

## 論文

# 不確実な環境下の中間管理職の組織と 職場の将来性への予期

——コロナ禍で組織への期待が揺らいだのはどのような  
状況の人々だったのか——

藤本昌代<sup>1)</sup>・寺村絵里子<sup>2)</sup>

**要約：**本稿はコロナ禍という不確実な環境下における中間管理職と組織の関係についての検討を目的としており、特に組織と職場集団をつなぐ組織の「要」とも言える中間管理職の組織の将来性への認知に着目する。ここでは、全体（組織：O）と集団（職場：W）の双方に対し、高い信頼を寄せる社員はどのような属性であるかを検証する。その結果、業種、企業規模、地域などの組織属性と職種、性、学歴、世代などの中間管理職自身の個人属性の両方が、組織と職場の将来性への意識に影響を及ぼすことが明らかになった。

**キーワード：**中間管理職、組織、職場、信頼、革新性

## 目次

1. はじめに
2. 研究経緯
  - 2-1. 中間管理職に関する研究
  - 2-2. 不確実な環境における組織と成員
  - 2-3. 不確実な社会的環境における組織コミットメントとリーダーシップに関わる研究
  - 2-4. 革新性と組織文化に関する研究
  - 2-5. 所属組織の所在地、属性と中間管理職の意識
3. 問題設定と分析枠組み
  - 3-1. 問題設定
  - 3-2. 使用データ
  - 3-3. 分析枠組み
4. 分析
  - 4-1. 中間管理職の全体（組織：O）の革新性への期待に影響を及ぼす要素
  - 4-2. 中間管理職の集団（職場：W）の革新性への期待に影響を及ぼす要素
  - 4-3. 全体としての組織（O）と個別集団としての職場（W）の革新性への期待の一貫性
5. 考察
  - 5-1. 中間管理職の革新性認知にみる組織（O）の将来性への予期
  - 5-2. 中間管理職の革新性認知にみる職場（W）の将来性への予期

1) 同志社大学社会学部教授

2) 明海大学経済学部教授

\*2022年9月20日受付、2022年9月21日掲載決定

5-3. 中間管理職の組織（O）と職場（W）への将来性への期待の一貫性

## 6. 結論

6-1. まとめ

6-2. 含意

6-3. 本研究の限界と今後の課題

## 1. はじめに

中間管理職は、組織全体の意向を課員に伝え、また課員と共にミッションを果たす上で重要な役割を果たす。そのため中間管理職には組織、部下との関わり、信頼関係の形成が求められる。しかし、コロナ禍では、これまでの行動規準が通用しないものになり、特に第1波の時には強い不安の中、組織を信頼できない状況に置かれた人々もいたことだろう。自組織の業績悪化や雇用への危機感、先行きが不透明な状況の中、中間管理職は所属組織と課員にどれだけの期待を持っていただろうか。

本稿はコロナ禍という不確実な環境下における中間管理職と組織の関係についての検討を目的としており、特に組織と職場集団をつなぐ組織の「要」とも言える中間管理職の組織の将来性への認知に着目する。これまで不確実な環境と組織、組織コミットメントやリーダーシップなどの研究がなされてきたが、大規模な全国規模での社会調査で不確実な環境下の組織を実証することは容易ではなかったため、個別組織の調査や実験結果によるものが多かった。しかし、コロナ禍では、社会全体が不確実な状況になったことから全ての組織が不確実な環境下にあった。そのため、本研究では外的環境が不確実な時期の組織において、中間管理職の組織への期待の揺らぎがどのような社会的属性、組織属性に現れ、どのような要素が影響するのかについて検討を行う。ここでは、中間管理職の全体（組織：O（Organization）、以下O）と集団（職場：W（Workplace）、以下W）の双方に対する期待を検証する。社会全体に起こった不確実な状況における管理職の状態について事実発見を提示することは、これまでに蓄積された知見をより深めることに寄与するといえよう。

本稿の構成は、第2章では、先行研究として不確実な社会的環境における組織の研究、組織コミットメントとリーダーシップ、組織文化と革新性に関する研究などを検討する。第3章では、これらの研究を踏まえて、問題設定および分析枠組みを示し、第4章では分析結果を示し、第5章では結果についての考察を行い、第6章では結論を述べる。

## 2. 研究経緯

本研究では、コロナ禍という不確実な環境下における中間管理職と組織の関係を解明することを目的としているため、以下では、中間管理職に関する研究、不確実な状況における組織成員に関する研究、不確実な状況の組織へのコミットメント研究、不確実な状況での組織の潜在能力への期待、地域的な違いなどから組織と成員の関係についての研究を概観する。

### 2-1. 中間管理職に関する研究

組織の中で、中間管理職の果たしている役割は、組織と職場の部下たちの中間にあり、その調整を行うことが求められる。金井（1991）によれば、優れたリーダーは凝集性のある部下集団を築き、高い業績を上げ、部下からの信頼を蓄積する。信頼が高度化すると、部下はリーダーに仕事のやり方の革新を求めるようになる。伊藤・森谷（2009）は、中間管理職が組織にメリットをもたらすには、トップより高い情報収集能力を持ち、モニタリング機能と情報伝達機能を果たすことが重要であることを示した。その他にも中間管理職の役割に注目した研究も多い（Mintzberg 1973=1993；八代 2002；白石 2008）。このように中間管理職の果たす役割が重要であることは明らかである。では、社会的環境が不確実である時、中間管理職が組織と職場の両方に対して、良好な意識を維持できているのはどのような属性の人々であろうか。特に日本に直接的な影響が出始めた2020年4月以降のコロナ禍は、それ以降、社会に大きな不安をもたらした。経済的にも制度的にも大きな影響をもたらした。本章では、社会が混迷を極めた時期に中間管理職が、組織や職場の将来的な潜在能力、期待をどのように抱いているのか、中間管理職が置かれた状況や彼らの社会的属性は、それらにどのように関連するのかということについて、動的社会的環境と組織の研究、組織コミットメント論、リーダーシップ論、組織文化と革新の研究から検討を行う。

### 2-2. 不確実な環境における組織と成員

コロナ禍で私たちはこれまでに経験したことがない社会的環境におかれ、不確実性が高まり、不安を抱えた人々も多かった。Thompson（1967=1987）は、社会的環境と組織の関係について体系的に議論を行い、組織における不確実性は管理プロセスの本質であると述べている。DiMaggio & Powell（1983）は、社会的環境の不確実性の増大と組織の同型化の関係について議論しており、その影響に着目している。また、小橋（2015）は不確実性が高い時の組織間関係について、情報量の問題、関係性の弱化、対

