融・不動産業ダミー	0.145 (0.220) *		0.149 (0.222) *		0.157 (0.224) *		0.149 (0.218) *	
サービス業ダミー	0.026 (0.231)		0.033 (0.233)		0.029 (0.231)		0.034 (0.229)	
従業員数(対数)	-0.075 (0.070)		-0.067 (0.071)		-0.063 (0.071)		-0.079 (0.069)	
資本集約度	0.286 (0.100) ***		0.280 (0.101) ***		0.280 (0.101) ***		0.297 (0.099) ***	
売上高成長率	0.148 (0.773) *		0.150 (0.776) *		0.154 (0.777) *		0.158 (0.767) *	
海外売上高比率	0.139 (0.006) *		0.135 (0.006)		0.139 (0.006) *		0.142 (0.006) *	
管理職比率	0.109 (0.113)		0.113 (0.114)		0.108 (0.114)		0.101 (0.113)	
ミドルからの組織階層数	-0.138 (0.051) *		-0.137 (0.051) *		-0.146 (0.051) *		-0.133 (0.050) *	
コストリーダーシップ戦略	0.151 (0.068) *		0.112 (0.090)		0.147 (0.068) *		0.125 (0.068)	
差別化戦略	0.007 (0.077)		0.010 (0.077)		-0.077 (0.126)		0.025 (0.077)	
集中戦略	0.096 (0.063)		0.099 (0.064)		0.090 (0.064)		0.268 (0.094) **	
部下育成	0.024 (0.116)		0.022 (0.116)		0.019 (0.116)		0.004 (0.115)	
組織管理	-0.056 (0.148)		-0.060 (0.148)		-0.050 (0.148)		-0.037 (0.147)	
例外対応	0.013 (0.123)		0.013 (0.124)		0.012 (0.124)		0.017 (0.122)	
情報伝達	0.153 (0.126) *		0.156 (0.127) *		0.164 (0.128) *		0.166 (0.125) *	
コストリーダーシップ戦略×組織管理			-0.058 (0.107)					
差別化戦略×部下育成					-0.106 (0.118)			
集中戦略×情報伝達							0.232 (0.092) **	
F値		2.166 ***		2.051 **		2.076 ***		2.288 ***
Adj R ²		0.113		0.109		0.111		0.130

注: *.05<p<.10; **.01<p<.05; ***p<.01

4.2. 追加分析 1

1人当たり営業利益を従属変数とした重回帰分析では、ミドルの役割のうち、直接的な影響を確認できたのは情報伝達のみであった。では、ミドルの役割のうち企業にメリットをもたらすのは、情報伝達だけなのであろうか。本節では、追加分析として大卒新卒採用者の入社3年以内の離職率を従属変数とした重回帰分析を実施した。離職率は、組織行動論でもパフォーマンス変数の先行要因として挙げられているほか(Price, 2004; 山本,

2009), 人材マネジメントでも財務パフォーマンスに影響を与える変数として挙げられている (Huselid, 1995; Shaw, Duffy, Johnson and Lockhart, 2005; Jiang, Lepak, Hu and Bear, 2012)。また, 新卒採用の離職率を採用しているのは, 大卒新入社員にとって管理職であるミドルの存在が離職に大きな影響を与えるからであり, ミドルの役割との関係性をより明確に検討できるからである。ただし, 質問票では各社の具体的な離職率は尋ねておらず, 5点尺度(逆転項目)が用いられていることから, これを離職変数とする⁵。

分析の結果, 表3に示すように, いずれのモデルも部下育成が大卒新卒の3年以内の離職変数に正の方向に有意であった。しかし, 戦略とミドルの役割の交互作用項はいずれも有意ではなく, 回帰式全体のモデルの当てはまりの良さも低下していくことから, 大卒新卒の3年以内の離職変数とは関係がないと言える。

表3 階層的重回帰分析(大卒新卒3年以内の離職率:5点尺度)

