

ミドル マネジャー の省察

はじめに

いつか「部長ができる」日

編集担当 萩野進介（本誌）

ひところ、人材バンクの面接で、「あなたは何ができますか」という問いに、「部長ならできます」と答えたミドルの話が有名になった。作り話か実話かは定かでないが、財務、営業、マーケティング……誇れる専門能力がない人は今後、生きていけないという恫喝的文脈の中でよく使われた。

でも考えてみよう。部長ができるというのは実は立派な能力ではないか。お話にならないと後ろのドアを指し示すのではなく、せめて「どの規模の、どんな部署のリーダーならやれるんですか」くらい尋ねるべきではないか。ここ数年、経営者のマネジメント能力については大分議論がされてきた。フリーター、ニート論議では若者の労働意欲が問題になった。その陰でミドルに関しては、会社の外でも生き残れるプロフェッショナルたれ、という議論ばかりが勇ましく、組織を維持し発展させるマネジャーの問題はおざなりにされてきた感がある。部課長の役割の確認が必要ではないか、というのが、

今回の特集を組んだ動機だった。

第1章では経営者から見たマネジャー像から漫画、戦史関連まで、多様なマネジャー論を紹介する。続く第2章はカナダ・マギル大学のミンツバーク教授のインタビューを掲載、マネジャーの新育成法に迫る。特集のタイトルに使った「省察」がキーワードのひとつで、自分自身を省みて考えを巡らす、の意だ。最後の章はマネジャーの力を存分に発揮させるための、経営や人事への提言で構成されている。

ものの本によれば、明治の初期、欧米から輸入されたマネジャーという言葉には「支配人」あるいは「幹事」という訳語があてられた。カタカナのマネジャーよりは支配人のほうが意味が明解である。部長とは組織の中間支配者なのである。支配にはそのための能力が必須で、大きな責任も生じることは言うまでもない。

いつか「ほう、部長ですか」と、人材バンクの担当者が身を乗り出す日はやって来るだろうか。

マネジャー どこへ行く

物見台に上り、現在のマネジャーが立っている位置を確認しておこう。そのポストはビジネス上の要請というより単なる人事管理の都合というきらいはなかったか。バブル後の激動期、その役割はどう変化したのか。経営トップが考える理想のマネジャー像は。◇部課長なるもの◇という共同幻想の化身は。先の戦争との類推でいえることは。

文・構成 荻野進介（本誌）

人事処遇からビジネス役割論へ

人事にとってマネジャーとは、いわば暗黒大陸に似た存在だった。マネジャーは何をすべきかという確たる定義があるわけでもなく、一定の年齢に達したら、誰もが手にできる人事処遇上の役職だった。終身雇用・内部昇進というシステムと右肩上がりの経済成長がそれを可能にしたといっているだろうか。しかし、そのやり方はもはや限界だ。ではどうするか。

マネジャーの定義を事業ごとに明確にすることである。人事上の処遇ではなく、ビジネス遂行上の役割にシフトさせることである。

文・工代将章（本誌編集長）



くだい・まさあき
1963年生まれ。1988年東京工業大学修士課程修了。同年リクルートに入社し、人事部に配属。2005年7月から現職

ミドルマネジャーは人事制度で作られる

日本企業の強さの主要因としてミドルマネジャーが取り上げられることは枚挙に暇がない。しかし一方では、上板ばさみの悲しき存在として揶揄されたり、経営者からは「ミドルが機能しない」という不満が漏らされることも多い。良くも悪くもミドルマネジャーは日本企業ではキーとなる存在なのである。

しかしながら、ミドルマネジャーの明確な定義すらないのも現状だ。例えば部長と課長の違いを明確にいえるだろうか。高度成長期、バブル期、リセッションという時代を経る中でミドルマネジャーには、その時代に応じたさまざまな要件が課せられてきたが、経営のご都合主義にも見える。またキャ

リアのあり方が最も見えにくいのもマネジャー層である。

マネジャーの上下を見にいくと、経営ボードクラスでは取締役と執行役の分離や、連結経営に基づく関連会社ガバナンス体制の整備、社外取締役までを入れ込んだ指名委員会の設置など、役員層の改革はこの10年程度で最も進んだ分野だ。

一方、若手に関しては、この1、2年、新卒採用が間に合わないこともあって、キャリア採用が大幅に積極化している。他にも男女の雇用や配置の均等化、通年採用など、実態はオープン化が進んできている。退職率の増加などの問題もあるが、就社から就職へ意識構造は既に変わっている。

しかし、ミドルマネジャー層の解放はまだだ。以前であれば42歳ぐらい（近年は37、38歳）で、大卒であればほとんどが課長になっていく。成果

主義の導入や職務主義型の報酬・処遇システムなど目に見える人事制度は様変わりしたものの、年次重視の社内昇進実態は驚くほど変わっていない。ここでは経営の要請や事業環境などは省みられず、社内の人事制度・ルールが唯一の基準として部長・課長が作られる。つまり、部長や課長という定義はビジネスから遊離した人事制度上の分類である。

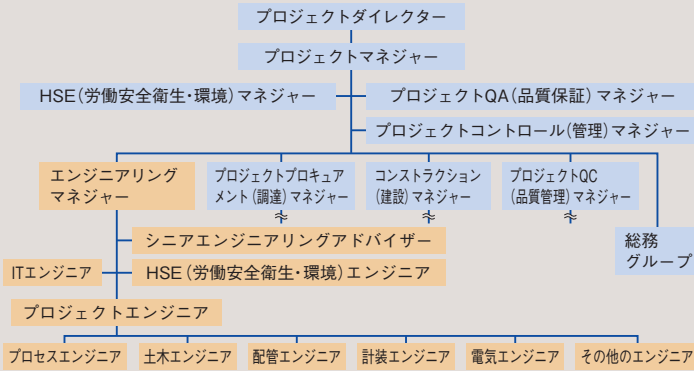
これは日本企業に特徴的なことである。今回、欧米諸国のマネジャーの国際比較を行おうと思ったが、他国では「課長クラス」「部長クラス」ということが定義できない。日本ではヒラ社員から始まって係長／課長／部長／本部長へ、下から上に役職体系が形成されている。しかし欧米ではCEOから始まって、1段下／2段下という具合に上から下への「レポートレベル」で管理されている。レポートレベルが同じ

最初に仕事ありき。だからマネジャーが実質機能を持つ

野原延孝氏 (日揮 人事部長)

私どもは、石油・ガス資源開発、石油精製、ガス処理、ケミカル、環境といった幅広い事業分野のプラントを実現する日本でトップのエンジニアリングコントラクター(請負会社)です。活動範囲は世界50カ国以上に及びます。年間150件ものプロジェクトが走っており、プロジェクトが業務の核です。2000人いる社員が大きなピラミッド組織を形成するというよりは、

【図表】日揮のプロジェクト組織



くつものプロジェクトの集合体というイメージです。

上記がプロジェクトの組織構成を表した図です。一例ですが、エンジニアリングマネジャーの下に、プロジェクトエンジニアがつき、さらにその下にプロセス、土木、配管、電気など、各専門分野のエンジニアがいます。

プロジェクトマネジャーは経営者のような存在

売上げの7割以上を占める海外プロジェクトの期間は約3年で、ピーク時の建設現場では1万人以上の人が働いています。受注金額1000億円以上というプロジェクトも多々あり、それを統括するプロジェクトマネジャーは、お金や物、人に関する権限をすべて握り、年間売上げ数百億円規模の中堅企業の経営者と同じです。当社に限らず、エンジニアリング専業会社では、それくらいマネジャーという言葉が持つ意味合いが大きいのです。

キャリアとしては大学の修士課程を出て24歳で入社し、10年程度は自分の専門分野を磨き、30代後半からエンジニアリングマネジャーやアシスタントプロジェクトマネジャーを担当し、50歳くらいまでいくつかのプロジェクトを担当し一人前のプロジェクトマネジャーになる、というコースが一般的です。

大きなプロジェクトを2、3回担当すると、プロジェクトダイレクターとなり、こ

れは通常の会社の役員レベルの役割を果たします。

2人のボスがいるマトリックス組織

会社全体を見ると、プロセス設計などの専門部があり、それにプロジェクトチームが横串を刺すマトリックス組織です。それぞれの社員の原籍は専門部であり、プロジェクトチームは一時的な組織です。それぞれの社員に2人の上司がいることになりました。プロジェクトチームのタスクはプロジェクト遂行であり、専門部の場合は技術の深化・発展や後進の育成。その棲み分けはしっかりできていますが、プロジェクトにおける貢献のほうの評価のウエイトが大きいです。

このように日揮におけるマネジャーの定義はきわめて明確です。定義が曖昧で、おまけに数だけ多くて困るということはありません。仕事のできない人はマネジャーにはなれません。組織があって仕事をすることはなく、仕事のために組織があるからです。



野原延孝
のはら・のぶたか

日本型人事が生んだ昇進の「時計」

日本企業の話に戻ろう。戦後復興から高度成長期を迎え、日本企業では人材を企業内部で育成する方向に収斂していった。新卒一律採用・終身雇用・内部昇進という日本型システムだ。

こうした日本型人事システムは、しかしミドルマネジャーを人事制度上の定義に矮小化させてしまった。20歳前後で入社し、定年年齢までを1社で過ごすために飽きずに企業内人生を送るか。そのために、ステップ・バイ・ステップの昇進モデルが必要になった。とはいえ全社員を役職者にはできない。補助要員である女性は管理職にはしないし、大卒/高卒という学歴でもコントロールすることで、終身雇用のもとでの社内ポスト昇進というキャリアモデルとマネジャー数の管理を両立させた。

ついでに言えば50歳前後での部長昇進に際しては子会社・取引先への出向・転籍というカードを加えることで、コントロールを行った。

そして人事部とはこうした「時計」の設計と番人をする係だったのである。

内部昇進モデルの変貌と限界

80年代後半には団塊世代が40代にさしかかり、それまでのコントロールカードだけでは管理が不可能になる。このとき専門職・専任職という概念を導入することで従来の社内秩序を維持してしのいだ。

そして2000年代には職務価値型の処遇・報酬システムへの切り替えが進んでいった。職能資格制度のもと増えすぎた部長級・課長級の人件費総額を適正化することもひとつの目的ではあった。しかしここでも部長や課長という意味や位置づけが再定義されたとはいえない。

こうして振り返ってみると、役職とは社内のポスト昇進モデルのために存在しているという感を強く持つ。しかしもう限界だ。女性をポストに就かせないことはできないし、キャリア採用者を自社の時計に無理に合わせることもできない。就業者の意識として1社完結型のキャリアは、今の40歳以下ではほとんど現実的ではないから終身雇用前提の役職昇進運用になんの合理性も納得性もなくなっている。

このように人事制度や内部バランスで課長や部長が規定されていく状況はどこまで続けていくのだろうか。彼らは言うまでもなく事業運営の責任を担う存在であり、その定義や任用におい

ては経営合理的に考えられなければならない。日揮のケースはひとつの有力な事例だ（5ページ参照）。

マネジャー論の常識を壊せ

マネジャーに関しての「ルール」について2点指摘したいと思う。

ひとつは事業部門間横並びの問題だ。それぞれの企業ではマネジャーの相場観を明示的あるいは暗黙的に共有している。初任マネジャー年齢であったり、職務要件の定義やおおよそのメンバー数など、これらは基準として全社共通であることが当たり前になっているが、果たして妥当なことだろうか。事業の特性が異なればそこで求められる人材像も変わる。ある事業部では若手中心で体力的にも気持ちも精神的な人材で構成された推進力重視の運営、別の事業部では豊かな知識・スキルと人間的成熟が必要、となれば当然それらを束ねるマネジャーの要件も大幅に変わる。経験値やノウハウ、専門性などは大きく開いてくるから、マネジャーの年齢やジョブサイズ、報酬グレードも違って当たり前だ。

それなのに、同じ会社に同期で入ったのだから差をつけるのはおかしい、といった社内公平性の議論はやめるべきではないだろうか。事業部門やカンパニーごとに異なる基準のマネジャーが出てきたとしても、それはビジネス

という観点では自然なことだろう。

もうひとつは、マネジャーの分類を「部下あり」「部下なし」で分けることの意味だが、これは外形的にすぎるのではないか。

いわゆるラインマネジャーは、現場（顧客）や部下、予算、納期という経営資源を管理している。顧客やマーケットという社外資源と、人・物・金の社内資源との間に立ち、効果的で効率的な資源活用を行うことで価値を生み出すことが使命である。

一方のスタッフマネジャー（「部下なし」）は、今日と将来との間に立ち、新たな状況を生み出す「事態創造型」のマネジャーなのである。単なる知識の保有者ではなく、専門性やプロフェッショナルスキル、洞察力、人脈を駆使して来るべき将来をデザインするのである。

こうした役割や期待の違いをしっかりと認識する必要がある。部下ありのラインマネジャーが偉いとか部下の数や予算規模など定量的な指標がマネジャーの価値とみなされがちだが、本来の尺度は資源活用の効果・効率であったり、事態創造のインパクトであるはずだ。

この2点を中心に、処遇システムとしてのマネジャー論から、ビジネスの中核的存在としての役割論へ議論を進めていきたい。従業員のキャリアへの影響も多大であり、ゼロベースでの検討が必要だ。

ミドルマネジャーの30年の役割変化

バブル崩壊をはさみ、日本社会は大きな変貌を遂げた。企業経営や人事についてもしかりであるが、ミドルマネジメントに対する影響は語られることが少なかった。今のミドルは年齢にして30代後半から40代前半で、その不甲斐なさを嘆く論調が目につくが、果たして世代論で片付けられる問題なのか。ミドルの役割を振り返り、今後のあるべき像を考えてみたい。

重光直之氏 (日本能率協会 経営研究所 研究部長兼研究部主席研究員)

【図表1】この30年間の経済の流れと企業の人材育成

1985年 (バブルの前)	1995年 (バブルの後)	2006年	2015年
国際競争の流れ 日本人勝ち ● マス成長の時代 ● 製造業の時代 ● 高品質、低コスト、多機能	アメリカ人勝ち ● ITと金融の時代 ● スピード、ボーダレス	世界4極 (中国・米国・EU・日本) の時代 ● 新興市場の幕開け ● 高品質と低価格へ二分化	多極化 (BRICs・東欧・アジア…) の時代 ● 感性の時代 ● CSRの時代
日本企業の人材育成の視点 成長 (マス) とミドルの時代 ● 現場を含めたミドルのマネジメント ● ミドルと現場の2軸経営	均衡とリーダー模索の時代 ● トップ (リーダー) のマネジメントへのシフト ● トップ1軸経営を模索	成長 (率) と現場見直しの時代 ● 現場とミドルの見直し	持続的成長と組織創造の時代 ミドルを中心に現場とトップとの3軸経営の実現
ミドルに求められたマネジメント ① 量の成長性	ミドルに求められたマネジメント ① 均衡・安定	求められるマネジメントの多軸化 ① 成長性 ② 持続性 ③ 多様性	新しい組織・人事の設計 ● 経営の分権化 ● チームを超える協働 ● 実力人事 ● インディペンデント・コントラクター化

