



# ミドル マネジャーを 解放する 3つの提案

# すべては、ミドルマネジャーの元気のために

日本のミドルマネジャーとは輝かしい存在でした。

企業の創発的動きの原動力でした。

ところが今はその輝きが失せ始めています。

その疲弊ぶりが問題になっています。

その要因としては以下の4つが考えられます。

- ① ミドルマネジャーの能力が低下した
- ② ミドルマネジャーに対する期待役割が変化した
- ③ ミドルマネジャーが能力を発揮しにくい環境になった
- ④ 以上3つの複合的要因

ミドルを鍛えれば済むのでしょうか。

いや、それはあまりに安易な考えです。

彼らとてしかるべき基準で管理職として選抜されたエース級の人材です。

個人の能力不足うんぬんを指摘するのは

問題の解決を遅らせることになりかねません。

むしろ、ここ十数年の環境変化が与えた影響を検証すべきだと思います。

積み重なった役割でがんじがらめになったミドルマネジャーを解放することで、

かつての輝きを取り戻すことができないだろうか。

そのような思いでプロジェクトは始まりました。

しばし、ミドルマネジャーについて一緒に考えてみませんか。

# 失われた10年を振り返る

バブル崩壊以後、日本企業の人事施策はどんな流れを辿ってきたのでしょうか。それは、職場、そしてミドルにどんな影響を及ぼしたのでしょうか。

終身雇用・年功序列・企業別組合を総称した「三種の神器」。アメリカ人、アベグレンによってその存在が発見され、労働省次官の松永正男が名づけ親であるこの言葉は、一時、世界中から賞賛された日本的経営の根幹を表すものでした。

ところが今はどうでしょう、バブル崩壊から10数年を経て、ほとんど耳にすることがなくなってしまいました。

終身雇用については、最近少し復活の兆しはあるものの、流れとしては否定的論調が強く、それに代わって称揚されるのが「キャリア」です。日本語にすれば職歴ですが、キャリアという英語になると、会社に依存しない、自律的人材という意味が込められています。

年功序列に代わって、一時期、さかんに言われたのが「ジョブベสต์・ペイ」、いわゆる職務給です。年齢や勤続年数ではなく、欧米のように、仕事そのものに基づいた賃金システムを、という主張であり、特にホワイトカラーへの導入にあたっては困難が予想されるものの、ある部分は合理性があるものでした。

企業別組合については、組織率がつるべ落としのように低下、現在は2割を切るありさまで、組合の存在そのものがマイナーなものとなってしまいました。組織率低下の主な要因は組合に入れない、パートや派遣などの非正規社員が増えたことです。その割合は現在、全労働者の3分の1にまで達しています。

こうした非正規社員をうまく活用するための論理が「人材ポートフォリオ」でした。1995年、日経連が、①長期蓄積能力活用型、②高度専門能力型、③雇用柔軟型の3つに労働者を分けた「新時代の『日本的経営』」を発表しましたが、まさに③に対応するのが非正規社員です。

キャリア、職務給、人材ポートフォリオだけではありません。バブル崩壊後の10数年は、コンピテンシー、ヒューマンリソースマネジメント、インテレクチャルキャピタル、バランススコアカード、戦略的人事など、欧米由来の管理手法や考え方を取り入れるのに日本企業が躍起になった時期でした。

日本企業をして、ここまで、欧米、特に米国企業礼賛に向かわせたものは何だったのでしょうか。業績が悪化するなか、コスト削減が絶対課題であったことが影響していることは間違いありません。沈んでいく日本企業に対して、わが世の春を謳歌していたのがITや金融に特化した米国企業だったのです。

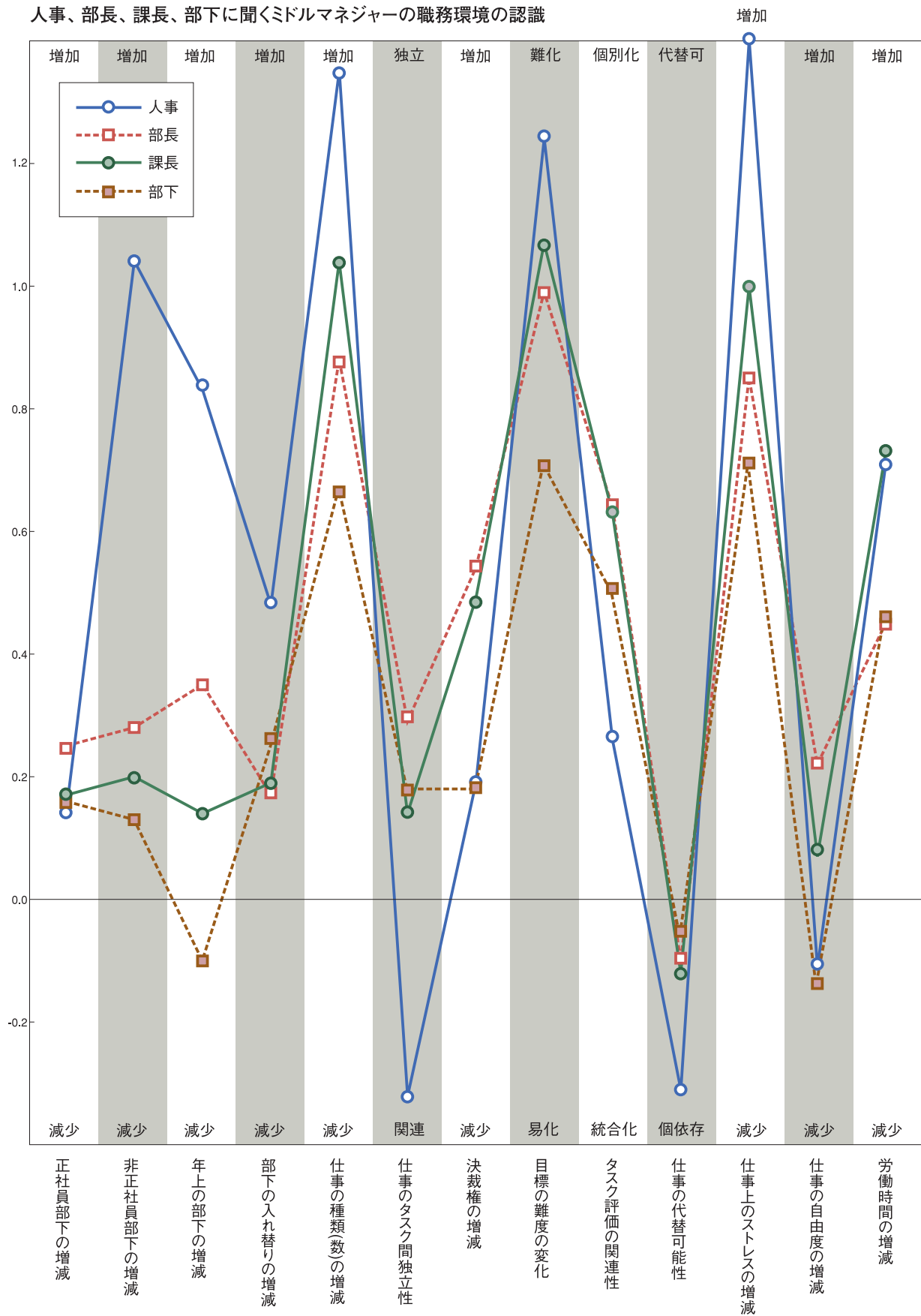
各社それぞれの事情はあるものの、経費の中でも比較的下げやすい人件費をカットするため、米国に見習えとばかりに「キャリア自律、職務給化、非正規の活用が唱えられた」という面は否定できないと思います。

人件費削減の圧力が大きくなった結果、職場にはどんな影響が現れたのでしょうか。私たちは、3つの顕著な影響があったと考えます。ひとつは「フラット化」です。ピラミッド型の巨大組織を解体し自律分散型の小さな組織を作ったり、組織はそのままでも、権限委譲を大幅に進めたりすることです。ふたつ目が「成果主義」です。各期、あるいは年度ごとの目標を決め、その達成度によって報酬を変えるやり方です。最後が「プレイヤー化」です。ミドルマネジャーたる課長や部長の役割はまさにマネジメントですが、それだけでなく、現場の仕事も担わされる傾向が強まったのです。

一橋大学大学院商学研究科教授の守島基博氏はこう話します。「フラット化・成果主義・プレイヤー化は何れも否定されることなく、うまくやれば経営の効率化が図れる施策です。ところがコスト削減という名目のもとにこれが行われたため、組織に悪い影響を与えた面が否めません。一番の被害者がミドルではないでしょうか。経営への提言やイノベーションの誘発といった、やりがいのある、より上位の職務は斥けられ、一昔前なら部下がやっていたような仕事にまで奔走させられる。こうした水平的な役割拡大が多くのミドルを疲弊させているのです」。

では、そのフラット化・成果主義・プレイヤー化とは本来、何を狙った、どんな施策なのでしょう。次ページ以降で解説していきます。

人事、部長、課長、部下に聞くミドルマネジャーの職務環境の認識



# 後ろ向きの人事課題ではなく前向きの経営課題になった

失われた10年の傷跡 その1

## 構造要因としてのフラット化

### いろいろなフラット化組織

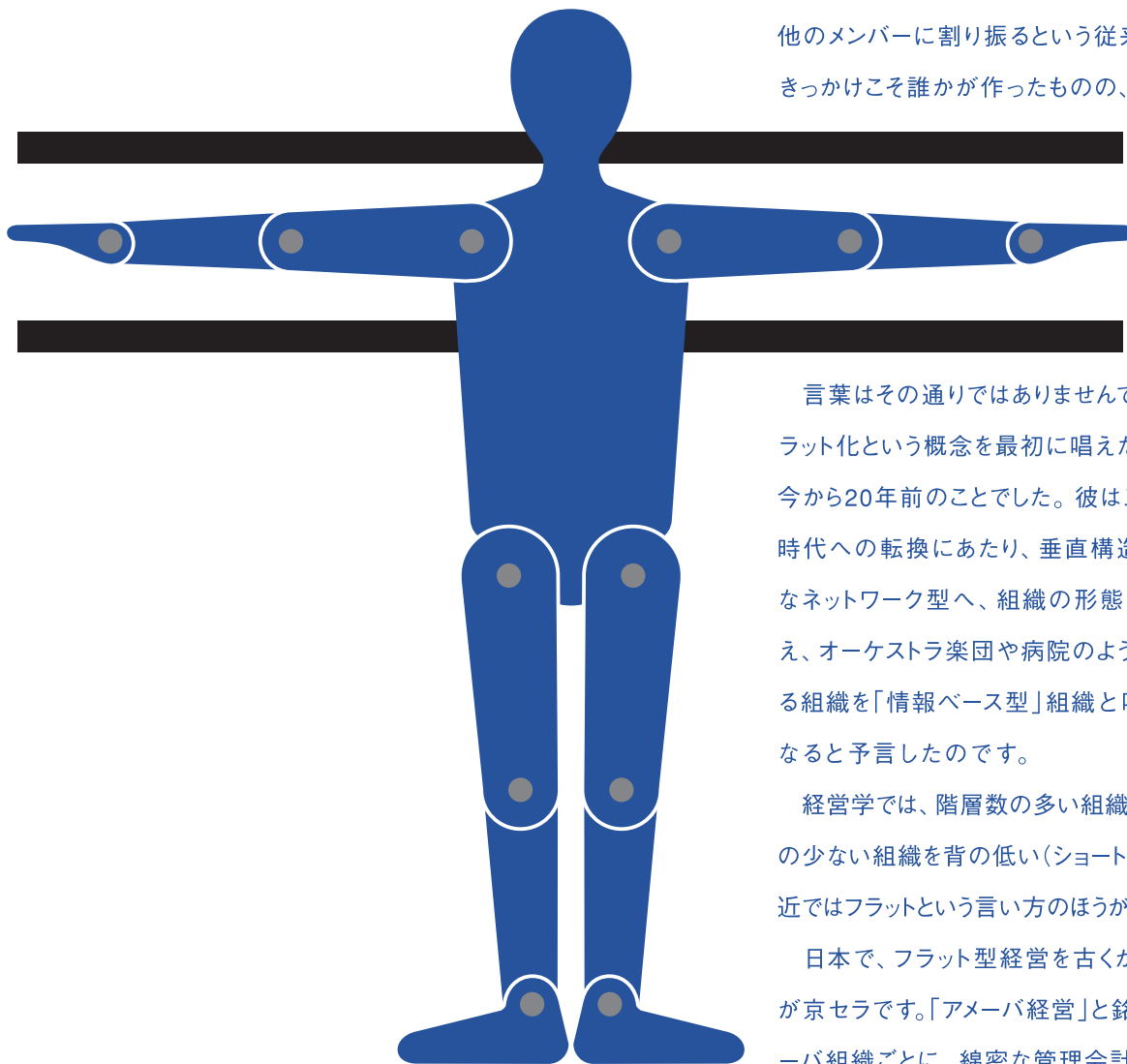
皆さんはフラット化といわれて真っ先に何を思い浮かべるでしょうか。ネット上にウィキペディアという、誰もが自由に書き込み編集することができる百科事典があります。リナックスに代表される、ソースコードが公開されたフリーソフトウェアもあります。これらは誰かが上に立ち、取り上げる項目や仕様を決め、他のメンバーに割り振るといった従来のやり方ではなく、最初のきっかけこそ誰かが作ったものの、自然発生的に生まれたコミ

ュニティが自由に作り上げたもので、究極のフラット化組織が産みだした賜物といえるでしょう。

言葉はその通りではありませんでしたが、そもそも、組織のフラット化という概念を最初に唱えたのは、P・F・ドラッカーです。今から20年前のことでした。彼は工業化時代から知識情報化時代への転換にあたり、垂直構造のピラミッド型からフラットなネットワーク型へ、組織の形態の変更が不可避であると考え、オーケストラ楽団や病院のような、専門家集団で構成される組織を「情報ベース型」組織と呼び、今後はそれが主流になると予言したのです。

経営学では、階層数の多い組織を縦長(トール)組織、階層数の少ない組織を背の低い(ショート)組織と呼んできましたが、最近ではフラットという言い方のほうが人口に膾炙しているようです。

日本で、フラット型経営を古くから進めてきた企業のひとつが京セラです。「アメーバ経営」と銘打ち、大小3000近くのアメーバ組織ごとに、綿密な管理会計システムを作り、それぞれの



長には自分のアメーバの生産性を上げるという責務が課せられています。小さな組織をひとつの管理ユニットとみなすフラット化が図られているのです。同社は1959年創業ですが、その5年後には早くもアメーバ経営の原型が導入されていました。

アメリカには防水繊維で有名なW・L・ゴアアソシエイツという企業があります。従業員が全世界に8000人もいる組織ですが、法人企業として法律で必要とされている社長と秘書を除き、従業員には肩書きが一切なく、全員がアソシエイトと呼ばれています。人の上に立つマネジャーになるには、通常の企業のように昇進というプロセスを経るのではなく、一緒に働いてくれる仲間に、自分自身のことや、ビジネスのプランを売り込み、納得してもらわなければなりません。ピラミッド型組織では当たり前の、上から下への命令ではなく、このような非公式のコンセンサスが同社を動かす原動力になっており、ある調査によれば、従業員の97%が自社のことをすばらしい組織だと誇りに思っているそうです。

## 目的がコスト削減ならうまく行かない

1990年代半ば以降、部課長制の廃止、大幅な権限委譲、組織の切り分けといった形で、日本企業も相次いで組織のフラット化を進めてきました。厚生労働省が1996年に行った調査によれば、上場企業を中心とする716社の企業のうち、組織のフラット化を実施した企業は14%、計画中の企業は10%でした。また組織の統廃合を実施した企業は23.2%、計画中の企業は10%でした(情報化と労働政策との関連に関する研究会、1996)。

こうした流れは2000年に入ってからさらに強まりました。現在、変革のための施策として組織フラット化は定着してきているといえますが、一方で、企業業績が悪化した際の緊急避難的な方策ではないか、という議論があるのも事実です。人件費削減のため、役職者の数を減らしたいと考えた経営側が、部や課の数そのものを削減すればよい、と考え、踏み切った例も少なくありません。確かに、フラット化にはそういう効果があるのも否定できませんが、これではフラット化もたらす果実を得られなくなる可能性があります。

