

ミドル・マネジャー ～実態とその本質～



「視点」

役割を分割し強みを明確にせよ

首都大学東京大学院准教授 西村孝史氏

ミドルがつながれば組織も活性化する

人材開発トレーナー 武井清泰氏

マネジャーのプロ化が意欲を高める

青山学院大学 教授 山本寛氏

ミドルの活躍はポータブルスキルが鍵を握る

リクルートキャリア 柴田教夫氏

〔経営者育成のグランドセオリー〕

リーダーシップコンサルティング 代表

岩田松雄氏

特集

ミドル・マネジャー

～実態とその本質～

Part1
視点

ミドル活性化への処方箋 役割を分割し強みを明確にせよ 2
西村孝史氏 首都大学東京大学院 社会科学研究科 准教授

ミドルがつながれば人は育ち、組織も活性化する 5
武井清泰氏 人材開発トレーナー

ミドル・マネジャーのプロ化が、中高年のモチベーションを高める 8
山本 寛氏 青山学院大学 経営学部 兼 大学院経営学研究科 教授

ミドル・マネジャーの入社後の活躍は、「ポータブルスキル」が鍵を握る 11
柴田教夫氏 株式会社リクルートキャリア ミドルシニア領域開発グループ

Part2
調査報告

ミドル・マネジャーの置かれる環境と仕事の実態 14
アンケート調査とインタビュー調査から

総括

「役割の再考」「プロ・マネ化」×2「早期ポストオフ」の勧め 22

連載

経営者育成のグランドセオリー

目標は高く目線は低く リーダーたる者 情と理の双方に通ずべし 24
岩田松雄氏 リーダーシップコンサルティング 代表

展望 >>> 東京大学大学院 教育学研究科 教授／高齢社会総合研究機構 副機構長 牧野 篤氏
働くことの生涯学習とコミュニティ 28

ソリューションガイド

ブレイン・マネジャーのための実践マネジメント研修のご紹介 30

Information 32

近年、ミドル・マネジャーの担う役割が
多元化しているといわれている。
経営からの業績プレッシャーは強く、
プレーヤーの役割を兼任するケースも多い。
さらに、業務の高度化、職場メンバーの多様化など、
取り巻く環境もますます複雑になっている。
そのようななか、ミドル・マネジャーの業務負担の高まりや、
機能不全が指摘されている。



特集

ミドル・マネジャー ～実態とその本質～

そこで本特集では、識者への取材や調査を通じて、
現在のミドル・マネジャーの実態と、
あるべき姿について考えてみたい。

視点1 >>> 人材マネジメント研究者の視点

視点2 >>> 人材開発トレーナーの視点

視点3 >>> キャリア研究者の視点

視点4 >>> キャリアアドバイザーの視点

ミドル活性化への処方箋 役割を分割し強みを明確にせよ

西村孝史氏

首都大学東京大学院 社会科学研究科 准教授

かつてミドル・アップダウンという言葉があったように、日本企業ではミドル・マネジャーの役割が欧米企業よりも重視されており、ミドルの強さが日本企業の屋台骨とされていた。ところが昨今、このミドルに関する風向きが変わってきており、強さよりも弱さが目立ってきている。そうした逆風下でミドルはどうあるべきか。どうしたら活性化するだろうか。

古典的なリーダーシップ論に基づく、組織管理と部下育成が管理職の二大役割とされてきた。しかし、経営環境の激変により、現代のミドルには、自らもプレーヤーとして働き、成果を追求する役割が求められるようになった。さらに、先に述べた2つの役割以外にも、トップとボトムの間を翻訳しつつ双方に伝達する役割、例外処理やトラブル対応なども課されるようになった。また、ミドルが管理する組織に目を転じると、構成員はかつてのように正社員ばかりの一枚岩ではなく、さまざまな雇用形態の社員が在籍しており、マネジメントも画一的に実施することが難しい。要するに現代のミドルは、かつてのミドルに比べて明らかな負担過剰に陥っているのである。

このように、もしミドルの役割が増えているのだとすれば、そのミドルの過大な負担を軽減させる必要がある。

結論を先に言ってしまうと、原点に立ち返り、ミドルは、組織管理と部下育成に集中させ、それ以外の情報の伝達や例外対応は、組織構造の変更や人事施策の柔軟な運用によりミドルの仕事から引き剥がしていくことが必要である。また、ミドルに残すべき役割である組織管理と部下育成も必ずしも1人のミドルが担う必要はなく、組織として再分配していくことでミドルが過度に背負っている重い荷物を降ろしていく必要がある。

○ミドルの負担を減じる1つの方法 部下育成をシニアの仕事に

古典的なリーダーシップ論が重視する2つの役割のうち、なおざりにされがちなのが後者の部下育成である。組織管理を怠れば業績目標が達成できなくなるが、部下育成はたとえ怠ったとしても、現在の業績に直接は影響しづらい。しかも部下の育成には時間もかかる故、後回しにされがちである。

この問題をクリアするためには、例えば次のようないくつかの方策が考えられるだろう。

1つ目は、ミドルの評価項目に部下育成の度合いを織り込んでしまうことだ。そうすれば、否か応でも部下育成に取り組まざるを得ない。

2つ目は、ミドルの役割を分けてしまうやり方である。先般、高年齢者雇用安定法が改正され、65歳までの希望者全員の雇用が義務化された。対象となるシニアのなかで、部下育成に長けた人材を抜擢してその任に当たらせ、ミドルは組織管理の仕事にのみ邁進させる。いわば部下育成という役割をミドルの仕事から外しつつ、組織管理と部下育成を組織として両立させるやり方である。

3つ目は、ミドルの意識変革である。最大の育成機会は実は日々の仕事のなかにある。直接の指導やMBO（目標管理）に工夫を凝らし、OJTを最大限に

活用すべきだろう。その際に重要になるのが、本人との目標やキャリアのすり合わせである。数年先を見据えて、任される仕事のイメージと必要なスキルや能力をきちんと提示する必要がある。それをするとしないとでは、本人のモチベーションは大きく変わる。人材育成の速度にも影響する。