私どもは1987年から毎年、産業界が直面する経営課題をひとつ取り上げ、中長期的視点から解決のための方策を提言してきました。先の3月、2006年度の成果を発表したのですが、テーマはまさにミドルマネジメントです。ここでは、その経営革新提言、「ミドルマネジメントの復権と創造」の内容をもとにお話しします。

私もその問題意識は、ミドルがどうも疲弊化、弱体化しているのではないか、ということでした。今30代後半から40代前半のミドルたちは、いわゆる「バブル入社組」とも呼ばれます。「甘やかされて育ち、なんの苦労もしていない、大量のぶら下がり組だ」という世代論で語られがちで、私たちも当初、そういう考えにとらわれていたことは否定できません。ところが研究を進めていくうちに、この問題は世代論では語れないことがわかりました。日本経済の失われた15年の間、企業がとつてきた施策が複合的に重なりミドルを弱体化させているのではないかと、という仮説が浮かび上がってきたのです。

2軸経営から1軸経営へ

図表1は1985年から2015年までの30年間で4期に分け、国際経済の流れと、人材育成の視点を対応させ、まとめたものです。

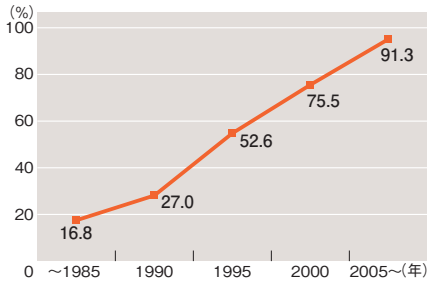
バブル直前の1985年は日本の高品質・多機能の製品が世界を席巻し、日本の製造業がわが世の春を謳歌した時期です。この時に求められたのは、ミドルと現場を重視した2軸経営です。お神輿経営といわれ、どちらかといえばトップの存在感がない時代でした。ミドルに求められたのは、販売数、売上高など「量の成長性」でした。

ところが92年にバブルが弾けると、アメリカの一人勝ちが始まります。製造業から金融、ITへ、産業構造が大きく変化しました。こうなると重視されるのは競争力のあるビジネスモデルを作る強力なトップです。そういうトップがいれば、あとの経営は誰がやっても一緒、いくらでも利益を生み出せるという時代でした。「経営者こそ



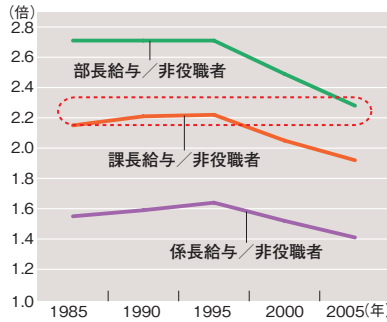
いげみつ・なおゆき
 1983年新高化学工業(現:ニイタカ)入社。TQC事務局を経て、1990年日本能率協会入職。以来、マネジメント研修を担当。中間管理職向け研修および経営者育成研修の責任者を経て、2006年より現職

【図表4】個人業績目標を持つ課長の割合



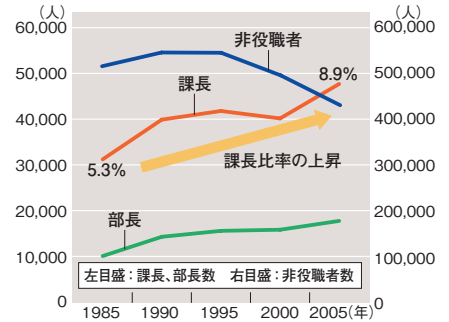
出典：社団法人日本能率協会 選抜研修 (JMAマネジメント・インスティテュート) 修了者へのWebアンケート結果より抜粋 (調査期間：2006年12月28日～2007年1月17日)

【図表3】役職者と一般社員の賃金比率



※本調査は企業が回答しており、通常スタッフ課長も課長数に含まれる。
出典：賃金構造基本統計調査報告(厚生労働省)

【図表2】部課長数の増減



※本調査は企業が回答しており、通常スタッフ課長も課長数に含まれる。
出典：賃金構造基本統計調査報告(厚生労働省)

がまとめた方向性で現場をひとつにま

今から2015年に向かって、ミドルの役割は大きく変化します。トップ

本はともにもマスのパワーで勝てる国で

とところがこの安定期も長くは続きま

「3軸経営の実現を」

2015年に向けて

とめればよかった85年当時と違い、ミ

ドル自身が頭を巡らせ、いろいろな方

向に気を配る必要があります。多様化・

多極化の時代に対応するため、現場自

体が小さな経営チームとなって、製品

やサービスを作っていく時代になった

のです。理想はトップもミドルも現場

もすべて強い3軸経営です。「3軸を

強く」という、考えてみれば当たり前

のことがいわれた時代はかつてないの

です。だからこそ、今回、掲げる価値

があると思っています。

出世から仕事そのものへ。人事のパラダイム変換を

野田稔氏 (多摩大学大学院経営情報学専攻科教授)

私たちが上の世代からすると、今のマネジャーであるミドル層はまことに不甲斐ない感じがします。彼らの大学時代はバブル真っ盛り、入社後もややほやとされていたから、と以前は思っていた私ですが、今回の提言研究に関わり、考えが一変しました。

100%責を負うべきは、失われた15年のマネジメント層、つまり現在および前の経営者たちです。環境変化という言い訳のもと、教育研修費を削減し、採用もごく少数に絞り、最大の学びの機会である「後輩に教える場」も奪ってしまっただけです。ミドルの不活性化という問題は、彼らこそが自責と贖罪の念をもって認識し、自分の目の黒いうちに必ず解決するという決意を持って取り組んで欲しいと思います。

とはいえ、ミドルに手厚く教育投資をして、部下もたくさんつけて、という古き時代のやり方は通用しません。必要なのは昇進や昇格といった外発的な動機づけで管理するやり方をやめ、仕事そのものを楽しむ内発的動機づけの重視へ、人事のパラダイム

績達成、部下育成、改革主体というこれまでの3つの基本的な役割に加え、非正社員の割合が増えるなど、職場の人員構成が多様化したことにより、「理念浸透」という役割、さらにCSRやコンプライアンスという言葉で象徴さ

ムを180度、転換することです。

出世は偉くない 仕事を作る人が偉い

なぜか。ただでさえ管理職が余っている時代ですし、これだけ豊かな時代、お金やポストで人間を動機づけるには大きな限界があるからです。少子化の影響もあり、緻密なピラミッドを維持するような組織マネジメントが難しくなるので、逆方向に舵を切らなければなりません。出世が第一という価値観が主流だった時代に苦勞して組織を上りつめた人が「出世に価値はない」と言い切ることですから、まさに自己否定ですが、トップはぜひやり抜いて欲しいと思います。それが日本のミドルを元気にさせる最初の大きな一歩になるからです。「出世した人が偉い」から「仕事を作り、仕事を楽しむ人が偉い」へ、企業の価値観が変わると日本はもっと面白くなります。人間を月に送ったりすることに懸命になっ

れる「社会的責任の実現」という役割が新たに加わったのです。これだけの重責を担うのに、満足な数の部下がいまません。バブル崩壊後の就職氷河期に企業が採用を手控えたからです。上から降りてくる業績達成

のだ・みのる
1957年生まれ。一橋大学商学部卒業後、野村総合研究所入社。一橋大学大学院商学修士。同社経営コンサルティング部長を経て、2005年より現職。数多くの企業の人材育成に携わる。著書に『燃え立つ組織』(ゴマブックス)、『組織論再入門』(ダイヤモンド社)などがある



た時代はとっくに終わり、時代の波は、日本人が元来、得意とする、小さなもの、箱庭的なものが受けるほうへ向かっています。企業の内外を問わず、小さなビジネスが絶えず音を立てるように生まれている状態が理想です。そこで一番生き生きとしている主役が20世紀に中間管理職といわれた人たちがあれば最高ですね。

大組織の中間管理職から 小組織の経営者へ

こういう悩ましい事態を打破するため、今回、私どもがまとめた提言の骨子は「チーム型組織」という言葉に表れています。「企業は少人数からなるプロジェクトチームの集合体を目指す」というメッセージです。ミドルマネジャーは個々のチームのマネジャーではなく、経営者となるのです。

イタリアにプロジェクトイスタと呼ばれる熟練技術者がいます。製品の企画から生産、販売、マーケティングまで関わる超・多能工です。今回、私たちはそれに倣った「社内プロジェクトイスタ」制も提案しています。任命された人が、ラインに所属せず、自由にプロジェクトを提案し人を集めて遂行したりする制度です。昇進や昇格、昇給といった組織の階段を上ることではなく、仕事の面白さによって動機づけられる人材をいかに作るか。外発的動機づけから内発的動機づけへ、マネジメントの思想を転換させることが必要です。社内プロジェクトイスタこそ、21世紀の新しいマネジャーだと思います。

サラリーマンは「島耕作」に何を託したのか

弘兼憲史氏（漫画家）

1983年に『週刊モーニング』（講談社）に連載を開始した漫画『課長島耕作』は、家電メーカーに勤める主人公、島耕作が出世するにつれて、『部長島耕作』『取締役島耕作』『常務島耕作』とタイトルを変え、現在も『専務島耕作』として連載を続けている。本シリーズは、単行本・文庫本の発行部数2600万部を誇り、読者であるサラリーマンから圧倒的な支持を得ている。世のサラリーマンは島耕作に、自分の姿を重ね合わせたのか、それとも夢を託したのだろうか。

島耕作は僕と同じ年の設定で、1947年生まれ。団塊の世代のひとり、今年還暦を迎えます。『課長島耕作』は1983年の連載開始ですから、島耕作も僕らと同じように80年代、90年代を生きてきて、歳を重ねてきたようなものです。バブル期、そしてバブル崩壊というあの時代が、島耕作を生み出したといってもいいでしょう。

『島耕作』がサラリーマンに受けたのは、ひとつはサラリーマンが漫画を読む時代になって、大人向けの漫画のニーズがあったから。もうひとつは、それまでサラリーマンの世界をリアルに描いた漫画がなかったからでしょう。『釣りバカ日誌』（やまさき十三作、北見けんいち画）などもありますが、サラリーマン社会はコミカルに描かれています。僕は『島耕作』シリーズで経済の動向や企業間競争、会社内の派閥争

主人公島耕作に読者は嫉妬した

読者の方からの感想や意見を見ると、島耕作に対して共感も憧れも、嫉妬もあるとわかります。読者の反応の多くは、島耕作が遊んでいると「もつと仕事をしろ」、仕事ばかりしていると「女を出せ」というもの。島耕作が部長、取締役と出世してくると、「島を失脚させろ」（笑）。島耕作は漫画の中のキャラクターなのに、みんな自分自身の境遇と比較している。だからものすごく腹が立つのだと思います。

島耕作は課長から部長、取締役、常

務、専務と出世街道を突っ走ってきた。その島に嫉妬するのは、世の多くのサラリーマンに昇進への憧れが強いことの流れでしょう。日本の社会では、昇進が人々に働くモチベーションを与え、その活力が日本経済を押し上げてきた。それに実際、課長や部長は一番仕事が楽しい時期だと思っんですよ。

上からの命令と下からの突き上げにはさまれるミドルマネジャーはつらいといっても、組織に属していれば社長と新入社員以外はみな上下に気を使わなきゃいけない。それでも課長になれば、たとえ上司の指示の範囲内でも、初めて自分の権限で仕事を進め、部下に仕事の指示をできるようにする。それはやっぱり気分がいいものではない。

一方で立身出世のシステムには功だけがなく罪もあります。他人との比較を意識が行きすぎるようになって、自

分の仕事がか社のためになるかを考えるより、出世のために「僕は会社に対してこんな手柄を立てた」とアピールする人が出てきてしまう。

会社人間ではなく仕事人間の島が出世

その点、島耕作には出世したいという欲はなかった。派閥に組み入ることもしない。彼は仕事人間で、決して会社人間ではないんです。会社のために自分を犠牲にしたりしないですから。仕事はお金を稼ぐためではない。ただとにかく仕事が好きで、周りに迷惑をかけない範囲で、自分の生き方を追求しようとしている。仕事は客観的な成果を残せば、見てくれる人が必ずいて評価してくれると僕は思っています。だから、その僕の考えを反映して、島



©弘兼憲史／講談社



ひろかね・けんし
1947年生まれ。早稲田大学法学部卒業。1970年松下電器産業入社、広告宣伝部に勤務。1973年同社を退職。1974年『ビッグコミック』に『風薫る』でデビュー。1983年『課長島耕作』の連載を開始。主要作品に『加治隆介の議』『黄昏流星群』など。

企業社会は 理不尽な世界

耕作はガツガツしていないのに出世した。漫画だから多少のおとぎ話的なところはありますよ。それでもこうした島耕作の姿を読者は羨ましく思ったのでしょう。

実際の世の中は不条理なことばかりじゃないですか。僕は単行本1巻のカバーでも書いてますが、『課長島耕作』ではサラリーマンのペーソス(悲哀)を描きたいと思っていました。そんな理不尽なこともあるサラリーマンの世界で、島耕作はうまく生きることを心得ていたんですね。彼は他人と自分を比較しない。人と比べて不満を言い出したらきりがありませんから。それに島耕作は与えられた状況に抗わず、その状況を受け入れて楽しむ方法を考えていました。

企業社会の中で自分の生き方を貫くことは、言葉は美しいけれど難しい。でも島耕作は60歳になっても相変わらずのままで。目の前に与えられた仕事を一生懸命したら、結果的に会社のためにもなって、報酬を得られる。これは松下幸之助氏の教えそのもので

す。僕は漫画家になる前に松下電器で3年半働いていました。最初「利益を求めな」と聞いたときは綺麗事だと思っただけで、今は本当だと思っ。世の中理不尽なことがあっても、僕はこういう姿勢で生きていきたい、それを島耕作に託しました。

今の若い人が管理職になりたくないと言っているのは、単に大人になりたくないと言っているのと同じだと僕は思いますよ。今いる世界が十分快適だから、その世界から抜け出したいくないと駄々をこねているんです。僕らの頃は、早く大人になりたくてしょうがなかった。大人になれば、タバコも酒も飲めるって。大人の世界の方がずっといいと思えた。そういう時代だったのです。今の若い人たちは甘やかしてきたのは快適な環境を与えすぎた僕たちの責任だろうけど、世の中には、訳わからずとも怒鳴られることだってあるし、不条理なことがあるんだと教えるしかないでしょうね。