逆に、フラット化を前向きな施策として実行する先進的な企業では、「マネジャーがより自律的に動き、かつ現場に近いところで、迅速に意思決定して欲しい」、「トップ自身が現場の情報を速く正確に知りたい」などの理由で、フラット化が実行されていると、武蔵大学教授の横田絵理は指摘します(『フラット化組織の管理と心理』慶應義塾大学出版会、1998)。

フラット化を進めるには、マネジャーひとりが見る管理の幅を増やせばよいわけですが、一橋大学教授の沼上幹は、そう簡単には行かない、と指摘します。フラット化をうまく進めるには、①メンバーの知識と熟練の水準を高める、②仕事の標準化を進める、③マネジャーの能力を開発する、という3つの方法があるということです(『組織デザイン』日経文庫、2004)。つまり、組織の規模だけに着目し、200名の組織を20名に分ければそれでいいというわけではなく、それぞれのマネジャー、メンバー双方の能力アップとマニュアル整備など仕事の標準化を進めて行かなければ、ただの人数いじりに終わってしまう可能性が高いということです。

# 部下育成などの長期課題が疎かになってしまった

失われた10年の傷跡 その2

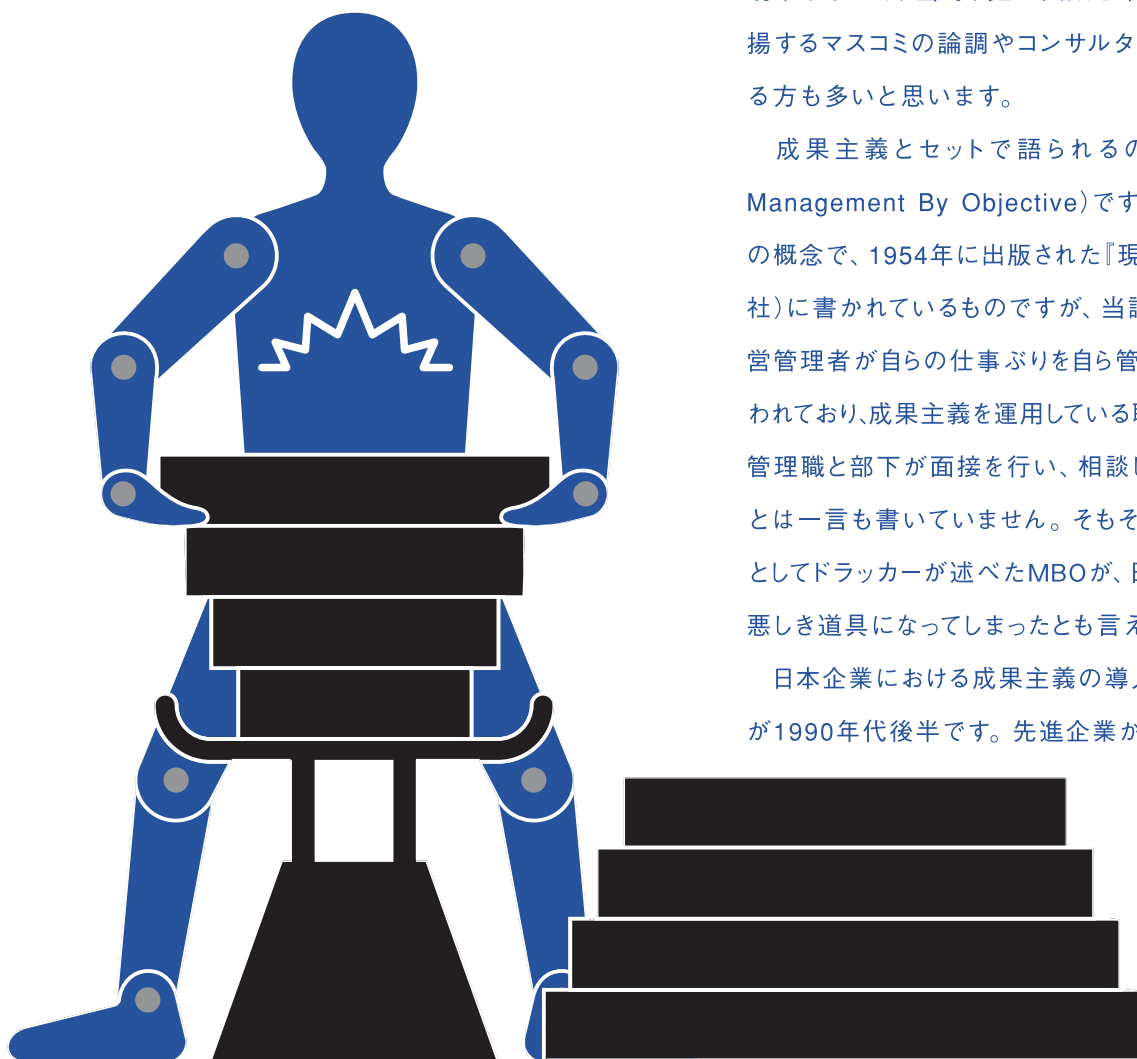
## 制度要因としての成果主義

### MBOの本来の意味

成果主義という言葉ほど、ここ10数年の人事の世界をにぎわせた言葉はないと言っても過言ではありません。今までの、勤続年数や学歴重視の年功主義でも、仕事遂行のための能力に着目した能力主義でもない、成し遂げた仕事の成果を厳密に評価し、それに沿った処遇をしていくという、まことに明確なもので、当時、鉦や太鼓を叩いて、その優れた点を称揚するマスコミの論調やコンサルタントのコメントを覚えている方も多いと思います。

成果主義とセットで語られるのが目標管理（MBO＝Management By Objective）です。これもP・F・ドラッカーの概念で、1954年に出版された『現代の経営』（ダイヤモンド社）に書かれているものですが、当該書を当たっていくと、経営管理者が自らの仕事ぶりを自ら管理せよ、という文脈で使われており、成果主義を運用している職場でよく見られるような、管理職と部下が面接を行い、相談しながら目標を決定せよ、とは一言も書いていません。そもそも、目標を管理する手段としてドラッカーが述べたMBOが、日本では社員を管理する悪しき道具になってしまったとも言えるのではないのでしょうか。

日本企業における成果主義の導入が本格的に始まったのが1990年代後半です。先進企業が相次いで導入した1996



年の第一次ブーム、名だたる大企業の導入がピークに達した2000年の第二次ブームを経て、制度の見直しを図る企業が続出したことから、成果主義バッシング元年となったのが2001年です。これによって一旦は導入企業の数が減りましたが、2003年以降、再びブームといった様相を呈し、現在に至っています。

成果主義の欠点は散々言いつくされていますが、ポイントをまとめると、①目標設定が難しく評価者の主観で評価が左右されかねない、②半年あるいは1年サイクルの評価が仕事の実態に合わない、③職種や与えられた仕事に対する不公平感がある、④仕事に対する評価が短期的になり部下育成などが後回しにされる、⑤最終的な数字だけが評価されプロセスが問われなくなってしまう、⑥総額人件費を縮小するためのツールとして使われる、といった点があげられます。

## 日本型のハイブリッドを

では日本企業は成果主義を止め、もう一度、能力主義あるいは年功主義へ立ち返るべきなのでしょうか。いや違うでしょう。上で述べたような成果主義の欠点を克服しつつ、日本型成果主義の確立を、と訴えるふたりの人物の主張を紹介します。

最初は東京大学大学院教授の中村圭介です。中村は、製品を一つ売ると1000円支払うといった、昔ながらの出来高給制度を「素朴な成果主義」と呼び、世間一般の成果主義に対するイメージがこれに近いことが、結果的に成果主義のイメージに悪影響を及ぼしているのではないかと指摘しま

す(『成果主義の真実』東洋経済新報社、2006)。

代わりに日本企業で実際に運用されている2つの成果主義の実例を紹介します。ひとつは、最終成果だけが評価の対象ではないプロセス重視型であり、もうひとつが、目標達成を果したかどうかを評価の対象にならない分離型成果主義です。前者は「読んで字の如し」ですが、理解が難しいのが後者です。具体的にはトヨタ自動車の制度を指しており、同社では1996年から、「成果主義の徹底」を人事の基本方針として謳っているものの、その内実は成果を生み出すために発揮した能力を見るというものです。成果主義と能力主義のハイブリッドともいえるでしょう。

もうひとりが、社会経済生産性本部 雇用システム研究センター所長の楠田丘です。能力主義人事の要、職能資格制度を日本企業に普及させた立役者ですが、彼が唱えるのはまさしく「日本型成果主義」であり、その内実は成果主義に能力主義を合体させた賃金決定方式なのです。楠田は人事処遇制度を一本の木にとえます。大地深くから水を吸い上げる根を横に広げると、どんなに強い風が吹いても木は倒れません。木全体を支える根が年齢給です。幹が職能資格制度で、これにより決まる賃金が職能給です。ここまでの部分が能力主義です。その上に大きな枝が張られるわけですが、これが役割給です。毎年春になったら花が咲く。これが業績であり、それに応じて支払われるのが賞与です。さらには、やがて大きな実が成る。楠田によれば、これが成果です。

成果主義は良いか悪いかというゼロか百かの議論ではなく、日本企業が強みとしてきた今までの能力主義に、いかに成果主義を接ぎ木していくか。これが大切なのではないでしょうか。



# 管理者でも変革者でも、まして監視者でもなくなった

失われた10年の傷跡 その3

## 職務要因としてのプレイヤー化

### マネジャーは本来、何をするのか

メンバーの仕事はある意味、シンプルです。いやおうなしにでも、なすべき仕事が押し寄せてくるからです。マネジャーの場合は違います。トップとメンバーの結節点に位置し、自ら仕事を作らなければならないからです。彼は一体、どんな役目を果たすべきなのでしょう。

カナダ、マギル大学のヘンリー・ミンツバーグはマネジャーの役割を大きく3つに分けます。対人関係の役割、情報関係の役割、意思決定の役割ですが、さらにそれをいくつかに分

解して考察しています(『マネジャーの仕事』白桃書房、1993)。

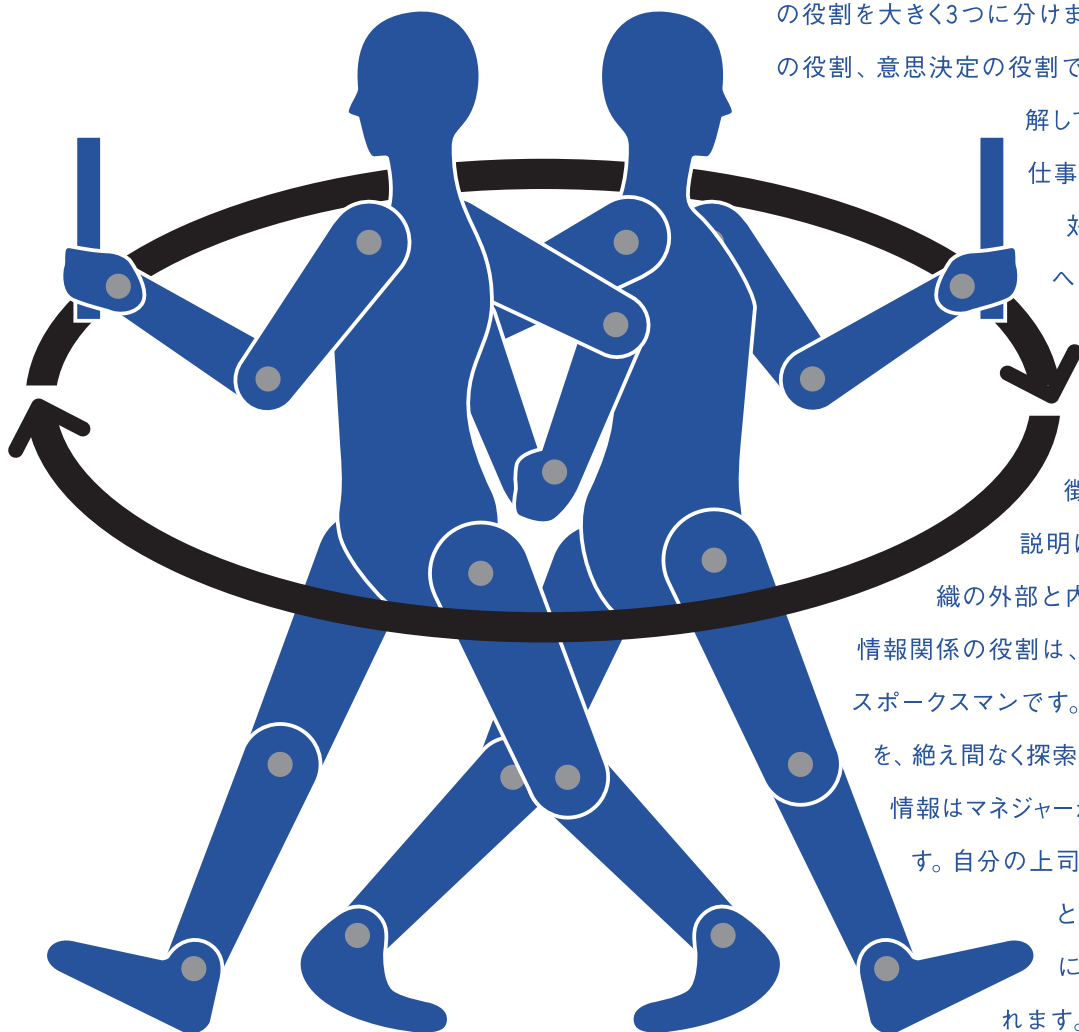
対人関係の役割は、①フィギュアヘッド、②リーダー、③リエゾンの3つからなっています。フィギュアヘッドとは公式な権限を保有しているという事実を背景とした象徴的役割です。リーダーについての

説明は不要でしょう。リエゾンとは、組織の外部と内部を結ぶ仲介役を指します。

情報関係の役割は、①モニター、②周知伝達役、③スポークスマンです。モニターとは、組織内外の情報を、絶え間なく探索・収集する役割で、そうして集めた情報はマネジャーが部下へ周知させる必要があります。自分の上司に代表される組織内部の有力者

と、組織の外部のさまざまな人々に向けた情報発信の役割も求めら

れます。それがスポークスマンです。



最後、意思決定の役割は、①企業家、②障害処理者、③資源配分者、④交渉者に分けられます。企業家とは変革者と同義である、とミンツバーグは述べます。障害処理という言葉より、日本では例外処理のほうが一般的でしょう。トラブルシューターです。マネジャーは、人・物・金・時間といった資源の配分者でもあり、各種交渉の席に同席が求められる存在でもあります。

これらすべてを完璧にこなせるマネジャーはいなくて、いくつかの役割に特化したマネジャーが各企業、各事業組織に存在すると考えるのが自然でしょう。ミンツバーグも、①コンタクトマン(フィギュアヘッドとリエゾンに特化、以下同)、②政治的マネジャー(スポークスマンと交渉者)、③企業家(企業家と交渉者)、④インサイダー(資源配分者)、⑤リアルタイム・マネジャー(障害処理者)、⑥チーム・マネジャー(リーダー)、⑦エキスパート・マネジャー(モニターとスポークスマン)、⑧新任マネジャー(リエゾンとモニター)という8類型にまとめています。

## ミドルアップダウンもモノ言う役割も不可能に

プレイヤー化とは、本来は管理者たるマネジャーが実務家になってしまうことです。つい最近、引退してしまいましたが、プロ野球球団、ヤクルトスワローズに所属していた古田敦也は最後、監督兼選手という地位にありました。自ら望んだ地位でしたが、思うような結果が残せませんでした。どちらの任務も中途半端になってしまったからでしょうか。

こうしたプレイングマネジャーは、企業でこそ増加しています。日本能率協会の調査でも、個人の業績目標を持っている課長の割合は、1985年は2割にも満たなかったのに、現在は90%にの

