

組織階層による違いに着目した管理職の役割行動尺度の開発 —日本の企業における部長の役割行動は課長や本部長のそれと どう異なるのか?—

大学院大学至善館 吉川 克彦*

法政大学 坂爪 洋美**

中央大学 高村 静***

Development of managerial behavior scales to differentiate managerial levels:
How do managerial behaviors of second-level managers (“Bucho”) differ from
front-line (“Kacho”) or third-level managers (“Honbucho”) ?

Katsuhiko YOSHIKAWA
(Shizenkan University)

Hiromi SAKAZUME
(Hosei University)

Shizuka TAKAMURA
(Chuo University)

Prior studies indicate that the role of 1st-level managers, or “kacho,” in Japanese organizations have shifted towards a “playing” role over the last couple of decades. However, little is known about work behaviors of senior managers, such as 2nd- (“bucho”) or 3rd-level managers (“honbucho”). To advance our understanding of managerial work behaviors across organizational levels, we develop a set of measurement scales that focuses on capturing differences in managerial behaviors by organizational levels. Our analysis of three, independently corrected datasets, with 2,130 samples in total, provides support to the validity of the four scales we developed and their measurement invariance across independent samples from different levels of managers. Our analysis also indicates that the differences in managerial behaviors between “bucho” and “honbucho” captured by the new measures are consistent with our predictions based on extant research.

Keywords : Managers, Role behaviors, Organizational levels, Scale development

1. 問題の所在

管理職は部門や職場のマネジメントの要とされる。経営層とフロントラインの従業員の中間

に位置し、組織のリンクピンともいうべき立場 (Likert, 1961) に位置付けられる管理職は、単に経営層からの方針をフロントラインに伝えるだけでなく、「自らのビジョンを練りながら自部門の戦略を語る創造的ミドル」(金井, 1991) としての役割を担う。

一方で、同じ管理職であっても、組織内の階層によってその職責は大きく異なる。一人の管

* 大学院大学至善館 イノベーション経営学術院教授。

** 法政大学 キャリアデザイン学部 教授。

*** 中央大学 戦略経営研究科 教授。

管理職が担う部下の人数には制約があるため、組織規模が多くなるにつれて階層数は増加し、管理職の中にも階層分化が生じる。フロントラインの一般従業員を直接マネジメントする第 1 階層の管理職（企業により多様な呼称が存在するが、本論文では「課長」と呼ぶ）の上に、それらの管理職を束ねる第 2 階層の管理職（同、「部長」）が配置され、さらに彼ら彼女らを率いる第 3 階層の管理職（同、「本部長」）が置かれる。企業組織は分業と権限委譲の体系であるから、より上位の管理職には経営に近い視座、立場で行動することが求められる。一方、より下位の管理職には、現場に近い視座で、より具体的な業務運営に焦点を当てた行動が求められる傾向があると考えられる。

一方、日本企業において管理職、特に課長たちの担う役割が変化してきたことが、さまざまな研究によって示されている（例えば、佐藤，2004；野田・ミドルマネジメント研究会，2008）。これらの研究からは、課長たちが従来通りの組織マネジメントの役割を担うと同時に、フロントラインの従業員と並んでプレイヤーとしての役割も担う傾向が高まったことが読み取れる。より近年のデータでも傾向は一貫している。例えば、産業能率大学（2019）の調査も、「98.5%の課長がプレイヤーとマネジャーを兼務している」と報告している。以上からは、組織の「リンクピン」として行動する「創造的ミドル」というよりもむしろ、フロントラインで実務を中心に動く課長像が浮かび上がってくる。

では、部長層についてはどうか。部長を「大課長」と揶揄する表現が、昨今、さまざまな企業の現場やメディアにおいて見受けられる（例えば、林，2024）。この表現からは、部長には本来、課長よりも上位の管理職として、フロントラインから一歩引いたより経営に近い役割を果たすことが期待されるにもかかわらず、課長

と同じような役割しか果たしていない、という問題意識が読み取れる。上述した「課長のプレイング・マネジャー化」に伴い、部長の役割もよりフロントラインに近いものに変質しているのかもしれない。一方、管理職を早期に選抜育成する取り組みが広がっている（佐藤，2020）ことを鑑みると、次の世代の経営幹部候補としての部長、という期待もあると考えられる。すなわち、いわゆる管理職の枠組みを超えて「経営職」（三品，2007）としての能力を磨き、発揮することが求められるということだ。上述した大課長化とは真逆の期待である。同じ「部長」であっても、今後の経営者候補としての成長と活躍を期待されている人材と、より課長的な現場の管理職としての期待を受けている人材とが混在しているのかもしれない。

管理職が事業・組織の運営において重要な役割を果たす「リンクピン」であることを踏まえると、課長だけでなく、部長やさらに上位の管理職に期待される役割、実際の行動について理解を深めることは、組織研究における重要な課題である。部長を「大課長」と揶揄する表現は、部長に対する期待と行動に乖離があること、また、それが組織のパフォーマンスにネガティブな影響を与えると懸念されていることを暗示している。管理職への期待が時と共に変化し、より複雑なものとなっている（坂爪，2020）一方で、管理職のマネジメント能力に対する懸念がさまざまな調査によって指摘されている（リクルートマネジメントソリューションズ，2023；産業能率大学総合研究所，2024）ことを踏まえると、こうした言説を言説に留めるのではなく、科学的にその実態についての洞察を提供していくことは、組織研究が取り組むべきテーマであると考えられる。部長や、さらにその上位の本部長に対する役割期待は、課長に対するそれとどのように異なっているのか。実際の役割

行動は、期待を反映したものなのだろうか。こうした問いに対する答えを探求する研究が求められている、と筆者らは考える。

しかしながら、こうした、部長やさらに上位の管理職の役割行動の実態についての研究蓄積は限られている。管理職の役割を捉える研究には長い歴史があるが、その多くがさまざまな階層に普遍的に通用する役割の枠組みを提供することに焦点を当てる（例えば、Mintzberg, 1989）、あるいは、特定の階層（例えば課長）に焦点を当て彼らの役割を幅広く捉える（例えば、金井, 1991）、理論的関心から特定の階層の特定の役割に焦点をあてる（例えば、Floyd & Lane, 2000）ものであった。こうした研究上のアプローチは、国や組織によって組織構造が多様であることを踏まえると合理性があると考えられる一方で、上述したような、日本において生じていると考えられる管理職の役割の変化を階層を超えて俯瞰して捉え、その要因や結果について分析するには適していない。丁寧な聞き取りによって、管理職の昇進に伴う成長と活躍に焦点を当てた研究は存在するが（例えば、松尾, 2013）、管理職の役割変化に伴う役割期待や行動の変化、あるいは部長やより上位の管理職の間での役割期待や行動の違いを定量的に捉えた研究は筆者らの知る限りほとんど存在しない。

以上の問題意識のもと、本論文では、管理職の階層による役割の違いに焦点を置き、管理職、特に部長の職務行動への期待や実際の行動を捉えるための枠組み及び尺度の開発に取り組む¹。これにより、今後の日本における管理職の役割期待・行動について、役職による違いを考慮した、より解像度の高い研究の基盤を行うためのツールを提供することを目指す。なお、本研究にあたっては、課長・部長・本部長・・・・といった形で階層的に管理職を配置す

る伝統的な組織構造のあり方を前提におく。よって、本研究で構築する尺度が当てはまる対象としては、日本企業及び、日本において活動する外資企業で、こうした構造を用いている企業を想定する。

本論文の構成を述べる。まず、先行研究を踏まえ、複数次元からなる職務行動の概念枠組みを提案する。その上で、4つのステップで尺度の構築と検証を行う。Step 1として、設定した概念枠組みが、役職による役割期待の違いを捉える上で適切なものとなっているかどうかを検証する。ここでは、部長・課長の昇進に関わる意思決定に関与した経験を持つ人々を対象としたサーベイの回答（n=893）を用いる。Step2として、概念枠組みに基づき、尺度項目の作成と精査を行う。ここでは、エキスパートへのインタビューを活用する。Step3では、構築した尺度項目の因子構造の検証及び、法則定立的ネットワーク（nomological network）構造一すなわち、理論的に新尺度との関係が想定される諸概念と新尺度の関係一の分析を行うことによる構成概念妥当性（Cronbach & Meehl, 1955）の検証を行う。具体的には、部長ポジションで働く人材から収集したデータ（n=856）を用いた多変量解析を実施する。さらに、Step4では、本部長ポジションで働く管理職から収集したデータ（n=381）をStep3で得たデータと合わせて分析し、測定等価性（measurement invariance）を検証する。また、部長—本部長間のスコアを比較し、概念枠組みとの一貫性を検証する。最後に、一連のステップから得られた結果をまとめ、その示唆について考察する。

