ISSN　1881－2171

産業能率大学紀要

第45巻　第1号
2024年　9月

論文

人的資源管理が中間管理職の仕事意欲と学習行動に与える効果
石崎　晴義
関　　和之　……1

研究ノート

サービス組織における若手スタッフのモチベーションを高めるマネジャーの
コミュニケーション行動に関する事例研究
～高級自動車ディーラーのゼネラルマネジャーの語りの質的分析～
大栗　美香
齊藤　弘通　……19

産業能率大学

産業能率大学紀要執筆要項

1．投稿資格

次の条件を満たすものとする。

(1) 産業能率大学情報マネジメント学部・経営学部および自由が丘産能短期大学の専任教員を原則とする。

(2) 共著の場合には、少なくとも一名は、上記(1)の資格を有するものであること。

(3) 本務校を持たない産業能率大学情報マネジメント学部・経営学部および自由が丘産能短期大学の兼任教員。

(4) 上記 (1)、(2)、(3) 以外で、紀要審査委員会が適当と認めた者。

2．投稿原稿の種類および原稿の量

原稿は、邦文もしくは欧文の、他の刊行物に未発表のもの、二重投稿ではないもので、論文、研究ノート、報告その他のいずれかに該当するものに限る。

ただし、本学教育研究の発展に資するものとして

(1) 本学「大学　特別個人研究・共同研究」に採用された研究成果をもとに発展させた内容

(2) 本学付属施設で発行している年報等に掲載の論文、報告をもとに発展させた内容

の (1) (2) のいずれかにおいて投稿できるものとする。

但し、(2) については、当該付属施設長（研究所長、センター長）の推薦があるものに限る。

各原稿については、以下のとおりとする。

(1) 研究論文

・研究論文の内容・形式に則ったもの。

・原稿量は 12,000 字～ 20,000 字以内（図、表、写真等を含む）を目安とする。

(2) 研究ノート

・「研究論文」の作成過程における中間的成果物に相当する論考、資料解析など

・原稿量は 10000 字～ 15000 字以内（図、表、写真等を含む）を目安とする。

(3) 事例研究

・本学の教育開発、改善、実施に係る事例研究等をもとに発展させたもの

・原稿量は 10000 字～ 15000 字以内（図、表、写真等を含む）を目安とする。

(4) 報告、その他

・本学の教育開発、改善、実施に係る調査報告等をもとに発展させたもの

・原稿量は 10,000 字以内（図表、写真等を含むが文章を中心とする）を目安とする。

なお、上記 (1) ～ (2) における欧文原稿の量については、別途示す。

3．原稿の構成、及び体裁

原稿には、次のものを含むこと。

(1) 邦文および欧文の表題。

(2) 邦文および欧文で書かれた執筆者名

(3) 論文と研究ノートの場合は 150 語程度の欧文抄録。

4．表記

(1) 原則として、常用漢字、現代かなづかいを用いる。

(2) 表題の脚注

(a) 学会等に発表している場合には、「本論文は、学会名、講演会名、発表日、場所、において発表した。」というように注記する。

(b) 原稿受理日は、事務的に入れる。

(3) 章、節などの記号

章の記号は、１．２.……、節の記号は、１．１、１．２……、２．１、２．２……のように付ける。

(4) 脚注

本文中に注記をする場合は、肩付数字をつけ、注記文は一連番号をつけ、本文の最後にまとめる。

［例］ ＜本文＞ ……価格理論の一部として、取り扱われていることになり (1) ……

＜注記＞ (1) 価格理論では、このことを特に「機能的分配の理論」と呼んでいる。

(5) 文献の引用

(a) 文章中に文献を引用する場合は、著者名、続いて文献の発行年度を〔　〕で囲む。

［例］ Minsky と Papert〔1969〕のパーセプトロンでは……

(b) 文章の外で文献を引用する場合は、著者名、発行年度を〔　〕で囲む。

［例］　関係完備制が証明された〔Codd 1971a〕

Example〔von Neumann and Morgenstern 1944〕

(c) 同一著者、同一年度の文献を複教個引用する場合は、発行年度の次に a,b ,……と一連の記号を付ける。

［例］岩尾〔1979a〕は、すでに述べた…

(6) 参考文献

参考文献は、原稿の最後に和文誌（著者姓の五十音順)、英文誌（著者姓のアルファベット順）分けて列挙する。書誌記述は、単行図書の場合は『著者名：書名、出版社、出版年、(その単行図書の一部を引用する場合には）ページ』の順に記述する。雑誌の場合は、『執筆者名：表題、雑誌名、巻（号)、出版年、ページ』の順とする。

(a) 和書の場合

［例］　テイラー，Ｆ．Ｗ．著 上野陽一訳編：科学的管理法、産業能率短期大学出版部、1969

(b) 洋書の場合

［例］　Ablial.J.R.：Data Semantics, Proc.IFIP Working Conference on Data Base Management, NorthHolland, 1974, pp.1-60

(c) 和雑誌の場合

［例］　小田稔：マイクロ波の朝永理論、科学、49（12）, 1979, pp.795-798

(d) 洋雑誌の場合

［例］　Kipp, E.M.：Twe1ve Guides to Effecive Human Relations in R. & D.Research Management,7(6), 1964, pp.419-428

(7) 図・表

(a) 図や表には、それぞれ一連番号（１，２・・・）を付し、図表の上に題を必ず付ける。ただし、図と表を区別せず、図表１，２・・・と一連番号を付しても良い。

(b) 出典および注記事項があれば図表の下に記す。

５．投稿方法、及び期日

完成原稿をメール添付にて事務局宛に送付する。手書きは不可。なお、セキュリティ上、パスワードを設定し、送信履歴を残す。

９月刊行の号は４月上旬、２月刊行の号は９月中旬を締め切りとし、提出期限は別に定める。ただし、投稿は随時受け付ける。

６．投稿原稿の審査

投稿原稿は、査読者が審査を行う。紀要審査委員会は、投稿原稿の審査可能な専門知識並びにスキルを有する査読者を、紀要審査委員・紀要審査小委員会メンバーの中から選任する。ただし、投稿原稿のテーマによっては当該委員会以外のものに原稿の査読を依頼することがある。

査読者は、掲載の適否ならびに、掲載原稿の条件を決定し、最終的に紀要審査委員会が決定する。また、その審査の過程において、査読者が加筆、修正が必要と判断した場合には、一部の書き直しを要求する場合がある。

７．著作物の電子化と公開許諾

本誌に掲載された著作物の著作権は執筆者に帰属するが、次の件は了承される。

(1) 執筆者は、掲載著作物の本文、抄録に関して紀要審査委員会に「電子化公開許諾書」を提出し、著作物の電子化及び公開を許諾するものとする。共著の場合は、すべての執筆者の提出が必要である。

(2) 上記により難しい場合は、紀要審査委員会に相談する。

８．掲載論文の別刷

掲載された論文１編につき、本誌１部、別刷 50 部を無償で執筆者に贈呈する。別刷 50 部以上は有料とする。

(1991.6.5)
(1994.7.6 改正)
(2003.1.7 改正)
(2003.9.17 改正)
(2013.4.29 改正)
(2015.4.24 改正)
(2021.9.13 改正)
(2024.6.12 改正)

［論文］

Sanno University Bulletin Vol. 45 No. 1 September 2024

人的資源管理が中間管理職の仕事意欲と学習行動に与える効果

Effect of human resource management on work motivation and learning behavior of middle managers

石崎　晴義[1]
Haruyoshi Ishizaki
関　和之
Kazuyuki Seki

Abstract

It is common for middle managers in Japan to also work as players, and they need not only management skills but also technical skills as players. In today's rapidly changing environment, organizations need to encourage managers to update their technical skills and knowledge. Therefore, this study was conducted to empirically clarify the positive effects of human resource management on the work motivation and learning behavior of middle managers. A quantitative analysis of 331 personnel and education department representatives and directors showed that communication with human resources personnel, education and training, fair promotions, and proper remuneration had a positive impact on upskilling and reskilling of middle managers. In addition, personnel support systems, education and training, and talent management had a positive effect on work motivation, and proper remuneration had a slightly positive effect on work motivation.

１．研究背景

日本における課長級の中間管理職は、プレイング・マネジャーとして、マネジメントとプレイヤーの両方の役割を担うことが一般的となっている。産業能率大学総合研究所による上場企業の課長を対象にした調査〔2023〕では、プレイヤーとしての業務がある課長は 94.9％であった。リクルートワークス研究所によるマネジメント行動に関する調査レポート〔2020〕でも、マネジャーの 87.3％がプレイング・マネジャーであった。日本の中間管理職は、マネジメント能力だけでなくプレイヤー能力も求められ、技術進化や環境変化が急速に進む今日においては、自身の持つプレイヤーとしての知識やスキル、ノウハウも、日々アップスキリ

2024年3月18日　受理

[1] 学校法人産業能率大学総合研究所マーケティングセンター長

ングしていくことが求められている。

産業能率大学総合研究所が実施したミドルマネジャーの人事実態調査〔2023〕では、能力開発ニーズの経年調査を実施している。2018 年と 2023 年の比較で、中間管理職の強化すべき能力として、職場の構想を描く力が 12 位から 2 位に、事業戦略を立案する力が 17 位から 5 位に、新しい事業・ビジネスを構想する力が 19 位から 9 位に上昇していた。マネジャーに求められる能力として著名な研究として Katz〔1955〕がある。Katz〔1955〕は、コンセプチュアルスキル（概念化能力）、ヒューマンスキル（対人関係能力）、テクニカルスキル（業務遂行能力）の 3 点からなるマネジャーに必須とされる能力像を提示した。カッツの能力像に当てはめて考えると、職場の構想を描く力、新しい事業・ビジネスを構想する力、事業戦略を立案する力は、コンセプチュアルスキルに分類される。企業・組織がコロナ禍や AI の進化など社会や技術が激変した環境に適応していくためには、ヒューマンスキルばかりに長けたマネジャーでは不十分ということであろう。

それらのコンセプチュアルスキルを発揮するには、一定程度のテクニカルスキル、当該業務に関連した知見が必要である。専門的な知見の全くない分野について、新規事業・新規ビジネスを構想することや、事業戦略を立案すること、あるいは目標達成に向けた職場のマネジメント構想を描くことは困難である。DX を活用した新規事業の構想であれば、IoT や AI などに関する知識・スキルが必要となるだろう。人的資本経営における課題として提起されている、博士人材をはじめとするスペシャリストを活用するには、マネジャーには部下の専門的な仕事やビジネス案を的確に評価できるだけの専門性が求められるだろう。別事業部からの異動や別業種からの転職によりマネジャーとなるケースもあることからテクニカルスキルが必須とはいえないまでも、自身も当該分野の専門性を、マネジメント上の判断ができるレベルで保有していることが望ましい。

社会や技術などの環境変化の激しい現代では、業務に関する知識・技術・ノウハウなどのテクニカルスキルは陳腐化も速くなっている。マネジャーが培ってきたテクニカルスキルが陳腐化し能力が不足するようであれば、プレイング・マネジャーにはなおさら既存の知識・スキル・ノウハウの更新、すなわちアップスキリングが必要となる。自身に見識のない分野であれば、リスキリングして知識やノウハウを身に付ける必要がある。中間管理職のワークモチベーションを高め、アップスキリングやリスキリングを促すには、人事・教育部門には動機づけと学習機会を提供する施策や投資が求められる。