ぼっています。

このところ、マネジャーのプレイヤー化が問題となる労働訴訟が立て続けに起きています。ファーストフードにファミリーレストラン、紳士服チェーン、コンビニエンスストア。これら、ここ数十年で急成長を遂げてきた企業で、「店長は管理職か否か」という問題が法廷で争われているのです。

日本企業の強みはトップダウンでもボトムアップでもない、ミドルアップダウンだと喝破したのは一橋大学名誉教授の野中郁次郎です。社内で縦と横の知が交差する真ん中に立ち、トップとフロントを巻き込んで知識創造のプロセスを廻す役目が求められているのです。短期的な利益のみを追い求めれば、こうした偽装管理職のような問題は、どの企業でも起こり得る問題ではないでしょうか。それが結局、ミドルを疲弊させ、日本企業の強みを失わせることになるのです。

ただの管理者ではない、改革者の役割を日本企業はミドルに期待してきたわけですが、それに加えて、経営にモノ言う存在でもあるべきだと主張するのが和歌山大学教授の吉村典久です(『部長の経営学』ちくま新書)。そうした主張の背景には過剰にモノ言う株主の存在があると言います。つまり、企業価値の毀損に結びつく短期的な利益を追求しがちな株主の専横から企業を守り、企業を中長期的な成長軌道に乗せ続けるトップ任免のプロセスに、当該企業に長期的なコミットメントを持ち、豊富な情報を持つミドルが積極的に関わるべきだということです。社外取締役による経営陣の監視というのがアメリカ流のコーポレート・ガバナンスだとしたら、これは企業内部から経営を監視する日本流のやり方といえるでしょう。

問題は、果たして、そういうことに時間を割ける余裕が今のミドルにはあるか、ということです。

# 「役割」という観点から、課長について考えてみました

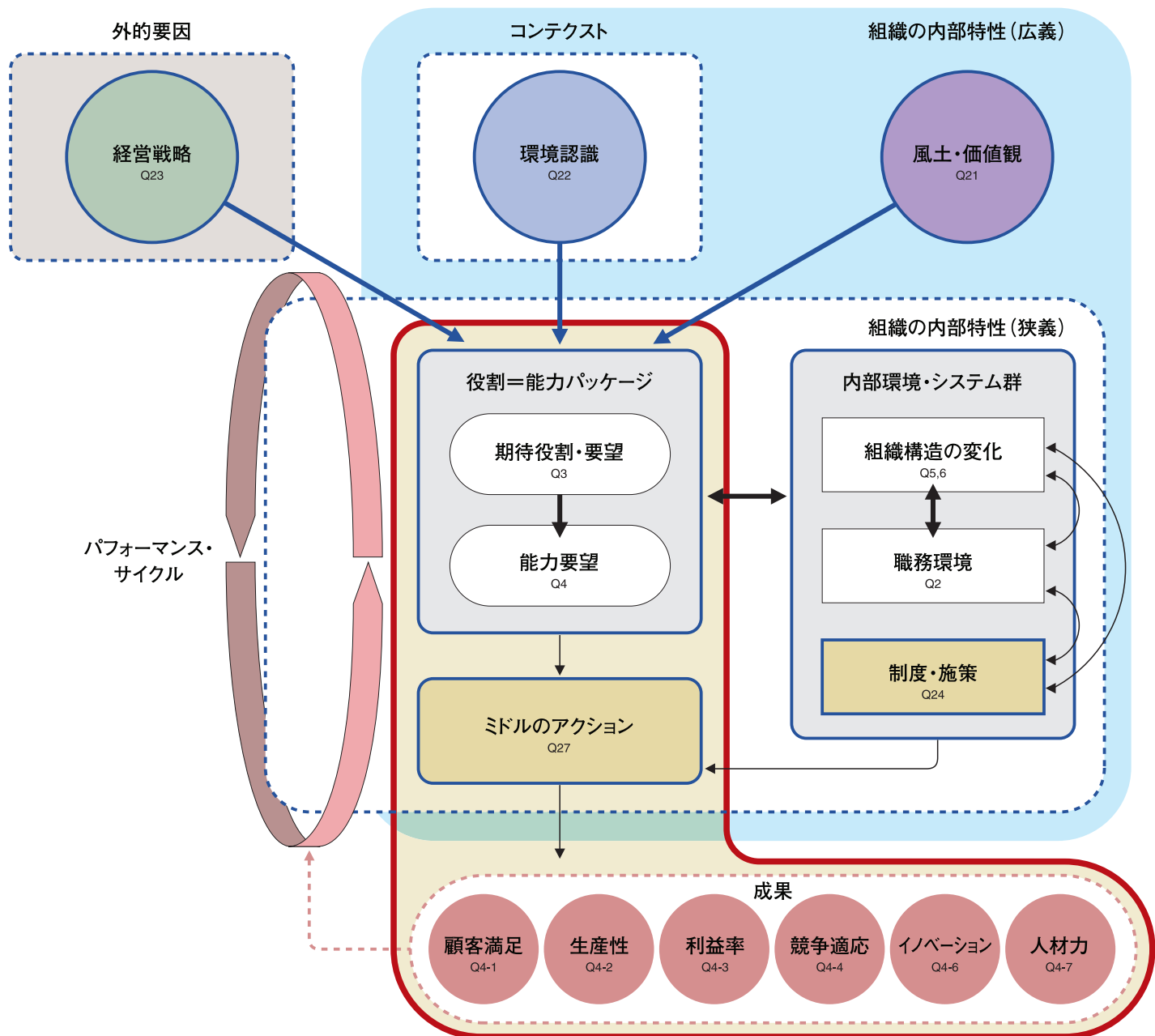
「部下ひとりひとりの売上げを管理する」という役割を持たされたミドルマネジャーがいるとします。そのためには、自分でも部下に負けない成績を残せる、部下の足りない部分を補える、といった能力が必要とされます。この役割と能力の組み合わせを「役割＝能力パッケージ」と名付けました。

この役割＝能力パッケージには、経営戦略や環境、あるいは組織の風土や価値観といった、さまざまな外的要因が影響を及ぼし、それがミドルのアクションとなって現れます。具体的には、ミドル自身の活性化、ミドルのマネジメント力の強化、

ゼネラリスト的能力の発現、プロフェッショナル的能力の発現、という4つです。

これが最終的に、顧客満足、生産性、利益率、競争への適応、イノベーション、人材力といった6つの成果に結びつくのです。この背景にはミドルマネジャーのアクションが違えば成果も異なるはずだという仮説があります。

以後、この「ミドルマネジャーの統合モデル」を使い、ミドルマネジャー活性化の処方箋を探っていきます。

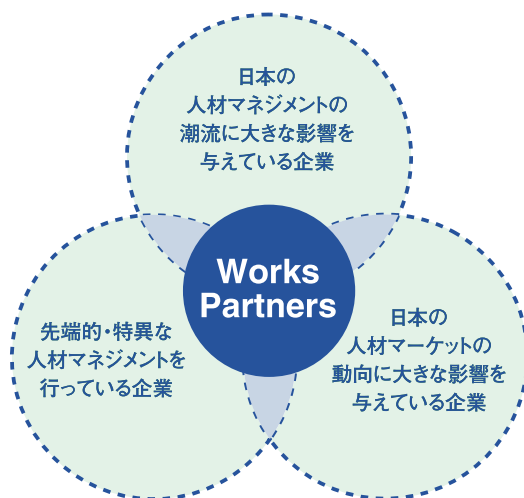


## 調査目的と仮説

ミドルマネジャーに、どのような役割を設定し、その遂行のために、いかなる能力を期待するのか。両者が組み合わさって、ミドルマネジャーが取るべきアクションが決められると考えます。これが我々が提示するモデルの骨格です。

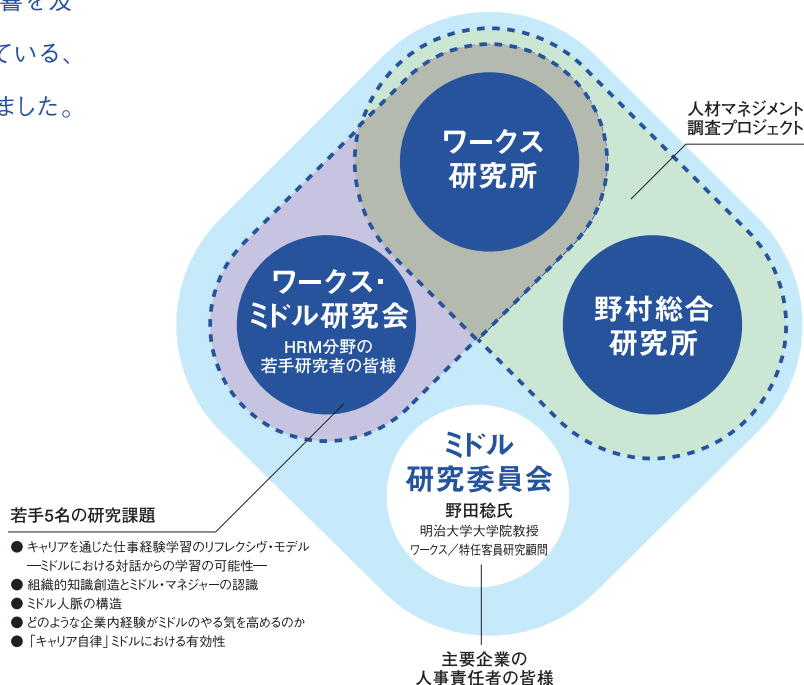
## 調査の対象企業

サンプル数が多いのが優れた研究かといえばもちろん違います。時代の半歩先を見すえたコンセプトの提示を自らの役割と任じている我々の調査対象も、人材マネジメントに確たる信念と見識をお持ちの企業に絞らせていただきました。具体的には、①日本の人材マネジメントの潮流に大きな影響を与えている、②日本の人材マーケットの動向に顕著な影響を及ぼしている、③先端的・特異な人材マネジメントを行っている、という3つの基準で511社の企業にご協力をお願いしました。



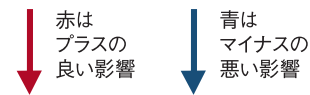
## 信頼性の担保と現実の重視

調査データをリソースとした分析・研究は、現実から遊離した、机上の論理の産物と見なされがちです。そうした懸念を払拭し、研究の精緻化も図るために、2つの研究会を組織しました。ひとつは野田稔・明治大学大学院教授にコーディネートいただいた「ミドル研究委員会」です。主要企業7社の人事のキーパーソンにご参加いただいたおかげで、研究の要所に現場の問題意識を盛り込むことができました。もうひとつは若手研究者5名にご協力いただいた「ミドル研究会」です。こちらでは1年近くにわたり、ミドルにまつわる様々なテーマを議論することができ、同じく研究に多大な刺激と貢献を与えていただきました。

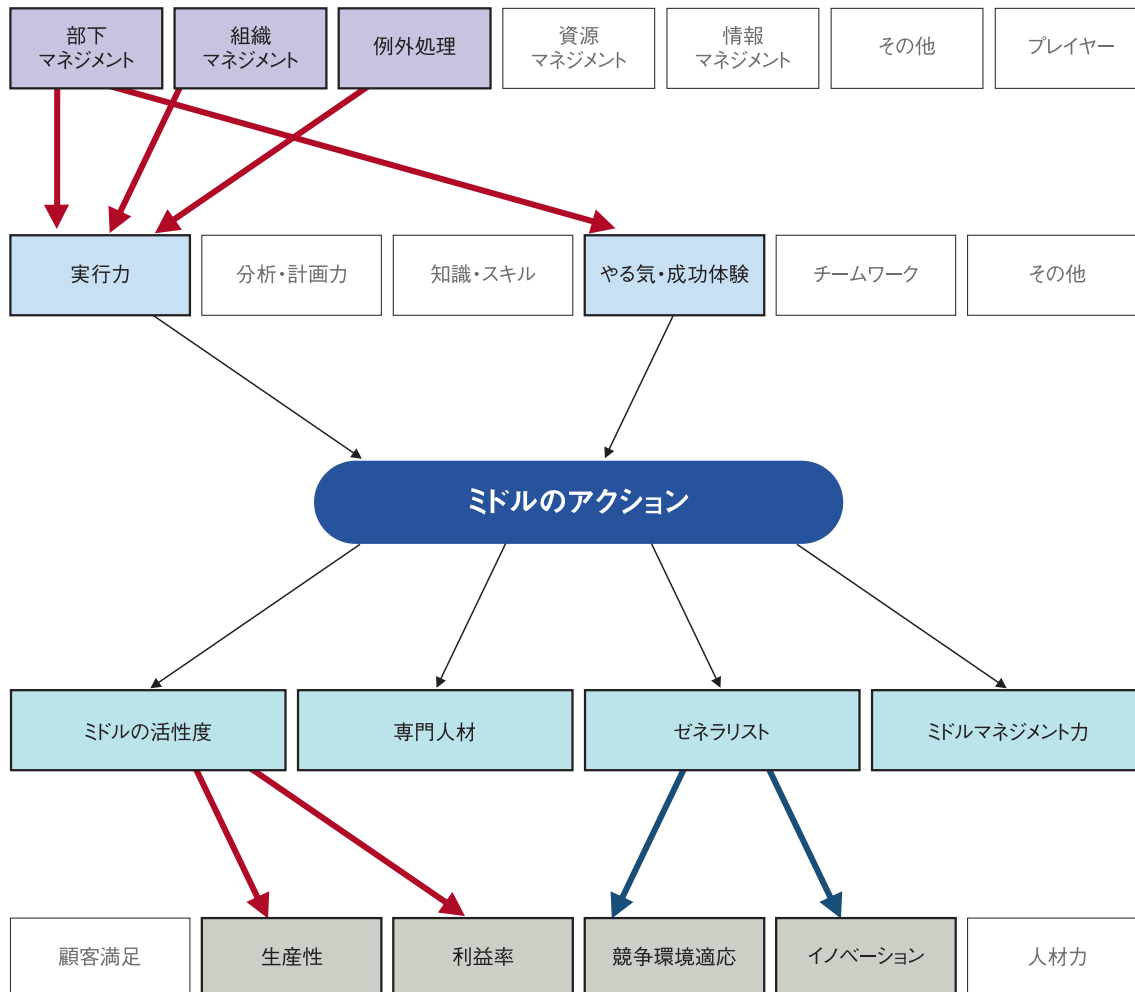


# ミドルマネジャーは何でもこなす万能選手ではありません 特に、そのゼネラリスト的役割は重要性が低下しています

今回の調査では、やる気や成功体験に裏打ちされた「部下マネジメント」と、実行力の伴う「組織マネジメント」という、2つの役割が重視されていることがわかりました。その結果、取られたアクションが、ミドル自身を活性化させ、生産性や利益率の向上に好影響を与えています。しかし、ゼネラリスト的なアクションが取られてしまうと、競争への適応やイノベーションの創発を阻害してしまうことも判明しました。下のパス図のモデルが、その構造を表したものです。



全体のモデル



# ワークスのミドルモデルは 次の4つのカテゴリーの変数で構成されています

## 期待役割変化の変数

ミドルマネジャーへの期待役割・要望に関して尋ねた17個の質問を分析し、以下の6つの因子を抽出しました。それぞれの因子を「部下マネジメント」「組織マネジメント」「例外処理」「資源マネジメント」「情報マネジメント」「その他」と名付け、それに「プレイヤー役割」を加えた7つの変数を設定しました。

### 役割の因子の概念

|          |  |
|----------|--|
| 部下マネジメント | 部下の日常のモチベーションの維持から、評価、育成。またメンタル面での管理など、部下の状態をメンテナンスするためのマネジメント活動                                     |
| 組織マネジメント | 組織の戦略策定やメンバーへのその浸透にはじまり、平時の組織運営、有事の組織改革に至るまで、広範囲な組織の運営に関わるマネジメント活動。また、法令順守等の昨今の煩雑な事務処理を伴う組織マネジメントを含む |
| 例外処理     | 部署内・外、社内・外問わず利害関係者間の交渉・連絡・調整や、そこでのトラブル解決など例外処理のマネジメント活動  |
| 資源マネジメント | 部下に対する仕事量や、ノルマ金額などの細かな調整を含む配分や、一方で組織としての業績を管理し、調整していく資源のマネジメント活動                                     |
| 情報マネジメント | 現場情報を、経営層に伝える。経営情報を現場に伝えるという、階層間の情報流通におけるハブとしてのマネジメント活動  |
| その他      | 組織長としての対外的な象徴的役割におけるハブとしてのマネジメント活動   |
| プレイヤー    | 自ら個人としての数値目標を持ったプレイヤーとしての活動  |

