

JMA2007年経営革新提言

# ミドルマネジメントの復権と創造

2007年3月

## 社団法人日本能率協会（JMA）の提言活動について

JMAは、1987年から毎年、その時々的重要な経営課題をとりあげ、問題の背景・進むべき方向・対策等について提言してきました。

この提言活動では、課題解決の正解を示すものではなく、より良い議論のための題材を提供することに主眼をおき、JMAの考え方について提言を行っています。

これを機会に、各社でさらに議論が盛んになり、新しい発想が生まれ、経営成果に寄与することを願っております。

### 提言テーマ一覧

- |     |          |                               |
|-----|----------|-------------------------------|
| 第1回 | (1987年度) | … 「世界最適経営革新の提言」               |
| 2   | (1988 年) | … 「創造力革新の提言」                  |
| 3   | (1989 年) | … 「サービスの品質と生産性向上の提言」          |
| 4   | (1990 年) | … 「シナリオ2000－市民主義経営の提言」        |
| 5   | (1991 年) | … 「会社の魅力を高める提言」               |
| 6   | (1992 年) | … 「時間生産性向上の提言」                |
| 7   | (1993 年) | … 「日本的人事システムのリデザイン」           |
| 8   | (1994 年) | … 「ビジネス・リーダーの革新の提言」           |
| 9   | (1995 年) | … 「生活者主義時代の価格創造経営の提言」         |
| 10  | (1996 年) | … 「知力（知恵と活力）のマネジメントと創造」       |
| 11  | (1997 年) | … 「連結経営革新への挑戦」                |
| 12  | (1998 年) | … 「新たな企業の成長・発展をめざす環境経営」       |
| 13  | (1999 年) | … 「日本的経営の強みを活かす経営革新の提言」       |
| 14  | (2000 年) | … 「競争優位をめざす『モノづくり経営』への挑戦」     |
| 15  | (2001 年) | … 「競争優位をめざす人材戦略」              |
| 16  | (2002 年) | … 「競争優位をめざす独創的な高付加価値経営への挑戦」   |
| 17  | (2003 年) | … 「独創重視のプロダクト革新と限界突破型リーダーの育成」 |
|     | (2004 年) | … 研究報告「成果主義人事に関する研究」          |
| 18  | (2005 年) | … 「人と組織の持続的成長を実現する成果主義の新展開」   |
| 19  | (2006 年) | … 「ミドルマネジメントの復権と創造」           |

## 目次

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| ミドルマネジメントの復権と創造 .....              | 1  |
| 第1章 日本の成長を担うミドルマネジメント .....        | 2  |
| 第2章 ミドルマネジメントが機能不全に陥った要因 .....     | 5  |
| 1. ミドルマネジメントの変質をもたらした要因の整理 .....   | 5  |
| 2. 要因の源流を探る .....                  | 9  |
| 第3章 提言 .....                       | 10 |
| 1. トップがなすべきこと .....                | 10 |
| 2. チーム型組織と新しい時代の働き方の創造 .....       | 14 |
| 3. 育ちの場の提供 .....                   | 21 |
| 第4章 日本能率協会が取り組むこと .....            | 26 |
| 1. ミドル・イン・ミドルのための動機付けの「場」の開発 ..... | 26 |
| 2. ミドル・イン・ミドルを見直すプロジェクト .....      | 26 |
| 3. 3軸経営強化への研究継続 .....              | 26 |

## 「ミドルマネジメントの復権と創造」

われわれは「トップ、ミドル、現場」の3軸すべてが強い経営をあるべき姿としている。中軸であるミドルマネジメントの復権にまず着手すべきである。調査やデータから見る限り、ミドルの疲弊感は著しい。失われた15年を経て、日本企業は再生を果たしたかに見えたが、人材育成、特にミドルマネジメント強化は停滞したままと言わざるを得ない。

この問題は複数の要因が絡み合った経営問題と認識すべきである。研修をすれば片付く問題と見誤ってはならない。源流には「普通以下の人材はコストと見なす経営姿勢」や「外発的動機付けへの固執」があり、組織のフラット化やプレイングマネージャー化等々、企業の組織、人事、研修に関する施策が現在のミドルマネージャーたちに負の影響を蓄積していった。

本提言の主張は、ミドルマネジメントが持つ本来の創造性やエネルギーを解放するための環境の創造にある。そのためには「自由と信頼」をベースとした内発的動機付けを、いかに組織の理念や仕組みとするかがこれからの発展の鍵となる。

経営者は、ミドルマネジメントの「復権」に努めなければならない。経営者とミドルマネジメントの間に信頼の強い絆を結ぶよう関係の修復を図らなければならない。ここがすべての出発点となる。

そしてタイトルにある「創造」には2つの意味がこめられている。彼ら彼女らが育つための環境の創造と将来の組織構造に適したミドルマネジメント自身の創造である。善き風土(=土台)の上に、組織、人事制度、研修の創造がなされる。ミドルマネージャーやその候補者は、期待役割を理解するとともに、主体化しなければならない。主体化したミドルマネージャーが活躍する場は「ミニ経営チーム」や「プロジェクトスタ」という新たな組織がふさわしい。

外発的動機付けという天恵は過去のものとなった。内発的動機付けを源泉とするパラダイムに転じることが必要である。プロジェクトスタ化の推進は、今後のミドルマネジメントの活躍する道を切り拓くものと期待している。“偉くなること”の動機付けの世界から、“面白い仕事をする”動機付けの世界に、できるだけ早く舵をきるべきである。

ミドルマネージャーとして力を発揮したいという強烈な意志とそれを受け止める組織の創造が相まってミドルマネジメントの復権と創造が実現すると信じる。

## 第1章 日本の成長を担うミドルマネジメント

- ・持続的成長が活力ある国の必要条件。その原動力は今後も企業が担う
- ・目指すべきは3軸（トップ、ミドル、現場）すべてが強い経営組織
- ・3軸経営の実現の要であるミドルマネジメント強化を優先すべきである

われわれが愛する日本という国は、現在もそして将来も、活力ある国であり続けなければならない。しかしその道は決して平坦ではない。国内総生産（GDP）世界2位の座をあと10年で中国に明け渡すという試算もある。BRICsのみならずアジア・東欧諸国の台頭も現実視される。このままでは日本の活力は確実に衰え、世界のみならずアジアでの存在感すら失いかねない。このような状況の中で、かつて経験した一人勝ちはもはや望むべくもないが、緩やかでも成長し続けることは必須の条件である。

活力ある国づくりの原動力は日本企業が今後も担い続ける。日本企業が活躍し、発展し続けるための優位性をどこに求めるのかは重要な判断となる。かつての繁栄はミドルマネジメントの優秀性と現場の卓越性によりもたらされたものといっても過言ではなからう。世界を駆け巡った【Made in JAPAN】という絶対的な信用力の背後には【Middle in JAPAN】という2つめのブランドがあり、日本の経済や経営を世界の頂点に押し上げた。しかし今その2つのブランドの信頼性が大きく揺らいでいる。経営トップからは、ミドルマネジメントは弱体化したという発言がなされ、現場の信じられないミスによる品質不良や消費者への欺瞞も続発している。最長の景気上昇、連続4期最高益の更新などに目を奪われている内に、確実に日本企業の本質の部分が消失し始めている。