最後は、ミドル本人の特性によって、部下育成という役割の度合いを変えることだ。「名選手、名監督あらず」。これは企業でも同じである。数字を上げるならピカイチ、というミドルが必ずしも部下育成にも長けているわけではない。そこで、例えば、新人育成を担当するミドルと、組織管理を担当するミドルに分け、新人は必ず育成に長けたミドルの管轄下に配置し、一定期間が経過してから、組織管理を担当するミドルのもとにも再配置するやり方をとったらどうか。もちろん、それぞれの役割を担当するミドルの評価項目は変えなくてはならない。

○マネジャーとプレーヤー 優劣関係を取り払え

昨今、多くの企業でミドル世代が企業の労務構成のボリュームゾーンを占める一方で、彼らを適切に処遇するポストが限られているために、企業にミドルの余剰感が生じている。この問題に企業は、自社の

ミドルをすべて同質的に扱うのではなく、何らかの基準に基づいて類型化することで、ミドル自身の活性化につなげる必要がある。世間的にはミドルの数が多すぎるといわれているが、需給のバランスから見るとミドルが不足している会社もある。そういう会社に移れば、今の会社でくすぶっていたミドルも十分に活躍できるはずである。

また、これまでの日本企業にはミドル＝マネジャーという不文律が存在したが、これからは変質していくに違いない。なぜなら、国内市場だけでは大きな業績伸長は望めないため、組織が大きくなる可能性は低く、その結果、昇進ポストは限られているからである。加えて、大卒だったら課長にまではなれる、という図式が完全に崩壊しているからである。

同時に、働く側の意識も変わってきている。マネジャーとしての資質が豊かでも、本人の意識として生涯1プレーヤーとしてキャリアを全うしたい人材が増えている。働きがいや働きやすさを考えると、そうした希望は企業として無視できない。

ただ、懸念すべきことは、マネジャーになることの魅力が低下していることによって、それを目指す若手が減っているという現象である。それは冒頭で述べたミドルの負担過剰と大きく関係する構造的な問題であるため、早急に手を打たなければならない。



西村孝史 (にしむらたかし)

● 2001年、立教大学大学院経済学研究科修士課程修了後、日立製作所に入社。人事部門に勤務。2005年に同社を退社、一橋大学大学院商学研究科博士課程に入り、人材マネジメントを専攻。その後、徳島大学准教授、東京理科大学准教授を経て2013年より現職。主な論文として、「企業内労働市場の分化とその規定要因」(『日本労働研究雑誌』No.586、2009年、一橋大学大学院守島基博教授と共著) などがある。

構造的な問題に手をつけるためには、究極的には人事制度の改定が必要となる。例えば、マネジャーとプレーヤー、それぞれのキャリアラダー(階梯)の流動性を高めるのである。1980年代に流行した専門職制度がまさしくそうであったように、マネジャーのラダーが主流で、プレーヤーが傍流、しかも一度所属したら、どちらかのラダーにとどまり続けなければならないというのが一番良くない。「ラダー」といっても、その梯子が、垂直方向にのみ設定されている必要はない。水平方向にかかる梯子もあれば、斜めにかけられた梯子もあってよいだろう。

マネジャーとプレーヤーの行き来という点では、今後、続々と生まれる限定正社員がその動きを促進するかもしれない。限定正社員は、職種や勤務地・労働時間の限定性に応じてタイプ分けされた正社員である。ここで重要なのは、ミドルの役割を再分配することで、限定正社員であっても管理職として自分の能力を発揮する場が増え、マッチングの可能性が高まる点である。こうした試みを通じて働く人のライフステージや企業の需給に応じて配置の流動性が高まれば、ミドルの区分を変更することの心理的抵抗を低下させることができるだろう。

○組織運営はより柔軟に 杓子定規なルールは組織を弱める

企業の原資はますます限られてきているし、昇進ポストも確実に少なくなっている。日本の大企業で課長にまで出世できるのは同期の3割以下、というデータもある。では、残り7割の処遇をどうするのか、仕事への意欲を減退させないために何をすべきなのか、人事にとっては非常に頭の痛い問題だろう。

しかし、この問題に人事は地に足を着けて考える必要がある。7割という数字だけに着目すると、「大変だ」と思うかもしれない。しかし、「ミドル」と一括りに扱うのではなく、(1)本人が仕事で充実感を得ているような状況下で、昇進や昇格スピードに格差をつけると意欲が下がってしまうのか否か、(2)本人が

他社でも通用する能力やスキルをもっているか否か、という軸でミドルをタイプ分けすることもできるかもしれない。少なくとも人事が特にケアしなければならないのは、(2)の軸でいう能力が高く、なおかつ(1)の軸で意欲が下がってしまう人材である。企業にとって不可欠な人材が他社に移ってしまったり、能力があるにもかかわらず、戦力にならなくなってしまったりするミドルが現れるのは大きな損失である。

では、そうした能力が高い人材の意欲を下げずに、むしろ高めていくにはどうしたらいいのだろうか。実は現場のちょっとした工夫で、それを実現しようとしている事例がある。それらを紹介しよう。

ある企業では一定位以上のマネジャーのみが出席できる会議への出席権を、本来出席権をもたないサブマネジャーにも一部付与している。私が実際に本人と会議への出席を許可した上司の双方にインタビューして確かめたことだが、本来なら出席できない会議にも出席が許可されることは、本人にとって大きな誇りになっている。もちろん、この場合、なぜ彼(彼女)だけ特例なのかを周囲にも説明して納得させなければならないことは言うまでもない。

また、公式の職制上は課長1人だが、実質は2人体制で運営している部署もある。そういう工夫をしている職場は多い。組織図で見ると長がつく役割ではないけれど、本人が上位職に就くときのソフトランディングという意味で実質的に部下をもたせることもある。また、虚偽にならない程度に対外的な名刺に部長や課長に近い役職名を表記するのも、本人ならびに顧客から見たときに大きな意味がある。