２．先行研究

中間管理職に求められる役割や行動といった研究は、管理者行動論やリーダーシップ論で数多の研究がなされているが、中間管理職の動機づけや学習に関する研究は限られ、蓄積が

必要となっている。ワークモチベーション研究の調査対象は看護師、介護士といった離職率が高い特定の職種や、女性を対象としたダイバーシティに関する研究は進められているが、中間管理職は研究対象として関心を寄せられていない。リーダーシップを発揮して部下のワークモチベーションを高める存在であることが暗黙の前提となっており、自身が高められるべき対象としてみなされていない可能性が考えられる。スキル向上に関しては、管理職の成長の規定要因としての仕事経験に着目した松尾〔2013a〕研究があるが、経験学習の考え方を取り込んだ組織的な試みは少ない〔松尾，2013b〕。人的資源管理研究では、戦略的人的資源管理研究において、HR 施策と従業員モチベーションとの相関が示されたが〔Jiang et al.,2012〕、人的資源管理の組織業績に対する貢献性を全体組織レベルで議論していくもの〔田中，2008〕であることから、階層レベルでの議論は不足している。松山〔2023〕の指摘のように、「現代企業において、マネジャーの育成は最重要の人材開発課題といっても過言ではない。にもかかわらず、マネジャーの役割や仕事に関する研究は、ここ数十年あまり進んでいない」のが現状となっている。

３．研究課題

３－１．研究課題

先行研究を総括すると、中間管理職の研究は役割やリーダーシップに関する研究が中心であり、中間管理職自体を対象とした動機付けや学習の研究は蓄積が待たれている。本研究は、人事による支援や人事制度の充実が、中間管理職のワークワークモチベーションを高め、アップスキリングやリスキリングを促すことを実証的に明らかにすることを研究課題として実施した。

３―２．仮説

研究課題を受けて本研究では、中間管理職を対象とした人事による支援施策と人事制度や諸施策の実施の有無を確認し、実施の結果、中間管理職のワークモチベーションや、アップスキリング・リスキリング行動が高まることを実証的に検証した。設定した仮説は以下の２点である。

仮説１

人事部門による支援は、中間管理職のワークモチベーションを高め、アップスキリング・リスキリングを促す。

仮説２

中間管理職を対象とした人事制度（能力開発、異動・昇進管理、賃金・福利厚生、勤務・時間管理、

配置管理）や、多様な働き方支援を進める人事諸制度の充実は、中間管理職のワークモチベーションを高め、アップスキリング・リスキリングを促す。

本研究では、仮説１の人事部門による支援は、人事による中間管理職との対話やその機会の創出に関するコミュニケーションと、DX と HRBP（Human Resource Business Partner）を用いた支援施策と定義した。DX と HRBP は近年の HR の潮流として効果的な人事への活用が求められている。人事における DX では、e ラーニングやオンライン研修、タレントマネジメントシステムやラーニングマネジメントシステムの活用による人事の効果性や効率化が求められている。HRBP は、人事部門と、経営者や事業部門の間に立って、人事戦略の立案や実行を支援する第三者による支援であり、戦略的な人材マネジメントを推進する役割が期待されている。

仮説２の人事制度は、能力開発、異動・昇進管理、賃金・福利厚生、勤務・時間管理、配置管理と定義した。サブシステムの区分は、2015 年時点で約 200 社で活用されたとされる日本労働研究機構（現　独立行政法人労働政策研究･研修機構）の HRM チェックリスト〔2003〕の区分を参考にしている。さらに、近年の潮流として企業・組織への導入が進められているリモートワークや副業などの諸施策に関しても含めた。

結果指標に関する項目は、ワークモチベーションは業務に関する意欲を、アップスキリングは既存のスキル・技術水準の向上とし、リスキリングは、近年の日本の経済・労働政策において IoT や AI の業務活用とそれに伴う DX スキルのリスキリングが求められていることから、デジタルスキルの構築を本研究における定義とした。

4. 調査

４－１．調査対象

仮説検証のため、産業能率大学総合研究所とＨＲ総研が共同で調査を実施し、それぞれの保有する全国の日本企業・組織が保有する人事担当者・責任者を対象として、2023 年 5 月 22 日～ 6 月 13 日の期間でアンケートを実施した。本調査では、質問に用いる中間管理職を、部下のいる課長級の管理職と定義してアンケート調査を実施した。

４－２．質問項目

質問項目の作成にあたっては、日本労働研究機構の HRM チェックリスト〔2003〕を参考にした。人事部門のコミュニケーションおよび人事制度・施策に関する項目は、同チェックリスト中の雇用管理施策チェックリストを参考とし、スキルやワークモチベーションに関する項目は、同、組織業績診断チェックリストを参考に作成した。雇用管理施策チェックリス

ト、組織業績診断チェックリストともに、企業・組織における雇用管理や業績に関して課題を顕在化するためのチェックリストとして開発された質問であるため、仮説検証の尺度としての用途ではそのまま用いることはできなかった。そのため、HRM チェックリストを参考に、すべての質問項目は、産業能率大学の調査研究チームにより、仮説検証に適した内容に改変もしくは新規で作成された。HRM チェックリストは 2003 年に公表された資料であるため、以降に生じた新たなテーマは別途質問項目を検討する必要があった。DX 活用や DX スキル、HRBP、コーチングの活用、リモートワークなどの諸制度は近年になって着目されたトピックスであり、本調査の質問項目として適した先行研究が見当たらなかったため、産業能率大学の調査チームで検討の上、オリジナルの項目を作成した。人事制度に関しては、近年の潮流であるリモートワークや副業などの諸制度に関する質問項目はオリジナルで作成した。
アンケートに使用した項目のカテゴリと数は以下のとおりである。

（1）人事部門による中間管理職支援
　① 人事とのコミュニケーション　５項目
　② HRBP や DX の活用による支援　５項目

（2）中間管理職を対象とした人事制度や諸施策
　① 能力開発・育成施策　６項目
　② 異動・昇進管理　５項目
　③ 賃金・福利厚生　５項目
　④ 勤務・時間管理　５項目
　⑤ 配置管理　５項目
　⑥ リモートワーク、副業などの人事諸制度の適用　５項目

（3）中間管理職のワークモチベーションとスキル
　① 仕事への意欲　５項目
　② 知識やスキル　５項目
　③ DX スキル　５項目

人事部門による支援、人事制度や諸施策、能力と意欲に関する質問は５段階のリッカートスケール（あてはまる～ややあてはまる～どちらともいえない～あまりあてはまらない～あてはまらない）で回答を求めた。これらの質問に加え、企業・組織の経営環境を確認する質問として、2021 年度と 2022 年度を比較した売上高と経常利益の増減、教育費と中間管理職への教育費の増減や、中間管理職の強化すべき能力・知識も尋ねた。回答者属性では、本人の役職、所属企業・組織の従業員数、業種について尋ねた。また定量調査の結果に関する考察を深める目的で、中間管理職のスキルとワークモチベーションの向上に関する問題意識について、自由回答を求める定性調査も実施した。

定量調査では 371 名の回答が得られ、定性調査では 194 名の回答が得られた。データクリーニング後の 331 名分を有効回答としてその後の分析に用いた。

５．分析結果

因子分析による変数の作成および重回帰分析による仮説検証を実施した。分析ツールは SPSS バージョン 29.0.1.0(171) を用いて行われた。

５－１　分析変数の作成

仮説検証に用いる変数の作成には探索的因子分析を用いた。リッカートスケールで回答を得た、人事部門による支援、人事制度や諸施策、能力と意欲の各領域で因子分析を実施した。抽出法は最尤法、回転法は Kaiser の正規化を伴うプロマックス回転、因子数の推定にはガットマン基準を用いた。因子負荷量が 0.4 未満の低値の項目は除外して分析を繰り返した結果、表１～３の因子が抽出された。因子の信頼性分析にはマクドナルドのω係数を用いた。

表１：因子分析結果１　人事部門による中間管理職支援

	第１因子	第２因子
項目	人事による コミュニケーション	人事支援 システム
人事部門とマネジャーのコミュニケーションは率直に包み隠しなく行われている。	**.863**	-.113
マネジャーには人事部門への対話や相談の機会が設けられている。	**.814**	-.096
人事部門に寄せられた従業員の声はマネジャーにフィードバックしている。	**.637**	-.051
マネジャーの仕事上の問題や悩みを解決するために、コーチング等の支援施策を整備している。	**.620**	.176
マネジャーには、従業員の適切な管理を行えるように、人事部門から会議や研修を通じて人事方針を徹底して伝えている。	**.521**	.252
ｅラーニングやオンライン研修を導入し、勤務地域による差がなく公平に学習機会を得られる体制を整備している。	-.159	**.811**
ＬＭＳ〔ラーニングマネジメントシステム〕が導入され、従業員の学習履歴や学習状況をマネジャーに提供している。	-.057	**.787**
タレントマネジメントシステムを活用して、従業員の能力や評価、配置履歴、キャリア志向等のデータが可視化され、マネジャーに提供している。	.083	**.646**
勤怠管理等の人事管理システムが導入され、マネジャーの業務が効率化されている。	.043	**.507**
ＨＲＢＰを用いて、マネジャーの業務面や心理面の支援を行っている。	.322	**.428**
信頼性係数ω	.834	.795
因子間相関	第１因子	第２因子
第１因子	1.000	.539
第２因子	.539	1.000

（n=331）

人事部門による中間管理職支援に関する項目は、２因子で構成された。第１因子は、人事部門と中間管理職の率直なコミュニケーション、人事部門への対話や相談の機会の用意、従業員の声から寄せられた声のフィードバックなど、コミュニケーションに関する項目で構成されたため、因子名を「人事によるコミュニケーション」と名付けた。第２因子は、ｅラーニングやオンライン研修、LMS（ラーニングマネジメントシステム）、HRBP 等の人事システムによる支援に関する項目で構成されたため、因子名を「人事支援システム」と名付けた。