現在でも評価される ミドルマネジャー像

1970年に僕が松下電器に入社したとき、同期は800人いたし、翌年

は1000人の新卒が入ってきた。その中から取締役にされるのは、1人か2人。同期との競争は厳しくて、部長までいければいいなあという実感しかありませんでした。周りには2種類の人が出て、ひとつは最初から出世を諦め、仕事を生活の手段と割り切って転職もしないというタイプ。もうひとつは、とにかく出世が目標で転職でも何でも厭わないタイプがいました。島耕作はこの2つのタイプの中間を生きてきたんですね。出世のために仕事はしないけれど、転職も海外赴任も何でもして、自分の好きな仕事をしたなら、結果仕事で評価されて出世していた。

最近、『課長島耕作』を文庫本サイズにしたら、また売れ始めているんです。携帯もデジカメも登場しない20年前の漫画なのに、読者は違和感を感じていないようです。それだけ企業社会が変わっていないのかもしれないし、自分の好きな仕事をしたという考え方が20年前より現在のほうが強いことを考えれば、『課長島耕作』のミドルマネジャー像が、今の若い世代に受け入れられているのかもしれない。島耕作は団塊の世代なのに、21世紀に生きる現代人といっても通用する考え方で働き方をしていると思いますよ。

経営者が問う「わが社のミドルマネジメント」

ミドルマネジメントやマネジャーのあり方は経営トップの大きな関心事項である。どんなマネジャーが理想か。自社の現状はどうか。今後どうしていくつもりか。いずれも「トップが強い」というイメージがある、ご存じ、ユニクロで知られるファーストリテイリングのカルスマ経営者、柳井正氏と、最先端のガバナンス方式で知られる光学ガラス、電子部品分野のグローバルメーカー、HOYAを率いる鈴木洋氏にインタビューを行った。

組織の潤滑油は要らない 社長の代理人たれ

柳井正氏（ファーストリテイリング 代表取締役会長兼社長）

ユニクロの従業員数は現在2100名強、うちミドルマネジャーにあたるのは、店長、スーパーバイザー（SV）、プロックリーダー（BL）、さらに本部の部課長です。合計すると約900名です。店舗数が730ありますので、多くは店長が占めている計算になりますが、マネジャーという言葉にふさわしい一人前の店長となると、数がぐっと減ります。SVは5、6店舗を担当し、本部と店とのパイプ役や店長を含めた店のスタッフの育成が業務です。BLはSVを統括し、地域の販売戦略の構築と実現が主務。SVが課長、

BLが部長というイメージです。

私の理想は社長の目が隅々まで行き渡るビジネスです。それは不可能だから組織を作る、そこでミドルの出番となるのです。ミドルには、社長の代理人、ひとりの経営者として仕事して欲しい。組織の潤滑油としての働きでは駄目です。

私は常々、社長の言っていることがその通り行われない会社がいい、と思っています。「社長の言うこと」マニュアルに書いてあることとするならば、以前の当社は、店舗運営に関する限り、まさにマニュアル墨守、社長の

言うことはすべて正しいという感じでした。そういうやり方だと、マニュアルが分厚くなるばかりです。暗記するのも大変ですが、最悪なのは店長が自分の頭で考えなくなることです。

間違った判断に対して トップを諫める気概も必要

かつて、ユニクロのある店に子供を連れた女性がやって来て、「子供が病気になるので店の電話を貸して欲しい」と言われました。ところが当時、「お客様に店の電話を貸してはいけない」というマニュアルがあったので、店長がお断りしたところ、後日、その方から「おたくの企業姿勢はおかしい」とクレームの電話がかかってきました。おっしゃる通りで、ぐうの音も出ませんでした。マニュアルは原則を書いたもので、どんな場合もそれに従っていれば仕事ができるわけではありません。

せん。以来、自分の頭で考える人間を作らなければ、と強く決心しました。われわれはチェーンストアです。通常は本部で考える人、店舗で実行する人という考えが一般的ですが、それは間違っています。本部、店のどちらにも、考えることと実行することが不可欠なのです。そのためにはまず店長



やない・ただし
1949年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、ジャスコに入社し、10カ月後に退社。72年、父親の経営する小郡商事に入社。84年ユニクロの第1号店を広島市内に出店、同年社長に就任。91年社名をファーストリテイリングに変更。2002年代表取締役会長に就任。2005年より現職。著書に「一勝九敗」（新潮社）



泳げないミドルは沈めばいい

が優秀でなければなりません。また、かつてのユニクロは他の多くのチェーンストアと同じく、店長の次はS Vになるという図式が一般的でした。これも間違っています。われわれは商売人ですから、時には本部の人間より優秀な人材が店長にならなければなりません。そのために作ったのが「スーパースター店長」という制度です。店長の理想形は、FCオーナーのように、本部と対等の関係になることです。時には対立するかもしれませんが、最終

的にはビジネスを遂行し、利益を上げるためのよきパートナーの関係です。つい最近のことです。経営管理職講座という幹部相手の勉強会を定期的に開いているのですが、テーマを「グロバライゼーション」にしたところ、あるFCオーナーから、私が年頭に述べた今年の抱負、「儲ける」のほうがあふさわしいのではないか、という具申のメールが来て、私も「なるほど」と思い、話すテーマを変えました。社員ではなく、FCオーナーだからできるこ

とだと思いますが、「社長が間違っていたら諫める」くらいの気概はミドルマネジャーにも持つて欲しい。

S VやB Lとなる人材と、店長であり続ける人材では求められる能力が違います。店長に求められるのは日々、お客様やスタッフと向き合い、実績をあげること。S VやB Lはもっと幅広い視野で個々の店や地域をとらえ、将来に対する布石を打つことです。商売は好き嫌いが通用し、お客様が喜べば実績が出なくても許される世界ですが、経営は好き嫌いが通用せず、実績が必ず求められる世界です。店長には商売力、S VやB Lには経営力が必要で、それに加えて商売力を備えたS VやB L、経営人材は鬼に金棒です。

経営者もミドルも 二律背反の矛盾解決者

一方で、「経営という仕事はない」といつも社員には言っています。日々の仕事を入念に実行していくことの積み重ねでしかありません。そこでは、店舗と本部、利益と売上げ、商売と経営、さまざまな矛盾が生まれます。こうした矛盾を解決するのが経営者の仕事であり、それは現場の問題解決者としてのミドルにも当てはまります。

M B A取得者など、最近の若手の優秀な人たちの中で、「仕事とは技術である。自分が得意とする技術を提供することで組織に貢献し、お金をもらい

たい」と言う人がいます。とんでもない。組織で働く意味がわかっていないのです。そうではなくて、「自分は何をやりたいのか」を深く考え、「現場で何が起きているのか」を身体で察知し、それに対して成果を出していくことが大切です。自分の頭で物考えず、現実から切り離されたお勉強にいくら励んでも意味がありません。こういう人はマネジャーにははいけません。

正直言って、当社のミドルにも私は不満だらけです（笑）。仕事をせずに、上司への報告や部下への指示ばかりに駆けずり回っている人たちがいるのも、キャリア志向が非常に強く、組織の階段を速く駆け上がり、ユニクロを土台にして次のステップに進みたいという人がいるのも事実です。こういう人が増える「組織の病い」からは、できるだけ自由な会社でありたい。

仕事が大変だ、苦しいと愚痴るミドルがよくいます。でも私にいわせればピンチはチャンスなのです。「困難」を日本人が英訳すると「トラブル」ですが、アメリカ人にいわせると「チャレンジ」だそうです。起死回生を狙ういい機会なのです。ところが困難に向き合うと、チャレンジととらえるよりは、むしろ不安になっているミドルが多い気がします。

「泳げない者は沈めばいい」というビル・ゲイツ（マイクロソフト創業者）の言葉がありますが、一時、私はこの言葉を拳拳服膺していました。誤解され

やすい内容ですが、真意は「泳げないのに自分は泳げると錯覚し、泳げる真似をしている人がいる。そういう人は

一度、沈むような目に遭うべきだ。自分は泳げないと認識してから、泳げるようになるにはどうしたらいいかを考

えよう」ということです。

人間はどんな年齢になっても変わろうと思えば変わる。問題はそう思う

かどうかです。そのためには一度、沈んでみるのもいいかもしれません。組織についても同じことがいえます。

大企業病を避ける 文鎮型組織の利点と限界

鈴木 洋氏 (HOYA 代表執行役 最高経営責任者)

HOYAには現在、①エレクトロオプティクス、②ホトニクス、③ビジョングケア、④ヘルスケア、⑤クリスタル、⑥サービスという6つの事業部があります。各事業部は、事業部長を含む部長(ゼネラルマネジャー)、課長(マネジャー)、係長(グループリーダー)、一般社員の4階層で構成されています。ミドルマネジャーといえれば部長と課長ですが、3万人の社員(連結)を擁する当社では、その数は合わせて3000人しかいません。全体のたった100分の1のコアメンバーが会社を動かしています。その意味では、当社は三角形のピラミッド組織ではなく、経営陣と少人数のマネジャーがフラットな組織を動かしている文鎮型です。なぜこういう組織になったかという

一定の年齢に達すれば誰でも課長に昇進できるといった大企業病に陥って俊敏性を失い、業績が悪化するのを避けようと、歴代の経営者が必死に考え、努力した結果だと思えます。HOYAでは年齢や年次は昇進にまったく関係ありません。採用も事業部ごとに行い、事業部を超えた異動もありません。新卒を採って一律的に育てるといふ発想も薄く、現在はキャリア採用がほとんどです。いわゆる日本型といわれる企業とは対極のやり方です。異質な人材がほとんど外から入ってきて、組織に合わない人、成果があげられない人は去っていくのが理想です。組織はいつも揺れ動いているカオスの状態にあるべきで、そのために、ある程度の流動性が必要なのです。「仕事を通じて人は育つ」という発想

が主で、働く場はいくらでもあるので、結果的にたくさんの人材が育つてくれています。教育制度や研修といったOFF-JTの教育は成果をあげた人に対する個別のインセンティブだと思っています。

まず事業ありき その後組織を考える

以上のような人事思想は「まず人や組織ありきで、次に事業がある」のではなく、「まず事業ありきで、その事業をうまく廻すためには、どんな人や組織がいいのか」を考えた結果でしょう。といっても、今から12、13年前、年功的な処遇が厚くなりすぎて役職者が増えすぎたことがあり、人事制度を大きく改訂しました。当時から少子化の進行はわかっていたので、日本では雇用が増えることはない、そのまま行くと、上が大きい逆三角形のピラミッドになってしまいう危惧があったからです。その結果が現在の文鎮型です。事業部のトップは人事権をはじめ、極めて広範な権限を与えられています。肩書きも、ビジネスの形態に合わ

せ、社長以外なら、カンパニープレジデント、製造部長、事業部長、何を名乗ってもよいことになっています。中堅企業の経営者とお考えください。このクラスの人材を確保するのはなかなか大変で、現在は内部で育成された人材が多いのですが、外からの採用も積極的に行っています。

どんな人がトップにふさわしいかという点、基準はきわめて明確です。毎期、きちんとした業績を残せる人です。それさえ達成できれば、事業部をワンマンで切り盛りしようと、チームプレーを重視しようと、マネジメントのスタイルはすべてその人に任せていきます。人事権もあるので、自分のお気に入りの人間だけで固めることもできます。社長である私も、事業の方向性を決定するときには一緒に決めますが、事業の前身にまで口やかましく介入することはありません。実績が残せる人はいくらでも長くやれますが、5、6四半期も続けて下降気味の人はさすがに首の辺りが寒くなってくるはずで、す。HOYAは人事上のルールがほとんどない会社ですが、トップから末端まで、数字を厳しくチェックされる点



すぎひろし
1958年生まれ。東洋大学および米國メンロー大学卒業。1985年HOYA入社。89年HOYA LENS (S) PTE LTD. 社長。91年HOYA OPTICS, INC. 社長、93年HOYA CORPORATION USA 社長。同年6月からHOYA取締役。以後、常務、専務を経て、2000年に社長。03年より現職

が唯一のルールであり、これが会社のDNAかもしれない。ただ、達成できなかったら懲罰的な人事が行われるわけでもなく、そのへんは臨機応変で、過去をひきずらない会社だと思っています。事業部長の下には、販売、生産、技術、財務担当の部長がいて、この5人が事業部のマネジメントチームを構成しています。それぞれの部長の下に、課長がいます。それぞれの部長の下に、本などひとつの地域の、製造でいえば複数ある工程のひとつの、間接部門でいえば人事、総務といったひとつの機能の責任者にあたります。部下の数は少ない人で10人、多い人で100人くらいでしょうか。

このように、HOYAの課長は自らも一線で働くプレイングマネジャーの。ところが現在、ひとつの問題が発生しています。課長が忙しすぎて、自分の部下である係長クラスのマネジメントになかなか手が回らないような事態が起きているのです。製造担当の課長を例にすれば、ほとんどの工場は日本国内だけでなく東南アジアにあり、しかも複数カ所に分かれています。出張ばかりで、殺人的な忙しさに追われることになります。おまけにマネジメントの対象は工場長以下、もちろん外国人ばかりです。しかも仕事はそれだけではなく、同時並行的に多くの仕事をこなす必要があります。

悩ましい 効率と変化対応の両立

要素が大変強くなっています。大道芸にたとえるなら、より多くのボールを、より速く、より華麗に廻すことが求められるジャグラーです。

この状態を変えることは実は大変難しい。単にポストの数を増やせば足りる話ではないからです。原因のひとつに、部長レベルでは責任と権限が非常に明確になっているのに、課長と係長ではそれが曖昧になっていることがあるかもしれません。それさえ明確にできれば、課長は自分の業務の一部を部下に任せることができるでしょう。「できる人に仕事が集中する」という

悩ましい原因もあります。当社もその傾向が強く、仕事の難易度と肩書きは関係ないことが多々あります。さらに、チームでやろうが、個人でやろうが、とにかく早く仕事の結果を出すことが優先という雰囲気なので、マネジメントよりプレイングのほうが尊ばれる。部下にやらせるよりは自分でやってしまおう、となるでしょう。文鎮型組織は効率という面ではとても優れた組織です。しかし、大きな変化が起きた場合、それにうまく対応できないリスクをはらんでいます。仕事の効率と変化への対応力を両立させるには、課長、係長という制度はあっても、それに寄りかかるとなく、一人ひとりの仕事の範囲と責任を明確にし、それに応じてきっちり処遇していくという人事の根本に立ち戻る必要があるのかもしれない。

まず事業。その後に組織がある



日本軍の小失敗に学べ

三野正洋氏（日本大学生産工学部助教、作家）

アジア各地と太平洋を巡って行われた先の悲惨な大戦が終わり、半世紀以上が過ぎた。全世界で1000万人といわれる尊い命が失われたのみならず、日本は敗戦国となった。『日本軍の小失敗の研究』（光人社）という書物がある。日本軍という巨大組織の中で積み重ねられた小失敗を分析した好著だ。小失敗は日本軍におけるミドルマネジャーの失敗と位置づけることが可能ではないか。著者の三野氏が強調する、日本軍最大の小失敗は「専門家絶対の思想にとらわれたこと」だ。

