

# マネジメントスタイルと組織風土が組織業績に与える影響

佐野良雄

In corporate management, each minimal profit center i.e. department (also called as group, team) is required to manifest good performance and realize results within its field of activities. Such unit is usually managed by "manager" (also called as "team leader" or "department head"). It is principal responsibility of the department manager to manage his/her staff members to realize maximum profit and to achieve its goals. Therefore, it is vitally important for department manager to exercise his/her management style which fits situation of the department. Previous researches show aspects of leadership and they have indicated an ideal shape of leadership style depending on situations to which the department faces. Some researches also indicate that the combination of management styles and amiable atmosphere play an important role for high functional teams. In such case leadership style of the manager is clear, and the manager is full of clear vision and the morale and motivation of the members are high. This research examines how those factors are interconnected and it investigates the researches which had been conducted in the several foreign branches of one of the top Japanese companies and it will look at how management style of department managers and the organization climates lead to good results of the department.

**Keywords:** management style, leadership, performance, organizational climate

## I. はじめに

企業は激しい競争にさらされる中で、短期的、中期的、長期的な目的達成を目指している。短期的には四半期、半期、一年を通じての業績評価が行われ、個人の成果として評価され、結果として会社業績が株価に反映され市場で評価される。中期的には会社の中期経営計画などにより3～5年間の戦略が策定され、これも投資家の期待というパラメーターで評価される。長期的には10年やそれ以上の期間で、社会の変革や人口動態、環境変化などに対応し、いかに継続企業として価値を創造するかが求められている。

会社の運営において最小の業績単位（プロフィットセンター）は、企業により課、室、グループ、チーム（英語ではdepartmentなどと呼称される。本研究ではdepartmentを用いる）などの名称を持つが、これらの組織が各々の責任分野において会社を代表して企業活動を展開し、成果責任を負う（Lazear, 1998）。この組織活動の中核を担うのは課長、室長、

グループリーダー、チームリーダー（英語ではdepartment managerなど）と呼ばれるいわゆる中間管理職（本研究ではマネジャーを用いる）である。マネジャーは組織の維持と成果達成が最大の任務であり、組織の長は環境や部下のスキルに注目したマネジメントスタイルを發揮しこの任務を果たす責を担う。部下を正当に評価することによりモチベーションの強化と業績の向上を図り、この成果によって管理職として上位者から評価される。

日本企業は、企業トップの経営哲学や経営理念が組織の根底に至るまで行き渡っている組織であると考えられていた。しかし近年の日本企業を廻る状況はそれまでの常識が通用しない現状にあると言える。最近の企業不祥事はその状況を示している。粉飾決算、データ改竄や談合など枚挙に暇がない。企業不祥事が会社ぐるみの慣行として行われているケースがあり、発覚すれば会社として社会的責任を問われる（青木, 2016）。しかし実際に不祥事が起るのは担当の現場であり、責任departmentの長が承認した事案である。会社上層部からの指示があれば従

わざるを得ないのが中間管理職であるが、違法行為やコンプライアンス違反行為を実行している事実は否定できない。

ブラック企業という言葉が多く語られている。法定時間を越える長時間の時間外勤務、時間外手当が不支給のいわゆるサービス残業、無資格者の業務担当など、department の長が違法性を認識せずに実行されていることもある<sup>1)</sup>。

厚生労働省は、職場におけるパワーハラスメントを「同じ職場で働く者に対して職場内の優位性を背景に業務の適正な範囲を超える行為」と定義しており、同じ department で働く上司と部下の間で起こりやすいことを示唆している<sup>2)</sup>。

これらの問題が生じた場合、企業は会社全体の責任として謝罪し再発防止を告知することが通常である。しかしながら「会社ぐるみ」の不正が行われていた場合、不祥事が発現する組織の上長が、部下の「不正な状況」を様々な理由で認め、結果として会社の不祥事として認定される場合が少なくない。会社の経営幹部は会社のすべてを把握しているわけではなく、不祥事が「不文律」や暗黙の了解で行われていた場合には、会社幹部は「預かり知らぬこと」「部下の独断で行ったこと」という言い逃れができる状況になっている。企業不祥事が「会社ぐるみ」であってもその一義的責任は department のマネジャーにある。

このように企業においては末端の組織である department が企業の中で重要な役割を果たしており、その長であるマネジャーの経営スタイルが部下のパフォーマンスに大きな影響を与える、ウェルビーイング（好ましい）な組織風土を有する department が高業績を上げているという仮説が成り立つ。

本研究ではマネジャーを組織リーダーと捉え、發揮するリーダーシップやマネジメントスタイルが組織に与える影響に関する先行研究への考察を行い、マネジメントスタイルと組織風土に関する調査の実証分析によってこれを見るものである。

## II. 先行研究

リーダーシップに関してはこれまで多くの研究がなされてきた。Trait アプローチは、リーダーの特性に関する研究であり、リーダーたる人物の行動パターンや、思想や感情に基づき、時間や環境に影響されない安定したパーソナリティに着目する (Day

and Zaccarо, 2007)。社会、政治、軍隊における偉大なリーダーが有する特質を分析し、何がリーダーとフォロワーを差別化するかを明らかにし、リーダーとしての特質が、功績を上げ成功するリーダーの行動を可能にしていると説明する (Northouse, 2007)。

Style アプローチは、リーダーの資質よりも行動に力点を置き、職務を遂行して目標を達成するスタイルが task-oriented (課題指向的) リーダーか relation-oriented (関係性指向的) リーダーかを規定する。課題指向的スタイルは課題の達成に重点を置く為、威圧的なスタイルになることが多い。一方関係性指向的スタイルは構成メンバーの人的関係を重視し、各個人の満足度（ウェルビーイング）向上に配慮する。構成員同士や上司との軋轢を避けるため、組織風土は好ましいものになるが、課題達成よりも人的関係を優先する弊害が発生する可能性がある (McCaffery, 2004)。