立、安定／不安定などが関係することも議論している。

そして組織における不確実性について情報不足は大きく影響を及ぼす。情報の付与は、伝達目的だけでなく、信頼関係にも影響を及ぼす。不確実性の研究を行った Duncan (1972) は、不確実性の認識において情報の不足を分析している。そこでは、意思決定に関わる環境要因に関する情報、意思決定が間違っていた時に被る損失に関する情報、意思決定の影響に関する情報など、意思決定に必要な情報の不足について分析されており、特に静的環境と動的環境で知覚される不確実性の違いが示されている。小久保 (1992) は、Duncan (1972) の状況への適応と環境に関する情報の議論を踏まえて、環境の不確実性と意思決定について情報量との関係を示している。Deng ら (2022) は、上海の企業において、環境の不確実性と革新性に負の相関関係があることを実証している。そして、Engelbrecht et al. (2017) は、リーダーに十分な情報が付与されることと従業員のワークエンゲージメントのプラスの関係について議論している。

藤川 (2015) は高信頼性組織がストラクチャル・コントロール、ソーシャル・コントロールともにタイトな組織であることを示した。藤田 (1997) は、経営資源には①義務、期待と信頼感②組織内の規範③情報チャネルの3つが必要であると述べている。また、藤本 (2005) は、制度変革期の組織において、情報不足で不確実性が増した成員、特に職位が高い成員に混乱が大きく、組織トップへの不信感が非常に強まる傾向があることを示している。久原 (2020) は、東日本大震災の原子力発電所の大惨事について、不確実性の捉え方の失敗について、組織の情報不足、意思疎通の不備、組織トップの意思決定の不備、組織文化の偏向から分析を行っている。そして、藤本 (2021) は、新型コロナウイルス感染症拡大時には、大企業の中間管理職の方が小規模な企業よりも、部署間の連携への不安、部下への情報伝達の齟齬を感じるという傾向を発見している。このようなことから、中間管理職の組織への期待には、組織規模、情報伝達、意思疎通の問題が大きく影響すると予想される。

### 2-3. 不確実な社会的環境における組織コミットメントとリーダーシップに関わる研究

不確実な組織において成員の組織コミットメントが低下すると考えられる。コロナ禍の不確実な状況において、中間管理職においても組織を守る意識が高まるとは限らず、コミットメントを下げてしまう可能性がある。また、不確実性の高い状況でのリーダーが、フォロワーのために献身的にリーダーシップを発揮しようとするとは限らない。また、緊急時には普段発揮されないリーダーシップが起こることもある。緊急時や不確実な状況の組織や集団でのリーダーシップは平時とは大きく異なると予想されるため、以下ではこれらの研究について概観する。

組織コミットメント研究やリーダーシップ研究は、多くの研究が蓄積されているが、

不確実な社会的環境での組織における研究は多くない。たとえば、平時の職場集団へのコミットメント研究では、浅井（1996）は、集団内で協力、親和の関係が存在する時、集団コミットメントが高まり、その際にはリーダーシップの影響は低いと述べている。他方で2001年9月11日に起こったアメリカでのテロの際に、緊急時における消防士の無私のリーダーシップに注目された研究として、変革型リーダーシップが機能する過程を分析したものがある。Pillai & Williams（2004）は、フォロワーの自己効力感、集団凝集性が変革型リーダーシップの機能と関係することを明らかにしている。Ouakouak and Ouedraogo（2018）は、感情的なコミットメントと専門職への信頼の双方が知識の共有・利用にプラスの影響を与えるのに対し、個人的な信頼へのコミットメントはそうではないことを示した。小久保（2002）は、環境不確実性が大きい状況におけるリーダーシップについて検討をしており、マクロレベルで環境が不確実と認知するリーダーが、ミクロレベルで部下の成長欲求をどのように知覚するかによって、リーダーシップの志向性と部下の職務満足の間関係が見られることを明らかにしている。小久保の議論は、先述したDuncanの視点を発展したもので、マクロレベルで認知される組織を取り巻く不確実性と現場のミクロレベルの職場集団をつなぐ研究として重要な知見といえよう。

#### 2-4. 革新性と組織文化に関する研究

不確実な状況において、組織コミットメントが下がる、あるいは執行部と意思疎通が図れない中間管理職は、自組織から離脱するかもしれない。また、苦境に立たされた時、より結束を高める集団もあれば、凝集性が低下する集団もあることだろう。以下ではそれらについての研究を概観する。

成員の組織への意識として、Hirschman（1970=2005）は、組織からの離脱や定着に関する研究において成員からの組織に対する愛着から執行部の方針への批判となる発言をした場合、受け入れる素地の有無が、組織への信頼・愛着、転出行動などに影響を及ぼすことを示している。また、組織と成員の関係において、Cameron and Quinn（2011）は組織文化の類型としてClan, Adhocracy, Hierarchy, Marketの4つを提示している。このうち、Adhocracyは高い組織は従業員が提案を行い、プロセスの革新性があり、リスクを取る、間違いを許容し、顧客の声に耳を傾ける傾向が高いという特徴を持った組織である。彼らによればClan型は日本型雇用慣行のような忠誠心を求めるような組織であり、Adhocracy型は革新性が高い組織である。Simon & March（1993=2014）は、成員の意識には組織内の状況だけでなく、外的環境が組織成員への意識に影響を及ぼすと述べている。不確実性の高い状況においては、これらの組織の文化の違いと人々の行動にも違いが表れることが予想される。また、組織が革新的な文化であることは中間管理

職に期待される役割にも関わる。十川（2000）は、組織の革新性・活性化をはかる上で中間管理職層の重要性を強調し、組織のエンパワーメントを高める重要な位置づけであることを指摘している。Kotter and Schlesinger（2008）は、そのような組織における中間管理職の対応方法を類型化し、その存在の重要性を主張している。一小路（2013）はアニメーション産業の調査で組織への信頼性が高い人に新技術受容性が高い傾向が見られる（革新性を持つ）と結論づけている。これらの研究から外部環境の変化と組織への愛着や信頼などの凝集性の文化、革新的な文化、そして中間管理職に期待される役割は関連することが予測されるのである。