組織はトップが強く、ミドルも強く、現場も強くあるべきである。決して欲張りな絵空事ではない。今、好業績を続ける企業はその3つの軸が強く、かつ調和がとれている。完璧な経営組織（3軸経営）を目指すうえでは、まずミドルマネジメントを鍛えるべきであると考えます。ミドルマネジメントは強いトップを輩出する母体であり、強い現場を率いる隊長群であるからである。日本企業は、世界のどの国よりも3軸経営の構築に適した条件を有している。今こそ、ミドルマネジメント復興を重点課題として、着手、振興すべきである。

図表1. 今、なぜミドルマネジメントか



失われた10年、あるいは15年といわれた時代に、日本企業はその経営スタイルを大きく変革させた。資本の論理が叫ばれ、非効率を生むさまざまなものが削ぎ落とされた。事業、組織、処遇、教育などすべてが見直され、短期業績志向がすべての階層に浸透していった。この時代に求められた経営スタイルは、米国を意識した強烈なトップダウン経営であったろう。一例をあげれば、MBA教育がブームとなった時代であった。人材の少数精鋭化の重点対象となったのがミドルマネジメント層であり、上位に位置づけられるミドルマネジメント以外はその存在感を失っていった。ミドルマネジメントが果たしていた機能を認識することなく、進められた、中位評価以下のミドルマネジメント（ミドル・イン・ミドル）の圧縮や軽視が、年月を経て蓄積し現在の状況を生んだと考えられる。

いっぽう、ミドルマネジメント自身に視点を移してみると、以下のような世界が広がっている。トップからは期待とともに、自分たちのふがいなさをなじる陰の声が聞こえてくる。長年据え置かれた収入や昇進の遅れも手伝って、トップへの信頼感や会社への忠誠心は薄らいでいる。直属上司からは仕事に絶えず干渉が入るが、結果責任は自分に降りかかってきそうである。うまくいかなければ降格

が待っている。部下として頼りにしていた係長は引き抜かれ、非正社員ばかりが増え、課のまとまりは薄れ、中には精神不調を訴える社員もいる。部下からはあんな惨めな思いをするなら課長にはなりたくないときさやかれている。

わが社にはありえないと言い切れるのであろうか。疲れている彼ら彼女ら、すなわち「ミドル・イン・ミドル」の元気喪失は大きな感染力となって企業をだめにする。われわれが危機感を持つのは、年月をかけてつくられたこの病巣の根の深さである。決してミドルマネジャー個々人の問題ではなく全組織をあげて、その復権と創造に取り組まなければならないと考えている。

## 第2章 ミドルマネジメントが機能不全に陥った要因

- ・ バブル崩壊を主な契機とした複合的かつ構造的な問題と認識すべきである
- ・ フラット化、プレイングマネジャー化、研修削減等の負の影響が大きい
- ・ 成果主義を短期結果主義として誤運用したことが最大の要因である
- ・ 中位評価以下のミドル軽視、外発的動機付けへの固執が問題の源流である

この章で明らかにしたいことは、日本企業が強みとしていたミドルマネジメントを機能不全化させた要因の解析である。結論を先にいえば、バブル景気とその崩壊を契機とした未曾有の構造改革が引き起こした複合的かつ構造的な問題と認識すべきであろう。図表2にこの章で述べる全体像を表している。

まずミドルマネジメントの機能不全とはおおよそ次のような状況を総称しているのではないか。「マネジメントの本質の理解不足」「短期業績志向」「将来展望の欠如」「思考停止」「挑戦意欲の低下」「人材育成放棄」……。このような状況にあると仮定して、なぜ機能不全化したミドルマネジャーが量産されたのか、与件としての経済環境変化と、企業側の施策の変化を述べる。

### 1. ミドルマネジメントの変質をもたらした要因の整理

図表2の左にある経済環境変化はすべての企業に当てはまる。コスト制約の拡大、市場での競争激化、企業価値の判断軸の変化、技術革新、IT革命は猛烈なスピードを伴って企業を直撃した。トップマネジメントは劇的な環境変化に即応するため「筋肉質（リーン）な経営体質への変貌」を目的に、「贅肉落とし」（＝損益分岐点の低下）と「高生産性人材の優遇」（＝高付加価値化）の2面作戦を90年代に展開していった。

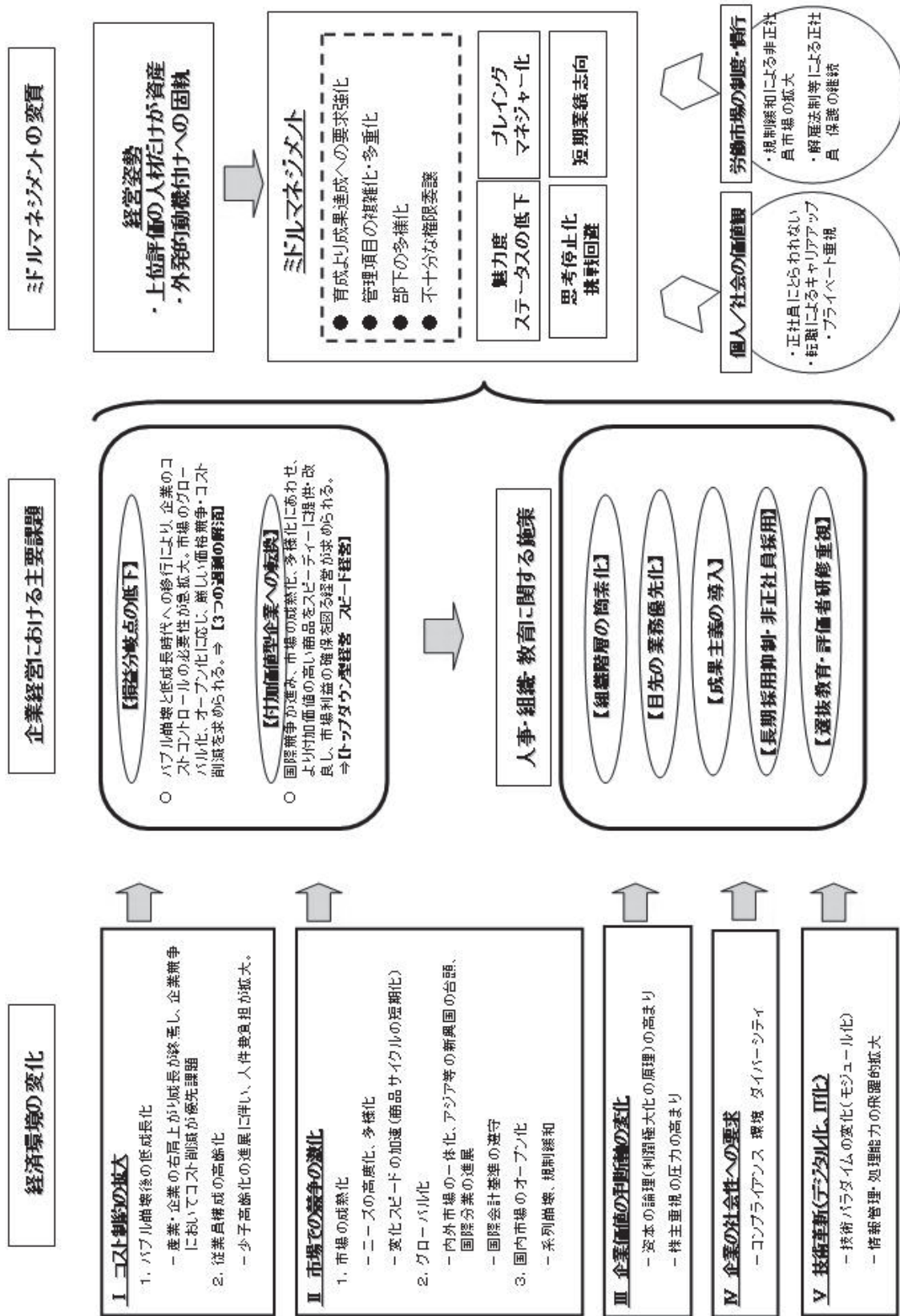
もう一点は世代気質の変化である。ニートに代表されるような正社員をあえて目指さない世代、キャリアアップのため転職を志向する世代、さらには会社と一定の距離をおく世代が出現し、愛社精神を尊ぶ企業文化にも大きな変化をもたらした。