表２：因子分析結果２　中間管理職を対象とした人事制度や諸施策

	第１因子	第２因子	第３因子	第４因子	第５因子	第６因子
項目	タレントマネジメント	教育訓練	昇進の公平性	適正な報酬	労働時間の適正化	多様な働き方支援
マネジャーの高度な資格や学位（修士・博士）の保持を、配置や異動に反映している。	**1.019**	-.155	-.100	.096	-.016	.006
高度な資格や学位（修士・博士）の保持を、マネジャーへの昇進・昇格に反映している。	**.877**	-.060	-.007	-.028	-.022	.015
マネジャーへの教育訓練の結果を、配置や異動に反映している。	**.598**	.117	.208	-.011	.057	-.084
プレイヤーとマネジャーの役割は分離されており、マネジャーはプレイヤーとならずにマネジメント業務に注力している。	**.593**	.094	-.109	.017	.108	.042
マネジャーの配置にあたっては、能力検査や適性検査、アセスメント等の客観的資料を活用している。	**.557**	.103	.262	-.122	-.082	.042
マネジャーへの教育訓練の結果を、昇進昇格に反映している。	**.423**	.132	.361	-.153	.119	-.092
マネジャーの技術や技能を陳腐化させないための教育体制を整えている。	-.091	**.954**	.052	.020	-.075	-.028
業務上改善を要するマネジャーに対して、OJT や研修等の教育訓練を行っている。	-.102	**.876**	.011	-.042	.003	-.007
マネジャーへの教育訓練投資は同業他社と比べ高い水準にある。	.085	**.708**	-.136	.167	-.001	.009
長期的視野に立ってマネジャー一人ひとりの育成目標を決め、計画的な育成に努めている。	.096	**.672**	.116	.000	.004	.000
マネジャーの知識や技能が要求される水準を満たしているかどうか、定期的に確認している。	.179	**.556**	.055	.076	.030	-.012
マネジャーが、高度な資格や学位（修士・博士）が取得できるよう、支援制度（費用援助や休暇付与等）を整えている。	.399	**.423**	-.168	.044	-.021	.136
マネジャーへの昇進・昇格は、係やチームの管理等、マネジメント経験を評価して決定している。	.018	.016	**.712**	.015	-.021	.049
マネジャーへの昇進・昇格は、性別や国籍、新卒・中途採用、出身組織（部門・子会社等）の差別なく公平に行っている。	-.152	-.124	**.697**	.244	-.034	.030
マネジャーの昇進・昇格には客観的な基準がある。	.068	.164	**.673**	-.122	-.001	-.044
マネジャーの配置は、個々人の能力や適性に基づいて行われている。	.141	.013	**.600**	.041	.041	.049
マネジャーの給与は、残業代を加算した非管理職よりも高い水準にある。	-.182	.101	-.014	**.695**	.120	-.094

	第１因子	第２因子	第３因子	第４因子	第５因子	第６因子
項目	タレントマネジメント	教育訓練	昇進の公平性	適正な報酬	労働時間の適正化	多様な働き方支援
マネジャーの給与は、仕事の難しさや役割の軽重を反映して決めている。	.085	.010	.194	**.617**	-.064	.060
マネジャーの賞与は、公正な評価により適正に運営している。	.133	-.110	.345	**.602**	-.074	-.037
マネジャーの賃金は、同業他社や地域の他企業と比べて同等以上の水準にある。	.113	.110	-.100	**.473**	.005	.010
残業や休日出勤を含めて、マネジャーの年間の総労働時間は減少傾向にある。	.029	-.047	-.011	.037	**.843**	-.064
マネジャーは有給休暇を十分に消化している。	.028	-.027	.032	-.038	**.703**	.024
マネジャーの年間の所定内労働時間は、同業他社と同等以下の水準にある。	.010	.008	-.041	.060	**.646**	.080
リモートワーク（在宅ワークやサテライトオフィス）の制度を導入しており、マネジャーも利用できる。	.026	-.037	.036	-.105	-.064	**.874**
マネジャーが柔軟な勤務が行えるよう、変形労働時間制やフレックスタイム制､裁量労働制などの勤務制度を導入している。	.048	.011	.116	-.040	.039	**.522**
副業・兼業を可能とする制度が整備されており、マネジャーも利用できる。	.201	.044	-.216	.122	.045	**.423**
育児休暇、介護休暇、時短勤務等の、子育てや介護と仕事の両立を支援する制度が整備されており､マネジャーも利用できる。	-.342	.030	.301	.041	.136	**.399**
信頼性係数ω	.903	.877	.804	.756	.780	.685
因子間相関	第１因子	第２因子	第３因子	第４因子	第５因子	第６因子
第１因子	1.000	.710	.497	.328	.322	.189
第２因子	.710	1.000	.574	.425	.294	.300
第３因子	.497	.574	1.000	.454	.301	.321
第４因子	.328	.425	.454	1.000	.304	.341
第５因子	.322	.294	.301	.304	1.000	.204
第６因子	.189	.300	.321	.341	.204	1.000

（n=331）

人事制度や諸施策に関する項目は６因子で構成された。第１因子は、マネジャーの保持する高度な資格や学位や、教育訓練の結果を昇進・昇格や配置へ反映すること、能力検査や適性検査、アセスメント等の客観的資料を配置に活用することなど、高度な専門性や、教育訓練の成果適性検査等の、業績以外の能力や適性を昇進・昇格や配置に活用する項目で構成されたため「タレントマネジメント」と名付けた。第２因子は、マネジャーの技術や技能を陳腐化させないための教育体制の整備や、業務上改善を要するマネジャーに対して、OJT や研修等の教育訓練を行うといった、教育訓練の整備や実施に関する項目のため、因子名を「教育訓練」と名付けた。第３因子は、昇進・昇格は、係やチームの管理等、マネジメント経験を評価して決定することや、性別や国籍、採用形態、出身組織による差別がないこと、客観

的な基準があることで構成されたため、「昇進の公平性」と名付けた。第４因子は、マネジャーの給与は残業代を加算した非管理職よりも高い水準にある、仕事の難しさや役割の軽重を反映して決めるといった賃金水準の適正さに関することや、賞与の支給に関する公正さに関する項目で構成されたため、「適正な報酬」と名付けた。第５因子は、マネジャーの年間の総労働時間は減少傾向にあることや、有給休暇を十分に消化している、といった労働時間の抑制や休暇取得に関する項目のため、「労働時間の適正化」と名付けた。第６因子は、リモートワークや副業の容認、変形労働時間制などの柔軟な労働、育児休暇、介護休暇の制度整備に関する項目で構成されたため、「多様な働き方支援」と名付けた。第６因子「多様な働き方支援」は、信頼性係数ωが .685 であり低値であった。第６因子の構成項目「育児休暇、介護休暇、時短勤務等の、子育てや介護と仕事の両立を支援する制度が整備されており、マネジャーも利用できる」は因子負荷量が .399 であり基準である 0.4 未満となったが、ほぼ 0.4 であり除外して因子分析を行っても信頼性係数は高まらなかったことから残す判断をした。

表３：因子分析結果３　中間管理職の能力と意欲

	第１因子	第２因子
項目	アップスキリング・リスキリング	ワークモチベーション
マネジャーは、データ生成などの AI（例：ChatGPT）を活用する知識や技能を保有している。	**.870**	-.143
マネジャーは、統計学やデータサイエンスの知識や技能を保有している。	**.858**	-.142
マネジャーは、デジタル技術を活用した業務上の課題解決策を立案している。	**.771**	-.0107
マネジャーは、部下の能力や評価、配置履歴、キャリア志向等の人事データを活用したマネジメントを行っている。	**.762**	.063
マネジャーは自身の知識、技術、ノウハウの陳腐化に対処し、知識や技術の水準を維持している。	**.740**	.170
マネジャーの業務に関する知識や技術、ノウハウは、同業他社と同等以上の水準にある。	**.726**	.106
マネジャーは経営戦略や環境変化への対応のため、新たな知識やスキルの習得に励んでいる。	**.666**	.230
人事諸施策はマネジャーの満足を得ている。	**.502**	.231
マネジャーは、より高い成果を出せるように、積極的に努力している。	-.124	**.982**
マネジャーは組織が求めている以上に、自身の職務を献身的に務めている。	-.137	**.950**
マネジャーは、目標達成に対して高いコミットメントがある。	.025	**.805**
マネジャーは会社（組織）のビジョンや経営戦略の実現に向けて、リーダーシップを発揮している。	.237	**.565**
マネジャーの高度な資格や学位（修士・博士）の取得の保有率は、2021 年度と比較して上昇している。	.136	**.550**
信頼性係数ω	.904	.887
因子間相関	第１因子	第２因子
第１因子	1.000	.583
第２因子	.583	1.000

（n=331）

因子分析の結果、アップスキリングとリスキリングに関する項目が統合され、２因子で構成された。第１因子は、データ生成、統計学、データサイエンスの知識・技術と、デジタル技術を活用した業務上の課題解決といったリスキリングが求められると考えられるDXに該当する項目と、ノウハウの陳腐化に関する対処や、中間管理職が保有する業務に関する知識や技術の高さといった、現在保有している知識・技術のアップスキリングに関する項目で構成されたため、因子名を「アップスキリング・リスキリング」と名付けた。第２因子は、成果を出すための積極的な努力や、職務に対する献身性、目標達成に対するコミットメント、リーダーシップの発揮などの意欲に関する項目で構成されたため、「ワークモチベーション」と名付けた。

５－２．重回帰分析による仮説検証

中間管理職を対象とした人事部門による支援や、人事制度や諸施策が、能力や意欲に与える影響を明らかにするために、重回帰分析を実施した。重回帰分析では、人事部門による支援、人事制度や諸施策に関する各因子を独立変数に、能力・意欲に関する各因子を従属変数に投入した。所属企業・組織の従業員規模の大きさによる影響を統制するために、大企業ダミー（従業員数300名以上）を作成し、統制変数として投入した。投入法は強制投入法とした。各因子の因子負荷量の平均を用い、人事諸施策の因子「多様な働き方支援」は、信頼性係数ωが.685であり0.7未満の低値のため可用性の観点から重回帰分析からは除外した。重回帰分析の結果は、表４のとおりである。

表４：重回帰分析の結果

因子名	アップスキリング・リスキリング		ワークモチベーション	
	標準化係数	有意水準	標準化係数	有意水準
人事によるコミュニケーション	.126	*	-.006	
人事支援システム	-.011		.170	**
教育訓練	.255	**	.228	**
タレントマネジメント	.077		.489	**
昇進の公平性	.264	**	-.054	
適正な報酬	.166	**	.080	†
労働時間の適正化	-.050		-.029	
大企業ダミー	.113	**	.072	†
R^2	.500	**	.605	**
調整済みR^2	.488	**	.595	**

** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$

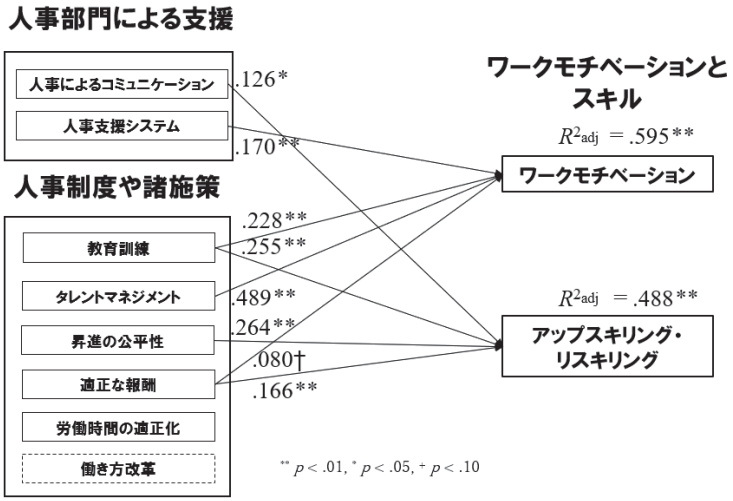
アップスキリング・リスキリング、およびワークモチベーションについての回帰モデルはともに有意（p<.01）であった。VIF は 1.108 から 3.619 を示し、変数間の多重共線性は問題ないと判断した。重回帰分析の結果、従業員規模の統制を行った上でも、アップスキリング・リスキリングに対して、人事によるコミュニケーション、教育訓練、昇進の公平性、適正な報酬が有意に正の影響を与えていた。ワークモチベーションには、人事支援システム、教育訓練、タレントマネジメントが有意に正の影響を与えていた。適正な報酬も 10％の有意水準でわずかに正の影響を与えていた。労働時間の適正化は、いずれの従属変数にも有意な影響は見られなかった。統制変数である大企業ダミーは、アップスキリング・リスキリングには１％水準で有意に、ワークモチベーションには 10% 水準でわずかに正の影響を与えていた。仮説検証の結果は、次のとおりである。