## 2-5. 所属組織の所在地、属性と中間管理職の意識

中間管理職の意識について、彼らの社会的属性や彼らが置かれた状況、地域性なども影響を及ぼすと考えられる。コロナ禍での調査では、首都圏とそれ以外の地域で大きく傾向が分かれた（服部他 2020）。たとえば、コロナ禍でのテレワークへの移行は首都圏ではある一定数が見られたが、それ以外の地域ではほとんど実施が困難であった。また、首都圏の大企業においては組織内、組織間で情報の齟齬に不安が高まっていた（藤本 2021）。そして、経済危機時の中小企業の生存分析では、企業規模が小さいほど耐性が低く、厳しい状況にあることが示されている（Simón-Moya et al. 2016）。小企業の場合、業務停止になると、たちまち事業が立ちいなくなる。そのため、組織の属性も中間管理職の組織の将来性への期待には影響を及ぼすと考えられる。その他にも管理職率が低い女性において（厚生労働省 2021）、管理職に選ばれている人材は、ピグマリオン効果<sup>(1)</sup>、または男性よりも倍率が高い中、同世代の中でも性差を超えて目立って優秀である可能性がある。本調査ではそのいずれかを証明することはできないが、選抜されにくい中で選抜されていることに対する社会的報酬（承認）を得ていることから、課長職以上の中間管理職に選抜されている女性管理職の組織への期待やコミットメントは、男性と比べて高いことが予測される。

## 3. 問題設定と分析枠組み

### 3-1. 問題設定

本研究の目的は、外的環境が不確実な状況の中、組織の「要」である中間管理職の組織（O）や職場（W）への期待の揺らぎが、どのような社会的属性、組織属性の人々に現れるかを探索的に検討することである。そのために、組織という全体と自身が管理する職場集団の能力という個別の将来性への期待、そして管理職の認知において、全体（組織：O）と小集団（職場：W）で一貫性が見られるのか、ということについて分析

を行う。

加えて、コロナ禍で休業や時間短縮などを余儀なくされた対面業務が多い業種や、運輸業や IT 産業等の、急激に需要が高まり、過労が心配だった業種もあるだろう。さらに管理職になりにくい女性において男性よりも選抜的な条件をクリアして中間管理職に就いている可能性がある。平時に優位な立場にあると考えられる属性の人々の組織や職場への意識と不利な立場にあると考えられる人々のそれは、不確実な社会的環境において、どのような状況にあるか、本研究では、このような問題意識を踏まえ、3.2 に示す枠組みで検討を行う。

### 3-2. 使用データ

使用データは組織学会が2020年9月から2021年1月に実施した『組織調査2020』である。同調査はマクロ・マイクロパートに分け、日本企業の中間管理職層の組織との関係性を検証するために行われた調査である。調査対象企業は同調査に参加した研究者及びHR総研（ProFuture株式会社）から依頼した企業である。調査はオンラインで実施され、まずマクロレベルの調査として企業の制度、状態の調査依頼を行い、次いで同調査の回答企業の人事部が選定した中間管理職10名程度にマイクロレベルの調査依頼を行った。欠損データを除いたマクロレベルでの調査のサンプルサイズは149、マイクロレベルでの調査のサンプルサイズは710である。本稿ではこれらのマイクロレベルの調査データのうち、20代の回答者9名（全員大卒で就業経験が2～7年）は、多くの部下を指揮する立場とは想定されにくく、また、60代の11名は定年延長者の可能性が高いため、これらのサンプルは除外して分析を行っている。そして、中間管理職の組織と職場の関係を検討することから、部下がいない名目中間管理職40名も除外しており、本分析では646サンプルを対象として検討を行う。

### 3-3. 分析枠組み

本節では、外的環境が不確実な状況の中、中間管理職の組織（O）、職場（W）の将来性への期待は何に規定されるのか、そして、それらは一貫性をもつのか、という基本仮説から分析可能な変数への展開を行う。図1に示すのは、中間管理職と全体（組織：O）と集団（職場：W）への期待を現したものである。

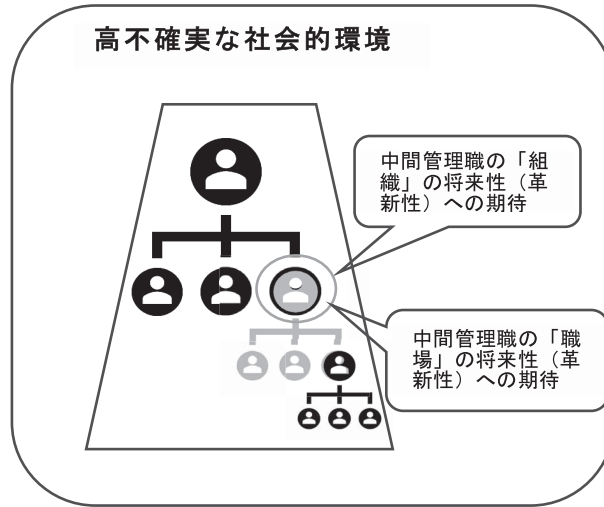


図1 分析対象と分析要素の関係

中間管理職が見る「組織全体と個別の集団の認知」の構造の違いを見ることの必要性は、個人が認知できることには限界があるため、その認知が中間管理職の「社会的現実」を構成すると予想されるためである。地域性については、首都圏と地方の経済圏では所属組織が置かれた環境が異なり、また所属組織の業種によって、業態、就業構造が異なるため、中間管理職が認知する所属組織の可能性、将来への予期は異なることが予想される。分析は以下の3つの手順で進める。

**[分析1]** 中間管理職の全体（組織：O）への期待（将来を切り拓く革新性への予期として扱う）の規定要因を検討する。

組織の期待（同上）を従属変数として、組織の属性（業種・規模・所在地）、組織の資源（人・モノ・金・情報）の有無を独立変数とする。

**[分析2]** 中間管理職自身が管理する集団（職場：W）への期待（将来を切り拓く革新性への予期として扱う）の規定要因を検討する。

職場の期待（同上）を従属変数として、組織の属性（業種・規模・所在地）、組織の資源（人・モノ・金・情報）の有無を独立変数とする。

**[分析3]** 全体と集団の結節点である中間管理職の全体（組織：O）と集団（職場：W）への期待の一貫性の合致度を検討する。

分析1、分析2について、それぞれ「組織（O）の将来を切り拓く革新性への期待」



「職場（W）の将来を切り拓く革新性への期待」を従属変数とし、次項で述べる組織や集団の属性や環境要素などの独立変数による重回帰分析を行い、規定要因を検討する。所属組織の業種、組織規模、企業の本社所在地は組織文化や中間管理職の組織への期待に影響すると予想する。テレワークにおいても首都圏に集中しており、他地域では通勤して就業していた人々が多かったことから（藤本 2021）、地域別の本社所在地（本社への調査依頼であったことから）も、中間管理職の組織への態度を考える上で重要な要素である。そして、中間管理職個人の社会的属性（性、世代、学歴）も就業観に影響すると予想されることから統制変数として入れる。以下では、中間管理職の組織、職場への態度について2個の従属変数を設定し、10個の独立変数を用意し、それぞれの関係性を検討する。