変数	Model 5		Model 6		Model 7		Model 8	
	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE
(定数)	3.478 (1.023) ***		3.573 (1.037) ***		3.352 (1.056) ***		3.534 (1.056) ***	
社会インフラ業ダミー	0.025 (0.188)		0.033 (0.190)		0.025 (0.188)		0.026 (0.189)	
卸・小売業ダミー	-0.184 (0.201) **		-0.180 (0.202) **		-0.194 (0.207) **		-0.184 (0.202) **	
金融・不動産業ダミー	-0.051 (0.191)		-0.047 (0.192)		-0.059 (0.194)		-0.052 (0.192)	
サービス業ダミー	-0.317 (0.200) ***		-0.310 (0.202) ***		-0.319 (0.201) ***		-0.318 (0.201) ***	
従業員数(対数)	0.052 (0.061)		0.061 (0.061)		0.044 (0.062)		0.052 (0.061)	
資本集約度	-0.006 (0.087)		-0.012 (0.088)		-0.002 (0.087)		-0.007 (0.087)	
売上高成長率	-0.001 (0.670)		0.001 (0.672)		-0.005 (0.674)		-0.002 (0.674)	
海外売上高比率	0.166 (0.006) **		0.162 (0.006) **		0.167 (0.006) **		0.166 (0.006) **	
管理職比率	0.057 (0.098)		0.061 (0.099)		0.058 (0.099)		0.058 (0.099)	
ミドルからの組織階層数	0.018 (0.044)		0.019 (0.044)		0.023 (0.045)		0.017 (0.044)	
コストリーダーシップ戦略	-0.054 (0.059)		-0.098 (0.078)		-0.051 (0.059)		-0.051 (0.060)	
差別化戦略	-0.075 (0.067)		-0.071 (0.067)		-0.021 (0.110)		-0.077 (0.067)	
集中戦略	-0.007 (0.055)		-0.003 (0.055)		-0.003 (0.055)		-0.028 (0.083)	
部下育成	0.201 (0.100) **		0.198 (0.101) **		0.204 (0.101) **		0.203 (0.101) **	
組織管理	-0.044 (0.128)		-0.049 (0.129)		-0.048 (0.129)		-0.047 (0.129)	
例外対応	0.016 (0.107)		0.016 (0.107)		0.017 (0.107)		0.015 (0.107)	
情報伝達	0.002 (0.109)		0.005 (0.110)		-0.005 (0.111)		0.000 (0.110)	
コストリーダーシップ戦略×組織管理			-0.067 (0.093)					
差別化戦略×部下育成					0.068 (0.102)			
集中戦略×情報伝達							-0.028 (0.081)	
F値		2.089 **		1.985 **		1.977 **		1.962 **
Adj R ²		0.107		0.103		0.102		0.101

注: *.05<p<.10; **.01<p<.05; ***p<.01

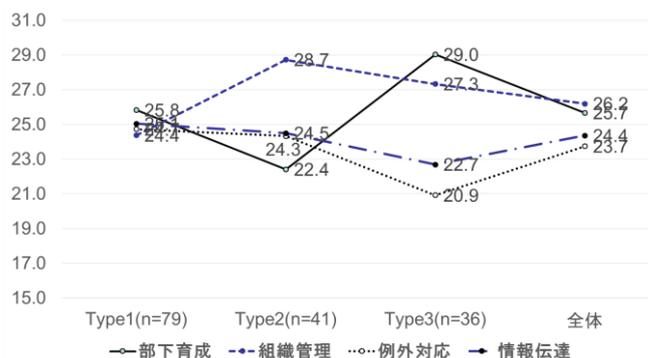
4.3. 追加分析 2

ここまでの分析では, ミドルの各役割の単独効果を検討してきたが, 実際にミドルは同時に複数の役割を担当している。ミドルは, 全ての役割を高い水準で実施できることが望ましいが, 限られた時間の中ではいずれかの役割を重視することは別の役割の比重を下げざるを得ないことが予想される。そこで, 部下育成, 組織管理, 例外対応, 情報伝達尺度を総計し, 合計を100%とした時の4つの構成比率を計算した。例えば, 部下育成の構成比率は, 「(部下育成尺度/4つの役割尺度の総計)×100」で示される。したがって, 構成比率にした役割尺度を全て足すと100%となる。構成比率に変換することで, ミドルが限られた時間の中で4つの仕事をいかなる割合で分配しているのかを捉えることができる。

4つの役割比率をクラスター分析にかけた結果, 図2にあるように3つのタイプが抽出された。Type1 (n=79)は, 部下育成が25.8%と最も大きい, 4つの役割が比較的均衡している企業である。Type2 (n=41)は, 組織管理に重点を置いている企業である。Type3 (n=39)は, 4つの役割のうち, 2つずつに分かれて2極化している企業である。すなわち, 部下育成と組織管理に全体の51.9%の時間を割いている反面, 例外対応と情報