戦前の日本軍は5つの階層で成り立っていました。現場の兵、その上の下士官（曹長、軍曹、伍長）陸軍の場合）、さらに尉官、佐官がいて、一番上にいたのが将官です。企業組織になぞらえますと、尉官、佐官がミドルマネジャーで課長、部長にあたるでしょう。このうち、文句なく優秀で強かったのが下士官です。多くは現場の叩き上げ組で、経験に裏打ちされた実力は大変なものでした。これに対して、戦いを指揮する尉官、佐官の能力は低かったようです。多くは陸軍大学や海軍兵学校などを経て、一足飛びに昇進したエリートたちです。

1939（昭和14）年5月に旧満州とソ連の支配下にあったモンゴルとの国境で起きたノモンハン事変の際、ソ連側の指揮官だったジュエコフ（当時大将、後に元帥）という軍人が「日

本の下士官と兵は非常に勇敢で強いのに、佐官級はなぜそれほど無能なのか」と自伝で書いているくらいです。

エリートの態度にみる 彼我の差

先の大戦における尉官、佐官の弱さは、その40年前に起こった日露戦争の記録的な大勝利に酔いしれてしまい、実戦を知らない、現実も直視できない頭でっかちのエリートが大量生産されたことが原因ではないか、と思います。当時、アメリカと矛を交えることがいかに無謀だったか。この頃から各種年鑑などに掲載されていた情報ですが、日本を1とした場合、アメリカの人口は2、国土面積は15、GNPも12、石油生産量（輸入含む）は32、銑鉄の生産量は20、自動車の生産台数が53倍で

すよ。圧倒的な国力差です。これだけで「勝てっこない」と素人目にも明らかですが、それでも日本の軍人からはアメリカとの戦争は無謀だという声は寂として上がりませんでした。

エリートは自分の持っている知識だけで物事を判断しがちです。アメリカやイギリスでもそうですが、民主主義国だったためか、両国にはたとえ軍隊であっても、民間人に耳を貸さうという発想がありました。後に企業経営にも取り入れられたオペレーションズ・リサーチ（OR）は、イギリス国防省がドイツの潜水艦の被害から輸送船を守るため、学者などの民間人に研究を委託して生まれたものです。数学と統計学を応用したこの研究のおかげで、輸送船の損失は40%近くも減少しました。軍部が直面する課題を隠さずに提示し、民間の頭脳集団にその解決を依

頼するなんて、日本では考えられないことでした。日本の軍人の姿勢は常にかうでした。素人に何がわかるか。

嵐の海でも手旗信号？ 勝つための技術が不在

日本軍は技術投資にも失敗しました。海戦となると数キロ離れた船と船の間で連絡を取る必要がありますが、敵に傍受されるので通常の無線は使えません。そこでアメリカ軍が開発したのが、波長が極めて短く、傍受が不可能なTSBと呼ばれる無線でした。対する日本軍が使ったのは昔ながらの手旗信号と発光信号です。どんな荒れ模様の中でも、味方の船に「潜水艦が来たぞ」と手と光で合図するしかなかったのです。日露戦争のときはまるで反対でした。イタリア人のマルコーニが

【図表】陸軍軍人の階級の基本(昭和6~15年の兵科)

将校						准士官	下士官	兵					
将官		佐官			尉官		特務曹長	曹長	軍曹	伍長	上等兵	一等兵	二等兵
大将	中将	少将	大佐	中佐	少佐	大尉							
親任官	勅任官	委任官						判任官					

出典：『事典 昭和戦前期の日本 制度と実態』（百瀬 孝、吉川弘文館）の317ページの記述をもとに作成



みの・まさひろ
1942年生まれ。日本大学生産工学部卒業後、大手造船会社で機関開発に従事。研究テーマは空気力学。戦史、兵器関連の書物を多数執筆し、『日本軍の小失敗の研究』（光人社）がロングセラーに。『五発の原爆』（潮文社）ほか、シミュレーション戦記作家という顔も持つ

無線電話を発明したのが1898年で、1905年の日本海海戦では日本海軍のすべての軍艦には無線が備わっていません。当時世界一強かったイギリス海軍よりもすばやい行動です。ロシア側は相変わらず手旗信号でしたから、バルチック艦隊を破り日本海海戦を制したのは無線電話といっても過言ではありません。それから40年が経過した先の大戦で、なぜ日本の電波技術が衰微してしまったのでしょうか。

海軍の場合、最先端で使われる兵器の開発だけに懸命になる傾向がありました。例えば当時、世界一大きな大砲を積んだ戦艦大和です。大艦巨砲主義は時代遅れになっていたので海軍が意地を張って開発したのです。もうひとつが魚雷です。開戦当時、日本の魚雷の性能は大変素晴らしかった。ところが戦争が進むにつれ、魚雷を恐れた敵が日本の艦隊から離れて戦うようになったため、命中率が大きく低下しました。ドイツの場合は違いました。命中率を高めるため、相手の音に向かっていく誘導魚雷を発明したのです。日本軍はそういう発想をついに生み出すことができませんでした。誘導装置が開発されないから、人間そのものが誘導装置になって魚雷ごと敵艦に体当たり

する回天のような兵器で対抗するしかなかった。実に悲しむべきことです。私が心配するのは現在の自衛隊にも悪しき伝統が残っていることです。戦闘機や戦車といった前方に展開する兵器はかなり高性能で、数も揃っているのに、後方で輸送を担当するトラック部隊が貧弱で数も足りない。昔も今も日本軍のロジスティクス（補給体制）は脆弱ということですが。

異論は絶対に許されない 風通しが極めて悪い組織

戦前、戦車の開発チームにおられた方から最近、手紙をもらいました。日本の戦車がいかに時代遅れの代物だったかは、自身が戦車兵だった司馬遼太郎さんが書いていますから有名な話です。手紙によれば、当時、技術大尉だったその方の上司が欧米視察から帰国し、玩具のような既存の戦車で世界に勝てるわけがないことを上層部に進言したところ、いつまで経っても梨のつぼて。最後は「精神病を抱えている」という理由で、開発チームから外され、左遷されてしまったそうです。みんなが「おかしい」と薄々感じていることでも、上の人の意見には逆らえない。

その典型が戦前の日本軍でした。

こういう日本の組織の悪しき面は今でも脈々と残っています。例えば日本の航空会社では、同じパイロットでも機長と副操縦士の間では天と地ほどの身分が違います。現場で、「この仕事はここがおかしい。ここを直したい」という改革のアイデアを一番豊富に持っているのは副操縦士です。ところが、それを上司である機長に具申ししても、「お前はまた副操縦士じゃないか。言いたいことがあったら、機長になって物申せ」といわれてしまう。いざ機長になると、労働者ではなく使用者側の人間になるので保守化し、「今のままでいい」となる。日本航空があればほど悪くなった背景に、こういう事情があるのではないかと、思っています。

日本軍の失敗から、現在の企業のマネジャーは何を学ぶべきか。専門に閉じこもるな、ということでしょう。常にアンテナを広く張り、何でも幅広く吸収する。自分を含めて、専門家という人たちが絶対視しない一方で、自分とはまったく異なる分野の意見には真摯に耳を貸す。「自分は常に正しい。将来を正確に予見し、かつ幅広い視野を持つている」とマネジャーが自負する組織に未来はないのです。

マネジヤ を育てる

日常の場でのOJTに始まり、管理者研修、MBAプログラムなど、マネジヤを育てる方法は多々存在するが、果たして有効な方法なのだろうか。ここではマネジヤの仕事の本質を正確に見極めた上で、その機能の強化に焦点を当てた、マネジヤを育てる方法について考えてみたい。

文・構成 内田美代子（本誌）



MBAがマネジヤを減ぼす

経営学の泰斗、ヘンリー・ミンツバーグ氏へのインタビューをお届けする。ミンツバーグ氏は、理論偏重のMBA教育がマネジヤに誤ったマネジメントを教えていると喝破。マネジヤに必要なのは、アート、サイエンス、クラフトの3要素だとし、その育成には、本人の経験を活用する「経験からの省察」が有効だと主張する。

ヘンリー・ミンツバーグ氏

(カナダ・マギル大学教授)

インタビュアー：デビット・クリールマン氏

(人材コンサルタント)

ヘンリー・ミンツバーグ
Henry Mintzberg
1939年カナダ生まれ。専門は、マネジメントのあり方と組織形態、戦略策定プロセスといったマネジメント全般。マギル大学工学部卒業、MITでMBAを取得、MITスローン経営大学院で博士号取得。2000年に米国経営学会から優秀研究者に選ばれるなど、最も影響力のある経営学者のひとりである。著書に「マネジヤの仕事」(白桃書房)、『戦略サファリ』(東洋経済新報社)など多数。



マネジメントに必要な3要素

優秀なマネジヤとはどんな資質を備えた人材か。人々は常にこの問いに関心を寄せ、多くの人が優秀なマネジヤが持つべき資質のリストを作成してきた。どのリストも数個の項目を挙げていますが、作成者によってその項目は異なる。そこでこれらの項目を網羅する総集編を作ってみると、数十個もの項目が並んだ。しかし優れたマネジヤはこれらの特徴すべてを備えなければならぬのかといえ、それはスパーマンだって不可能である。

どのマネジヤも理想的な姿からかけ離れているのが現実だ。そうであれば欠陥があっても致命的にならず、十分な業績を残せる人が有能なマネジヤといえそう。

マネジヤの正しい育て方を考える

前に、まずはマネジメントとは何かについて触れておこう。マネジメントには「唯一の最善な方法・解答」などはなく、その時に置かれた状況に応じて個別の判断が求められる実践の仕事である。だからマネジメントに成功するには「アート(直観)」「サイエンス(分析)」「クラフト(経験から学ぶ技術)」の3つが揃う必要があると私は考える。アートは創造性を後押しし、直観とビジョンを生み出す。サイエンスは体系的な分析と評価を通じて秩序を、そしてクラフトは、経験を基礎に実用性を与える。

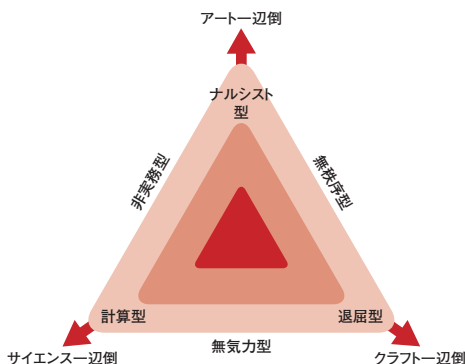
これら3つのうちどれか1つに集中しすぎると、マネジメントは不健全な状態に陥ってしまう。アート一筋であれば洞察力に優れているが、時としてアートのためのアートを追求し自己陶醉に陥る危険がある。サイエンス一本槍になると頭腦的なマネジメントが生まれるが、同時にとても計算高くなり

人間性が失われかねない。クラフト一辺倒は常に熱意に溢れるが、経験してないことには踏み出そうとしないため退屈になりがちである(図表1)。

3つのうち2つを備えていても不十分である。アートとクラフトだけでは、サイエンスの体系的な分析を欠いたため、無秩序型のマネジメントを生み、組織力に欠けてしまう。サイエンスとクラフトだけでは、アートの創造的なビジョンがないため、精神性がなく、力に欠けてしまうだろう。サイエンスとアートだけではクラフトの経験がないため、現実とのつながりを失い、地に足のつかない非人間的なマネジメントがなされかねないのだ。

マネジメントに成功している組織は、これら3つのバランスをとるのが上手だ。必ずしもひとりのマネジヤが3つの要素すべてを持つ必要はなく、組織のマネジヤがお互いに補完しあえばいいのだ。ただし、どこで

【図表1】マネジメントスタイルの三角形



出所：図表はいずれもミンツバーグ氏の資料より作成

アート、クラフト、サイエンスのバランスは国ごとにも違いがあり、日本はクラフトよりで詳細にこだわる傾向

クラフト中心の日本 サイエンス傾倒のアメリカ

バランスをとるのが適切かは状況によって異なる。組織の立ち上げの際には先見性が必要だから、アートが重要だ。大量生産型の事業組織なら秩序と計画が必須になるためサイエンスが重視される。プロジェクト型の仕事で、実験を繰り返す中で問題解決が迫られるときには、クラフトが重要になるだろう。

BBC（英国放送協会）が制作した作品の中に、DNAの構造解析をテーマにした素晴らしい映画がある。この映画の中でジェームズ・ワトソン（アメリカの遺伝学者）はアーティストとして描かれている。すべてが夢想と想像的なアイデアに溢れていた。フランシス・クリック（イギリスの生物学者）は真のクラフトマンで、いつも模型ばかり作っていた。ロザリンド・フランクリン（イギリスの物理化学者）はサイエンティストで、計画性と秩序に富んでいた。彼らの姿からいえるのは、彼らは単独では目標を達成できなかったということだ。3人が協力して初めてDNAの構造を説明することができたのだ。たくさんの偉大な組織の成功秘話には、同じような事例を見出すことができるだろう。

を持つているようだ。

一方、現在のアメリカは、バランスのとおり方に深刻な問題を抱えている。マネジメントが過度に分析的になっていくのだ。後で触れるように、その原因はMBAプログラムの偏重にあると私は見ている。もうひとつの問題は、本当はハイテクオタクなのに自分はアーティストだと思い込んでいる人たちが生まれていることだ。彼らは自分が素晴らしい戦略を展開していると思いつ込んでいるため、分析家よりもやっかいな存在である。その例はAOLとタイムワナーを合併させたステイブ・ケース氏、コンパックを買収したヒューレット・パッカードのカーリー・フィオリーナ氏だ。アーティストとして真のリーダーの姿を示したのはアップルのステイブ・ジョブズ氏ぐらいだろう。彼がアーティストであることは間違いなく、アーティスト過ぎるくらいである。

分析者を作り出す アメリカ型MBA

私は著書『MBAが会社を滅ぼす』（日経BP社、2006年発行）で、MBAプログラムはマネジャーの創出において最悪の方法だと指摘した。なぜなら、MBAプログラムの修了生はとても優秀な分析者になるのだから、——彼らはそうなるように訓練されるのだが——マネジャーになるため

