

第6章 企業アンケート調査と分析

水野由香里・佐野達

1) 企業アンケート調査の目的

我々は、サービスにおけるイノベーションの担い手となるミドルマネジャー像を導き出すために、まず、実態調査を行った。より具体的には、ミドルマネジャーの役割や働く意欲などを確認する作業として、広義のサービス業に従事する企業を対象としたアンケート調査を実施した。アンケート調査の主な目的は2つある。一つ目の目的は、我々の研究の枠組みに基づき、ミドルマネジャーの行動特性を探ることである。すなわち、ミドルマネジャーがイノベーション・事業改善に取り組む時、いかなる組織的課題に直面し、どのような主体者の認知や行為が組織的課題の解決に直接的・間接的に結びつくのか、など、サービスにおけるミドルマネジャー像を浮かび上がらせるツールとして活用するのである。その際、アンケート調査の設問は、企業の利益の状況と結びつけて測定できるように設計している。なぜなら、我々の調査研究の認識として、企業収益が向上・改善した企業は、なんらかの「イノベーション」に成功した結果であると解釈し、その要因を帰納的に分析することが根底にあるためである。したがって、我々は、「イノベーションを誘発させ、成果に結びつけるミドルマネジャーの行動特性」と「企業業績」には相関関係があると仮定し、アンケート調査を実施している。そのために、アンケート調査票は2種類用意した。それらは、ミドルマネジャーに対しての質問票（補足資料1「サービス現場に関連した業務に従事しているミドル・マネジャーの方にご記入いただくアンケート用紙」）と、企業概要や企業業績を（企業業績の推移までをも含めて）問う質問票（補足資料2「経営企画・総務等ご担当者様アンケート用紙」）である^{51,52}。

アンケート調査の二つ目の目的は、アンケート調査の回答企業の中から、インタビュー調査の対象となる企業を抽出することである。我々は、アンケート調査結果から、企業業績が良い企業におけるミドルマネジャーの行動特性や、企業業績が思わしくない企業におけるミドルマネジャーの行動特性が明確化されることを期待している。この点が明らかになることによって、企業業績が思わしくない企業が共通して直面する課題を解決した企業を抽出し、事例として取り上げて、ケース教材の題材として取り上げることも可能になるためである⁵³。

⁵¹ 企業概要や企業業績を問う設問は、経営企画や総務などの担当者の方に答えてもらうよう依頼した。

⁵² 企業業績だけでなく、その推移まで設問に組み込んでいる理由は、「見かけ上の生産性の向上」「見かけ上の成果」を、イノベーションと組織的取り組みの結果であると誤って解釈する可能性を回避するためである。すなわち、一時的なマクロ経済の回復や、マスコミの報道などによる顧客の一時的な逸脱行動で、「成果」としての企業収益の数値が回復、もしくは改善した状況を、取り組みの成果と誤って解釈してしまう可能性を排除するための措置である。

⁵³ そのようなケース教材の題材として取り上げる対象企業の取材協力が得られなかった場

2) 企業アンケート調査票の設計

「経営企画・総務等ご担当者様アンケート用紙」では、企業概要や企業業績の推移などはもちろんのこと、回答企業の経営上の課題や企業の特徴・競争力を質問している。サービス業が直面している経営課題や、企業競争力を把握することは、換言すると、ケース教材のニーズでもあると判断したためである。すなわち、サービス業が直面している経営課題を解決する（解決した）ケース教材を開発する、そして、競争力を発揮するにいたったプロセス（課題の解決も含めて）を記したケース教材を開発することは、サービス現場で抱えるさまざまな課題を解決する人材育成の有効なツール（ケース教材）になると考えられるためである。

「サービス現場に関連した業務に従事しているミドル・マネジャーの方にご記入いただくアンケート用紙」では、主に、ミドルマネジャーとして与えられている役割と、ミドルマネジャーとして果たすべきであると認識している役割、そして、ミドルマネジャーが働く意欲を高める要因を特定するために設計されている。アンケート調査票設計の際に、特に注意したのが、ミドルマネジャーとして与えられている役割の特定である。ミドルマネジャーとして与えられている役割は、15項目を設定した。これらの項目は、企業組織におけるミドルの役割についての先行研究を参考にして、導き出している。主な先行研究は、Mintzberg (1973) と金井 (1991) である。Mintzberg (1973) では、10のマネジャーの役割が導き出されており、これらの役割が3つのグループ（「対人関係に関連するもの」「情報伝達を扱うもの」「本質的に意思決定にかかわるもの」）に分類されている。また、金井 (1991) では、管理者行動として11の次元が提示されている。それぞれの先行研究における管理者の役割をまとめると、表1と表2のようになる。さらに、先行研究で指摘された役割を、ミドルマネジャーが果たすべき役割の15項目に落とし込むと、表3のようになる。

以上のように設計し、アンケート調査を実施するに至った。

表1 Mintzberg (1973) の主張するミドルマネジャーの役割

グループ	役割	役割内容
対人関係	象徴（フィギュアヘッド）	組織の代表であるという象徴な役割
	連結（リエゾン）	組織内外のつながりを作る（ネットワーク構築）役割
	リーダー	動機付けや人員配置、部下との関係を決める役割

合には、企業業績が思わしくない企業が共通して直面する課題をいくつか入れ込み、それらの課題を解決したという想定のもとで仮想のケース教材を開発して対応する予定である。

情報関係	モニター	組織の情報を収集し、統制する情報の中核となる役割
	周知伝達	組織に特別な情報を伝達する役割
	スポークスマン	組織情報を外部環境に広める役割
意思決定	企業家	環境に適応するよう組織に変革を起こす役割
	障害処理	組織が直面する脅威に対応する役割
	資源配分	経営資源の効率的・効果的配分を行う役割
	交渉	組織の利益を確保するために交渉する役割

出典：ミンツバーグ（1993）をもとに、筆者作成

表2 金井（1991）の主張するミドルマネジャーの役割

管理者行動の次元	行動の内容の記述	戦略・変革思考への 変革型ミドル像への含意
配慮	人間としての部下の気持ち・考え方を理解し尊重し、人間関係を保つ	部下を動機付ける基本行動
信頼蓄積	言動の一貫性、成功・失敗への因果帰属機微、現場重視の姿勢によって、リーダーとしての信頼性を日頃から蓄積する	革新的提案が規範として受容されるための触媒の機能
育成	部下のスキル・知識の長短を人材ポートフォリオとして描き、仕事の委任の仕方によって、各人の経験の幅を広げさせ、人的資源として部下を育成・学習促進する	「モデリング促進」の次元とともに「教育者としてのリーダー」を照射。革新的行動を担えるだけの部下の側の自律性に関連
達成圧力	決められた目標を期限どおりに最後まで能率よく達成するように要求する	部下を動機付ける基本的行動

緊張醸成	自己超越的な極限追求、社内外からの競争、現状に対する危機意識から目標それ自体を高めながら、積極的に挑戦する緊張感を醸成する	基本的行動をなす「達成圧力」の対次元
戦略的課題の提示	会社の戦略と結びつけながら、長期ビジョンや少数の重点的課題を打ち出し、漸進的に部門レベルの戦略を練り上げ提示する	戦略指向の行動にとっての中心的次元
モデリング促進	自らの経験やノウハウ、部門内外での成功例をモデル（示範事例）として部下に伝え、目指すべき行動や行動のルールを学習させる	微妙で間接的な影響力行使。育成の次元とともに「教育者としてのリーダー」を照射
方針転換	会社で公式に決められた経営方針、仕事の方針や会社の動向をきちんと伝える	「戦略的課題の提示」と対次元をなす基本的行動
連動性創出	上司、経営トップ、他部門、社外の人々との協力的関係を創り出す	「戦略的課題」の形成に必要な情報収集、「革新的試行」に必要な資源・支持の獲得に関連
連動性活用	社内外に創出した協力的対人関係を戦略的課題の実施、革新的試行の実現のために活用する	「戦略的課題」「革新的試行」の実行段階ないし作動（動員）段階に関連
革新的試行	新たなアイデア提言を実験ないし試行（トライアル）として積極的に実施に移していく	革新試行の行動にとっての中心的次元。進化論的戦略の創出（emergence）に不可欠

出典：金井（1991；283）を一部抜粋

表3 アンケート調査票質問項目と既存研究のすり合わせ

アンケート項目	Mintzberg（1973）の役割	金井（1991）の役割
所属部署の事業計画を立てる	資源配分	戦略的課題の提示
所属部署の新事業を立案する	企業家	戦略的課題の提示 革新的試行
部署内の意思決定をする	企業家	戦略的課題の提示
トップの方針を部下に浸透させる	情報伝達 リエゾン	方針伝達

現場の情報を上司・経営者に伝える	リエゾン	信頼蓄積 配慮
部署や部下の評価をする	モニター	達成圧力
コスト管理・利益計算をする	モニター (資源配分)	緊張醸成
予算を管理する	モニター (資源配分)	緊張醸成
日々の業務遂行状況の管理を行う	モニター	緊張醸成 達成圧力
新規顧客を開拓する	連結	連動性活用
取引先との調整をする	連結	連動性活用
顧客対応・クレーム処理をする	障害処理 (交渉)	緊張醸成
部下を育成する	リーダー	育成
部下のモチベーションを高める	リーダー	配慮
部署でリーダーシップを発揮する	リーダー 象徴	モデリング促進

3) 企業アンケート調査実施概要

企業向けアンケート調査の実施概要は次のとおりである。

アンケート調査は、広義のサービス業 10,000 社⁵⁴を対象に、2008 年 3 月下旬から実施し、回収期限を 4 月 15 日として行った。10,000 社の抽出手順は次のとおりである。まず、日本のサービス業の母集団を特定するために、日本標準産業分類の中分類に則って事業所統計表で広義のサービス業の事業所数を確認した⁵⁵。次に、今回対象となる 10,000 社の標本をできるだけ母集団に近づけるために、今回、データ提供を求めた帝国データバンクが保有するデータと突き合わせた。その方法は、日本標準産業中分類ベースで対象となるそれ

⁵⁴ アンケート調査対象を 10,000 社としており、確実に 10,000 社に対して郵送できるよう、企業の抽出協力を仰いだ帝国データバンクには、スキップ抽出で 10,500 社を抽出してもらった経緯がある。

⁵⁵ アンケート調査対象とした広義のサービス産業は、(大分類ベースで挙げると)「情報通信・広告業」「運輸業」「卸売業」「小売業」「金融・保険業」「不動産業」「飲食店」「宿泊業」「医療・福祉業」「教育・学習支援業」「サービス業 (他に分類されないもの)」である。なお、標本抽出に当たっては、公的セクターおよびそれに準じた業種 (農林水産分野の金融機関、政治・経済・文化団体、宗教、協同組合、電気、ガス、水道、熱供給に含まれる業種) を除外している。

それぞれの産業分類において事業所が何社存在するかを確認し、この比重に準じてデータを選定（従業員数でソートして、スキップ抽出する手法を選択）した。その結果、アンケート調査対象となった集団の特性は次の表 4～8 のとおりである。