### 3-3-(a). 従属変数

1つめの従属変数は、外部環境が不確実な状況における中間管理職の組織（O）の将来性（本研究では将来性のうちの1つである革新性に着目する）への期待である。コロナ禍で先行きが不明瞭な状況において、自組織の革新性に対する予期は、組織への期待と捉えうる。社会全体が動揺したコロナ禍の初期、中間管理職が自組織の将来性を期待していない組織は、耐性があるとはいえない。

組織の革新性に関する指標は、Cameron and Quinn（2011）の組織文化の測定尺度から Adhocracy の特性をもつ組織に関するものを用いる。組織の革新性に関する質問項目7つを主成分分析し、抽出された主成分を得点化したものを用いる。表1に示すように、質問項目は「①この組織のリーダーには、企業家精神、イノベーション、リスクを進んで取るという共通点がある」「②この組織のマネジメントスタイルには、チームワーク、コンセンサス、参画という特徴がある」「③この組織のリーダーには、部下の指導・支援・育成を重視するという共通点がある」「④この組織のマネジメントスタイルには、リスクを取る、イノベーション、自由、独創性という特徴がある」「⑤この組織はイノベーションや新製品開発に関わることでよって団結している。ここでは最先端であることが重視されている」「⑥この組織は人材開発を重視している。高い信頼、オープンな雰囲気、従業員の参画などにこだわっている」「⑦この組織は新しい資源の獲得と新しい挑戦を作り出すことを重視している。新たな挑戦や機会を探索することに価値がある」である。回答群は「1点：全くそう思わない」から「6点：非常にそう思う」までの6段階の評定尺度である。抽出された固有値が1.0以上の主成分は1つであり、「組織の革新性信頼」主成分とする。寄与率は59.95%である。

2つめの従属変数は、中間管理職の「職場（W）の革新性への期待」である（この項目も組織の将来性と同様、職場の革新性に関しても将来性のうちの1つとして革新性に着目する）。表2に示すように、職場の革新性に関する質問①②③は Eisenbeiss et al.

表1 組織(O)の革新性への期待に関する主成分分析結果

	主成分
固有値	4.196
この組織のマネジメントスタイルには、リスクを取る、イノベーション、自由、独創性という特徴がある	0.569
この組織のリーダーには、企業家精神、イノベーション、リスクを進んで取るという共通点がある	0.664
この組織は新しい資源の獲得と新しい挑戦を作り出すことを重視している。新たな挑戦や機会を探索することに価値がある	0.402
この組織はイノベーションや新製品開発に関わることよって団結している。ここでは最先端であることが重視されている	0.717
この組織は人材開発を重視している。高い信頼、オープンな雰囲気、従業員の参画などにこだわっている	0.602
この組織のリーダーには、部下の指導・支援・育成を重視するという共通点がある	0.587
この組織のマネジメントスタイルには、チームワーク、コンセンサス、参画という特徴がある	0.655
寄与率	59.95%

(出所：組織学会(2020)『組織調査』より筆者作成。以下同様)

(2008)をはじめとした研究を参考とし組織調査にて独自項目を作成された。質問④⑤⑥は Chandler et al. (2011) から effectuation 中の flexibility の項目を抽出したうえで文言を修正し、独自項目を作成) 6つを主成分分析し、抽出された主成分得点を用いる。質問項目は「①私の職場では、目標や目的に関する新しいアイデアが頻繁に生み出されている」「②私の職場では、仕事の進め方や技術に関する新しいアイデアを実施することができている」「③私の職場では、仕事上の目標を達成するための方法に関する新しいアイデアが生み出されている」「④私の職場では、機会が訪れた時には、これまでの事業内容や仕事のやり方にとらわれることなく、その機会に合わせて事業を進化させることが許容されている」「⑤私の職場では、自分たちが保有している種々のリソースの事情に合わせて、自分たちがやることを柔軟に変更するようにしている」「⑥私の職場には柔軟性があり、事業上のチャンスやピンチが発生した際には、それを積極的に活用することができている」である。回答群は「1点：全くそう思わない」から「6点：非常にそう思う」までの6段階の評定尺度である。抽出された固有値が1.0以上の主成分は1つであり、「職場の革新性への期待」主成分とする。寄与率は66.76%である。

これらの組織(O)の革新性への期待変数と職場(W)の革新性への期待変数が組織、職場への期待を表す変数として妥当であるかを確認するために、組織への忠誠心、信頼関係への質問項目である「この組織は忠誠心と信頼関係によって団結している。組織へのコミットメントは高い」との相関を検討した結果を以下に示す。この質問の回答は「1点：全くそう思わない」から「6点：非常にそう思う」までの6段階の評定尺度である。「誠心・信頼」に関する変数と「組織(O)の革新性への期待」は正の相関(R

表2 職場（W）の革新性への期待に関する主成分分析結果

	主成分
固有値	4.006
私の職場では、仕事上の目標を達成するための方法に関する新しいアイデアが生み出されている	0.857
私の職場では、仕事の進め方や技術に関する新しいアイデアを実施することができている	0.853
私の職場には柔軟性があり、事業上のチャンスやピンチが発生した際には、それを積極的に活用することができている	0.812
私の職場では、目標や目的に関する新しいアイデアが頻繁に生み出されている	0.811
私の職場では、機会が訪れた時には、これまでの事業内容や仕事のやり方にとらわれることなく、その機会に合わせて事業を進化させることが許容されている	0.787
私の職場では、自分たちが保有している種々のリソースの事情に合わせて、自分たちがやることを柔軟に変更するようにしている	0.78
寄与率	66.76%

=0.486,  $P<0.01^{***}$ )があり、「職場（W）の革新性への期待」も正の相関（ $R=0.361$ ,  $P<0.01^{***}$ ）が見られた。このことから、不確実な状況の中での将来性への予期を示すこれらの変数を組織、職場への期待度を表す変数と捉えることとする。そして、「組織の革新性への期待」と「職場の革新性への期待」も正の相関（ $R=0.493$ ,  $P<0.01^{***}$ ）が確認されたことから、これらの変数が中間管理職において一貫性をもつことが予想される。