最後は企業の社会性を問う動きである。言うまでもなく、コンプライアンス、環境・安全、ダイバーシティ等広がりを持って企業活動への監視が強まった。

これらはインパクトの差はあるが、どの企業にも該当しており、与件と考えるべきであろう。問題は、環境変化に適応するために企業が導入した施策が、ミド



図表2. 経済環境の変化とミドルマネジメントの変質



ルマネジメント育成にいかなる影響を与えたかである。

企業の施策を「組織」「研修」「人事制度」の視点で振り返ってみたい。

### (1) フラット化、長期採用抑制による段階的育成システムの崩壊

日本企業は組織構造を改革した。すなわち多階層組織からフラット化組織への構造変化である。その狙いは、ホワイカラーの生産性向上、意思決定プロセスの短縮、多数のハンコに象徴される責任回避体質などの払拭であろう。

組織効率はあがったかもしれないが、失ったものもある。その一つがミドルマネジメントへの段階的育成システムである。以前の多階層組織では、リーダーシップやマネジメントを実体験から徐々に学習していくシステムが機能していた。

まず若手社員は、新入社員の面倒を見ることから始まり、小さなチームのリーダーになり、係長として課長を補佐しながらマネジメントを学び、課長、部長と職責も権限も大きくなっていった。しかしフラット化し、特にミドルマネジャーまでの間、オペレーション業務だけを遂行する期間が長期化していった。

これと並行して、バブル期の大量採用とその反動による採用の手控えが長期化し、社内の人口構成はアンバランスとなり、いつまでも部下が配属されないといった特異な状況を生んだ。経験や体験からの学習機会の減少が、ミドルマネジメント候補生に与えた影響は多大なものである。

### (2) プレイングマネジャー化によるマネジメント業務の停滞

組織のフラット化やIT化と呼応して、メンバーの非正社員（有期契約社員）化が進み、ミドルマネジメントの仕事のやり方は激変した。ミドルマネジャー自身も業績目標を持つ、プレイングマネジャー化である。まさに悪貨が良貨を駆逐するがごとく、ルーティンワークがマネジメント業務を駆逐してしまった。また、パソコンに向かって業務をするのが当然となり、ミドルマネジャーもメールや資料作成に費やす時間が格段に増大した。管理スパンが拡大した結果、対話からメールベースのコミュニケーションへと変化した。業績達成が重要であるという会社側からのメッセージを受け、ミドルマネジャーの仕事はマネジメントの本質から離れていった。

### (3) 予算の削減による教育システムの変化

この時期に、研修予算を削減した企業が多く見られた。新任課長研修やステップアップ研修なども例外ではなかった。残された原資は、ビジネスリーダー育成を目指した選抜研修や、成果主義の普及定着を目指した「評価者研修」に配分され、多くのミドルマネジャーにとって、マネジメントの本質を学ぶ機会は減少していった。さらに徹底した評価者研修により、部下を見る目が親の目から評価者の目へと変化していった。

#### (4) 誤った成果主義（短期結果主義）の普及による思考、行動の萎縮

日本企業は、評価・報酬の体系を成果ベースへと大きく舵をきった。それまでの職務遂行能力を伸ばすことから目標成果・業績の達成に組織全体の価値観が移行した。導入企業は8割を超え、最も大きなインパクトを今回の問題に与えた。現在のミドルマネジメントへの評価としてあげた「短期業績志向」「将来展望の欠如」「挑戦意欲の低下」「人材育成放棄」などは、まさに成果主義の誤活用と無関係とはいえない。

この結果以下のような状況が見られた。

- ①長期的に人材を育成することは軽視され、日本企業の持ち味であったOJTは衰退した。例えば、評価項目として「部下の育成」と記されていても、そのウエートが10%以下の企業が5割弱あった（小会07年1月調査）。極言すれば人材育成を軽視してもミドルマネジャーは務まることになった。
- ②失敗が許容されなくなったという解釈を生んだ。目標の未達は収入減や降格につながるという不安が、成果（結果）がでる仕事のみを追求し、キャリアの形成や能力を伸ばすであろうリスクの高い挑戦的な仕事や、時間をかけてコツコツやり遂げるような地味な仕事は選択肢からはずされていった。
- ③好業績の人材に対してリスクをおかしてまで、人事異動をしたりプロジェクトに抜擢したりすることも控えられた。同じ業務を何年も回数だけを積み上げる保守的な人材配置が、ミドルマネジメントの成長を妨げた。

成果主義の負の部分の色濃く経験することによって、短期結果主義に適した仕事の進め方を身につけていった人材が今、ミドルマネジャーの主流を形成している。

## 2. 要因の源流を探る

バブル崩壊後、会社の存続をかけてトップマネジメントは荒療治を英断した。その結果、価値観を揺るがす大きな変化をもたらし、日本企業が大事にしてきた経営の根幹が、合理性の名の下に整理され、消失していった。

「人は資産である」という経営姿勢も例外ではない。「不良資産化した人材が非効率を招いている」「その原因が中位評価以下のミドルマネジャーである」「よってここにメスを入れるべき」といった議論が起き、先に見たような施策が採用された。ミドルマネジメントが機能不全に至るには、「上位評価のミドルマネジャー以外を人材あるいは資産と見なさなくなった経営姿勢」が源流にあったのではないか。

