

ミドル・マネジャー育成のための実証研究

— 中小サービス業の次世代承継に向けて —

M051806 杉原 玲子

1. 研究の問題意識と課題

本研究では、中小サービス業の次世代承継に向けて、ミドル・マネジャーの育成が重要であるという問題意識に基づき、大企業と中小企業の特質の相違と製造業とサービス業の特質の相違の明確化、中小サービス業の概念定義の提示、先行研究による大企業の製造業のマネジャーとリーダーの相違と大企業のミドル・マネジャーの特徴（組織観・役割観・動機づけ）の明確化、実証研究による中小サービス業におけるミドル・マネジャーの実態把握のためのマネジャーとリーダーの役割分化とミドル・マネジャーの特徴（組織観・役割観・動機づけ）の明確化、中小サービス業のミドル・マネジャーの育成プログラム開発に向けての課題提示を研究の課題とする。

2. 先行研究のレビュー

まず、以下のことが明らかになった。

中小企業は、迅速な意思決定と柔軟な企業行動のよる経営、低い市場シェアと絶え間ない市場競争に直面する影響力の弱さ、経営資源の希薄さの特質がある。次に、サービス業は、個人や組織にとって、何らかの便益（顧客の欲求満足）をもたらす活動そのものが、市場取引の対象となる活動をする業である。上記から構築された中小サービス業の概念定義は、「市場規模が小さい中で、市場の影響力の弱さと経営資源の希薄さはあるが、迅速な意思決定と柔軟な企業行動で、顧客の一人一人の欲求満足をもたらす活動そのものが、市場取引の対象となる活動をする業。」とする。マネジャーとリーダーの相違については、大企業の製造業のマネジャーは問題解決者で、リーダーは問題創出者の特徴を示している。続いて、大企業のミドル・マネジャーの特徴は、トップのビジョンを把握できるフラットな組織構造の中間に位置し、資源の活用権限を持つ。自身が連結ピンであるという認識での情報の共有と、全員参加による協働のためのコミュニケーションを維持し、タスクフォースとして計画策定し、特に組織変革には組織内政治に対処する。自分たちの環境を創造し、インフォーマルなネットワークを持つことによって個の自律性（個の目標）が高められると組織が活性化するという組織観を持っている。フィギュアヘッド、リーダー、リエゾン、モニター、周知伝達役、スポークスマン、アイデア創出、企業家、障害処理者、資源配分者、交渉者の役割があり、その役割の遂行には、忍耐力、洞察力、判断力、分析力、

指導力、企画力、創造力、情報力、根回し力、調整力、コミュニケーション力、決断力、責任感、慎重さ、配慮、統率力、行動力、交渉力があるが、人間性を基盤にして、相互補完によって発揮されるものである。そして、ミドル・マネジャーは、個の目標設定、目標管理、ロイヤリティ（忠誠心）によって動機づけられている。

3. 調査の対象と方法

調査対象は、広島県K市に本社を置く中小サービス業の係長から次長の職位を対象に、25名にインタビューと一部分アンケートによる調査と当該事例との比較のために、サービス産業の分類から、大手の銀行業を抽出し、3行のミドル・マネジャー5名にもインタビューによる調査を行った。質問票の内容は、組織観、役割観、仕事観、資質に関する22項目である。

4. 分析と考察

当該事例のミドル・マネジャーは、マネジャー的傾向で役割分化されている。強みとして忠誠心が強く、後継者のプレーンの自覚がある。家族的で自由な風土、顧客満足の理念の浸透、迅速な意思決定・柔軟な行動力・忍耐力・人間性・ホスピタリティ精神があり、現場を熟知し、全員参加による協働が出来、労働をいとわぬ。一方、弱みとして危機意識、組織体としての基盤、将来の方向性を見極める力、上司・ユニット間・部門間の連結、情報の共有が弱い。不利な労働条件で労務管理が困難。職務を暗黙知で遂行し、洞察力・分析力・企画力・創造力・情報力・根回し・駆け引きが弱い。人材育成の時間がなく、個の目標設定、改善目標、革新目標、育成目標、外的報酬が明確でない事、生涯発達場としての認識がない事が検証された。

5. 結論

調査結果から、ミドル・マネジャーは、強みを風化させないよう部下に浸透させる事と、特に強化する事は、「情報力」「創造力」の育成が重要である。それには人間の側面の企業風土の浸透、組織構造の再構築、プロジェクト・チームの構築、人的システムの再構築、情報の共有化の構築、外的動機づけの再構築の課題が考えられる。そこでは、洞察力、分析力、企画力、創造力、情報力、根回し、駆け引きの能力が養われ、将来展望が見極められ、戦略が構築でき、リーダーシップを発揮できるミドル・マネジャーが育成される。