### 3-3-(b). 独立変数

独立変数は、中間管理職の職種、所属企業の属性（企業の業種、企業の規模、所在地の経済圏）、中間管理職に付与される資源と情報（ヒト・モノ・カネ・情報）を用いる。表3の記述統計量に示すように、職種は革新性に最も大きな期待を抱くと思われる「新規事業開発職」を基準として、本社内勤スタッフ（総務・経理等）、営業・マーケティング分析職、研究開発職、生産職、調達・購買職、IT職、それ以外の職種のダミー変数を用いる。企業の業種は、コロナ禍で業務が増加したと予想される「情報通信業」を基準として、いくつかの業種をまとめ、「農林・水産・鉱業」、「製造業（工業・化学）」「製造業（食品）」（コロナ禍で食品の大量余剰が予測されるため、工業・化学系と分離させた）「運輸業」「金融・保険・不動産」「卸小売業」「情報通信業・広告」「その他サービス業」のダミー変数を用いる。企業規模は、1,001人以上の大企業を基準として、「100人以下」「101～500人」「501～1,000人」のダミー変数を用いる。企業の属性に関する変数のうち、所在地の経済圏<sup>(2)</sup>は、首都圏を基準として、東海圏、関西圏のダミー変数を用いる。

### 3-3-(c). 統制変数

中間管理職の社会的属性に関する変数のうち、性は男性を基準として女性のダミー変数を用いる。世代は中間管理職で最も多い30代を基準として、40代、50代のダミー変数を用いる。学歴は最も多い大学卒を基準として、中学校卒、高校卒、高等専門学校お

表3 記述統計量

	平均	SD	n
人材（ヒト）	2.79	1.465	646
物的資源（モノ）	3.76	1.304	646
予算（カネ）	3.54	1.340	646
業務の遂行に必要な情報	3.62	1.235	646
組織への忠誠心	3.61	1.160	646
	%	n	
<b>職種</b>			<b>業種</b>
本社スタッフ	19.8	145	農林・水産・鉱業
営業職	36.0	264	製造業・工化
研究開発職	11.4	84	製造業・食品
生産職	13.4	98	運輸業
調達／購買職	2.5	18	金融・保険業・不動産
IT 職	3.5	26	卸・小売業
新事業開発職	2.6	19	情報通信・広告業
その他の職業	10.9	80	その他サービス
<b>企業規模</b>			<b>所在地</b>
100 人以下	7.7	57	首都圏
101～500 人	15.2	113	東海圏
501～1000 人	20.5	152	関西圏
1001 人以上	56.5	420	それ以外の地域
<b>性</b>			<b>学歴</b>
男性	90.2	670	中学校卒
女性	9.4	70	高校卒
<b>世代</b>			高等専門学校卒／短期大学卒
30 代	20.1	149	大学卒
40 代	49.0	364	大学院修士課程修了
50 代	27.3	203	大学院博士課程修了

よび短期大学卒，大学院修士課程修了，大学院博士課程修了のダミー変数を用いる。

## 4. 分析

以下に示すのは、「組織（O）の革新性への期待」「職場（W）の革新性への期待」を従属変数とした重回帰解析の結果である。

### 4-1. 中間管理職の全体（組織：O）の革新性への期待に影響を及ぼす要素

表4に示すように、「組織（O）の革新性への期待」に影響を及ぼす要因（model 1）について分析を行った結果，組織への意識には，所属組織の業種のうち，「情報通信業」よりコロナ禍で業務拡大が影響している「運輸業」で，革新性への期待が見られた。コ

コロナ禍で通信に頼らなければならない企業が増え、その対応で業務が拡大したと考えられるのにもかかわらず、「情報通信業」の組織の革新性への期待は高くない。職種では「新規事業開発職」に比べて「調達・購買職」の組織の革新性への期待が低い。企業規模では「1,001人以上」の企業に比べて、「101～500人」の中規模企業の中間管理職は組織の革新性への高い期待を持っており、「501～1,000人」の場合、期待性は低かった。

表4 組織・職場の革新性への期待に影響を及ぼす回帰分析結果

独立変数	組織の革新性への期待			職場の革新性への期待		
	標準化係数	標準誤差	t 値	標準化係数	標準誤差	t 値
業種（ベース：情報通信業）						
農林・水産・鉱業ダミー	0.071	0.430	1.486	0.149***	0.441	3.047
製造業・化工ダミー	0.083	0.229	0.726	0.278**	0.235	2.359
製造業・食品ダミー	0.043	0.375	0.846	0.143***	0.384	2.747
運輸・倉庫・輸送ダミー	0.092**	0.383	2.045	0.062	0.393	1.352
金融・証券・不動産ダミー	-0.013	0.276	-0.144	0.207**	0.283	2.166
卸売業（商社）・小売業ダミー	0.040	0.254	0.388	0.194*	0.261	1.849
その他サービスダミー	0.274***	0.253	3.904	0.229***	0.26	3.181
職種（ベース：新規事業開発職）						
本社スタッフダミー	-0.105	0.201	-1.352	-0.127	0.206	-1.598
営業・マーケティングダミー	-0.083	0.193	-0.9	-0.154	0.198	-1.63
研究開発職ダミー	-0.052	0.206	-0.774	-0.066	0.211	-0.963
生産職ダミー	-0.026	0.210	-0.355	-0.118	0.215	-1.587
調達・購買職ダミー	-0.087**	0.289	-2.003	-0.117***	0.297	-2.627
IT 職ダミー	-0.078	0.265	-1.582	-0.082	0.272	-1.633
他職ダミー	-0.088	0.213	-1.35	-0.103	0.219	-1.547
企業規模（ベース：1001人以上）						
100人以下ダミー	-0.067	0.187	-1.567	0.023	0.191	0.531
500人以下ダミー	0.075*	0.121	1.716	0.025	0.125	0.56
1000人以下ダミー	-0.123**	0.143	-2.078	-0.179***	0.147	-2.959
地域（ベース：首都圏）						
東海圏ダミー	0.15**	0.156	2.441	0.211***	0.035	4.856
関西圏ダミー	0.17***	0.126	3.415	0.112**	0.129	2.189
その他地域ダミー	0.041	0.123	0.705	0.007	0.126	0.114
人材（ヒト）	0.073*	0.028	1.784	0.086	0.16	1.363
物的資源（モノ）	0.059	0.037	1.218	0.15***	0.029	3.591
予算（カネ）	0.106**	0.037	2.128	0.020	0.038	0.403
業務の遂行に必要な情報	0.202***	0.034	4.763	0.046	0.038	0.909
現在の部下の人数	0.009	0.001	0.256	-0.017	0.001	-0.449
性（ベース：男性）						
女性ダミー	0.019	0.13	0.526	0.086**	0.134	2.336
学歴（ベース：大卒）						
中学校卒ダミー	0.013	0.938	0.361	-0.02	0.962	-0.529
高校卒ダミー	0.048	0.108	1.257	-0.071*	0.111	-1.832
高専・短大卒ダミー	0.012	0.115	0.323	-0.074*	0.118	-1.931
修士卒ダミー	0.083**	0.121	2.161	0.077**	0.124	1.974
博士卒ダミー	0.006	0.28	0.166	0.022	0.287	0.598
世代（ベース：30代）						
40代ダミー	0.109**	0.094	2.324	0.039	0.096	0.802
50代ダミー	0.154***	0.111	3.064	0.078	0.114	1.505
(定数)		0.315	-5.07		0.323	-4.462
N	645			645		
Adjusted R2	0.245			0.205		