Style アプローチで代表的なものが米オハイオ州立大学とミシガン大学で行われた研究である。1940 年代からオハイオ州立大学で行われてきた研究は、成功するリーダーの資質は構造作り (Initiating Structure) と配慮 (Consideration) であるとした。体制作りは、職務遂行、責任と役割の確固とした定義づけ、組織の定義と構築、コミュニケーションチャネルの整備などがあり、配慮には友好的関係の構築、相互信頼、尊敬と職場の仲間意識などが含まれる (Northouse, 2007)。

1950 年代から米国ミシガン大学で行われてきた研究では、従業員指向性 (employee orientation) と生産指向性 (production orientation) を基本に、従業員との関係性か組織の生産性どちらに重点を置くかによってリーダーシップについての研究がなされた (須田, 2010)。この研究の結論は、従業員に対して細かい管理を行うリーダーよりも、概括的な指導を行う従業員指向のリーダーが最も高い業績を上げ「参加型」のリーダーシップが好ましいというものであった。

F. Fielder が展開したコンティンジェンシー理論では、最適なリーダーのスタイルは存在しないので、環境や組織の現状に沿った、リーダーシップを柔軟に変換させて行くのが重要という立場を取っている (Morgan, 2007)。

変革のリーダーシップ (breakthrough leadership) はハーバードビジネススクール元教授の J. Kotter によって提示されたもので、急速に変化す

る時代においては、複雑さ（complexity）に対応する管理能力に加えて、変化に対応する「変革力」が必要だと主張している。変革のビジョンを設計し、コミュニケーションを実行、リーダーとしてのコーチングを行い、動機付けを行うという作業を8段階で実現するモデルである（Kotter, 1999）。

1977年にS. Coveyによって提唱され現在も強い影響力を有している概念に「サーバントリーダーシップ」がある。リーダーとは「奉仕する人」であり、生き方の指針として「良心」すなわち善惡の判断を持たなければならない。この道徳的、精神のあるいは内なる光が普遍的なリーダーシップを生み出し持続的な組織の源泉であるとしている（Greenleaf, 2008）。

J. Kouzes と B. Posner はその共著（2007）の中で、よいリーダーとはフォロワーが「喜んで付いて行く（willingly follow）」人間だとした。その根幹は信頼性（credibility）であり、信頼性を生じさせるのは信用（trust）することだと述べている。リーダーシップという漠然とした固定しないイメージを短い文章で示すのは不可能に近いが、信用し信頼されるということがリーダーとフォロワーの理想的な姿であることは間違いない。

日本における企業におけるリーダーシップの研究で、三隅二不二は、リーダーにとっては、組織の課題達成の「パフォーマンス」と組織維持の「メンテナンス」の2軸が両方必要であるという PM 理論を提唱した（柏木, 2008）。

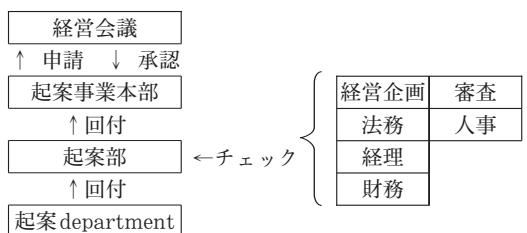
PM という 2 軸をさらに 2 分して 4 つの領域に分け、質問に答えることにより自らのマネジメントスタイルを測定できることになっている。大いに発揮される分野が大文字の P, M を、あまり発揮されていないものには小文字の p, m を付すと PM 型、P 型、M 型、pm 型の4つの類型に分けることができ、リーダーシップスタイルを知ることができる（金井, 2005）。

日本ではリーダーは組織だけでなく仲間や会社全体、あるいは国のレベルまで構成員を先導するイメージがある一方、中間管理職（マネジャー）は会社の機能として「部下を持って仕事をする人」のイメージで、リーダーとしての資質が求められていないとも言える。そこで次項では、実際の会社ではリーダーとマネジャーがどのように定義されているかを実証的に俯瞰する。

### III. 現状認識

日本における企業の意志決定は、一般的に稟議システムにおいて行われる（山田, 1985）。この稟議書（起案書、企画書ともよばれる）を起案するのが department であり、図1のように、上位組織である「部」が、経営企画、法務、財務、人事、経理、審査など管理部門のチェックを受け、事業本部が稟議を起案して、投融資委員会などの審議を経て、経営会議（常務会、取締役会など）の承認を経て決定事項となる。

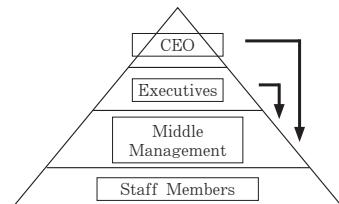
図1 稟議書回付のイメージ



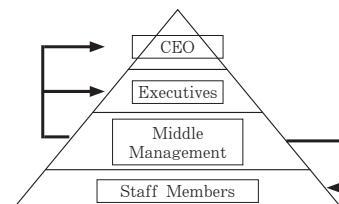
（筆者作成）

図2 企業における意思決定のモデル

トップダウンモデルのイメージ



ミドルアップ・ミドルダウンモデルのイメージ



Osterman (2008)より筆者作成

許可された案件に関しては起案 department が執行責任を有し、これが主体となって業務展開される。従って日本企業の一般的な意思決定システムは、図2に示すように、欧米企業で一般的な「トップダウン」ではなく「ミドルアップ・ミドルダウン」とし