表 4 10,500 社アンケート調査対象企業の業種区分

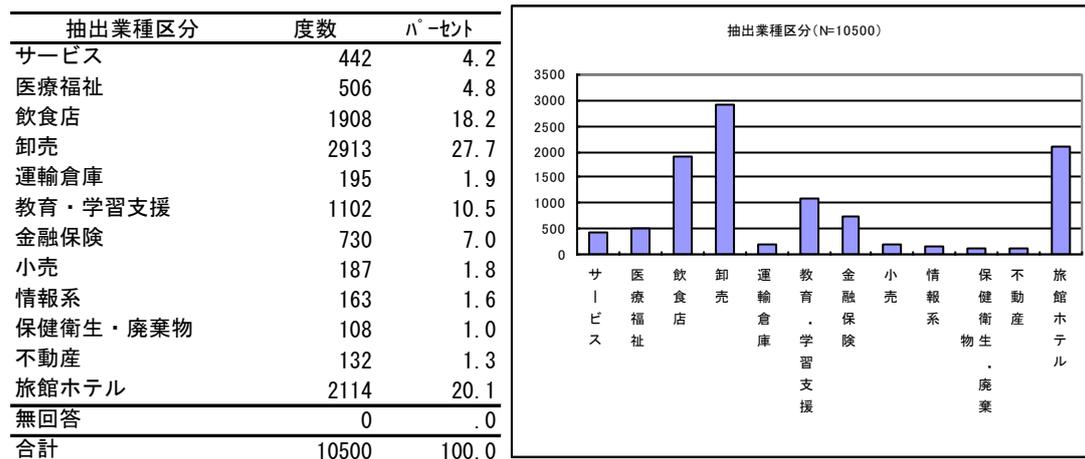


表 5 10,500 社アンケート調査対象企業の創業年

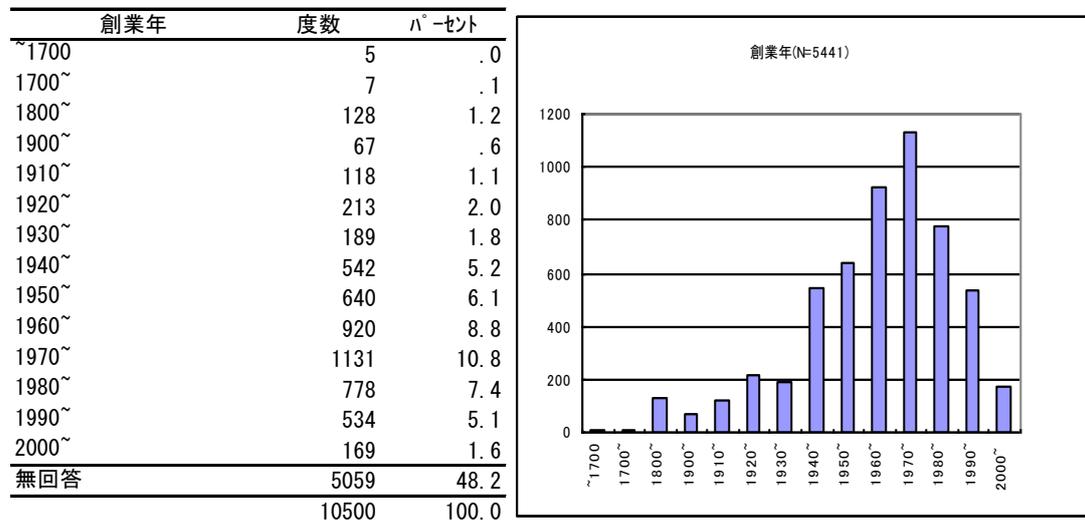


表6 10,500社アンケート調査対象企業の資本金

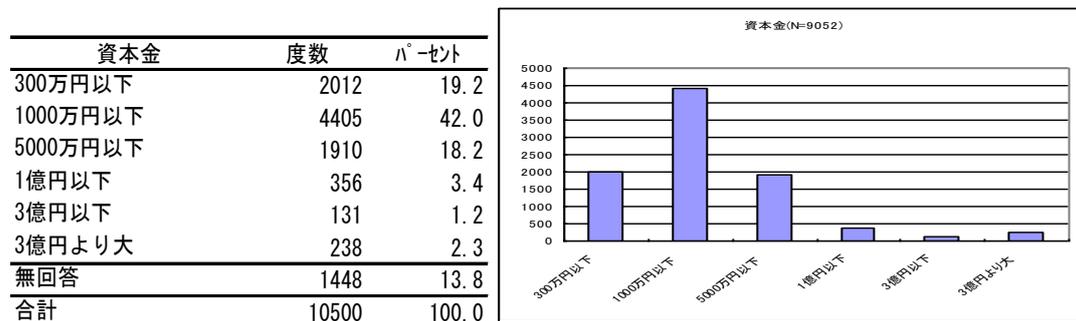


表7 10,500社アンケート調査対象企業の従業員数

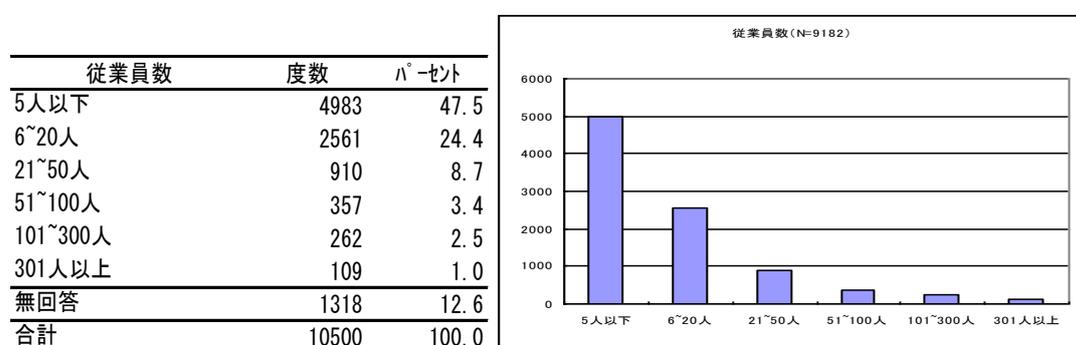
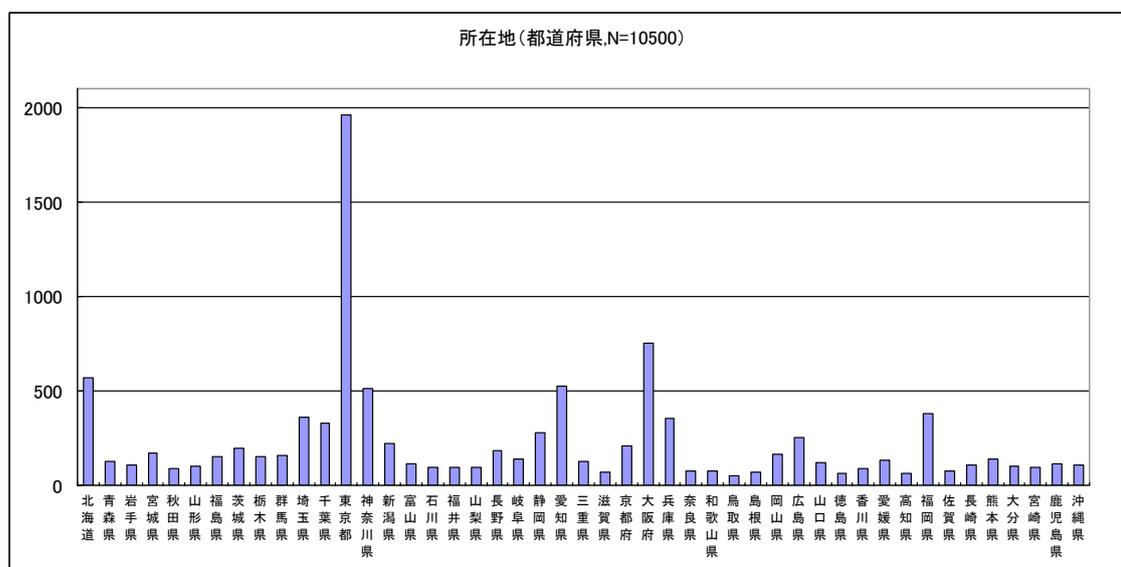


表8 10,500社アンケート調査対象企業の所在地



以上から、日本のサービス産業の業種の縮図ともいえる特性が部分的に明らかとなっている。アンケート調査対象 10,500 社の大きな傾向として確認されるのは、資本金、従業員規模ともに小規模の事業所が多いこと、また、所在地で確認すると人口規模の多い大都市、

およびその周辺にサービスを手がける事業所が多いということが判断される。また、人口規模の少ない地域においても、北海道や静岡県、広島県のように、観光資源の豊富な地域に、人口規模に比例しないと思われるほどの事業所数が確認される特殊なケースも存在するようである。

上述したような、ランダムに選ばれた 10,000 社の標本は、より日本のサービス産業の母集団を反映した調査（より厳密には、業種に関する日本のサービス産業の母集団を反映した調査）が行えるという利点はあるものの、アンケート調査の 2 つ目の目的、すなわち、インタビュー調査の対象となり得る「企業業績が良い企業におけるミドルマネジャーの行動特性や、企業業績が思わしくない企業が共通して直面する課題を解決した成功企業」を取りこぼしてしまう可能性が否定できない。したがって、この可能性を排除するために、10,000 社のサンプルとは区別してアンケート調査を実施した。抽出に際しては、広義のサービス業に位置づけられ、我々の調査研究対象となる事業所を組織規模を基軸として 3 つに分類した。それらは、「資本金 1,000 万円未満の企業」「資本金 1,000 万円以上 1 億円未満の企業」「資本金 1 億円以上の企業」であり、サンプル数はそれぞれ 500 社である。3 つに分類した理由は、組織が直面する課題は規模ごとに異なるであろうという推測に基づいてのことである。また、それを受けて、各抽出手順も若干変更している。「資本金 1,000 万円未満」の企業は、①2 期連続黒字、②直近期の利益の伸び率が高い上位企業 500 社を抽出した。「資本金 1,000 万円以上 1 億円未満」「資本金 1 億円以上」の企業は、①2 期連続黒字、かつ、②2 期連続で利益額が伸張、③2 期連続での利益額の伸び率を考慮⁵⁶し、該当企業の中から利益額の伸び率が高い上位 500 社を抽出した。「資本金 1,000 万円未満」の企業と、「資本金 1,000 万円以上 1 億円未満」「資本金 1 億円以上」の企業との選定基準が若干異なるのには理由がある。それは、「資本金 1,000 万円未満」の企業は、中小規模や創業間もない企業が多いと想定されるため、直近のデータを選定基準として採用している。一方、「資本金 1,000 万円以上 1 億円未満」は中堅の企業が、そして、「資本金 1 億円以上」は大企業が該当すると想定されるため、より長期的な業績を評価できるよう、「資本金 1,000 万円未満」の企業より長期的な指標を採用することができるよう、選定基準を設定している。ア

⁵⁶ 抽出方法の制限により、単純に「2 期連続で利益増率の高い順」とはなっていない。しかし、それを補うために次の方法を採用している。まず「2 期連続で利益増率 10%以上の企業」に該当する企業を抽出する。該当する企業が 500 件に満たなければ、その増率を下げて調整している。すなわち、次のステップとして、「2 期連続で利益増率 5%以上の企業」に範囲を広げ、該当する企業を抽出し、一つ目のステップで該当した企業を除いてリストに加えるのである。このようにして抽出企業 500 件になるよう調整している。若干、恣意的な抽出方法であるという可能性は残されるものの、①抽出方法に制限がある中で、利益増率に着目することで、利益率上位順に準じたものに近いリストが作成できること、②サービス業の実態を説明するアンケート調査とは別の、ベストプラクティスを浮かび上げらせるための調査であること、を鑑みると、調査方法としては、妥当性は高いと判断されるであろう。

