

「社会経営ジャーナル」論文

論題=Title	中小企業の管理職が部下の「やり抜く力」を高める方法
著者=Author	今村 敦剛
雑誌名=Citation	社会経営ジャーナル,2015, Vol.3, p.18-23
発行者 = Publisher	放送大学社会経営研究編集委員会
ISSN	2188-1073
巻 = Vol.	3
ページ = pages	18-23
発行年=Issue Year	2015
URL	http://u-air.net/SGJ/pub/20151101J-Imamura.pdf

中小企業の管理職が部下の 「やり抜く力」を高める方法

今村 敦剛

1. 「厳しい上司」と「優しい上司」

「厳しい上司」と「優しい上司」のどちらが良いか。そう聞かれたら、どのように答えるだろうか。一度、大学院のゼミでこのような問いを投げかけたところ、その場にいたゼミ参加者の意見としては、「優しい上司がよい」という回答がほとんどであった。気持ちはわからなくもない。経営環境が複雑で変化の早い現代では特に、上司から厳しい叱咤をもらったからといって、そう簡単に結果が出るような時代ではないからだ。厳しくして結果が出るのであれば、書店の棚に「上司の哲学」みたいなタイトルの書籍が平積みされるはずがない。

「厳しい」「優しい」という定義は、だいぶ主観的かつ曖昧ではある。しかし、世の中には似たような問題意識を持ち、その答えを探らんとする研究者がいる。例えば三隅二不二是、PM理論というリーダーシップ理論を提唱した。その理論の中では、上司の行動を大きく

「業績に対する働きかけ」と「人間関係に対する働きかけ」の二軸に分類し、その働きかけの強弱が、企業の生産性や事故の低減にどのような影響があるのかを調べた。有り体に言えば、「成果に向けて尻を叩く」のか、それとも「良好な人間関係がある働きやすい場を作る」のか、どちらがよいのかということである。結論としては、両方の行動が取れる上司がよいという、つまりは極めて当然の結果になった。しかし、この結論は満足いくものではない。当然すぎるというものもあるが、三隅の調査の時とは時代が異なるためだ。現代は、この調査が行われた70年代～80年代よりも、もっとビジネスは複雑化している。市場は少子高齢化で縮小へ向かっているし、競争相手は国内企業だけではない。消費者ニーズも多様化しており、もはや作れば売れるという時代ではない。消費者ニーズを満たすためには、製品・サービスの提供側も仮説検証を繰り返し、その品質面や機能面、価格面の改良が必要だ。その上厄介なのは、品質、機能、価格が優れているから売れるというわけではなく、製品・サービスのコンセプト、ストーリー、イメージ、それを所有することによる社会的、感情的な価値——例えばステータスを誇示できる優越感や、企業姿勢・ブランドに対する共感——という要素もあり、ひとことで言うと「何が売れるかわからない」世界なのだ。わからない世界で勝ち残るには、企業はたゆまぬ努力を継続し、結果が出るまでコトをやり抜かなければならない。

そのような現代社会において、上司が「成果を出せ！」と叱責する

ことが、果たしてどれだけの成果を生むのかという疑問が根底にある。

そこで、この小論では二つの仮説が立てられた。ひとつは、「現代の社会において、部下が難しいことをやり抜くためには、上司はどちらかという人間関係重視のリーダーシップを取るべきである」という仮説である。そしてもう一つは、「人間関係重視のリーダーシップの中でも、部下に対して敬意を持ち、信頼し、勇気づけ、集団への帰属感を高めるようなリーダーシップが望ましい」という仮説である。これらはいずれも、筆者が経営の現場で実感したことがベースとなっている。筆者は経営コンサルタントという仕事をしており、その仕事柄、多くの中間管理職を見る機会がある。彼らを見ていて思うのは、先行研究であるPM理論とは異なり、人間関係重視の姿勢であっても、部下が難しいことをやり遂げようと言う気持ちに火をつけ、成果を出す上司がいることを目の当たりにすることがある。