人事もいたずらに目くじらを立てず、そういう動きをサポート・容認すべきではないか。昇進と昇給で人をモチベートすることが困難になった今、働くことへの誇りと成長実感は、重要なキーワードになる。現場のちょっとした運用にも目を配ることで、人事が考えもつかないような素晴らしい取り組みを現場から学べる可能性がある。

ミドルがつながれば人は育ち、組織も活性化する

武井清泰氏 人材開発トレーナー

ミドル・マネジャーに対する成果プレッシャーが強まるなか、「目の前の仕事をこなすこと」に振り回され、部下育成にまで気が回らないマネジャーが増えている。その担う役割を変えないまま、ミドル層の負担を減らす方法はあるのだろうか。企業内研修のトレーナーを務め、多くのミドル・マネジャーと接してきた武井清泰氏に話を聞いた。

○成果プレッシャーを感じるミドルと 部下や事業を「育ててほしい」経営層

研修でミドル・マネジャーに接していると、以前に比べて「いい人」が多くなったと感じる。良くも悪くも、競争心を丸出しにするような強烈な個性をもつ人は少なくなった。これは、時代の変化も大きく関係していると思う。

頑張れば国内だけでも十分に市場を開拓できた時代は、日々の仕事をこなしながら新しいことにチャレンジする余裕が現場にもあった。ところが、国内市場が成熟し、海外との競争も激しくなってくるとそうした余裕のある現場は少なくなり、頑張ってもなかなか思うように成果が上がらなくなってくる。そんななか、ミドル・マネジャーに対するプレッシャーも相当に強くなってきているように感じる。

求められるスピード感も、以前とは比べものにならないほど速くなった。かつてならば1年で成果を上げればよかったものでも、半期での達成を求められる。量とスピードの両面で追い立てられたミドル・マネジャーの多くは、目先の成果を上げることに精一杯で、部下を育成することにまで気が回らなかったり、意識はしていてもスピードを重視し、自分でやってしまったりしている。

さらに、成果プレッシャーといっても、上からかけ



られているのではなく、自分で自分にプレッシャーをかけているケースも多い。単なるチームメンバーの1人だったときと比較すれば、負わなければならない責任の重さも、見える景色も違ってくる。そのため、主任のときは「ああした方がいい」「こうした方がいい」と物怖じせずに発言していた人ですら、課長になった途端、守りに入り、おとなしくなってしまうケースもある。

実は、公の場で「マネジャーの役割とは何ですか？」と聞かれれば、「部下育成」と答えるマネジャーは多い。しかし、「そのために、日頃、何をしていますか？」

という質問を投げると、具体的にはなかなか出てこない。

日本経済団体連合会が2012年5月に発表した「ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応」という報告書にも、こうした現状がよく表れている。注目したいのは、経営陣とミドル・マネジャーの間にある認識の違いだ。報告書によると、経営層がミドルの役割として最も重視しているのは「部下のキャリア・将来を見据えて必要な指導・育成をする」であり、「経営環境の変化を踏まえた新しい事業や仕組みを自ら企画立案する」がそれに次いでいる。同時に、この2つは「自社のミドルが達成できていないと思うもの」でもある。

一方で、ミドル・マネジャー自身が最も重要だと考えているのは、「組織の上層部や組織外からの情報を自分なりに咀嚼して部下に伝え、部下の行動を導く」。経営陣の回答で1位だった「部下のキャリア・将来を見据えて必要な指導・育成をする」も重要だとは感じているが、順位としては2位にとどまり、「経営環境の変化を踏まえた新しい事業や仕組みを自ら企画立案する」に至っては6位と、かなり順位が低い。

○「本来、何をしたかったのか？」 根本を問うことで優先順位が見える

なぜ、このような差が生まれるのかについては、いくつかの理由が考えられるだろう。1つには先ほど挙げたように、ミドル・マネジャーの仕事があまりに膨大でスピード感も増しているため、経営陣が重要だと思うことまで意識が及ばない、という問題がある。もう1つ想定されるのは、部下育成や新規事業の立ち上げに対する評価が不十分となっている可能性がある点だ。

目先の事業で成果を上げることに比べると、部下育成や新規事業を軌道に乗せることは、すぐには結果が出ない。今すぐに種をまいたとしても、成果が出るまでに、場合によっては3年から5年という時間がかかる。人材育成に関しても因果関係が複雑なため、

どうしても成果が見えにくく、評価が不十分になってしまいがちだ。ビジネスのスピードが速まり、多忙を極めるミドル層が、パフォーマンスを維持しつつも、近視眼的にならずに将来を見据えた部下育成や新規事業開発に取り組めるようにするには、どうすればいいのだろうか。

この問題にはさまざまな要因がからみ合うため、一概に結論を出すことはできない。ただ、マネジャー本人にとって重要なことの1つは、人を巻き込めるかどうかであると思う。

部下を育てるのが得意なマネジャーは本来、「巻き込み上手」でもある。相手を説得しながら人を巻き込んでいく能力は、新規事業の立ち上げにも必要だ。マネジャーが1人で仕事を抱え込もうとするとどうしても、人は育たなくなってしまう。それよりも、他部署を巻き込むなどして全体で仕事を回していく方が組織全体の効率も良くなるし、人も育ちやすくなる。

他部署を巻き込むことができるマネジャーとそうではないマネジャーの違いは、ビジョンをもっているかどうかだろう。Managerial Identity、つまり「マネジメントを通じて自分が実現したい志」や、「自分の軸」が明確に見えているかどうか。軸が明確であれば、仕事をしていく上で何を大事にし、何を優先すべきかもよく見える。言葉に説得力が生まれ、他者を巻き込みやすくなる。