ての特徴を有する形式を採用していると言ってよい。

マネジャーは部下であるスタッフメンバーを指導しつつ上位組織への責任を果たす要の役割を果たすことになる。この場合リーダーたるマネジャーがどのようなマネジメントスタイルで department を経営するか、組織を巡る環境とメンバーのスキルを見極めた業務推進が必要になるのである（金井, 2005）。

日本は高度成長期、右肩上がりの成長を続け企業も経済の先兵として業績を拡大してきた。マネジャーの役割は会社成長の一端を担い業績を伸長させることにあり、会社が右肩上がりで成長を続ければ、マネジャーは年功によってポストが保証され社内で順調に出世することができた。従業員は会社への忠誠心を示す証しとして長時間の時間外勤務も厭わず「モーレツサラリーマン」「企業戦士」などの言葉が一世を風靡し、その状況を自虐的に「日本株式会社」と称し「24時間働けますか」が従業員のやる気を表すものとされる風潮も現れた（現代言語センター, 2013）。その従業員の頑張りと総体としての企業創業力の結果として、日本企業は自動車、家電エレクトロニクス産業などにおいて世界市場を席捲し、これを可能にした日本式経営が大きく持て囃されたことになったのである（森口, 2013）。

日本型経営における人事制度の特徴としては、①新卒一括採用 ②年功的待遇 ③企業内労働組合を基調とする終身雇用にあった（須田, 2013）。新入社員は新人研修やOJTなど職場の教育を受けることによって企業特殊的なスキルの獲得、企業内ローテーションによる人材育成を基本とした職能資格制度に基づいて、緩やかな年功制によって昇進昇格することが可能であった。これらによって終身雇用が保証されることになり、須田（2013）によれば他の先進国では類を見ない離職率の少ない職場が形成されたに至ったのである。

しかしわゆる「バブル経済」が終焉し低成長ないしマイナス成長の状況が招来すると、市場は収縮し供給過多となり結果的に人材過多を招く。すると従来の年功的賃金上昇を保証するシステムの維持が困難になり、企業は成果主義を基本とした人事施策を探るようになった（守島, 2004）。日本においても人材の要件として、米国で標準化した「高い業績を復して創造できる人材の特性」を類型化したコンピテンシー（McClelland, 1973）が取り入れ始め、人材マネジメント面でも「何をしたか」より「どういう人材であるか」が問われるようになった

（大野, 2006）。組織において管理職人材の数が役職ポスト数を上回る状況では、年功的な昇進昇格が困難となり、成果主義とコンピテンシー評価により役職と年齢の逆転現象が生じ「年下の上司」や「年長の部下」が珍しい光景ではなくなった。

昇進や昇格に応じた階層別の研修は適宜実施され、企業においては特に組織の長であり企業活動の中核となる人材に対する「課長研修」や「管理職階層研修」が重視される。代表的な研修期間が行う管理職向け能力開発研修では、①目標設定能力 ②計画能力 ③組織化能力 ④コミュニケーション能力 ⑤動機付け能力 ⑥部下育成 ⑦自己革新などの項目が並んでいる（一般社団法人 日本能率協会<sup>3)</sup>）。また新任管理者としては上記の項目に代えて「管理者になるとは」「働きやすい職場づくり」などの項目があり新任管理職として学ぶべき項目が提案されている。筆者は37年間の一般企業勤務経験があるが、管理職昇格後の人材評価の項目には「課題設定能力」「企画力」「コミュニケーション力」「部下の育成」「自己研鑽」などの上位概念として「徳」が挙げられていた。すなわち人間としての品性や道徳的思考を自覚し評価するというものである。これは日本の企業における管理職能力は Implicit Knowledge（暗示的能力）であって（Nonaka et al, 2008）、職務記述書やマニュアルには表現できない内的なプロセスをマネジャーが部下に伝えることを要求されるということである。さらに SECI モデル（共同化－連結化－表出化－内面化）を具現化する「場」として組織を捉え、組織員が明示された「形式知」を共有することをナレッジマネジメントとしているが、これは同一の文化のもとで経験によって培われたハイコンテキストを抱合するものである（Trompenaars and Hampden-Turner, 1998）。

組織風土が業績に与える影響に関する研究では、職場における会社の方針が明示されているケースが社員のモチベーション及びパフォーマンスの向上に結び付くとされ、吉田・高野（2018）によれば組織風土の調査方法を検討することによって組織の特徴を明らかにできるとしている。

#### IV. 本研究の意義

以上見てきたようにリーダーシップ論に関しては多くの研究があり、リーダーシップの構成要素や好みのリーダーシップの分析が行われてきた。また

## マネジメントスタイルと組織風土が組織業績に与える影響

研修体系の一部として中間管理職としてのスキル向上の為、部下とのコミュニケーション向上、人事評価の手法、指導育成などを教授するプログラムは多く存在する。しかしながら、本研究のベースとなる、マネジメントスタイルや組織風土を自己評価と上司評価の分析によって組織風土の向上や高業績に結びつける手法の研究は多くの例を見ない。上司評価を含む多面評価は、日本では経営環境に相応しくないとして人事評価に応用されている例は多くない。日経新聞の「人を活かす会社ランキング2017<sup>4)</sup>」では日本の大手企業の25%が何らかの多面評価を実施しているが、部長以上の上司について行動特性を調査するものが多く、departmentレベルでのマネジメントスタイルの分析や高業績組織への改善プログラムを提供するものではない。また従業員意識調査やエンゲージメントサーベイを実施する会社は多く存在するが直属の上司について聞かれることは稀である。

本研究が対象としているサーベイは、人材コンサルティング会社 Hay Consulting (現コーンフェリー・ヘイグループ) が行った日本企業の海外拠点3か所の計30 departments (調査対象者計321名) で試行された、マネジャーのマネジメントスタイルが組織風土や業績に与える影響について考察した興味深い調査である。