アンケート調査対象となった集団の特性は次の表 9～13 のとおりである。

表 9 1,500 社アンケート調査対象企業の業種区分

抽出業種区分	度数	パーセント
サービス	124	8.3
医療福祉	75	5.0
飲食店	402	26.8
卸売	301	20.1
運輸倉庫	46	3.1
教育・学習支援	156	10.4
金融保険	27	1.8
小売	11	.7
情報系	24	1.6
保健衛生・廃棄物	13	.9
不動産	20	1.3
旅館ホテル	282	18.8
無回答	19	1.3
合計	1500	100.0

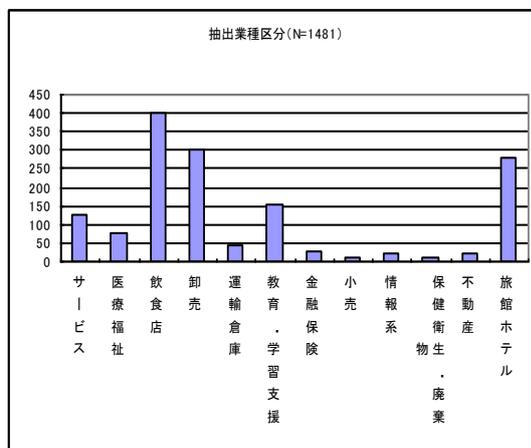


表 10 1,500 社アンケート調査対象企業の創業年

創業年	度数	パーセント
～1700	0	.0
1700～	2	.1
1800～	23	1.5
1900～	10	.7
1910～	19	1.3
1920～	38	2.5
1930～	16	1.1
1940～	76	5.1
1950～	84	5.6
1960～	103	6.9
1970～	139	9.3
1980～	111	7.4
1990～	94	6.3
2000～	55	3.7
無回答	730	48.7
合計	1500	100.0

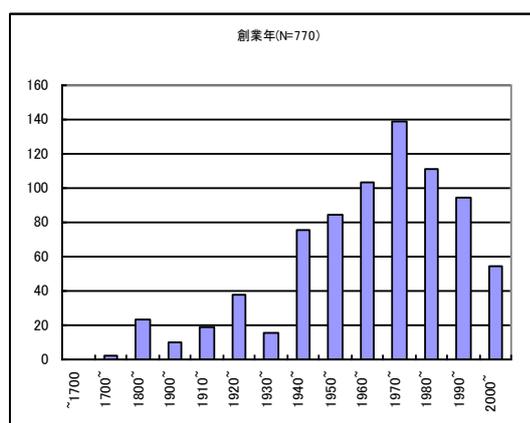


表 11 1,500 社アンケート調査対象企業の資本金

資本金	度数	パーセント
300万円以下	49	3.3
1000万円以下	221	14.7
5000万円以下	243	16.2
1億円以下	113	7.5
3億円以下	157	10.5
3億円より大	266	17.7
無回答	451	30.1
合計	1500	100.0

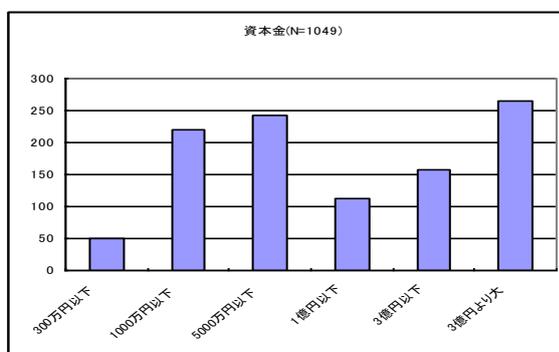


表 12 1,500 社アンケート調査対象企業の従業員

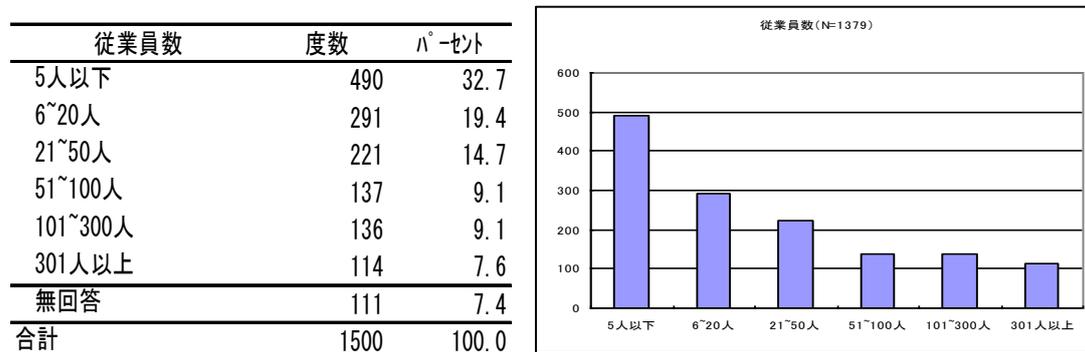
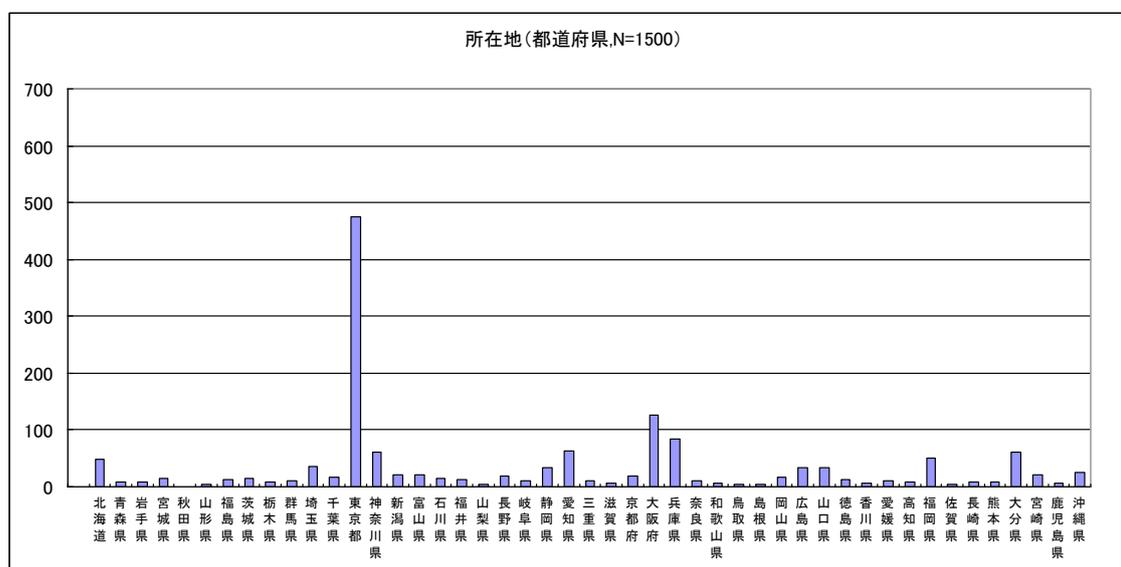


表 13 1,500 社アンケート調査対象企業の所在地



企業業績のよい企業を 3 つのパターンに分類し（大規模企業上位 500 社、中堅企業上位 500 社、小企業上位 500 社）、その特性を確認したところ、日本のサービス産業の縮図ともいえる特性を持つ 10,500 社と比較すると、性格を異にする特徴が確認される。それは、資本金の大きい企業数が増加している点である。資本金力があるということが、実は、企業業績を後ろ支えする一つの要素になっているのかもしれないという推測が成立する。一方で、抽出業種区分の比率には、それほど差異が確認されないことから、サービス産業に関するある特定の業種の競争力が高いわけではないことが読み取れる。

なお、上記 2 つのアンケート調査の整合性をとるために、アンケート調査票は同じ書式を採用している。

4) 企業アンケート調査結果概要（単純集計）

日本のサービス産業の縮図ともいえる母集団 10,500 社に、2008 年 3 月から 4 月にかけて行われた調査（郵送による）では、回収企業数 347 社、ミドルマネジャー458 名から回答があった。また、企業業績が良好な 1,500 社アンケート調査は、2008 年 6 月から 7 月にかけて行われ、回収企業数 73 社、ミドルマネジャー107 名から回答があった。回答の単純集計を確認すると、大まかな特性は以下ようになる（なお、両アンケート調査に関する単純集計に関しては、補足資料 3 と補足資料 4 を参照されたい）。共通する点は、両アンケート調査のそれぞれの母集団において、旅館・ホテルや飲食店の占める比率が多かったにも関わらず、その回答比率が少なく、逆に、回答比率が高い業種としては、サービスや小売などが挙げられる。卸売業は、母集団に含まれる数も多く、回答比率も一定数あるものの、回答による多少の業種の偏りがあることを認識する必要があるといえよう。

企業アンケート調査の設問において、「企業の課題」に関しては、表 16・表 17 からわかるように、（母数は異なるものの）それほど大きな差異は確認されない。ここから、サービス産業に携わる企業が抱える大きな課題として、「質の高い人材をどのように確保するか」「激化する競争環境の中でどのように生き残りをかけていくべきか」「販売先をどのように確保するか」などが共通して挙げられることが理解される。一方で、「企業の特徴・競争力」に関しては、若干の差異が確認されるものの、「顧客満足度」や「従業員満足度」「人材教育・育成」「需要変動への柔軟な対応」「事業の選択と集中」などの回答比率が高い傾向があるといえよう。これらの点から、回答企業は、組織が関係する人に対する認識を高めていることや、刻々と変化する環境に対して、柔軟に対応できるよう、事業の小回りに関して意識を高めていることが確認される。

表 14 10,500 社アンケート調査回答企業の業種区分

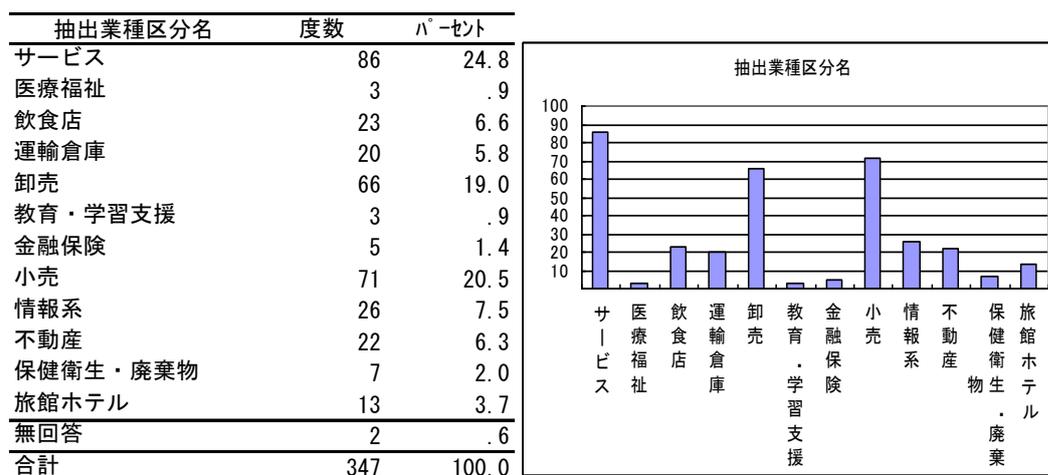


表 15 1,500 社アンケート調査回答企業の業種区分

抽出業種区分名	度数	パーセント
サービス	11	15.1
医療福祉	1	1.4
飲食店	1	1.4
運輸倉庫	5	6.8
卸売	18	24.7
教育・学習支援	3	4.1
金融保険	4	5.5
小売	11	15.1
情報系	9	12.3
不動産	7	9.6
保健衛生・廃棄物	1	1.4
旅館ホテル	1	1.4
無回答	1	1.4
合計	73	100.0