このような問題意識から、上司（中間管理職）としての行動と、部下（現場の第一線の従業員）が難しいことをやり遂げようと思う気持ちとの関係性を調べることにした。具体的には、「やり抜く力」とリーダーシップ行動の関係性を、質問紙法を用いて検証した。「難しいことをやり遂げようと思う気持ち」は、Duckworth et al. (2007)による「やり抜く力」を測定するための質問項目であるGrit Scaleという尺度を使うことにした。また、リーダーシップ行動は、三隅(1984)

による「PM理論」の質問項目を参考にして、測定した。筆者は経営コンサルタントという仕事をしていることから、支援先企業の従業員から回答を集め、分析することとした。

2. 「やり抜く力」とリーダーシップ行動

筆者は経営コンサルタントとして中小企業を支援しているが、中小企業が何か難しいこと、新しいことを成し遂げるには、組織の第一線で働く従業員の忍耐や情熱が非常に重要だと感じている。経営者やコンサルタントが、何か難しいこと、新しいことを実現するためのプランを作ったとしても、それを実行するのは第一線の従業員である。彼らが忍耐や情熱をもって成果が出るまで行動し続けなければ、どんなに素晴らしいプランであっても絵に描いた餅にすぎない。

そのような忍耐や情熱を、Duckworth et al. (2007)は”Grit”と呼んでいる。日本語では「やり抜く力」と訳しているが、Duckworthの定義を正しく日本語に訳すと「長期的な目標を達成するための忍耐や情熱」という。組織の第一線で働く従業員が、新しいこと、難しいことの実現という目標に向かって、新しく困難の伴う活動を、結果が出るまで忍耐力と情熱をもってやり抜こうとする力である。平たく、「根性」と言い換えてもよい。この「やり抜く力」を左右する要因はいくつか考えられるが、筆者が着目したのは、彼らの直属の管理職の

行動である。筆者の経験上、同じ会社内であっても、職場によって「やり抜く力」に差異が感じられるためだ。同じ組織文化、同じ組織構造、同じ諸制度の中で仕事をしているにも関わらず、職場によって「やり抜く力」に差異が生じるのは、それを統率する管理職の行動に違いがあるためではないかと推察している。

また、部下に対して敬意を持ち、信頼し、勇気づけ、集団への帰属感を高めるようなリーダーシップの存在が重要だとも思っている。これも経験上ではあるが、もともとは「やり抜く力」の低い組織であっても、管理職と部下とが本音で話し合う場を設け、具体的な目標を共に設定したり、従業員一人ひとりの役割を明確にしたりすることで「やり抜く力」が高まり、新しく難しいことの達成に向けて自走を始めた組織をいくつか見てきたからである。

リーダーシップ行動について、三隅は4類型に分けて分析をしている。4類型(PM, M, P, pm)とは、集団維持機能の高低、業績への圧力と計画性の高低により分類される区分である。

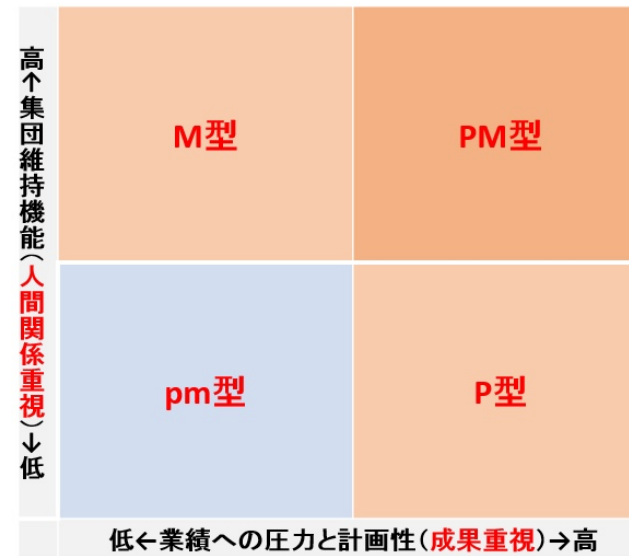


図1 PM理論におけるリーダーシップ類型 (出所：三隅(1984)に基づいて筆者作成)