### V. 本研究の手法および結果

Hay Consulting のモデルでは department マネジャーのコンピテンシー、マネジメントスタイル、department の組織風土を測定するプログラムを基にマネジャーと部下両面から調査を行い、マネジメントスタイルと組織風土を測定、分析する。このサーベイの目的はマネジャーがどのように部下を指導育

成し影響を与えていたかを測定するもので、部下のやる気を向上させ、より高度なパフォーマンスを実現する為にマネジメント技術改善の方策を探るプログラムである。マネジャーが自覚するマネジメントスタイルと部下の実感を数値化して比較し、組織風土は項目ごとに理想と現実の乖離度を見るものである。さらにプログラムではマネジメントスタイル改善の方策をアドバイスし、一年後に再度同様のサーベイを実施して改善状況を観察する。

Hay 社の定義ではマネジメントスタイルを 6 種に分類している。

サーベイ (Management Style Index: MSI) では、マネジャー本人と部下に対し、68の質問により、如何に部下をマネージし影響を与えていたかを調査する。50~70パーセンタイル発揮されたものを「メイン水準」、50パーセンタイル以下を「バックアップ水準」と定義する。どんなマネジャーでも単一のスタイルだけではなく、通常複数のスタイルが混在する。どのスタイルが良くどのスタイルが悪いということではなく、組織が置かれている環境や本人や部下の能力に応じて相応しいスタイルを発揮することが望まれる。例えば部下の業務経験が浅く、定められた期限までに仕事を仕上げるような環境にある場合には「強制型」が有効であり、優秀で自己統制できる部下がいる組織においては、民主型が好ましいと考えられる。業務より人間関係を重視する「関係重視型」ではプロフェッショナルな能力を持つ人材にとっては好ましくないスタイルと言えるであろう。本研究では本人の意識と部下が認識している差異を求め、差異が少ない場合が「効果的なマネジメントスタイル」ギャップが大きい場合を「効果的でないマネジメントスタイル」と分析した。

表1 マネジメントスタイルの類型

	マネジメントスタイル	特 徴
S1	強制型Coercive	部下に命令を与え遂行させる
S2	権威型Authoritative	長期的方向性とビジョンを示す
S3	関係重視型Affiliative	業務執行より人的関係や調和を重視する
S4	民主型Democratic	コンセンサスによる運営を図る
S5	率先型Pacesetting	高い目標を設定して仕事を遂行する
S6	育成型Coaching	長期的に従業員のプロフェッショナルな能力開発を行う

出所: Hay Group Research (2009)

表 2 マネジメントスタイルにおける本人と部下のギャップ

No	City	Dept	Mark	staff member	Gradng	S1 Gap	S2 Gap	S3 Gap	S4 Gap	S5 Gap	S6 Gap	本人平均	部下平均	Gap 平均	SD
1	SPR	Aa		n=4	B	-8	1	10	2	-31	0	42.50	46.83	-4.33	8.36
2	SPR	Ba		n=8	B	41	-6	44	36	-14	-31	55.50	43.83	11.67	7.64
3	SPR	Bb		n=11	B	-19	-32	-5	-7	15	1	43.83	51.67	-7.83	11.86
4	SPR	Bc		n=10	C	24	0	0	35	-6	4	43.50	34.00	9.50	5.48
5	SPR	Bd		n=20	A	-55	41	69	29	-41	-42	44.50	44.33	0.17	3.86
6	SPR	Be		n=9	B	-28	-10	-3	-4	6	-11	48.67	57.00	-8.33	12.36
7	SPR	Bf		n=4	A	-38	12	54	3	10	-37	42.50	41.83	0.67	3.36
8	SPR	Bg		n=10	A	30	22	-2	20	24	-5	73.50	58.67	14.83	10.81
9	SPR	Bh		n=3	B	17	-35	-3	-11	23	-13	48.17	51.83	-3.67	7.69
10	SHA	Aa *		n=10	B	14	48	37	39	-38	38	75.83	52.83	23.00	18.98
11	SHA	Ab		n=10	B	-17	-15	11	27	58	15	51.67	38.50	13.17	9.14
12	SHA	Ac		n=24	B	-10	5	-12	35	24	-21	60.00	56.50	3.50	0.52
13	SHA	Ba		n=4	B	2	10	-11	62	-25	31	54.67	43.17	11.50	7.48
14	SHA	Bb		n=15	A	-6	-38	-23	-30	5	-26	45.33	65.00	-19.67	23.69
15	SHA	Bc		n=7	B	6	57	8	5	-38	9	35.67	27.83	7.83	3.81
16	SHA	Bd		n=19	A	-6	-7	-19	-9	36	-56	52.83	63.00	-10.17	14.19
17	SHA	Be		n=11	C	-60	1	17	28	6	3	44.50	45.33	-0.83	4.86
18	SHA	Bf		n=11	B	-1	9	30	26	-9	47	52.67	35.67	17.00	12.98
19	SHA	Bg		n=5	C	-32	13	46	42	-29	39	59.33	46.17	13.17	9.14
20	SHA	Bh		n=3	C	-28	6	9	24	38	2	47.33	38.83	8.50	4.48
21	SHA	Bi		n=19	B	-15	32	65	81	-42	55	62.67	33.33	29.33	25.31
22	NYC	Aa		n=5	B	-32	3	-4	3	-3	5	42.17	46.83	-4.67	8.69
23	NYC	Ab		n=4	B	29	-43	-22	0	-15	-4	50.50	59.67	-9.17	13.19
24	NYC	Ac *		n=9	B	-56	68	44	38	-52	76	60.67	41.00	19.67	15.64
25	NYC	Ad *		n=3	B	-41	5	-12	-30	48	-23	62.00	70.83	-8.83	12.86
26	NYC	Ae *		n=2	B	52	18	-5	-1	1	-23	74.17	67.17	7.00	2.98
27	NYC	Ba		n=17	B	-41	-17	-24	7	20	-15	48.33	60.00	-11.67	15.69
28	NYC	Af *		n=7	B	15	15	-31	2	25	-9	57.33	54.50	2.83	1.19
29	NYC	Bb		n=3	A	64	13	0	-8	1	4	65.00	52.67	12.33	8.31
30	NYC	Bc		n=24	C	-24	0	4	43	24	-22	58.67	54.50	4.17	0.14
					MIN	-60	MAX	69	MEDIAN	3	AVE	33.06	SD	34.36	

