

## 3-3 ミドルマネジャー育成



### Worksはどう語ってきたか

#### 事業環境の変化を受けて、 ミドルマネジャーの役割も変化してきた。 「多重債務」から解放するため、分業化を進めよ



現場と経営層の結節点であり、日本企業の要であると位置づけられてきたミドルマネジャー。過去の成功体験や経験則が通用しない正解のない時代に入り、環境の変化を受けてマネジャーの役割も変化すべきだと、Worksはバブル崩壊後、比較的早い段階で指摘した。単なる現場の監督者ではなく、経営的な視点を持ったマネジャーが求められており、マネジャーは企業革新の中核として、新たな意味や価値を創造する役割と位置づけた(1997年12号「脱皮するミドル」)。

さらに2000年代半ば以降、バブル期の大量入社組がマネジャーになる時期に

差し掛かり、数度にわたってミドルマネジャー問題を取り上げた。

まず注目したのは、彼らの育成における省察や内省が果たす役割についてだ。これまでを振り返り、残りの人生で何をなすべきか深く省察することが新規事業の創造や人材育成への関心に結びつく。

経営学の泰斗であり、IMPMという国際的なマネジャー養成プログラムを展開するヘンリー・ミンツバーク氏は、検討、調査、分析、総合、結合を通じて「ある出来事の自分にとっての意味をじっくり慎重に考える」という、「経験に基づく省察」が、IMPMの中核であると説明する。

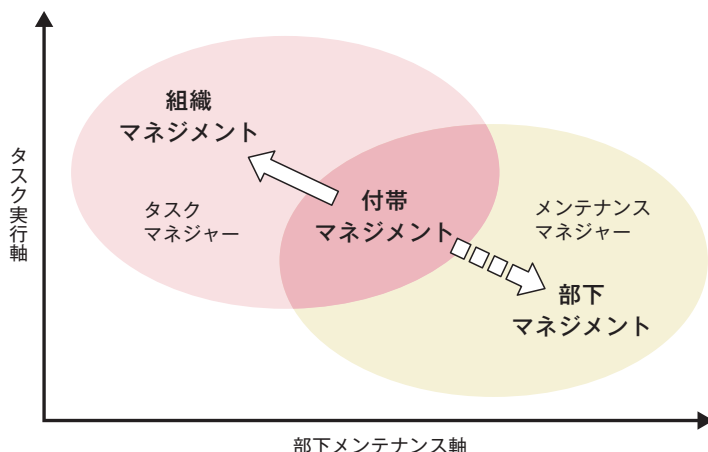
「出来事の意味を理解して初めて経験と呼べる。今のマネジャーに必要なのも、落ち着いた環境で出来事を省察し、経験と呼べるものにする」と、「(プログラムでは)参加者は内省することの重要性を学んだ後に、自分の働き方やコンピテンシー、自分の周りで起きていることについて実際に内省する。まず内面に着目し、次に外面に目を向けることで、見なれた物事を別の角度から見ることを試みる」といった言葉を紹介した(2007年81号「ミドルマネジャーの省察」)。

#### マネジャーを襲った 3つの波の影響とは

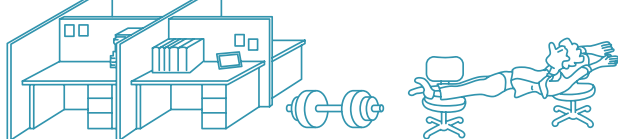
バブル崩壊後の“失われた10年”には、日本企業を「フラット化」「成果主義」「プレイヤー化」の3つの波が襲った。それらがミドルマネジャーの役割にもたらした変化を分析し、ミドルマネジャー育成の改革案を提示した(2007年『ミドルマネジャーを解放する3つの提案』)。

まずフラット化で組織の階層数が減り、ミドルマネジャーも自ら成果をあげることが求められるようになった。一方で中途半端な権限移譲はミドルマネジャーの役割変化と多忙をもたらした。成果主義のもと、組織業績に加えて個人業績の達

#### ■タスクマネジャーとメンテナンスマネジャー



出典：Works Review 3号(2008年)所収 「ミドルマネジャーの役割再設計」



私の結論 金井 壽宏氏 神戸大学大学院 経営学研究科 教授

本コラムの関連動画を [www.works-i.com/works20/](http://www.works-i.com/works20/) でご覧いただけます。