地域的には首都圏よりも東海圏や関西圏に本社がある中間管理職の方が組織の革新性への期待が高い。中間管理職への資源では、「ヒト・カネ・情報」が十分あると回答している者ほど、組織の将来性への期待が高く、特に情報については有無に大きな差がある。部下の数の多寡は組織の革新性への期待に影響はない。個人属性に関して性差に有意な差はないが、大卒より、大学院修了者（修士）の方が、また、30代より、40代、50代の方が組織の革新性への期待が高かった。

#### 4.2. 中間管理職の集団（職場：W）の革新性への期待に影響を及ぼす要素

表4に示すように、「職場（W）の革新性への期待」に影響を及ぼす要因（model 2）について分析を行った結果、中間管理職の職場への意識は、「情報通信業」に比べて、「運輸業」以外の全ての業種において高い革新性への期待が見られた。職種においては、「新規開発職」に比べて、「調達・購買職」の職場の革新性への期待が高くない。企業規模では、「1,001人以上」の企業に比べて「500人～1,000人」の準大手の中間管理職の職場への革新性への期待が低い。地域性では「首都圏」に比べて「関西圏」の中間管理職の職場の革新性への期待が高い。中間管理職への資源では、「ヒト・情報」が十分にあると感じている者は職場の革新性への期待が高い。また、職場の革新性への期待には部下の数は影響しないことが明らかになった。そして、個人属性の影響として、女性管理職は男性管理職より、職場の革新性への期待が高い傾向にあり、学歴では大卒未満は大卒より職場の革新性への期待は低いが、大学院卒（修士）は、大卒より期待が高い。世代は職場の革新性への期待に影響を及ぼさなかった。

#### 4.3. 全体としての組織（O）と個別集団としての職場（W）の革新性への期待の一貫性

表5に示すのは中間管理職の組織と職場への意識を規定する要因の一貫性を検討しや

表5 組織（O）への意識と職場（W）への意識の要約

規定要因（基準）	組織の革新性	職場の革新性
業種（情報通信業）	+ 運輸業	+ 運輸業以外
職種（新規事業開発職）	- 調達・購買職	- 調達・購買職
企業規模（1,001人以上）	+ 101～500人 - 501～1,000人	- 501～1,000人
資源	+ ヒト・カネ・情報	+ ヒト・情報
地域（首都圏）	+ 東海圏・関西圏	+ 関西圏
部下の数	有意差なし	有意差なし
性（男性）	有意差なし	+ 女性
学歴（大卒）	+ 大学院（修士）卒	- 大卒未満 + 大学院（修士）卒
世代（30代）	+ 40代、50代	有意差なし

すくするために、表4で得られた結果を要約したものである。「組織の革新性への期待」と「職場の革新性への期待」で共通する項目は、業種では組織と職場の革新性への一貫性がなく、不確実な時期に特定の業種の特徴は見られなかった。職種では「調達・購買職」が、企業規模では「501~1,000人」の中間管理職の組織と職場への革新性への期待が一貫して低い傾向にあった。他方で、地域では、「関西圏」が、資源では「ヒト」と「情報」が十分であることが、学歴では「大学院卒（修士）」が、組織、職場の革新性への期待が一貫して高い傾向にあった。

## 5. 考 察

組織を取り巻く社会的環境が不確実性を高める状況である時、中間管理職が組織と職場の両方に対して、将来性を信じ続けられているのはどのような状況の人々であろうか。

### 5-1. 中間管理職の革新性認知にみる組織（O）の将来性への予期

中間管理職が運輸業のみにおいて組織の革新性を期待していたのは、「エッセンシャル・ワーカー」の重要性が人々に認知されたことも関係している可能性がある。彼らはDX化、オンライン上でのビジネスがいかに発達しようとも、人々の物品への欲求を実感することができ、自組織のイノベーションへの取り組みについて将来性を予期できたのかもしれない。他方で、「調達・購買職」の中間管理職が組織の革新性を期待できなかったのは、コロナ禍での輸入や国内流通が滞ったことにより、事業が立ちいかないことを悲観して将来性を予期できなかったのではないだろうか。また、企業規模においては、Simón-Moya et al. (2016) らが述べていたように、企業規模が小さいほど、生存が難しいと予想したが、中規模の顔の見えるサイズの企業で正の効果が見られたことから、危機的状況に結束力が高まったと考えられる。

地域的には首都圏よりも東海圏や関西圏に本社がある中間管理職の方が組織の革新性への期待が高いため、人口的、経済的、規模が巨大で、多様性が高い首都圏より関西圏、東海圏の方が動揺が低いといえよう。資源が十分にある中間管理職の組織の革新性に高い期待が見られたことから、不確実な時に情報の伝達が重要であったことがわかる。個人属性については性に有意差はなかった。また、学歴においては大学院卒（修士）に組織の革新性への高い期待が見られたことから、工学系など修士への進学率の高い分野の人々が革新性への期待を抱いていると予想される。そして世代においては、30代の中間管理職より40代、50代の上位職に就いていると予想される人々の組織の将来性への期待が高いことがうかがえた。

第2章で検討したように、不確実な環境において、中間管理職の組織への期待度には、Duncan、小久保らが述べるように、組織規模、情報伝達、意思疎通が大きく影響すると予想され、本分析でも、これらの要素と組織への期待は強く関係していた。そして、本分析で用いた組織の革新性の指標が高い値を示す時、それはAdhocracy型組織と中間管理職が認識していることを表すものである。このことから、「運輸業」「準大手企業」「関西圏」「ヒト・モノ・カネ」「大学院卒（修士）」「中年期」の要素に当てはまる中間管理職がいる組織は、革新性が高いと認知されているといえよう。