伝達は相対的に費やす時間が少ない企業である。

図2 ミドルの役割の構成比率に関するクラスター分析



次に、図2で得られたクラスターのタイプを企業特性別に見たのが表4である。表4を見ると、業種別では、Type1は金融・不動産が多く、Type2は社会インフラ、小売・卸が多い。また、Type3は、サービス業や金融・不動産に多いことが分かる。従業員数別では、Type1は、企業規模が大きくなるにつれて割合が増加する傾向にある。労務構成で見ると、Type1は、つりがね型が63.6%と最も多く、Type2はピラミッド型(33.3%)、Type3は星型が30%で最も多い。非正規比率別で見ると、非正規の割合が小さいほどType3の割合が増加していくことが窺える。以上のことから企業特性もミドルの役割に影響を与える可能性があると言える。

表4 企業特性別に見たクラスターの割合

カテゴリ	n	Type1	Type2	Type3	合計(%)	
業種	製造業	68	50.0	29.4	20.6	100
	サービス業	22	45.5	27.3	27.3	100
	金融・不動産	21	57.1	4.8	38.1	100
	社会インフラ	21	42.9	33.3	23.8	100
	小売・卸	19	52.6	36.8	10.5	100
従業員数	1-999人	15	46.7	26.7	26.7	100
	1000-4999人	62	50.0	27.4	22.6	100
	5000-9999人	35	51.4	25.7	22.9	100
	10000人以上	37	51.4	24.3	24.3	100
	労務構成	星型	50	44.0	26.0	30.0
ひょうたん型		43	53.5	25.6	20.9	100
つぼ型		33	51.5	27.3	21.2	100
ピラミッド型		15	40.0	33.3	26.7	100
つりがね型		11	63.6	27.3	9.1	100
非正規比率	10%未満	59	39.0	30.5	30.5	100
	10%以上・30%未満	53	56.6	18.9	24.5	100
	30%以上	37	54.1	35.1	10.8	100
	全体	156	50.6	26.3	23.1	100

5. ディスカッション

分析の結果、1人当たり営業利益という従属変数に影響を与えるミドルの役割変数は、情報伝達のみであった。また、戦略との交互作用項も集中戦略と情報伝達のみが影響を与えていた。反対に、その他のミドルの役割と戦略の組み合わせは1人当たり営業利益を高めることに直接的な影響は見出せなかった。

なぜ情報伝達のみが1人当たり営業利益を押し上げるのか、また、コストリーダーシッ

プ戦略と組織管理の組み合わせ、ならびに差別化戦略と部下育成の交互作用項は、なぜ1人当たり営業利益に影響を与えないのだろうか。

1つは、組織管理の役割が持つ性質が考えられる。組織管理は、企業規模が大きくなるほどミドルに求められる役割ではあるが、そのこと自体が企業の競争力、結果としての財務パフォーマンスには影響を与えない。このことは組織管理の役割は、どの企業や組織にとっても必要な基礎的な役割であり、財務パフォーマンスを向上させるための必要条件であることを想定させる。つまり、競合他社と比べて同程度である必要はあるが、一定程度以上に組織管理を向上させても財務パフォーマンスに結びつくわけではない。このことは、例外対応も同様である。Mintzberg (1973) はミドルの役割の1つとして、組織の代表者の役割を述べている。もちろん社外ネットワークの結節点としての役割は重要ではあるが、イレギュラーな対応に追われている組織は、組織デザインがきちんとできておらず、本来のミドルの仕事を十全にこなすことができない重い組織(沼上・軽部・加藤・田中ほか, 2007)である可能性がある。