City SPR=Singapore SHA=Shanghai NYC=New York Mark(\*) represents "locally hired staff"

Dept "A" means Administrative Department "B" means Business Department

Grading A=high performance department B=middle performance department C=low performance department

表 3 組織風土のスケール

区分	サブスケール	
柔軟性	非硬直性	Bureaucracy Minimized
	革新性	Innovation
責任	自立性	Autonomy
	チャレンジ	Challenge
基準	改善	Improvement
	エクセレンスの追求	Excellence
評価・処遇	業績に応じた処遇	Performance-Based Rewards
	認知	Recognition and Praise
方向の明確性	ビジョンと戦略の明示化	Mission and Direction
	役割の明確性	Organization and Expectation
チーム意識	チームへの貢献	Dedication
	チーム所属への誇り	Group Pride
	相互協力	Cooperation
	相互信頼	Congeniality

出所: Hay Group Research (2009)

## マネジメントスタイルと組織風土が組織業績に与える影響

組織風土調査 (Organizational Climate Survey: OCS) では、組織風土を 5 つのスケールと 14 のサブスケールにおいて定義し、組織の性格を明らかにする。サーベイにおいて部下が理想と考える姿と現実のギャップを 211 の質問によって明らかにする。サーベイにおいて最も測定が困難と言われる社員の「やる気」に関し、自らが感じる環境の「現状」 ("Real") と「るべき姿」 ("Ideal") の差異を表出し、組織の姿を現す試みを行う。「現状」と「るべき姿」の差異が少ないと「好ましい組織」である。この場合、項目のポイントが高いか低いかは問題としない。例えば「チームへの献身」はチームワーク醸成には好ましい項目であるが、メンバーがプロ集団で個々が能力を発揮することが期待されている組織ではチームワークは必ずしも重視されず、要求されるレベルが高い場合には本人にとって好ましい環境

とは言えなくなる。本研究では各項目の差異を比較して上記マネジメントスタイルとの相関を考察する。

次に組織風土における部下による「るべき姿」と「現実」の評価を集計すると下記の通りとなる。マイナス (-) 表示が出ているのは現実の姿が理想を越えている、すなわち「やりすぎ」の状態であり、この場合も理想と現実に乖離がある「好ましくない環境」と定義する。

この二つのサーベイ結果から次頁の散布図と近似式  $y=0.1709x+1.257$  を得た。これにより強い正の相関関係があることが明らかとなった。

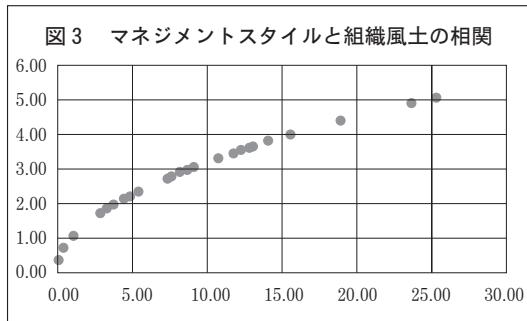
表 4 組織風土調査における部下が認識する「るべき姿」と「現実」のギャップ

No	City	Name	Mark	staff		柔軟性 Gap	責任 Gap	基準 Gap	評価・処遇 Gap	方角の明確性 Gap	チーム外 Gap	Actual 平均	Ideal 平均	Gap 平均	OCS SD
				member	Grading										
1	SPR	Aa		n=4	B	51	25	-17	49	54	-54	30.83	48.83	18.00	13.57
2	SPR	Ba		n=8	B	24	12	14	26	21	-21	44.33	57.00	12.67	18.90
3	SPR	Bb		n=11	B	41	34	59	32	45	-45	42.67	70.33	27.67	3.90
4	SPR	Bc		n=10	C	41	42	62	65	73	-73	13.00	48.00	35.00	3.43
5	SPR	Bd		n=20	A	49	33	40	54	67	-67	21.33	50.67	29.33	2.24
6	SPR	Be		n=9	B	38	27	60	29	48	-48	43.33	69.00	25.67	5.90
7	SPR	Bf		n=4	A	21	26	36	36	59	-59	20.83	40.67	19.83	11.74
8	SPR	Bg		n=10	A	40	38	57	51	28	-28	45.00	76.00	31.00	0.57
9	SPR	Bh		n=3	B	25	4	42	15	20	-20	66.00	80.33	14.33	17.24
10	SHA	Aa *		n=10	B	39	29	49	41	56	-56	29.67	56.00	26.33	5.24
11	SHA	Ab		n=10	B	45	9	27	16	41	-41	54.50	70.67	16.17	15.40
12	SHA	Ac		n=24	B	32	13	52	27	60	-60	24.00	44.67	20.67	10.90
13	SHA	Ba		n=4	B	10	17	27	10	7	-7	71.33	82.00	10.67	20.90
14	SHA	Bb		n=15	A	15	6	23	26	37	37	35.17	59.08	23.92	7.65
15	SHA	Bc		n=7	B	37	43	-2	43	34	24	43.67	73.38	29.71	1.86
16	SHA	Bd		n=19	A	31	32	13	34	34	20	45.83	73.17	27.33	4.24
17	SHA	Be		n=11	C	3	20	5	15	3	23	47.17	58.17	11.00	20.57
18	SHA	Bf		n=11	B	11	10	26	24	11	13	64.83	75.58	15.58	15.99
19	SHA	Bg		n=5	C	23	25	53	51	71	50	27.17	72.25	45.08	13.51
20	SHA	Bh		n=3	C	9	14	15	8	12	14	66.00	77.79	11.79	19.78
21	SHA	Bi		n=19	B	37	37	21	43	17	51	40.50	67.17	33.92	2.35
22	NYC	Aa		n=5	B	55	58	37	47	47	41	30.00	77.25	47.25	15.68
23	NYC	Ab		n=4	B	2	4	33	40	-20	65	37.50	58.04	20.54	11.03
24	NYC	Ac *		n=9	B	39	31	4	46	23	28	46.67	74.96	28.29	3.28
25	NYC	Ad *		n=3	B	39	31	4	46	23	28	40.17	68.46	28.29	3.28
26	NYC	Ae *		n=2	B	0	-5	0	7	-1	0	83.17	83.33	0.17	31.40
27	NYC	Ba		n=17	B	28	18	21	30	27	-27	54.67	70.83	16.17	15.40
28	NYC	Af *		n=7	B	29	9	41	24	20	14	55.00	77.83	22.83	8.74
29	NYC	Bb		n=3	A	48	12	-16	30	12	35	57.50	77.67	20.17	11.40
30	NYC	Bc		n=24	C	51	27	37	45	0	0	33.50	58.80	26.67	4.90
					MIN	-73	MAX	62	MEDIAN	28	AVE	42.88	SD	31.57	