したがって、管理職研修ではなるべく「目先の業務」ばかりではなく、「本来の自分のありたい姿」に目が向くようなきっかけづくりもしている。「本当は何がしたくて、この会社に入ったのですか？」など、その人を動かしている動機の根本にまで立ち返る質問を繰り返していくと、自分が大切にしてきた「軸」がだんだんと見えてくる。「あれもこれもしなくちゃ」と思っていたことが整理できるようになり、そのうちの何を人に任せて、何は自分でやり、その際には誰に頼ったらいいのか、と考えて組織を動かしながら成果を上げていくやり方へと切り替えることができるようになっていく。

○ミドル同士が「つながる」ために 社内イベントを復活させる

それでも、ミドル・マネジャーの負担を十分に軽減するのは難しいかもしれない。

マネジメントの負荷を高める要因には、部下の多様化もある。例えば、45歳くらいになると、自分の先々のキャリアに閉塞感をおぼえはじめ、モチベーションダウンしてしまう社員もいる。そういう年上の部下を抱えた若いマネジャーの悩みも、最近よく耳にする。派遣や契約社員など働き方も多様化している。外国人や女性のメンバーも、今後ますます増えていくだろう。そんな多種多様なチームメンバーを抱えながら、それぞれのワークタイムにも気を配りつつマネジメントしていくのには、かなりの力量がいる。そもそも、それをたった1人のマネジャーがこなそうとすること自体に、無理があるのかもしれない。

かといって、マネジャーの数を増やして一人ひとりの負担を軽くすることも、あまり現実的な選択肢ではないだろう。実行し得る解決策の1つは、組織全体の「つながり」と風通しを良くすることで、ミドル・マネジャーの負担を軽くしていくことではないだろうか。

大手メーカーのなかには、昔ながらの飲みニケーションや運動会などのイベントを積極的に復活させているところもある。IT系のベンチャー企業などは特に社内イベントの開催に熱心だ。

こうした社内行事を開催する一番のメリットは、ミドル同士がつながりやすくなることだろう。非公式な場でお互いの人間性を知ったり、悩みを共有したりすることで、いざというときに協力しやすい環境が生まれる。また、音楽が得意だったり、走るのがやたら速かったりと、職場では見られない部下の一面に触れることで、もっと全人的に彼らを見ることができるようになるかもしれない。上司が「育てなくちゃ」と躍起にならなくても、部下同士がつながり、「育て合う」ことで組織が活性化していく効果も期待できる。

組織で仕事をする醍醐味が感じられると、マネジメントは格段に楽しくなる。この楽しさを実感できれば、マネジャーとしても大きく成長できる。

ミドル・マネジャーは従来、経営陣にエントリーするための通過点でもある。「1人で頑張る」のではなく、「組織全体でどう頑張るか」を経験する登竜門だと考えればいいのではないだろうか。

武井清泰（たけいきよやす）

● 1956年生まれ。大学卒業後、リクルートに入社。営業畑を中心に営業部長や事業部長を歴任し、13年半勤務した後、退職。出版社を起業、株主兼ナンバー2として営業部門を統括。新雑誌創刊をもって退職した後はビジネス系専門学校や老舗ビジネス系出版社に勤務。営業開発部長、マーケティング局次長、広告局長、ビジネス開発本部長を経験。2005年、リクルートマネジメントソリューションズのトレーナーとなり現在に至る。



ミドル・マネジャーのプロ化が、中高年のモチベーションを高める

山本 寛氏

青山学院大学 経営学部 兼 大学院経営学研究科 教授

転職時の面接で「課長ができます」とアピールする人の話は、笑い話となってきた。それはつまり、ミドル・マネジャーにはスキルなど必要なく、課長や部長は誰にでもできると思われるということだ。しかし果たして、ミドル・マネジャーにこそ求められるスキルは本当にないのか。キャリア研究の専門家・青山学院大学教授の山本寛氏に聞いた。

そろそろ第二次ベビーブーム世代が管理職となる頃だ。彼らは団塊の世代に次いで多いが、一方で今の日本では管理職のポストもグループ会社のポストも減るばかりである。そのため、社内での昇進・昇格に行き詰まり、モチベーションが低下する、いわゆる「キャリア・プラトー」の状態に陥る従業員が最近増えている。この問題は今後さらに深刻化するだろう。このままでは、日本企業の強みである従業員の高いモチベーションや強い帰属意識は失われる一方だ。

今後、日本企業が重視すべきことの1つに、「エンプロイアビリティ保障」がある。教育研修などを通して、企業が従業員のエンプロイアビリティ(雇用に値する能力)を高めることを指す。企業のリテンションや愛社精神、組織コミットメントを強化する上で鍵となる概念だが、中高年従業員に対するエンプロイアビリティ保障は、キャリア・プラトーの解消にもつながる。これから取り上げる「ミドル・マネジャーのプロ化」は、中高年従業員向けのエンプロイアビリティ保障の一環として、真っ先に取り組むべき課題の1つである。

○ヒューマンスキルの高い中高年従業員は、将来の展望も比較的明るい

キャリア・プラトーを緩和するには、昇進とは別のキャリアビジョン(今後のキャリア上の展望)が欠か

せない。キャリアビジョンが明確な中高年従業員は、昇進の可能性がなくても比較的モチベーションが低下しないといわれている。

キャリアビジョンは、「内的エンプロイアビリティ」の充実と言い換えることができる。内的エンプロイアビリティとは、現在の企業や職場に貢献し、認められ、継続的に雇用されうる能力を意味する。つまり企業に必要とされており、組織内に居場所があって、自分の目指すキャリアの方向性がはっきりしている中高年従業員は、昇進に満足できなくても十分充実した職業人生を送ることができるということだ。

気をつけなくてはならないのは、内的エンプロイアビリティは、多くの場合、「専門性」とはあまり関係がないことである。これだけ変化の速い世の中では、たいがいの専門性は早晩陳腐化してしまう。そのため、ITや製薬など、専門性が市場で横断的に定義されている業界や、独占的な資格制度がある業界を除くと、多くの企業が専門性を十分に定義できていないのが実情だ。そのため、専門性を評価・処遇と適切に紐づけることもできないから、専門性が内的エンプロイアビリティを高めることは少なく、専門性を前面に出したキャリアビジョンを構築するのも難しい。