### 5-2. 中間管理職の革新性認知にみる職場（W）の将来性への予期

職場の革新性については、「情報通信業」に比べて、「運輸業」以外の全ての業種の中間管理職が職場の部下の能力に革新性を感じていた。言い換えると、情報通信業、運輸業の職場では、中間管理職は部下の革新性を期待できていない者が多いことが示された。職種については、「新規事業開発職」より「調達・購買職」の中間管理職が職場の部下の革新性を期待できておらず、組織の時と同様に、輸入、国内流通などの影響により、業務が困難になり、将来性を感じられていない可能性がある。規模においては、組織と同様に準大手の企業の中間管理職に部下との信頼関係が弱いことがうかがえる。地域的には首都圏に比べて関西圏の中間管理職の職場の革新性への期待が高いことから、テレワークが首都圏に比べて少ない関西圏（藤本 2021）では、不確実な環境下で、対面での就労の中で、危機感により管理職と部下の結束力が高まったのかもしれない。個人的属性については、女性管理職の職場の革新性への期待が高いことから、登用した組織への期待ではなく、自身がマネージするメンバーへの期待を高くもつリーダー像がうかがえる。学歴では、大卒未満の中間管理職は大卒より職場の革新性への期待が低く、大学院卒（修士）は、革新性への期待が高いことから、よりイノベーションに近い業務への従事が大学院卒に多いと予想される。

### 5-3. 中間管理職の組織（O）と職場（W）への将来性への期待の一貫性

中間管理職に共通して見られた傾向は、負の効果として、職種では「調達・購買職」が、企業規模では「500～1,000人」の企業に現れた。組織と職場に一貫して正の効果が見られたのは、「関西圏」に本社が所在する企業、「人材」と「情報」が十分にあった中間管理職である。社会的に不確実性が高い時、巨大経済が集中する首都圏は、多様性、大規模、複雑な構造など、中間管理職の認知を超えた事態に対する人材や情報の入手が困難となる。高度なサービスを提供する拠点は、平時には有利であるが、システムが複雑化するほど、社会的環境の不確実性が高まった時、複雑なしくみをもつ組織、職場は厳しい状況に置かれるのかもしれない。これらの結果から、マクロレベルで環境が不確



実と認知する中間管理職が、ミクロレベルで部下の革新性をどのように知覚するかは、中間管理職が所属する組織の属性と彼らに与えられた資源、そして彼らの社会的属性に影響を受けていたことが明らかになったといえよう。

## 6. 結 論

### 6-1. まとめ

本研究では、コロナ禍において組織を取り巻く社会的環境が不確実な状態の中、どのような属性、状態にある中間管理職が動揺して、組織、職場への期待を低下させたのかということについて説明することを目的に検討を行った。分析枠組みは、組織の「要」である中間管理職が、全体である所属組織と自身が管理する職場集団のそれぞれへの将来性（新たな事業の源を生むような革新性）への期待において、どの属性の人々に正負の効果が表れるかということと、それらに一貫性が見られるのかということを検討するものであった。

その結果、組織（O）の革新性への期待については、「調達・購買職」、「501～1,000人」の準大手において負の効果が見られ、「運輸業」「101～500人」の中規模企業、「東海圏」「関西圏」、「ヒト」「カネ」「情報」が十分、40代、50代において正の効果が見られた。職場（W）の革新性への期待については、「調達・購買職」、「501～1,000人」の準大手、大卒未満の学歴において負の効果が見られ、「情報通信業」、「運輸業」以外の業種、「関西圏」「ヒト」「情報」が十分にある、女性管理職、大学院卒（修士）に正の効果が見られた。そして、これらが組織と職場で一貫していたのは、「調達・購買職」「501～1,000人」の準大手において負の効果が見られたことと、「関西圏」「ヒト」「情報」が十分にある、「大学院卒（修士）」に正の効果が見られたことであった。

これらの結果から、業種、企業規模、所在地などの組織属性と職種、性、学歴、世代などの中間管理職本人の個人属性の両方が、組織と職場の将来性への意識に影響を及ぼすことが明らかになった。

### 6-2. 含意

現代社会において技術革新により、現場の忙しさはますます加速する。組織が大規模化、多層化、多様化、可変性などの複雑な構造をもつ現代、本研究の含意として、不確実な環境に対応するためには、中間管理職にリアリティのある意思決定ができるように情報伝達が滞らないしくみづくりや人材の配置が重要であるといえよう。今後、ますます高度化したサービスが求められる大組織において、情報共有は容易ではなくなるため、中間管理職のインターフェースとしての役割は重要になるだろう。この中間管理職

の全体と個別の関係への視点は、革新への期待に関わる意識だけでなく、他の要素にもその合致度を検討する視点をして有効だろう。

### 6-3. 本研究の限界と今後の課題

今後の課題として、今回の分析は不確実性の高い社会的環境における組織の将来性への予期を組織の革新性への期待として分析したが、将来性だけでなく、これまでの組織の歴史的経緯や技術力に関する期待も影響することが予想されることから、組織、職場への期待の一部分を明らかにしたに過ぎないといえよう。また、本調査で確認された結果は、コロナ禍の影響がある組織であったが、平時の組織との比較をしなければ、社会的環境が不確実であったためか、当該業界自体の厳しさを見極めることは困難である。したがって、本研究は平時の組織でのパネル調査と同様の調査が行われたものとの比較することが望ましい。2020年のこの調査が、この後の平時の調査と比較できる時、さらに、このデータに意義が付加されるだろう。

#### 注

- (1) 「ピグマリオン効果」とは、心理学者の R. ローゼンサールなどの研究で見いだされた教師期待効果であり、教師に期待された生徒の成績向上効果について検証した研究を指す（古畑 1994）。現代でも胡（2017）が、ローゼンサールの実験の不足を補間した研究が行われている。
- (2) 本稿ではデータの制約上、関東圏は東京都、神奈川県、東海圏は愛知県、静岡県、関西圏は大阪府・京都府で構成しており、国土交通省（2021）等の分類とは異なる。

#### 参考文献

- 浅井千秋「職場集団へのコミットメントとその規定因に関する構造モデル—百貨店従業員の場合—」『実験社会心理学研究』日本グループ・ダイナミクス学会、Vol.36, No.1, 1996, pp 89-102
- 一小路武安「新技術受容性の高い個人とは：革新性を中心とする個人属性と個人の組織との適合性の観点から」『組織科学』、47(1)、2013, pp 53-68.
- 伊藤秀史・森谷文利「中間管理職の経済理論—モニタリング機能、情報伝達機能とミドルのジレンマ」『日本労働研究雑誌』592, 2009, pp 47-59
- 金井壽宏『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、1991
- 胡 琴菊「ピグマリオン効果は本当なのか？：教育現場での6年間の実験的研究結果からみる」日本教育心理学会第59回総会発表論文集、2017
- 厚生労働省「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく認定制度に係る基準における「平均値」について」厚生労働省、2021
- 国土交通「用途・圏域等の用語の定義」2021, <https://www.mlit.go.jp/totikensangyo/H30kouji05.html>（2021年10月5日アクセス）
- 小久保みどり「環境不確実性と意思決定過程への参加が組織の従業員の職務満足感に及ぼす効果」『実験社会心理学研究』、32(2)、1992, pp 183-195.
- 「環境不確実性が大きい状況におけるリーダーシップ」『経営行動科学』16(2)、2002, pp 105-115
- 小橋勉「環境の不確実性と組織間関係」『組織科学』48(3)、2015, pp 18-28
- 白石久喜「ミドルマネジャーの役割再設計—役割コンフリクトの解消と役割分割の要諦—」『Works Re-