仮説１「人事部門による支援は、中間管理職のワークモチベーションを高め、アップスキリング・リスキリングを促す」では、人事によるコミュニケーションでは、ワークモチベーションに関しては棄却され、アップスキリング・リスキリングに関しては支持された。HRBP や DX を活用した人事支援施策は、ワークモチベーションに関しては支持され、アップスキリング・リスキリングに関しては棄却された。

仮説２「中間管理職を対象とした人事制度（能力開発、異動・昇進管理、賃金・福利厚生、勤務・時間管理、配置管理）や、多様な働き方支援を進める人事諸制度の充実は、中間管理職のワークモチベーションを高め、アップスキリング・リスキリングを促す」では、教育訓練、昇進管理、配置管理、賃金・福利厚生がワークモチベーションに対して、教育訓練、昇進管理、賃金・福利厚生が、アップスキリング・リスキリングに対して支持された。勤務・時間管理に関してはいずれも有意とならず棄却された。

結果モデルは図１のとおりである。

図１：重回帰分析結果モデル



６．考察

重回帰分析の結果に基づき、人事部門による支援と人事制度が、中間管理職のワークモチベーションとアップスキリング・リスキリングに及ぼす影響を因子別に考察した。なお、自由記述回答は重回帰分析の結果をサポートするだけの十分な標本数が得られなかったため、考察から除外した。

６－１．人事とのコミュニケーション

人事とのコミュニケーションが、アップスキリング・リスキリングを有意に促進することが示された。人事部門による対話や相談機会の創出や、コーチング等の問題解決の支援、従業員から寄せられた声のフィードバックや人事方針を伝えることは、成長に寄与すると考えられる。ワークモチベーション向上に寄与しない理由は、他部門である人事部門は、現場の業務自体の助けにはなりえないからであろう。

６－２．人事支援システム

人事支援システムの活用が、ワークモチベーションを有意に高めることが示された。e ラーニングやオンライン研修を活用した地域に限定されない均等な学習機会の提供、LMS（ラーニングマネジメントシステム）やタレントマネジメントシステムを活用した従業員の学習、評価や、キャリア志向等の履歴が可視化され提供されること、HRBP を用いてマネジャーの業務面や心理面の支援を行うことが、業務遂行を容易にし、ワークモチベーション向上に寄与すると考えられる。スキル向上に寄与しない理由は、因子の構成項目に e ラーニングやオンライン研修は含まれるが、LMS やタレントマネジメントシステムなどの人事支援システムは、職場メンバーの状況を可視化し、マネジメントを支援するツールであるため、中間管理職自身のスキル向上との関連性は小さいためであろう。

６－３．教育訓練

教育訓練はワークモチベーション、アップスキリング・リスキリング、の２因子とも好影響を与えることが示された。２因子両方に有意であったことから、教育訓練は中間管理職のパフォーマンス向上の重要な要因となりえる。技術や技能を陳腐化させないための教育体制の整備、業務上改善を要する中間管理職に対する OJT や研修等の教育訓練、一人ひとりの育成目標を決めた計画的な育成が、スキルを高め、業績達成のワークモチベーション向上にも寄与すると考えられる。一般的に、業務能力の向上を目的とした OJT や研修は、新入社員や若手社員などを対象に実施するものであるが、中間管理職に対しても有意に好影響を与えるという結果は注目に値する。

６－４．タレントマネジメント

タレントマネジメントはワークモチベーションに有意に好影響を与えることが示された。標準化係数も .489 と他の因子と比較して際立って高い結果であった。保持している高度な資格や学位（修士・博士）や教育訓練の結果を配置や異動、昇進・昇格に反映することが、ワークモチベーション向上に強く影響するといえる。スキル向上に寄与しなかった理由は、高度な学位や資格は、MBA などの一部を除けば学生時代に取得していることが多く、就職後の新たに取得に向けた学習行動には繋がっていないためと考えられる。

６－５．昇進の公平性

昇進・配置の公平性はアップスキリング・リスキリングを有意に高めることが示された。マネジメント経験を昇進・昇格の評価に用いること、性別や国籍、採用形態（新卒・中途入社）、出身組織（部門、子会社）などの差別がなく、客観的な基準によって昇進・昇格の人事を行うこと、個々人の能力や適性に基づき配置を行うことは、スキルアップすれば昇進・昇格や希望の配置を得られる可能性があるという希望を与え学習行動を促すといえる。ワークモチベーション向上に寄与しなかった理由は、客観的な基準には、直接的な業績でない評価要素が含まれる可能性も含意されるため、業務のワークモチベーション向上には繋がりづらかった可能性が考えられる。

６－６．適正な報酬

適正な報酬はアップスキリング・リスキリングに有意に、ワークモチベーションにやや有意に好影響を与えることが示された。賃金に仕事の難しさや役割の軽重を反映すること、同業他社や地域の他企業と比べて同等以上の水準にあることは、賃金に見合う働きをするためのスキルアップの動機に繋がるといえる。残業代を加算した非管理職よりも高い適切な給与水準や、公正な評価に基づき賞与を支給することは、業務のワークモチベーション向上に繋がるといえる。

６－７．労働時間の適正化

労働時間の適正化はワークモチベーション、アップスキリング・リスキリングのいずれにも有意な影響を与えていなかった。総労働時間の短縮や休暇取得の推進により、余暇時間が増えても中間管理職の学習行動や仕事意欲の向上に繋がることはないという結果が示された。注目すべきは、有意ではないため必ず当てはまるとはいえないが、標準化係数は２因子ともマイナスの値であった点である。労働時間の適正化が進むと、かえって学習動機や業務のワークモチベーションを下げると、人事担当者や責任者が捉えている傾向が伺えた。労働時間の

抑制を進め、ワークよりライフを重視することで、目標達成の意欲や学習意欲にマイナスの心理を生じさせると捉えているのかもしれない。

７．本研究の実践的含意

現代の管理職は従業員と対話し、従業員の権利を尊重し、多様化による対立を調整し、個人の価値観を組織の価値観と整合させ、動機づけていく必要が増している〔石崎，2023〕。プレイヤー業務を兼務しマネジメントに専念しがたい状況に置かれながら、多様化して意見・主張の異なる部下と対話し、権利や対立を調整して合意形成し、組織が求める成果を創出するという役割を果たすのは容易なことではない。坂爪〔2022〕が指摘したように、管理職が役割を効果的に担うためにトップマネジメントや人事部の支援が必要であろう。本研究で人事とのコミュニケーションが、アップスキリング・リスキリングに有意に好影響を与えることが示されたように、中間管理職との双方向的なコミュニケーションを積極的に行い、問題解決を支援する人事が求められている。

本研究では、e ラーニングやオンライン研修、タレントマネジメントシステムや LMS といった人事支援システムは、ワークモチベーションを有意に高めることが明らかになった。反面、アップスキリング・リスキリングには有意な影響を与えなかったことから、人事支援システムを、業務効率化の支援ツールに留めずに、中間管理職の能力開発に役立てるための取り組みが求められるだろう。HRBP に関しては、人事部門の人的リソースが限られている中で、HRBP などの外部リソースを人事部門と現場を繋ぐコミュニケーターとして活用していくことも検討が必要であろう。

教育訓練は、ワークモチベーションとアップスキリング・リスキリングの両方に有意に好影響を与えることが明らかになったが、アンケート集計結果では、中間管理職向け能力開発・育成施策において、教育訓練投資が同業他社より高い水準であると回答した層が 19.3％で、否定した層が 45.3％であり、6 項目ある質問の全てにおいて否定的回答が肯定的回答を上回り、自社の教育投資や教育施策は不十分と認識されている傾向が伺えた。教育訓練の体制整備と教育投資の充実が企業の課題といえる。教育訓練の内容は一律的な研修だけでなく、OJT を含む個々人の課題に応じた柔軟な教育訓練を実施できる制度設計が必要と考えられる。

タレントマネジメントでは、本研究で高度な資格や学位（修士・博士）や教育訓練の結果を配置や異動、昇進・昇格に反映することが、ワークモチベーション向上に強く影響することが明らかになった一方で、アンケート集計結果からは人事への活用はできていない傾向が伺えた。日本では、中間管理職の処遇への活用以前に、博士等の高度専門人材の活用自体が進んでいない。技術・研究職を必要とする企業・組織において、理系の修士号取得者は学士号取得者よりも高い賃金などで処遇されているが、博士号取得者や文系の修士・博士といっ

た理系修士以外の処遇と活用は十分ではない。高度専門人材の処遇を改善し、配置や昇進・昇格に活用する人事が求められる。アップスキリング・リスキリングには有意な影響を与えていなかったことから、学習を促すための費用助成などの取得支援も必要であろう。

昇進の公平性は、本研究で、マネジメント経験を評価することや、性別や国籍、採用形態、出身組織などの差別がなく、客観的な基準によって昇進･昇格の人事を行うことなどが、アップスキリングやリスキリングを促進することが明らかになった。プレイヤーとしての力だけでなくマネジャーとしての力も評価すること、男性ばかり、日本人ばかり、親会社からの出向者ばかりで管理職のポジションを占めないといった、純粋に実力を評価する公平な昇進施策をとることで、学習動機を高めスキル向上が期待できる。

報酬の適正化は、標準化係数の値は低めであるものの、アップスキリング・リスキリングに有意に、ワークモチベーションにやや有意に好影響を与えることが明らかとなった。人口減少を背景に、若年層の人材確保や離職防止を目的とした賃上げが注目されているが、中間管理職に対しても、その困難な役割や多くの仕事量に見合った適正な報酬を設計することが必要であろう。

労働時間の適正化はワークモチベーション、アップスキリング・リスキリングのいずれにも有意な影響を与えず、どちらかといえばマイナスの傾向にあった。ワークよりライフを重視して労働時間を削減したり休暇取得率を高めたりすることには、学習よりも余暇に費やしてしまう、仕事も無理せずほどほどにといった、ぬるま湯的な意識を生むという感覚があるのかもしれない。中間管理職が勤務時間外にスキル向上に励むようになるには、労働時間の削減だけでなくスキル向上に励んだ結果の処遇への反映も課題となるであろう。労働時間の削減に関しては、単なる時間削減ではなく、労働生産性の向上を同時に求めるような、業務のワークモチベーション向上につながる施策が必要であろう。