「ポストは次々に生まれ、収入も毎年向上する」という右肩上がりの経営も崩れていった。国民の生活レベルが目に見えて向上し続けている間、外発的動機付け（報酬・地位・生活水準の向上など）は有効に機能してきた。将来への希望や安心感を社員は持ち続けられた。しかし右肩上がりの経済成長が止まっても「なお外発的動機付けに頼り、その限界に気がつかなかった経営姿勢」も源流にあったと考えられる。

この章であげた要因や特定した源流は、多くの企業に該当するものであろう。では、今後どのような解決の方向性があるのかについて次章以降で述べる。

## 第3章 提言

### 1. トップがなすべきこと

- ・ トップとミドルの相互信頼が起点。トップ主導で取り組む全社課題である
- ・ 第一は善き土台づくり。次に人事制度、組織や研修の妥当性を見極める
- ・ 新たな挑戦課題は内発的動機付けの探求。キーワードは「自由と信頼」

ミドルマネジメントの強化は、腰を据え、全社で取り組む課題である。トップマネジメントの強い意志がなければ、施策は無力化する。

#### (1) トップとミドルの相互信頼

そもそも、ミドルマネジメントに焦点が当たったきっかけは、「わが社のミドルマネジメントは期待に応えていない。」という多数のトップからの発言だった。その後の小会による経営課題実態調査でも同様の結果が得られた。

経営者が自社のミドルマネジメントに対し不信、不満を抱けば、言葉にしなくても間違いなく彼ら彼女らはそれを感じ取っている。相互に不信感を抱いても何ら解決策は生まれない。現在のミドルマネジメントを担うべき世代を採用し、育成したのは紛れもなく現経営者である。そしてミドルマネジャーたちにとって、降格や早期退職勧告もありうる厳しい時代へと変化した。

まずは信頼をベースにした関係回復をトップマネジメント自らが図らなければならない。管理の基本を説き続けた、小会元副会長の畠山芳雄は、育成のベースは動機付けにあり、動機付けのベースは信頼感であるとした。彼らを本気で再生させるプロジェクトの出発点(=起点)はここにあると信じる。

#### (2) 組織の「ツボ」を押す

ミドルマネジメントの強化はまさに改革に匹敵する難事業である。目先の改善、例えば新たな研修の導入といったことだけでは大きな変化は起きない。一人ひとり変えるという積み上げも大事だが、変革を促進する2種類の組織の「ツボ」を押すことが肝要である。

一つは構築に時間を要するが効果が長期にわたり、汎用性もあるもの。すなわち経営に好影響を与える善き企業風土がこれに該当する。

もう一つは短期に構築でき、即効的な効果が期待できるが、副作用もありうる

もの。例えば評価・報酬制度、組織設計や研修などがこれに該当しよう。

経営層に期待されるのは、第一に風土構築の推進であるが、後者の妥当性を見極める心眼も同時に求められる。

善き企業活動には、善き風土（土台）が必須である。この土台が脆弱では制度改定や新たな研修も効果は期待できない。土台形成に必要な3要素とミドルマネジメント強化への期待成果は以下のとおりである。

- ① 企業理念、使命、ビジョンなど明確にし、浸透、徹底を図ること  
⇒ミドルマネジメントに、高い使命感、役割意識、将来期待が生まれる
- ② 学習する風土、成長重視の風土を創造すること  
⇒ミドルマネジメントに、成長意欲と部下育成マインドが生まれる
- ③ 公平、公正、透明性の高い風土を形成すること  
⇒ミドルマネジメントに、建設的な提案、挑戦心、信頼感が生まれる

この土台を産むのは経営者の肉声であり行動である。トップ自身の直接対話による熱の伝導が欠かせない。「言葉は言霊であり、その人の『心』や『魂』が自ずと表れる。」と京セラ創業者の稲盛和夫氏は説いている。（「アメーバ経営」日本経済新聞社より）

われわれが注目する仕組みとして、セブン・イレブンのFC会議、トリンプジャパンの早朝会議などを提示したい。それぞれがミドルマネジャーへのOJTであり、まさに経営を学ぶ「場」となっている。この善き土台の中でミドルマネジャーのみならず現場も継続的に鍛えられている。

言行一致なくは逆効果を招くといった反面教師的な例もある。

いつの時代のミドルマネジメントにも創造性やエネルギーは潜在的に備わっているはずである。要はこれらを顕在化させるマネジメントの有無が結果を左右する。しかし以下の例は、負の影響を与えるトップマネジメントの行動・思考パターンの典型例であろう。

部長、課長は一段上の階層の視点で仕事をするのが求められている。しかし、実態はトップ層も含めておのおのが、下の階層の仕事に介入し、その連鎖を蔓延させていないだろうか。中途半端な委任や権限委譲はミドルマネジメントのみならず現場の創造性やエネルギーの解放を結果的に阻害する。

もう一点は鑄型にはめた思考形成である。本来は社外に接点を求め、柔軟な発想や思考を売り物にすべきミドルマネジメントが、トップの意向を伺い続ける内に、思考停止状態に陥ってはいないか。あるいは出世のためにトップの意に逆らうような創造性の発揮を自ら放棄していないか。トップによる“異見”の排除は公平公正な善き土台づくりを阻害する。

もう一つの「ツボ」は、直接的に個人のモチベーションや価値基準に働きかける類のものであり、具体的には評価制度、報酬制度、研修制度、あるいは新たな組織創造もこれに該当する。トップがなすべきことは次の3点である。

- ①善き土台と各種制度の整合性の確認
- ②各種制度の環境適応性の確認
- ③各種制度に熱い血を通わせる旗振り役

「公平公正」や「挑戦」を謳う一方で、勇敢な敗者に対して懲罰的な評価や人事異動が存在している。不況脱出時に適合した制度のままで、攻めの時代に対応しようとしていない。必要を感じつつも制度改定は他社が動いてから。・・・このような状況をトップは放置することがあってはならない。

また研修においてトップがすべきことは、自分の想いを語り、参加者と対話すること。さらに終了時に研修成果の実践を参加者と直接確認しあうことである。一方的な講話では組織は動かない。

### (3) 新たな挑戦課題～「自由と信頼」による内発的動機付け

個の時代、多様性の時代といわれる今、内発的動機付けを柱に据えることが経営者にとって新たな挑戦課題となる。ミドルマネジメントが機能した背景として、外発的動機付けが果たした役割は既に述べた。しかし、その幻影をいつまでも追いつけていては、新たな時代に対応できない。

トップはモチベーションの源泉に関して常に考察し、自分なりの方程式を持つ必要がある。その重要なキーワードになりえるものが「自由と信頼」である。

内発的動機付けには、共感できる理念、果敢に挑戦して初めて到達する目標、そして自ら決定できる自由が必要である。中でも最も重要なのは自己選択の自由である。自らが選択したことによって、その課題は自分自身の問題（「自分事」）に昇華されて、自らの知識、経験そしてこれまで発揮されなかった能力までも湧