City SPR=Singapore SHA=Shanghai NYC=New York Mark(\*) represents "locally hired staff"

Dept "A" means Administrative Department "B" means Business Department

Grading A=high performance department B=middle performance department C=low performance department



マネジメントスタイルの自己評価と部下評価のギャップが大きければ大きいほど、組織風土の理想と現実の差が大きく、好ましくない組織風土であり、逆にスタイル評価の差が小さければ理想と現実の差も小さく好ましい組織風土であるということである。

次に組織風土が業績に与えるインパクトについて考察する。マネジメントスタイルのギャップを縦軸に、組織風土のギャップを横軸にプロットして、高業績 department (イタリック体) 低業績 department (太字体) で示すと下記の通りとなる。

#### 好業績department

(Ave. HPdept) = (12.51, 3.37)

…高業績department 平均

(SHABb) = (23.69, 4.87)

(SHABd) = (14.19, 3.77)

(NYCBc) = (8.31, 2.88)

低業績department

(Ave. LPdept) = (5.99, 2.42)

…低業績department 平均

(SHABe) = (4.86, 2.20)

(SPRBc) = (5.48, 2.34)

(SHABe) = (4.86, 2.20)

(SHABh) = (4.48, 2.12)

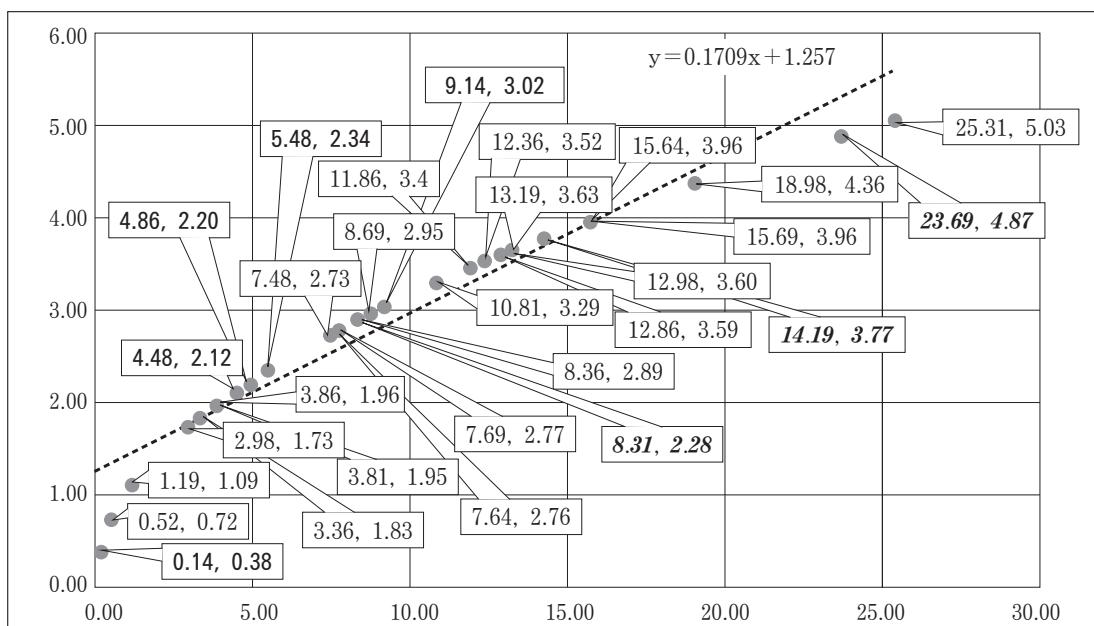
(NYCBc) = (0.14, 0.38)

\* All departments 平均 (Ave ALL) = (9.49, 2.88)

低業績 departments の方がギャップは小さい傾向も見てとれ、必ずしもギャップが小さいdepartment が高業績に結びついているのではないことが推察できる。これには様々な要因が考えられる。高業績のdepartments では構成員が仕事の内容とやるべきことを把握しており、組織の雰囲気に関係なく自分の能力を発揮できる場合や、構成員同士が切磋琢磨し競争状態で仕事をしている状況などが考えられる。