８．結語

本研究による理論的意義は、中間管理職を対象としたワークモチベーションやスキルアップに関する学術研究が僅少である中で、人事部門による支援施策や人事制度の充実が、ワークモチベーション、アップスキリング・リスキリングを高めることを実証的に明らかにしたことにある。さらに本研究では、ワークモチベーションには、人事支援システム、教育訓練、タレントマネジメントが有効で適正な報酬がわずかに有効であり、アップスキリング・リスキリングには、人事によるコミュニケーション、教育訓練、昇進の公平性、適正な報酬が有効である、という人的資源管理の施策による効果の違いも明らかになった。

従業員を動機づけ、育成することはすべての企業・組織に共通する課題であるが、重要な存在でありながら関心が寄せられてこなかった中間管理職の動機づけや育成の研究が盛んに

なることを願う。そのためには、中間管理職は高い能力があり、ワークモチベーションとスキルアップの意欲に満ちた完全無欠の存在ではなく、不完全な人間の一人であるという、管理者観の変容が必要であろう。

９．今後の課題

最後に、本研究の限界と課題について述べる。本研究は、人事担当者・責任者を調査対象として実施された。調査上の制約により、中間管理職自身を対象に調査は実施できなかった。今後、中間管理職を対象として調査することで、能力や意欲についてより実態に即した分析が可能となるだろう。

謝辞

本研究あたり、パートナーとして調査設計と実施に多大なるご支援をいただいた ProFuture 株式会社代表取締役所長兼 HR 総研所長の寺澤康介社長および、産業能率大学総合研究所の調査メンバーである、経営管理研究所中拂美樹研究員、マーケティングセンター高橋輝子プロジェクトリーダーの尽力に心から感謝申し上げる。皆様の支えにより本研究は完遂できた。

参考文献

石崎晴義：リーダーシップの波及過程―上司の垂直的リーダーシップと部下間交流（TMX）の関係―、説得交渉学研究、第 15 巻、2023、pp.1-14

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C.：How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. Academy of management Journal, 55(6),2012,1264-1294.

Katz, R. L.：Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, 33(1),1955, pp.33-42.

松尾睦：経験学習を活性化する人事制度 : ヤフー株式会社の事例、Discussion Paper, Series B, (114), 2013b、pp.1-6

松尾睦：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、2013a

日本労働研究機構：組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発 ―HRM チェックリストの開発と利用・活用―、日本労働研究機構調査研究報告書、No161、2003、pp.414-438

松山一紀：ミンツバーグ『マネジャーの仕事』、日本労働研究雑誌、65(4)、2023、pp.102-105

リクルートワークス研究所：プレイングマネジャーの時代、2020

坂爪洋美：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、2022、pp.4-18

産業能率大学総合研究所：第７回上場企業の課長に関する実態調査、2023
産業能率大学総合研究所：ミドルマネジャーの人事実態調査報告書、2023
田中秀樹：戦略的人的資源管理論の整理、同志社政策科学研究 10 (1)、2008、pp.181-196

［研究ノート］

Sanno University Bulletin Vol. 45 No. 1 September 2024

サービス組織における若手スタッフのモチベーションを高める マネジャーのコミュニケーション行動に関する事例研究 ～高級自動車ディーラーのゼネラルマネジャーの語りの質的分析～

A case study of managers' communication behavior aimed at motivating young staff in a service organization ～ A qualitative analysis of the narratives of general managers at a luxury car dealership ～

大栗　美香[1]
Mika Oguri
齊藤　弘通
Hiromichi Saito

Abstract

Employee retention is a pressing issue for service organizations, as the service industry has high rates of both job entry and turnover. Since service quality is greatly influenced by the emotions and actions of employees, it is important for managers to increase employee satisfaction and motivation. This case study explored the characteristics of excellent managers and sought to determine how their daily communication with their subordinates motivated younger staff members. Specifically, the survey focused on the general manager of Lexus Fukagawa, a Lexus car dealership. A qualitative analysis of interview data performed using open coding generated five categories and 14 codes for motivational communication with young staff, and these results are discussed in detail.

1. 問題意識と研究課題

今日、わが国では若年労働者の早期離職が社会問題化している〔初見，2018〕。厚生労働省が取りまとめた「新規学卒就職者の就職後３年以内離職率」〔厚生労働省，2023a〕によると、令和２年３月卒業者の新規学卒就職者の離職状況は、中学卒で 52.9％、高校卒で 37.0％、短大等卒で 42.6％、大学卒で 32.3％に上っている。

こうした早期離職の要因については論者によって様々な指摘があるが、初見〔2018〕は「職場要因」に着目し、「職場の人間関係」が若年労働者の残留意思や離職率にどのような影響を及ぼしているかを分析している。

2024年4月8日　受理

[1] 産業能率大学大学院経営管理コース2020年度修了生

若年労働者の離職をめぐる各種調査を見ると、確かに「職場の人間関係」は若年労働者の離職の要因の１つとして大きなウェイトを占めている。例えば、株式会社リクルートマネジメントソリューションズが行った「新人・若手の早期離職に関する実態調査」〔リクルートマネジメントソリューションズ，2023a〕によれば、「過去３年以内に自己都合で退職をしたことがある」と回答した若年労働者の退職理由の中で、「職場の人間関係がよくない、合わない」と回答したものの割合は14.5％と上位に位置しているほか、過去３年に自己都合で退職したことが「ない」と回答した人のうち、「会社を辞めたいと思ったことがある」と回答した人にその理由を尋ねた回答でも「職場の人間関係がよくない、合わない」と回答したものの割合が11.8％と上位に位置していることが確認できる。

「職場の人間関係」を重視する若年労働者は上司や先輩にどのようなことを期待しているのだろうか。この点について、株式会社日本能率協会マネジメントセンターが行った「イマドキ新入社員の仕事に対する意識調査2022」〔日本能率協会マネジメントセンター，2022〕によれば、「仕事で行き詰っているとき、どのように感じますか？」との質問に対し、「Ａ：行き詰っている状態を上司・先輩に察してもらい、向こうから話しかけてきてもらいたい」と回答した新入社員が2022年度で55.6％、「Ｂ：こちらから上司・先輩に話しかけ、相談にのってもらおうと思う」と回答した新入社員が44.4％となっており、Ａと回答する者の割合は経年でも増加している（2020年度40.4％、2021年度53.1％）。また「自分はどのように指導されることで、成長していけると考えますか？」との質問に対し、「Ａ：出来ている点に目を向け、褒めてもらう」と回答した新入社員が2022年度で65.7％、「Ｂ：出来ていない点に目を向け、指摘される」と回答した新入社員が2022年度で35.2％と、大きな開きが確認できる。また、「『とにかく、こうしなさい』と社会の暗黙的なルールを一方的に指導されたとき、どのように感じますか？」との質問に対し、「Ａ：なぜそれが必要なのか説明してもらわないと、すんなりとは受け入れられない」と回答した新入社員が2022年度で62.1％、「Ｂ：とにかく言われたまま受け入れる」と回答した新入社員が2022年度で37.9％とこちらも大きな開きが見られる。これらの結果から、若年労働者には「上司の側から積極的なコミュニケーションを図って欲しい」、「褒めて伸ばして欲しい」、「指示や指導の背景を説明して欲しい」といったニーズがあることがうかがえる。

また株式会社リクルートマネジメントソリューションズの「新入社員意識調査2023」〔リクルートマネジメントソリューションズ，2023b〕でも、「あなたが上司に期待することは何ですか？」（最大３つまでの複数選択）との問いに対し、「相手の意見や考え方に耳を傾けること」（49.5％）、「一人ひとりに対して丁寧に接すること」（49.1％）、「好き嫌いで判断しないこと」（35.2％）、「よいこと・よい仕事をほめること」（33.6％）、「職場の人間関係に気を配ること」（28.1％）、が上位にきており、新入社員は上司に対し、「傾聴」「職場の人間関係への

配慮」「ほめること」などを期待していることがうかがえる。

他方、若年労働者には仕事において重視する項目に「成長」を挙げるなど、成長を希求する側面も見られる。たとえば、前述の調査（リクルートマネジメントソリューションズ〔2023b〕）では、「あなたが仕事をする上で重視することは何ですか？」（最大２つまでの複数選択）において「成長」と回答した者の割合が28.8％と最も多い結果となっている。さらに一般社団法人日本能率協会が行った「2022年度新入社員意識調査」〔日本能率協会，2022〕によれば、「意欲や能力を高めるために、上司や人事に期待することは何ですか？」（上位３つ選択）との問いに対して「成長や力量に対する定期的なフィードバック」（61.8％）が最も多い結果となるなど、自身の能力伸長度合いに対する客観的な評価を求める傾向も見られる。

本研究はこうした特徴を持つ若手労働者に対し、管理職がどのようなコミュニケーションをとることが彼・彼女らのモチベーションを高めるうえで効果的なのかについて、後述するサービス組織での事例を取り上げ考察し、実践的な示唆を提示するものである。

2. 事例分析の視点

前述の各種調査データに示されたようなニーズを持つ若年労働者のモチベーションを高めるうえで効果的と考えられるコミュニケーションにはどのような方法があるだろうか。

１つ目に「対話」型コミュニケーションを挙げる。近年では職場の心理的安全性やインクルージョンを実現する職場マネジメントのあり方を重視する観点から、管理職の役割として従業員を支援し、尊重する役割の重要性が改めて認識されてきており〔鈴木，2022〕、上司と部下の１対１での対話を通して部下の目標達成支援と成長支援を行う企業の取り組みに注目が集まっている〔本間，2017〕。ここで行われる「対話」とは、「共有可能なゆるやかなテーマのもとで、聞き手と話し手で担われる創造的なコミュニケーション行為」〔中原・長岡，2009〕と定義され、対話する者同士がお互いの考えを意図的にフィードバックしあいながら、お互いの考えの背景にある価値観、意味づけを共有し、相互理解や信頼関係を深めていくことが重視される〔デヴィッド・ボーム，2007〕。こうした「対話」型のコミュニケーションを職場で実施することは、「傾聴」や「個への丁寧な対応」などを求める若年労働者との関係づくりや若年労働者のモチベーションを高めるうえで有効な方法と考えられる。

２つ目に「フィードバック」を挙げる。前述の調査結果の通り、若手労働者は仕事において自身の「成長」を重視し、自身の成長ぶりを客観的にフィードバックしてもらうことへの期待が強い。こうした傾向については、不確実な社会・経済状況の中でキャリア形成を余儀なくされている現代の若年労働者だからこそキャリアに対する不安感が強い〔古屋，2023〕ため、成長を希求するとの見立てもある。こうした点を踏まえると、管理職はフィードバックを通して若手の部下が仕事を通じて成長していることを実感させてあげるコミュニケー

ションが重要になると考えられる。

3つ目に「指示や指導の際の丁寧な背景説明」を挙げる。前述の調査（日本能率協会マネジメントセンター〔2022〕）でも見られたように、若年労働者には、上司からの指示や指導に対しても「なぜそれが必要なのか説明してもらわないと、すんなりとは受け入れられない」傾向が見られ、背景や理由の丁寧な説明のないまま指示や指導を行うことは若年労働者のモチベーションを下げかねない。管理職が若年労働者とのコミュニケーションを図る際には、状況や背景を丁寧に伝えるべきと考えられる。