き上がってきて、最善の方法を編み出す。そして自らの責任においてその完遂を誓う。信頼して自由を与えることによって、無限の可能性を引き出すことが可能になる。

理念は理解するものではなく、心がワクワクするものでありたい——（好き）  
目標は達成したときのことを思うと嬉しくなるものでありたい——（楽しい）  
自分が欲することに取り組める自由な環境でありたい————（やりたい）

われわれが調査研究の対象としたブラジル・セムコ社、京セラ、ゴアテックスで有名なアメリカ・ゴア社およびジャパングアテックスの4社から学んだものは「自由と信頼」のマネジメントである。おのおのの創業者は、内発的動機付けの学者としてもひととき異彩を放つ。4社に共通するものは「自由と信頼」がベースとなった組織設計や裁量権の完全な委譲（信任）である。ただし自由放任という意味ではなく「理念の徹底」「個人の主体化、自立化」「成果の見える化」に裏づけられた「自由と信頼」であることは言うまでもない。

トップ自らが、このような環境を創造することによって、ミドルマネジメントの創造性とエネルギーは解放され、パフォーマンスが発揮されるものと信じる。



## 2. チーム型組織と新しい時代の働き方の創造

- ・ これからの組織はチームの集合体へ変化する
- ・ ミドルマネジメントの役割は連結器からチーム型組織の経営者となる
- ・ 地位や報酬でなく仕事の面白さを動機付けにすべきである
- ・ 新しい働き方のモデルとして社内プロジェクトスタ制度を提案する

ミドルマネジメントがいきいきと活躍し、業績も社会的評価も高い企業とはどのような姿だろうか。社会環境が変化している中、組織のあり方は変わり役割も変化してくる。

### (1) チーム型組織とミドルマネジメントの役割

企業組織は、現場レベルの少人数からなる数多くのプロジェクトチームの集合体となる。チームとなることにより、目標とその達成度も明確になり、自由の付与（大幅な権限委譲）も容易になる。そのときチームは小さな経営組織の機能を持ち、ミドルマネジメントはその経営者（CEO）となる。

経営者となったミドルマネジメントはこれまでの連結器（リンクピン）の役割を卒業して、「成果のマネジメント」（経営者としてステークホルダーとの公約を果たすこと）と「変革のマネジメント」（継続的な成長の仕組みを構築すること）が求められる。図表3-1はそのイメージ図である。

図表3-1 プロジェクトチームを基礎においた組織像

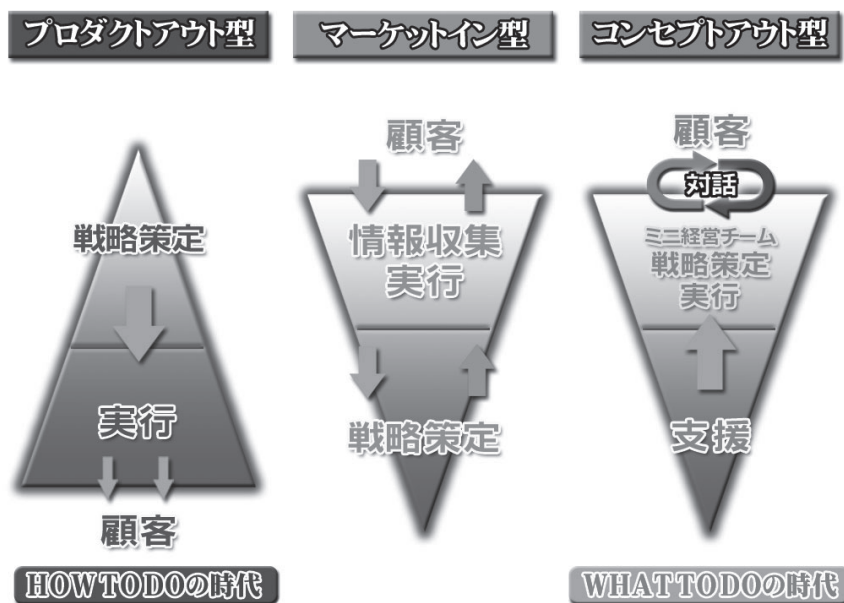


経営の存続にはコミットした目標を必達する成果のマネジメントは言うまでもないが、連続的に将来の事業やビジネスモデルを生み出していく変革のマネジメントを同時に追及することも欠かせない。戦後史上最長の景気拡大期といわれながら成長の持続性に一抹の不安感が漂っているのは、変革にかける比重が軽くなっていることを誰しも感じているからではないだろうか。変革のマネジメントの出発点は現場にある。しかし、市場のニーズに対応する製品・サービスを生み出すマーケットインだけではこれからのグローバル競争に勝ち残っていけない。

顧客自らが気づいていないニーズを新しいコンセプトとして提示していく力が必要で、野田稔教授が提唱する「コンセプトアウト」の時代へ突入していくのである（図表3-2参照）。顧客との対話から次なる未知のコンセプトを紡ぎ出すためには、意思決定者は現場の息遣いが感じられるところに位置することが必要になり、チーム型組織へ移行するのである。

同時にこの組織はメンバーの責任（感）を醸成する。組織を小さくしてその場で決定することによって、意思決定に参画する人数は飛躍的に少なくなる。ロジャー・マーティンが「責任量一定の法則」と唱えているように、参画した人数が少ないほど一人ひとりの責任（感）は大きくなる。

図表3-2 マーケットイン型からコンセプトアウト型へ  
（野田稔教授提供の資料をもとに作成）



これらの役割を果たすには、人材をはじめとする資産をしっかりとマネジメントすることが必要である。人材を育成するという役割に加えて、異質・異文化を取り入れてより高次なものを創造する多様性マネジメントも必要になってくる。さらに企業の社会的責任が厳しく問われる傾向はさらに増し、この責任を常に果たし続けることが求められる。全社そのものは大きな組織であっても、実際にこれらの責任を果たすのは現場でありチームである。具体的にはチームの CEO としてミドルマネジメントがその任を担うことになる。これからの時代にミドルマネジメントが果たすべき役割は以下の5つである。

1. 成果のマネジメント
2. 変革のマネジメント
3. 人材のマネジメント
4. 多様性のマネジメント
5. 社会的責任のマネジメント

このチーム型組織を構築するうえで重要なポイントは以下のとおりである。

#### ① チーム編成のルール化

それぞれのチームに、ゴールと達成期間を明示し、経理上のアカウントを設定する。使用できる経営資源を明示し、予算管理を可能にすることが第一歩となる。チームの責任と権限が明確となる。とりわけ重要なことが“権限の明示（自由の付与）”であることは言うまでもない。チーム編成（メンバーアサインメント）を可能にするためにも、社員一人ひとりの時間単価を明示する。これによって一人ひとりが生み出す付加価値が明確になり、「働いた分だけ個人の売り上げが上がる」仕組みができあがる。こうすることにより根拠のない人材の囲い込みを防ぐ効果が期待され、同時に厳しさが組織に浸透する。

