

令和 5 年 6 月 16 日現在

機関番号：13201

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2016～2022

課題番号：16K03857

研究課題名（和文）不確実性の高い経営環境におけるミドルマネジャーの役割と能力開発に関する実証研究

研究課題名（英文）An Empirical Study on the Role and Career Development of Middle Managers in the Highly Uncertain Business Environment

研究代表者

馬 駿 (Ma, Jun)

富山大学・学術研究部社会科学系・教授

研究者番号：00303206

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,200,000円

研究成果の概要（和文）：研究期間中、5編の論文が公開されている。特に「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」（『富大経済論集』第67巻第2号、2021年12月）の論文は本研究の主な研究成果として、次の結論が得られた。ミドルマネジャーに対するアンケート調査の個票データに対する統計分析を通して、日本企業において、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、期待する結果が生み出すことができないため、その結果、日本企業の競争力に大きく影響を与えてしまう可能性がある。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は、まず今日のような不確実性の高い経営環境を適応するためには、従来の研究で指摘されたミドルマネジャーの業務管理能力や集団維持能力と比べて、戦略策定と実行の能力のほうがより重要であると主張されている。そして、仮説検証を通して、日本企業がかつての成長段階で形成されてきた長期雇用に基づいて従業員の内部育成を図り、長期的競争を通して従業員のモチベーションを維持するような人的資源管理の仕組みは、このような能力の開発にはもはや適用できなくなり、むしろ阻害要因となると指摘されているだろう。したがって、今後日本企業はミドルマネジャーの戦略策定・実行能力を高める人事改革を行う必要があるだろう。

研究成果の概要（英文）：Five papers have been published publicly during the research period. In particular, the paper entitled "An Empirical Analysis of the Relationship between Roles, Competencies, and Satisfaction of Middle Managers" (Fudai Keizai Ronbunshu, Vol. 67, No. 2, December 2021) is the main research result of this study, and the following conclusions were obtained. Through statistical analysis on the individual data of the questionnaire survey of middle managers, we found that middle managers' expected role in strategy making and practice is not fully played in Japanese firms, and as a result, they are unable to achieve the expected performance, which may have a significant impact on the competitiveness of Japanese firms. This may have a significant impact on the competitiveness of Japanese firms.

研究分野：人的資源管理

キーワード：ミドル・マネジャー 戦略策定・実行能力 業務管理能力 集団維持能力 人的資源管理 経営環境

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

1. 研究開始当初の背景

戦略的人的資源管理に関する研究では、人事施策と組織パフォーマンスとの関係性を検討する研究が多く積み重ねられてきた。その代表的な研究として、まず Hustled(1995)では、既存研究からの人事施策を「高業績が期待できる HRM システム」と捉えたうえで、それを「人材育成と組織構造施策」と「モチベーション施策」の2種類にわけ、それらと経営パフォーマンスとの関係を戦略との垂直的適合度を関連付けて分析を行った。そして、Jiang 他 (2012) では、戦略的人的資源管理研究の蓄積をベース能力 (ability)、モチベーション (motivation) と仕事への貢献機会 (opportunity) といった3つの側面から人事施策が組織パフォーマンスに与える影響についてメタ分析を行った。これらの研究はベストプラクティスとベストフィットといった2つのアプローチから行われているが、基本的には従業員全体に対する人的資源管理の仕組みと戦略、及び組織業績との関係に焦点を当てている。他方、白石(2008)や西村・西岡 (2015) にも指摘されたように、以上の研究で指摘されたような人事施策が従業員の行動に影響を与え、組織に高いパフォーマンスをもたらすためには、ミドルマネジャーの役割は極めて重要である。したがって、戦略・人事施策・組織パフォーマンスといった3者の間のベストフィットを検討する際、ミドル・マネジャーは1つの重要な中間変数 (結節点) として分析に加える必要がある。ミドル・マネジャーの役割に関する研究として、Niles 他 (2013) は、ラインマネジャーの能力・モチベーション・業績への貢献機会といった3つの要素が組織パフォーマンスに与える影響について分析し、それぞれ組織パフォーマンスに与える影響が異なっていることを指摘している。また西村・西岡 (2015) では、企業の競争戦略と関連付けて、競争戦略のパターンによってミドル・マネジャーの役割が異なることが明らかにされた。しかし、これまでの多くの研究ではミドルマネジャーの役割を業務管理機能や集団維持機能というような側面に焦点を当てており、企業の戦略策定と実行といった側面の役割についてはほとんど検討されていない。