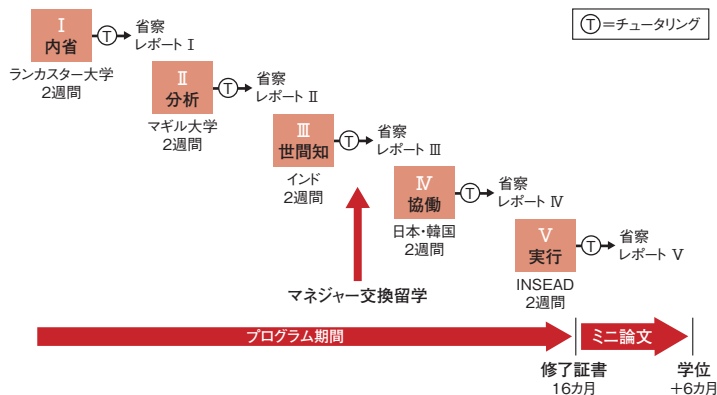
の訓練は受けていないからだ。

MBAには問題が2つある。1つは、MBAに興味を持つ人は、組織の頂点に早く上りたいと思う傾向にあることだ。こうした姿勢はよいマネジャー向きではない。2つ目は、MBAプログラムがマネジメントの本質について、学生を誤った方向に導いていることだ。学生たちはマネジメントがビジネスの深い理解から生まれることを教えられず、何か一般的なものだと思われがちだ。顧客に会うことも、プロジェクトに携わることもなく、20ページほどのケーススタディを読んだだけで決断を下すよう訓練されているのだ。ケーススタディを読んだ後、「こんな限られた情報だけで判断を下すなんて馬鹿げている」と言うものなら彼・彼女はそのクラスを落第させられるだろう。

多くのMBAプログラムは、分析のトレーニングを通じて意思決定の能力を高めることを主たる狙いとしている。ただし、彼らはマネジメントをサイエンスとみなしているため、MBAで学ぶのは個別の文脈に即した意思決定というより、一般的・抽象的な意思決定になっている。しかしマネジメントはサイエンスでも、専門技術でもない。組織のマネジメントに必要な無数の知識は、実際の経験を通じてしか学べないものである。

実務経験のある学生は、MBAプログラムでいろいろなビジネス機能に触

【図表2】IMPMプログラムの構造



れることで、マネジメントに対する理解を深められると思う方もいるかもしれない。しかしビジネスの実務はマネジメントの実務と同じものではない。マネジメントとはマーケティング、財務、会計といった個別のビジネスの総和ではないのだ。実際のマネジメントは、組み立て家具というよりレゴの積み木に似ている。しかもレゴの組み立て方には際限ないバリエーションがある。面白いものを作るには時間がかかるものなのだ。

出来事の意味を理解して初めて経験になる

私は、あるべきマネジメント教育の姿を次のように考えている。まず対象は現役マネジャーに限定する。教室でマネジャーは育成できないが、既にマネジャー職に就いている人は教室で成長できるからだ。次に、教室ではマネジャーの経験を活用する。現役マネジャーの経験は、数十ページにわたって情報が詰め込まれたケース以上に、教室を豊かな学習の場に変える力を持っているからだ。だからといってアカデミックな理論を軽視しているわけではない。マネジャーが自分の経験を理解するのに役立つ優れた理論は教える必要がある。

そして学習の中核をなすのは、私が「経験に基づく省察」と呼ぶアプローチだ。省察とは、ただ漫然と物思いに

ふけることではない。検討、調査、分析、総合、結合を通じて、「ある出来事の意味をじっくり慎重に考える」ことである。よく言われるように、出来事の意味を理解して初めて経験と呼べるのだ。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なることである。

5つのマインドセットを基礎に持つIMPM

こうした考えをもとに、実際に私が1996年に立ち上げたのがIMPM (International Masters Program in Practising Management: 国際マネジメント実務修士課程) である。プログラムの参加者は主に35歳から45歳の中間管理職以上の人たちで、学生の数は約35名。日本をはじめインド、韓国、アメリカ、イギリスなど世界中の企業から派遣されている。

IMPMでは、文脈に即した判断力の向上を目指している。これはマネジャーが自分の置かれた状況(テーマ、仕事、会社、環境)について、もっと深く考えられるようになることだ。また単にマネジャーとして優秀なだけでなく、世間の事情に通じ、思慮深く魅力的な人物を育てることを試みていく。ただし私たちはグローバルリズムをむしろ否定している。目指すのは、参加者それぞれの文化的ルーツを損なわ

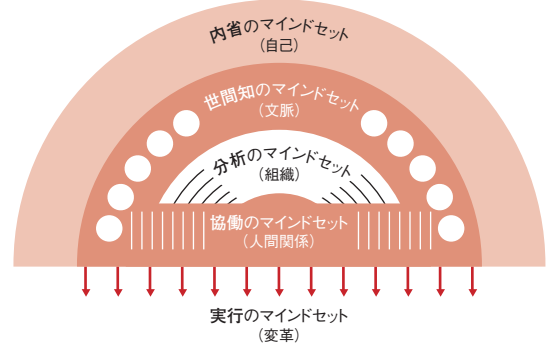
ずに、異なる文化も理解できるようにすることだ。IMPMが育てようとしているのは、グローバルなマネジャーではなく、マルチカルチャラルマネジャーと呼べるだろう。

IMPMのプログラムは、16カ月の間に2週間のモジュールを5回行う。それぞれのモジュールは世界5カ国で開催され、各モジュールではそれぞれ5つの「マインドセット」を軸にした活動を行う(図表2)。

ここでいうマインドセットとは、省察の方向を決める心の持ちようや態度のことを指しており、ものの見方ともいえる。優秀なマネジャーとはマネジメントの実践において次の5つのマインドセットを組み合わせられる人物だと私は考えている。5つとは、内省する能力、分析的な思考、広い世間知、協力的な姿勢、そして高い実行力である。各モジュールの内容は、この5つをそれぞれ土台にして構成している。

最初のモジュールは、「内省」のマインドセットをテーマにしている。ここで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。「内省する(Reflect)」という英単語の語源は、「折り曲げる」という意味のラテン語である。この点からもわかるように、まず内面に着目し、次に外面に目を向けることで、見慣れた物事を別の角度から見ることを試みる。

【図表3】マインドセットの枠組み



2番目の「分析」のモジュールでは組織のマネジメントを取り上げ、分析方法を学んだ後に、組織の中で分析がどのように応用されるかを探究する。3番目の「世間知」のモジュールでは、マネジャーたちは自分のグループや組織がどういう環境の中で機能しているかを、広い視野で見ることの重要性を学ぶ。ここではわれわれは文化や政治についても触れる。4番目の「協働」のモジュールでは、人間関係のマネジメントを扱う。マネジャーは上司や部下、同僚、仕入先や顧客、監督機関などさまざまな関係を築き、彼らと協力して物事を成し遂げるといふ発想が不可欠だと学ぶ。

最後は「実行」のモジュールだ。変革の導入には、マネジャーは自分が変わることによって変革の主体となり、他の4つのテーマ（自己、文脈、組織、人間関係）を包括的にマネジメントしなければならぬことを学ぶ（図表3）。なお第3モジュールと第4モジュールの間には「マネジャー交換留学」を実施し、参加者が2人1組になってお互いの職場で1週間過ごしてペアの相手の仕事を観察する。

概念、理論、事例、経験から学ぶ

教室では教授たちはさまざまな概念や理論を紹介し、学生たちは個々人の経験を持ち寄る。そして理論と経験が

ぶつかるところで学生たちは省察を行う。その結果は実際の仕事に還元され、職場における行動に影響を与えるだろう。そしてその経験もまた教室での省察の対象になるのだ。

教授陣の役割は、洞察に富んだ徹底した省察をできるように、学生たちのこれまでの経験を引き出し、理論と個人的体験を結びつける手助けをすることだ。学生はみなマネジャーとして成功体験も失敗の経験も持っている。だから学生たちに体験談を話すよう促せば、「どうやって正規のレポートライク以外の情報を活用していますか」「どうやって顧客の考え方を把握していますか」「どうやって小さな変化の積み重ねを通じて大きな変革を成し遂げていますか」といった実務に結びついた質問が発せられ、活発な意見交換が始まるのだ。

またIMPMでは、50対50のルールを採用している。これは授業時間の半分を学生に譲って、学生たちに関心のあるテーマを取り上げようというものだ。つまり教室でなされるのは、教授主体の「教育」ではなく、学習者主体の「学習」なのである。

こうしたIMPMの教育方法に科学的な根拠があると言うつもりはない。しかし、富士通、松下電器、国際赤十字をはじめ韓国のLGやドイツのルフトハンザ航空が継続して社員を派遣していることが、IMPMの効果を立証していると私たちは考えている。

自分たちの職場で、お互いの経験から学ぶ

IMPMは限られた人数しか受講できないので、ここで最近開発した「自己コーチ」プログラムをご紹介したい。事の発端は私の息子から助けを求められたことだった。彼が勤めているハイテク企業では、技術職マネジャーたちがビジネスの急激な変化についていけずに問題を抱えているという。彼らにIMPMを勧めたくても、彼らには時間的にも経済的にも余裕はない。

そこで開発したのが自習用の「自己コーチ」プログラムだ。マネジャーたちは週に一度昼食時に集まり、自己コーチプログラムを使って自分たちのマネジャーとしての能力を開発するのだ。われわれが提供したのは、デイスカッションのテーマとなる、マネジメントのコンセプトやコンピテンシーに関する資料だけである。自己コーチにはトレーナーも進行役も、教授も存在しない。それでも彼らは自分たちだけで提案し合い、それぞれの経験をもとにして毎日のマネジメント上の問題について新しい見識を見出し、お互いから学んでいる。これはIMPMの中核となる学習の哲学とやら変わらない。自己コーチは大勢の人々が実践できるだろう。この方法で世界中の企業でよりよいマネジャーが育成されることを期待している。（※）

※IMPMについての詳細は、次のホームページを参照。
www.alp-impm.com (フレンドリーなコンサルティングを通して、お互いが直面した問題にさまざまな企業が挑む、比較的短いプログラム)

I-MPPM参加レポート

マネジメントに必要な5つのマインドセット

ミンツバーグ教授が提案する理想的なマネジメント教育を実施する場として設立された

I-MPPM（国際マネジメント実務修士課程）。富士通はI-MPPM開講時から現在まで社員を派遣し続けており、総派遣者数は30名を超える。経験からの省察を学習のアプローチとして採用するI-MPPMで、参加者は何を感じ、何を学んだのだろうか。また同社はI-MPPM派遣の成果を、どう評価しているのだろうか。

I-MPPM設立時から毎年数名の社員を派遣してきた富士通。同社はFUJITSUユニバーシティを中心に、ビジネスリーダーとプロフェッショナルの育成、ベースラインの強化に取り組んでいる（図表）。「I-MPPMはビジネスリーダー育成のための選抜教育の一環として位置づけ、変革を起こす場となることを期待しています。比較的若いうちから経営感覚を磨いてほしいと、40代前半の人を中心に派遣してきました」とFUJITSUユニバーシティ所長代理の加藤 真氏は語る。それでは派遣者たちはI-MPPMでどのような経験をし、彼らにはどんな変化が起きたのだろうか。

衝撃から始まった 第1モジュール

「頭をグシャグシャとされたようだった」と第1モジュールに参加したとき

の衝撃を、村本徹也氏（ナレッジサービス部長、2004年I-MPPM参加）は語る。イギリスはランカスターで行われた第1モジュールのテーマは「内省」。ここでは個人が持っている既存概念を解き放つことを目指し、呼吸法の訓練に始まり、産業革命当時の紡績工場の見学、企業訪問などをする。2000年に参加した井上あまね氏（システムマイクロ事業部長代理）は次のように印象を語った。「これらのプログラムは、単に場が提供されたに過ぎません。しかし約30人の参加者は、2週間も職場を離れて来ているので、あらゆることから学んで、実際の自分の業務に生かそうとする意識が非常に高い。自ずと議論も白熱します。彼らの学ぶことへの積極的な姿勢、仕事への熱意には強烈な印象を受けました」。

第2モジュールはカナダ、モントリオールのマギル大学で行われる。テーマは「分析」。ここでは財務会計やマーケティング、組織論といった通常MBAが教える科目を学び、実地への应用到議論は進められる。例えば、最小額のルールで自律分散型組織を形成するという「ミニスベック論」を学ぶと、「窓拭きの掃除担当者でも、お客様にトラブルが発生したら、責任を持つて助ける」というたつたひとつのルールがリッツカールトンのサービスを作り上げている、と実際のビジネスに当てはめられ、それでは「自社のミニスベックは何か」へと議論は発展する。

毎朝の日課や 通勤方法の彼我の違い

またカナダ滞在中の印象的な出来事として、井上氏はミンツバーグ氏の自宅を訪ねたことを挙げる。自宅の前には湖が広がり、氏は毎朝湖でひと泳ぎしてから、大型の四駆車で大学に出勤するという。「一方で多くの日本人は、毎朝満員の電車で通勤しています。毎朝の日課や通勤方法の違いは、仕事の質にどれだけの差を生み出すのでしょうか。自分たちがビジネスで競っている相手はこうした世界にいるのだと気づかされました」（井上氏）。

こうした世界各国の状況を見聞きし、体験するのがI-MPPMの特徴の一つであり、それは第3モジュールの開催国、インドでも続く。テーマは「世間知」。理想論を超えて、置かれた現実の文脈の中でいかに自分の意志を貫くかを取り上げる。インドでは、生産性向上を目指す鉄工所とその周辺に広がるスラム街を見学し、子供たちも働くシルク工場と親のいない子供たちが生活している施設を訪問した。こうした現実の世界を見ることで、「子供たちが生きていくには違法な労働もなければならぬのか。利益を追求する産業の構造が問題なのか。企業は何のために存在するのか。企業で働く人は



富士通
電子デバイス事業本部
システムマイクロ事業部長
代理
井上あまね氏

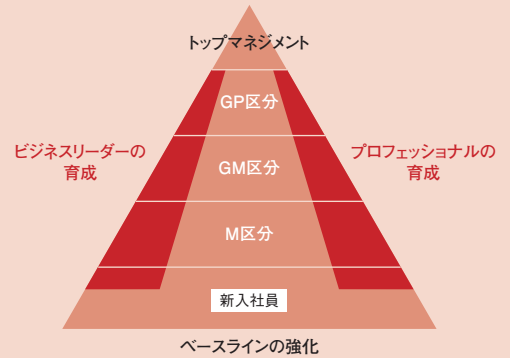


富士通
アウトソーシング事業本部
ナレッジサービス部部長
村本徹也氏



富士通
FUJITSUユニバーシティ
所長代理
加藤 真氏

【図表】教育体系の全体像



出所：富士通提供の資料

何に動機づけられるのか。自分はマネジャーとして知的エンジニアをどうマネジメントしていけばいいのか。疑問はどんどん膨らみました」と井上氏は語る。またバンガロールにあるIT企業の訪問で、知的な労働までインドに持っていわれている現実を目の当たりにした村本氏は、「日本の競争優位はどこにあるのかとショックを受けて帰ってきた」という。