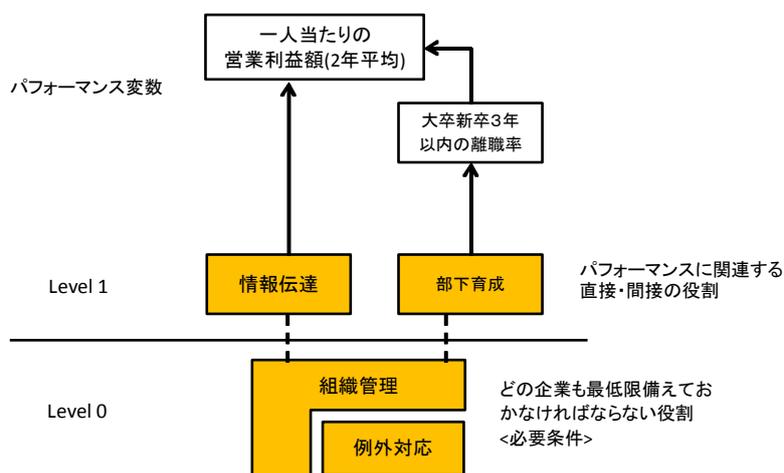
2つ目に、部下育成と差別化戦略が1人当たり営業利益に影響を与えないのは、因果の距離が遠いことが考えられる。守島(2010)が人材マネジメントの因果について論じているように、ミドルの役割という企業側の意図が、ミドルや部下に影響を与えて行動の変容を促し、実際に財務パフォーマンスに影響を与えるまでには直接的な効果ではなく、間接的な効果を通じて影響を与えることが予想される。追加分析で大卒新卒採用者の3年以内の離職変数を従属変数とした場合、部下育成がいずれのモデルでも正の方向に有意であった。離職率は、財務パフォーマンスの先行要因⁶であるため、ミドルの部下育成の役割は、離職率を低減させ、その結果、財務パフォーマンスを高めると考えることができる。

3つ目に、情報伝達の重要性である。仮説2-3で提示した通り、集中戦略は、特定のセグメントに資源を集中的に投下することで高い利益率の確保を目指す戦略である。そこでは、事業の活動範囲が狭くても、他の一般戦略に比べて濃密な情報のやり取りとトップとボトムの意見を素早く双方に伝える必要がある。そうしないとトップシェアの大きな企業が行う全方位戦略や先行者優位、あるいは規模の経済性などによって競合他社に利益を奪われてしまうからである。したがって、集中戦略と情報伝達との交互作用項は、1人当たり営業利益に正の影響を与えるのであろう。こうした点は、ミドルが戦略策定プロセスに入ることの重要性を説いたFloyd and Wooldridge (1997; 2000)、村上(2010a; 2010b)の研究を支持するものである。

以上のことを示すと図3のようになる。すなわち、これまで述べられていたミドルの4つの役割は、それぞれ同じような効果を持つのではなく、階層性を持っているのである。組織管理は平均値が4つの役割の中で最も高いのにもかかわらず、財務パフォーマンスや組織成果に直接的な影響を与えていないことから、これらはいずれの企業でも求められる土台(必要条件)であると考えることができる。同様の傾向は例外対応についても考えられ、さらに例外対応とは通常組織管理でできない範囲の役割であることから、ミドルの役割としては組織管理を補完する位置付けであると考えることができる。それに対して、情報伝達は、財務パフォーマンスに直接的な影響が見られ、部下育成も組織成果(大卒新卒者の離職変数)に正の影響を与えていた。若年の離職率が高い企業ほど、人材育成の効

率性が低下し、財務パフォーマンスは負の影響を受けることが想定される。また本分析データについても大卒新卒採用者の離職変数と1人当たり営業利益は付表により相関が見られることから、大卒新卒採用者の離職率の低下が1人当たり営業利益と関連していると言える。

図3 ミドルの役割の階層性



6. インプリケーション

本稿は、日本企業を対象にミドルの役割と財務パフォーマンス（1人当たり営業利益）との関係性を検討した。分析の結果、ミドルの役割のうち情報伝達の役割が直接的な影響を有することが明らかになった。また、追加分析では、部下育成の役割が、大卒新卒採用者の3年以内の離職率の低減に影響を与えることが明らかになった。

以上を踏まえ、本稿の理論的なインプリケーションは、以下2点である。1つは、ミドルの役割を先行研究に基づいて4つに類型化したうえで戦略との組み合わせについて理念的に主張されることが多かった内容を客観的指標を用いて実証的に明らかにした点である。特にコモンメソッドバイアスを克服し、因果の方向性を明らかにできたと考えられる。第2に、これまで並列的、あるいは状況依存的に捉えられることの多かったミドルの役割を階層的に捉え直した点である。ミドルの役割を階層的に捉えることで、これまでの既存研究で述べられていた様々なミドルの役割との整合性を図ることができたと言える。