だが、今日の経営環境は、技術と市場の不確実性の両方が高くなっており、過去と比較にならないほど複雑化となっているため、持続的な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る。さらにその重要な一部分として、ミドル・マネジャーの企業経営戦略の策定と実行における役割が求められるようになってきている。

実際に、バブル崩壊以降の20数年間、多くの日本企業、とりわけエレクトロニクス産業の企業は高い技術力を保ちながらも、多くの分野での国際競争優位を失い、低迷が続いている。この事実に対して、すでに多くの研究ではその理由について分析されてきた。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、日本企業の慢性の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。

これらの研究を踏まえて考えれば、次のことが言えるだろう。従来の日本企業の人的資源管理に大きな欠陥があり、その中で最も深刻になっているのは、経営者やミドル・マネジャーの戦略意思決定能力と実行能力が不十分だという問題である。つまり、日本企業では、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経営者やミドル・マネジャーが十分に育てていないことは日本企業の国際競争力を低下させた一因だと思われる。しかし、この視点からの研究は非常に少なかった。

2. 研究の目的

この研究の目的は、戦略的人的資源管理の視点から、製造企業を対象とする調査研究を通して、不確実性の高い経営環境の下で、持続可能な競争優位を維持するために、ミドル・マネジャーがどのような役割を果たすか、そしてその役割を果たせるために、企業がどのような能力開発とインセンティブの仕組みを構築するかについて明らかにしようとするところにある。

3. 研究の方法

本研究は、まず本研究に関連する研究文献のサーベイを行い、設定した仮説をさらに作業仮説に具体化した後、日本の製造業を代表する企業に対するインタビュー調査を実施し、それぞれ国際競争における戦略がどのように策定され、またそれを実現させるために、どのような組織能力が形成されてきたか、さらにそのプロセスにおいてミドル・マネジャーがどのような役割を果たし、どの能力が求められ、その能力形成に対する人的資源管理システムがどのように構築されているかについての事実を確認していた。事例研究の後、個別企業の仮説検証を行った

4. 研究成果

- (1) 徐彬如・馬駿(2020)「サービス組織における従業員満足が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』66 (1), 275-297.
- (2) 馬駿・陳琪然(2021)「日本企業における人的資源管理の仕組みと外国人材の離職意向との関係に関する実証研究」『富山大学紀要 富大経済論集』67(1), 123-150.
 - (3) 馬駿(2021)「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」『富山大学紀要 富大経済論集』67(2), 309-335.
 - (4) 徐彬如・馬駿「サービス風土と従業員満足度がサービス品質に与える影響——HLM に基づいた比較分析」『富大経済論集』68 (2・3), 147 - 167.
 - (5) 馬駿・内田康郎「ビジネス・ケース: アイリスオーヤマにみる持続的成長の本質」Working Paper, School of Economics, University of Toyama, No.353.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計5件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 1件/うちオープンアクセス 5件）

1. 著者名 馬駿・内田康郎	4. 巻 No.353
2. 論文標題 ビジネス・ケース：アイリスオーヤマにみる持続的成長の本質	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 Working Paper, School of Economics, University of Toyama	6. 最初と最後の頁 1-19
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 徐彬如・馬駿	4. 巻 68（2・3）
2. 論文標題 サービス風土と従業員満足度がサービス品質に与える影響 HLMに基づいた比較分析	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 富大経済論集	6. 最初と最後の頁 147 167
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 馬駿	4. 巻 第67巻第2号
2. 論文標題 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	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 富大経済論集	6. 最初と最後の頁 119-145
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 馬駿・陳琪然	4. 巻 第67巻第1号
2. 論文標題 日本企業における人的資源管理の仕組みと外国人人材の 離職意向との関係に関する実証研究	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 富大経済論集	6. 最初と最後の頁 123-150
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 徐 彬如、馬 駿	4. 巻 66
2. 論文標題 サービス組織における顧客満足が顧客成果に与える影響：文献レビュー	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 富大経済論集	6. 最初と最後の頁 275, 295
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 該当する

〔学会発表〕 計2件 (うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件)

1. 発表者名 馬駿、陳琪然
2. 発表標題 日本企業における外国人材の働く意識と行動
3. 学会等名 異文化経営学会北陸部会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Jun Ma, Naoki Kakita
2. 発表標題 Study on the Relationship between Industrial Structure and Import in Chinese Steel Industry
3. 学会等名 17th Northeast Asian Academic Network, Kangwon National University
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8 . 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------