図 4 マネジメントスタイルと組織風土ギャップ、高業績・低業績の関連

(縦軸：マネジメントスタイルにおける Manager と部下の評価ギャップ平均  
横軸：組織風土における現状（Actual）と理想（Ideal）の評価ギャップ平均



またマネジメントスタイルと組織風土の乖離が少ない場合でも、民主的な雰囲気を楽しんで真摯に業務に向き合っていないことがあるかも知れないし、業務より人間関係を重視する関係重視型のマネジメントスタイルでは、まず人間関係に力点がおかれ、業務が二の次になっている場合もあるかも知れない。人間関係に重点を置くためにマネジャーの利益を追求する姿勢が足りない場合もあり得る。

表2におけるアスタリスク (\*) は現地採用マネジャーを表す。マネジャーと部下が同じ文化圏に属し、同じ言語を話すので言葉の障害は少ないはずである。しかし (SHAAa)=(18.98, 4.36) は平均よりかなり高い。他の現地採用マネジャーを擁するdepartmentでは (NYCAc)=(15.64, 3.96), (NYCAd)=(12.86, 3.59) と中位以下である。 (NYCAe)=(2.98, 1.73) と両ギャップとも4番目の低さであるが、言語がギャップの原因とは考えられない。この4 departmentとも管理部門（アルファベット4文字目が大文字の"A"）であり、業績評価が中位であることが共通している。

## VI. 本研究の限界

本研究は調査の対象となるマネジャーのコンピテンシー、マネジメントスタイル、組織風土調査サーベイにより、マネジャーの教育・育成・訓練を目的とした調査であって、高業績を上げる為の組織風土を探るものではない為、目的に沿わない点があった。

また高業績とは年度末に行われる賞与査定の際に必要となる組織業績での評価であって、定性的なものではない。また個別departmentではプロフィットセンターとしての営業部門（アルファベット4文字目が大文字の"B"）はA, C評価が出やすいが、人事や経理、業務などの管理部門（アルファベット4文字目が大文字"A"）は定性評価で行われる為、一律B（中業績評価）評価となっている。

さらにマネジャーの着任時期とサーベイの間に時差がある場合、業績が当該マネジャーのマネジメント能力によるものか、前任者から引き継いだものか、あるいは環境要因で「偶々」高業績を上げたのは検証することはできなかった。

## VII. 今後の課題

今後の研究課題として、マネジャーがマネジメントスタイルを意識して発揮しているか、あるいは条件によって使い分けているかの精査が必要であり、よりマネジャーとしてのスキルが組織文化の改善、高業績departmentへの道筋を付けているかの考察が必要である。

多くの日本企業では、本店からの派遣（出向）社員がマネジャーに就任していることが多いが、対象研究では表3においてアステリスク (\*) マークを付けたマネジャーが現地雇用社員である。この場合同じ言語を話すので、コミュニケーション上の問題が少ないと推察される。このことが組織風土醸成にどのような影響を与えているかを見ることは興味深い。本店派遣社員の場合言葉の問題で自分の言いたいことが伝わらず、円滑なコミュニケーションができない状況も考えられる。現地採用社員マネジャー ⇄ 現地採用社員のパターンと本店派遣社員マネジャー ⇄ 現地採用社員のコミュニケーションの具合を比較してみると、異文化マネジメントの観点からも興味深い。

## VIII. まとめ

企業活動において最小プロフィットセンターであるdepartmentが組織目標に沿って活動し、モチベーションの高いメンバーが目標に向かって業績向上の為に働くということは企業の健全な活動にとって極めて重要である。一般社員については自分の所属組織が「会社」そのものであり、自分のマネジャーがどのようなマネジメントスタイルでdepartmentを経営し、組織風土を作り上げ行くのかは大きな関心事である。一方企業としても経営の最前線であるdepartmentの運営にマネジャーが能力を発揮し、リーダーシップを発現させることは会社業績向上の第一歩である。マネジャーのマネジメントスタイルを把握し、どのようなマネジャーが必要であるかを把握することは「適時適材適所」な人事施策の確立に必要不可欠であり、会社業績向上の要諦である戦略的人事マネジメントを可能とするものである。

## 謝辞

本論文を執筆する機会を与えて頂いた名古屋大学経済学研究科 「経済科学」編集委員長 隠岐さや香

先生、貴重なご助言を頂いた経済学研究科教授 犬塚篤先生、准教授 土井康裕先生、詳細なアドバイスを頂いた経済学研究科研究室事務室 増岡真美さん、評価モデルの詳細なご説明を頂いたコーンフェリー・ヘイグループの本寺大志さんに心から謝辞を送ります。