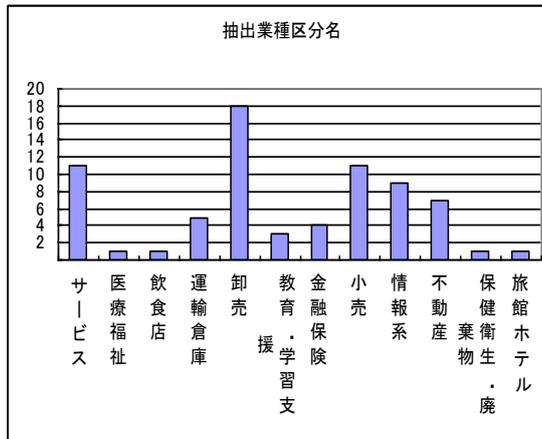


表 16 企業の「経営課題」(10,500 社)

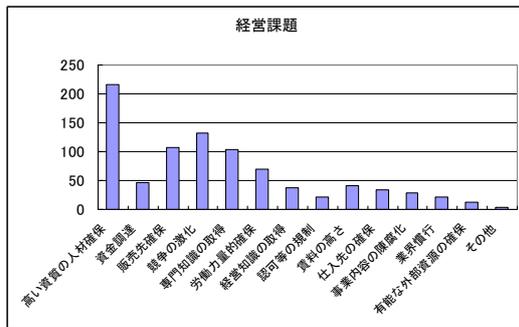


表 17 企業の「経営課題」(1,500 社)

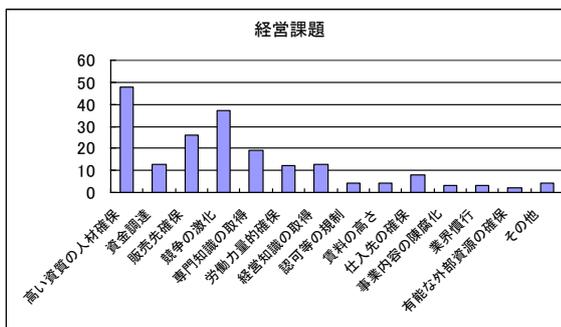


表 18 企業の「特徴・競争力」(10,500 社)

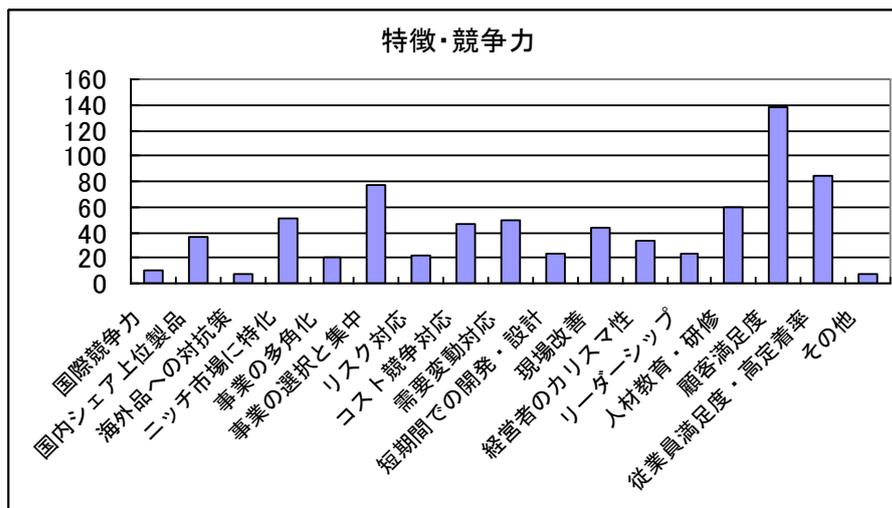
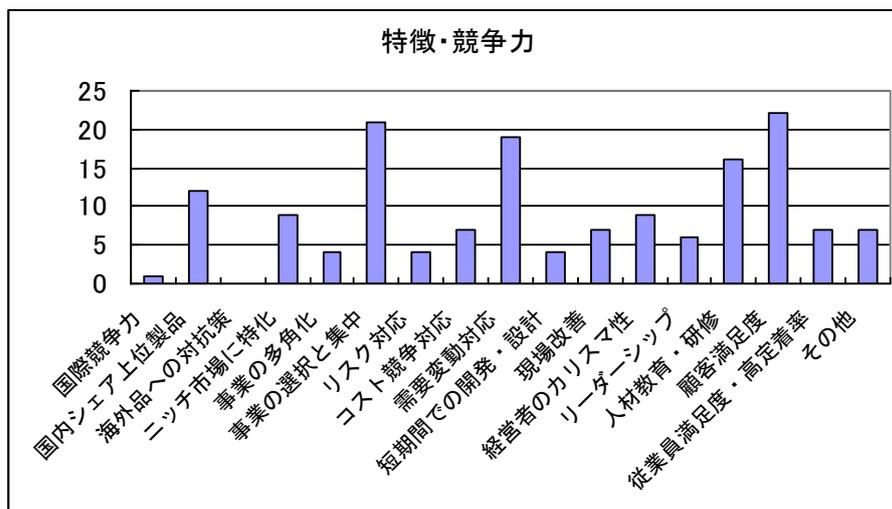


表 19 企業の「特徴・競争力」(1,500 社)



5) 企業アンケート調査結果概要 (相関関係)

企業アンケート調査結果の相関係数を算出した。その上で、本企業アンケート調査結果において、相関関係を解釈する際、1%有意、もしくは5%有意というデータ結果ではあるものの、全体的に相関係数が低い点に分析の一つの限界があるという指摘がなされるかもしれない。しかしながら、1,500社のデータと比較すると（こちらは、10,500社のデータよりより少ないデータであるものの）、利益が出ている企業を抽出してアンケート調査を実施していること、そして、相関係数も（10,500社アンケート調査より）高いことから、10,500社のアンケート調査結果のデータの妥当性をサポートし、解釈の説明力を高めていると判断される。このような観点から、以下では、ミドルマネジャーが認識する「与えられている役割」、「果たすべきであると認識している役割」、ミドルマネジャーの働く意欲を高める要因について分析し、考察を深める。

6) ミドル・マネジャーが認識する「与えられている役割」

ミドルマネジャーが自分に与えられている役割であると認識している役割の回答を相関関係で確認すると、10,500社のアンケート調査結果は表20のように、1,500社のアンケート調査結果は表21のようになる（1%もしくは5%で有意なデータは、ペイントで示されている）。

6-1 資本金との相関関係

10,500社を対象としたアンケート調査の場合には、資本金規模と負の相関関係がある選択肢として、「トップの方針を部下に浸透させる」「新規顧客を開拓する」が挙げられる。ここから、次のような解釈が成立する。それは、資本規模が大きい企業で働くミドルマネ

ジャーほど、「トップの方針を部下に浸透させること」「新規顧客を開拓する」ことを自分に与えられた業務であるとは認識する傾向は少ないということである。逆に、資本規模が小さい企業で働くミドルマネジャーほど、トップの意見を部下に伝えること、そして、新規顧客を開拓することが自分に課せられた業務であると認識する傾向が高いという解釈も成立する。

一方で、1,500社のアンケート調査における資本金規模との関係は、正の相関関係を示している選択肢として「事業計画を立てる」「部署や部下の評価」「リーダーシップの発揮」が上げられる。負の相関関係が確認される選択肢は（10,500社のアンケート調査結果と同様に）「新規顧客」が確認される。すなわち、組織規模が大きくなる企業において、ミドルマネジャーは、管理・評価業務、部署の統率力の重要性が高くなることを意味していると考えられる。

6-2 従業員数との相関関係

10,500社を対象にしたアンケート調査において、従業員数との正の相関がある選択肢として「現場の情報を上司・経営者に伝えること」「部下の評価をすること」「リーダーシップを発揮すること」が挙げられる。また、負の相関関係がある選択肢として「顧客の新規開拓」が挙げられる。基本的には、資本規模との相関関係と解釈の相違はない。なぜなら、企業規模を表す一つの目安となる従業員数の多い企業のミドルマネジャーほど、現場の情報を上司や経営者に伝えることや、部下の評価をすること、リーダーシップを発揮することを自分の果たすべき役割であると認識している点、そして、新規顧客の開拓に関しては自分に与えられている業務であると認識する傾向が低い点を確認されるためである。

さらに、1,500社を対象にしたアンケート調査においても、基本的な傾向は変わっていない。企業規模を表す一つの目安となる従業員数の多い企業のミドルマネジャーほど、「部下の管理」「予算の管理」「部下のモチベーションの向上」を自分に与えられている業務であると認識する傾向が高いためである。

以上から、企業規模が大きくなるにつれて、その組織で働くミドルマネジャーは、社内の管理・監督業務を自分に課せられた役割であると認識する傾向が高いことが確認された。

6-3 売上高との相関関係

10,500社のアンケート調査において、売上高との正の相関関係がある選択肢として、「現場の情報を上司・経営者に伝える」「部下の評価をすること」「部下のモチベーションを向上させる」「リーダーシップを発揮すること」が挙げられる。一方で、負の相関関係がある選択肢としては、「新規顧客の開拓」「顧客の対応・クレームの処理」が挙げられる。売上高は、資本金と従業員数と同様、比較的企業規模との相関が高い指標の一つであると判断することもできよう。この点も含めて考慮すると、売上高が高い（すなわち、企業規模が大きい）ほど、その企業で働くミドルマネジャーは、新規顧客を開拓すること、顧客の対応やクレ

ーム処理に直接当たることを果たすべき役割であると認識する傾向は少ない。その一方で、社内の管理・監督業務を自分に課せられた役割であると認識する傾向が高いことが確認される。ただし、資本金規模と従業員数の項目と比較すると、異なっている点は、ミドルマネジャーの役割として、「従業員のモチベーションを高めること」「リーダーシップを発揮すること」が強調されている点である。すなわち、売上高が高い企業で働くミドルマネジャーは、(社内の管理は重要であるが、むしろ)職場環境の改善や部下が働きやすい職場作りが重要であると認識していると推測される。

1,500社のアンケート調査において、売上高との相関関係を示す選択肢が増加している。それらは、売上高が大きくなる企業のミドルマネジャーは、自分が果たすべき役割として「事業計画を立てること」「部署内の意思決定をすること」「現場の情報を上司に報告すること」「部下の評価をすること」「コストの管理や利益計算をすること」「予算を管理すること」「部下を育成すること」「部下のモチベーションを向上させること」「リーダーシップを発揮すること」を認識する傾向が高い点を確認される。すなわち、売上高が大きくなるにつれ、ミドルマネジャーの意識として、部署内の意思決定を行う機能や社内の管理業務の掌握機能や、部下が働きやすい環境を設定する機能を果たさなければならないと考える傾向が高まることが確認されよう。一方で、1,500社のアンケート結果からは、負の相関関係は確認されていない。