実践的インプリケーションは、ミドルの役割の中でも何が重要なのかを明らかにした点である。全ての役割を高い水準で遂行できるミドルは、どこの企業でも通用するであろう。しかし、現実にそうした優れたミドルはごく少数であり、限られたリソースの中でミドルにどの役割を与えるべきか、という役割配分に示唆を与えた点であろう。本稿の発見事実に基づけば、競合他社よりも優れた成果を生み出すミドルの役割は情報伝達と部下育成であり、組織管理は競争劣位にならない程度に行い、例外対応については、組織内でルール化したり、部下を育成することで相対的に減少させていくことが重要である。

今後の研究可能性として、今回の回帰分析の結果を逆手に取ることが考えられる。ミドルの役割が先行研究で主張されているほど直接的な影響を有していないということについ

て、ミドル（あるいはその管掌範囲としての職場）がかなりの裁量を持って自律的に活動しているからこそ、統計的に有意な結果があまり見られなかったとも考えることができる。そのことを踏まえ、ミドルは何をしているのか、どのような指示を出しているのか、あるいは職場の中でのミドルの位置づけの違いなどを分析することが挙げられる。また、もう1つの研究可能性として、ミドルの役割と人事施策の可能性を挙げることができる。人事施策は従業員の行動を水路づける（守島，2004）役割を有しているため、ミドルの役割と人事施策の組み合わせも検討することで新しい視点を提供することが可能となろう。

以上の点の貢献や研究可能性があるものの、本稿にはいくつもの研究上の限界がある。第1に、サンプルが偏っている点である。回収数は156社であるが、その多くが一部上場の大手企業である。したがって回収企業のミドルの役割に大きな違いが見られなかったという点が挙げられる。第2に、リーマンショックの影響を除去するために、2年間の1人当たり平均営業利益額を用いた点である。事実、リーマンショックを境に大きく業績を落とした企業が多く、当該年度を従属変数に含めるとミドルの役割の効果を正しく測定できない可能性があったために除外したが、用いている年度が2年分であることにより結果の妥当性が低下している可能性がある。第3に、逆因果の可能性がある点である。調査年度よりも前に企業業績のよい（悪い）企業が特定のミドルの役割を形成するという因果も考えられる。共分散構造分析を用いて、ミドルの役割が調査年度よりも前の業績の影響を受けるのか、それとも将来の業績に影響を与えるのか、より多くの年度の財務データと接合して検討することが求められる。これらの3つの課題ともより大規模でかつサンプルに偏りが無いデータセットで追試を行う必要があるだろう。

付表 主要変数の平均値および相関

No	変数名	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	1人当たり営業利益額(2年平均;対数変換)	2.367	1.163	1															
2	大卒3年離職変数(5点尺度)(R)	4.583	.778	.290**	1														
3	従業員数(対数)	8.162	1.395	-.069	.209*	1													
4	資本集約度(対数)	4.829	1.034	.311*	.001	.195	1												
5	売上高成長率	.066	.120	.164	.195*	.214*	-.175	1											
6	海外売上高比率	42.361	22.295	.396*	.528**	.210	.138	.476**	1										
7	管理職比率(5点尺度)	1.947	.641	.077	.035	-.203*	-.208	.054	-.068	1									
8	ミドルからトップまでの階層数	2.987	1.435	-.139	.117	.165	.016	.151	.151	.179*	1								
9	コストリーダーシップ戦略(5点尺度)	3.500	1.087	.169	.015	.072	-.043	.019	.128	-.107	-.054	1							
10	差別化戦略(5点尺度)	3.481	.933	.126	-.027	-.059	.023	.066	.306	-.081	-.045	.105	1						
11	集中戦略(5点尺度)	2.942	1.137	.070	.005	-.233*	-.035	-.150	-.063	-.043	.028	-.180*	.124	1					
12	部下育成	3.970	.586	.004	.054	.008	.084	-.148	-.027	-.126	.104	.257**	.189*	-.003	1			(0.812)	
13	組織管理	3.590	.586	-.011	.009	-.105	-.177	.057	-.246	-.039	.042	.051	.050	-.016	.269**	1		(0.766)	
14	例外対応	3.696	.639	.163	.062	-.179	-.135	-.082	-.069	-.079	.066	.235**	.139	.020	.460**	.246**	1		(0.784)
15	情報伝達	3.895	.682	.103	.163*	-.157	-.066	.023	.030	-.033	.058	.149	.235**	.009	.436**	.209**	.331**	1	(0.681)