2. 管理職の職務行動を捉えるための概念枠組みの構築

一般的に、組織は階層化及び機能分業を行っ

て組織構造を形成する。一般従業員から構成される最小の組織単位（企業によって呼称はさまざまだが、本論文では便宜上「課」と呼ぶ）に第 1 階層の管理職（「課長」）を配置し、さらにそれらの課を複数束ねた組織単位（「部」）に第 2 階層の管理職（「部長」）を配置する。大規模な組織であればさらに部を束ねて本部や事業部を設け、それを統括する管理職（「本部長」）を置くケースもあろう。組織全体としての構造は、事業部制、機能部門制、さらにはマトリックス制などさまざまあり得るが、そのいずれにおいても、組織の最小単位から順次、上位組織が置かれ、それぞれの層に管理職が置かれるという構造は共通である。一般従業員に近い立場で働く課長と、より上位の、相対的に経営者に近い立場にいる部長や本部長とでは、組織における役割が自ずと異なると考えられる。

管理職の行動に関する研究は、主に管理行動 (managerial behavior)・管理業務 (managerial work) 研究と、リーダーシップ研究の 2 つが牽引している。このうち、リーダーシップ研究では、管理職の部下に対する影響力の行使という観点から、その時々々の労働環境の状況を反映する形で、PM 理論 (三隅, 1978)、変革型リーダーシップ (Bass, 1985) ならびにインクルーシブリーダーシップ (Carmeli et al., 2010) といった概念を提唱している。

一方、管理行動・管理業務研究では、リーダーシップ研究よりも、具体的かつ包括的にその行動を記述するものが多い。例えば、Mintzberg (1989) は主に経営幹部の仕事の観察を通じて、管理職の役割として Figurehead (組織の象徴、代表)、leadership (目的に向けた組織の牽引)、liaison (内外関係の維持)、monitor (情報の収集)、disseminator (情報の発信)、spokesperson (組織の代弁者)、entrepreneur (新しい戦略やアイデアの創出と実行)、disturbance handler

(変化への対応)、resource allocator (資源の配分)、negotiator (内外との折衝) の 10 の要素を提示している。また、金井 (1991) は課長層の仕事の研究を通じて、11 の役割を提示し、それらを「広義のタスク志向のリーダー行動」「広義の人間志向のリーダー行動」「対外的活動」に大別した。より最近の研究では Hales (2005) が、イギリスの課長クラスを対象とした調査を通じて、46 の役割を抽出し分類している。その中核は、「成果志向の監督 (performance-oriented supervision)」という、職場の仕事の進め方について日々方向づけ、管理するという役割である。また、職場の管理、戦略の業務への落とし込み等の職務も担う。さらに、スーパーバイザーの役割とされる職務も担っていた。具体的には、業務の計画・スケジュールリング、優先順位の設定、業務が手順に沿っているかの確認、助言の提供、業務の割り当て、上下方向のコミュニケーションの媒介、そして現場業務の補助などがそれに該当する。これらに加え、称賛を与えること、コーチング、チームの調整なども行っていた。また、Korica et al. (2017) は、過去 70 年におよぶこの分野の研究をレビューした上で、管理職が果たす役割が技術的社会的環境変化に伴い変化し、複雑化・多様化していることを指摘した上で、過去に提唱された枠組みを超えて、実態を捉える取り組みの必要性を指摘している。

これらの研究を踏まえ、本論文では、従来の管理行動・管理業務ならびにリーダーシップ研究で繰り返し指摘されてきた 2 つの軸を基礎に置きつつ、階層による役割の違いを捉えるという観点からそれを拡張した枠組みを設定することとする。2 つの軸の第一は、目的達成機能 (三隅, 1978)、生産志向 (Likert, 1961)、アジェンダ (Kotter, 1990)、広義のタスク志向のリーダー行動 (金井, 1991) といった概念で捉えら

れてきた「タスク」に関する軸である。そして、第二が、集団維持機能（三隅，1978）、従業員志向（Likert, 1961）、ネットワーク（Kotter, 1990）、広義の人間志向のリーダー行動（金井, 1991）という「人」に関する軸である。これらの「タスク」と「人」という2つの軸は過去の研究において、時間や地理的コンテキストを超えて普遍的に抽出されてきたものである。管理行動・管理業務研究からは、より多岐にわたる管理職の役割行動の要素が抽出されているものの、本論文が目指す、さまざまな階層を超えた管理職の職務行動の把握という点では、これら2軸に焦点を置くことが適していると判断した。しかし同時に、特に階層間での違いを捉えられるようこの枠組みを拡張することにより、今日の管理職の役割の多様性への理解を深める手段を提供することを目指す。

では、タスクと人という2つの軸において、管理職の階層による役割行動はどのように異なるのであろうか。タスク軸については、目の前の業績の実現に向けてタスクを管理していく行動（「現在業績の追求」と呼ぶ）と、未来を構想し、その実現に向けて変革を促していく行動（「未来に向けた変革推進」と呼ぶ）という2種類の役割行動によって階層による役割の違いを捉えることができると想定する。昨今のパラドキシカル・リーダーシップに関する研究（Smith & Lewis, 2022）は、管理職は現在の短期的成果を追求していくことと、未来に向けた変化に取り組むことの両立に直面する、と指摘している。しかしながら、「現在業績の追求」と「未来に向けた変革推進」の相対的な重要性は階層によって異なると考えられる。すでに述べた通り、同じ管理職であっても上位の役職にあるものほど、より経営的な視座での意思決定、行動が求められるから、この両立が必要となる。一方、第1階層の管理職である課長で

あれば、担当する職務分掌領域において、フロントラインのプレイヤーたちの上司として、また、自分自身もプレイヤーの一員として直近の業績を達成していくことが第一の役割と考えられる。前述したHales（2005）が示した「成果志向の監督」が意味することが、業務のパフォーマンスを監視・報告・改善することを通じて、仕事の進め方を日々方向づけ、管理することであることから、課長が担うタスクでは当面の業績を前提としていることがうかがえる。一方、部長になると、「タスク」に関しては、当面の業績の達成だけでなく、中長期的な戦略の形成とその実現にも同時に取り組むこと（嶋村, 2012）が必要になる。実際、部長の役割に注目する研究は、戦略形成・戦略遂行にフォーカスを当てたものが多い（Floyd & Wooldridge, 1992）。

次に、「人」の軸に関しては、構造的支援（Howell & Dorfman, 1986; Bell & Kozlowski, 2002）に関する議論を踏まえ、管理職が組織メンバーに対して直接的に働きかける行動（「部下マネジメント」と呼ぶ）と、組織の仕組みや場に働きかけ、間接的にメンバーに影響を及ぼそうとする行動（「仕組みづくり」と呼ぶ）の2つの下位概念を提唱する。構造的支援の概念はKerr & Jermier（1978）が提唱したリーダーシップの代替アプローチ、すなわち、リーダーが人々に及ぼす直接的な影響力は、組織やタスクの構造によって補完、拡張、あるいは無力化されうる、という考え方に立脚するものだ。HochとKozlowski（2014）は、管理職が部下と地理的に離れた拠点で働くバーチャルチームの運営においては、管理職のリーダーシップがチームのパフォーマンスに及ぼす影響が低下する一方、構造的支援の影響が強まることを報告している。ここからは、部下に直接的に影響力を発揮することが困難な環境においては、管理

職が構造に働きかけることがより重要となることが示唆される。第一階層の管理職である課長は、部下個々人に直接関わるのが前提となる。よって、「部下マネジメント」が課長に対する主たる期待になるであろう。それに対して、部長や本部長はより多くのメンバーを管理し、より下位の管理職（例えば課長）が現場のメンバーとの間に配置されているから、部下への直接の関与は困難だ。よって、その代替として構造的介入を通じて組織を動かすことが必要となる。すなわち、部門の風土や人材の配置、組織内のルールや配置などに介入する（嶋村, 2012; 松尾, 2013）という「仕組みづくり」がより重要となると考えられる。

以上を踏まえ、図 1 に本研究における概念枠組みを示す。先行研究におけるタスク軸の下位概念として「現在業績の追求」と「未来に向けた変革推進」を、人軸の下位概念として「部下マネジメント」と「仕組みづくり」を置く。その上で、より上位の管理職であるほど、総じて、「タスク」に関しては「現在業績の追求」に加えて「未来に向けた変革推進」への期待が、また、「人」に関しては部下個々人に対する「部下マネジメント」よりも「仕組みづくり」に関