## 期待能力の変数

ミドルマネジャーへの期待能力に関して尋ねた24個の質問を分析し、以下の6つの因子を抽出しました。それぞれの因子は「決定力・実行力」「計画力・影響力」「知識・スキル」「やる気・成功体験」「チームワーク」「その他」と名付け、それに従い、6つの変数を設定しました。

### 期待能力の因子の概念

|          |   |
|----------|---|
| 決定力・実行力  | 環境、状況に対応し、施策を考え意思決定し、それを実行していく力               |
| 計画力・影響力  | 課題を発見・分析し、情報を統合しながら方針を立て、革新的な指向で組織を方向付けていく力   |
| 知識・スキル   | 専門知識・技術、経験。加えてそれらを恒常的に高めていく力                  |
| やる気・成功体験 | ストレス耐性やモチベーションの維持などやる気を保つ力と、過去の経験を再解釈して次に生かす力 |
| チームワーク   | 信頼や心理的契約を元にしたネットワーク構築・協働・部下支援の力               |
| その他      | 場の改革能力、品や人格                                   |

## フラット化、成果主義、プレイヤー化の 進行についての環境変数

組織の階層数が減少したり、ミドルマネジャーに対する権限委譲が進んでいる企業を、「フラット化企業」と定義し、フラット化企業/非フラット化企業の2群に分類し、それぞれ変数化しました。

また、成果主義を導入しているか否か、さらに導入済でも、ミドルマネジャー間の上下で3割以上の給与差が生じているかどうかで、成果主義導入・運用企業と成果主義導入・非運用、あるいは非導入企業の3群に分け、同じく変数化しました。

プレイヤー化については、上の期待役割の変数の強弱により、プレイヤー化が進んでいる企業/そうでない企業の2群に分類し変数化しました。この3つを環境変数として活用し、それぞれのモデルへの影響を分析しています。

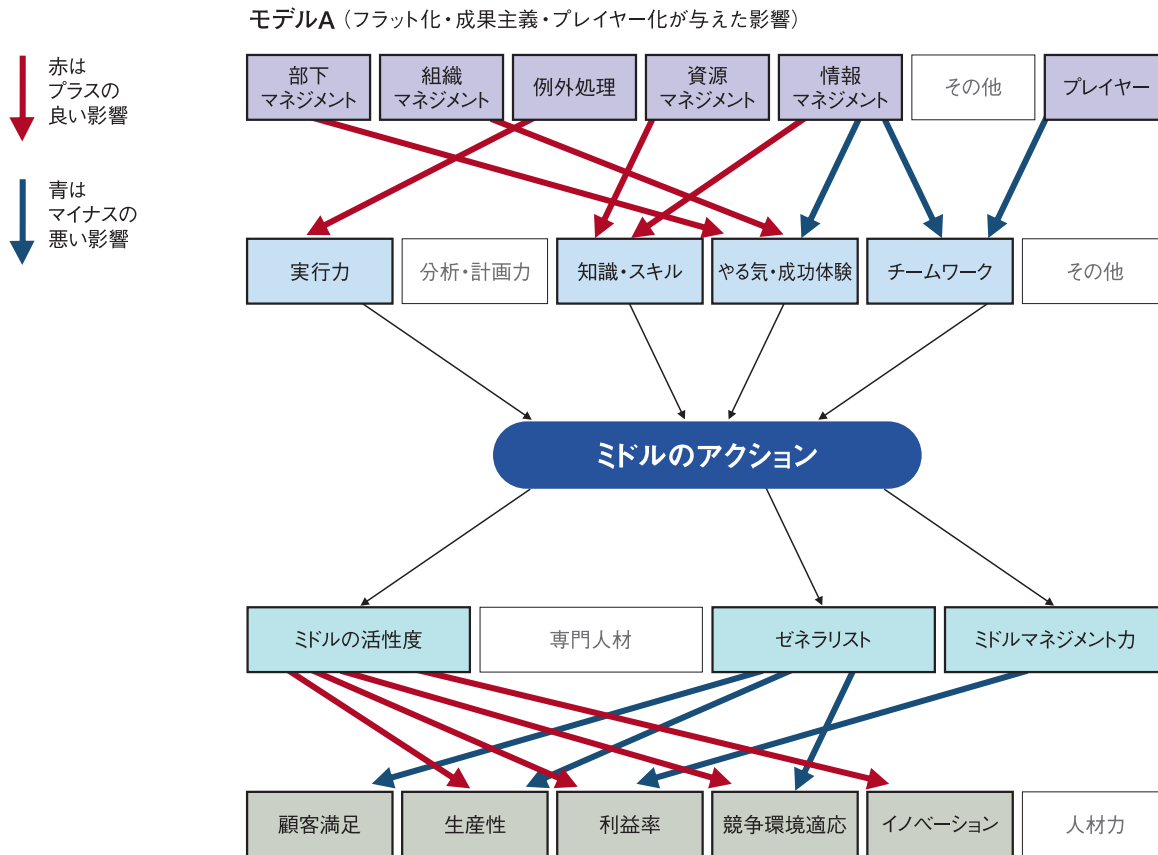
## 成果変数

ミドルのアクションの成果を表す変数で、回答者である人事責任者に他社と比較しての自社の優位性と言う観点で自己評価していただいた、「顧客満足」「生産性」「利益率」「環境適応力」「イノベーションのリソース」「人材力」という6つの要素を成果変数として用いました。

### 成果変数に用いた質問の概要

|       |   |
|-------|---|
| 質問文   | 競合他社と比較してどのくらいのレベルの成果をあげていますか   |
| 選択肢   | ● 優位に立っている(5点)<br>● やや優位に立っている(4点)<br>● どちらともいえない(3点)<br>● やや遅れをとっている(2点)<br>● 遅れをとっている(1点) |
| 評価の対象 | 「顧客満足」「生産性」「利益率」「環境適応」「イノベーション」「人材力」  |

# フラット化・成果主義・プレイヤー化が同時進行 そのときミドルの働きにどんな影響があったのでしょうか



ここから4ページにわたって、フラット化、成果主義、プレイヤー化がミドルに与えた影響を見ていきます。最初は、フラット化・成果主義・プレイヤー化の3つが総合的に及ぼした作用について検証し、その後、フラット化、成果主義、プレイヤー化の個別の影響を探っていきます。

## 役割=能力パッケージの実態とアクションへの影響

やる気と成功体験に基づく部下マネジメントと組織マネジメント、実行力をベースとする例外処理、知識やスキルが基盤にある資源マネジメントと情報マネジメントがマネジャーのアクションに影響を与えています。プレイヤーとしての役割は、当然ながらチームワークを前提としていません。

ミドルのアクションには、フラット化、成果主義、プレイヤー

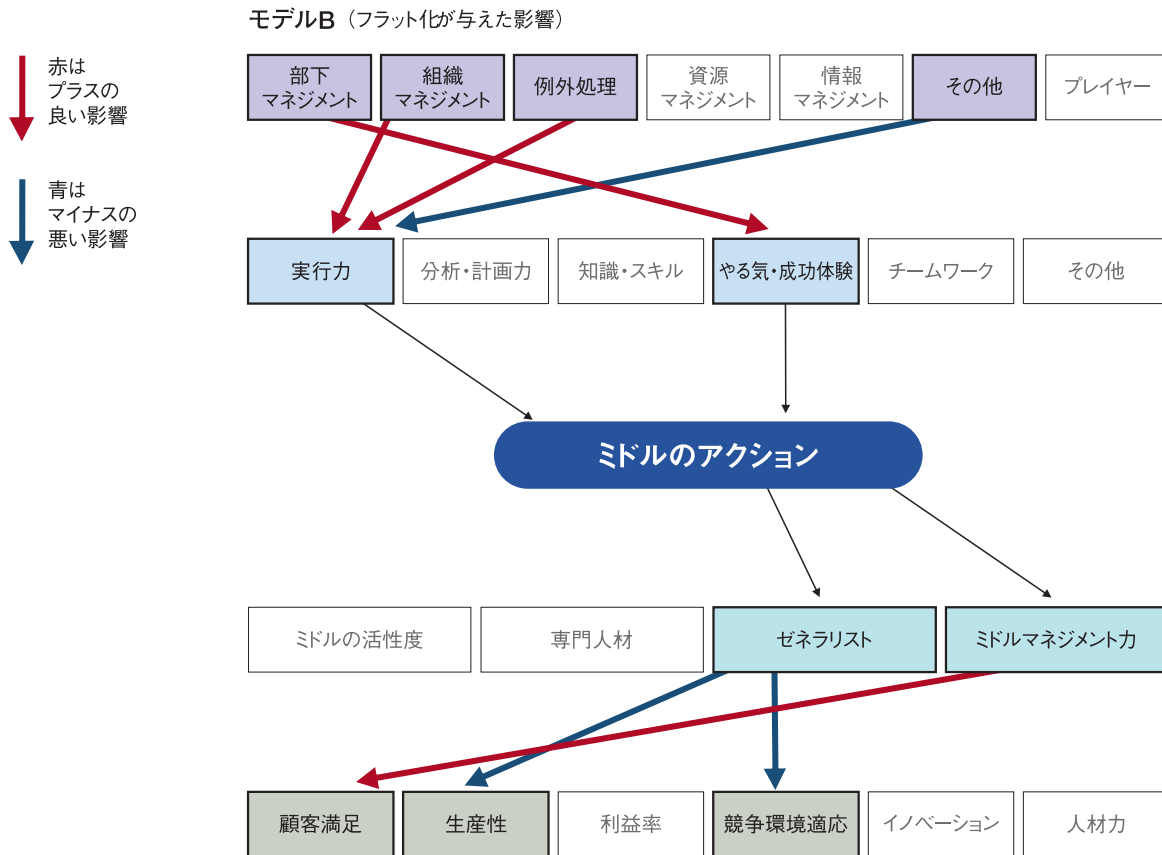
化の3つの影響が複合的に現れています。目今のタスクを捌くだけで目一杯となり、それ以外の役割が空回りしているような印象を受けます。情報は蓄積されるだけで有効活用がなされず、マネジメントのあるべき機能も失われてしまった感があります。

## アクションが成果に及ぼす影響

ミドル自身が活性化した場合のみ、生産性、利益率、環境適応、イノベーションといった成果が生まれます。一方、ゼネラリストやミドルマネジメント力として、アクションが機能すると、多くの成果を阻害してしまいます。

タスクに忙殺されがちなミドルの活性化が問題の鍵を握っています。この場合、いま以上にミドルの役割行動を強化したうえで、それに応えられるミドルを多数育成しなければならないでしょう。

# 組織階層の減少や権限移譲の進行 フラット化によりミドルが得たもの、失ったものは何でしょう



## 役割=能力パッケージの実態とアクションへの影響

実行力を後ろ盾とした組織マネジメントと例外処理、やる気と成功体験を元にした部下マネジメントがマネジャーのアクションに影響を与えています。階層数の少ないフラット化組織においては、部下を率いることより自らの実行が重視されているといえます。

また部下マネジメントにおいては、ミドル自身の成功体験に基づくものが大きく、組織としての育成の型が弱いとも言えます。

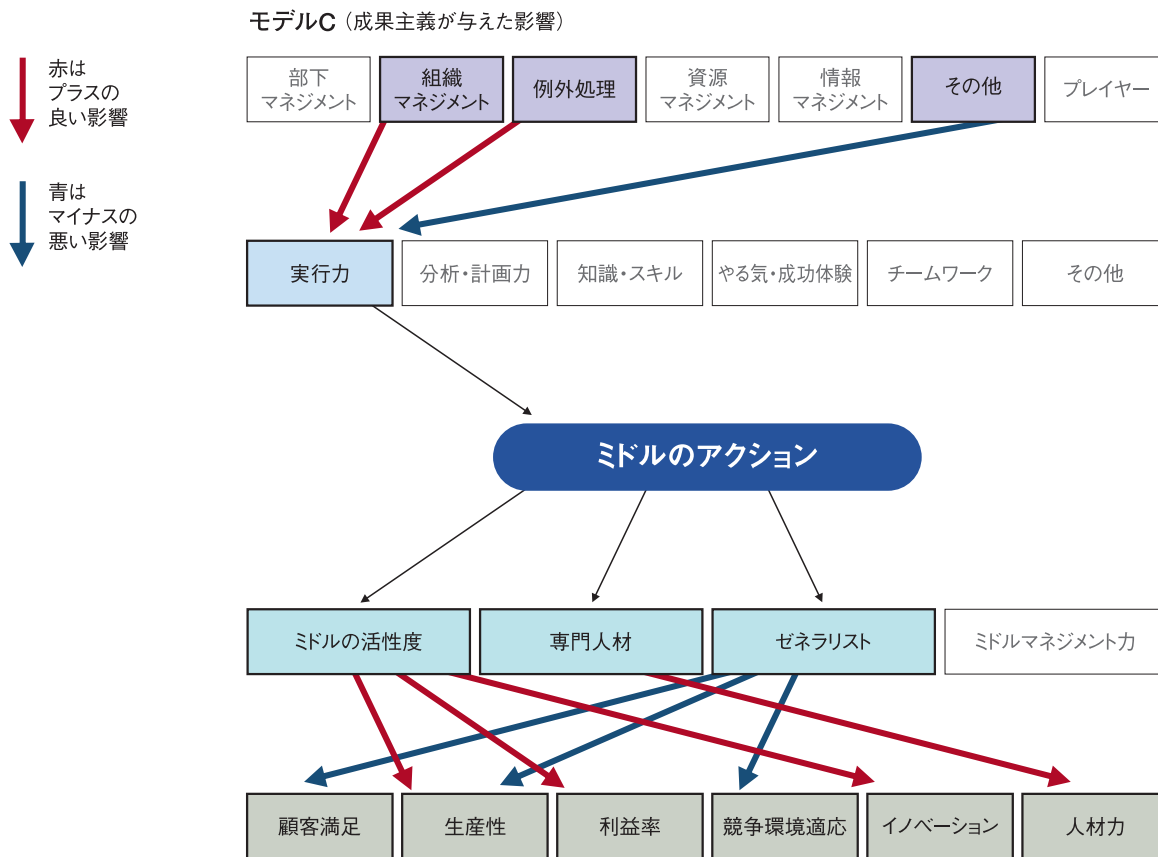
## アクションが成果に及ぼす影響

ミドルのアクションがミドルマネジメント力として機能すると顧客満足を高めます。これは意外に思えますが、自立したプロフェッショナル人材が少ない集団がフラット化したと考えると、そこにマネジメント力が効き、顧客満足という成果が生まれたと考えると合点がいきます。逆にゼネラリストとして機能すると、生産性や競争環境適応を阻害します。

フラット化組織では成果に結びつくフローが非常に少なくなっています。ミドルマネジャーのゼネラリスト機能が成果の阻害要因として働くことは、フラット化の影響というよりは、ゼネラリスト型マネジャーの時代的な限界を示しているのではないのでしょうか。