注1: **は1%水準で有意, *は5%水準で有意 (両側検定)

注2: () は, 合成変数のクロンバックの α を示す

注3: (R) は, 逆転項目を指す

*本稿は、経営行動科学学会 第17回大会（2014年11月8日、一橋大学）にて発表した「ミドルマネージャ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－」をフルペーパーにしたもので、執筆にあたり同大会の報告論集（西村・西岡（2014））を大幅に加筆・修正したものです。

【謝辞】

本研究は、ワークス研究所から「人材マネジメント調査 2007」のデータの提供を受けて行われた研究成果の一部です。ここに記して感謝申し上げます。なお、本論文における内容の誤謬は全て筆者らに帰属します。

また、本研究の執筆にあたり以下の研究機関から助成を受けました。各研究機関からの支援にこの場を借りて御礼申し上げます。科学研究費補助金（若手研究 A：代表 西村孝史）「人材マネジメントが企業のソーシャル・キャピタル形成に与える影響」（研究課題番号：24683011）（基盤研究 C：代表 西村孝史）「働きがいの規定要因としての人材マネジメントとソーシャル・キャピタル」（研究課題番号：26380514）、一橋大学大学院商学研究科グローバル COE 内のプロジェクト「働き方の自立性とモチベーションの関係」、平成 24 年度 労働問題リサーチセンター研究助成「職場の人事管理と企業内のソーシャル・キャピタルに関する研究」。科学研究費補助金（基盤研究 A：代表 脇坂明，研究分担者：西岡由美）「ワーク・ライフ・バランスを実現する企業支援システムと雇用システム」（研究課題番号：24243049）。

参考文献

- Becker, B. E. and Huselid, M. A. (2006) "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?", *Journal of Management*, Vol.32, No.6 pp.898-925.
- Bowen, D. E., and Ostroff, C. (2004) "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The role of the "strength" of the HRM System", *Academy of Management Review*, Vol.29, No.2, pp.203-221.
- Datta, D. M., Guthrie, J. P. and Wright, P. M. (2005) "Human Resource Management and Labor Productivity : Dose Industry Matter ?" *Academy of Management Journal*, Vol.48, No.1, pp.135-145.
- Delery, J. E. and Doty, D. H. (1996) "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, pp.802-835.
- Delery, J. E. and Shaw, J.D. (2001) The Strategic Management of People in Work Organizations: Review, Synthesis, and Extension, In Ferris, G.R. (ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol.20, pp.165-197.
- Floyd, S. W. and Wooldridge, B. (1997) Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance, *Journal of Management Studies*, Vol.34, No.3, pp.465-485.
- Floyd, S. W. and Wooldridge, B. (2000) *Building Strategy from the Middle: Reconceptualizing Strategy Process*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Huselid, M. (1995) The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of*

- Management Journal*, Vol. 38, No.3, pp.635-672.
- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J. and J.C., Bear (2012) How Dose Human Resource Management Infuence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms, *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No.6, pp.1264-1294.
- Katz, D. and Kahn, R. T. (1966) *The social psychology of organization*, New York: Wiley & Sons, Inc.
- Kotter, J. P. (1999) *On What Leaders Really Do*, President and Fellows of Harvard College (黒田由貴子監訳『リーダーシップ論 いま何をすべきか』ダイヤモンド社, 1999年) .
- Likert, R. (1961) *New Pattern of Management*, 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, 1964年) .
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*, Haper & Row (奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房, 1993年) .
- Nonaka, I. (1988) “Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation, *Slone Management Review*, Vol.29, No.3 pp.9-18.
- Nonaka, I. and H., Takeuchi (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press (梅本 勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年) .
- Porter, M. E., (1980) *Competitive Strategy*, The Free Press (土岐 坤・中辻 萬治・服部 照夫訳 『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年) .
- Price, J. L. (2004) The development of a causal model of voluntary turnover, Griffeth, R. and P., Hom (Eds.) *Innovative theory and empirical research on employee turnover*, pp.3-32. Greenwich, CT: Information Age Publishing Inc.
- Schuler, R. S. and S. E., Jackson (1987) Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, *Academy of Management Executive*, Vol.1, No.3, pp.207-219.
- Shaw, J. D., Duffy, M.K, Johnson, .J.L. and Lockhart, D.E. (2005) Turnover, Social Capital Losses, and Performance, *Academy of Management Journal*, Vol.48, No.4, pp.594-606.
- Wright, P. M. and G.C., McMahan (1992) Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, *Journal of Management*, Vol.18, No.2, pp.295-320.
- 江夏 幾多郎 (2011) 「正規従業員と非正規従業員の間での均衡処遇と組織パフォーマンス」『経営行動科学』 Vol.24, No.1, pp.1-16.
- 金井 壽宏 (1983) 「管理者行動論の展開—リーダーシップ論の新次元—」『国民経済雑誌』 Vol.147, No.1 pp.56-102.
- 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.
- 楠見 孝 (1999) 「中間管理職のスキル, 知識とその学習」『日本労働研究雑誌』 Vol.474, pp.39-49.