6-4 売上増減との相関関係

「売上増減」とは、当該企業の前期に対する当期の売上の変化を問うたものである。すなわち、前期に対する当期の売上が減少しているのか、それとも増大しているのかの相対値を確認しているのである。10,500社のアンケート調査結果からは、有意水準を満たす選択肢は確認されなかったものの、1,500社のアンケート調査結果で確認された相関関係は次のようである。前期と比較した当期の売上高が高い企業のミドルマネジャーは「トップの方針を部下に浸透させること」「コスト管理や利益計算をすること」「予算を管理すること」「部下のモチベーションを向上させること」を果たすべき役割であると認識する傾向が高い。一方で、売上高増減と負の相関関係を持つ選択肢として「取引先との調整」が挙げられる。当期の売上が前期と比べて増えている企業で働くミドルマネジャーは、取引先との調整業務は自分が果たすべき役割と認識する傾向が低く、現場(部下)が行うべき業務であると認識しているだろうことが推測される。

相関関係を単純な因果関係に結びつけて解釈することは難しいこと、また、前期と比較した当期の売上という短期的な指標でしか判断できないという解釈の限界はあるものの、1,500社は、小企業・中堅企業・大企業の各500社ずつ、そもそも利益が出ている企業を上位から選定している点を考慮すると重要な示唆が確認される。ミドルマネジャーが「企業の戦略や経営方針を部下に浸透させ、利益を出すための計数管理も日常的に行い、部下が働くモチベーションを持つような職場環境の整備に努める」ことの重要性である。

6-5 営業利益との相関関係

10,500社のアンケート調査結果において、営業利益と負の相関関係のある選択肢は、「新規顧客の開拓」「顧客対応・クレーム処理」である。この相関関係は、極めて重要なことを示している。それは、営業利益が出ている企業のみドルマネジャーほど、新規顧客を開拓するための営業に行ったり、直接、顧客対応やクレームの処理をすることを、自分に与えられた業務として考えていない傾向があるという点である。この傾向は、1,500社のアンケート調査結果からも確認される。1,500社のデータと負の相関関係を示す選択肢として「新規顧客の開拓」「取引先との調整」が挙げられる。これらの結果を照らし合わせると、みドルマネジャーが、新規顧客を開拓する営業を行ったり、取引先との調整をしたり、顧客対応やクレーム処理に当たることは、業務効率を下げるとの要因になり得るとの推測が成立する。

一方で、1,500社のアンケート結果において、正の相関関係のある選択肢は、「部下を評価すること」が挙げられる。営業利益が出ている企業で働くみドルマネジャーほど、部下の評価を正に評価することの重要性を認識している傾向が確認される。

6-6 利益増減との相関関係

「利益増減」とは、当該企業の前期に対する当期の利益の変化を問うたものである。すなわち、前期に対する当期の利益が減少しているのか、それとも増大しているのかの相対値を確認しているのである。10,500社のアンケート調査結果において、前期に対して当期の利益が高くなる企業のみドルマネジャーほど、「リーダーシップを発揮する」ことを果たすべき業務として認識していない傾向が確認される。これまで、選択肢「リーダーシップの発揮」は、資本金や従業員数、売上高が増える、すなわち、企業規模と正の相関関係を示していたにもかかわらず、利益増減においては、負の相関関係を示している。この解釈には十分注意する必要があるものの、一つの解釈の可能性として、前期と比較して当期の利益が高い企業ほど、既に部下が働きやすい環境が担保され、モチベーションを発揮しているため、みドルマネジャーが敢えてリーダーシップを発揮しなければならない要素が少ないと判断することができるのかもしれない。

1,500社のアンケート調査において、前期に対して当期の利益が高くなる企業のみドルマネジャーほど、「新事業を立案する」「新規に顧客を開拓する」ことを自分の役割として認識している傾向が確認される。これまでの相関関係で確認された事項として、「新規に顧客を開拓する」選択肢は、資本金や営業利益とは負の相関関係を示していた。それにもかかわらず、利益増減では、一見、矛盾するような正の相関関係を表している。この点に関する解釈にも十分注意する必要があるものの、一つの解釈の可能性としては、前期に対して当期の利益が高くなる企業のみドルマネジャーは、新事業を立案する役割が課せられていると認識しており、その新事業を実行し、経営の軌道に乗せるために、新規顧客を開拓する必要があるとも認識しているからなのかもしれない。

表 20 10,500 社アンケート調査（ミドルマネジャーに与えられた役割）の相関係数

			3資本金 (カテ ゴリ)	4-①従業 員(常用) カテゴリ	7-①売上 高(万 円)(4群)	7-②売上 増減(1~ 5)	7-③営業 利益(万 円)(5群)	7-④利益 増減
Spearman のρ-	2_1事業計画	相関係数	-.002	.006	.061	-.013	.027	-.023
		有意確率	.965	.904	.250	.817	.636	.672
		N	376	380	356	326	319	345
	2_2新事業	相関係数	-.055	-.046	-.012	.087	-.082	.025
		有意確率	.292	.377	.824	.122	.148	.650
		N	367	371	348	318	311	336
	2_3意思決定	相関係数	-.002	.059	.024	-.039	.010	-.040
		有意確率	.963	.259	.652	.488	.863	.464
		N	370	374	351	322	314	341
	2_4トップの方針	相関係数	-.106*	.062	.060	-.022	-.035	-.068
		有意確率	.038	.226	.253	.696	.537	.206
		N	382	385	360	327	319	347
	2_5現場の情報	相関係数	-.005	.136**	.126*	.007	.031	-.044
		有意確率	.920	.008	.017	.901	.576	.413
		N	382	384	360	328	319	348
2_6部下の評価	相関係数	.067	.160**	.106*	.039	.036	-.020	
	有意確率	.198	.002	.048	.483	.528	.707	
	N	374	376	352	322	315	341	
2_7コスト管理	相関係数	.018	.055	.055	.052	-.013	.021	
	有意確率	.721	.285	.303	.345	.812	.697	
	N	379	382	357	329	320	347	
2_8予算管理	相関係数	.029	.043	.089	.004	-.012	-.045	
	有意確率	.582	.403	.097	.949	.828	.411	
	N	375	378	352	325	315	343	
2_9業務管理	相関係数	.042	.012	.052	.016	-.026	.045	
	有意確率	.413	.811	.325	.772	.640	.401	
	N	383	387	364	329	322	350	
2_10新規開拓	相関係数	-.136**	-.159**	-.125*	-.032	-.147**	-.059	
	有意確率	.009	.002	.020	.566	.009	.278	
	N	369	371	349	322	312	340	
2_11取引先との調整	相関係数	-.059	-.080	-.093	.015	-.022	.063	
	有意確率	.254	.121	.082	.787	.692	.247	
	N	373	376	353	324	316	342	
2_12顧客対応	相関係数	-.047	-.058	-.126*	.047	-.127*	-.046	
	有意確率	.363	.257	.017	.397	.023	.391	
	N	380	384	359	331	320	350	
2_13部下の育成	相関係数	-.044	.030	.069	.024	-.099	-.061	
	有意確率	.388	.553	.190	.666	.078	.260	
	N	383	385	361	327	320	347	
2_14モチベーション	相関係数	.033	.084	.112*	.055	-.103	-.090	
	有意確率	.519	.100	.034	.323	.068	.096	
	N	382	384	358	325	317	346	
2_15リーダーシップ	相関係数	.060	.133**	.135*	-.060	.039	-.141**	
	有意確率	.243	.010	.011	.285	.494	.009	
	N	375	377	355	321	314	342	

** 相関は、1 % 水準で有意となります（両側）。

* 相関は、5 % 水準で有意となります（両側）。

表 21 1,500 社アンケート調査（ミドルマネジャーに与えられた役割）の相関係数

BP1500		3資本金(カ テゴリ)	4-①従業員 (常用)カ テゴリ	7-①売上高 (万円) (4 群)	7-②売上増 減(1~5)	7-③営業利 益(万円) (5群)	7-④利益増 減
Spearmanの	2_1事業計画	相関係数	.240*	.202	.318**	.113	.168
		有意確率(両側)	.030	.060	.002	.308	.117
		N	82	88	88	83	88
	2_2新事業	相関係数	.098	.022	.118	-.061	.017
		有意確率(両側)	.386	.839	.276	.586	.879
		N	81	87	87	82	87
	2_3意思決定	相関係数	.193	.178	.227*	.052	.110
		有意確率(両側)	.080	.092	.031	.637	.302
		N	83	90	90	86	90
	2_4トップの方針	相関係数	.119	.152	.160	.286**	.035
		有意確率(両側)	.283	.152	.131	.008	.741
		N	83	90	90	86	90
	2_5現場の情報	相関係数	.151	.102	.229*	.022	.137
		有意確率(両側)	.171	.339	.031	.844	.201
		N	84	89	89	85	89
2_6部下の評価	相関係数	.315**	.316**	.374**	.176	.219*	
	有意確率(両側)	.003	.002	.000	.102	.037	
	N	85	91	91	87	91	
2_7コスト管理	相関係数	.121	.187	.294**	.231*	.088	
	有意確率(両側)	.273	.075	.005	.033	.405	
	N	84	91	91	86	91	
2_8予算管理	相関係数	.167	.223*	.337**	.314**	.132	
	有意確率(両側)	.131	.035	.001	.003	.216	
	N	83	90	90	86	90	
2_9業務管理	相関係数	.046	-.024	.088	.088	.070	
	有意確率(両側)	.679	.822	.406	.419	.509	
	N	84	92	92	87	92	
2_10新規開拓	相関係数	-.286*	-.197	-.176	-.099	-.271*	
	有意確率(両側)	.011	.071	.107	.375	.012	
	N	79	85	85	82	85	
2_11取引先との調整	相関係数	-.070	-.152	-.110	-.259*	-.214*	
	有意確率(両側)	.530	.151	.299	.016	.041	
	N	83	91	91	86	91	
2_12顧客対応	相関係数	-.173	-.098	-.154	-.125	-.190	
	有意確率(両側)	.119	.361	.149	.253	.074	
	N	82	89	89	85	89	
2_13部下の育成	相関係数	.198	.230*	.290**	.202	.134	
	有意確率(両側)	.068	.027	.005	.059	.201	
	N	86	93	93	88	93	
2_14モチベーション	相関係数	.172	.254*	.276**	.232*	.105	
	有意確率(両側)	.116	.015	.008	.031	.324	
	N	85	91	91	87	91	
2_15リーダーシップ	相関係数	.281**	.180	.273**	.082	.149	
	有意確率(両側)	.009	.085	.008	.447	.157	
	N	85	92	92	88	92	

**：相関は、1%水準で有意となります(両側)。

*：相関は、5%水準で有意となります(両側)。

7) ミドルマネジャーが認識する「果たすべき役割」

ミドルマネジャーが、ミドルマネジャーとして果たすべき役割であると認識している役割の回答を相関関係で確認すると、10,500社のアンケート調査結果は表22のように、1,500社のアンケート調査結果は表23のようになる（1%もしくは5%で有意なデータは、ペイントで示されている）。