これらの視点は、以下で述べる管理職のコミュニケーションの事例を分析する際に活用する。

3. 調査対象組織・調査対象者の概要

前述の通り、本研究では、サービス組織を事例として取り上げ、そこで優れたマネジメントを行っている管理職の部下に対するコミュニケーション行動に着目する。

3.1 サービス組織を取り上げる理由

本研究でサービス組織を事例として取り上げた理由について述べる。

そもそも顧客にとって価値のある結果を生み出すサービスという「活動」は人間によって生産される〔近藤，2000〕。人間によって生産される活動であるがゆえに、サービスの品質は従業員の感情や行動によって大きく左右される。したがって、ジェームス・ヘスケットら〔1998〕の提唱するサービス・プロフィット・チェーンに見られるように、顧客にとってのサービス価値を高めるには、サービスを提供する従業員の満足感やモチベーションを高める働きかけが重要となる。

また厚生労働省の「令和4年雇用動向調査結果の概況」〔厚生労働省，2023b〕の産業別入職率・離職率を見ると、サービス産業は入職率も高い半面、離職率も高く、従業員の定着が喫緊の課題である。こうした点を踏まえると、上記の研究課題に取り組み、サービス組織において従業員のモチベーションを高める管理職のコミュニケーションのあり方を考察することは意義があると考える。

3.2 事例として取り上げるサービス組織の業種

本研究では、高級自動車ディーラーを事例組織として取り上げ、そこでマネジメントを担う管理職とその部下を調査対象とする。

自動車販売などの業種はサービス業の中でも、「サービス担当者と顧客との間に個人的な絆が生まれやすい」〔近藤，2000，p.276〕業種であるため、「担当者の離・退職によって顧客満

足が下がり、売上高にも影響する」〔近藤，2000，p.276〕ことが指摘されている。自動車販売業の中でも高級自動車を扱うディーラーは一台当たりの価格が大きいため、担当者と顧客との間の関係性の質が組織業績に大きな影響を及ぼすことが想定される。そのため、管理職の働きかけによって、優れたサービス担当者のリテンションが図れれば、顧客満足が維持でき、業績にも良い影響を及ぼせる業種と言える。以上から、高級自動車ディーラーを事例組織として選定した。

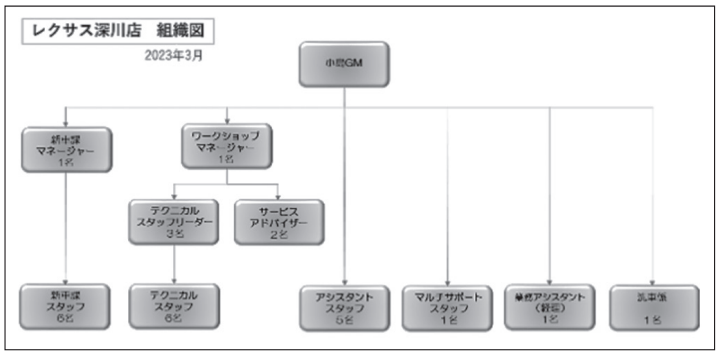
3.3 事例として取り上げる企業と店舗の概要

本研究では高級自動車ディーラーの中でも、筆者（第一著者）の機縁法によって、トヨタ自動車が展開する高級車「レクサス」を販売するディーラーを事例組織として取り上げる。トヨタ自動車株式会社が主に富裕層の顧客をターゲットに展開している高級車が「レクサス」[(1)] であり、東京都内においてその販売はトヨタモビリティ東京株式会社が担っている。同社は東京都内に 25 店舗（2023 年 4 月時点）を展開しており、本研究では東京都江東区東陽に位置する「レクサス深川店」を調査対象とした。

トヨタモビリティ東京株式会社には、カスタマーサービス評価等をもとに本部が店舗を総合評価する「優秀店舗表彰」があり、レクサス深川店は 2022 年 3 月期が 2 位、2023 年 3 月期が 4 位とレクサス店舗内で高い評価を得ている店舗である。但し、2019 年 3 月期と 2020 年 3 月期は 24 店舗中 16 位、2021 年 3 月期は 18 位と下位に低迷しており、2021 年 4 月に新たに小島聖氏 [(2)] がゼネラルマネジャー（以下 GM）として着任して以降、店舗の総合評価が急激に上昇した点にも特徴が見られる。こうした急激な総合評価の上昇の背後には、従業員のモチベーションを高めるための働きかけを含め、小島 GM のマネジメントの仕方に特筆すべき点があると考えられたため、同店を調査対象として選定した。

図 1 はレクサス深川店の組織体制（2023 年 3 月時点）である。2023 年 3 月時点では合計 28 名の体制で運営されていた。

図 1：レクサス深川店の組織体制（2023 年 3 月時点）



出所：筆者作成

3.4 予備調査の実施

前述の通り、レクサス深川店は2021年4月に新たに小島GMが着任して以降、店舗の総合評価が急激に上昇しており、その点において、小島GMは優れたマネジメントを行っている可能性が考えられる。したがって、小島GMを調査対象とし、小島GMの若手スタッフに対するコミュニケーション行動について具体的な事例を取り上げ、分析することは意味があると考えられる。

但し、調査前の段階では、小島GMが優れたマネジメントを行っているかどうかについて妥当性を確認できなかったため、GMの部下に当たるスタッフ（A氏、C氏、D氏）、および1名のマネジャー（B氏）に対し、予備調査としてインタビュー調査を実施した。予備調査の概要は以下の通りである。

表1：予備調査の実施概要

No.	対象者	職種	インタビュー日時	インタビュー方法
No.1	A氏	サービススタッフ	2023年2月15日	対面
No.2	B氏	ワークショップマネジャー	2023年2月20日	対面
No.3	C氏	メカニックスタッフ	2023年2月20日	対面
No.4	D氏	セールススタッフ	2023年2月25日	対面

出所：筆者作成

このインタビュー調査では、各人の日ごろの仕事内容や仕事の仕方などに加え、小島GMが日ごろスタッフに対してどのようなコミュニケーションを行っているかについて聞き取りを行った。インタビュー内容は調査協力者の了解を得たうえで、ICレコーダーに記録するとともに、その後、各インタビューデータに対して逐語録を作成している。

本研究の趣旨を踏まえ、以下、2名の若手スタッフ（A氏、D氏：いずれも20代女性）のGMのコミュニケーション行動に関する発言の一例を紹介する。

以下は、入社4年目のサービススタッフA氏（20代女性）の発言である。

今までのGMに比べて「みんなで頑張ろう」っていう結束力とか高めてくださって、そういった面で「自分も一緒に頑張ろう」とか。すごく私達スタッフのことも気にしてくれて、「大丈夫？」とか声かけてくれたり、すごい気にしてくださる方なので仕事の面でも「恩返しできるように頑張ろう」みたいなモチベーションになったりしています。（サービススタッフA氏）

例えばお出迎えするにあたって、やっぱり外に常に目を向けてないと間に合わなかったりとかがあるので、例えばアシスタントが手薄になってしまって、前が空いてしまう場合は、「誰かフォローを呼ぼうね」とか、あとは常に前に人がいて出れなくても、後の、例えば「事務所にいる人がフォロー入ろうね」みたいな、こういった助言といいますか、より店舗のオペレーションが円滑になるような助言を結構してくださいます。あとは、朝一で来店が集中するときとかは、「担当セールスも含めてみんなで駐車場に出ようね」、とか、みんなで動いて改善できるものは積極的に声をかけてくださって、みんなが働きやすい環境を作ってくださってるなと感じています。（中略）前の GM の方は結構「皆さんにおまかせします」じゃないですけど、自分から発信するっていうよりかは、「自分で考えて行動してください」っていう感じの方だったので、結構、今、真逆といいますか、結構おっしゃってくれることが多いので、それに基づいてみんなが動けるというか、動く意識を持つことができている形ですね。（サービススタッフ A 氏）

このようにサービススタッフ A 氏は以前の GM と比較し、小島 GM がスタッフのことを気遣って積極的に声掛けしてくれることでモチベーションを上げているほか、小島 GM がオペレーションの改善に向けた積極的な助言をしてくれていることについて、「働きやすい環境を作ってくれている」と評価している。

続いて、入社 5 年目のセールススタッフ D 氏（20 代女性）の発言を紹介する。

小島 GM に関しては、マイナスなことを絶対に言わない方なので、ものすごくポジティブなんですね。何かちょっと悪いことじゃないんですけれども、ちょっとマイナスなことが起こったとしても、絶対にマイナスのことは言わない方でして、「もうこれ起こっちゃったらしょうがないから、次はこうしよう」でしたりとか。責めたりはしないですね。（セールススタッフ D 氏）

（小島 GM は）やはり一番になった方だからこそ、お客様に対する気持ちがものすごく強い方でして。絶対にお客様に失礼があってはならない、当たり前かもしれないんですけど、結構なかなか難しいときもある中で、もう絶対にそのお客様第一を貫き通している方なので、やっぱすごいなと。ものすごく影響を受けていると思います、このお店の人たちは。（セールススタッフ D 氏）

このようにセールススタッフ D 氏は、小島 GM がマイナスな発言をしないことを評価するとともに、お客様を第一に考える接客姿勢に多くの影響を受けていると述べている。

紙面の都合上、一部の発言の紹介にとどまるが、こうした発言からも小島 GM が日頃よりスタッフのモチベーションを高めるためのコミュニケーション行動をしている管理職である

と捉え、調査対象とした。

3.5 調査対象者の概要：小島聖 GM のプロフィール

以上を踏まえ、本研究ではレクサス深川店の小島聖 GM の部下とのコミュニケーションの事例を取り上げ、分析する。以下小島氏のプロフィールを述べる。

小島氏は、1997 年 4 月にトヨタモビリティ東京株式会社の前身となる東京トヨペット株式会社に営業職として入社し、複数店舗にて法人および個人顧客に対する営業活動に 12 年間従事し、3 年連続で売上 1 位になるなど優れた業績を残している。その後、渋谷営業所のマネジャーを経て、3 年連続トップセールスの業績を評価され、2015 年 1 月にレクサス高輪店にマネジャー（副店長）として異動する。2020 年 4 月、トヨタモビリティ東京株式会社がレクサス池上店を新規オープンすると、新店舗の副店長（マネジャー）として異動し、新店舗の運営に携わる。その後、2021 年 4 月より 2023 年 10 月までレクサス深川店の GM として勤務し、2023 年 11 月からはレクサス用賀店に GM として着任している。以上の通り、小島氏は現在までレクサスを扱う店舗を 4 店舗経験し、現在まで 2 店舗で GM（店長）を経験している人物である。

3.6 調査概要

研究課題を踏まえ、小島 GM に対し、主に日ごろ部下（特に若手スタッフ）に対してどのような考えの下、どのようなコミュニケーションをとっているかについて半構造化インタビューを行った。調査日時は 2023 年 2 月 26 日（日）で、インタビュー時間は 84 分であった。調査はレクサス深川店の商談ルームで対面にて実施され、IC レコーダーによる録音記録について了承を得たうえで、後日逐語録を作成した。