- view』3, 2008, pp 74-87
- 組織学会『組織調査2020』2020
- 十川廣國「ミドル・マネジメントと組織活性化」『三田商学研究』43, 2000, pp 15-22.
- 服部泰宏, 岡嶋裕子, 神吉直人, 藤本昌代, 今川智美, 大塚英美, ... & 原泰史「新型コロナウイルス感染症への組織対応に関する緊急調査：第二報 (No.20-11)」『Institute of Innovation Research』, Hitotsubashi University, 2020
- 久原正治「企業（組織）はなぜ大きな不確実性の下で致命的な失敗を犯すのか - 福島原発事故のケースで考える -」『経営学論集』日本経営学会, 83, 2013, pp 1-11
- 藤川なつこ「高信頼性組織研究の理論的展開 - ノーマル・アクシデント理論と高信頼性理論の統合の可能性 -」『組織科学』48(3), 2015, pp 5-17
- 藤本昌代。「制度変革期における組織に対する成員の意識 - 国立試験研究機関から独立行政法人への移行期の事例より -」『ポリシー・ディスカッション・ペーパー』. 独立行政法人経済産業研究所. 2005, 05-P004.
- .「高流動性社会における就業者の組織への忠誠心と互酬性：米国西海岸シリコンバレーの専門職の転職行動から」『ソシオロジ』, 60(1), 2015, pp 3-21.
- .「2020年コロナ禍第1波の緊急事態宣言下で企業組織に起こっていたこと：パンデミックの中で働くということ」『同志社社会学研究』, 25, 2021, pp 17-44.
- 藤田誠「経営資源と組織能力」『早稲田商学』375, 1997, pp 321-350.
- 古畑和孝編「ビグマリオン効果」『社会心理学小辞典』pp 202-203, 1994
- 内閣府『県民経済計算（平成18年度 - 平成30年度）（2008 SNA, 平成23年基準数）』, 2021  
[https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data\\_list/kenmin/files/contents/main\\_2018.html](https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kenmin/files/contents/main_2018.html) (2021年10月5日アクセス)
- 八代充史『管理職層の人的資源管理 労働市場論的アプローチ』有斐閣, 2002
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. "Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework". John Wiley & Sons, 2011
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. "Causation and effectuation processes: A validation study". *Journal of business venturing*, 26(3), 2011, pp 375-390.
- Deng, M., Fang, X., Tian, Z., & Luo, W. "The Impact of Environmental Uncertainty on Corporate Innovation: Evidence from Chinese Listed Companies". *Sustainability*, 14(9), 2022, pp 4902.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American sociological review*, 1983, pp 147-160.
- Duncan, R. B. "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty". *Administrative science quarterly*, 1972, pp 313-327.
- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Boerner, S. "Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles". *Journal of applied psychology*, 93(6), 2008, pp 1438.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. "Integrity, ethical leadership, trust and work engagement". *Leadership & Organization Development Journal*. 38(3), 2017, pp 368-379
- Gouldner, A. L., "Cosmopolitan-Locals: A Factor Analysis of the Construct", *Administrative Science Quarterly*, 2, 1957, pp.223-235.
- , 1958, "Cosmopolitan-Locals: A Toward an Analysis of Latent Social Roles", *Administrative Science Quarterly*, 2, pp.444-480.
- Hirschman, A. O. "Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states" (25). Harvard university press, 1970 (=2005, 矢野修一訳, 『離脱・発言・忠誠心：企業・組織・国家における衰退への反応』ミネルヴァ書房.
- Kotter J. P. and Schlesinger L. A. "Choosing Strategies for Change". *Business Review, Best of HBR*, 2008, pp 1-10
- Lampaki A. and Papadakis V. "The impact of organisational politics and trust in the top management team on strategic decision implementation success: A middle manager's perspective", *European Management Journal*, 36,

2018, pp 627-637

- March, J. G., & Simon, H. A. *Organizations*. John Wiley & Sons, 1993 (=2014, 高橋伸夫訳, 『オーガニゼーションズ：現代組織論の原典』ダイヤモンド社.)
- Mintzberg H. "The Nature of Managerial Work" Harper Collins Publishers Inc, 1973 (=1993, 奥村哲史・須貝栄訳『マネージャーの仕事』白桃書房)
- Ouakouak M. L. and Ouedraogo N. "Fostering knowledge sharing and knowledge utilization: The impact of organizational commitment and trust", *Business Process Management Journal*, 25(4), 2019, pp.757-779
- Pillai, R., & Williams, E. A. "Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance". *Journal of organizational change management*, 17(2), 2004, pp.144-159
- Simón-Moya, V., Revuelto-Taboada, L., & Ribeiro-Soriano, D. "Influence of economic crisis on new SME survival: reality or fiction?". *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(1-2), 2016, pp 157-176.
- Thompson, J. D., Zald, M. N., & Scott, W. R. *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill, 1967 (=1987, 高宮晋監訳；鎌田伸一他訳, 『オーガニゼーション・イン・アクション：管理理論の社会科学的基礎』.)

---

## Organization of Middle Management in an Uncertain Environment and Anticipation of Workplaces' Future:

What Circumstance Led People to Lose Their Expectancy

Masayo Fujimoto and Eriko Teramura

---

This study aims to examine the relationship between middle managers and organizations in an uncertain environment due to the COVID-19 pandemic. We focus on middle managers' perceptions of their organization's future, as middle managers are "key link" between the organization and employees. Specifically, we examine the attributes of employees with high expectations for the future (innovativeness) for both the organization and the workplace. We confirmed that organizational attributes, such as industry, firm size, and location, and individual attributes of middle managers, such as job type, gender, educational background, and generation, affect the future potential of organizations and workplaces.

**Key words:** Middle management, Organization, Workplace, Expectations of the future, Innovation