する期待が強くなり、そしてまた実際にそうした職務行動をとっているであろう、と想定する。

3. 尺度の構築

3.1 (Step 1) 階層による役割の違いを捉える 上での 4 つの概念の有効性の確認

Step 1 では、上記で構築した 4 つの概念に関する尺度を構成する項目の構築に先立つ予備的な検証を行う。具体的には、上記の 4 つの概念によって、課長と部長という 2 つの階層の管理職に対する役割期待の違いを捉えることができるかを確認する。

3.1.1 方法

企業内における課長・部長に対する一般的な期待を捉えることを目的に、課長・部長の昇進に関する意思決定に関与した経験のある人々を対象にした調査を行った。昇進の際には、各階層に期待される役割に照らして、昇進対象者の適性の評価がなされるため、こうした意思決定に関わる人々は、各階層の管理職への期待役割に関する十分な知識を持っていると判断した。具体的には、インターネット調査会社を通じて

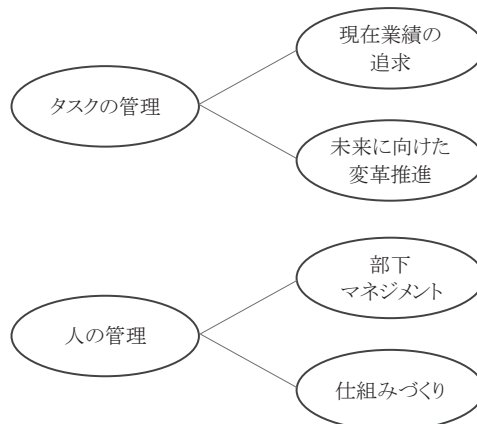


図 1 階層による管理職の職務行動の違いを捉えるための概念枠組み

「従業員数 100 人以上」かつ「課長・部長からなる管理職階層が存在する」「民間企業」に勤務しており、「人事・総務・経営企画部門に所属する」「課長以上の管理職」で、「管理職（部長・課長）の昇進に関する意思決定に過去 3 年以上関わってきた」人を対象に調査を行った²。なお、本調査においては、課長を「一般従業員を部下として持ち、彼ら彼女らの人事評価を行う管理職」、部長を「(上述の) 課長を部下に持ち、彼ら彼女らの人事評価を行う管理職」と定義し、「部長・課長相当だが部下を持たない」職位のものは課長・部長とみなさないことを明記した。不良回答が疑われるものを除いた 893 サンプルを回収した。回答者の平均年齢は 55.2 歳 (SD=7.4)、男性が 96.1%、所属先は上場企業が 40%、日系企業が 96.4%であった。従業員規模は 300 人以上 1,000 人未満 (26.1%) が最も多く、業界は製造業 (25.6%)、卸売・小売業 (11.7%)、サービス業 (10.9%) 等が多かった。

設問として、現在業績の追求 (設問 1)、未来に向けた変革推進 (設問 2)、部下マネジメント (設問 3)、仕組みづくり (設問 4) にそれぞれ対応する項目を設けた。回答者には、自身が働く企業において、課長、部長のそれぞれに期待されるマネジメント行動として、4 項目それぞれがどの程度当てはまるかをリカート 5 段階項目 (1. 全くあてはまらない～5. 非常によく当てはまる) で回答するよう求めた。

設問 1：現在、部門に求められている業績を確実に達成する (目標の設定、方針立案、すり合わせ、実績管理、改善など)

設問 2：部門の未来を構想し、その実現に向けて変革を促進する (未来像の構想、変革のシナリオ、支援の獲得、資源調達、リスクテイクなど)

設問 3：部門のメンバーに直接話しかけ、働きかける (動機付け、指導、問題解決の支援、意見を聞く、目指すものを伝えるなど)

設問 4：部門内外の仕組みや場を構築する (他部門やパートナーとの連携体制構築、会議やプロジェクトの設定、成果の内外への発信、提案の吸い上げの場づくり、業務設計見直しなど)

3.1.2 結果

表 1 に課長、部長それぞれの回答の平均値を掲載する。課長に関しては、「現在業績の追求」への期待 (4.03) が、「未来に向けた変革推進」への期待 (3.76) を上回っており、平均値の差は統計的に有意であることが t 検定によって確認できた (両側検定 (以下同じ), $p < .01$)。また、「部下マネジメント」への期待 (4.27) が「仕組みづくり」(3.86) を有意に上回っていた ($p < .01$)。一方、部長に関しては、「現在業績の追求」と「未来に向けた変革推進」への期待 (それぞれ 4.48, 4.48) が非常に近い値を示し、統計的有意差も見られなかった ($p = .95$)。また、「部下マネジメント」への期待 (4.34) は、「仕組みづくり」への期待 (4.41) を下回っており、平均値の有意差が確認できた ($p < .01$)。

以上からは、課長に対する期待としては「現在」の業績に向けて「部下」を直接牽引することが強いものに対して、部長に対する期待は、「現在」と同じくらい「未来」に向けて変革を推進すること、また、「部下」に直接関わるよりも「仕組みづくり」を通じて組織を動かすことに力点が置かれていることが見て取れる。こうした結果は、先行研究における指摘 (嶋村, 2012; 松尾, 2013)、および筆者らの理論的考察とも整合しており、筆者らが提示した 4 つの概念が、部長と課長の階層による期待の違いを捉

表 1 部長・課長に期待されるマネジメント行動

項目	課長		部長	
	平均値	SD	平均値	SD
1. 現在業績の追求	4.03	1.02	4.48	.78
2. 未来に向けた変革推進	3.76	.97	4.48	.77
1-2 の平均値の差	.27		-.00	
p 値	.00**		.95	
3. 部下マネジメント	4.27	.87	4.34	.82
4. 仕組みづくり	3.86	.92	4.41	.80
3-4 の平均値の差	.40		-.08	
p 値	.00**		.00**	

n = 893. * = 有意水準 .05, ** = 有意水準 .01

える上で適切であることが確認できた。

3.2 (Step 2) エキスパートインタビューを通じた項目の作成と精査

Step 1において、4つの概念が管理職の課長と部長という階層間での役割期待の違いを捉える上で適切なものとなっていることが確認できたことを踏まえ、Step2では尺度を構成する項目の開発を行う。4つの概念のそれぞれを測定する尺度項目を作成するにあたり、エキスパートインタビューを実施した。著者らの個人的なネットワークを通じて、人事責任者ならびに部長経験者5名の協力を得た。これら5名が参加するグループインタビューを、各1時間、3回行った。インタビューでは、「部長の役割とはなにか」「それは課長の役割となりが違うのか」をテーマに、それぞれのインタビューに持論を聞いた上で、筆者らがファシリテートする形で、企業にかかわらず共通して管理職に期待される役割行動について、インタビュー間での議論を行う形式をとった。こうした対話を通じて、特定の企業の実態に偏らずに、さまざまな企業における管理職の在り方を捉え、項目に落とし込むことを狙いとした。

インタビューで得られた管理職に期待される役割行動に関する発言を要素に分解し、上述の「現在業績の追求」「未来に向けた変革推進」「部下マネジメント」「仕組みづくり」の4つの概念に対応させることで、項目案を筆者らが作成した。その上で、再度、同じインタビューを対象にグループインタビューを開催した。ここでは、4つの尺度の概念定義及び、それぞれに対応する項目を一覧表として提示し、項目についてのフィードバックを求めた。特に、項目のわかりやすさや、管理職への期待としてのフィットについてのコメントをもとに、項目案を修正し、4つの概念のそれぞれに5項目、合計20項目を作成した。

3.3 (Step 3) 尺度の測定妥当性の検証

Step 3では、Step 2で作成した項目の統計的特徴を分析し、尺度の測定妥当性を検証する。まず、確認的因子分析によって、作成した項目の因子構造を検証する。加えて、4つの尺度の法則定立的ネットワーク (nomological network) の検証を行う。

法則定立的ネットワークとは、新たな尺度が測定しようとする構成概念 (本研究では「現在

業績の追求」「未来に向けた変革推進」「部下マネジメント」「仕組みづくり」の4つがこれにあたる」と、理論的に関連が予測される他の概念との関係性のネットワークのことを意味する(Cronbach & Meehl, 1955)。本研究と同様に複数の構成概念についての尺度の構築に取り組んだ先行研究(Griffin et al., 2007; Yoshikawa et al., 2020)を参考に、4つの構成概念の違いを検証する上で効果的だと考えられる概念を用いることとする。具体的には、リーダーシップの代替アプローチ(Kerr & Jermier, 1978)を踏まえ、部長が発揮する行動が担当する「部門の状況」によって異なることを想定する。また、管理職の経験学習に関する先行研究(松尾, 2013など)を踏まえ、「部長自身の経験」が部長の役割行動に影響することを想定する。