4. リサーチクエスチョン

本研究の課題と調査対象組織、調査対象者を踏まえ、本研究のリサーチクエスチョンを以下の通り設定する。

RQ：サービス組織「レクサス深川店」において、小島聖 GM は若手スタッフのモチベーションを高めるために、日ごろ店舗においてどのような考えのもと、どのようなコミュニケーションをとっているのか。

5. データ分析の結果と考察

ここでは、小島氏本人に対するインタビューデータを用いた分析を通して、RQ に対する

回答を提示し、考察を行う。

5.1 分析結果

小島氏のインタビューデータの中から、前述の RQ に関連する発言を中心に抽出し、データ縮約の手続きとして、サトウら〔2019〕を参照し、オープンコーディングを行った。

分析の結果は、カテゴリについては【　】、コードについては＜　＞で、それぞれゴシック体で示した[(3)]。具体的な発話データについては、文意を損なわない限りにおいて文言の調整を行い、コード生成に関連する部分はゴシック体で示した。さらに発話データ内の（　）は筆者注を表す。

RQ に関連する発言データに対してオープンコーディングを行った結果、小島 GM が若手スタッフのモチベーションを高めるために行っていたコミュニケーション行動として 5 つのカテゴリと 14 のコードが生成された。

表 2：小島氏が若手スタッフのモチベーションを高めるために行っていたコミュニケーション行動

カテゴリ	コード
①【目標（ゴール）を提示する】	＜チームで目標（ゴール）を見定め、進む方向を共有する＞ ＜期首から目標（ゴール）を具体的なイメージで伝え、言い続ける＞
②【スタッフの成果を褒め、要因を確認し合う】	＜目標を持たせて、達成感を繰り返し褒める＞ ＜成果へのアプローチを褒める＞ ＜褒めつつ、発問を通して成果の要因を確認し合う＞ ＜成果をタイムリーにインカムで褒め、“褒めてもらえる”と感じる環境を作る＞
③【スタッフを理解し、スタッフの良いところを見つけて伸ばす】	＜スタッフの気持ちを理解することに努め、スタッフの良いところを伸ばすことを仕事の第一優先に考える＞ ＜スタッフと真剣に関わり、積極的に会話し、伸ばせそうなところを発見して目標を持たせる＞
④【スタッフの状況を観察し、問題を早期に解決するために声掛けする】	＜現場を回り、スタッフに異常がないか観察する＞ ＜スタッフの行動の違和感を察知し、不安や不満を消すために声掛けをする＞
⑤【仕事の指示や仕事内容の背景を丁寧に伝える】	＜職種間ミーティングを実施する背景を丁寧に伝える＞ ＜個々のお客様を大事にすることの意義を伝え続ける＞ ＜スタッフがお客様の購買心理を理解できるようゴールまでの過程を細かく説明する＞

出所：筆者作成

以下【カテゴリ】ごとに、生成された＜コード＞の中から、紙面の都合上、いくつかの＜コー

ド＞を抜粋し、インタビューデータを引用しながら説明する。

①【目標（ゴール）を提示する】

1つ目は【目標（ゴール）を提示する】ことである。具体的には、小島氏は＜チームで目標（ゴール）を見定め、進む方向を共有する＞、＜目標（ゴール）を期首から具体的なイメージで伝え、言い続ける＞という行動をとっていた。以下、後者の＜コード＞について小島氏の発言を紹介する。

＜期首から目標（ゴール）を具体的なイメージで伝え、言い続ける＞

どこの店舗も大体往々にしてGMは最初のときっていうのは何も言わないわけですけども、私は毎年「来年の3月31日には全員で笑って表彰式に行こうぜ」というところから、もう1年がスタートしているんだから、3月31日過ぎて4月1日に変わった瞬間には期が変わって、また来年の3月31日まで走らなきゃいけないんだなって。スタッフへの腹落ちをものすごく大事にしているんですね。期首がどれだけ大事かっていうことを言い続ける、言い続ける。方向、常にゴールが3月31日ですね。「そのときの店舗総合表彰で1位を取ることが、お前たちがまた1年間頑張った努力の証になるんだから」っていうことを言い続けるっていう。

②【スタッフの成果を褒め、要因を確認し合う】

2つ目は【スタッフの成果を褒め、要因を確認し合う】ことである。具体的には、小島氏は＜目標を持たせて、達成感を繰り返し褒める＞、＜成果へのアプローチを褒める＞、＜褒めつつ、発問を通して成果の要因を確認し合う＞、＜成果をタイムリーにインカムで褒め、“褒めてもらえる”と感じる環境を作る＞という行動をとっていた。以下、3つの＜コード＞について小島氏の発言を紹介する。

＜成果へのアプローチを褒める＞

こういう対面の仕事をしていて基本価値は、もう「褒められること」「誰かの役に立つこと」しかないかなと思ってですね。もうこれの繰り返し。怒るときは怒りますけども、でももう怒るなんてもう10分の1でいいわけであって、あと90%褒める。で、ただ単に褒めるじゃなくて、その成果に対してどういうアプローチをしたかを褒めるっていうか。

＜褒めつつ、発問を通して成果の要因を確認し合う＞

とにかく褒めて伸ばしてあげて伸ばしたいという、「俺たちでもできるんだ」っていうことを何て言うんですかね、自信というか成績で残させてあげている最中というか。（中略）「よくできたね」っ

て、褒めて褒めて、「今の勝因はこういうことだと思うんだけどどう思う？」って言ったら、「あ、そうですね。」と。「いやぁよく頑張った！」って言ってそれの繰り返し。

＜成果をタイムリーにインカムで褒め、“褒めてもらえる”と感じる環境を作る＞

インカムによって（中略）必ずやったときは褒めてあげるんで、「ああ、自分もやっぱり褒められた。やっぱやってよかった」と思える環境を作ってあげることによって、成績の悪い子でもある程度引っ張って、もう1人じゃ引っ張れないのでみんなで引っ張り合っている。

③【スタッフを理解し、スタッフの良いところを見つけて伸ばす】

3つ目は、【スタッフを理解し、スタッフの良いところを見つけて伸ばす】ことである。具体的には、小島氏は＜スタッフの気持ちを理解することに努め、スタッフの良いところを伸ばすことを仕事の第一優先に考える＞、＜スタッフと真剣に関わり、積極的に会話し、伸ばせそうなところを発見して目標を持たせる＞という行動をとっていた。以下、後者の＜コード＞について小島氏の発言を紹介する。

＜スタッフと真剣に関わり、積極的に会話し、伸ばせそうなところを発見して目標を持たせる＞

（着任当初、会社を辞めるなどとネガティブなことを言っていたスタッフがおり）何でこんなふうになっちゃったんだろうなっていうのを思ったときに、会社に対して何か希望も何にも持ってないなというか、期待も何もしてないし、誰が（GMで）来ても「今度も同じだろう」みたいに思っているような感じを受け止めたので、（中略）私がその子と一生懸命喋るようにして、いろいろ会話していくうちに、（中略）「いいところいっぱいあるじゃん」と思って。少しずつ伸ばせるところは伸ばしてきて、今年はずっと目標を持たせたんですね。やっぱり目標を持たせると、ずっと頑張ってくれて。今、保険の部門とかですと、1位なんですよ。それぐらいまで伸びてきているので、やっぱり会話と、真剣にやっぱり接してあげることかなっていうのをね。

④【スタッフの状況を観察し、問題を早期に解決するために声掛けする】

4つ目は、【スタッフの状況を観察し、問題を早期に解決するために声掛けする】ことである。具体的には、小島氏は＜現場を回り、スタッフに異常がないか観察する＞、＜スタッフの行動の違和感を察知し、不安や不満を消すために声掛けをする＞という行動をとっていた。以下、後者の＜コード＞について小島氏の発言を紹介する。

＜スタッフの行動の違和感を察知し、不安や不満を消すために声掛けをする＞

挨拶が小さかったりとか、遅れてくる時間だったり、出社する時間が遅かったりとかっていうのは、

やっぱり何かしら caution を出しているので、そういうのをすぐ察知して声をかけて解決してあげて、やる気を出させて、仕事に向かう、向かわせるっていうことを、端的に早めにやらないと不満が大きくなったりとか、不安が大きくなって仕事ってできないので、不安を消してあげる、不満を消してあげる。

⑤【仕事の指示や仕事内容の背景を丁寧に伝える】

5つ目は、【仕事の指示や仕事内容の背景を丁寧に伝える】ことである。具体的には、小島氏は＜職種間ミーティングを実施する背景を丁寧に伝える＞、＜個々のお客様を大事にすることの意義を伝え続ける＞、＜スタッフがお客様の購買心理を理解できるようゴールまでの過程を細かく説明する＞いう行動をとっていた。以下、3つ目の＜コード＞について小島氏の発言を紹介する。

＜スタッフがお客様の購買心理を理解できるようゴールまでの過程を細かく説明する＞

まずはお客様に対して車を商談で車買ってもらいたいんだったならば、「気持ちを込めて試乗車を洗車しなさい」っていうんですよ。洗車してるときに「ここにこんな小さな傷があったんだ」とか、「この操作ってこういう使い方するんだ」と改めて気づくから、「自分で自らやりなさい」とか。（中略）綺麗にしたことによって「お客さんがここに座ったらポジションはこういうふうに見えるな。奥様は助手席に座ったらこういうふうに見えるな」とか、「埃とか大丈夫か」とか、正直言うと1からずっと一緒にそばにいてやるっていうやり方で羽ばたかせるというか。今の子たちってもう本当にいきなりゴール（受注）を目指しちゃうので、そこのゴールまでの過程の（お客様の）心を教えるというか。なぜこれをやることによってお客様がクルマが欲しいという気持ちになるかが彼らに理解できるかなって。そういうことを過程で教えていくというか。なるべくそういうふうに意識するようにしていますよね。

5.2 考察

分析の結果、小島氏は①【目標（ゴール）を提示する】②【スタッフの成果を褒め、要因を確認し合う】③【スタッフを理解し、スタッフの良いところを見つけて伸ばす】④【スタッフの状況を観察し、問題を早期に解決するために声掛けする】⑤【仕事の指示や仕事内容の背景を丁寧に伝える】という5つの行動を日ごろから実践していることが確認された。

「1. 問題意識と研究課題」で述べたように、近年、若年労働者（主に新入社員）を対象に行われている各種調査によれば、職場の上司に対し、「上司の側から積極的なコミュニケーションを図ること」、「褒めて伸ばすこと」、「指示や指導の背景を説明すること」、「相手の意見や考え方に耳を傾けること」、「一人ひとりに対して丁寧に接すること」、「好き嫌いで判断しな

いこと」、「成長や力量に対して定期的なフィードバックをすること」などを期待していることが明らかにされている。また、こうした若年労働者の期待を踏まえ、本稿では「対話」型のコミュニケーションやフィードバック、指示や指導の際の丁寧な背景説明の３つを「事例分析の視点」として設定している。

以下、本稿で提示した小島 GM の５つの行動が上記の若年労働者の期待や事例分析の視点にどの程度当てはまるかを考察するとともに、小島 GM のコミュニケーション行動の独自性についても探索する。