# 高まる業績圧力とプレッシャー 現場以上にミドルへの重圧が大きかったのかもしれない



## 役割=能力パッケージの実態とアクションへの影響

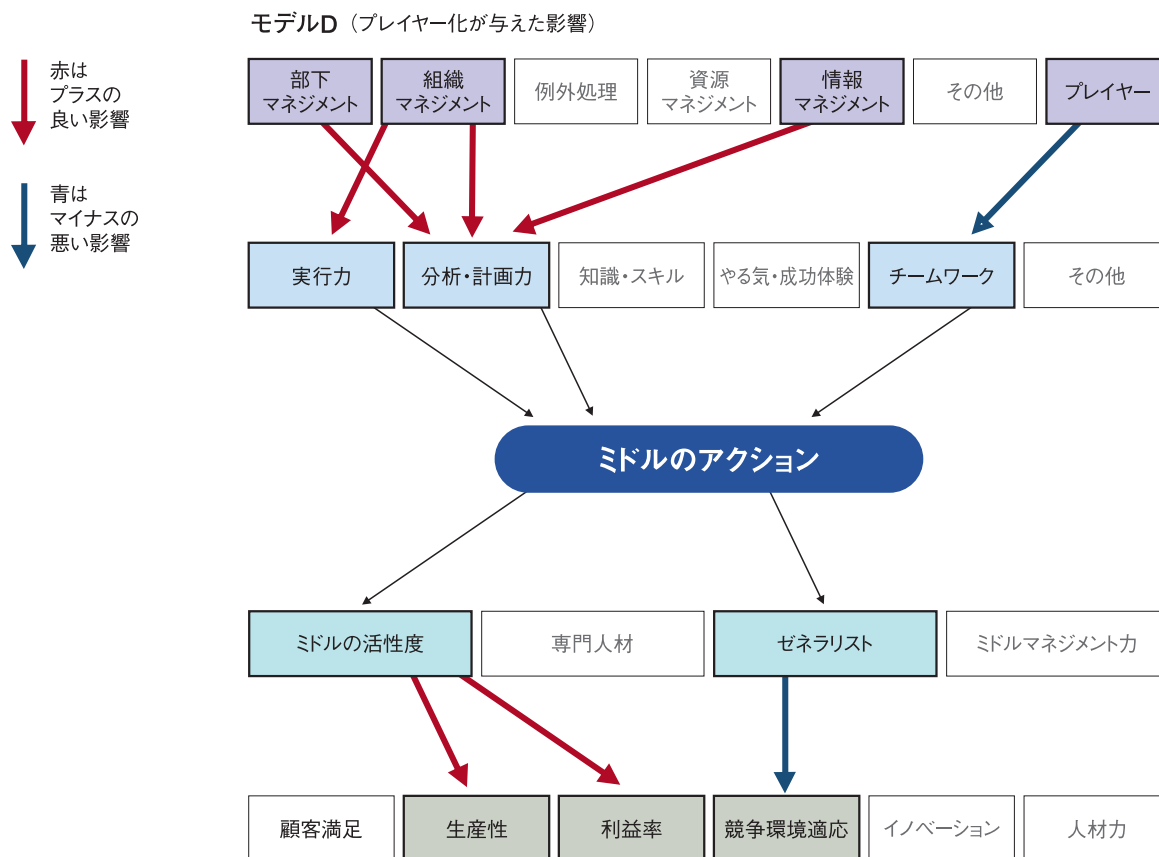
実行力を基盤にした組織マネジメントと例外処理がミドルマネジャーのアクションに影響を与えています。成果主義が徹底し、個人単位の業績が強く求められる環境において、何よりも実行が最優先に考えられるからでしょう。

## アクションが成果に及ぼす影響

ミドルのアクションがミドル自身の活性化として機能すると、生産性、利益率、イノベーションに、専門人材として機能すると、人材力に成果となって現われます。

一方、ゼネラリストとしての機能は成果を阻害し、顧客満足、生産性、競争環境適応に悪影響を与えます。ゼネラリスト的な貢献が悪影響を及ぼすのはここでも同じであり、もはやゼネラリスト型な万能マネジャーの限界を示しています。

# マネジャーなのに、なぜプレイヤーでもあるのか 一人二役では休む間もなく疲弊するばかりです



## 役割=能力パッケージの実態とアクションへの影響

実行力と計画力が基盤にある組織マネジメント、分析と計画力が背景にある部下マネジメント、チームワークを否定したプレイヤーとしての役割がマネジャーのアクションに影響を与えています。

組織マネジメントは実行力と計画力をベースにしたものですが、一方で、プレイヤー役割のアクションが強調されているということは、チームワークとは縁遠い状態で、ミドルマネジャー自身がひとりのプレイヤーとして、仕事に向かっている様子うかがわせませす。

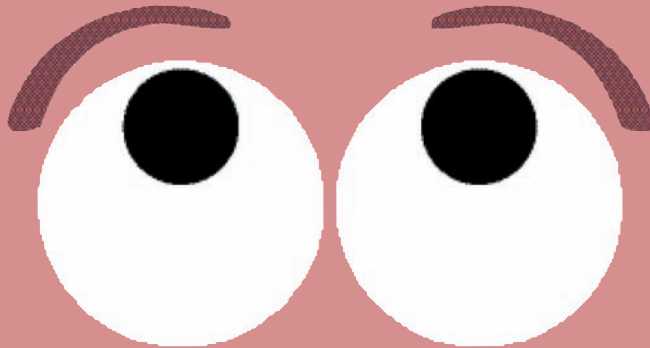
## アクションが成果に及ぼす影響

ミドル自身の活性化として機能すると、生産性、利益率に好影響を与えます。逆に、ゼネラリストとして機能すると環境適応を阻害する要因となります。

メンバー全員がプレイヤーという組織ですから、ミドルの活性化=プレイヤーの活性化であり、ミドルの活性化は組織全体の好業績につながりやすいと思われます。また、ゼネラリスト的なミドルマネジャーの機能は、ここでも環境適応やイノベーションを阻害する要因となっています。

# ボタンの掛け違いと課長像の変化

フラット化、成果主義、プレイヤー化。それぞれの施策を単独で考えたときは、社員の自立と経営の効率化を促すものだったはずですが。しかしボタンの掛け違いがいつしか起き、ミドルマネジャーに多重な責務が押しつけられてしまいました。一方で課長像も変化しています。ひとつひとつの仕事が複雑さを増し、以前のようなゼネラリスト的な万能課長の育成が難しくなっています。何より企業自身、そうした課長を必要としなくなっているのではないのでしょうか。自らの強みに特化するという意味で、専門職化の波は課長にも押し寄せてきています。

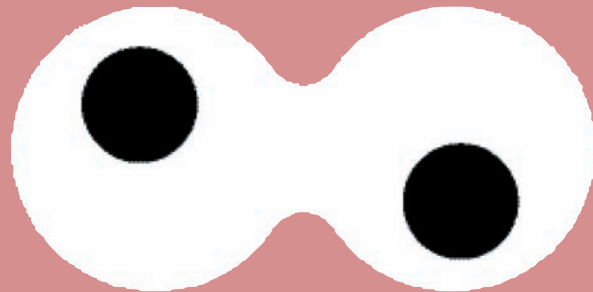


## フラット化は、 役割変化と多忙を ミドルにもたらした

フラット化により組織の階層数が減り、ミドルにも動いて成果を上げることが求められるようになりました。一方で、中途半端な権限委譲は、ミドルの職務を徒らに水平拡大させ、彼らをますます多忙にさせました。

## 成果主義は、 機会主義を生み出し、 マネジメントを形骸化させた

組織業績に加え、個人業績の達成も強く求められる環境下で、現場での実行が何よりも重視されるようになりました。不足した組織業績を、課長自身の個人業績で埋めるために時間を取られ、部下育成などは形骸化してしまいました。



## 行き過ぎたプレイヤー化は、 チームの協働と 課長の役割を奪った

プレイヤー化は単独で広がった現象ではなく、フラット化と成果主義の後押しを受けた合併症として組織に影響を及ぼしたのです。チームでの協働がなくなり、部下から頼りにされる課長らしい課長がいなくなりました。



# ミドルマネジメントへの 処方箋2.5

ミドルマネジャーを多重責務から解放し、中長期でじっくり育て上げ、  
企業の発展につなげるため、2.5個の処方箋を提案します。

## 万能課長ではなく、専門職課長を。 視点を少し変えてみませんか

マネジャーを、事業課題に注力するタスクマネジャーと、  
部下育成などの組織課題を担当する  
メンテナンスマネジャーの2種類に分けると  
色々な課題が解決しそうです。

## 課長と部長、役割が異なれば 選抜基準も異なるはずです

それぞれの役割を明文化しているでしょうか。  
呼称が違えば役割も違います。  
御社の昇進基準はそれぞれの役割に応じたものになっているか、  
一度チェックしてみてください。

## いきなり昇進させるのではなく、 トレーニング期間を設けましょう

突然の辞令を境に、  
プレイヤーからマネジャーになる。  
心の準備も何もあったものではありません。  
そうではなく見習い期間を設け、  
役割の違いを学習させるのです。

# 処方箋 1.0

## ミドルマネジャーの 分業と専門職化

ミドルマネジャーはいつからプレイヤーにもなったのでしょうか。

ミドルマネジャーはいつまでプレイヤーを続けていくのでしょうか。

7つの役割の特性を探っていくと、よい組み合わせ、悪い組み合わせが見えてきました。

それぞれの役割の特徴から、7つの役割は、部下マネジメント、組織マネジメント、プレイヤー、それ以外の4つに集約できます。そこで、例外処理、資源マネジメント、情報マネジメント、その他を、付帯マネジメントと総称することにします。

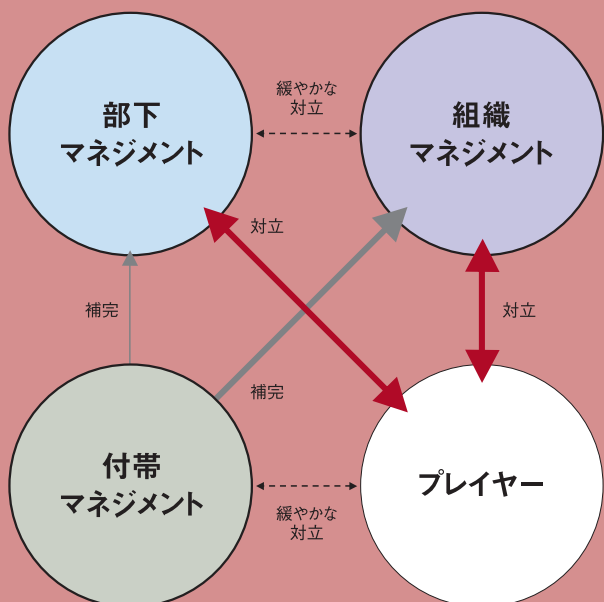
この4つの役割には、対立や補完といった関係が浮かび上がってきましたが、プレイヤーだけは全く異質な存在でした。ゆえに、ミドルマネジャーの役割としては、プレイヤーを除外して考えるのが適切と考えました。

対極的な役割が部下マネジメントで、4つの中で最も強化するのが望ましい役割です。よって、この2つの役割は、お互いがそうであるだけでなく、他の役割とも対立関係にあると考えられます。組織マネジメントと付帯マネジメントは強化の効果が現れませんでした。両者は互いに補完関係にあると判断することができました。

### 役割コンフリクトの分析

それぞれの役割の特徴は、次のような方法で明らかにしました。まず期待役割の7因子を、その要望強化度の強弱で、強化群と非強化群に2分します。任意の2つの役割同士の組み合わせにより、2×2の4つに全体のサンプルが分類されます。この4区分ごとに成果の平均値を取り、その数値を比較しました。

成果は、12～17ページと同じものを用いています。繰り返しになりますが顧客満足、生産性、利益率、環境適合、イノベーション、人材力の6つの指標です。4つのセルの中にそれぞれの平均点が入り、その数値が最も大きいものが最適な組み合わせと判断しています。これをすべての役割の組み合わせに対して、6つの成果を用いて検討しました。結果はマトリクスの星取表にして表現しています。



### マトリクスの見方

21Pの6つの図表は、横に役割強化を、縦に役割非強化をおき、各セルは役割強化-非強化の組み合わせを表しています。セルには、どの組み合わせが最もスコアが高いかを表現したマークを、各セルに記しています。◎の印がついているものがスコアが高い組み合わせです。対向するセルは強化-非強化が逆点した組み合わせであり、そこには不適合の一が表記されています。また、↑は強化-強化の組み合わせが最もスコアが高かった、すなわち2つの役割の強化が望ましい組み合わせを表しています。↓はその逆で、非強化-非強化が最もスコアが高い、つまり強化しないことが望ましい組み合わせを表しています。

# 役割 の 特徴

## 部下マネジメント 組織マネジメント

この役割を強化するには、他の役割の強化は見合わせたほうが無難です。特に顧客満足、利益率、競争環境適応といった成果を期待する場合、それが顕著でした。

部下マネジメントと組み合わせた強化は適さないようです。例外処理、資源マネジメント、情報マネジメントに関しては、組み合わせによる、双方の強化が可能です。

競争環境の適応、イノベーションに寄与する指標において強化することが適しています。

顧客満足、競争環境適応、イノベーション、人材力という成果において、強化が可能です。

組織マネジメント、資源マネジメント、情報マネジメントと組み合わせた場合、双方の強化が実現します。

## 例外処理

## 資源マネジメント

## 情報マネジメント

## プレイヤー

他の役割との組み合わせによる相乗的な強化の可能性が、後述するプレイヤーに次いで少なくなっています。わずかに情報マネジメントのみ、相乗的な強化が見られました。

顕著な特徴はなく、生産性、イノベーションといった成果において、例外処理、資源マネジメントとの組み合わせで強化が実現しました。

強化が最も望ましくない役割だということがわかりました。あらゆる成果、あらゆる組み合わせで、そういう結果が出ています。他の6つとはまったく性格が異なるものと考えるべきでしょう。

| 顧客満足         | 部下マネジメント→強化 | 組織マネジメント→強化 | 例外処理→強化 | 資源マネジメント→強化 | 情報マネジメント→強化 | プレイヤー→強化 |
|--------------|-------------|-------------|---------|-------------|-------------|----------|
| 部下マネジメント→非強化 |             | —           | —       | —           | —           | —        |
| 組織マネジメント→非強化 | ○           |             | —       | —           | —           | —        |
| 例外処理→非強化     | ○           | ◎           |         | —           | —           | —        |
| 資源マネジメント→非強化 | ○           | ↓           | ◎       |             | ◎           | —        |
| 情報マネジメント→非強化 | ○           | ↓           | ◎       | ◎           |             | —        |
| プレイヤー→非強化    | ○           | ◎           | ◎       | ↓           | ↓           |          |

| 生産性          | 部下マネジメント→強化 | 組織マネジメント→強化 | 例外処理→強化 | 資源マネジメント→強化 | 情報マネジメント→強化 | プレイヤー→強化 |
|--------------|-------------|-------------|---------|-------------|-------------|----------|
| 部下マネジメント→非強化 |             | —           | —       | —           | ↑           | ↑        |
| 組織マネジメント→非強化 | ○           |             | —       | —           | —           | ◎        |
| 例外処理→非強化     | ○           | ◎           |         | —           | ◎           | —        |
| 資源マネジメント→非強化 | ○           | ↓           | ↓       |             | ◎           | —        |
| 情報マネジメント→非強化 | —           | ↓           | —       | —           |             | —        |
| プレイヤー→非強化    | —           | —           | ↓       | ↓           | ◎           |          |

| 利益率          | 部下マネジメント→強化 | 組織マネジメント→強化 | 例外処理→強化 | 資源マネジメント→強化 | 情報マネジメント→強化 | プレイヤー→強化 |
|--------------|-------------|-------------|---------|-------------|-------------|----------|
| 部下マネジメント→非強化 |             | —           | —       | —           | —           | ↑        |
| 組織マネジメント→非強化 | ○           |             | ↑       | ↑           | ↑           | ◎        |
| 例外処理→非強化     | ○           | ×           |         | ↑           | —           | ↑        |
| 資源マネジメント→非強化 | ○           | ×           | ↓       |             | ◎           | ↑        |
| 情報マネジメント→非強化 | ○           | ×           | ↓       | ◎           |             | ◎        |
| プレイヤー→非強化    | —           | —           | —       | —           | —           |          |

| 競争環境適応       | 部下マネジメント→強化 | 組織マネジメント→強化 | 例外処理→強化 | 資源マネジメント→強化 | 情報マネジメント→強化 | プレイヤー→強化 |
|--------------|-------------|-------------|---------|-------------|-------------|----------|
| 部下マネジメント→非強化 |             | —           | —       | —           | —           | —        |
| 組織マネジメント→非強化 | ○           |             | ↑       | ↑           | ↑           | —        |
| 例外処理→非強化     | ○           | —           |         | ↑           | ↑           | —        |
| 資源マネジメント→非強化 | ○           | —           | —       |             | —           | —        |
| 情報マネジメント→非強化 | ○           | —           | —       | ◎           |             | —        |
| プレイヤー→非強化    | ○           | ◎           | ◎       | ↑           | ◎           |          |

| イノベーション      | 部下マネジメント→強化 | 組織マネジメント→強化 | 例外処理→強化 | 資源マネジメント→強化 | 情報マネジメント→強化 | プレイヤー→強化 |
|--------------|-------------|-------------|---------|-------------|-------------|----------|
| 部下マネジメント→非強化 |             | —           | ◎       | —           | ↑※          | —        |
| 組織マネジメント→非強化 | —           |             | ↑       | —           | —           | —        |
| 例外処理→非強化     | ○           | —           |         | —           | ◎           | —        |
| 資源マネジメント→非強化 | —           | ◎           | ↓       |             | ◎※          | —        |
| 情報マネジメント→非強化 | ↓※          | ◎           | —       | ◎※          |             | —        |
| プレイヤー→非強化    | ○           | —           | ◎       | ↓           | ◎           |          |

| 人材力          | 部下マネジメント→強化 | 組織マネジメント→強化 | 例外処理→強化 | 資源マネジメント→強化 | 情報マネジメント→強化 | プレイヤー→強化 |
|--------------|-------------|-------------|---------|-------------|-------------|----------|
| 部下マネジメント→非強化 |             | —           | —       | ↑           | —           | —        |
| 組織マネジメント→非強化 | ○           |             | ◎       | —           | —           | —        |
| 例外処理→非強化     | ○           | —           |         | ↑           | —           | —        |
| 資源マネジメント→非強化 | —           | ↓           | —       |             | —           | —        |
| 情報マネジメント→非強化 | ↓           | ↓           | ◎       | ◎           |             | —        |
| プレイヤー→非強化    | ○           | ◎           | ◎       | ↓           | ↓           |          |