担当する部門の状況としては、部門の人材の質に着目する。Kerr & Jermier (1978)によれば、管理職に求められる行動は担当する部門の状況によって異なる。例えば、メンバーのスキルや能力が不足している場合、彼ら彼女らによる自律的なタスクの遂行を期待できないから、部長が積極的に業績を推進する必要性が生じる(Kerr & Jermier, 1978)。本研究の焦点である部長の部下には課長たちも含まれるが、課長たちのスキルや能力が不足している場合、部長自ら直接部下マネジメントを行い、その不足を補う必要性も高まると考えられる。よって、部長が担当する部門のメンバーのスキルや能力の不足は、「現在業績の追求」や「部下マネジメント」と正の関係を持つと考えられる。

部長自身の経験に関しては、管理職は仕事経験とその省察を通じて能力を身につけていく(McCall, 1998; 金井・古野, 2001; 松尾, 2013)ことをふまえ、過去の仕事経験、学習機会に焦点を当てる。具体的には「一つの事業組織を任せられ、責任者として決断を行う」「事業経営の

方法論を学ぶ」「人材育成・組織マネジメントを学ぶ」という3種類の経験に着目する。事業の責任者には目の前の成果を出しつつ、将来に向けて仕掛けを行うことが求められる(Charan et al., 2000)。また、事業の責任者は、当該事業の全体を俯瞰し運営することが求められるから、その事業に係る組織運営の仕組みを見直す経験を、一般的な管理職よりも多く持つと考えられる(Noda & Bower, 1996)。よって、事業責任者経験は、「現在業績の追求」「未来に向けた変革推進」「仕組みづくり」と正の関係を持つと考えられる。一方、事業経営の方法論を学ぶ経験は事業の現状を超えた思考を促すから「未来に向けた変革推進」を、人材育成・組織マネジメントを学ぶ経験は人・組織への関心を高めることを通じて「部下マネジメント」及び「仕組みづくり」を促進すると想定する。

図2に、以上の議論を踏まえて筆者らが想定する法則定立ネットワークを図示する。本研究が提示する4つの概念(グレーの編みかけ)に対して、部門の状況、管理職自身の経験を捉える4つの概念がそれぞれ異なる関係性を持っていることを想定し、分析を行う。

3.3.1 対象

現在、部長ポジションにいる人々に自分自身の役割行動を聞くことを目的に、インターネット調査会社を通じてデータを収集した。対象を抽出する条件として、パート・アルバイトを含む従業員規模300名以上の企業に勤務する正社員で、部長(第2階層の管理職)に就任後、1年以上の経験があることを置いた。Step1と異なり、幅広い職務を担う部長からのデータを収集することを目的に、所属部門を限ることは行わなかった。本Stepに続くStep4において別途、本部長(部長のもう一段上の階層の管理職)からの回答を収集して、本調査で得た回答

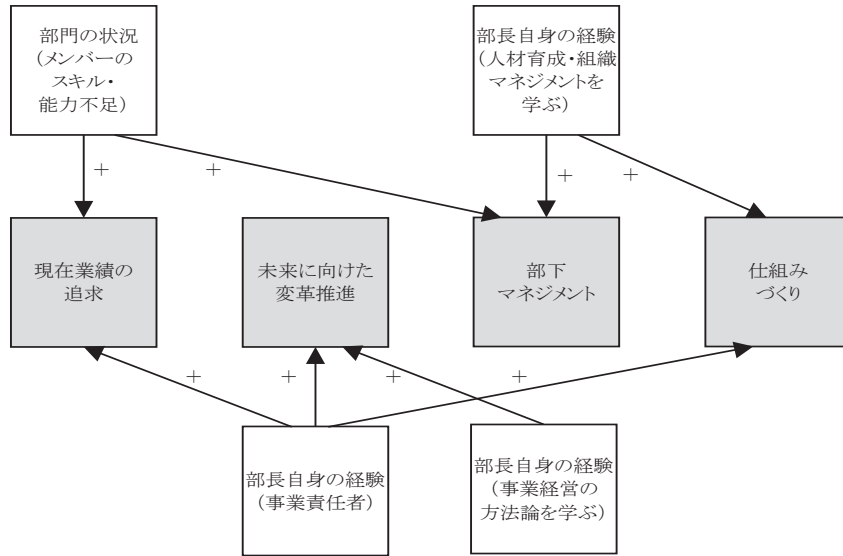


図2 想定する法則定立ネットワーク

と比較することを意図したため、Step1の調査時の設定よりも大規模な組織（300名以上）で働いていることを条件として設定した。また、本Stepの意図は、部長自身の行動について捉えることであるため、部長に就任後、一定の期間（1年）が経過していることを条件として設けることが適切であると判断した。部長の条件としては、Step1における課長の定義に相当する人材を部下に持ち、それらの人材の人事評価を行っていること、とした。なお、人事評価を行う対象に部長が含まれるものは、第3階層の管理職、いわゆる本部長にあたとみなし、本調査の対象外とした。回答者のうち、不良回答が疑われる回答を除いた856名を分析対象とした。回答者の平均年齢は54.3歳（SD=5.6）、平均勤続年数は25.9年（SD=10.3）、男性が97.5%、中途入社者が32.7%であった。所属先は日系企業が96.4%であった。従業員規模は1,000～5,000人未満、5,000人以上（共に32.7%）が最も多く、業界は製造業（33.6%）、金融・保険業（12.7%）、情報通信業（10.3%）等が多かった。

3.3.2 調査項目

役割行動：Step2において作成した20項目を用いた。自身が過去3ヶ月に時間を費やした程度として当てはまる程度を、各項目について聞いた。反応尺度は「1=全く当てはまらない」～「7=とても当てはまる」の7件法を用いた。

部門の状況：部長が担当する部門の人材の状況を捉えるため、「部門のメンバーにはスキルや能力が全体的に不足している」を置いた。反応尺度は役割行動と同様、7件法を用いた。

部長自身の経験：3つの項目を設けた。まず、部長昇進前に「1つの事業組織（例えば子会社など）を任せ、自ら責任者として決断を行う」経験があったかを聞いた。加えて、部長昇進後に「事業経営の方法論を学ぶ機会を、会社から与えられる」「人材育成・組織マネジメントを学ぶ機会を、会社から与えられる」経験があったかどうかを聞いた。反応尺度はいずれも「経験あり」を1とするバイナリとした。

コントロール変数：管理職の年齢（整数値）、性別（男性=0、女性=1）、教育レベル（中学校卒業=1、高校卒業=2、専修各種学校・短期

大学・高等工業専門学校 =3, 大学 =4, 大学院 =5), 入社形態 (新卒 =0, 中途 =1), 所属部門 (本社・本部のスタッフ =1, 営業/販売 =2, マーケティング =3, 生産/製造 =4, 技術/生産管理 =5, 研究/開発 =6, 調達/購買 =7, システム・エンジニアリング =8, 新事業開発 =9, その他 =0), 勤続年数 (整数値), 勤務先企業の産業 (製造業 =1, その他 =0), 組織規模 (~300人未満 =1, 300~500人未満 =2, 500~1,000人未満 =3, 1,000~5,000人未満 =4, 5,000人以上 =5)³, 日系・外資系 (日系 =0, 外資系 =1) を用いた。整数値の変数 (年齢, 勤続年数) を除き, いずれもダミー変数として取り扱った。

3.3.3 結果

4つの尺度のそれぞれに5項目を配置した構造を想定し, 確証的因子分析を実施した。統計分析には Mplus ver.8.0 を用いた。MLM estimator を利用した (以下の確証的因子分析においても同様)。デフォルトの ML estimator が正規性を前提とするのに対して, MLM estimator は非正規性にロバストな標準誤差と平均調整カイ二乗検定統計量 (Satorra & Bentler, 2010) を用いた最尤パラメータ推定を行う。本 Step で用いるデータの分布を確認したところ, 一定の非正規性が認められたことを踏まえ, MLM estimator を用いる方が適合度についてより適切な評価が行えると判断した。

20項目のうち, 複数因子に因子負荷量が高かった項目を各尺度から1項目ずつ削除し, 各尺度4項目で分析した結果を表2に示す。適合度指標は, カイ二乗係数 =406.18, 自由度 =98, $p = .00$, CFI = .95, TLI = .93, RMSEA = .06, SRMR = .06 であった。適合指標がほぼ満足な値を示した (Hu & Bentler, 1999)。4つの因子のうちいずれか2つを統合した3因子モデルはい

ずれも, 4因子モデルと比べて統計的に有意に低い適合度 ($p < .01$) を示した。4つの因子のクロンバックの α 係数は現状志向 .89, 未来に向けた変革推進 .87, 部下マネジメント .90, 仕組みづくり .86 であり, いずれも高い信頼性を示した。因子構造の妥当性が確認できたため, 以下の分析では, 以上の4因子, 各4項目のモデルを用いることとする。