中高年従業員の内的エンプロイアビリティの源泉は専門性ではなく、例えば「ヒューマンスキル」である。社内外の人間関係を円滑かつ豊かにしていく力

のことで、人脈も含む。ヒューマンスキルに関しては、中高年は若手に一日の長がある。新規事業や新規プロジェクトを立ち上げるときなど、ヒューマンスキルを生かして活躍できる中高年従業員は少なくないだろう。ヒューマンスキルの高い中高年従業員は社内のどこかに居場所があり、将来の展望も比較的明るい。

○「課長ができます」は、 本当は、笑い話ではない

中高年従業員の内的エンプロイアビリティを充実させる方法の1つ目は、「教育研修」である。今の日本企業は、若手向けの教育研修制度には十分に力を入れているが、管理職研修を除いて40代以降の教育研修には消極的だ。しかし、例えば40代前半の人は、これから20年は働くのである。彼らが今後どのような職業人生を送るか、考えてもらうための教育が不足しているように思う。中高年従業員に対して、「自分を見つめ直す研修」「内観研修」などを積極的に実施し、自らのキャリアビジョンの再構築を促すべきだ。

また、並行してパラレルキャリアを推奨し、副業やNPO活動への参加、社内起業を推し進めることで、彼らが自ら道を切り拓くサポートを強化した方がよいだろう。大学では一般的な「サバティカル」(使途に制限がない長期休暇)制度を導入するのも面白い。例えば、永谷園では以前、2年間自由に過ごして新たなビジネスの種を探す「ぶらぶら社員」制度を導入していたが、今こそ同様の制度が広まってよいのではないだろうか。

もう1つの方法が、本題である「ミドル・マネジャーのプロ化」である。今後は、課長や部長のまま定年を迎える人が確実に増える。それならば、ミドル・マネジャーを昇進の1ステップとだけ考えるのではなく、ミドル・マネジャーのプロという道を用意することが、多くの人の内的エンプロイアビリティを充実させることにつながるだろう。同時に、ミドル・マネジャーの転職も活発になるべきだ。転職時の面接で、「課長ができます」とアピールするのは、本当は笑い話では



ない。ミドル・マネジャー経験が1つの立派なキャリアとして認識される社会になることが望ましいのだ。

○プレイング・マネジャーでは、 マネジャーとして成長できない

しかし今の日本には、ミドル・マネジャーのプロ化を妨げる要因がいくつかある。1つは、マネジャーの多くがプレイング・マネジャー化している問題だ。

プレイング・マネジャーは、どうしてもプレーヤー業務に時間をとられ、部下の育成・指導に力を入れることも、マネジメントの構想を十分に練ることもできない。そのため、いつまでもマネジメント能力が磨かれず、成長は遅れる一方だ。優れたマネジャーを目指すなら、いち早くプレーヤーの荷を降ろす必要がある。しかし、日本企業の多くはプレイング・マネジャーを減らせないでいる。ミドル・マネジャーのプロ化を進めるなら、これを改善しなくてはならない。

また、一時期流行した「社内FA制度」が十分に広まっていないこともマネジャーの育成を阻んでいる。この制度が普及すれば、力のある課長・部長のもとに優秀な人が集まる。結果的にマネジャー同士の切磋琢磨が進むだろう。さらに課長や部長の仕事ぶりが社内で見立たないこともネガティブに作用している。失敗が表に出にくいから、周囲の学びが進みにくい

のだ。

それから、管理職研修の中身も再考の余地があるのではないか。1つの案として、課長クラスの異業種交流研修を提案したい。社外の人々のマネジメント手法を知り、自らと比較することは、自分のマネジメント能力を客観的に眺める一助となるだろう。

●本来、現場を知らなくても マネジメントはできる

現状、ミドル・マネジャーの転職は失敗するケースが多い。元来マネジャーの転職ともなると、過去の高い実績や転職先企業の社員と比較した高い能力が要求される。さらに、最近増加している異業種企業への転職に典型的に見られるように、新たな組織で前職の強みを発揮し、十分な成果を出すにはある程度の時間がかかる場合がほとんどだ。しかし、即戦力を期待する多くの企業は、彼らの成長を待てずに採用失敗と判断してしまう。マネジャーのキャリア採用を行うなら、企業の側が、転職者の成長を見守る余裕と度量をもたなくてはならない。

一方で、日本企業の「現場重視」文化が、マネジャー

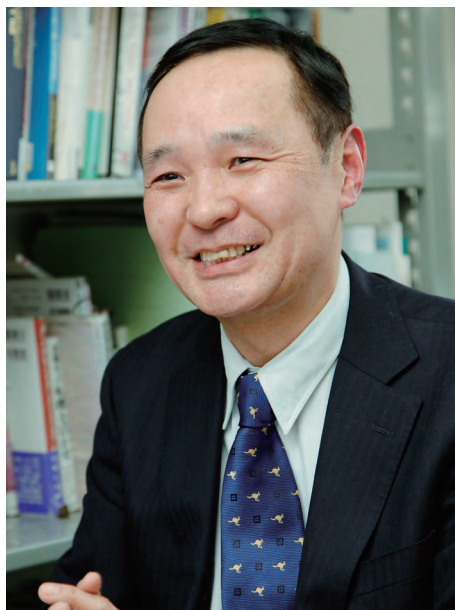
の転職や異動に不利に働いている面も否めない。本来、マネジャーは現場に良いクエスチョンを投げかける力があればどこでも務まる仕事で、事実、アメリカなどでは現場を知らないマネジャーが多く活躍している。しかし、現場重視の日本企業では、現場に詳しくないマネジャーは失格とみなされてしまうことが多い。このような状況では、マネジャーの転職や異動は決して盛んにならない。社内のマネジャーの流動化を図る意味でも、課長・部長・事業部長などが各階層でどのくらい現場を知っているべきか組織の観点から見直し、「現場の相対化」を進めて、マネジャーに求められる能力を再定義することを勧めたい。