慣れ親しんだ日本を再発見した第4モジュール

第4モジュールは「協働」をテーマに日本の東京、金沢と韓国で行われる。面白いのは、小学校の訪問で日本人には懐かしい光景が、外国人クラスメイトにとっては驚きの連続となったことだ。「生徒が掃除し、みんな黄色い帽子をかぶり、廊下の片側を歩いている!」「みんな一緒に」という意識は小学生のときから刷り込まれ、なかなか消えないと再発見する機会になった。

第5モジュールはフランスの大学INSEADに場所を移し、「実行」をテーマにする。授業では教材のひとつに、黒澤明監督の映画「七人の侍」が取り上げられた。お金のためでも農民のためでもなく、剣の道を究めるた

めに農民を助けることを決意した侍は、剣を抜く前に殺されてしまった。教室ではこの侍の姿を現在の状況で読み直して議論を交わす。例えば、自分の専門分野（＝剣の道）を選ぶ必要は当然あるが、時代の流れで身につけた技術が陳腐化してしまうかもしれない。そのときマネジャーとして、部下や、所属部署の年配者にどう対応すべきかが問われるのだ。

IMPの成果のひとつはクラスメイトからの気づき

IMPに参加した効果について尋ねてみると、井上氏は「仕事上での効果がすぐに表れるわけではない」と断った上で、クラスメイトたちとの刺激的なやり取りから学ぶことが多かったことや人的なネットワークができたこと、と同時に自分たちの競争相手の実態を目の当たりにできたことがよかったと述べている。村本氏は、マネジャーとはひとつの職種だと気づかされたことを挙げた。日本では、経営と技術の両方に精通した人材がマネジャーになることが多い。しかし欧米のマネジャーは、あくまで経営に関する専門職として育てられているのだ。「IMPに参加しなければ、狭い視野のままにマネジャーを務めていたでしょう。ク

ラスメイトたちは、同年代のミドルマネジャーといっても私よりポジションはずっと高く、部下も500人以上を抱えている。そうした意味でマネジャーとしてロールモデルとなる人と出会えたことがよかった」。

一方、加藤氏は「IMPは、修得した知識や理論を、実際の仕事の場で生かし実践することの重要性和その方法も教えている点が秀逸」と評価している。理論だけ学んでも、実践が伴わないと、現実に適用できない恐れがある。マネジャーには、理論どおり行かなくても、実際はこうやるべきだと決断できる柔軟性と行動力が求められるだろう。

選抜教育の修了者を中心にワークショップが始まっているが、単純にその動きを成果と呼ぶのには違和感があると加藤氏は語る。「教育の成果はなかなか数字に表しにくい、教育を通じて視野が広がり、変革の意識が醸成されることで、日常の行動に変化が出てくるのだと思います。また、IMPできちんと教育を受けた彼らは、社内の教育研修で後輩の指導に積極的に関わってくれます。また彼らは社内でもロールモデルになりうる。これは、人材育成の風土を形成する上での効果は絶大で、富士通の財産になると認識しています」。

マネジャー教育は経営職と管理職の峻別から

企業の繁栄には、現業を守り発展させることと、現業が衰退したときを想定し将来に備えることが必要だ。前者の機能を担うのが「管理職」、後者の機能を担うのが「経営職」である。そう二者の役割の違いを説明する三品和広氏は、多くの企業がこの2つを混在させており、それゆえ育成方法も見当違いになっていると注意を促す。

三品和広氏（神戸大学大学院経営学専攻教授）



みしな・かずひろ
1959年愛知県生まれ。1982年一橋大学商学部卒業。1989年ハーバード大学文理大学院企業経済学博士課程修了。ハーバード大学ビジネススクール助教授を経て現職。著書に、『経営戦略を問い直す』（筑摩書房）、『戦略不全の論理』（東洋経済新報社）、『経営は十年にして成らず』（同）など多数。

企業には、屋台骨となる現業があります。ただこの現業には永遠の寿命はなく、いつかは減びてしまいます。個々の事業を見ると30年ぐらいで衰退するものが多いようです。GEやP&Gといった長い歴史を持つ企業は、主力事業をうまく入れ替えることで、企業として生きながらえてきたという事実があります。となると、企業という組織にはやるべきことが2つあるといえるでしょう。

現業を守る管理職 将来に備える経営職

ひとつは、現業をきちんと守るといふことです。事業は自動的には回らないのですから、人々が注意を払い知恵を絞っていく必要がある。この役割を担うのが「管理職」です。ただし企業は屋台骨が傾いたときを想定し、その日に備えておく必要があります。これ

がもうひとつの仕事で、この役割を担当するのが「経営職」です。つまり今の日本企業では、一般にマネジャーと呼ばれる人の中に、経営職の機能を担う人と、管理職の機能を果たす人の両方が混在しているのです。

通常は役員以上を経営層と呼ぶように、管理職と経営職は縦の序列で分けられて、垂直分業のように思われています。しかし私は管理職と経営職は水平分業の関係にあると考えています。経営職が明日のビジネスの種を作ろうとすれば、お金がかかる。ですからその原資をこつこつと稼いでくれる管理職に頼らざるを得ません。管理職は周りの人や部下を巻き込んで、仕事の品質や安全を保って、現業を守り発展させることに専念する。代わりに経営職は部下を持つこともなくひとり、現業が衰退したときのために布石を打っておく。これが戦略を立て実行するということです。

1960年代、70年代の高度成長期

には、戦後生まれのビジネスはどんどん伸びて、日本の産業が衰退することなど考えられませんでした。最初に戦略が必要とされたのは、戦前から発達していた繊維産業や炭鉱業です。しかし繊維業界で事業の入れ替えに成功した企業は、東レや帝人など数えるほどしかありません。大多数の企業は戦略不全を起こし、長期にわたって利益率を低下させています。今業績が悪かったり問題を抱えている企業の多くも、管理職に原因があるのではなく、経営職が仕事をしていないだけではないでしょう。

管理職の本質は PDCAのCとAにある

管理職の仕事の本質は、経営管理の手法であるPDCA（Plan-Do-Check-Act）の中でも、特にCとAをきち

んと実行することです。しかしこのごく基本的なことができている企業は少ない。大抵はPとDが重視されて、CとAはしていないのです。管理職がきちんと役割を果たしている数少ない企業のひとつがトヨタ自動車でしょう。

同社の管理職がCとAをきちんと実践していることは、彼らの現地・現場・現物の姿勢に表れています。管理職の仕事は机に座ったまま部下が作成したレポートを見て判断することではありません。必ず現場に自ら赴き自分の五感で確認するのです。おかしいと感じたことには対応策を講じ、その結果を自分で確認する。そして結果の良い悪いを判断して、悪ければまた工夫を重ねる。こうして管理職はCとAを繰り返すのです。

さらに管理職は、周囲の人と連携し、現場で手を動かす部下も巻き込んでCとAをしていきます。例えばトヨタでは誰かがミスしても、その人を叱ったりすることはありません。叱ってもミスの原因は解決できないからです。そうではなく、なぜミスが起きたのかを考え（C）、同じミスを起こさないように対応をしていく（A）のです。

CとAの仕組み 組織に組み込まれた

同社ではさらに、こうしたCとAが半ば自動的になされるような仕組みを組織の中に作り上げています。その仕

組みのひとつが、組み立てラインのスピードを少し速めに設定することで、日米の工場を比較すると、設定スピードの違いが結果にどういう差をもたらすかが明確にわかります。GMやフォードの組立工場ではラインのスピードは新人に合わせてゆっくりしているため、新人が入っても問題なくラインは流れています。一方のトヨタでは、新人の組立工は大変です。私がアメリカのケンタッキー工場を調査で訪れたときは、筋骨隆々の若い新入り男性の息はあがり大汗をかき、それでも決められた57秒間に10個の部品をつけられず、ラインを止めていました。ところが勤続年数が長くなれば、細身の女性でも楽にやっています。勤続30年以上の50代のベテランの方がラインに入ったときの様子を見ると、すごい一言に尽きます。動きにまったく無駄がなく、日本舞踊を舞っているかのようなのです。作業時間も余裕があり、前の人が付けた部品をチェックして、指導までしています。

このようにしてトヨタは、経験を積むほどに改善するようなシステムを組んでいるのです。GMやフォードのようにラインのスピードを新人に合わせて遅くすることは、一見、人にやさしいように見えてその実は反対です。経験を積んだ人にとっては遅すぎるので時間があまって暇になる。そして眠くなってウトウトしたときに怪我をしかねないのです。

現実にはそれほどミスが起きているかを見せることも、単純作業の繰り返しに見える部品の取り付けにも、常にCとAを通じた改善が必要であることを意識させるための仕組みのひとつと言えます。ここでもトヨタと米国某自動車メーカーの工場を比較してみましょう。米国メーカーの工場ではラインが止まることもなく、すべて手順どおりに滞りなく車が生産されているように見えます。それに対してトヨタの工場は大変です。頻繁にラインは止まり毎日緊急事態が起きてくるような騒ぎで、見ていて不安になるほどです。そしてラインで生産された車のうち相当の数の車が手直しを受けます。

米国メーカーの不良品率がトヨタより低いことと比べると、そのまますべて不良品が見落とされ、そのまま出荷されているに過ぎないでしょう。一方のトヨタはミスを見逃さず徹底的に不良品を工場内でつかまえています。1台当たり2万個の部品を付けて、毎日1000台の車を作ること、単純作業の繰り返しに見えるようでも、2000万個の部品をミスなく付けることがいかにかにできていないかを見せることで、昨日よりも今日、そして今日よりも明日はひとつでもミスをなくすという意識を高めているのです。

トヨタではCとAの徹底は、部品会社にも及びます。ある部品会社の人は納品したブレーキスイッチ500万個の中に3個の不良品があったためにお

【図表】経営職と管理職の対比

	経営職	管理職
役割	明日のビジネスの種を作る。	現業を守り、発展させる。
仕事の仕方	部下は持たず、ひとりで仕事をする。	周囲の人や部下を巻き込んで仕事をする。
仕事の成果	仕事の成果が見えるまで年月がかかる。	仕事の成果は、すぐに見える。
仕事の喜び	喜びを仲間と分かち合うことはできない。	喜びを仲間と分かち合える。
なりうる人材	誰でも経営職になれるわけではない。	誰でも管理職になれる。
必要な能力	会社に入る前に身につけた価値観。	EQ（こころの知能指数）。
育成の仕方	自ら育つもの。	経験から学んで育つ。研修で気づきを得られる。

咎めを受けたと話していました。この会社の場合、髪の毛などの異物が入って通電しなかったことがブレイクスイッチの不良原因でした。このミスをなくすには従業員が作業に入る前の準備、仕事を始める前のチェック事項、一つひとつの作業の手順などについてすべてCとAをしなければなりません。マネジメントとはこれほどにしんどいものなのです。

ただ、トヨタでもCとAがここまで厳格に機能しているのは現場の工場に限られるようです。ホワイトカラーの仕事はPDCAのPとDが主な仕事と思われていて、彼らにもCとAを徹底させるには、まだまだ苦労しているようです。

管理職に必要なEQ

管理職は周りと連携をとり人を巻き込んで仕事をするため、必要となる力を一言でいえば、EQ（こころの知能指数）になります。コミュニケーション能力やリーダーシップなど必要な力は多岐にわたりますが、どれもひとりの社会人として当たり前に必要な力といえます。例えば、ちゃんと家族と向かい合っているいい関係を築けていますか、相手への気遣いの気持ちを持っていますか、自分の言葉で会話ができていますか、ということなのです。ですから、管理職には潜在的に誰でもなることができます。

ます。しかも管理職は、自分がいい仕事をしているかどうか結果がすぐわかるので、経験から学ぶことで管理職として成長できるのです。

私は「ヒラメの方程式」と呼んでいます。人は上司の姿を見て育ちます。ですから一度誤った人事をして、イエスマンを管理職に登用してしまうと、その下についた人はみんなイエスマンになりかねません。ヒラメの繁殖力は旺盛で、どんどん増殖するのです。こうした弊害を防ぐには、ダメな人が管理職にならないようにしなければなりません。ここでもCとAがきちんとしているかが重要になります。CとAがきちんとされている現場では行動の結果がわかるため、個々人の実力が周囲の人にもきちんと見えるようになっていきます。誰に力があるのかがわかれば、職場には自然と尊敬が生まれ、自ずと力のある人が登用されて、力の強い人は選ばれなくなるのです。

経営職人材に必要な絶対音感

管理職の最高位のポストは何かといえ、COO（最高執行責任者）です。しかし今の日本企業では、COOの役割が現業を管理する機能と、将来に備える機能とに明確に分けられず、社長といいながらその多くが管理職になっていることが問題だといえます。社長以下、課長まで全員が管理職になり、

経営企画部門も管理業務を行っていたりする。さらにいえば経営者教育といいながら、実態は管理職教育になっているのです。

ただ注意していただきたいのは、部長・課長といったミドルマネジャーの中にも、経営職の機能を果たしている者がいる可能性があることです。管理職には誰でもなれますが、経営職は違います。次の事業の柱を立てるといいう経営職の仕事は結果が出るまでに20年かかることもあり、在任中に結果を見ることができない可能性も高い。しかも部下も持たずにひとりでする仕事ですから、仕事の喜びを仲間と分かち合うこともないでしょう。ですから褒めてもらえるから頑張るといふ姿勢ではできない仕事です。経営職は人から教わってなるものではなく、自ら育つもの。会社に入る前に身につけた価値観が経営職の器かどうかを決めるといっても過言ではありません（図表）。

私は「絶対音感」といっていますが、自分自身の中に、いい仕事をしたというエンジンを持っている人しか経営職はできないのです。企業として経営職を生み出そうとするならば、候補者を厳選し、自ら経営職として育つように、彼らを現場から距離を置いたところに集めて、啓発し合えるような環境に置くことです。そして「自分がやらないといけないと思うからやるんだ」という精神構造を作るようなトレーニングをすることが大切です。

マネジヤーを 覚醒させる

マネジヤーの力を最大限に生かせる組織について考えてい。組織の要であるマネジヤーに求められる要件とは。どの規模の組織なら、マネジヤーが生き生きと活躍できるのか。ミドルの働きこそが日本企業の強みとされてきたが、それは今でも変わらないのか。ミドルの活性化に向けた経営と人事への提言である。

文・構成 荻野進介（本誌）

企業力の根本はマネジャー力にあり

企業組織力は当該企業を構成する人材の遂行能力と戦略能力の掛け算で決まる。前者は目の前の仕事を成し遂げる能力であり、後者は未来を見すえ、明日のための布石を打つ能力である。そして、組織力を決める要の位置にいるのがマネジャーだ。マネジャーに求められる要件とは何か。本人はどんな心がけて働くべきだろうか。トップの役割は、内外の数多くの企業で働いてきた豊富な経験を元に語られる現場からのミドルマネジャー論である。

古田興司氏 (三景 代表取締役社長)