次に, 法則定立的ネットワークを検証するため, 4つの尺度のスコアを計算した上で, それぞれを被説明変数とし, 部長が担当する部門の状況 (1項目), および部長自身の経験 (3項目), コントロール変数を説明変数とする重回帰分析を行った。分析には, Stata/BE Ver.17.0 を用いた。分析結果を表3に示す。

部長が担当する部門の状況について, 部門メンバーの能力の不足が「現在業績の追求 ($\beta = .08, p < .01$)」「部下マネジメント ($\beta = .06, p < .05$)」と正の有意な関係を示した。部長自身の経験については, 事業責任者経験が「現在業績の追求 ($\beta = .20, p < .05$)」「未来に向けた変革推進 ($\beta = .40, p < .01$)」「仕組みづくり ($\beta = .24, p < .01$)」のいずれとも正の有意な関係を示した。これらは筆者らの想定と一貫した結果であった。一方, 事業経営の方法論を学ぶ経験は, 我々の想定通り「未来に向けた変革推進 ($\beta = .32, p < .01$)」と正の関係を示したことに加え, 「仕組みづくり ($\beta = .24, p < .01$)」とも有意な関係を示した。人材育成・組織マネジメントを学ぶ経験は, 筆者らが想定した「部下マネジメント ($\beta = .23, p < .01$)」「仕組みづくり ($\beta = .29, p < .01$)」と正の関係を示したことに加え, 「現在業績の追求 ($\beta = .22, p < .05$)」とも正の関係を示した。

以上の結果からは, 全体として本論文において設計した4つの尺度が, 部門の状況及び, 部長自身の経験を捉える4つの項目と, それぞれ

表2 確証因子分析の結果

因子間相関	因子	因子 負荷量	項目	内容
	現在業績の 追求	.86	Q1	部門を取り巻く現状の課題を分析し、今期達成すべきこと(部門目標)を定める
		.89	Q2	今期の目標達成に向け、部門の方針を立てる
		.87	Q3	今期の目標と方針について、上司や関連部署とすり合わせる
		.69	Q4	今期の目標と実績の乖離を確認し、目標達成のために必要な対策を行う
	未来に向けた 変革推進	.77	Q7	部門の未来像に向け、部門の変革のシナリオを示す
		.86	Q8	部門の未来像や変革シナリオへ、経営層や社外のパートナーからの支援を獲得する
		.80	Q9	部門の変革に向け、社内外から必要な資源(ヒト・モノ・カネ・情報)を調達する
		.77	Q10	機会を捉えるために、リスクをとった投資や人員投入を意思決定する
	部下 マネジメント	.86	Q11	部門内のメンバーに自ら語りかけ、動機付けを行う
		.89	Q12	部門内のメンバーに対し、直接指導やアドバイスを行う
		.72	Q14	部門内で生じた問題に自ら介入し、解決に取り組む
		.89	Q15	部門のメンバーから直接意見を聞く
	仕組み づくり	.72	Q17	部門メンバーの望ましい行動や成果を評価し、賞賛する仕組みを作る
		.81	Q18	社内の他部門や、社外のパートナーとの協働体制や連携関係を構築する
		.82	Q19	効果的な情報共有と意思決定を促すための仕掛け(会議やプロジェクト、オンラインの場など)を設ける
		.87	Q20	部門の取り組みの成果を社内外の関係者に共有・発信する場を設ける

n = 856. 因子負荷量及び因子間相関は全て統計的に有意 (p<.05)。

表3 4尺度についての重回帰分析

	現在の業績の追求			未来に向けた変革推進			部下マネジメント			仕組みづくり		
	β	S.E.	p sig.	β	S.E.	p sig.	β	S.E.	p sig.	β	S.E.	p sig.
年齢	-.01	.01	.16	.00	.01	.94	-.01	.01	.27	.00	.01	.76
性別	-.17	.24	.47	-.19	.26	.47	-.26	.20	.19	-.18	.23	.44
学歴	-.21	1.06	.84	-.98	1.15	.39	-.15	.89	.87	-.75	1.02	.46
高校	-.56	1.06	.60	-.1.16	1.15	.31	-.30	.89	.74	-.86	1.02	.40
専修各種・短期大学・高専	-.48	1.06	.65	-.96	1.14	.40	-.35	.89	.69	-.72	1.02	.48
大学	-.50	1.07	.64	-.76	1.15	.51	-.37	.89	.68	-.64	1.03	.53
大学院	.03	.10	.78	-.15	.11	.17	-.04	.09	.64	.02	.10	.81
中途採用	-.01	.00	.25	-.01	.01	.04	.00	.00	.84	.00	.00	.60
勤続年数	.09	.14	.55	.16	.15	.30	-.27	.12	.02	.12	.14	.39
所属部門	.31	.15	.04	.05	.16	.78	-.05	.13	.71	.25	.14	.08
本社・本部のスタッフ	.28	.27	.30	.57	.29	.05	.17	.22	.44	.73	.26	.01
営業/販売	.14	.23	.53	-.10	.25	.68	-.23	.19	.24	.24	.22	.27
マーケティング	.08	.18	.64	-.01	.19	.97	-.23	.15	.12	.01	.17	.97
生産/製造	.14	.19	.45	.15	.20	.45	-.43	.16	.01	.16	.18	.37
技術/生産管理	.12	.28	.68	.13	.30	.67	.22	.24	.36	.31	.27	.26
研究/開発	.33	.20	.10	.23	.21	.28	-.03	.17	.85	.34	.19	.07
調達/購買	-.07	.49	.88	.42	.53	.43	.42	.41	.31	.37	.47	.43
システム・エンジニアリング	.15	.09	.08	.21	.09	.03	.12	.07	.11	.08	.08	.31
新事業開発	.16	.20	.42	.19	.21	.36	.29	.17	.08	.44	.19	.02
日系/外資系	-.10	.12	.41	-.04	.13	.77	-.06	.10	.54	.08	.12	.50
組織規模	.22	.11	.05	.22	.12	.06	.07	.09	.45	.28	.11	.01
500~1000人未満	.11	.11	.32	.05	.12	.71	.02	.10	.82	.22	.11	.05
1000人~5000人未満	.08	.03	.00	.04	.03	.16	.06	.02	.01	.03	.03	.21
5000人以上	.20	.08	.01	.40	.08	.00	.10	.06	.13	.24	.07	.00
部門の状況	.12	.09	.16	.32	.10	.00	.09	.07	.24	.24	.09	.00
部長自身の経験	.22	.09	.02	.17	.10	.10	.23	.08	.00	.29	.09	.00
部長自身の経験	5.58	1.14	.00	5.22	1.23	.00	5.91	.95	.00	5.07	1.09	.00
部門の状況	.08			.12			.09			.11		
部長自身の経験	.05			.09			.06			.09		

n = 856. * = 有意水準 .05, ** = 有意水準 .01

学歴は中学を、組織規模は300~500名を、所属部門はその他をリアレンスグループとした。

異なる関係を示すことが確認できた。また、これらの関係性は、筆者らの理論的想定と概ね一貫していたが、一部に差異も見受けられた。以下では、結果から見られたいくつかの留意点について検討する。

まず、「現在業績の追求」と「部下マネジメント」について、両者の差異を示すのは事業責任者経験のみであり、他の項目は両項目と共通の関係を示した点について留意が必要だと考える。これは、今回設定した4項目のうち3つでは差異を捉えられなかったことを意味する。ただし、事業責任者の立場では、短期的な業績を出すこと、将来に向けた変化に取り組むことの両方が求められる一方、部下を直接マネジメントする機会が少ないと考えられるため、同項目が「現在業績の追求」と有意な関係を持つ一方で、「部下マネジメント」とは有意な関係を持たないことは、これら2つの役割行動の概念定義と整合したものだ。また、「未来に向けた変革推進」と「仕組みづくり」についても、差異が認められたのは人材育成・組織マネジメントを学ぶ経験のみであったが、この項目が「未来に向けた変革推進」と有意な関係を示さず、「仕組みづくり」と関係が確認できた点は、両者の概念定義と一貫した結果と言える。

次に、特に部長自身の経験に関する項目（事業経営の方法論を学ぶ、人材育成・組織マネジメントを学ぶ）について、想定とは異なる結果が得られた。この結果は、事業経営の方法論について学ぶことが、事業の未来について考えることだけでなく組織に構造的に介入する行動もまた促進する、また、人材育成・組織マネジメントについて学ぶことが方針管理や目標設定など、現在のタスクを推進するための行動もまた促進する、といった形で、筆者らが想定した以上に学びが及ぼす範囲が広いことを示唆しているように思われる。ただし、前者が「現在業績