10,500社アンケート結果において、全体的な特徴として、資本規模や従業員数、売上高といった、いわゆる、企業規模の大きさを推測させるカテゴリにおいて、「ルーティーン業務」が負の相関関係を示している点が興味深い。すなわち、組織規模が大きくなるにつれ、ミドルマネジャーが、ルーティーン業務は自分自身の果たすべき業務ではないと認識する傾向が高まっていることが確認される。また、売上高と正の相関関係を持つ選択肢として「部下の育成」が挙げられる。売上高が大きくなる企業のミドルマネジャーほど、部下を育成する必要性を認識し、その役割がミドルマネジャーである自分が果たすべきであると認識する傾向が増えるのである。この相関関係から、一つの解釈が成立し得る。それは、企業や事業の成長に応じて、ミドルマネジャーは、組織体制を整える必要が生じる。その一つの手段に部下を育成し、登用することが求められるのではないだろうか。この解釈の可能性は、1,500社のアンケート調査結果を確認すると、より妥当性を増す。それは、同じ売上高のカテゴリにおいて、正の相関関係を持つ選択肢に「部下の育成」「計画の立案」が確認されるためである。すなわち、「企業や事業の成長に応じて、ミドルマネジャーには、組織体制を整える必要が生じる。そのために、ミドルマネジャーは、果たすべき役割として、計画を立案して対応に当たる必要があると判断する。その際、ミドルマネジャーが一人で対応するのには限界が発生する。したがって、これらの業務を達成するための一つの手段として、部下を育成し、登用することが求められる」という解釈である。営業利益と選択肢「部下の育成」「計画の立案」が正の相関関係を示していることから、この解釈は部分的に支持されるといえるであろう。

また、選択肢「部下の育成」は、1,500社のアンケート調査において、（営業利益のカテゴリ以外の）従業員数、売上高といった企業規模を推測されるカテゴリにおいても、正の相関関係が確認されている。ミドルマネジャーとして、部下の育成が重要であると認識されている現状を垣間見ることができよう。我々の今後の課題としては、この認識の下、部下をどのようにして育成すべきかについて調査研究を深める必要があるといえよう。

表 22 10,500 社アンケート調査（ミドルマネジャーの果たすべき役割）の相関係数

		3資本金(カテゴリー)	4-①従業員(常用)カテゴリー	7-①売上高(万円) (4群)	7-②売上増減(1~5)	7-③営業利益(万円) (5群)	7-④利益増減
5-① ルーティーン業務	Pearson の相関係数	-.118*	-.144**	-.158**	.103	-.054	-.008
	有意確率 (両側)	.023	.005	.003	.066	.348	.883
	N	371	375	350	320	308	339
5-② 現場の管理・監督	Pearson の相関係数	.009	.027	.067	.061	-.039	-.008
	有意確率 (両側)	.854	.598	.201	.271	.490	.876
	N	382	386	360	330	318	349
5-③ 部署内の調整	Pearson の相関係数	-.091	.003	-.004	.025	-.055	-.009
	有意確率 (両側)	.081	.950	.942	.656	.337	.877
	N	366	370	345	315	304	334
5-④ 部下の育成	Pearson の相関係数	.050	.092	.126*	.048	.047	-.007
	有意確率 (両側)	.337	.076	.018	.396	.406	.899
	N	373	376	350	321	310	340
5-⑤ 社外との調整	Pearson の相関係数	-.036	-.009	-.050	.043	.061	.020
	有意確率 (両側)	.489	.860	.348	.442	.288	.717
	N	369	373	349	323	310	341
5-⑥ 上司への報告	Pearson の相関係数	-.026	.059	.046	-.016	.015	-.032
	有意確率 (両側)	.615	.261	.398	.784	.796	.562
	N	368	368	342	314	303	332
5-⑦ 計画の立案	Pearson の相関係数	.059	.046	.023	.081	.024	.061
	有意確率 (両側)	.264	.383	.666	.149	.673	.265
	N	366	370	345	321	305	335

** 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) です。

表 23 1,500 社アンケート調査（ミドルマネジャーの果たすべき役割）の相関係数

		3資本金(カテゴリー)	4-①従業員(常用)カテゴリー	7-①売上高(万円) (4群)	7-②売上増減(1~5)	7-③営業利益(万円) (5群)	7-④利益増減
5-① ルーティーン業務	Pearson の相関係数	-.193	.043	-.097	.093	-.121	-.066
	有意確率 (両側)	.084	.686	.366	.398	.259	.553
	N	81	89	89	84	89	84
5-② 現場の管理・監督	Pearson の相関係数	.035	.201	.162	.298**	.062	.136
	有意確率 (両側)	.755	.060	.130	.006	.561	.216
	N	81	89	89	85	89	85
5-③ 部署内の調整	Pearson の相関係数	-.035	.075	.107	.122	.112	.098
	有意確率 (両側)	.759	.498	.335	.280	.310	.388
	N	78	85	84	80	84	80
5-④ 部下の育成	Pearson の相関係数	.136	.392**	.359**	.196	.225*	-.005
	有意確率 (両側)	.225	.000	.001	.077	.037	.961
	N	81	88	87	82	87	82
5-⑤ 社外との調整	Pearson の相関係数	-.149	.035	.015	-.151	-.102	-.067
	有意確率 (両側)	.189	.747	.887	.176	.346	.548
	N	79	87	87	82	87	82
5-⑥ 上司への報告	Pearson の相関係数	.040	.154	.145	.091	-.012	-.148
	有意確率 (両側)	.722	.158	.182	.416	.911	.185
	N	80	86	86	82	86	82
5-⑦ 計画の立案	Pearson の相関係数	.020	.203	.244*	.207	.223*	.179
	有意確率 (両側)	.858	.060	.024	.064	.039	.110
	N	79	87	86	81	86	81

** 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) です。

8) ミドルマネジャーの働く意欲を高める要因

ミドルマネジャーの働く意欲を高めている要因を相関関係で確認すると、10,500社のアンケート調査結果は表24のように、1,500社のアンケート調査結果は表25のようになる(1%もしくは5%で有意なデータは、ペイントで示されている)。

8-1 資本金との相関関係

10,500社のアンケート調査結果からは、資本金と負の相関関係がある選択肢には「創業者・経営者への尊敬」「経営者の経営判断への合意・共感」が挙げられる。企業規模をあらゆる一つの指標である資本金が大きければ大きい企業のみドルマネジャーほど、創業者や経営者への尊敬や経営者の経営判断への合意が、働く意欲を高める要因とはならない傾向がある。逆を返せば、資本金が少ない組織のみドルマネジャーほど、創業者や経営者への尊敬や経営判断への合意が働く意欲を高める要素として作用する傾向があることを示している。すなわち、組織規模が小さい企業規模においては、みドルマネジャーと創業者や経営者などの経営陣との心理的距離が近い方が働く意欲を高めるよう作用していると想定される。なお、この傾向は、1,500社アンケート調査からも確認されている。

一方で1,500社アンケート調査において(「創業者・経営者への尊敬」以外に)資本金との相関関係が確認される選択肢は、「社会的な評価・社会的な使命感」「上司からの評価・認知」が正の相関関係を表している。企業の組織規模が大きい企業で働くみドルマネジャーほど、評価を得られることが、一つの働くインセンティブとして作用していることが確認される。また、その評価の対象が企業に留まらず、社会であることから、組織規模が大きい企業で働くみドルマネジャーは、大きな組織の一つの存在ではなく、社会的なアイデンティティを高めることも働くインセンティブを高める要素となり得ることを示している。

8-2 従業員数との相関関係

10,500社のアンケート調査結果から、従業員数と正の相関関係がある選択肢として「上司からの評価・認知」「同僚・部下からの信頼・尊敬」「重要な権限と責任を与えられること」が挙げられる。これは、従業員数が多い企業で働くみドルマネジャーほど、上司や部下から尊敬、信頼されることが、働くインセンティブを高める要素となる傾向があることをあらわしている。1,500社アンケート調査結果からも従業員数と「上司からの評価・認知」は正の関係が確認されている。これらの調査結果から、みドルマネジャーの働く意欲と「上司からの評価・認知」には、密接な関係があると考えられる。そして、みドルマネジャーの業務内容についても、働く意欲と密接に関係する可能性があることがここから確認される。

8-3 売上高との相関関係

10,500社アンケート調査企業から確認される売上高と正の相関関係のある選択肢は、「上司からの評価・認知」「同僚・部下からの信頼・尊敬」「重要な権限と責任を与えられること」が挙げられる。これらの相関関係は、従業員カテゴリーのそれとまったく同じである。すなわち、売上高との関係においても、これらの調査結果から、ミドルマネジャーの働く意欲と「上司からの評価・認知」には、密接な関係があると考えられ、ミドルマネジャーの業務内容についても、働く意欲と密接に関係する可能性があることが、改めて確認される。

一方で、1,500社アンケート調査を確認すると、これまでの傾向とは、若干異なる傾向が確認される。それは、これまでの傾向は、多くの場合、働く意欲を高める要因として相関関係が確認されたのは（金銭的報酬や昇進といった外発的動機付けからというよりも）、評価や仕事内容による内発的動機付けからくる要素が多かった。しかし、高い業績を達成している企業の回答を確認すると、売上高が高くなる企業のミドルマネジャーは、働く意欲を高める要因として、「昇級・昇進」「金銭的な報酬」を挙げる傾向が高くなっている。1,500社は、小企業・中堅企業・大企業の各500社ずつ、そもそも利益が出ている企業を上位から選定している点を考慮すると、外発的動機付けも部分的には重要であるということが確認される。しばしば、外食チェーン店の「店長の年収」や「残業代問題」が世間をにぎわせることがある。外発的動機付けを高めるためのビジネスモデルのあり方についても、やはり、考える必要があることが、以上の点からも部分的に明らかになったといえるであろう。

8-4 売上増減との相関関係

10,500社アンケート調査結果と1,500社アンケート調査結果ともに、有意性のある結果は得られていない。前期と比べた今期の売上高が増加した、あるいは、減少したかによってミドルマネジャーの働く意欲を高める要因に差異はないと判断される。

8-5 営業利益との相関関係

10,500社アンケート調査結果における営業利益と正の相関関係が確認される選択肢としては「重要な権限と責任の付与」が挙げられる。営業利益が高い企業で働くミドルマネジャーほど、権限と責任についてやりがいのある業務を付与されることが、働くインセンティブを高める要素になっている傾向があることが確認される。換言すると、営業利益が高い企業で働くミドルマネジャーは、与えられた業務内容について「こだわり」を持つ傾向が高いといえよう。

一方、1,500社アンケート調査結果においては、営業利益と正の相関関係を示す選択肢として「上司からの評価・認知」「同僚・部下からの信頼・尊敬」が挙げられる。営業利益が高い企業で働くミドルマネジャーほど、上司からの評価や同僚・部下からの尊敬が得られ

ることが、働く意欲を高める傾向がある。この点からも、ミドルマネジャーの尊厳欲求（他者からの尊敬を求める欲求）や内発的動機付けの機会を付与することの重要性が垣間見られる。

8-6 利益増減との相関関係

10,500社アンケート調査結果における有意性のある相関関係は確認されていない。一方で、1,500社アンケート調査結果においては、正の相関関係を示す選択肢として「創業者・経営者への尊敬」「顧客からの信頼」「仕事の達成感」が挙げられ、負の相関関係を示す選択肢としては「上司からの評価」が確認される。これまでの調査結果からは、「上司からの評価」は、他の項目と比較しても、働くインセンティブを高める要素として作用しており、ミドルマネジャーの内発的動機付けを高める要素として作用していると想定されてきた。しかし、利益の増減のカテゴリーで確認すると、これまでの調査結果（資本金、従業員、売上高、営業利益のカテゴリー）とはまったく動向を異にしている。