まず①【目標（ゴール）を提示する】について、小島 GM は期首の段階で、チームで目指す目標を明確に定め、それを「言い続ける」コミュニケーションをとっていた。「店舗総合表彰で１位を取る」という具体的な目標を提示するとともに、それが「お前たちがまた１年間頑張った努力の証になる」といった小島 GM の声掛けは、仕事において成長を重視する若年労働者の志向に沿ったものと考えられる。

②【スタッフの成果を褒め、要因を確認し合う】について、小島 GM はスタッフの成果をインカムでタイムリーに褒めるとともに、成果が生まれた要因を問いかけ、確認し合っている。また、小島 GM は「インカムによって（中略）必ずやったときは褒めてあげる」ことで、「成績の悪い子でも（中略）みんなで引っ張り合っている」と述べているように、若手スタッフがあげた仕事上の成果をインカムで自らタイムリーに褒めることで、他のスタッフもそれに同調して褒める動きを作り、若手スタッフが「やれば褒めてもらえる」と感じる状態を作っている[(4)]。

前述の通り、若年労働者は「出来ている点に目を向け、褒めてもらう」ことへのニーズが強い。その意味で、【スタッフの成果を褒め、要因を確認し合う】小島 GM のコミュニケーションは若手スタッフの「褒めて伸ばして欲しい」、「成長や力量をフィードバックして欲しい」といった期待に沿ったものと考えられる。

③【スタッフを理解し、スタッフの良いところを見つけて伸ばす】について、小島氏は、仕事意欲が低い若手スタッフに対しても見捨てず、スタッフと真剣に向き合い、積極的な会話を通して本人のことを理解し、伸ばせそうなところはないかを探していた。

前述の通り、若年労働者は上司に対して「相手の意見や考え方に耳を傾けること」や「一人ひとりに対して丁寧に接すること」、「好き嫌いで判断しないこと」を望み、「行き詰っている状態を上司・先輩に察してもらい、話しかけてもらいたい」との期待がある。小島 GM は着任時に出会った仕事意欲が低い若手スタッフに対して、「私がその子と一生懸命喋るようにして、いろいろ会話していくうちに、（中略）『いいところいっぱいあるじゃん』と思って」と述べるなど、仕事意欲が低いスタッフに対しても好き嫌いで判断せず、自ら積極的に働きかけるアプローチをしており、この点も若年労働者の期待に沿ったコミュニケーション行動

であると考えられる。

④【スタッフの状況を観察し、問題を早期に解決するために声掛けする】について、小島GMは店舗の中を常に回り、スタッフの違和感を察知したらすぐに声掛けをするコミュニケーションをとっていた。「挨拶が小さかったりとか、遅れてくる時間だったり、出社する時間が遅かったりとかっていうのは、やっぱり何かしらcautionを出しているので、そういうのをすぐ察知して声をかけて解決してあげて、やる気を出させ」るといった小島GMのコミュニケーション行動は、「行き詰っている状態を上司・先輩に察してもらい、話しかけてもらいたい」という若年労働者の期待に沿うものであると考えられる。

⑤【仕事の指示や仕事内容の背景を丁寧に伝える】について、小島GMは自動車販売会社の仕事においてお客様の購買心理を理解する意義などについて若手スタッフに丁寧に説明している。前述の通り、若年労働者は上司からの指示や指導に対しても「なぜそれが必要なのか説明してもらわないと、すんなりとは受け入れられない」傾向が見られ、「指示や指導の背景を説明すること」を求めている。その意味で、小島GMの丁寧な背景説明は若年労働者の期待に沿ったものと考えられる。

このように、小島GMの若手スタッフに対するコミュニケーション行動の特徴を、生成された5つの【カテゴリ】の観点から見ると、各種調査によって示されている若手労働者が上司に対して期待する行動と合致する点が多々見られる。その意味で、小島GMのコミュニケーション行動は若年労働者のモチベーションを高めるうえで効果的なものであることが示唆される。

他方、【カテゴリ】の下位概念である＜コード＞の観点から見ると、小島GMの行動のうち、各種調査に見られなかった点も確認できる。それは、＜成果をタイムリーにインカムで褒め、“褒めてもらえる”と感じる環境を作る＞という＜コード＞である。前述の通り、この＜コード＞に関する具体的発話からは、小島GMが若手スタッフのあげた仕事上の成果をインカムで自らタイムリーに褒めることで、他のスタッフもそれに同調して褒める動きを作り、「成績の悪い子でも（中略）みんなで引っ張り合」う体制を作っていたことが窺える。「スタッフを褒める」ことをマネジャーが自分一人で行うのではなく、職場全体で「褒め合う」状態を作るアプローチは、各種調査によって示されている若手労働者が上司に対して期待する行動には見られない点であり、今回の探索的な調査によって確認できた小島GMの特徴的な行動であると考えられる。

6. 課題

本研究は1社1名の事例分析であり、得られた結論は極めて限定的なものである。こうした限界は認識しつつも、同業をはじめ、サービス組織において若年労働者のモチベーション

向上に課題を感じている企業の管理者に対し、どのようなコミュニケーションをとればよいかについて実践的な示唆を提示できた側面もあると考える。

今後は自動車販売会社をはじめ、様々なサービス組織において若手スタッフのモチベーションの向上を図るコミュニケーション事例を蓄積し、知見を精緻化していくことが求められる。

参考文献

厚生労働省：新規学卒就職者の離職状況（令和２年３月卒業者）（プレスリリース）、厚生労働省、2023a
https://www.mhlw.go.jp/content/11805001/001158687.pdf（閲覧日：2024 年 6 月 24 日）

厚生労働省：令和４年雇用動向調査結果の概況、厚生労働省、2023b
https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/23-2/dl/gaikyou.pdf（閲覧日：2024 年 6 月 24 日）

近藤隆雄：サービス・マーケティング（第３刷）、生産性出版、2000

サトウタツヤ・春日秀朗・神崎真美編：質的研究法マッピング、新曜社、2019

ジェームス・L・ヘスケット、W・アール・サッサー・JR、レオナード・A・シュレンジャー：カスタマー・ロイヤルティの経営：企業利益を高める CS 戦略、日本経済新聞社、1998

鈴木智気：「マネジャーとしてのサーバント・リーダー」のパラドクスー SL 論と管理者行動論による文脈的アプローチ、金沢大学経済論集、第 42 巻第 2 号，2022，pp.81-120

デヴィッド・ボーム：ダイアローグ－対立から共生へ、議論から対話へ、英知出版、2007

中原淳・長岡健：「ダイアローグ 対話する組織」、ダイヤモンド社、2009

日本能率協会：2022 年度新入社員意識調査（プレスリリース）、一般社団法人日本能率協会、2022
https://jma-news.com/wp-content/uploads/2022/09/20220912_new_employees_2022.pdf（閲覧日：2024 年 6 月 24 日）

日本能率協会マネジメントセンター：イマドキ新入社員の仕事に対する意識調査 2022 新人の「働き方」と指導者の「接し方」（電子ブック）、株式会社日本能率協会マネジメントセンター、2022
https://jmam.meclib.jp/imadokisurv_2022/book/index.html#target/page_no=1（閲覧日：2024 年 6 月 24 日）

初見康行：若年者の早期離職　時代背景と職場の人間関係が及ぼす影響、中央経済社、2018

古屋星斗：なぜ「若手を育てる」のは今、こんなに難しいのか、日本経済新聞出版、2023

本間浩輔：ヤフーの 1on1―――部下を成長させるコミュニケーションの技法、ダイヤモンド社、2017

リクルートマネジメントソリューションズ：新人・若手の早期離職に関する実態調査（プレスリリース）、株式会社リクルートマネジメントソリューションズ、2023a
https://www.recruit-ms.co.jp/news/pressrelease/0000000417/（閲覧日：2024 年 6 月 24 日）
リクルートマネジメントソリューションズ：新入社員意識調査 2023、株式会社リクルートマネジメントソリューションズ、2023b
https://www.recruit-ms.co.jp/upd/newsrelease/2306291024_6707.pdf（閲覧日：2024 年 6 月 24 日）

---

(1) レクサスの価格帯は480万円～2,000万円（税込み）である。

(2) 本稿において実名を公表することにつき、本人より承諾を得ている。

(3) オープンコーディングで概念生成をしていく過程では、インタビューデータからコードを生成し、複数のコードからサブカテゴリを生成し、サブカテゴリ同士の関係からカテゴリを生成する3段階のコーディングが一般的であるが、小島GM単独のインタビューという点からもインタビューデータのバリエーションに限りがあり、本稿では複数のコードからカテゴリを生成する2段階でのコーディングを行った。

(4) 前述の予備調査でも、インカムで褒める風潮は小島GMが来てから始まったことが確認されており、インカムを介してみんなが褒め合う状態が若手スタッフのモチベーションの向上にも寄与していることが窺える。以下、予備調査におけるサービススタッフＡ氏（20代女性）の発言を引用する。

インカムでフィードバックする風潮ってのもなかったので、小島ＧＭが来てから、そういうふうにやろうみたいになって、すごい良い風潮だと思うんですけど。前はなかったので、（前は）ちょっと何かシーンとした感じで。（サービススタッフA氏）

何かサービス用品、オイルとか、「いいオイルに変えてもらいました」っていうのをインカムで発信するんですけど、そうすると小島GM筆頭に、みんなから、「ありがとう」、「ありがとう」っていうのがいっぱい飛んできて、そういったところで自分のモチベーションにもなってます。（サービススタッフA氏）

執筆者紹介（掲載順）　　2024 年 9 月現在

石　崎　晴　義	学校法人産業能率大学総合研究所マーケティングセンター長
関　　和　之	産業能率大学経営学部　准教授
大　栗　美　香	産業能率大学大学院経営管理コース修了生
齊　藤　弘　通	産業能率大学経営学部　教授

ご協力いただいた査読者の方々にお礼申し上げます。

産業能率大学　紀要　　第45巻第1号（通巻86号）

2024年9月30日　発行

編　集　産業能率大学紀要審査委員会

発　行　産業能率大学

〒158-8630　東京都世田谷区等々力6－39－15

経営学部　経営学科

マーケティング学科

〒259-1197　神奈川県伊勢原市上粕屋1573

情報マネジメント学部

現代マネジメント学科

発行事務局　産業能率大学　自由が丘キャンパス図書館

〒158-8630　東京都世田谷区等々力6-39-15

ＴＥＬ　03（3704）7653

印　刷　株式会社ピー・アンド・アイ

〒222-0001　神奈川県横浜市港北区樽町4-14-25

ＴＥＬ　045（834）9277

SANNO University Bulletin

School of Information-Oriented Management
School of Management

Vol. 45 No.1 September 2024

Articles

Effect of human resource management on work motivation and learning behavior of middle managers
Haruyoshi Ishizaki
Kazuyuki Seki……1

Research Note

A case study of managers' communication behavior aimed at motivating young staff in a service organization
～A qualitative analysis of the narratives of general managers at a luxury car dealership ～
Mika Oguri
Hiromichi Saito……19

SANNO University