の追求」や「部下マネジメント」と関係していないこと、また、後者が「未来に向けた変革推進」と関係していないことは筆者らの概念定義と整合的である。

以上、筆者らの想定と一部に異なる結果が得られたものの、4つの尺度の妥当性に重大な懸念を招く結果ではないと判断した。

Step3の分析からは、4つの尺度の妥当性を一定程度、確認することができた。しかしながら、分析手法として確証的因子分析を用いたとはいえ、本分析では、Step2において構築した4尺度20項目を全て用いたモデルにおいて得られた因子負荷量をもとに、一部項目を除外しており、探索的な手続きとなっている。また、1つのデータセットにおいて因子構造等が確認できたとはいえ、その結果の一般化の可能性については検証されていない。これらの点について、Step4においてさらに検証する。

3.4 (Step4) 測定等価性の検証

Step4では、Step2において検証対象とした部長（第2階層の管理職）よりも一段階上位の管理職である本部長（第3階層の管理職）からデータを収集し、さらなる尺度の検証を行う。まず、Step3で用いたサンプルとは独立したサンプルにおいて、4尺度16項目の同じ尺度構造が成り立つかを検証する。その上で、Step3のサンプル及びStep4のサンプルの間での測定等価性を検証し、本論文で構築した4尺度の一般化可能性の検証とする。最後に、両サンプル間での尺度スコアの比較により、階層による役割行動の違いについて確認する。具体的には、概念構築セクションにおいて述べた、上位役職の管理職にはより経営的視点からの行動（本論文の尺度においては「未来に向けた変革推進」「仕組みづくり」が該当）が求められる、という想定に合致した傾向が本尺度によって確認で

きるかどうか、検証する。

3.4.1 対象

パート・アルバイトを含む従業員規模 300 名以上の企業に勤務する正社員で、Step1, 3において定義した部長が部下に含まれ、その人事評価を行うポジション（本部長）に就任後、1年以上の経験があるものを対象とした。回答者のうち、不良回答が疑われる回答を除いた 381 名を分析対象とした。回答者の平均年齢は 54.0 歳 (SD=6.4)、平均勤続年数は 24.9 年 (SD=10.5)、男性が 96.4%、中途入社者が 37.2%であった。所属先は日系企業が 95.3%であった。従業員規模は 5,000 人以上 (35.7%) が最も多く、業界は製造業 (33.1%)、情報通信業 (13.4%)、金融・保険業 (11.8%) 等が多かった。

3.4.2 調査項目

Step3 で選別した 4 尺度、16 項目を用いた。Step3 と同じく、自身が過去 3 ヶ月に時間を費やした程度として当てはまる程度を、それぞれについて聞いた。反応尺度は「1=全く当てはまらない」～「7=とても当てはまる」の 7 件法を用いた。

3.4.3 結果

まず、Step3 と同じ因子構造を想定した確証的因子分析を、本 Step で収集した本部長サンプルのみ (n=381) を用いて行った。適合度指標はカイ二乗係数=169.71、自由度=98、 $p=.00$ 、CFI=.95、TLI=.94、RMSEA=.06、SRMR=.06 であり、ほぼ満足な水準であった (Hu & Bentler, 1999)。

次に、Step3 で用いた部長サンプルと、本 Step で収集した本部長サンプルからのデータを用い、Vandenberg & Lance (2000) を踏

まえ、確証的因子分析を用いた測定等価性を検証した。Vandenberg & Lance (2000) が示したステップのうち、特に因子構造の等価性 (configural invariance)、因子負荷量の等価性 (metric invariance)、切片の等価性 (scalar invariance) について検証した。因子負荷量及び切片の等価性がある場合、異なるサンプル間で尺度間の相関係数、及び、尺度スコアの比較が可能となるため、尺度の一般化可能性を検証する上ではこれらの確認が重要となる。確証的因子分析を用いた等価性の検証では、サンプル間での因子構造 (モデル 1)、因子負荷量 (モデル 2)、切片 (モデル 3) の等価性を順次制約として加える形で複数モデルの分析を実施し、モデル間での適合度指標の差異を検証することによって等価性の評価を行う。制約を追加したモデルにおいて、追加前のモデルとのカイ二乗係数に有意差が認められない、あるいは、CFI の差異が .01 未満である場合には、等価性仮説を棄却しないことが推奨されている (Vandenberg & Lance, 2000)。本分析でもこの考え方にに基づき測定等価性の検証を行った。表 4 に結果を示す。

3 つのモデルのいずれも、適合度指標が Vandenberg & Lance (2000) が推奨する水準 (CFI 及び TLI が .90 以上、RMSEA が .08 以下、SRMR が .15 以下) を十分に満たしている。また、モデル間のカイ二乗係数の差異は、モデル 1-2 間、モデル 2-3 間のいずれにおいても有意であった ($p < .01$) が、CFI の変化量が .01 を下回っていたため、より制約の強いモデルにおいても等価性は棄却されなかった。以上から、4 つの尺度による測定は、部長と本部長という、別個に収集した 2 つのサンプルにおいて等価であり、スコア及び相関係数がサンプルを超えて比較可能であることが確認できた。

以上を踏まえ、4 尺度のスコアの平均値の部

表 4 測定等価性の検証

	各モデルの適合度指標								モデル間の差異の検証			
	χ^2	df	p	Scaling Factor	CFI	TLI	RMSEA	SRMR	$\Delta \chi^2$	Δdf	p	ΔCFI
モデル 1	656.39	196	.00	1.75	.95	.93	.06	.06				
									49.79	12	.00	<.01
モデル 2	680.85	208	.00	1.72	.95	.94	.06	.06				
									127.73	16	.00	<.01
モデル 3	734.48	224	.00	1.66	.94	.94	.06	.06				

n = 1237.

適合度指標の χ^2 は MLM estimator が出力する、平均調整カイ二乗検定統計量。Scaling Factor は、その差異の検定を行うための数値（詳しくは、Satorra & Bentler (2010) を参照）。

表 5 部長と本部長サンプルでの尺度平均値の比較

	部長 (n=856)	本部長 (n=381)	差異 (部長-本部長)	p
現在業績の追求	5.34	5.31	.03	.67
未来に向けた変革推進	4.76	4.97	-.21	.00**
部下マネジメント	5.57	5.42	.14	.01*
仕組みづくり	5.10	5.18	.08	.21

* = 有意水準 .05, ** = 有意水準 .01

長サンプルと本部長サンプルの間での比較を t 検定（両側検定）によって行った。表 5 にその結果を示す。「現在業績の追求」「仕組みづくり」においては、部長と本部長に有意な違いは認められなかった ($p=.67, .21$)。一方、「未来に向けた変革推進」では本部長の平均値が有意に高く ($p < .01$)、また、「部下マネジメント」では本部長の平均値が有意に低い ($p < .05$) 結果となった。部長と本部長では、後者がより強い「未来に向けた変革推進」を示すのに対して、「現志向」が変わらないという点は、筆者らが想定した、より上位の階層の管理職ほど、この両方が重要になる、という点と一貫しているように思われる。経営がゴーイング・コンサーンであり、今日の業績無くして将来に向けた挑

戦を行うことはできない、ということと、上位のポジションほど「現在業績の追求」「未来に向けた変革推進」の両方に同時に取り組む必要があるということは整合的である。また、「部下マネジメント」に関する結果は筆者らの想定通りであったが、仕組みづくりの水準に部長と本部長の間で差異が見られなかった点は予想外であった。この点については考察セクションで論じることとする。

以上、本検証の結果からは、特にタスクに関する 2 軸（「現在業績の追求」「未来に向けた変革推進」）および、「部下マネジメント」において、理論から想定される部長と本部長の役割行動の違いと一貫する結果が得られた。「仕組みづくり」の結果は想定外であったものの、これ

らの結果は、総じて本研究が提示する4つの尺度に対する妥当性を支持するものだと考えられる。

4. 考察

以上の結果を踏まえ、本論文の貢献と、そこからの示唆について述べる。また、本論文の限界とそれを踏まえた今後の研究の方向性を示す。

4.1 本論文の貢献とそこからの示唆

本論文の貢献としては、まず、従来の管理職研究においてあまり注目を集めてこなかった階層による違いを考慮して、管理職の役割行動を捉える理論的枠組みを提示するとともに、それらの役割行動を定量的に捉える測定尺度を開発した点が挙げられる。階層による役割の違いに関しては、管理職の昇進に伴うトランジションや学習に関わる研究（松尾, 2013; 嶋村, 2012）において、新たな階層での役割期待に適應するために学習や学習棄却が必要となることがこれまでに議論されてきた。また、管理職の役割の多様性・複雑性を捉えるため、既存の枠組みにとらわれない研究アプローチが必要であることを Korica et al. (2017) が指摘している。こうした議論を踏まえ、一定の普遍性が先行研究において認められてきたタスクの管理と人の管理という2つの軸からなる枠組みに、パラドキシカル・リーダーシップ (Smith & Lewis, 2022), リーダーシップの代替 (Kerr & Jermier, 1978), 構造的支援 (Howell & Dorfman, 1986; Bell & Kozlowski, 2002) といった先行研究を導入し、4つの次元からなる枠組みを提示した。役職による管理職の行動の違いという観点から、互いに関連しつつもこれまで組み合わせで議論されてこなかった文献を導入し、新たな枠組みを提示したことが本研究の理