## タスクマネジャーとメンテナンスマネジャー 2つの新たな課長像を探っていきます

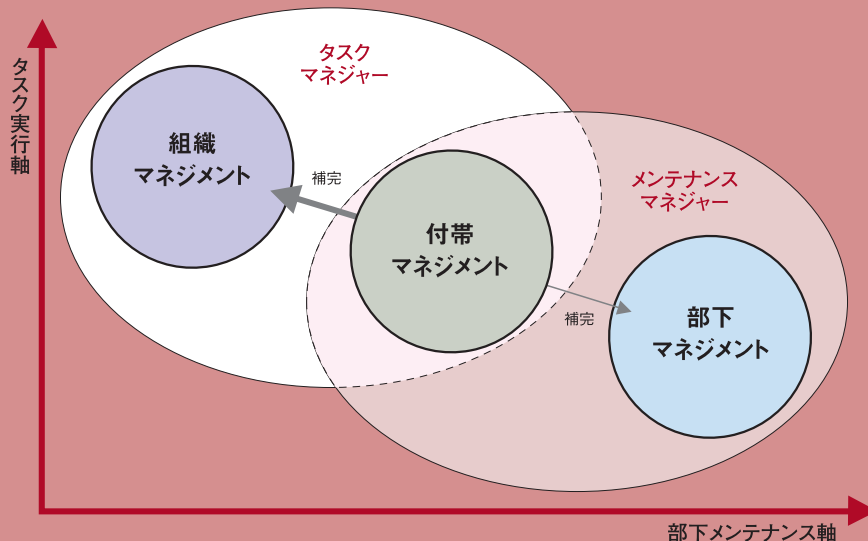
役割の特徴と関係性を解釈できましたので、さらに踏み込んで、ミドルマネジャーの役割を再設計する試案を紹介します。部下マネジメントとは、言い換えれば部下のメンテナンスです。また組織マネジメントは、付帯マネジメントとの補完関係を保ちながら、イノベーション指向のタスクの実行に貢献する役割、と位置づけることができます。リーダーシップ理論によれば、この2つをバランスよく発揮していくことが優れたリーダーシップの条件であるといえます。

これまで、前述した4つの役割をすべてのマネジャーが担うことが当然だとされてきました。しかし最近のマネジャーにおいては、業務量のオーバーフローと、役割間におけるコンフリクトが生じているのが現実だと思います。

そこで、この問題を考える時、個人から組織に視点をずらし、個人では無理でも組織として4つの役割が果たされていれば、等しい成果を手に入れることができると考えてはどうでしょう。総体としての組織能力が担保されるのであれば、ミドルマネジャーの役割を分散させることは十分検討に値するものと考えます。

4つの役割が果たす成果が異なることは見てきた通りです。タスクの実行を縦軸に、個人のメンテナンスを横軸にとりて4つの役割を配置すると、2種類の課長像が浮かんできませんか。

組織マネジメントを中核とし、その実現のために、付帯マネジメントを役割とするタスクマネジャーと、部下メンテナンスを中核とし、その実現に向けて付帯マネジメントを役割とするメンテナンスマネジャーです。



## 課長の分業化は 課長の専門職化をも促します

課長を分業させることの効用は、業務のオーバーフローの解決だけにとどまりません。同時にマネジャーの専門職化をも促します。日本企業の人材育成思想は、いわゆるゼネラリスト育成指向から、若年期からの卓越した専門性の獲得を重視するプロフェッショナル指向へ大きく変貌しました。この流れは当面変わらないでしょう。

しかし多くの企業で、そうした専門職化の流れが課長への昇進という点で分断されているという印象があります。先進的なプロフェッショナル制度を運用している企業においても管理職能はプロフェッショナルの職能として定義し切れていないのが現実だからです。まして従来型の複線型人事制度においてはいうまでもありません。つまり、人材のプロフェッショナル化を促進していくための最大の問題点は、管理職の職能を分解して考える思考がなかったことにあるのです。

そこで私たちは、管理職である課長をプロフェッショナルとして遇する役割の再設計を提案するのです。メンテナンスマネジャーというヒューマン管理のプロフェッショナル、タスクマネジャーというプロジェクト遂行のプロフェッショナル。この2つの課長をおくことで、企業は大半の人材をプロフェッショナルとして扱うことが可能になるのです。

## 処方箋 2.0

# プロモーションと育成を 統合させましょう

役割と選抜条件、重点育成ポイントの統合は、マネジメント力向上の第一歩です。シニアマネジャーの選抜も考慮したプロモーションと育成の統合も鍵となります。

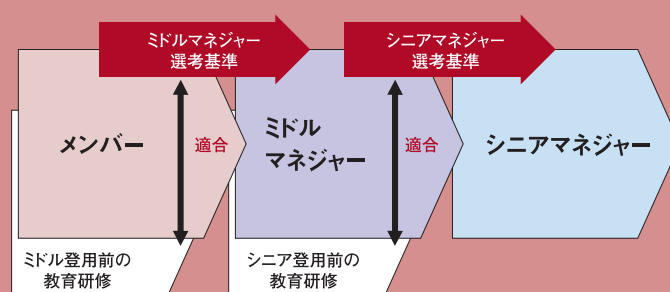
### 選抜基準は役割が規定し 役割は教育研修により育成されます

課長と部長の役割の違いは企業の中でも明確であるはずですが。しかし今回の調査では、課長登用時の選抜基準と、部長登用時の選抜基準において、明確な違いがある企業はとて少ないというのが現状でした。さらに、役割に応じた選抜基準と、その基準に応じた教育研修の存在が、ミドルマネジャーがブレイクスルーするための重要なキーであることも明らかになりました。「選抜にあたってはマネジメント力を徹底的に重視し、登用前に、マネジメントに関する教育を適切に行っている企業においては、ミドルマネジャーの活性化が問題視されていない(つまりミドルが活性化している)」という事実がそれを明らかにしています。

またこれはミドルだけの問題ではありません。シニアマネジャーへの登用に際しても、選抜基準とそれに応じた教育研修の必要性が明らかになりました。たとえば幹部候補の育成指向が強い選抜基準を採用するならば、そのための施策をミドルの時期に実施することが必要であり、シニアマネジャーとしてのマネジメント能力の向上を指向した選抜基準を取るのであれば、レベルの高い知識・経験の蓄積やタスク指向の強い技術の習得のための施策を実施することが必要なのです。

具体的な分析手法については、メンバーからミドルマネジャーへ、さらにはシニアマネジャーへの選抜時の登用条件と、昇進後の活動に有効な教育研修の内容はどのような組み合わせにあるのが望ましいのかを検討しました。そのため、ミドル登用時の選抜条件とシニア登用時の選抜条件を組み合わせ、4つのタイプに分類しました。それぞれのタイプは、幹部候補としての

育成を指向した「将来性重視型」、シニアマネジャーとしての完成を指向した「マネジメント重視型」、ミドルへの選抜時にマネジメントを指向せず、シニア選抜時にマネジメント能力を求める「遅咲きマネジャー型」、ミドル、シニア選抜時にマネジメント能力を特に求めない「専門職プレイヤー型」の4つになります。このタイプごとに、教育研修の有効性を見ると、ミドルマネジャーへの昇進段階では、マネジメント能力を適切に判断することがまず重要になってきます。そして、シニアマネジャーへの昇進段階では、「将来性重視型」には「経営者の資質研鑽」や「擬似経営経験」が、「マネジメント重視型」「遅咲きマネジャー型」には「広範な知識経験の蓄積」や「タスク指向技術の蓄積」が、「専門職プレイヤー型」では、「コミュニケーション、ネットワーク拡充施策」が効果的であることが明らかになりました。



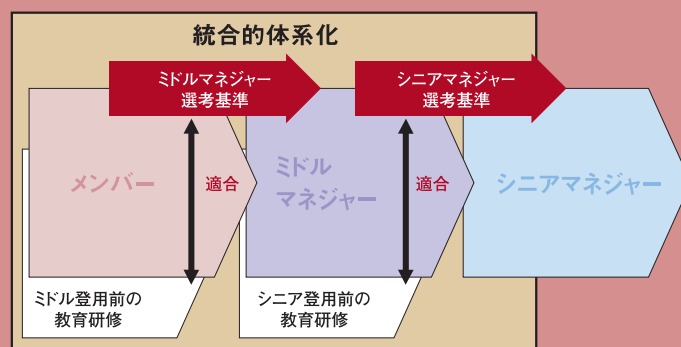
### 若手もいつかはミドルに 次世代への悪循環を断ちましょう

上記をまとめれば、「マネジメント機能を強化するためには、選抜基準と事前教育の一貫性、そしてさらに先のポジションまで見据えた統合型の教育・選抜体系が重要である」ということとなります。しかし現実を考えると、常に効率性を要求され、



機能分化している人事部門の中において、評価・昇進の業務と能力開発の業務に横串を通して体系化を図ることは非常に困難なことだと思われます。それにもかかわらず、私たちがこうした提案を行う理由は、効率化を追求する時代の流れへのアンチテーゼからだけではありません。多重責務にあえぐという、昨今のミドルマネジャー問題の大きな要因のひとつが、この登用プロセスにあると判断したからです。現在のような、統合されない登用プロセスが今後も繰り返される可能性はとて高いと思います。ということは、次の世代のミドルマネジャーも同じようなリスクを抱えながら、仕事に向

かうことになります。今の流れは決してポジティブスパイラルとはいえません。今こそ考え方を変えるベストなタイミングであると私たちは考えています。



## 処方箋 2.5

# マネジメントについての トレーニング機会の提供を

フラット化が進んだ結果、絶滅寸前で、もはや懐かしい言葉になりつつある「係長」。実は、課長になる前のトレーニング期間という重要な能力開発の機会でもあったのです。もう一度、係長の意義を見直してみることを提案します。

### ミドルマネジメント力への不安は トレーニングと経験の不足が一因です

昨今登用されたミドルマネジャーの場合、固定的な仕事の経験しかない、広い視野を要求される仕事をしていない、先輩や部下を持った経験に乏しいといった結果が得られています。そして、「ミドルマネジャー登用前のマネジャー研修」や「ストレッチした目標」が、登用された後のミドルマネジャーとしてのアクションに重要な影響を及ぼしていることは、先の処方箋2.0で示した通りです。

先ほどの分析から枝分かれした2.5番目の提案として、トレーニング不足と経験不足を補う処方箋を以下に提示します。

### 係長という言葉を 最後に聞いたのはいつのことでしょう

フラット化による組織階層の圧縮により、係長というポジションのある企業は随分少なくなっています。課長代理、課長補佐などといった呼称も、最近では耳にしなくなりました。確かに、係長というポジションは、組織のフラット化が進んだ昨今、意思決定階層としての機能は中途半端ですし、頑張った個人に対する役職のご褒美としても意味がないのかもしれませんが。

しかし見落としてはならない点があります。係長はミドルになる前の能力開発機能も担っていたのです。係長として行っていた仕事、実はミドルマネジャーになるためのOJTとして機能していた。こう言えば、思い当たる方は少なくないのではないのでしょうか。フラット化の進行と同時に、マネジメント力の開発に有効だったOJT機能も巧まずして消えてしまった。今回の調査結果はそれを表しているように思えます。ミドルのマネジメント力を開発する機能として、係長というポジションを再設計してみることは決して無駄な作業ではないと思います。もう一度、係長について考えてみませんか。