## 「ミドル」「省察」「マネジャー」。 3つのキーワードから考える

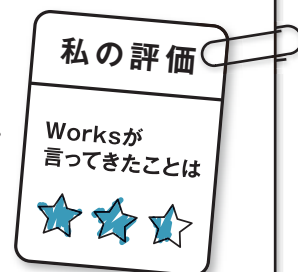
「ミドルマネジャーの省察」。この特集タイトルはいいなと感じています。ミドルマネジャーについて考えるにあたって重要である3つのキーワード、「ミドル」「省察」「マネジャー」を、すべて含んでいるからです。

ミドルを日本語でいえば中年ですが、どうもこの言葉にはネガティブなイメージが付きまといまいます。「中年太り」という言葉がありますが、スマートな中年も多いにもかかわらず、「中年スリム」という言葉がないのはなぜでしょうか。「中年のいやらしさ」とは言いますが、「中年の清々しさ」というフレーズはあまり聞いたことがありません。20代の若者に比べれば、確かに老化が進んでいる中年ですが、かなりの経験を積んできた一方で、まだまだ新しいことに挑戦するエネルギーも残っています。暗い面にばかり目が行くが、明るい面もある。「若さと老いのバランスの折り合いをつける」というのが、実はミドルの発達課題なのです。まだ若さと豊かなエネルギーを秘めているのに、若すぎるときと違って、十分に深い経験をくぐってきている。すべてのミドルではないものの、そうした点が、ルックス=見え方でなく、働き方と生き方でのミドルにおける積極的側面です。

人生80年をマラソンにたとえるなら、40歳から45歳にかけては、ちょうど折り返し点にあたります。どんなに過去を振り返らない人であっても、折り返し点に差し掛かれば「ここまでの走りはどうだったか」「このままのペースでいいのか」「どのくらい

余力があるのか」「どういう走り方が自分らしいのか」「そもそも、いくつまで走り続けるのだろうか」などと考えるもの。残る人生をどう生きていくのか、省察が重要になる時期なのです。ミドルマネジャーだからマネジメント研修、ではなく、「自分にとってライフワーク(生きた証ともなる仕事)は何か」を省察し、まだならそれを展望することを、ミドルを対象とする研修のテーマにしてみてもどうでしょうか。

省察の結果、本当はやってみたいけれど今まで取り組めていなかったことや、かつてとても好きだったけれど、しばらく離れていることを思い出し、それらをより高い次元で実現していく。そのようになれば、人生の後半戦は素晴らしいものになるはずですが、なかには、「ライフワークの実現には人を巻き込み、組織をつくる必要がある」「組織づくりの過程で、人を育成する面白さに目覚めた」という人が出てきます。そういう人がゼネラルマネジャーとなり、小さな事業部の部長、事業部門長、さらには役員を目指すようになればしめたもの。「ミドル」「省察」「マネジャー」という3つのキーワードは、このようにつながっていくのです。



成も強く求められ、現場での実行重視や部下育成、マネジメントの形骸化につながった。行きすぎたプレイヤー化は、チームの協働とマネジャーとしての課長の役割を奪ったとまとめている。

そのうえで、ミドルマネジャーを多重債務から解放し、中長期でじっくり育成するため、①組織マネジメントを役割の中核とするタスクマネジャーと、部下マネジメントを役割の中核とするメンテナンスマネジャーに課長を分業化する、②

ミドルマネジャー、シニアマネジャーについて役割と選抜条件、重点育成ポイントを統合する、③係長の復活でマネジメントのトレーニング機会を提供する、という3つを提案した。

### そして今、こうとらえる

#### 難しさが増している プレイヤー化問題

ミドルマネジャーにおいて大きなテ

ーマの1つは、プレイヤー化だと、私たちはとらえてきた。プレイヤーの要素を担ったままマネジャーに昇進することは、高度プロフェッショナルからマネジャーへの移行がスムーズに行われる利点がある。一方で、昇進時はマネジャーとして成長するトランジションの機会となるところがそのようにならず、シニアマネジャーへのステップが踏めないという問題がある。マネジャー育成をトランジションという切り口からとらえ直したい。