#### ② サンセットルールの明確化

柔軟性を求めるために構築したチームも、むやみに存続するようでは結局固定的な組織となってしまう。ゴールを設定し、達成とともにチームが解散する、ある一定の基準を満たせなかったら解散する、といったチーム解散ルール（＝サンセットルール）を構築すべきである。

### ③ 組織求心力の仕組み化

ビジョン・理念、行動規範・価値観といった、組織の求心力を高める要素を確立し、これの浸透を図る必要がある。チーム型組織はともすると遠心力が強く働きすぎ、協働が阻害される危険性があるからである。

#### (2) ミドルマネジメントのキャリアイメージ

チーム型組織はミドルマネジメントに対して経営者の役割を求めることによって、経営者マインドを醸成していく。グループ経営化や海外現地法人設立が進む中、企業はこれまで以上に経営者の数の確保が必要になってきており、チーム型組織は経営者のインキュベータとしての期待も大きい。

しかし経営者への道は、全員が歩むものではない。ミニ経営チームの CEO として経験を積みながらも一つのポジションに固定されると、モチベーションの停滞をきたしてしまう。成長曲線が横ばいになる前に新たな挑戦の場が必要となる。5～7年で成長曲線は完全に止まってしまうという説もある。前述の畠山芳雄は「3年一仕事」という言葉で次々と新しい課題へ挑戦する管理者像を説いてきた。ローテーションは短期的には非効率な点があり、経営が苦しい時期に棚上げにしてきた企業も多いが、ミドルマネジメントの育成と動機付けの点からも欠かせない組織運営術の一つである。

図表3-3 ミドルマネジメントのキャリアイメージ



ポストに限りのある中で、専門性をいかした高い独立性を求める人もでてくる。このようなミドルマネジメントの創造性とエネルギーを解放する仕組みを、われわれはプロジェクトスタと名づけて提唱する。

### (3) プロジェクトスタ化の推進

プロジェクトスタとは、イタリアのいわゆる熟練技術者である。彼らは日本の熟練工とは異なり、企画開発から生産、販売、マーケティングに至る、ビジネスプロセスのすべてに関与する”超・多能工”である。ただの技術者にとどまらず、自らのアイデアをビジネス化し起業した、企業のプロジェクトをこなすプロフェッショナルである。肩書としてはコンサルタントを名乗ることが多く、イタリアにおいては、社会的に確立された専門職である。日本語にない概念であるが、あえてほかの言葉に置き換えると“独立系プロジェクトマネジャー”といえる。プロジェクトスタの方に、なぜこの道を選んだかを聞くと、口をそろえて「面白い仕事、挑戦的な仕事にめぐり合えるから」と答えた。「独立したほうが挑戦的」が彼ら彼女らの基本思想である。

いっぽう、わが国はいかがであろうか。専門性向上が叫ばれ、管理職と専門職の二本立てのキャリアパスが選べる、デュアルラダー制度が導入された企業も多いが、実態は管理職ポストに就けなかった人が、やむをえず専門職となっている例が多いのではないだろうか。社内でも、ライン管理職であることのほうが高く評価され、自ら求めて専門職に就こうとする人は少ない。(注：ただし、最近ではライン管理職、とりわけ課長職が“多重責務化”し、あまりの激務と責任の重さゆえ敬遠されるために、見かけ上専門職志向が高まっている会社もある。しかし、これは本来の専門家志向ではない。区別して考えるべきである。)

バブル入社的大量採用組がミドルマネジメントレベルになり、深刻なポスト不足が生じることは目に見えている。ごく一部の「ポスト勝者」と大量の敗者という組織は非活性化を招こう。なすべきは、ポスト提供という形の外発的動機付けによらない新たな動機付け・組織運営モデルの構築である。われわれが提唱したいのは、イタリアのプロジェクトスタのような、「社内の地位ではなく、仕事の面白さに動機付けられるプロフェッショナル」の育成と、彼ら彼女らを“カッコイイ”と評価する組織文化、社会の風潮の醸成である。

わが国においては当分、会社組織中心の社会が続くであろう。そこで、われわれが求めるのは、「社内プロジェティスタ」の確立である。社内プロジェティスタとは、社員としての身分はそのままに、ラインに所属せず社内もしくはグループ内で自由にプロジェクトを提案し人を集めてこれを遂行したり、逆にどこかの部署から請われるままに社内のプロジェクトチームをリーダーとして率いたりするような人材である。現在でも新規事業開発のチームリーダーであるとか、社内ベンチャーを立ち上げた人材はごく少数、例外的に存在する。しかし、そのようなマイノリティーではなく、ある程度の人数ボリュームを持ったうえで認知したい。できることなら、ポスト管理職よりも、むしろ社内プロジェティスタのほうがクリエイティブでエキサイティングな仕事ができるという意味で、若手社員の憧れの対象になるようにしたい。

そのようなパラダイム構築のための方策を以下に提示したい。

- ① 社内プロジェティスタ資格の策定
- ② プロジェクトマネジメント能力、組織変革リーダーシップ能力の育成
- ③ ロールモデルづくり、社会的認知の確立（社会への積極的発信）
- ④ 人材市場の確立、独立支援の仕組み構築

#### ① 社内プロジェティスタ資格の策定

社内プロジェティスタを正式な資格として認め、昇格要件、権限、育成プロセス、評価と処遇の仕組みなどを明示すべきである。ポスト管理職の補完人材というよりは、むしろ社内プロジェティスタがファストトラッカーであると定め（ある程度のボリュームは欲しいものの）、いたずらに数を追わず、質を確保すべきである。

#### ② プロジェクトマネジメント能力、組織変革リーダーシップ能力の育成

まずは全員に対してプロジェクトマネジメント能力、リーダーシップ能力の開発が必要となる。多くの社員がリーダーシップ発揮体験を積む中で、次第にこの能力に長けたものがあぶりだされてくる。全体に対しての能力開発を促進することにより、頂点である社内プロジェティスタが育成されるのである。

### ③ ロールモデルづくり、社会的認知の確立（社会への積極的発信）

早い段階で社内プロジェクトスタのロールモデルをつくりたい。社内プロジェクトスタの活躍を記録し、これを社内外に発信する必要がある。社内プロジェクトスタが企業のヒーロー・ヒロインになり、その活躍が伝説化するとき、若年層にもキャリアパスのターゲットとして認知されることになる。また、この社会的認知が社内プロジェクトスタ自身の動機付け要因になる。社会的認知を確立するには、小会のような社会的に中立な機関が中心となり、一種のムーブメントを引き起こす努力が必要と考える。