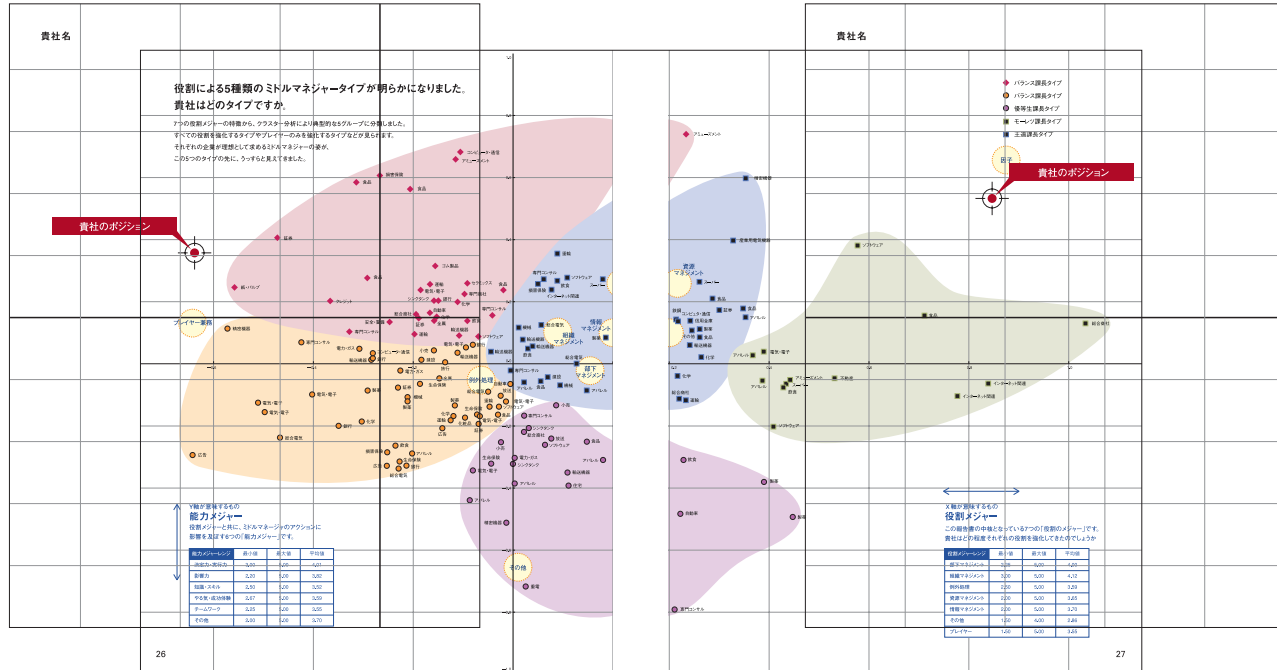
# 貴社の状況はどうなっていますか

## ミドルマネジャーについて、少し客観的に考えてみませんか

本報告書の分析、提案において重要な鍵となっているいくつかの変数にお気づきでしょうか。

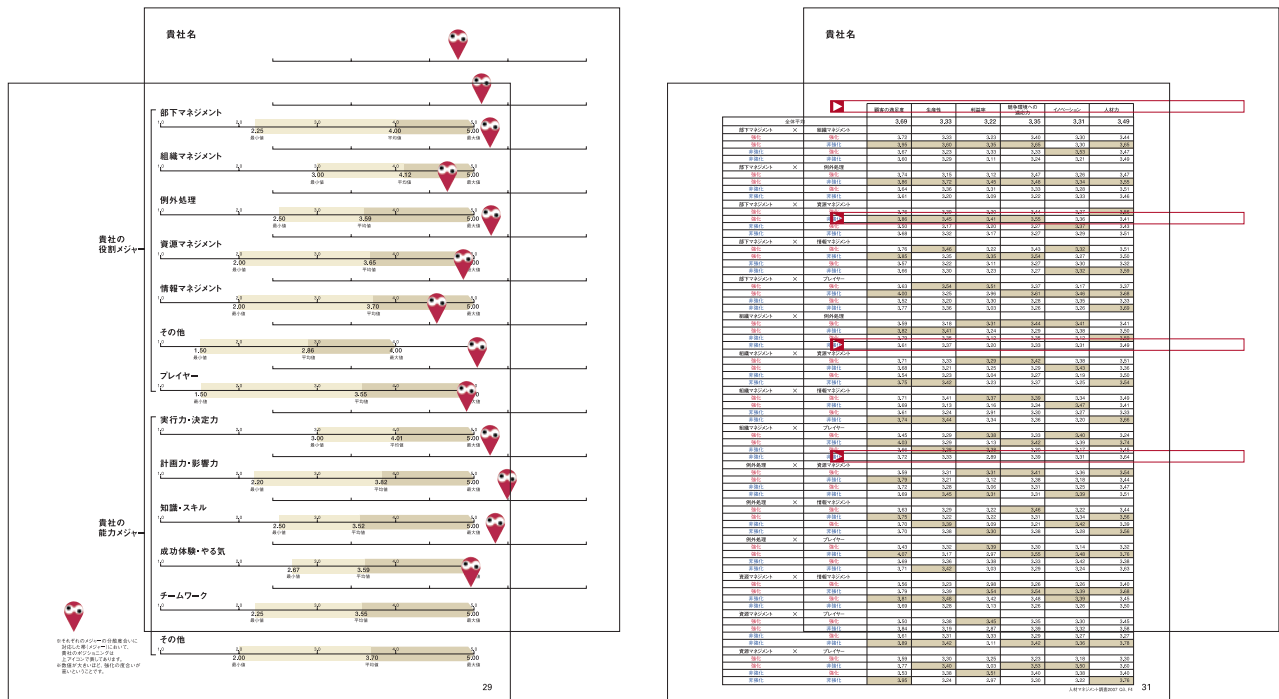
それらの変数を注意深く見ていただくことで、もう一度、ミドルマネジャーの役割について考えていただきたいと思います。

「ミドルマネジャーのタイプ」「役割メジャー」「能力メジャー」「役割コンフリクト」の4つの要素において、  
貴社のポジションをご確認いただくお手伝いをいたします。



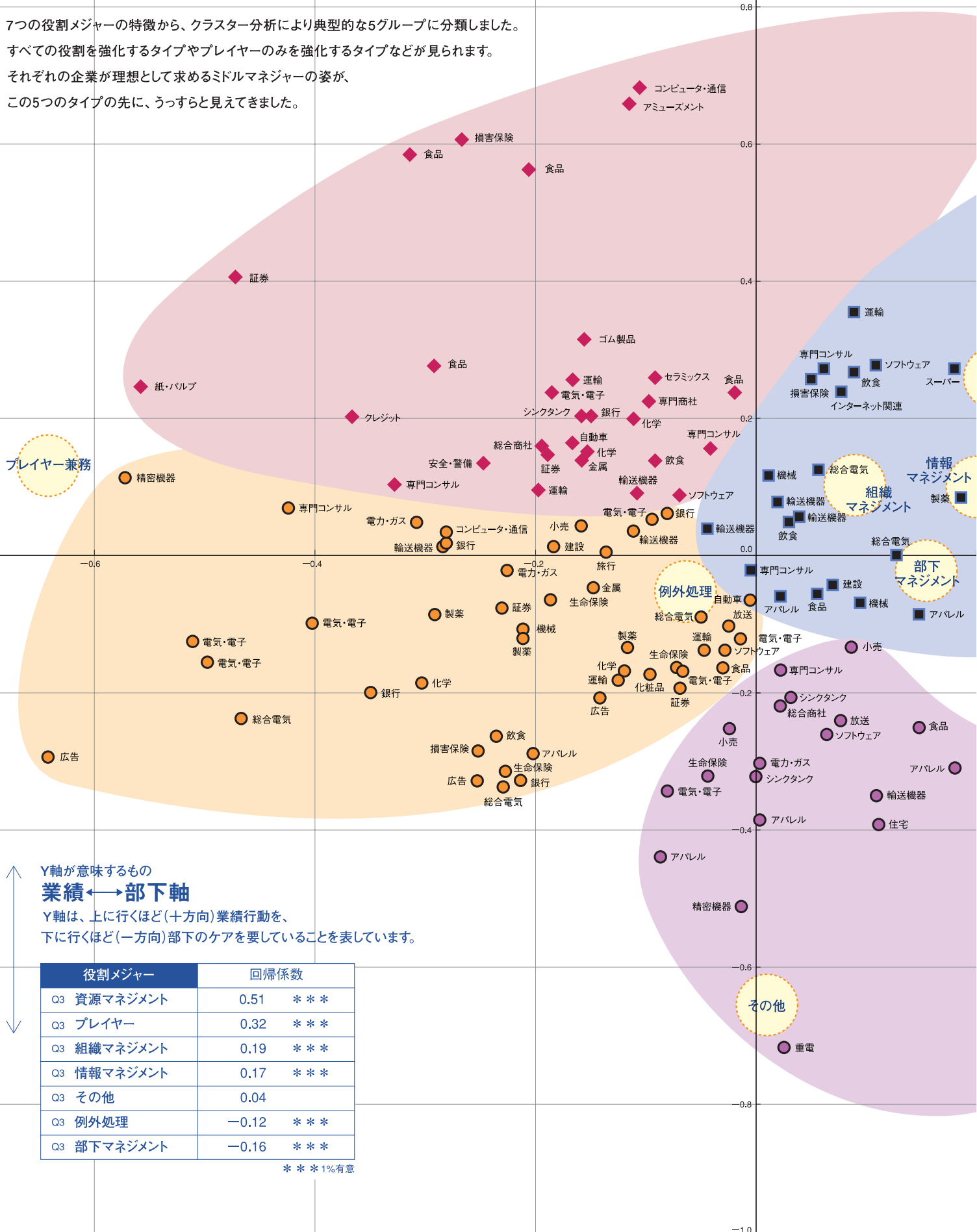
### 26~31Pまでのご利用方法

ご回答いただいた企業様には別途お渡しいました「人材マネジメント調査2007 個別報告書」に、ご回答により算出いたしました4要素のスコアやポジョニングが記されています。このイラストのように、この報告書にかぶせてご覧いただくと、貴社のスコアをご確認いただけます。



# 役割による5種類のミドルマネジャータイプが明らかになりました。 貴社はどのタイプですか。

7つの役割メジャーの特徴から、クラスター分析により典型的な5グループに分類しました。  
すべての役割を強化するタイプやプレイヤーのみを強化するタイプなどが見られます。  
それぞれの企業が理想として求めるミドルマネジャーの姿が、  
この5つのタイプの先に、うっすらと見えてきました。



プレイヤー兼務

例外処理

その他

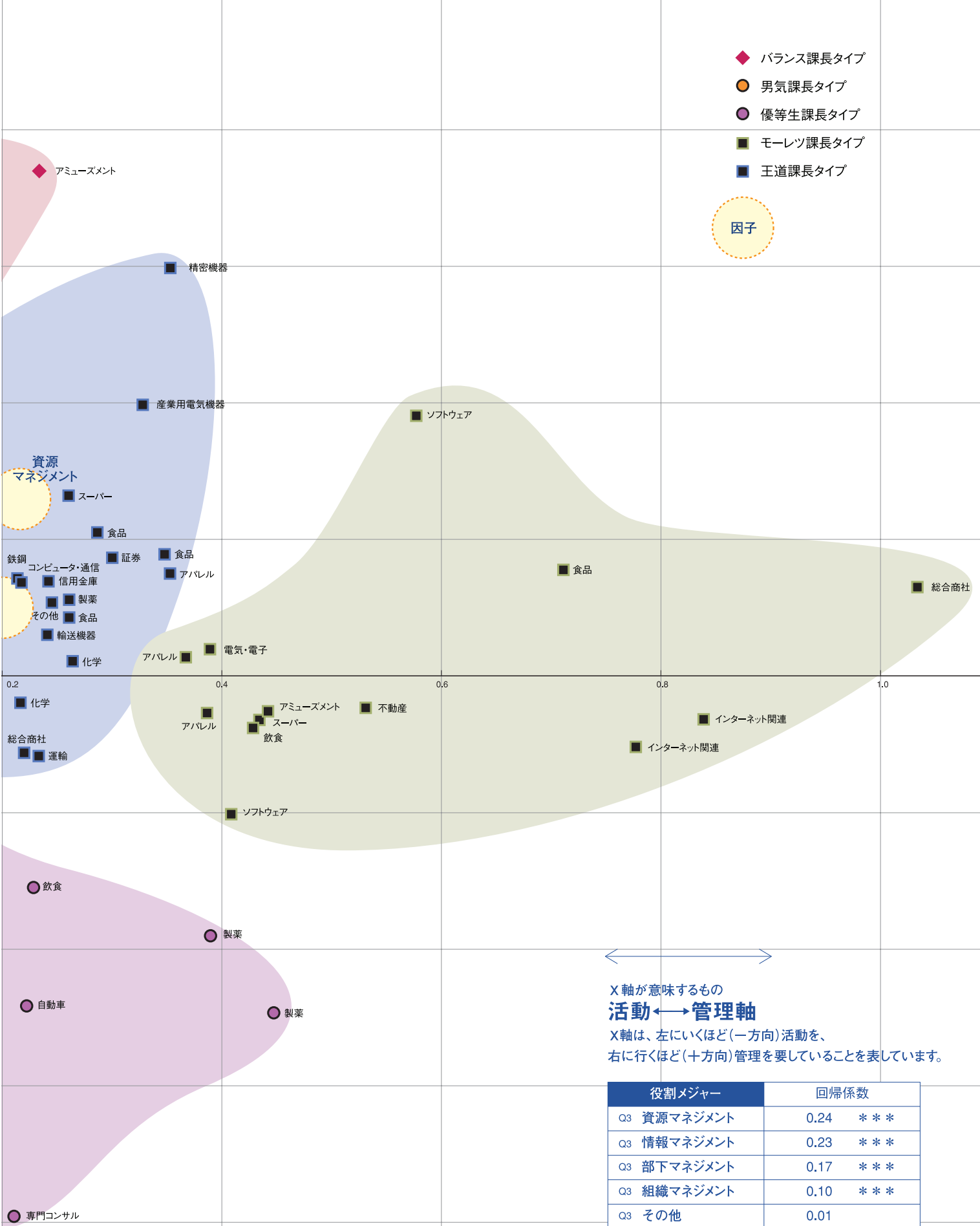
情報  
管理  
組織  
管理

部下  
管理

Y軸が意味するもの  
**業績 ←→ 部下軸**  
Y軸は、上に行くほど(十方向)業績行動を、  
下に行くほど(一方向)部下のケアを要していることを表しています。

| 役割メジャー      | 回帰係数      |
|-------------|-----------|
| Q3 資源マネジメント | 0.51 ***  |
| Q3 プレイヤー    | 0.32 ***  |
| Q3 組織マネジメント | 0.19 ***  |
| Q3 情報マネジメント | 0.17 ***  |
| Q3 その他      | 0.04      |
| Q3 例外処理     | -0.12 *** |
| Q3 部下マネジメント | -0.16 *** |

\*\*\* 1%有意



X軸が意味するもの  
**活動 ←→ 管理軸**  
 X軸は、左にいくほど(一方向)活動を、  
 右に行くほど(十方向)管理を要していることを表しています。

| 役割メジャー      | 回帰係数      |
|-------------|-----------|
| Q3 資源マネジメント | 0.24 ***  |
| Q3 情報マネジメント | 0.23 ***  |
| Q3 部下マネジメント | 0.17 ***  |
| Q3 組織マネジメント | 0.10 ***  |
| Q3 その他      | 0.01      |
| Q3 例外処理     | -0.07 *** |
| Q3 プレイヤー    | -0.83 *** |

\*\*\* 1%有意

# それぞれのミドルマネジャータイプの特徴

それぞれの企業の役割のスコアを、コレスポネンス分析でマップに表示し、さらにクラスター分析によって5つの役割別ミドルマネジャータイプに分類しました。ここではそれぞれのタイプの特徴をご説明します。

## 第1クラスター

### 「現場も管理も。バランス課長タイプ」

第二象限に多く分布しています。部下マネジメント、組織マネジメントの強化に加え、プレイヤー強化が付加されているのが特徴です。フラット化の度合いも最も進んでおり、成果主義もかなり徹底して運用されています。能力面では知識・スキル要望が高く、ミドルマネジャー滞留期間が最も長くなっています。フラット化の傾向が高く、ミドルマネジャーへの負担は大きくなっています。

## 第2クラスター

### 「現場は任せろ！ 男気課長タイプ」

第三象限に多く分布しています。全般的に役割要望は低いのですが、プレイヤー役割のみが突出して強化されています。能力要望も平均的で、フラット化の状況もやや進んでいます。

## 第3クラスター

### 「すべてにおいて及第点。優等生課長タイプ」

第四象限に多く分布しています。フラット化や成果主義は進んでいません。昇進年齢は最も若く、ミドルマネジャー滞留期間も短くなっています。実際のミドルマネジャーが業務をそつなくこなしているためなのか、すべての役割要望が高くない結果になっています。能力要望も低いのが特徴です。

## 第4クラスター

### 「すべてにがむしゃら！ モーレッツ課長タイプ」

第一象限と第四象限の境界上に多く分布しています。役割・能力ともに全体的に要望が高いのが特徴です。プレイヤー強化要望は低くなっています。タイプ中で最もフラット化が進んでおり、ミドルマネジャーの負担がもっとも大きいことが窺われます。ミドルマネジャー昇進年齢は最も低くなっています。

## 第5クラスター

### 「組織を統べる。王道課長タイプ」

第一象限に多く分布しています。組織マネジメントを核とした強化がみられ、資源マネジメント、情報マネジメントの強化要望もそれに伴って高くなっています。成果主義の強運用が比較的高く、組織的なノルマ管理がなされている様子が窺われます。ミドルマネジャー昇進年齢は最も高くなっています。



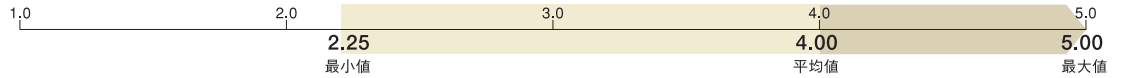
ミドルマネジャーのタイプ分類は、2つの分析を組み合わせて行いました。まずはコレスポネンス分析を用い、各企業の回答差と7つの役割の特性の関係を二次元の散布図に表しました。次に、各企業の二次元スコアについて、似たもの同士をグルーピングするクラスター分析を使って5種類のミドルマネジャータイプを明らかにしました。それぞれの企業のポジショニングと同時に、7つの役割そのものもマップ上にポジショニングされています。企業間、役割間の相対的な関係を共通の2軸で表したマップとご理解ください。