また、企業単体ではなく、日本全体で整備すべきこともある。例えば、一時期積極的に推進していた「ビジネスキャリア制度」を管理職にも拡大して、マネジャーの一般的・汎用的技能を定義し、資格制度を設けるといった活動も十分に効果を発揮するだろう。

以上、推進するにあたって改革すべき点は多いが、中高年従業員に対するエンプロイアビリティ保障の一環としてミドル・マネジャーのプロ化にはメリットが多い。十分に取り組む価値のある課題である。

山本 寛 (やまもとひろし)

● 1979年早稲田大学政治経済学部卒業。その後、銀行などに勤務。大学院を経て現職。専門領域は人的資源管理論。研究テーマは「勤労者のキャリアおよびキャリア意識の研究」。著書に『働く人のためのエンプロイアビリティ』（創成社）などがある。



ミドル・マネジャーの入社後の活躍は、「ポータブルスキル」が鍵を握る

柴田教夫氏 株式会社リクルートキャリア ミドルシニア領域開発グループ

仕事環境や部下が変わっても、ミドル・マネジャーが継続して成果を出すためには、どのような特徴を備えている必要があるのだろうか。ミドル・マネジャーの転職市場の現状と、転職後も活躍しているミドル・マネジャーの特徴について、ミドル人材の転職事情に詳しいキャリアアドバイザーの柴田教夫氏に話を聞いた。

最近、日本ではミドル人材の採用が徐々に増えている。一般的に、若手よりもミドル人材の方が経営課題・事業課題を解決する力があることが主な理由だ。詳しくは後述するが、ミドル人材を大量採用して成果を上げている企業もすでにある。

現状は、ミドル人材の採用実績のない企業がまだ多数を占めているが、その多くは、決してミドル人材を採用したくないわけではない。人材サービス産業協議会「中高年ホワイトカラーの中途採用実態調査」では、「ミドルエイジの人材を採用したいですか」という質問に対して、採用実績のない企業の44.8%が「分からない」と答えており、「できれば採用したくない」「採用したくない」を合わせた20.4%を大きく上回っている。採用意向が低いのではなく、採用したいかどうか分からないから採用していないという企業が半数近いのである。なお、採用実績のある企業は、「積極的に採用したい」「いい人がいれば採用したい」を合わせると66.1%となっている。一度採用すると、ミドル人材の良さが見えてくるようだ。

ミドル人材のうち最も多いのが、ミドル・マネジャーである。ミドル・マネジャーの採用は難しいと考える向きもあるが、私はそうは思わない。いくつかのポイントを押さえれば、優れたミドル・マネジャーを採用することは十分に可能だ。

○他社でも通用するポータブルスキル 「仕事の仕方」と「人との関わり方」に着目

ミドル人材は、大きく3種類に分けられる。1つは経営層。もう1つは、特定の技術やスキルを備えた技術職や専門職。3つ目がミドル・マネジャーだ。このうち、経営層と技術職・専門職は個人の強み・弱みが分かりやすく、企業側も採用しやすい。

問題はミドル・マネジャーである。業界や職種固有の専門知識・技術以外に、個人の強み・弱みが見えにくく、採用側も誰をどのような基準で採用していいか、見極めるのが難しいのだ。そのため、これまではミドル・マネジャーの転職は失敗するケースが多く、転職市場ではどちらかといえば敬遠されてきた。ここで着目すべきは、ミドル・マネジャーの他社でも通用する能力を可視化する「ポータブルスキル」である。ミドルならではの経験によって培われた能力を多角的に捉えることによって、ミドル・マネジャーの採用・転職の可能性が広がるのだ。

専門知識・技術を除いたポータブルスキル（図表）は、「仕事の仕方」と「人との関わり方」の2つに大別される。「仕事の仕方」とは仕事のプロセスのことで、細かく分けると「現状の把握」「課題の設定」「計画の立案」「課題の遂行」「状況への対応」がある。「人との

関わり方」は対人スキルで、相手によって「社外対応」「社内対応」「部下マネジメント」に分けられる。このうちのどこに強み・弱みがあるかを把握することで、その人ならではのマネジメント力が見えてくる。

○年齢の壁や専門性のミスマッチを超えた転職を実現

では、ポータブルスキルのフレームワークがどのように役立つのか、具体例をもとに紹介したい。

Aさんは、ある自動車メーカーで技術者として自動車開発に携わった後、独立したが失敗し、自動車部品メーカーを経て私のところへ相談にいらっしゃった方である。年齢は50代半ばと高かったが、自分の至らなさやネガティブな部分も正直に話すところに魅力があり、若手ともフラットな関係を築けるだろうという印象を受けた。また、図面作成などの基礎技術も含めて技術力が大変しっかりしており、それをベースに現場目線でマネジメントできる点も部下に好感をもたれるだろうと感じた。

ポータブルスキルで言えば、「仕事のし方」は一通り対応でき、部長以上を務めるのに十分な能力があった。その上で、「人との関わり方」では特に「社内対応」「部下マネジメント」に強いタイプだった。

Aさんは、最終的に社員200名ほどの食品機械メーカーに紹介できた。そのメーカーは当時、新事業

に新たに乗り出したばかりで、その事業に必要な技術をもつ人を求めていたが、状況を踏まえると、マネジメントもできる人の方が適しているだろうと思われた。そこで、高い技術力に加えて「社内対応」「部下マネジメント」に強いことや、「仕事のし方」に総合的に通じている点をアピールしたところ、若手技術者を差し置いてAさんが採用された。Aさんはすぐに同僚や部下の心をつかむことに成功し、入社3カ月で開発部長となり、1年後には役員に昇格した。