論的貢献である。その上で、この新しい枠組みに基づき新たな尺度の開発と検証を行い、階層間の役割行動の違いの階層横断的、定量的な比較が可能であることを確認した。

また、この過程を通じて、階層による管理職の役割の違いについて新たな洞察が得られた。Step1においては、課長と部長に対する期待の違いを2つの軸に基づいて比較した。課長に対しては「未来に向けた変革推進」よりも「現在業績の追求」が、「仕組みづくり」よりも「部下マネジメント」がより強く期待されていることが示されたのに対して、部長には「未来に向けた変革推進」と「現在業績の追求」が同程度に期待されている一方、「部下マネジメント」よりも「仕組みづくり」が強く期待されている傾向が見られた。そして、Step4においては、部長と本部長に、本人回答で役割行動の実態を聞いた。両者の回答の比較からは、部長よりも本部長の方が、「部下マネジメント」を行っておらず、より「未来に向けた変革推進」の行動をとっていることが示された。なお、筆者らの想定と異なり、部長と本部長の間では「仕組みづくり」に差異がみられなかった。国際比較研究において、日本企業がシステム（仕組み）によるコントロールをあまり重視していないことが伝統的に指摘されてきた (Ouchi, 1979; Doore, 2000) ことを踏まえると、上位のポジションにおいても、日本の管理職が仕組みづくりに取り組む程度には限界があるのかもしれない。

これら2つの分析結果からは、課長において「部下マネジメント」「現在業績の追求」に偏っている役割上の重心が、より上位の管理職になるにつれ、期待される行動がより「仕組みづくり」および「未来に向けた変革推進」へと移っていく姿が読み取れる。Step1と4では、役割期待と役割行動という異なる観点からのデータ

を得ている点に留意が必要だが、両 Step の結果には一貫性があるように思われる。

ここで興味深い点は、「タスク」「人」の 2 つの軸の間で、重心の推移に違いがあるという点だ。タスク軸においては「現在業績の追求」の重要性は低下しないままに、「未来に向けた変革推進」を同時に追求することが重要になっていることが見て取れる。両者は「and」の関係にあり、まさに両立思考 (Smith & Lewis, 2022) が上位の管理職ほど求められるということを示唆している。一方、人軸においては、「部下マネジメント」の重要性が低下し、「仕組みづくり」の重要性が上昇していく傾向が見られる (なお、部長と本部長の間ではこの次元における役割行動の違いは見られなかった)。これは、組織構造の中で、より現場から遠い立場となり、多くの部下を指揮下に持つようになることで、直接的な関与が難しくなることを反映していると考えられる。ここでは両者は「or」の関係になっている。

管理職のキャパシティには制約があることを踏まえると、上位管理職になるにつれて人とタスクの両側面において単純に役割が拡大するのではなく、重心がシフトする、と考えるのが合理的であろう。単純に役割が拡大すれば、それぞれが中途半端になるか、全てにこたえようとして管理職が疲弊してしまう。その点で、人軸における直接的な部下マネジメントから間接的な仕組みづくりへの役割シフトは整合的である。一方、タスク軸においては、上位職位になるにつれて、現在と未来のいずれかからいずれかに役割がシフトするのではなく、両方が重視されるようになってきている。ここからは、相矛盾する要求に対処する能力が成長の過程において必要となることが示唆される。このように、階層間の役割の変化が、タスクの軸と人の軸で異なっていることが明らかになった。

なお、本研究からは部長に対する役割期待と、役割行動の間に乖離が存在することが示唆された⁴。Step1 の結果は、部長には「現在業績の追求」と「未来に向けた変革推進」が同程度に期待されていること、また、「部下マネジメント」と「仕組みづくり」もまた、同程度に期待されていることを示している。一方、部長の役割行動を調べた Step3 では、「現在業績の追求」が「未来に向けた変革推進」よりも、また、「部下マネジメント」が「仕組みづくり」よりも高いスコアを示した。このことは部長の実際の役割行動が、期待と比べて「現在業績の追求」「部下マネジメント」に偏っている可能性があることを意味する。本論文の冒頭において述べた、部長を「大課長」と揶揄する表現がメディア等に見られることと一貫した傾向である。なぜ役割期待と役割行動の間にこうした乖離が生じるかについて検討することは本研究の狙いを超えており、さらなる研究が必要であるが、ここでは今後の研究に資することを目的に筆者らの解釈を述べる。

役割期待と行動の乖離の要因として第一に考えられるのは、部長が担当する部門のメンバーの能力不足だ。Step3 において、部門のメンバーの能力不足が「現在業績の追求」「部下マネジメント」と正の有意な関係を持つことが示された。ビジネス環境が大きく変化すること (リクルートマネジメントソリューションズ, 2023) を踏まえると、本来の役割期待以上に、現在の業績の推進、部下への直接の働きかけに注力せざるを得ない部長が多いのかもしれない。第二に考えられるのは、部長が期待に沿った行動を行うための支援の不足である。課長から部長になるにあたり、役割の変化に適応して新たな行動を学ぶとともに、かつての行動をアンラーニングすることが求められる (松尾,

2013; 嶋村, 2012)。Step3 から、学びの機会を持つことが部長の「未来に向けた変革推進」や「仕組みづくり」の行動を促すことが示唆されたことを踏まえると、上述した現状の背景には、部長という役割に適応し、期待される行動を実行するための学びの機会の不足があるのかもしれない。

これら一連の考察を踏まえ、本研究の実務にとっての意義について述べる。本研究において提示した4次元からなる理論的枠組みは、企業が異なる層の管理職への期待を検討する上での共通言語を提供するものと言えるだろう。管理職は、組織運営において要となる存在であるだけに、彼ら・彼女らに対する期待は「あれもこれも」になりがちだと考えられる。本研究が提示した枠組みは、そうした多岐にわたる期待を構造的に整理し、各階層における中心的期待を明らかにしていく上で、有用な示唆を提供するものだと考える。管理職の負荷の高まりが懸念されているが、各階層の役割を整理することは、ひいては負荷の軽減に寄与しうると考える。

また、現在の管理職の役割行動の実態を評価し、育成や登用における課題を検討する上でも、本研究の提示する枠組み及び尺度は有用であろう。具体的には、本尺度を用いて既任部長の行動の状況を把握し、不足している行動を捉えることで、育成施策を検討することが考えられる。Step3 の結果からは、事業経営や人材・組織マネジメントを学ぶ経験が部長の役割行動に関係していることが読み取れるためだ。また、タレントマネジメントにおけるポテンシャルの見極めにおける活用が考えられる。将来の幹部候補たり得る人材（タレント）の見極めにおいては、過去のパフォーマンスのみに基づくのではなく、将来のポテンシャルを評価する必要性が指摘されている（Fernández-Aráoz et

al., 2011)。というのも、過去の成功が将来の未経験の仕事での成功を保証するとは言えないからである（Cascio & Aguinis, 2008）。本論文の成果からは、第一レベルの管理職である課長の時点で、本尺度による行動把握を行い、現在の成果を追求するだけでなく未来の成果のための仕掛けを行う、また、組織内の人材の活躍を促すための仕組みを提案し、実現に繋げる、といった行動をとっている人材は、より上位の管理職ポジションで活躍するポテンシャルが期待できると考えられる。また、育成においては、一般的に“ストレッチ”した（＝「一皮むける」）アサインメントが重視される（McCall, 1998）が、本研究から示唆される階層による役割期待の違いを踏まえると、特定の事業や組織において、現在の成果に責任を持ちつつも、同時に未来の成果に向けた取り組みを行うようなアサインメントが有効であることが示唆される。このことは、田中・中原（2017）による、新規事業創出経験が中間管理職の経営視点の習得につながる、という指摘を拡張するもの、と言えるだろう。

4.2 本論文の限界と今後の方向性

この研究の限界と、今後の方向性について述べる。第一に、本論文では、開発した尺度で捉えた役割行動と、パフォーマンスの関係を分析するには至っていない。また、全てのデータが、クロスセクショナルなサーベイに基づいており、因果の検証が行えていない。「部下マネジメント」「仕組みづくり」「現在業績の追求」「未来に向けた変革推進」の役割行動は、課長や部長、本部長などさまざまなポジションの管理職が率いる組織のパフォーマンスにどのように影響するのだろうか。また、これらの行動間に相互作用は存在するのだろうか。役割行動がパフォーマンスに影響する境界条件とはどのような