### ④ 人材市場の確立、独立支援の仕組み構築

社内プロジェクトスタが十分に定着した暁には、イタリアと同様に、プロジェクトスタ人材の人材マーケットが求められることとなろう。社内プロジェクトスタ人材は外部との接点を多く持つ経験を重ね、優秀であればあるほど、「次はわが社のプロジェクトをマネジメントして欲しい」と要望されることとなろう。売れっ子のコンサルタントと同様である。

このような状況において企業には、いたずらに引き留めることなく、むしろ独立を支援するくらいの度量を見せてもらいたいものである。既にわが国でも「人材輩出企業」として評判の高い企業には、最優秀の学生が数多く応募しており、優秀な社員の退職は多いものの、業績に陰りは見られない。

プロジェクトスタ化の推進は、ミドルマネジメントの再活性化を目指す新たな職務開発・役割開発だが、同時に従来階層型組織へのアンチテーゼでもある。そもそも、ミドルマネジメントの抱える問題は従来型の固定的な階層組織の限界に起因するものでもある。右肩上がりの量的成長も、人口規模の拡大も望めなくなった今、「いずれは人の上に立つ」ことを動機付けの源泉とするパラダイムは存在しえない。仕事そのものの面白さ、すなわち内発的動機付けを源泉とするパラダイムに転じることが必要である。プロジェクトスタ化の推進は、その一つの姿を描いたものである。“偉くなること”の動機付けの世界から、“面白い仕事をする”動機付けの世界に、できるだけ早く舵をきるべきである。

### 3. 育ちの場の提供

- ・ミドルマネジメントが主体化していく仕組みを作りこむ
- ・係長制をミドルマネジメントへの成長の場として復活させる
- ・気づきの研修を通じて自信と誇りを持たせる
- ・短期結果主義から長期的な成長を促す成果主義へ改革を断行する

現在のミドルマネジメント層にも意識改革は必要である。グローバル化は日本語の壁を崩壊させる。自分の仕事が英語ベースになれば、オフショア化やポストへの外国人の進出が現実味を帯びてくる。さらには海外への本社移転や海外企業からの買収も一気に進展する可能性がある。企業やトップへの依存が強く、心の成熟度が低いままでは危うい。意識の成長があつてこそこの時代である。ミドルマネジャーは被害者意識を払拭し、仕事や役割を創造する主体にならねばならない。

#### (1) 主体化の創造

成長には自由と信頼が不可欠であることは述べたが、誰にでもすぐに自由と信頼が与えられるわけではない。ミドルマネジメント自身が業務に主体的に取り組むことが求められる。主体化するには2つのプロセスがある。日常的に主体化を促す働きかけと修羅場の設定である。

##### ① 日常的に問い続ける

主体化は言われてできるものではなく、常に自分自身が何をしたいのかを問うていないとできない。Howではなく自分にとってのWhat探しである。このプロセスを個人任せにするのか、組織として促進するのかで結果が大きく異なる。強い組織には必ずといってよいほど、一人ひとりにWhatを問う口癖のような言葉が息づいている。

「なぜ？」を5回繰り返すことの重要性はよく言われるが、本当に重要なのは真因にたどり着いたとき、「で、どうしたらいいと思う？」と次のアクションを聞くところにある。問題に対して自分で解決策を編み出して行動するまで仕向ける、ここまで徹底して強い体質をつくれるのである。「なぜ？」で終わっては、問題は解決しない。



ほかにも、「で、結局何をやりたいの?」とか、「これのどこがオリジナルなの?」とみんなが口癖のように問いかける企業は強い。経営者が変わっても創造性をDNAとして継承している企業では、このような主体化を促す本質的な問いが誰の口からも無意識にでるほど浸透しているのである。

## ② 修羅場での一皮むけた経験

さらに主体化を決定的にするのは、取り組んだテーマが困難を極めながらも自らの力で克服し、目標に到達したときの喜びと誇りである。そのためのステージが修羅場である。いわば、二階に上げてはしごをはずして火をつけるのである。二階に上げるというのは、困難で重要な職務に任命するということに相当する。優秀な人材が毎年目標を上回る好業績をあげているならば、当人にとっては巡航運転をしているにすぎない。そのような人材は二階に上げる必要がある。

次にはしごをはずして退路や逃げ道を断つ。会社の行動としては人事異動や転籍などに相当する。元には戻れない状態を上司や会社があえてしかける必要がある。そして最後に火をつける。会社行動で説明すれば、当人に責任を任せるということに相当する。ここまですればいやが応でも主体化されるのである。

修羅場での体験は、学習を継続して促進する効果が高い。なぜならここでは業務に没入せざるを得ない状況であり、そのような状態の中でいわゆるフロー体験が出現する。フロー体験とはチクセント・ミハイ教授が言っている「全人的に行為に没入しているときに人が感ずる包括的感觉」のことである。この状態においては、雑多な周辺の考えや判断が消え去り、目の前の客体にのみのめり込んで、客体と主体が融合して、客体に対する深遠な洞察を得ることがあるといわれている。当人にとっては、そのようなフロー体験を通して、大きな学びがあったとあとから実感するものなのである。つまり一皮むけた人材に生まれ変わっていくことが可能になる。

## (2) 組織の創造

これらの主体化をベースにミドルマネジメントの力を最大限発揮させるには、組織もそれに応じたものを創造しなくてはならない。先に、述べたように、環境に応じて自在に改編される小さなチームの集合体となる。ミドルマネジメント個人へのしかけと組織という器と双方から働きかけていくのである。

すべての企業が一気に小さな経営チームの集合体へ移行できるわけではない。しかし、そのような企業でも自由と信頼をベースにして、ミドルマネジメントたちの創造性とエネルギーを解放することは必要である。とりわけ、新しい事業を起こすような創造性を求めるのであれば必須であろう。富士ゼロックスで生まれた既存の組織にとらわれない事業創造活動が発展し、「バーチャル・ハリウッド協議会」というコンソーシアムも結成されている。組織は生き物であるから、常に環境変化の中で適応していく。このような動きが徐々に広がり、大きなうねりとなることを期待したい。

### (3) 係長制の復活

ミドルマネジメントはミニ CEO であるから、ローテーションによりいろいろな角度からの視点を身につけておくと同時に、人をリードする（支援する）経験が重要である。ここであえて、係長制の復活を提唱したい。フラット化により部下や後輩を指導するという経験の場が剥奪されているのである。古来より修行の道筋を表す「守破離」という言葉があるが、ビジネスパーソンとしての基礎を現場体験の中で構築する「守」の時期、係長として部下・後輩を指導する「破」の時期を経て、一人前のミドルマネジメントとして「離」に到達する。守・破・離のステップを踏むことが一人前のミドルマネジメント育成の道順なのである。