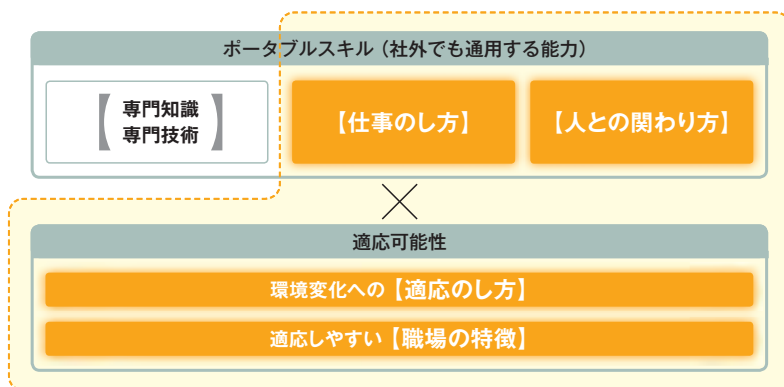
このようにしてポータブルスキルのフレームワークで転職希望者の強み・弱みを整理すると、アピールポイントが明瞭になるため、企業に紹介しやすく、紹介の確度も上がる。さらに言えば、理由は後で詳しく説明するが、入社後に活躍する可能性が高いため、企業も転職者もお互いに幸せな紹介が増える。

○必要なスペックだけでなく 解決したい課題を明確にすることがポイント

ポータブルスキルのフレームワークを使ってミドル・マネジャーの採用を考える際に留意すべき点は、経験年数や経験分野などのスペックを重視しすぎないことだ。その代わりに「どのような仕事をしてほしいか」「どのような課題（事業課題・組織課題・マネジメント課題）を解決してほしいか」を具体的にすることで、入社後に活躍する可能性の高い人物像のタイ

図表

MIDDLE MATCH FRAME (全体像)



JHRのプロジェクトが開発した、フレームワークの範囲。柴田氏も当プロジェクトに参加している。

出所：一般社団法人
人材サービス産業協議会（JHR）
作成資料

プをできるだけ明確にできるのだ。

「どのような人材を求めるか」をスペックで絞り込むのは簡単だ。しかし、スペックだけを見て採用すると、入社後にミスマッチが発覚する。ミドル・マネジャーの採用に失敗する企業が多いのは、おそらくこの点に原因がある。

本来、採用で最も重要なのは、採用した人材に活躍してもらうことだ。そのためには、仕事内容や期待役割を具体的にした上で、ポータブルスキルのうち、どの能力をどの程度備えている人を求めるかを見極めるプロセスが欠かせない。ミドル・マネジャーのように、スペックで差がつきにくい場合はなおさらである。「どのような仕事をしてほしいか」という観点から考えれば、一口にミドル・マネジャーといってもニーズは多種多様だ。これは、求職者の側から見れば、頑張ってマネジャーにまで昇進しているということは、自身の強みとなるポイントは何かしら備わっていることを意味する。少なくとも私は、ほとんどのミドル・マネジャーの方がいずれかのポータブルスキルを備えており、どこかに紹介できる求人があると考えている。例えば、長年目立たずに事務処理をこなしてきた地味なタイプの経理マネジャーを求めている企業は、実は決して少なくない。経営に提案する力をもつ経理マネジャーは引く手あまただが、経理という仕事は、そのような方ばかりでは成り立たないのだ。

その点から見ても、「自分は何者か」をしっかりと語れる人は強い。自らのポータブルスキルを詳しく知り、強み・弱みを把握して、今後のキャリア上の方針、さらに言えば人生の方針を具体的にすることが、転職のみならず、その人らしいキャリアを構築していく上で重要なのだ。

●40歳を過ぎても能力開発を続けることで活躍する場は広がる

最後に、ミドル人材を大量採用して成功している企業の例を紹介する。大手レストランチェーンB社では、過去10年にミドル・マネジャーを中心として業界外のミドル人材を60名以上採用しており、現時点では退職者ゼロである。彼らは、「40歳前後の業界未経験者がいい」と断言している。なぜなら、彼らから業界の常識にとらわれない画期的なアイデアが次々に生み出されているからだ。

B社の特徴は、ミドル人材を即戦力と考えていない点だ。今後の20年に期待して採用している。採用基準は、「今までのスキル・経験を使って何か面白いことをやってくれそうな人」である。実際、採用されている方々は実に多様だ。即戦力を期待しすぎずに、ミドル・マネジャーの活躍の可能性を広げるこの事例は、社内での配置・任用にも応用できるだろう。

柴田教夫（しばたのりお）

●リクルートおよびリクルートエージェントでの総務、人事、経営企画などの管理部門のスタッフ、マネジャーや営業所長を経て、2000年4月より現職。主に40、50、60代の転職希望者へのサポートやキャリアアドバイスを行っている。

ミドル・マネジャーの置かれる環境と仕事の実態

アンケート調査とインタビュー調査から

リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所

主任研究員 入江崇介

はじめに

ミドル・マネジャーは現在、どのような状況にあるのだろうか。「さまざまなプレッシャーにさらされている」「十分に機能していない」「元気がない」など、ネガティブな描写が散見される状況は、8年前の2006年11月6日号の『日経ビジネス』で「企業内“多重責務者”の悲鳴－管理職が壊れる－」という特集がされた頃から変わらないように思われる。

実際、2013年に小社が行った「RMS Research 人材マネジメント実態調査2013」では、171名の人事を担当する管理職のうち、実に9割以上が、自社のミドル・マネジメント層の負担が「過重になっている」と回答している（よくあてはまる〈39.4%〉、ややあてはまる〈51.5%〉）。

また、経団連が2012年に発表した「ミドルマネジャーをめぐる

現状課題と求められる対応」では、「与えられている業務量は適量だと思う」という項目に対して、314名のミドル・マネジャーのうち3割以上が否定的な回答（あまりそう思わない〈29%〉、そう思わない〈6%〉）をしており、「仕事をこなすために、人員が十分配置されている」という項目に対しては、6割弱が否定的な回答（あまりそう思わない〈45%〉、そ