三隅が調査を行った際と異なり、現代におけるリーダーシップ理論では、部下を管理し統制するほうがよいとする統制型リーダーシップと、部下に主導権を委ねサポートに徹するほうがよいとする関与型リーダーシップの2つに大別される。近年では、関与型のリーダーシップが望ましいとする研究が多い。今回は、この「やり抜く力」とリーダーシップ行動の関係性を調査した。対象は、兵庫県下の中小企業4社である。質問票配布数は273件、有効回答数は207件であった。

3. 「やり抜く力」を引き出す上司は誰なのか？

調査の結果は、次の通りであった。

表 2 本調査分析におけるPM行動類型ごとの管理職数および回答者のやり抜く力の状況

PM行動類型	該当数	管理職数		やり抜く力が高い		やり抜く力が低い		計
		部下数	割合	部下数	割合	部下数	割合	
PM型	8	16	52%	15	48%			31
M型	1	2	67%	1	33%			3
P型	1	2	40%	3	60%			5
pm型	8	13	42%	18	58%			31
計	18	33	47%	37	53%			70

(出所：筆者作成) (注) 小数点第一位を四捨五入

この結果から言えることは、当初の仮説の通り、M型（つまり、人間関係をよくすることを中心に働きかけをしている上司）のもとで働く部下は、「やり抜く力」が高い、ということであった。統計的には5%水準で有意差はないため、こうであると断定できるというものではないが、想定範囲内といったところだ。また、「人間関係重視のリーダーシップの中でも、部下に対して敬意を持ち、信頼し、勇気づけ、集団への帰属感を高めるようなリーダーシップが望ましい」という仮説についてである。具体的には、上司の部下に対する人間関係に

対する働きかけのうち、自由、信頼、基礎的情報共有という面に関する行動（具体的には、人間関係重視行動を図る3つの設問のこと。表3における設問9, 12, 16）が、『やり抜く力』に有意に影響を与える」ことを検証した。その結果、1%有意水準で、設問9、12、16と「やり抜く力」と相関性が見られた。特に設問12は、相関係数も最大であった。

表 3 本調査分析における人間関係重視行動と「やり抜く力」の相関係数およびt検定結果

質問票における設問番号	人間関係重視行動測定尺度	r値 (相関係数)	t値 (自由度70)
9	仕事のことであなたの上司と気軽に話し合うことができますか	0.32	2.78**
10	全般的にみて、あなたの上司は、あなた方を支援してくれていると思いますか	0.31	2.72**
11	あなたの上司は、あなた方の個人的な問題に気を配ってくれていると思いますか	0.33	2.95**
12	あなたの上司は、あなた方を信頼していると思いますか	0.54	5.35**
13	あなたの上司は、あなた方が優れた取り組みをした時には、それを認めてくれていると思いますか	0.44	4.14**
14	あなたの職場で問題が起こった時、あなたの上司は問題解決に協力してくれていると思いますか	0.46	4.31**
15	あなたの上司は、あなた方の将来について気を配ってくれていると思いますか	0.27	2.38*
16	あなたの上司は、あなた方を公平に取り扱ってくれていると思いますか	0.34	3.06**

4. 「やり抜く力」を引き出す、その他の要因

この二つの仮説検証を行っているなかで、質問票を様々な角度から分析して一つわかったことがあった。回答者属性について独立性の検定をした結果、性別と雇用形態別において、5%水準で有意差が見られた。つまり、女性のほうが「やり抜く力」が高く、また非正規社員のほうが「やり抜く力」が高かったのだ。

これに対する筆者の解釈は次のとおりである。単純に性別や雇用形態によって「やり抜く力」が変わるというより、仕事の上で与えられた責任や役割の重さに関係があると考えた。責任や役割が重いほど、目標の達成は困難になるため、「やり抜く力」がくじけてしまうことは想像できる。