ふるた・こうじ
1947年生まれ。早稲田大学大学院理学系研究科修士課程修了。松下電器産業、松下通信工業を経て、モトローラ(日本人)にて経営会議メンバー、テルで専務取締役、レバンスリーコミュニケーションズでは代表取締役社長、UCC上島珈琲では取締役副社長。2005年よりフェニックス・キャピタルの執行役員。現在は三景の再生のリーダーシップをとる。著書に『組織力を高める』(共著、東洋経済新報社)

企業の組織力を左右するのは、マネジャーの力であるという単純な事実に基づいたのは、外資を含め、数多くの企業で働いてきた経験を通して、「目標が達成される組織とされない組織の違いは何か」を追及した結果でした。目標が達成されていない組織には、共通した問題が見られます。そのうちのひとつにトップの熱い思いが職場に浸透するまでに、その情熱や内容が3分の1まで減衰してしまうことが挙げられます。

職場の社員に伝わる頃には、3分の1以下に減ってしまうのです。一方、優れたマネジャーがいて、トップの思いを正確に理解し、自らの言葉で伝えることができれば、72%という数字は容易に上げることが可能でしょう。

やり遂げたか 部下を育てたか

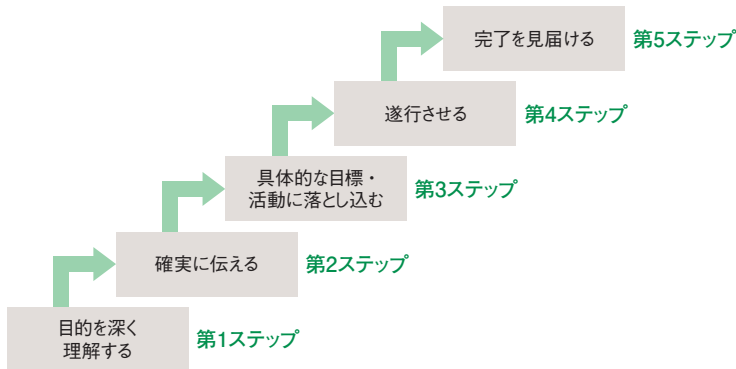
では、トップの熱い思いが全社に伝わったとしましょう。チームの目標をきちんと組織に伝えることができたのでしょうか。次に問題になるのは、チームのマネジャーが自分のチームの目標をやり遂げたかです。そこで問うべきは、メンバーの力をフルに発揮させ、またメンバーを育成したか、ということになります。トップの思いや戦略を、その背景を含めて正しく理解し、それをチーム内に伝えるとともに具体的なチ

ームの目標に落とし込む。さらに仕事を通じて部下を成長させる、これがマネジャーの役割です。メンバーの力不足を、チームの目標未達の理由にするリーダーは失格です。部下が目標未達の場合の結果責任はマネジャーが自ら負う覚悟が必要です。ワンランク上の立場で目標を考えて、ワンランク下の立場で手足を動かすことができる、というのが理想のマネジャーです。

言い替えば、「やり遂げたか」「やり遂げました」なら、次の質問は「部下を育てたか」です。今日の勝負に勝つことが大切であるため「やり遂げたか」は非常に重要になります。あわせて、将来のチームの力を高めるために人を育てることもリーダーに課せられている課題であるからです。

多くの市場が成熟し、企業間の競争は、質とスピードの差がキーになってきています。経済が右肩上がり、ト

【図表】マネージャーが業務を完遂させるための5つのステップ



出典：「組織力を高める」(古田興司+平井孝志、東洋経済新報社) 83ページより引用

ップランナーに追随していれば、2番手、3番手でもそれなりに企業が生き残ることができた時代は終わり、これまでの売上げやシェア拡大一辺倒の経営ではのりきれなくなってきたのです。こうした経済環境の中では、組織には、遂行能力だけではなく、戦略能力も求められています。

戦略能力とは、外部環境の変化に対応し、シンプルで整合性のあるビジネスモデルを考え、実践していく力です。組織の要となるマネージャーにも、この戦略能力が求められるようになってきました。企業の組織力を遂行能力と戦略能力の掛け算と定義してみると、これまで述べてきたことをより理解していただけるだろうと思います。

マネージャーに求められる要件

では、これからのマネージャーに求められるものは何でしょうか。その要件を考えてみたいと思います。

1番目は気概です。必ず成果を出すというプロ意識といってもよいでしょう。

2番目は、着眼と解の導出力です。問題に対峙したときに、注意点を峻別する力、また、その解決策を提示する力があります。とはいえ、企業が組織であり、人の集合体である以上、いくらプロ意識が高く、着眼と解の導出力に優れていても、人が納得して協力し

てくれなければ問題解決策を実施することなどひとりの力では不可能です。そこで、3番目に組織への影響力が必要になるのです。「この部長が言うことだから、不安な面もあるけどやってみようか」と部下に言わしめることができるか否かに、課題解決への最終的なキーがあります。この組織への影響力は、仕事に対する熱意とか、人に対するやさしさ、人としての成熟度などに由来します。

部下の2倍働き OA人材を何人作れるか

加えて、私は、職場のリーダーであるマネージャーには、「部下の2倍働いてください」といつも言っています。2倍働く気になれば、どんな問題も何とかなるものです。その熱意に打たれた協力が現れますし、部下も見習うようになります。

2倍という尻込みする人が多いと思いますが、こう考えてみてください。案件ごとに優先度をつけて仕事の効率化を図ることで $\sqrt{2}$ 倍、集中力を高め、若干長く働くことで $\sqrt{2}$ 倍を実現できれば、掛け算で2倍の働きを実現できることができます。そのように考えれば、2倍という数字もあながち達成不可能ではないでしょう。こうして時間を作ることができれば、部下との対話の時間や、自らを高める勉強の時間にあてることもできます。

目標以上の力を出すことをオーバーアチーブといえます。達成が不十分な人はP(プア)のゾーン、十分な人はA(アチーブ)のゾーン、目標を超えている人はOA(オーバアチーブ)のゾーンにいる人です。OAの人が大勢いる組織ほど強い組織であるといえます。もちろん、OAを真っ先に求められるのはマネージャーであり、同時にOAする人材を育てることを求められます。

OAの人は、上司よりも優れたアイデアを出す楽しみ、より早く仕事を仕上げる楽しみ、上司の思考の先を読む楽しみなど、仕事そのものを楽しんでいきます。こういう仕事の楽しさが、個人を成長させ、ひいては組織を発展へ導くのです。

組織を発展へ導くことは、何名のOAするマネージャーを育てることができるとにかかっており、そのために最も大切なのは「マネージャーを育成すること」への熱意をトップが持っていることです。組織を通して、上司が指導育成することが、マネージャー教育のベースですが、それだけに頼っている時間ばかり、指導者である上司によって差も生じてしまいがちです。そこで、トップ自らが、マネージャーとダイレクトに向き合い、トップの思いを語り、期待を伝えていくことも大切なことです。そうすることによって、組織の要となる強いマネージャーが誕生するのです。

組織の重さからマネージャーを解き放て

日本企業の強みはミドルの強さにあり。これは経営学のいわば常識に属することである。それは現在でも変わらない常識なのか。一橋大学の沼上幹教授らは、常識の前提となっている組織の状態について、ある調査プロジェクトを行った。日本の大企業における事業部(BU)の健全度を測る「組織の重さプロジェクト」である。重い組織とは、過剰な内部調整が必要な不健全な組織であり、その対極が軽い組織だ。マネージャーの力を存分に生かすための組織デザインを考える。

沼上 幹氏 (一橋大学大学院商学研究科教授)



ぬまがみ・つよし
1960年生まれ。一橋大学社会学部卒業、同大学院商学研究科修士課程、同博士課程をいずれも修了し、成城大学経済学部専任講師に。一橋大学助教授などを経て現職。専攻は経営戦略論、経営組織論、経営学方法論。著書に『行為の経営学：経営学における意図せざる結果の探究』（白桃書房）、『組織戦略の考え方』（ちくま新書）、『組織デザイン』（日経文庫）などがある。

私たちは2004年から2度にわたる、企業の組織内部における経営の健全度を測る調査を行いました。題して「組織の重さプロジェクト」です。この場合の組織とはビジネスユニット(BU)のことです。事業部とほぼ等しいとお考えください。ご協力いただいたのは国内18社の大手企業で、本社の人事スタッフに詳細な基礎インタビューを行った上で、当該ユニットの長1名とコアミドル(エース3名)とロワー(3名)、合計7名を対象に質問票に回答してもらいました。組織の規模は小さなもので数十名、大きなものでは1000名を超えるものもありました。

この調査では、内向き志向が過剰で、口先ばかりで実行が伴わない組織内フリーライダーが多い、さらに経営の基礎能力に欠けた人が多い組織を「重い組織」と呼びます(図表1)。ミドル

が現場を引っ張り、新しい戦略を創発していくところに日本企業の強みがある(あった)とするなら、それが叶わない、ミドルが最も苦勞する組織と言い換えてもいいでしょう。その対極が外向きで、フリーライダーが少なく、儲ける手口をよく知っている人が多い「軽い組織」です。

端的にいえば、重い組織ほど利益率が低い、メンバーの達成感・成長機会が少なく、内部調整にかかる時間が長いことがわかりました。

組織には官僚制と有機性両方が必要

紙幅の関係上、「ミドルの活性化」という視点から、参考に資すると思われる知見を2つほど、拾い上げてみましょう。

まずは、中長期経営計画やロードマ

ップなど、フォーマルな計画が意外に重要だということです。ミドルとロワーが、全社単位のものであれ、ユニット単位のものであれ、計画を日々確認している組織ほど、組織が軽いことがわかりました。全体計画が存在せず、達成目標がそれぞれに任されている組織は、一見、軽そうに思えますが、調査では逆の結果が出ました。

成果主義についても、それを真面目にやっている組織ほど、組織の重さが増減されることが確認できました。自分の仕事の目標設定に個人が参加できるほど、目標達成の結果が昇進や昇格(あるいは降格も)とリンクしている度合いが大きいほど、組織が軽くなるのです。ミドルの目標管理はBU長の仕事ですから、この点について、長の役割は非常に大きいといわざるを得ません。もちろん、ロワーの目標管理に携わるのはミドルですから、ミドル

【図表1】組織の重さをあらわす12の項目

①メンツを重視しているだけ	⑦機能別の利害に固執
②内向きの合意形成	⑧決断が不足している
③1人でもゴネると大変	⑨自分の痛みと感じない人が多い
④対立を回避するヤツが出世する	⑩口は出すが責任は取らない
⑤わが社のトップは政治的	⑪わが社のトップは優秀
⑥激しい議論は子供だと思われる	⑫戦略審美眼に優れたミドルが多い

の役割も同様に大きいのです。

ここでいえるのは、組織階層がフラットで、権限が委譲された有機的組織の要素と、官僚制的でフォーマルな、縦の関係を重視する機械的組織の要素という2つの異なる組織タイプの特徴が、ひとつの組織にどちらも必要だということです。

2つ目のポイントはBU長のリーダーシップに関することです。軽い組織と重い組織のBU長とで、違いが顕著にわかる項目が3つありました。ひとつは仕事に関する具体策の発信です。具体策を発信できるBU長がいる組織は軽いのです。2つ目はBU長が部下の仕事に詳細な注目を払うことでした。常識的に考えれば、部下の作った書類にまでいちいち手を入れるのはマイクロマネジメントといわれ、現場の志気を阻害しそうですが、逆にいえば、これは現場の事情を隅々まで把握しているからこそ可能なことでもあります。こういったプレイングマネジャー的なBU長が率いる組織は軽いのです。3番目は対外的な影響力です。自社の経営トップ、取引先、他部門をも自在に動かせる力です。そういう力のあるBU長がいる組織は軽いのです。ひと昔前なら、現場からは一歩も二歩も引いて、「よきに計らえ」という人が事業部長についていたイメージがありますが、最近求められているのはそれとは対極、アクティブでエネルギーシユ、内外に大きな影響力を持つ人

材です。

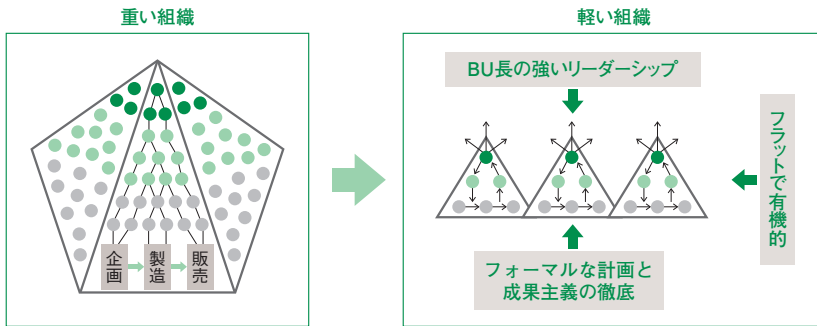
できるだけ少人数に組織を分解せよ

調査の結論はこうです。構成人員が1000名を超えるツール・オーガニゼーション(階層が幾重にも重なり、トップとローワーの間の距離が長い組織)は解体したほうがいい。これも今回の調査でわかったのですが、そういう組織では、トップもミドルもローワーも、全員が自分の影響力が発揮できていないと、無力感にさいなまれていきました。逆に、人数にして200名、上から下まで4階層くらいしかない小さな組織では、トップからローワーまで、全員が有能感を持って働いていました。ひとりのマネジャーが掌握できる部下の数は4名からせいぜい7名です。標準化された仕事をこなすだけの単純な組織と違って、ミドルとローワーが相互作用を通じて仕事を廻していく組織では、せいぜいそのくらいの数の部下しかミドルが面倒を見ることができません。

BUの規模が大きくなり、おまけに高齢化が進むと、ミドルにとってBU内の人的ネットワークは広がるものの、助けてくれる人よりも説得しなければならぬ人の数が増え、組織の重さが増すこともわかっていきます。大きな組織はとにかく「重い」のです。事業部長もマネジャーだと考えれば、組織ユニットの大きさをどうするかは非常に重要な問題です。ただか200名から始まった事業部が、いつの間にか図体が大きくなり、1000名になってしまった。「昔と比べて、事業部を動かせるだけのリーダーシップのある人材が少なくなったなあ」と経営トップが愚痴つてもそれは無理な注文です。部下1000名はひとりの人間の管理限界を超えています。私が提案したいのは、肥大した組織を、例えば50名から200名程度の独立したBUに分解し、今のミドルマネジャークラスをユニット長にすることです。1000名を率いるのは類稀な才能が必要でしょうが、50名や200名の組織ユニットのコア人材を率いていける人材は多数いるはずですし、将来のリーダー候補を育てるという意味でも、よい経験を積ませることができません。

重い組織とは、リーダーの決断力が弱いため、内部調整に多大な手間が必要な組織です。原因はいろいろありますが、私は経営のイロハをわかっているマネジャーが少ないことが原因ではないか、と思います。難しいことではありません。経営学の教科書を読めば書いてあることです。それさえわかっている人が多ければ、内部調整に手間取ることはないはず。ひとたび決めたあとは動かすだけです。例えば、大事な顧客からの要望に従い、値下げを認めてしまう営業部長が