## 貴社の役割と能力の 要望強化はどの程度でしょうか

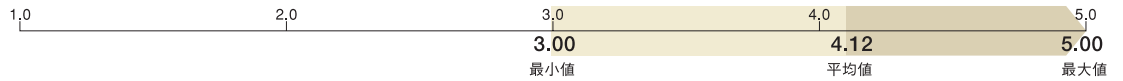
この報告書の中核となっている7つの「役割メジャー」と「能力メジャー」です。貴社は、それぞれの役割と能力をどの程度、強化してきたのでしょうか。

貴社の  
役割メジャー

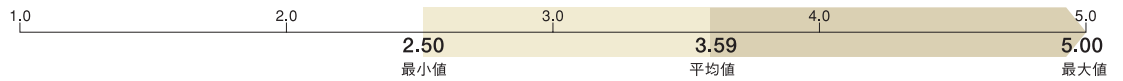
部下マネジメント



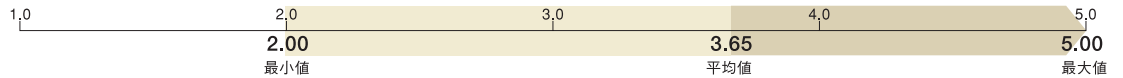
組織マネジメント



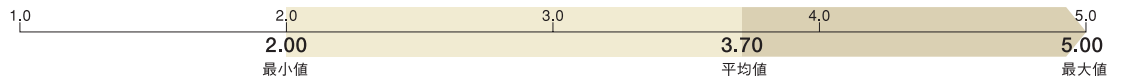
例外処理



資源マネジメント



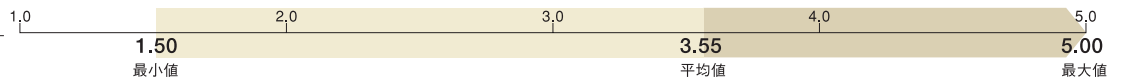
情報マネジメント



その他

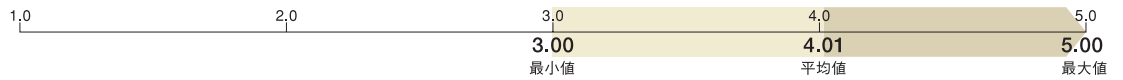


プレイヤー

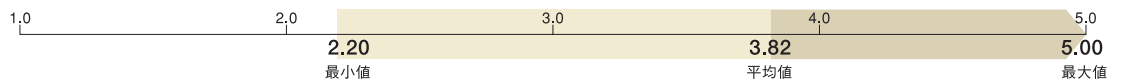


貴社の  
能力メジャー

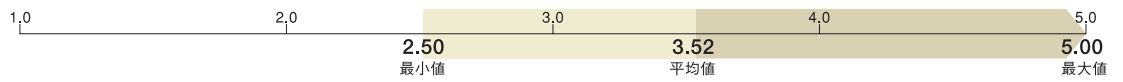
実行力・決定力



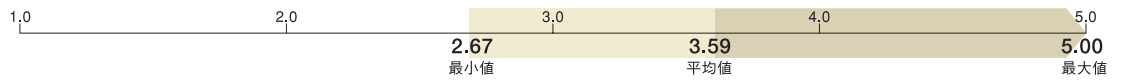
計画力・影響力



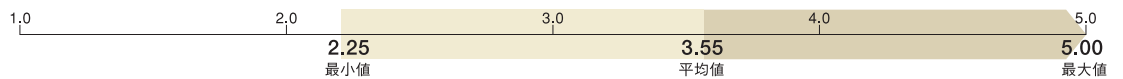
知識・スキル



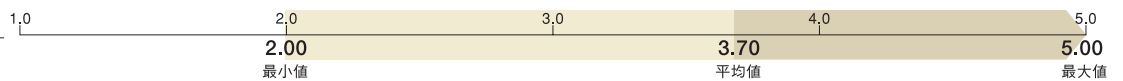
成功体験・やる気



チームワーク



その他



※それぞれのメジャーの分散度合いに対応した帯(メジャー)において、貴社のポジションは上アイコンで表してあります。  
 ※数値が大きいほど、強化の度合いが高いということです。

# ミドルマネジャーに何もかも求め過ぎていませんか 貴社の役割組み合わせを再考してみてください

最後に役割コンフリクトの状況をご覧くださいませ。ここでは、処方箋1.0の分析に用いた基準データにおいて、貴社がどのような役割強化の組み合わせを実施しているのか、つまり役割コンフリクトが起きているのかどうかを明らかにします。

役割それぞれの強化度合いにより、7つの強化グループ、非強化グループに分類したうえで、役割相互の組み合わせを作成し、6つの成果指標の平均値を比較しています。たと

えば、部下マネジメント強化グループ、非強化グループと組織マネジメント強化グループ、非強化グループを組み合わせると、強化—強化、強化—非強化、非強化—強化、非強化—非強化の4つのセルができます。それぞれのセルの平均値を比較し、数値の高いものほど、望ましい組み合わせであることを示しています。これからのミドルマネジャーの姿を創造していく過程で、どんな役割を組み合わせればいいのか、検討のお手伝いをします。

|             | 役割B<br>強化群           | 役割B<br>非強化群           |
|-------------|----------------------|-----------------------|
| 役割A<br>強化群  | 役割A強化<br>×<br>役割B強化  | 役割A強化<br>×<br>役割B非強化  |
| 役割A<br>非強化群 | 役割A非強化<br>×<br>役割B強化 | 役割A非強化<br>×<br>役割B非強化 |

|          |   |          | 顧客の満足度 | 生産性  | 利益率  | 競争環境への<br>適応力 | イノベーション | 人材力  |
|----------|---|----------|--------|------|------|---------------|---------|------|
| 全体平均     |   |          | 3.69   | 3.33 | 3.22 | 3.35          | 3.31    | 3.49 |
| 部下マネジメント | × | 組織マネジメント |        |      |      |               |         |      |
| 強化       |   | 強化       | 3.72   | 3.33 | 3.23 | 3.40          | 3.30    | 3.44 |
| 強化       |   | 非強化      | 3.95   | 3.60 | 3.35 | 3.65          | 3.30    | 3.65 |
| 非強化      |   | 強化       | 3.67   | 3.23 | 3.33 | 3.33          | 3.53    | 3.47 |
| 非強化      |   | 非強化      | 3.60   | 3.29 | 3.11 | 3.24          | 3.21    | 3.49 |
| 部下マネジメント | × | 例外処理     |        |      |      |               |         |      |
| 強化       |   | 強化       | 3.74   | 3.15 | 3.12 | 3.47          | 3.26    | 3.47 |
| 強化       |   | 非強化      | 3.86   | 3.72 | 3.45 | 3.48          | 3.34    | 3.55 |
| 非強化      |   | 強化       | 3.64   | 3.36 | 3.31 | 3.33          | 3.28    | 3.51 |
| 非強化      |   | 非強化      | 3.61   | 3.20 | 3.09 | 3.22          | 3.33    | 3.46 |
| 部下マネジメント | × | 資源マネジメント |        |      |      |               |         |      |
| 強化       |   | 強化       | 3.76   | 3.39 | 3.20 | 3.44          | 3.27    | 3.56 |
| 強化       |   | 非強化      | 3.86   | 3.45 | 3.41 | 3.55          | 3.36    | 3.41 |
| 非強化      |   | 強化       | 3.50   | 3.17 | 3.20 | 3.27          | 3.37    | 3.43 |
| 非強化      |   | 非強化      | 3.68   | 3.32 | 3.17 | 3.27          | 3.29    | 3.51 |
| 部下マネジメント | × | 情報マネジメント |        |      |      |               |         |      |
| 強化       |   | 強化       | 3.76   | 3.46 | 3.22 | 3.43          | 3.32    | 3.51 |
| 強化       |   | 非強化      | 3.85   | 3.35 | 3.35 | 3.54          | 3.27    | 3.50 |
| 非強化      |   | 強化       | 3.57   | 3.22 | 3.11 | 3.27          | 3.30    | 3.32 |
| 非強化      |   | 非強化      | 3.66   | 3.30 | 3.23 | 3.27          | 3.32    | 3.59 |
| 部下マネジメント | × | プレイヤー    |        |      |      |               |         |      |
| 強化       |   | 強化       | 3.63   | 3.54 | 3.51 | 3.37          | 3.17    | 3.37 |
| 強化       |   | 非強化      | 4.00   | 3.25 | 2.96 | 3.61          | 3.46    | 3.68 |
| 非強化      |   | 強化       | 3.52   | 3.20 | 3.30 | 3.28          | 3.35    | 3.33 |
| 非強化      |   | 非強化      | 3.77   | 3.36 | 3.03 | 3.26          | 3.26    | 3.69 |
| 組織マネジメント | × | 例外処理     |        |      |      |               |         |      |
| 強化       |   | 強化       | 3.59   | 3.18 | 3.31 | 3.44          | 3.41    | 3.41 |
| 強化       |   | 非強化      | 3.82   | 3.41 | 3.24 | 3.29          | 3.38    | 3.50 |
| 非強化      |   | 強化       | 3.79   | 3.35 | 3.12 | 3.35          | 3.12    | 3.59 |
| 非強化      |   | 非強化      | 3.61   | 3.37 | 3.20 | 3.33          | 3.31    | 3.49 |
| 組織マネジメント | × | 資源マネジメント |        |      |      |               |         |      |
| 強化       |   | 強化       | 3.71   | 3.33 | 3.29 | 3.42          | 3.38    | 3.51 |
| 強化       |   | 非強化      | 3.68   | 3.21 | 3.25 | 3.29          | 3.43    | 3.36 |
| 非強化      |   | 強化       | 3.54   | 3.23 | 3.04 | 3.27          | 3.19    | 3.50 |
| 非強化      |   | 非強化      | 3.75   | 3.42 | 3.23 | 3.37          | 3.25    | 3.54 |
| 組織マネジメント | × | 情報マネジメント |        |      |      |               |         |      |
| 強化       |   | 強化       | 3.71   | 3.41 | 3.37 | 3.39          | 3.34    | 3.49 |
| 強化       |   | 非強化      | 3.69   | 3.13 | 3.16 | 3.34          | 3.47    | 3.41 |
| 非強化      |   | 強化       | 3.61   | 3.24 | 2.91 | 3.30          | 3.27    | 3.33 |
| 非強化      |   | 非強化      | 3.74   | 3.44 | 3.34 | 3.36          | 3.20    | 3.66 |
| 組織マネジメント | × | プレイヤー    |        |      |      |               |         |      |
| 強化       |   | 強化       | 3.45   | 3.29 | 3.38 | 3.33          | 3.40    | 3.24 |
| 強化       |   | 非強化      | 4.03   | 3.29 | 3.13 | 3.42          | 3.39    | 3.74 |
| 非強化      |   | 強化       | 3.66   | 3.38 | 3.38 | 3.30          | 3.17    | 3.45 |
| 非強化      |   | 非強化      | 3.72   | 3.33 | 2.89 | 3.39          | 3.31    | 3.64 |
| 例外処理     | × | 資源マネジメント |        |      |      |               |         |      |
| 強化       |   | 強化       | 3.59   | 3.31 | 3.31 | 3.41          | 3.36    | 3.54 |
| 強化       |   | 非強化      | 3.79   | 3.21 | 3.12 | 3.38          | 3.18    | 3.44 |
| 非強化      |   | 強化       | 3.72   | 3.28 | 3.06 | 3.31          | 3.25    | 3.47 |
| 非強化      |   | 非強化      | 3.69   | 3.45 | 3.31 | 3.31          | 3.39    | 3.51 |
| 例外処理     | × | 情報マネジメント |        |      |      |               |         |      |
| 強化       |   | 強化       | 3.63   | 3.29 | 3.22 | 3.46          | 3.22    | 3.44 |
| 強化       |   | 非強化      | 3.75   | 3.22 | 3.22 | 3.31          | 3.34    | 3.56 |
| 非強化      |   | 強化       | 3.70   | 3.39 | 3.09 | 3.21          | 3.42    | 3.39 |
| 非強化      |   | 非強化      | 3.70   | 3.38 | 3.30 | 3.38          | 3.28    | 3.56 |
| 例外処理     | × | プレイヤー    |        |      |      |               |         |      |
| 強化       |   | 強化       | 3.43   | 3.32 | 3.39 | 3.30          | 3.14    | 3.32 |
| 強化       |   | 非強化      | 4.07   | 3.17 | 2.97 | 3.55          | 3.48    | 3.76 |
| 非強化      |   | 強化       | 3.69   | 3.36 | 3.38 | 3.33          | 3.42    | 3.38 |
| 非強化      |   | 非強化      | 3.71   | 3.42 | 3.03 | 3.29          | 3.24    | 3.63 |
| 資源マネジメント | × | 情報マネジメント |        |      |      |               |         |      |
| 強化       |   | 強化       | 3.56   | 3.23 | 2.98 | 3.26          | 3.26    | 3.40 |
| 強化       |   | 非強化      | 3.79   | 3.39 | 3.54 | 3.54          | 3.39    | 3.68 |
| 非強化      |   | 強化       | 3.81   | 3.48 | 3.42 | 3.48          | 3.39    | 3.45 |
| 非強化      |   | 非強化      | 3.69   | 3.28 | 3.13 | 3.26          | 3.26    | 3.50 |
| 資源マネジメント | × | プレイヤー    |        |      |      |               |         |      |
| 強化       |   | 強化       | 3.50   | 3.38 | 3.45 | 3.35          | 3.30    | 3.45 |
| 強化       |   | 非強化      | 3.84   | 3.19 | 2.87 | 3.39          | 3.32    | 3.58 |
| 非強化      |   | 強化       | 3.61   | 3.31 | 3.33 | 3.29          | 3.27    | 3.27 |
| 非強化      |   | 非強化      | 3.89   | 3.42 | 3.11 | 3.42          | 3.36    | 3.78 |
| 情報マネジメント | × | プレイヤー    |        |      |      |               |         |      |
| 強化       |   | 強化       | 3.59   | 3.30 | 3.25 | 3.23          | 3.18    | 3.30 |
| 強化       |   | 非強化      | 3.77   | 3.40 | 3.03 | 3.53          | 3.50    | 3.60 |
| 非強化      |   | 強化       | 3.53   | 3.38 | 3.51 | 3.40          | 3.38    | 3.40 |
| 非強化      |   | 非強化      | 3.95   | 3.24 | 2.97 | 3.30          | 3.22    | 3.76 |



## まとめ

この研究をまとめる過程で、今日、起こっているミドルマネジャーの問題は、日本企業の人事管理問題のまさに縮図であると痛感することしきりでした。

今から10年ほど前、破綻した大手金融機関のミドルが転身先を探す際、「どんな仕事ができますか」という問いかけに「課長ができます」と答えたというエピソードがあります。当時、「専門能力のない人材はこれだから困る」と、物笑いの種になった話ですが、よく考えてみると、「課長ができる」ということはかなり高度の能力ではないでしょうか。さらに言えば企業は、すべての課長(ミドルマネジャー)経験者が「自分は課長(ミドルマネジャー)ができる」と堂々と言えるくらいの力を彼らに付けさせるべきだと思います。

新人を中堅に育成することには長けているのが日本企業です。しかし、ミドル以降、シニアへとつながるキャリアパスをなかなかうまく描くことができません。皮肉を言えば、こうした個人の成長シナリオを提供できない組織が、組織自身の成長シナリオを確定できるわけがないのです。

また、世はグローバル化の時代です。欧米をはじめとした外資企業が陸続と日本に進出し成功しているのに比べ、日本企業の海外での成功例はまだまだ少ないのが現状です。その背景には国内でさえ足りない一級のマネジメント人材を海外へ出すことができない、あるいは現地で育て上げられない、という問題があるのではないのでしょうか。

私たちがこの冊子を通じて訴えたいことは極めてシンプルです。ミドルの疲弊が取り沙汰される中、ミドルマネジャーのあり方について改めて考えてみてください。その際、現にいるミドル自身に責を負わせないでください。環境から考察し、組織の仕組みとして問題を捉えてください。そうしなければ、もぐら叩きのように、同じ問題が蒸し返されるばかりです。