したがって、この点に関して、利益が減少している回答企業と、利益が増加している回答企業を区別して、カイ2乗検定を行った。その結果、有意性が高い項目は2つ確認された。それらは「上司からの評価」と「顧客からの信頼」である。回答数と比較すると、利益が増加している企業のミドルマネジャーの回答において、上司からの評価が働く意欲を高めていると回答する比率が低く、一方で、顧客からの信頼が働く意欲を高めていると回答する比率が高いことが確認された。すなわち、前期と比較した当期の利益が増加している企業のミドルマネジャーの働く意欲を高める要因は、顧客からの信頼であって、上司からの評価ではないと認識している傾向が高いということを意味している。限られたデータから解釈の可能性を探ると、次のような解釈が成立し得る。それは、前期に比べて利益が増加した企業において、顧客からの評価は、短期的スパンで実感することができるために、「顧客からの信頼」が働く意欲を高めるよう作用している一方、上司から評価を得るまでには、タイムラグが発生する。すなわち、ミドルマネジャーの実施した業務が業績となって表面化して、初めて上司からの評価が得られるために、前期と比較して当期の利益が計上された時期では、上司からの十分な評価が得られていないため、ミドルマネジャーは働く意欲を高める要因として認識してないのではないかという解釈である。

表 24 10,500 社アンケート調査（ミドルマネジャーの働く意欲を高める要因）の相関係数

		3 資本金 (カ テゴリ)	4-① 従業員 (常用) カ テゴリ	7-① 売上高 (万円) (4 群)	7-② 売上増 減 (1~5)	7-③ 営業利 益 (万円) (5群)	7-④ 利益増 減
3-1 社会的な評価	Pearson の相関係数	.014	-.033	-.053	.007	.001	-.019
	有意確率 (両側)	.775	.511	.307	.894	.980	.720
	N	403	406	378	347	336	367
3-2 創業者・経営者への尊敬	Pearson の相関係数	-.145**	-.057	-.073	-.048	-.035	.062
	有意確率 (両側)	.004	.252	.159	.372	.522	.235
	N	403	406	378	347	336	367
3-3 経営者の経営判断への同意	Pearson の相関係数	-.145**	-.002	-.024	-.075	-.040	.047
	有意確率 (両側)	.004	.967	.635	.161	.463	.370
	N	403	406	378	347	336	367
3-4 上司からの評価	Pearson の相関係数	.048	.135**	.127*	.024	.090	-.017
	有意確率 (両側)	.337	.006	.013	.662	.100	.743
	N	403	406	378	347	336	367
3-5 顧客からの信頼	Pearson の相関係数	-.015	-.027	-.088	-.036	-.060	-.100
	有意確率 (両側)	.770	.591	.089	.500	.275	.056
	N	403	406	378	347	336	367
3-6 顧客からの信頼	Pearson の相関係数	.090	.181**	.172**	-.057	.102	-.095
	有意確率 (両側)	.072	.000	.001	.291	.063	.070
	N	403	406	378	347	336	367
3-7 重要な権限と責任	Pearson の相関係数	.020	.111*	.171**	.043	.114*	.015
	有意確率 (両側)	.682	.025	.001	.427	.037	.777
	N	403	406	378	347	336	367
3-8 仕事の達成感	Pearson の相関係数	.003	-.006	-.025	.018	-.008	.053
	有意確率 (両側)	.955	.912	.628	.732	.879	.312
	N	403	406	378	347	336	367
3-9 昇級・昇進	Pearson の相関係数	.056	.026	.082	-.033	-.016	-.058
	有意確率 (両側)	.264	.595	.113	.544	.767	.271
	N	403	406	378	347	336	367
3-10 金銭的報酬	Pearson の相関係数	-.008	-.040	.025	-.068	-.059	-.074
	有意確率 (両側)	.865	.424	.631	.204	.279	.154
	N	403	406	378	347	336	367
3-11 その他	Pearson の相関係数	.042	.033	.072	-.108*	-.008	-.106*
	有意確率 (両側)	.399	.503	.162	.044	.877	.042
	N	403	406	378	347	336	367
3-12 特にない	Pearson の相関係数	.029	-.060	.013	.014	.009	.040
	有意確率 (両側)	.556	.227	.808	.793	.867	.444
	N	403	406	378	347	336	367

** 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) です。

表 25 1,500 社アンケート調査（ミドルマネジャーの働く意欲を高める要因）の相関係数

		3資本金(カ テゴリ)	4-①従業員 (常用)カテ ゴリ	7-①売上高 (万円) (4 群)	7-②売上増 減(1~5)	7-③営業利 益(万円) (5群)	7-④利益増 減
3-1 社会的な評価	Pearson の相関係数	.242*	-.031	.000	.028	-.100	-.057
	有意確率 (両側)	.022	.767	.998	.793	.331	.591
	N	89	97	97	92	97	92
3-2 創業者・経営者への尊敬	Pearson の相関係数	-.210*	-.125	-.022	.088	-.021	.221*
	有意確率 (両側)	.048	.222	.831	.402	.840	.034
	N	89	97	97	92	97	92
3-3 経営者への経営判断への同意	Pearson の相関係数	.047	.122	.040	.003	-.059	-.115
	有意確率 (両側)	.661	.235	.697	.977	.564	.275
	N	89	97	97	92	97	92
3-4 上司からの評価	Pearson の相関係数	.316**	.364**	.350**	.089	.253*	-.241*
	有意確率 (両側)	.003	.000	.000	.397	.012	.021
	N	89	97	97	92	97	92
3-5 顧客からの信頼	Pearson の相関係数	-.117	-.083	-.111	.002	-.176	.216*
	有意確率 (両側)	.276	.417	.281	.982	.084	.039
	N	89	97	97	92	97	92
3-6 同僚・部下からの信頼	Pearson の相関係数	.120	.197	.125	.096	.219*	-.065
	有意確率 (両側)	.261	.053	.223	.363	.031	.538
	N	89	97	97	92	97	92
3-7 重要な権限と責任	Pearson の相関係数	.022	-.009	.134	-.050	.052	-.008
	有意確率 (両側)	.839	.929	.189	.635	.613	.937
	N	89	97	97	92	97	92
3-8 仕事の達成感	Pearson の相関係数	-.048	-.050	-.007	.139	.134	.286**
	有意確率 (両側)	.652	.630	.945	.186	.192	.006
	N	89	97	97	92	97	92
3-9 昇級・昇進	Pearson の相関係数	.035	.147	.233*	-.078	.181	.148
	有意確率 (両側)	.748	.150	.022	.459	.076	.160
	N	89	97	97	92	97	92
3-10 金銭的な報酬	Pearson の相関係数	-.042	.048	.228*	.084	-.059	.095
	有意確率 (両側)	.699	.640	.025	.428	.564	.365
	N	89	97	97	92	97	92
3-11 その他	Pearson の相関係数	-.131	-.165	-.219*	-.096	-.128	.072
	有意確率 (両側)	.222	.107	.031	.364	.211	.495
	N	89	97	97	92	97	92
3-12 特にない	Pearson の相関係数	-.015	-.116	-.099	-.190	-.032	-.114
	有意確率 (両側)	.891	.259	.337	.070	.754	.281
	N	89	97	97	92	97	92

** 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) です。

9) ミドルマネジャーに与えられた役割の因子分析

既存文献から選択肢を導き出し、アンケート調査の相関関係を確認すると、ある特定の項目に関して正の相関関係や負の相関関係が際立っている。ある特定のミドルマネジャーに与えられた役割群が、企業規模や利益状況に与える影響が確認できるかどうかを確認するために、因子分析を行った。因子分析の結果は、10,500 社アンケート調査結果が表 26 に、1,500 社アンケート調査結果が表 27 に示されている。

10,500 社アンケート調査結果を元に、因子を抽出すると、3 つの因子が確認された。一つ目の因子は、因子負荷量の高い順に「部下のモチベーションの向上」「リーダーシップの発揮」「部下の育成」「経営陣への現場の情報伝達」「トップの方針を現場に浸透させる」「部署内の意思決定」「日常的な業務の管理」が含まれている。その特性としては、主に、社内の人間関係に関する事項が多く、「社内関係」因子として挙げられることができよう。

二つ目の因子は、因子負荷量の高い順に「予算の管理」「事業計画の立案」「新事業の立案」「コスト管理・利益計算」「部署や部下の評価」が含まれている。その特性としては、主に、社内の管理業務に関する事項が多く、「社内管理」因子といえよう。

三つ目の因子は、因子負荷量の高い順に「顧客の対応・クレームの処理」「取引先との調整」「新規顧客の開拓」が含まれている。その特性としては、主に、顧客との対応や取引関係者とのやり取りに関する事項が多く、「社外関係」因子といえよう。

一方で、1,500 社アンケート調査結果を元に、因子を抽出すると、4 つの因子が確認されている。しかしながら、10,500 社アンケート調査結果と大きく異なる差異が確認されるわけではない。3 つから 4 つに因子が増加した背景として、「社内関係」因子と「社内管理」因子が一部分離した形となっていることがあげられる。一つ目の因子は、因子負荷量の高い順に「リーダーシップの発揮」「部下の育成」「部下のモチベーションの向上」「トップの方針を現場に浸透させる」「部署や部下の評価」が含まれている。一部、評価に関する項目が含まれるなど、若干の差異は確認されるものの、社内の人間関係に関する事項が多く、やはり一つ目の因子として「社内関係」因子として挙げられることができよう。

二つ目の因子は、因子負荷量の高い順に「コスト管理・利益計算」「予算の管理」「経営陣への現場の情報伝達」「日常的な業務の管理」が含まれている。一部、10,500 社アンケート調査結果において「社内関係」因子に含まれる項目があるものの、社内の管理業務に関する事項が多く、やはり二つ目の因子として「社内管理」因子が挙げられよう。

三つ目の因子は、因子負荷量の高い順に「取引先との調整」「新事業の立案」「部署内の意思決定」が含まれている。これらの特性は、上記で指摘したとおり、主に、顧客との対応や取引関係者とのやり取りに関する事項が多く、「社外関係」因子であるといえる。興味深い点は、この因子が、因子負荷量は異なるものの、10,500 社アンケート調査結果と 1,500 社アンケート調査結果に共通して確認される因子であることである。

四つ目の因子は、因子負荷量の高い順に「事業計画の立案」「新事業の立案」「部署内の意思決定」が含まれている。これらの因子は、10,500 社で確認された「社内関係」因子と

「社内管理」因子が含まれている。しかしながら、その業務内容を確認すると、社内の意思決定に基づく事項が多く「意思決定」因子であると判断されよう。

表 26 10,500 社アンケート調査（ミドルマネジャーに与えられた役割）の因子分析

パターン行列^a

10,500社	因子		
	1	2	3
2_14モチベーション	.836	-.036	-.006
2_15リーダーシップ	.792	-.112	.131
2_13部下の育成	.789	.043	.007
2_5現場の情報	.592	.030	-.051
2_4トップの方針	.586	.274	-.056
2_3意思決定	.506	.327	-.019
2_9業務管理	.444	-.015	.267
2_8予算管理	-.174	.737	.242
2_1事業計画	.183	.702	-.191
2_2新事業	.072	.628	-.058
2_7コスト管理	-.089	.620	.313
2_6部下の評価	.278	.510	-.021
2_12顧客対応	.198	-.202	.813
2_11取引先との調整	-.020	.059	.744
2_10新規開拓	-.078	.194	.617