【図表2】重い組織から軽い組織へ



います。日本ではよく聞く話です。値下げをすることで受注量が増えていく右肩上がりの成長期ならそれでもよいでしょう。でも今は成熟期です。値下げは受注量の増加をもたらすどころか、売上げの減少に直結するだけで、利益はたちまち先細りです。できるだけ値下げをしない。これは成熟期における経営の鉄則のはずです。

シナジীর呪縛から いかに逃れるか

また、日本企業の組織を重くしていた真犯人のひとり、シナジীরという美辞麗句です。大きいことがいいことだと、いろいろな事業を抱え込み、そこから得られる相乗効果が競争力の源泉になるという考えです。この行き着く先が「重い組織」です。

アメリカ企業は事業が複雑化する怖さをよくわかっています。例えば、化学産業ではAという材料を投入してBを生産する過程で、副産物としてCも一定比率で生産されるということがしばしば起こります。このCにも市場があり、売れば、まさに「シナジীর」が得られることとなります。しかし成熟期には、Bを作るとCの市場価格が暴落するとか、Cの市場の過剰供給が

気になって、Bの生産拡大の意思決定が遅れる、ということが起こります。

日本企業は、「Bを作る過程でCも自然に生まれ、しかも利益は下がったとしても売れるのだから、捨てるのはもったいない」と、今までどおり、両方を売り続けるかもしれません。あるアメリカ企業は違いました。Cを売るのをやめて、原材料Aに戻すリサイクルプラントを立ち上げたのです。このプラントはコスト高であり、短期的には元が取れるものではありません。

しかし、これによって何が実現したかといえば、確かに利益は減ったものの、「Cは経営判断の考慮外である」と、事業の意思決定者の頭の負担を減らしたのです。「副産物がもったいない」というよりも、「経営者の判断力の無駄遣い、判断ミスの確率が高まること」がもったいない」という考え方なのです。意思決定のメカニズムをシンプルにし、その分をもっと価値のある仕事に使う、というわけです。

日本企業の担当者はBを生産して販売する一方、Cの販売利益をどう出すかについても日々、頭を悩ませなければなりません。そうではなく、経営の単位をモジュール化することで、軽い組織を次々に作っていったのが最近のアメリカ企業のやり方です。攻めると

きは攻め、引くときは直ちに引く。こういう二正面作戦を日本のマネジャーももっと自在にできるようにする必要があり。そのために必要なのは、繰り返しになりますが、小さなユニットの組織と、実践に裏打ちされた経営リテラシー（＝儲けの手法や組織管理の基礎知識）なのです。

シナジীর呪縛からうまく脱しつつあるのが松下電器です。中村邦夫・前社長（現会長）のリーダーシップのもと、無数にあった事業を14のドメインにまとめ、社内組織とのシナジীর考えよりは、まず顧客と競争相手に向き合う力を最大限に確保したわけですから。松下は半導体から家電、住宅まで手がける世界でも稀に見る複雑な構造を持った企業です。そういう企業がシナジীর重視した重い経営から、顧客や市場を重視した軽い経営に大きく舵を切ったのです。

この松下の例に代表されるように、日本企業の強みである、ミドル同士の横の連動を今までどおり追求しながら、ビジネスの低速化を防ぐ仕組みをどう作るかということが非常に重要なポイントです。これが実現できれば、欧米の物まねではない、日本独自の新しい経営モデルを再び世界に問うことができるのです。

分析より実践、数字より思いの重視を

ミドルマネジャーの問題はそれだけ取り出しても意味がない。トップとフロント、その狭間で相互作用を行いながら、組織の知を増幅するのがミドルの役割であり、それこそが日本企業が得意とするミドルアップダウンである。その際に大切なのが、分析ではなく実践だ。基礎に置くべきは、ミドル自らの「これをやりたい」という強い思いである。ミドルを鍛え、その力を最大限生かすにはプロジェクトベースの組織が理想であり、そこでは「目標管理(MBO)ではなく、「思いによる管理(MBB)」が有効、と説く。

野中郁次郎氏 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科名誉教授、カリフォルニア大学セロックス知識学ファカルティ・フェロー)



のなか・いくじろう
1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、富士電機製造勤務を経て、カリフォルニア大学経営大学院(パークレー校)にてPh.D取得。南山大学、防衛大学校、一橋大学、北陸先端科学技術大学院大学などを経て現職。著書に『失敗の本質』(共著、ダイヤモンド社)、『知識創造企業』(同、東洋経済新報社)、『イノベーションの本質』(同、日経BP社)、『イノベーションの作法』(同、日本経済新聞出版社)などがある

ミドルマネジャーの問題はそれ単独で論じて意味はない。あくまでトップ、フロントを交えた関係性の中で論じるべきものだ。

日々、地を這う虫の視点で、現場の仕事に向き合っているのがフロントだ。いわゆる個別具体の実践の世界である。一方、鳥瞰図的に事業全体を分析する目を備えているのがトップだ。普遍抽象の世界である。ミドルはその狭間に立ち、個別と普遍、ミクロとマクロ、実践と分析、現場の暗黙知と体系化された形式知、それぞれどちらにも関与する。そこにミドルの仕事の難しさがあり、また醍醐味がある。ダイナミックなバランス感覚と行動力が必要とされる所以である。

知識創造理論の文脈で考えると、ミドルの役割は、そうやって知の創造を増幅させることである。トップの指示を下に伝えるだけでなく、自分のやり

たいことを実現するためにトップを利用するしたたかさも必要だ。これが私というミドルアップダウンである。一方のフロントに対しても、時に挑戦的な目標を示し、時には元気づける。清濁併せ呑む人間としての器量に加え、厳しさと優しさの両方が求められる。

ミドルアップダウンをうまくやるにはトップが無能でもいい、というわけではない。社員が奮い立つようなビジョンを掲げ、ミドルが挑戦できる場づくりをしながら、状況を読んで介入する高質のリーダーシップとバランス感覚が求められる。フロントも、そうした強いミドルの要請にこたえられる足腰の強い人たちがなければならない。ミドルアップダウンは最も手間がかかる、難しいマネジメント手法なのである。

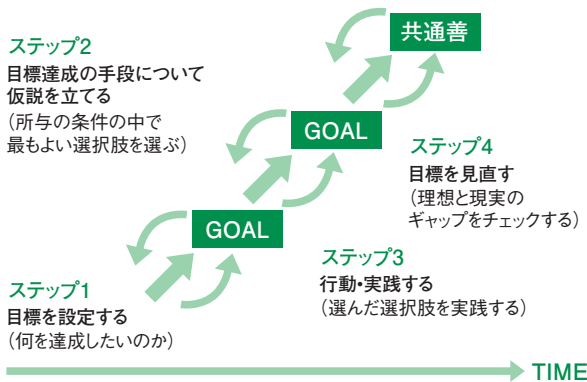
優秀なトップがいればあとは兵隊となつて前に進むフロントがあればいい

企業もあるし、優秀なミドルが会社の戦略まで考えられる企業もあるだろう。しかし、成功している日本企業ではミドルアップダウンによる知識創造を行っている例が圧倒的に多い。欧米企業と比べた日本企業の強みがそこにある。アメリカの経営トップは「ミドルは必要悪の存在であり、時に組織の癌になる」という言い方をよくする。自分だけいけば、あとは何とでもなると思っているのだらう。私はその考え方にどうしても馴染めない。

演繹法と帰納法だけで物事を考える愚

ミドルアップダウンは知識創造を行うための手段だと認識していただきたい。肝心なのは実践である。実践なきミドルアップダウン、実践なき知識創造はゼロに等しい。知は実践によつて

【図表】実践的推論(実践的三段論法)とは



具現化しなければ何の価値も生み出さない。ところが実践こそ、ここ十数年、経営学の世界でないがしろにされてきた概念なのである。アメリカのMBA(経営学修士)に代表される、分析重視の学問が世界を席卷したためだ。これに対して、実践重視を掲げたのが欧州の一部の経営学であり、日本発の知識創造理論だった。最近になってアメリカでも経営には分析と芸術、経験、三位一体の要素が大切だというミンツバーグ教授(編注・2章参照)の主張が注目され始めている。

実践がなぜ大切か。しばらく哲学談議にお付き合いいただきたい。知の作法として、演繹法と帰納法があるのは誰でもご存じだろう。演繹とはある前提から結論を引き出す。すべての人間は死ぬ↓ソクラテスは人間である↓従ってソクラテスは死ぬ。「だから何だ!」と言いたくなるのは私だけではないはずだ。これは理論的三段論法ともいわれる。一方の帰納法は個々の具体的事実から結論を引き出す。このカラスは黒い↓あのカラスも黒い↓カラスは黒い鳥である。これも演繹法に負けず劣らず退屈だ。

なぜだろうか。それは演繹法も帰納法も、論理的な真偽のみを問うものだからだ。前提が正しければ、誰でも間違いなく真の結論を導き出せる。だから退屈なのであり、次の行動につながる人間はあえていうならば、この演繹法と帰納法を繰り返している退屈な人間ではないか。

これに対して実践的三段論法というものがある。最初に問うのは「何をやりたいのか」。2番目は「手段は何か」。最後が肝心だ。実際にやってみるのだ。「行為」である。ここでは物事の真偽を問うわけではない。たとえ失敗しても成功するまで、目的や手段をダイナミックに変え、真実に向かってやり抜くだけである。この実践的推論でミドルが現場を引っ張っていく組織は強い。現場で、なぜを5回、問うトヨタ自動車やり方はまさにこれにあたる。

社内の雑音は無視する

私は古代ギリシアのアリストテレスが唱え、日本語で「賢慮」、あるいは「実践的知恵」と翻訳される「フロネシス」という概念に着目している。どうしたら、このフロネシスが身につくのか。一番肝心なのは生きた現実の中の判断である。状況に応じた物事の優先順位づけである。

本誌で私が記事を監修している「成功の本質」で、ロードスターという素晴らしいスポーツカーの開発主査だったマツダの平井敏彦さんにお話を伺ったとき、彼から大きなヒントをいただいた(編注・本誌74号)。

人馬一体というユニークなコンセプト

トを掲げる車だけに、社内のあちこちから、さまざまな横槍が入った。それらを全部聞き入れていたら、自分が構想したのはまったく別の車になってしまふ。平井さんはこういった。「肝心なのは無視することでした」と。今の状況で、何を残して何を切るか。それを決めるのは、最後はその人自身の信念にほかならない。それが本当にいい結果を生むかは当のミドル自身も、もちろんトップもわからない。結果が出るのは未来だからだ。だったら、雑音は無視し、「何がよいこと(善)か」についての自分の信念に従うしかないだろう。これこそ創造型ミドルの仕事の作法であり、わが意を得たり、という気持ちになった。

誰をミドルマネジャーに挙げ、誰を挙げないか。低成長の時代に入った今、昔のように一定の年齢になったら全員を課長にするという人事はもはや無理である。人の選別はますます厳しくなる。でも昔も、選別はきちんとやっていた。人間力といったフィルターで、長期間かけて人を見ていたのだ。最近科学的かつ客観的という理由で、上下左右の360度評価が流行っているようだ。大学でも同じだが、単に要領がいだけの人間がいい思いをする結果にならないか。ミドルが自由闊達に動く妨げにならないか。部下を谷へ突き落とし、這い上がった者だけ、面倒を見るような育成も時には有効だろうが、そういう鬼軍曹的なミドルが肩身

の狭い思いをしないだろうか。

こういう人事処遇上の厄介な問題を避けるために一番よいのはプロジェクト型の組織だ。例えば本田技研は車づくりにとどまらず、社内に広範なプロジェクト制を導入している。車を例にとれば、LPL（ラージ・プロジェクト・リーダー）が全体を統括し、デザインや車体といった職能別のPL（プロジェクト・リーダー）を統括する。PLの下に一般社員がそれぞれ何人かつく。LPLには人事権はない。優秀なPLを何人集められるかにそのプロジェクトの成否がかかっているから、「俺はお前の上司だから、これをやれ」と言えないLPLの苦勞は並々ならぬものがある。

そんな時、どうやって人を引っ張っていくのか。3つある。ひとつ目は自分のビジョンであり、夢である。2つ目は専門能力である。3つ目は「あなたの下で働きたい」と思わせることができるかである。全人的な知と人柄、ビジョンによって人を引っ張っていくわけだから、かなりの難関である。こゝうやって育ったLPLは粒ぞろいのつわものたちであり、第二、第三の本田宗一郎や、時にはそれを超えるリーダーが育成されるのだ。

マネジメントに唯一絶対の正解はない。その時その時に最善と思われる判

断を積み重ねるしかない。経験の質が一番大きな鍵となる。そのためにはプロジェクト組織で、ミドルに多くの修羅場を潜らせることだ。

「思い」こそが強いミドルを作る

成果主義の導入とともに、MBO (Management By Objectives // 目標管理) を導入した企業も多い。数字によって人を管理するシステムであり、行き過ぎた成果主義に対する反省とともに、見直しも進められている。これに対して、私が推奨するのは、思い(= Belief) によって人を管理する、MBO (Management By Belief) というやり方だ。自分がやりたい夢や希望といった思いをシステム上に登録しておき、その思いを基礎にして、さまざまプロジェクトや組織を考えていくやり方である。

ひと昔前までは仕事が終わった後、飲み屋で「自分はこんなことをやりたい」という思いを交換していたものだが、今はそういう機会が恐ろしく減った。思いを語るには、なぜそう思うに至ったかという自分の歴史を語ることになる。歴史とは個人と組織や社会とを関係づける「生き方」であり、物語でもある。物語は人を共感させ、影響

を及ぼすことができる。優れたミドルは物語創生力を持っている。

自分なりの思いがあつて、そのための実践を絶えず繰り返し、他者を巻き込む物語創生力がある。これを強いミドルの3大条件としたい。ではこういふために必要な組織の条件は何か。エクセレンス(卓越性)の維持がなされている組織だ。他者との競争に勝つという相対価値を追求するのではなく、わが社だけの、というオリジナルの絶対価値を追い求める組織だ。

低公害の画期的なエンジンを開発したときの本田がまさにそうだった。「これでアメリカのマスキー法をクリアできるからビッグ3に勝てる」と小躍りして喜んだ本田宗一郎に、プロジェクトのメンバーであるマネジャーたちはこう言った。「おやじ、俺たちはそんなつまらないことを考えて挑戦したんじゃない。未来の子供たちにきれいな空気を残したいんだよ」。それを聞いた宗一郎は「うちの社員も大人になったなあ」と苦笑いしたという。

エクセレンスは高いパフォーマンスを評価する伝統と言いつてもいいが、固定した因習ではなく、個人の貢献に依りて進化する。それを持たない組織は結局、エクセレントカンパニーにはなれない。