このような状況において、上司が、目標や課題の達成のために働きかける成果重視行動を取ると、余計にプレッシャーを感じるようになるかもしれない。それゆえに、部下を気にかけてたり、問題解決のためにサポートしたりするような人間関係重視行動が「やり抜く力」と有意に相関するという、二つ目の仮説の検証結果につながっている可能性はあろう。

つまり、リーダーシップ行動の種類と「やり抜く力」は、直接的に関連するというより、現場の従業員の役割や責任の重さを通じて、間接的に関連している可能性があると言える。

5. 結語と提言

複雑で変化の早い経営環境のもと、中小企業が新しく難しいことを実現するには、現場の第一線の従業員がイノベーションをやり遂げようとする忍耐や情熱（やり抜く力）が必要である。この「やり抜く力」を醸成するために、彼らの上司である管理職はどのように従業員をマネジメントするべきかという一般理論を作り出すことを目的として、研究テーマを設定した。

その方法として、質問紙法を用い、三隅(1984)のPM理論によるリーダーシップの4類型と、Duckworth et al. (2007)による「やり抜く力」の測定値との独立性の検定を行うことで、日本の中小企業の現場において「やり抜く力」が生じる要因を明らかにすることを試みた。質問票を4社247名から回収して分析した結果、集団の雰囲気や意欲を改善するために働きかけるリーダーシップ行動が全般的に「やり抜く力」と関連性があることが見られた。その他、イノベーションのように新しく難しいことを実現する上では、それを実践する第一線の従業員の役割や責任が過度なものとならないよう、直属の管理職が従業員と一緒に役割と責任を設定し、その実施と結果の評価を親身に

なっていくことが望ましいのではないかとということが考察できた。

これらのことから、どのような上司による行動が、部下の「やり抜く力」を高めるといえるだろう。性別や雇用形態別の分析によって、現場の従業員の役割や責任の重さが「やり抜く力」に影響を与えている可能性が見られたことから、上司である管理職ができることとしては、部下に対して役割や責任を、①与える時、②その実施状況を確認する時、③その結果を評価する時に、人間関係重視行動を発揮することで、部下の「やり抜く力」を高めることができると思われる。

経営者ができることとしては、管理職が上記のような状況に応じて人間関係重視行動が取れるよう、意識付けと教育訓練を行っていくことがあげられる。また、役割と責任、権限がそれぞれ適切なバランスとなるよう、職務分掌を明確に設定するなど、制度を改める必要も感じられる。経営者自らが管理職に対して、折にふれて人間関係重視行動を発揮するという率先垂範も必要と思われる。また、自由、信頼、基礎的情報共有という面を、組織風土にする取組を行っていくことがあげられる。

なお、今回の調査では、統計的な信頼性が得られないという問題があった。特にサンプル数が少ないことが大きな要因であると思われる。もっと調査対象を広げ、詳細に分析することは、今後の課題として挙げられる。その他、今回の調査では調べきれなかった要素も多い。例えば、上司の属性や企業の経営状態といった要素は考慮されて

いない。今後は、このような様々な要素も交えながら検証を続けていきたい。

参考文献

- 伊丹敬之 『場の論理とマネジメント』, 東洋経済新報社, 2005年
 Duckworth, A.L., Peterson, C., Matthews, M.D., & Kelly, D.R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 1087-1101
 遠山亮子・野中郁次郎, 「『よい場』と革新的リーダーシップ: 組織的知識創造についての試論」, 一橋ビジネスレビュー(東洋経済新報社), 48, 2000年, Sum.-Aut. 1-13
 野中郁次郎、竹内弘高 『知識創造企業』 東洋経済新報社, 1996年
 Hill, L. A. (2003). *Becoming a manager: How new managers master the challenges of leadership*. Harvard Business Press.(有賀裕子訳『ハーバード流ボス養成講座—優れたリーダーの3要素』 日本経済新聞出版社, 2012年)
 三隅二不二(1984) 『リーダーシップ行動の科学』 有斐閣.
 Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Simon and Schuster. (池村千秋訳『マネジャーの実像』 日経BP社, 2011年)