- 白石 久喜 (2008) 「ミドルマネジャーの役割再設計ー役割コンフリクトの解消と役割分割の要諦ー」『Works Review』 Vol.3 pp.74-87.
- 富士ゼロックス総合教育研究所編 (2009) 『人材開発白書 2010 (事例研究編)』 富士ゼロックス総合教育研究所.
- 西岡 由美・西村 孝史 (2013) 「自社人材の認知ギャップと人事施策の適合ー人事部, 部門トップ, 従業員の視点から」『日本経営学会第 87 回報告論集』 pp.172-175.
- 西村 孝史 (2013) 「HRM」『日本労働研究雑誌』 No.633, pp.46-49.
- 西村 孝史・西岡 由美 (2014) 「ミドルマネージャの役割が組織パフォーマンスに与える影響ー戦略的資源管理の視点からー」『経営行動科学学会 第 17 回全国大会報告論集』 pp.137-142.
- 日本経済団体連合会 (2012) 『ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応』
- 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.
- 野田 稔+ミドルマネジメント研究会 (2008) 『中堅崩壊ーミドルマネジメント再生への提言』ダイヤモンド社.
- 村上 善紀 (2010a) 「階層間の情報伝達に関する先行研究の検討 I - 研究の起源とトップからミドルへの戦略情報伝達に注目してー」『一橋研究』 Vol.35, No.1, pp.35-42.
- 村上 善紀 (2010b) 「階層間の情報伝達に関する先行研究の検討 II - ミドルからトップへの 2 種類の情報伝達に注目してー」『一橋研究』 Vol.35, No.2, pp.1-18.
- 守島 基博 (2004) 『人材マネジメント入門』 日本経済新聞出版社.
- 守島 基博 (2010) 「社会科学としての人材マネジメント論に向けて」『日本労働研究雑誌』 No.600, pp.69-74.
- 毛呂 准子 (2010) 「上司の部下育成行動とその影響要因」『産業・組織心理学研究』 Vol.23, No.2, pp.103-115.
- 山本 寛 (2009) 『人材定着のマネジメント - 経営組織のリテンション研究』 中央経済社.

1 従業員数, 売上高については eol のデータを, 管理職比率, 階層数については「人材マネジメント調査」のデータを用いている。

2 Huselid (1995) では, 売上高に対する研究開発比率も投入されているが, サンプルが製造業に留まらないことから変数から除外している。

3 コストリーダーシップ戦略は「あらゆる市場において一貫して高いシェアを志向し, コスト効率の利点を追求する」, 差別化戦略は「高付加価値・高品質製品を志向して, 非価格のマーケティング戦略を志向する」, 集中戦略は「少数の重点市場セグメントに経営資源を集中する」という質問項目を用いている。

4 ミドルの役割同士の相関が高く多重共線性の可能性が考えられるため, VIF による確認を行った。投入されている変数のいずれもが最大でも VIF 値が 2.603 にとどまることから多重共線性の問題は生じていないと判断し, 全ての変数の投入を行っている。

5 5点:10%未満, 4点:10%以上20%未満, 3点:20%以上30%未満, 2点:30%以上50%未満, 1点:50%以上。したがって得点が高いほど離職率が低いことを意味する。

6 本分析でも 1 人当たり営業利益額と離職率は相関関係にあることから, 離職率を財務パフォーマンスの先行要因として考えることができる。