ものだろうか。こうした問いについて、マルチソース、経時データを用いて検討していくことが、今後の研究に期待される。

第二に、今後の研究においては、役割期待と役割行動のギャップの要因、また、期待される行動、特に「未来に向けた変革推進」や「仕組みづくり」を促すメカニズムについて検討していくことが重要だと考えられる。Step3の分析からは、組織の状況や能力開発経験が寄与していることが示唆されるが、上で述べた通り、あくまでもクロスセクショナルな調査に基づく分析である。経時データを用いた、さらに幅広い要因を検討する研究を期待したい。それによって、管理職の育成や、タレントマネジメントに示唆が得られると考えられる。

第三に、本研究は、日本において企業に広く見られる伝統的な階層型組織構造を前提としている。また、調査は全て日本語で、日本国内において実施している。よって、本研究で示した尺度の妥当性が、どの程度、異なる組織コンテキスト、言語環境において成立するかの検証は、今後の検討課題だと言えるだろう。例えば、欧米多国籍企業において見られるような、複数のレポーティングラインが混在する複雑なマトリックス構造の組織においてどの程度、本研究で示した理論的枠組みや尺度が適用可能だろうか。こうしたテーマの検討を、今後の研究に期待したい。

第四に、本研究はKorica et al. (2017) が指摘した管理職の多様・複雑な役割の一部を捉えるにとどまっている。これは、階層による管理職の役割の違いについて捉えることを狙いとした結果であるが、管理職の役割全体について理解する、という点では明確な限界と言える。Korica et al. (2017) も指摘するように、1980年代以降、戦略・リーダーシップ・文化といった管理職研究で頻用される概念が、管理職の

役割理解を分析的に断片化させた。結果として、それぞれの概念が管理職の役割全体を代弁するかのように入れられるようになってきたことは、管理職研究における大きな課題である。本研究でとった階層横断的なアプローチに加えて、部長や本部長の役割についてのオープンエンド・定性的なアプローチでの研究が行われることで、これら上位管理職についてより重層的な理解が可能となると考える。

第五に、エキスパートインタビューのサンプル数が5名と限られる点がある。より幅広いサンプルにインタビューを行うことでより幅広い項目の候補が得られた可能性があるだろう。ただし、ここで行ったのは探索的調査ではなく、先行研究に基づき理論的な枠組みを設定した上での項目検討であるため、尺度構築における影響は限定的であると考えられる。

4.3 結論

本論文では、先行研究に基づいて、管理職の階層間の役割行動の違いを踏まえ、タスク軸に2つ（「現在業績の追求」「未来に向けた変革推進」）、人軸に2つ（「部下マネジメント」「仕組みづくり」）という4つの概念を定義し、それらを測定する各4項目、全16項目からなる尺度を構築した。3つの独立したサンプルからのデータによって、(1) 4つの概念によって管理職の階層による役割期待の違いを捉えられること、(2) 尺度が統計的な測定妥当性を備えていること、また、(3) 異なるサンプル間で測定等価性が示され、開発した尺度が一般化可能性を備えていることを確認した。また、管理職の階層により期待される役割や実際の行動の違いがあること、タスク軸と人軸でその違いの様相が異なっていることが示唆された。本論文で開発した尺度を用いることで、これまであまり研究が行われてこなかった部長やより上位層の管

理職の役割行動とその結果、要因についての検討が進むことを期待したい。

謝 辞

本研究の実施にあたり協力をいただいた株式会社リクルートのリクルートワークス研究所の皆様、並びに、査読過程において建設的な示唆を頂戴した編集委員及び査読者に感謝を申し述べる。また、本研究の実施にあたり、ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト（共同代表：佐藤博樹・武石恵美子）の個人研究費（坂爪洋美・高村静）を活用した。

注

- ¹ 日本企業においては、担当部長や担当課長など、職位名に管理職であることを示唆する名称を含んでいながら、実際には部下を持たない職位が存在するが、本論文では、こうした人々については対象としていない。
- ² 時系列上は、本論文のStep2, 3, 4に報告する調査をこれに先立って実施しており、本調査は最後に行った。しかしながら、論文構成上の位置付けを踏まえ、Step 1として配置することとした。
- ³ 100-300人は選択肢としては設けているものの分析対象を300人以上に限ったためサンプル数0であった。
- ⁴ Step1とStep3, 4の結果は、互いに属性が異なるサンプルから得られた回答であるため、厳密には比較できない。よって、ここでの解釈は、今後の実証研究に先立つ、あくまでも予備的な読み取りである点に留意されたい。

引用文献

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2008). Staffing twenty-first-century organizations. *Academy of Management Annals*, 2(1), 133-165.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2000). *The leadership pipeline: how to build the leadership-powered company*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological bulletin*, 52, 281-302.
- Doore, R. (2000). *Stock market capitalism: Welfare capitalism: Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*. Oxford University Press.
- Fernández-Aráoz, C., Groysberg, B., & Nohria, N. (2011). How to hang on to your high potentials. *Harvard Business Review*, 89(10), 76-83.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note. *Strategic Management Journal*, 13, Special Issue "Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal", 153-167.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Hales, C. (2005). Rooted in supervision, branching into management: Continuity and change in the role of first-line manager. *Journal of Management Studies*, 42(3), 471-506.
- 林宏昌 (2024). 「大課長」問題を克服せよ。日本経済新聞電子版 2024年10月4日。
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390-403.
- Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (1986). Leadership and substitutes for leadership among professional and nonprofessional workers. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22(1), 29-46.
- Hu, L.-T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis:

- Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- 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.
- 金井壽宏・古野庸一 (2001). 「一皮むける経験」とリーダーシップ開発 - 知的競争力の源泉としてのミドルの育成. *一橋ビジネスレビュー*, 49(1), 48-67.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior & Human Performance*, 22(3), 375-403.
- Korica, M., Nicolini, D. & Johnson, B. (2017). In search of 'managerial work': Past, present and future of an analytical category. *International Journal of Management Reviews*, 19, 151-174.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: how leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. London: McGraw-Hill.
- 松尾睦 (2013). 成長する管理職: 優れたマネジャーはいかに経験から学んでいるのか. 東洋経済新報社.
- McCall, M. W. (1998). *Highflyers: developing the next generation of leaders*. Boston: Harvard Business Press.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press.
- 三品和広 (2007). 戦略不全の因果: 1013 社の明暗はどこで分かれたのか. 東洋経済新報社.
- 三隅二不二 (1978). リーダーシップ行動の科学. 有斐閣.
- 野田稔・ミドルマネジメント研究会 (2008). 中堅崩壊 - ミドルマネジメント再生への提言. ダイヤモンド社.
- Noda, T. and Bower, J. L. (1996). Strategy making as iterated processes of resource allocation. *Strategic Management Journal*, 17, 159-192.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848.
- リクルートマネジメントソリューションズ (2023). マネジメントに対する人事担当者と管理職層の意識調査 2023 年. リクルートマネジメントソリューションズ.
- 坂爪洋美 (2020). 管理職の役割の変化とその課題 - 文献レビューによる検討. *日本労働研究雑誌*, 725, 4-18
- 産業能率大学 (2019). 第 5 回上場企業の課長に関する実態調査. 産業能率大学.
- 産業能率大学総合研究所 (2024). 第 9 回マネジメント教育実態調査 報告書. 産業能率大学
- Satorra, A. & Bentler, P. M. (2010). Ensuring positiveness of the scaled difference chi-square test statistic. *Psychometrika*, 75(2), 243-248.
- 佐藤厚 (2004). 中間管理職は不要になるのか. *日本労働研究雑誌*, 46(4), 30-33.
- 佐藤香織 (2020). 管理職への昇進の変化 - 「遅い昇進」の変容とその影響. *日本労働研究雑誌*, 725, 43-56.
- 嶋村伸明 (2012). 部長に求められる役割を考える. 経営人材として活躍するために部長職で求められるチャレンジ. *RMS メッセージ*, 26, 12, 24-29.
- Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2022). *Both/And thinking - embracing creative tensions to solve your toughest problems*. Boston: Harvard Business Review Press.
- 田中聡・中原淳 (2017). 新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に関する実証的研究. *経営行動科学*, 30(1), 13-29.
- Vandenberg, R. J. & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational research methods*, 3(1), 4-70.
- Yoshikawa, K., Wu, C.-H., & Lee, H.-J. (2020). Generalized social exchange orientation: conceptualization and scale development. *Journal of Applied Psychology*, 105(3), 294-311.

(令和 7 年 3 月 19 日受稿, 令和 7 年 11 月 12 日受理)