同時にそのためには学習も必要である。ドイツの工業マイスターは熟練工というイメージが強いが、その実態は初級管理者でありミドルマネジメントである。専門分野の技能は必須であるがそれだけで工業マイスターになれるわけではない。1年から2年、管理者としての学習をして、国家試験に合格した者が有資格者となり、工業マイスターとしての任命を待つのである。1～2年の学習期間の実に3分の1は人の管理について学ぶ。日本企業は教育に熱心だという認識があるようだが、この点を見ると甘いと言わざるを得ない。特に Off-JT を軽視する傾向を改める必要がある。まず、マネジメントの基本を Off-JT で学び、係長として経験を積む。そして認められたものがミドルマネジメントになるのである。

### (4) 気づきの研修の創造

ミドルマネジメントとしてマネジメントの現場に立ったあとも、自分を磨いて

いくことは欠かせない。ミンツバーグ教授の言葉にあるように「マネジメントは経験の科学」であり、経験を通じてスパイラルアップしていく。最も効果的な学習方法は、自らの経験に学ぶことである。ほかのミドルマネジメントと一緒にになり相互の経験を交流する中で、自分の経験を客観視することができる。自分の一皮むけた経験を他人の目を通して見つめなおして自分に自信と誇りを持ち、マネジメントスタイルを自覚することが大きな飛躍となる。同時に同じような経験を持つ同僚からも学ぶことができる。研修の場でも主人公は自分なのである。

#### (5) 人事制度の創造～明日のための成果主義～

前にも述べたように、短期結果主義はミドルマネジメントの育成を阻んできた。しかし、われわれはそれを理由に成果主義そのものを否定する立場にはない。目先の緊急避難的な経営状況をクリアしたにも関わらず、いまだに短期結果主義の色合いが濃い評価制度を継続しているならば、長期的な成長を促す成果主義への脱皮を呼びかけるものである。「暗」の時代の成果主義から、「明」の時代の成果主義へと転換を図るのである。

そもそも今期の業績は誰の成果であろうか。顧客との信頼関係や納入企業との協力関係、現場の技術力など、一朝一夕でできるものではなく、今期を含めた過去の遺産であるといえる。今期の業績100%評価から、今期の業績50%・将来の業績50%というように配分を変えて社員の視線を先に振ることも重要であろう。

事実、プロセスのみを評価するという企業もある。目指す方向性として目標を設定するものの、目標をどれだけ達成できたかではなく、どういう行動をとったかというプロセスのみを評価するのである。半年や一年という区切りでの結果(数値)のみに目を奪われて本質を見失わないためである。

この方法は、あいまいでも生ぬるいものでも断じてない。業務そのものの評価であれば、やったかやらなかったかは、逃れようもなくすべて本人の責任としてかかってくる。これならば未知の業務にもチャレンジできるし、新しい困難な業務に取り組むことが高く評価される。しかも結果は問われないので、最善の方法を考え、最大の努力をしようとする。本人も上司も新たな業務にチャレンジすることで、業務をカイゼンし、新たな分野を切り開き、能力を開花させていくこと

が継続的にできる成果主義である。その結果としてミドルマネジメントが育成され、組織全体が進化していくことが可能なのである。

さらに付け加えるならば、未知の課題へ果敢に挑戦するにはチャレンジを是とする風土が大切である。前述のような評価制度の創造とともに、挑戦したうえでの失敗を是認するメッセージをトップから発することが重要である。GE はいつの時代もストレッチな目標を掲げてチャレンジしているが、社内では「一度や二度の失敗に臆することなく、目いっぱい挑戦して来い (Take a Full Swing … GE Can Miss a Swing or Two!)」という言葉が定着しているそうである。他社より挑戦的な社員が集まっていると思われがちな GE でも (あるいはだからこそ)、セーフティネット的に失敗を許容する風土が培われているのである。

以上が経営革新にむけた提言である。ミドルマネジメントはわが国労働人口の多くを占めており、彼ら彼女らのモチベーションの向上と能力の発揮はそのまま日本国の活力向上にも直結する。国家的大改革ともいえるこの課題に、今こそ経営者とミドルマネジメントが一体となって取り組むときである。

## 第4章 日本能率協会が取り組むこと

産業界が共同してミドルマネジメントの強化に取り組むことが、日本の成長に大きく貢献すると信じる。しかし、企業努力だけを強いることが本意ではない。企業の施策には限界があり、公益団体として小会もその一翼を担わなければならないと考える。

### 1. ミドル・イン・ミドルのための動機付けの「場」の開発

この提言で、中位評価のミドルマネジメント（ミドル・イン・ミドル）を元気にすることの重要性を説いた。彼ら彼女らが生み出す成果が企業の基盤となっていることは言うまでもない。しかし多くの企業では、彼ら彼女らをモチベートし続ける効果的な打ち手を見いだせないままである。例えば、新任時の研修は行うものの、その後、特に“ミドル・イン・ミドル”は研修の空白域となっているのではないか。

われわれは、必ずしも研修といった形式に頼ることなく、効果的に“ミドル・イン・ミドル”のモチベーションを高める「場」の開発に着手している。

### 2. ミドル・イン・ミドルを見直すプロジェクト

われわれも含め、企業やマスコミはハイパフォーマーに焦点をあてすぎたことを反省する必要がある。企業の将来を担う一群として、高い報酬や手厚い研修による動機付けには意味があろう。しかし、彼ら彼女らの活躍を陰で支えるミドル・イン・ミドルの存在を忘れてはならない。これは技術者と技能者の関係にも酷似している。現在、2007年問題に直面し、技能者の特集記事があふれているが、本来はもっと早くこのムーブメントを興すべきではなかったか。ミドルマネジメント問題も同様で、ミドル・イン・ミドルの地道な努力を称賛する文化を、日本全体で共有する必要があると確信する。具体的には小会の機関誌にて活躍するミドル・イン・ミドルを継続して紹介し、彼らの誇りや使命感を広く知らしめるとともに、各種機関、各企業にも呼びかけて活動の輪を広げてゆきたい。

### 3. 3軸経営強化への研究継続

冒頭で日本企業は3軸経営の構築を目指すべきだと説いた。経営者の関心がミドルマネジメントにむけられているが、日本全体では現場力の低下が着実に進行

している可能性が高い。海外での現場も含めて、その維持向上に焦点をあてた研究は喫緊の課題である。さらに真の戦略プランナー足りえるトップマネジメントチームの育成強化についても、日本企業は模索を続けているのではないか。3軸経営の構築を支援するために、今後も研究を継続し、その成果を広く公開していくことがわれわれの使命である。

## 研究メンバー

社団法人日本能率協会

---

経営研究所

所長                    村橋 健司

主席研究員          重光 直之

多摩大学

---

経営情報学部    大学院    経営情報学研究科

教授                    野田 稔

経営情報学部

助教授                浜田 正幸

(所属・役職は2007年3月時点のもの)



無断複製転載を禁ず

---

JMA2007年経営革新提言

## ミドルマネジメントの復権と創造

---

社団法人日本能率協会 経営研究所

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22 電話03(3434)6211(大代表)

URL : <http://www.jma.or.jp/>

---

2007.3.2