因子抽出法：主因子法 □回転法：Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

a. 7 回の反復で回転が収束しました。

表 27 1,500 社アンケート調査（ミドルマネジャーに与えられた役割）の因子分析

1,500社	因子			
	1	2	3	4
2_15リーダーシップ	.972	-.071	.044	-.156
2_13部下の育成	.957	-.073	-.024	-.029
2_14モチベーション	.859	.093	-.012	.002
2_4トップの方針	.775	-.034	-.017	.189
2_6部下の評価	.496	.125	-.099	.447
2_7コスト管理	-.200	.979	-.016	.057
2_8予算管理	.001	.864	-.172	.064
2_5現場の情報	.061	.656	.079	.036
2_9業務管理	.226	.615	.267	-.347
2_11取引先との調整	-.015	-.031	.841	.103
2_12顧客対応	.069	.019	.675	-.059
2_10新規開拓	-.085	.088	.637	.167
2_1事業計画	-.007	.003	-.005	.894
2_2新事業	-.069	-.160	.325	.725
2_3意思決定	.205	.263	.045	.506

10) ミドルマネジャーに与えられた役割における因子の相関関係

それぞれの因子が、企業規模や業績にどのように影響しているのかを確認するために、それぞれの因子の相関係数を求めた。10,500社アンケート調査結果における因子の相関関係は、表28に、1,500社アンケート調査結果における因子の相関関係は、表29を参照されたい。ここから興味深い事実が明らかとなる。まず、「社内関係」因子と「社内管理」因子が従業員数と売上高の категорияと正の相関関係を示している点である。これは、すなわち、企業規模や売上高が大きくなるにつれ、当該企業で働くミドルマネジャーは、社内の人間関係を含めた社内関係や管理業務を自身に与えられた業務として認識している傾向があるという点である。

二つ目に確認される事実は、「社外関係」因子が、営業利益と負の相関関係を示しているという点である。これは、すなわち、営業利益が高い企業で働くミドルマネジャーは、顧客対応やクレーム処理、新規顧客開拓、取引先との調整といった「社外関係」を自身に課せられた業務であると認識する傾向が低く、一方で、営業利益が低い企業で働くミドルマネジャーは、「社外関係」を自身に課せられた業務であると認識する傾向が高いことを示している。このことは、ミドルマネジャーが「社外関係」に注力しすぎることによって、結果的に、企業業績に負の影響を与える可能性を示唆している。

三つ目に確認される事実は、「社内関係」因子と利益の増減（前期と比べた今期の利益）との間に、負の相関関係が成立している点である。これは、すなわち、前期と比べた今期の営業利益が増加した企業のミドルマネジャーほど、社内関係を与えられた業務として認識していない傾向がある一方、前期と比べた今期の営業利益が減少した企業のミドルマネジャーほど、社内関係を与えられた業務として認識している傾向があることを示している。限られたデータから解釈すると、企業業績が低下した企業において、ミドルマネジャーは、現場と上層部の風通しを良くし、部下をやる気にさせて育成することの重要性を認識する傾向があるという解釈が成立し得る。

一方で、1,500社アンケート調査結果における因子の相関関係を確認すると、10,500社のそれと大きく異なるものではない。むしろ、10,500社のアンケート調査結果を支持し、説明力を高める相関係数がいくつも確認される。

一部の構成項目が変わるものの「社内関係」の因子においては、資本金、従業員数、売上高、売上増減、営業利益ともに正の相関関係が確認される。資本金や従業員数、売上高は、企業規模を判断する一つの材料となる。この観点から分析すると、企業規模が大きくなるにつれ、そのような企業で働くミドルマネジャーは、「社内関係」の因子となっている項目「リーダーシップの発揮」「部下の育成」「部下のモチベーションの向上」「トップの経営方針の伝達」「部下の評価」が重要であると回答する比率が高くなることが確認される。「社内関係」の因子と売上増減の categoria との関係で分析すると、前期と比べた今期の売上が増加している企業のミドルマネジャーほど、「社内関係」の因子を重要視する傾向が

あることを示している。また、「社内関係」の因子と営業利益のカテゴリーとの関係で分析すると、営業利益が高い企業で働くミドルマネジャーほど、「社内関係」の因子を重要視する傾向があることを示している。いずれの回答も、組織におけるミドルマネジャーの役割として、「社内関係」因子に特化することの重要性を示す傍証となっているといえよう。

「社内管理」因子についても、一部の構成要素は異なるものの、1%ないしは5%で有意性が確認されるカテゴリーがある。それらは、従業員数、売上高、売上増減のカテゴリーにおいてである。「社内関係」因子と同様、従業員数や売上高といった、企業規模を判断する目安となるカテゴリーとにおいて、正の相関関係が確認されている。すなわち、企業規模が大きい企業で働くミドルマネジャーほど、「社内管理」因子を構成する項目「コスト管理・利益の計算」「予算の管理」「現場情報の経営陣への伝達」「業務の管理」を重要視する傾向にあることを示している。また、売上増減のカテゴリーにおいても、「社内管理」因子との正の相関関係が確認されることから、前期と比べた今期の売上高が増加した企業のミドルマネジャーは、自分に課せられた業務として「社内管理」因子の重要性を認識する傾向があることが確認される。

「社外関係」因子についても、基本的に、10,500社と大きく異なる解釈は成立していない。「社外関係」因子と売上増減と営業利益のカテゴリーとは負の相関関係が成立している。すなわち、営業利益が高い企業で働くミドルマネジャーほど、「社外関係」を構成する項目「顧客との調整」「顧客対応・クレーム処理」「新規顧客の開拓」などを自分の業務として重要視していない傾向があることが確認される。また、前期と比較した今期の売上が高い企業のミドルマネジャーほど、「社外関係」の因子を自分の役割として認識しない傾向があり、一方で、前期と比較した今期の売上が低い企業のミドルマネジャーほど、「社外関係」の因子を自分の役割として認識する傾向があることも確認できる。限られたデータであるもののここから一つの解釈が成立し得る。それは、業績が低下した際には、ミドルマネジャーがこれまで自身が果たすべき業務であると認識していなかった現場が担当するような業務まで担うことが求められることが多くなる可能性が高くなるということである。

10,500社アンケート調査結果から導き出された因子「社内関係」や「社内管理」から、1,500社アンケート調査結果で独立した「意思決定」因子では、売上高のカテゴリーとの相関関係が確認される。すなわち、売上高が高い企業で働くミドルマネジャーほど、「意思決定」因子を構成する項目「事業計画の策定」「新事業の立案」「部署内の意思決定」を自身の果たすべき役割として認識する傾向がある。

以上の10,500社アンケート調査結果と1,500社アンケート調査結果とでは、因子とカテゴリーの相関関係には、大きな差異が確認されることはなかった。企業規模が大きくなるにつれ、「社内関係」因子や「社外関係」因子が重要視される一方、企業規模が小さい組織においては、「社外関係」因子が重要視される。また、企業業績が低下すると、ミドルマネジャーが「社外関係」因子に取り組まざるを得ないことを示す傍証も確認された。

表 28 10,500 社アンケート調査（ミドルマネジャーに与えられた役割の因子）の相関係数

		3資本金(カ テゴリ)	4-①従業員 (常用)カ テゴリ	7-①売上高 (万円) (4 群)	7-②売上増 減(1~5)	7-③営業利 益(万円) (5群)	7-④利益増 減
factor score_1社内関係	Pearson の相関係数	.023	.133*	.127*	.008	-.042	-.121*
	有意確率(両側)	.677	.015	.025	.898	.481	.034
	N	331	332	313	287	284	304
factor score_2社内管理	Pearson の相関係数	.032	.121*	.136*	.031	.001	-.045
	有意確率(両側)	.562	.028	.016	.598	.981	.436
	N	331	332	313	287	284	304
factor score_3社外関係	Pearson の相関係数	-.070	-.053	-.056	.009	-.149*	-.065
	有意確率(両側)	.207	.333	.326	.884	.012	.255
	N	331	332	313	287	284	304

** 相関係数は 1% 水準で有意(両側)です。

* 相関係数は 5% 水準で有意(両側)です。

表 29 1,500 社アンケート調査（ミドルマネジャーに与えられた役割の因子）の相関係数

		3資本金(カテ ゴリ)	4-①従業員 (常用)カテ ゴリ	7-①売上高 (万円) (4 群)	7-②売上増減 (1~5)	7-③営業利益 (万円) (5 群)	7-④利益増減
factor score_1 社 内関係	Pearson の相関係数	.270*	.321**	.402**	.385**	.231*	.058
	有意確率(両側)	.019	.004	.000	.001	.039	.616
	N	75	80	80	77	80	77
factor score_2 社内管理	Pearson の相関係数	.163	.267*	.455**	.303**	.217	.053
	有意確率(両側)	.162	.017	.000	.007	.053	.646
	N	75	80	80	77	80	77
factor score_3 社外関係	Pearson の相関係数	-.184	-.196	-.149	-.261*	-.247*	.184
	有意確率(両側)	.115	.082	.188	.022	.027	.108
	N	75	80	80	77	80	77
factor score_4 意思決定	Pearson の相関係数	.223	.165	.271*	.130	.161	.138
	有意確率(両側)	.055	.143	.015	.258	.154	.230
	N	75	80	80	77	80	77

** 相関係数は 1% 水準で有意(両側)です。

* 相関係数は 5% 水準で有意(両側)です。

1 1) 企業業績を高めるためのミドルマネジャーの行動特性

ミドルマネジャーに与えられた役割の回答で確認された因子の相関関係を確認すると、企業規模が大きくなるにつれ、ミドルマネジャーの業務において、「社内関係」や「社内管理」がミドルマネジャーに与えられた業務として認識されている傾向が明らかとなった。一方で、(10,500社アンケート調査と1,500社アンケート調査とに共通して) 営業利益との負の相関関係が確認された因子「社外関係」が確認された。これらの結果は、我々のプロジェクトを進める上で貴重な情報を提供してくれている。それは、社内関係のあり方、社内管理の方法を探り、それぞれの選択肢をブレークダウンさせて実際のミドルマネジャーがどのように行動しているのかを探って、それを教材に落とし込んでいく作業の重要性が確認されたためである。また、一方で、社外関係に注力しすぎない仕組みづくりや、業績が低迷したときのミドルマネジャーの業務や役割のあり方などを探ることで、逆に、企業業績を回復するために、ミドルマネジャーに求められる要素を導き出す可能性を示していると判断されるであろう。

参考文献

- Henry Mintzberg, 1973, "The Nature of Managerial Work", Harper Collins Publishers Inc. (ヘンリー・ミンツバーグ著, 奥村哲史・須貝栄訳, 1993, 『マネジャーの仕事』, 白桃書房)
- 金井壽宏, 1991, 『変革型ミドルの探求』, 白桃書房.
- 水野由香里・柏木孝之, 2008, 「「サービス・イノベーション人材育成推進プログラム」に係る平成19年度活動・成果報告」, 『西武文理大学研究紀要』, 第12号, pp.3~31.
- , 2009, 「サービス業におけるイノベーションを促進/阻害する組織的要因の考察—サービス・イノベーションをマネジメントする組織とは—」, 『経営学論集第79集』, 千倉書房, pp.142~143.