## 参考文献

- 青木英孝、宮島英昭（2010）「日本企業における事業組織のガバナンス—企業の境界と二層のエージェンシー問題の視覚から」『独立行政法人経済産業研究所ディスカッションペーパー』10-J-057, 6-9頁。
- 青木英孝（2016）「コーポレート・ガバナンスと企業不祥事の実証分析」『経営論集』日本経営学会、86巻、67-70頁。
- 大竹文雄、唐渡広志（2003）「成果主義的賃金制度と労働意欲」『経済研究』54(3), 193-205頁。
- 大野勝利（2006）「コンピテンシーの定義に関する一考察」『大阪府立大學經濟研究』52(1), 99-104頁。
- 柏木仁（2008）「リーダーシップ論からリーダーシップ開発論へ」『亞細亞大学経営論集』第44巻 第1号, 58-70頁。
- 金井壽宏（1999）「経営組織」日経文庫。
- 金井壽宏（2005）「リーダーシップ入門」日経文庫。
- 久保田真弓、末田清子、浅井亜紀子、小池浩子、小柳、志津（2010）「異文化コミュニケーション研究と教育の歩みと展望—実証主義から構成主義へのパラダイムシフトの視点からー」『青山国際政経論集』81巻、97-112頁。
- 現代言語セミナー（2013）「昭和流行語グラフィティ」第三巻 昭和44~64年, 70, 82, 146, 370頁。
- 柴田昌治（2016）「日本企業の組織風土改革—その課題と成功に導く具体的メソッド」PHP研究所。
- 島井哲志、宇津木成介（2008）「ポジティブ心理学におけるリーダーシップ」『経営行動科学』経営行動科学学会、第21巻第一号、1-9頁。
- 須田敏子（2010）「戦略人事論」日本経済出版社。
- 田尾雅夫（1997）「「会社人間」の研究：組織コミットメントの理論と実際」京都大学学術出版会。
- 谷口真美（2016）「多様性とリーダーシップ」『組織科学』組織学会、50巻1号、4-21頁。
- 福井里恵（編）（2004）「職場の組織風土の測定—組織風土尺度12項目版（OCS-12）の信頼性と妥当性」『産業衛生学雑誌』2004;46, 213-222頁。
- 宮川栄一（2015）「新卒一括採用の経済理論」『國民經濟雑誌』神戸大学、212巻 3号、1-6頁。
- 森川正之（2010）「日本企業の構造変化：経営戦略・内部組織・企業行動」『独立行政法人経済産業研究所ディスカッションペーパー』12-J-017, 1-9頁。
- 森口千晶（2013）「日本型人事管理モデルと高度成長」『日本労働研究雑誌』独立行政法人労働政策研究・研修機構、2013年5月号、No.634, 52-61頁。
- 守島基博（2004）「成果主義は企業を活性化するか」『日本労働研究雑誌』独立行政法人労働政策研究・研修機構2004年4月号、34-37頁。
- 山田雄一（1985）「稟議と根回し」講談社現代新書
- 吉田佳絵、高野研一（2018）「現代企業においてパフォーマンス向上に寄与する組織風土要因に関する研究」『日本経営工学会論文誌』（2018-2019）1号、1-20頁。
- Boxall, P. and Purcell, J. (2008), *Strategy and Human Resource Management* (2<sup>nd</sup> ed.) Palgrave Macmillan.
- Crainer, S and Dearlove, D. (2014), *Management, Cutting-Edge Thinking to Engage and Motivate Your Employees for Success*, McGraw-Hill Education.
- Crawshaw, J. R. and Budhwar, P. and Davis, A. (2014), *Human Resources Management, Strategic & International Perspectives*, Sage Publications.
- Cullen, J. B. and Parboteeah, K. P. (2011), *Multinational Management*, South-Western Cengage Learning.
- Day, V. D. and Zaccaro, S. (2007), *Leadership: A Critical Historical Analysis of the Influence of Leader Traits*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Dubois, D. D. and Rothwell, W. J. and Stern, D. J. K and Kemp, L. K. (2014), *Competency-Based Human Resource Management*, Davies-Black Publishing.
- Frompenaars, F., Wooliams, P., Furuya, N. (2003), *Business across Cultures* (古谷紀人監訳 (2005)『異文化間のビジネス戦略-多様性のビジネスマネジメント』白桃書房)。
- Greenleaf, R. K. (2008), *Servant Leadership - a journey into the nature of legitimate power and greatness*, Paulist Press, Mahwah. (金井壽宏監訳、金井真弓訳 (2008)『サーバントリーダーシップ』英治出版)。
- Hall, E. T. (1976), *Beyond Culture, Anchor*.
- Kotter, J. P. (1999), *On What Leaders Really Do*, Harvard Business School Press (黒田由貴子 (監訳)「リーダーシップ論—今何をすべきか」(1999) ダイヤモンド社)。
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2007), *The Leadership Challenge*, John Wiley & Sons, Inc.
- Lazear, Edward, E (1998), *Personnel Economics for Managers*, John Wiley & Sons, Inc. (樋口美雄、清家篤訳 (1998)『人事と組織の経済学』日本経済新聞社)。
- McCaffery, P. (2004), *The higher education manager's handbook: Effective leadership and management in university and colleges*. Routledge Farmer.

## マネジメントスタイルと組織風土が組織業績に与える影響

McLlelland, D. C. (1973), "Testing for Competence rather than Intelligence" *American Psychologist*, Vol 28 January 1973 No. (1) pp.7-11.

Morgan, G. (2007), *Images of organization*, Sage Publications.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R., Hirata, T. (2008), *Managing Flow -A process Theory of the Knowledge-Based Firm-* Palgrave Macmillan.

Northouse, P. G. (2007), *Leadership: theory and practice 4<sup>th</sup> ed*, Sage Publications.

Osterman, Paul (2008), *The Truth about Middle Management*, Harvard Business Press.

Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (2008), *Strategic Human Resource Management*, Blackwell.

Spencer, L. M. and Spencer, S. M. (1993), *Competence at Work*, Wiley.

Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1998), *Riding the Waves of Culture: Understanding cultural diversity in global business Second Edition*, McGraw-Hill.

Varizani, N. (2010), "Competencies and Competency Model - A Brief overview of its Development and Application" *SIES Journal of Management, April - August 2019, Vol.7(1)* pp 121-131.

### 参考ウェブサイト

- 1) 厚生労働省労働基準局監督課 「労働基準関係法令違反に係る公表事案」(平成30年6月29日掲載)  
<https://www.mhlw.go.jp/mailmagazine/kinkyu.html>
- 2) 厚生労働省ホームページ「職場のパワーハラスメントについて」  
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000126546.html>
- 3) 日本能率協会ホームページ  
[https://jma-olution.com/service/training/position/position3\\_1/](https://jma-olution.com/service/training/position/position3_1/)
- 4) 日経キャリア  
<https://career.nikkei.co.jp/contents/ranking/hataranking/11/>

(名古屋大学大学院経済学研究科)