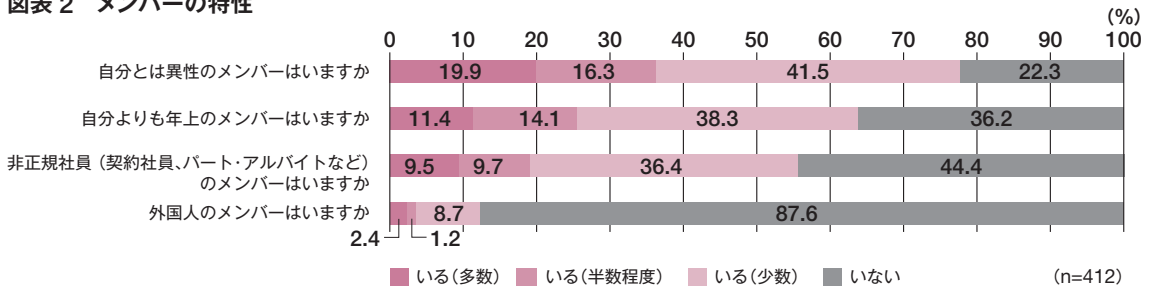
う思わない〈13%〉）をしているという結果が示されている。なお、このような状況については、経営トップ・人事労務担当役員も、ミドル・マネジャー自身ほどではないにしろ、類似した認識をもっていることが示されている。

さらに、産業能率大学が2013年に発表した「第2回『上場企業の課長に関する実態調査報告書』」では、3年前と比較した職

図表 1 調査概要

調査対象	従業員数 1000 名以上の企業に勤務し、1 年以上の管理職経験があり、これまで 2 つ以上の職場で部下をもつ管理職を務めてきたミドル・マネジャー（課長相当）
調査方法	インターネット調査
調査内容	管轄している職場の特徴 マネジャーの役割 プレーヤー業務 メンバー育成の実態 マネジャーとしての意識 など
実施期間	2014 年 3 月
有効回答の特徴	【有効回答数】 412 名 【業種の分布】 メーカー：メーカー以外＝ 50.0%：50.0%（割付を行った） 【性別の分布】 男性：女性＝ 96.6%：3.4% 【年齢の分布】 45 歳未満：45 歳以上 50 歳未満：50 歳以上 55 歳未満：55 歳以上＝ 24.6%：25.5%：32.3%：17.7% 【管理職経験年数】 1 年以上 5 年未満：5 年以上 10 年未満：10 年以上＝ 24.0%：35.7%：40.3% 【職種の分布】 営業系：経営管理系：研究開発系：その他＝ 24.5%：29.0%：19.7%：27.0%

図表2 メンバーの特性



場の状況について現役の課長600名が回答しているが、以下それぞれの項目についての選択率(複数回答)は、「業務量が増加」(57.0%)、「成果に対するプレッシャーの高まり」(39.2%)、「職場の人数が減少」(33.0%)となっており、環境がますます厳しくなっている様子が示されている。

このように、ミドル・マネジャーが置かれる厳しい環境を示すデータは、枚挙にいとまがない。では、このような状況のなか、ミドル・マネジャーはどのように自らの役割を捉え、日々の業務に取り組んでいるのだろうか。

今回、小社では、管理職としてある程度の経験を積み上げていると想定される「複数の部署で管理職経験があるミドル・マネジャー」を対象にアンケート調査を行い、ミドル・マネジャーの実態を捉えることを試みた。また、よりリアリティのある情報を得るために、現役ミドル・マネジャーへのインタビューも行った。以降では、それらから得られた結果を紹介していく。

調査概要

アンケート調査の概要は、図表1のとおりである。従業員数1000名以上の企業で1年以上複数部署での管理職経験があるという条件で調査を行ったためか、ほとんどの回答者が男性であり、かつ年齢も50歳以上が半数を占める結果となった。

また、インタビュー調査については、従業員数1000名以上の企業4社(運輸、教育、建設、商社)から、各1名(全員、現在は企画系職種を担当しているが、それ以前には営業など顧客接点業務の経験がある、30代後半～40代前半の男性)を対象に行った。

年上のメンバーが半数以上という回答が3割

まず、今回の回答者であるミドル・マネジャーの所属する職場の実態をご紹介します。

まず直属メンバーの人数については、「5名以下」(32.0%)、「6名以上10名以下」(30.6%)、「11名以上15名以下」(18.0%)、「16名以上20名以下」(9.5%)、「21名以上」(10.0%)であった。次に

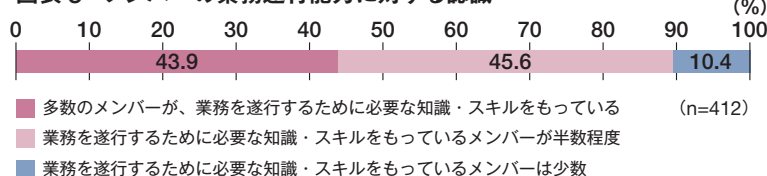
性別／年齢／雇用形態／国籍については、図表2のとおりである。約3割の回答者の職場では、今回の回答者の9割を占める男性にとっての異性である女性のメンバー、また年上のメンバーが半数以上所属している実態が確認された。今回の回答者の年齢が比較的高いことを考慮に入れると、実際には年上のメンバーをマネジメントするという状況が、さらに一般的なものではないかと推測できる。

また、メンバーが有する業務遂行能力についてのミドル・マネジャーの認識は、図表3のとおり、「多数」(43.9%)、もしくは「半数程度」(45.6%)のメンバーが、必要な知識・スキルをもっているというものであった。少なくともメンバーを総体で見たときには、業務遂行能力に対して、大きな不安・不満を抱えている管理職は少数派のようである。

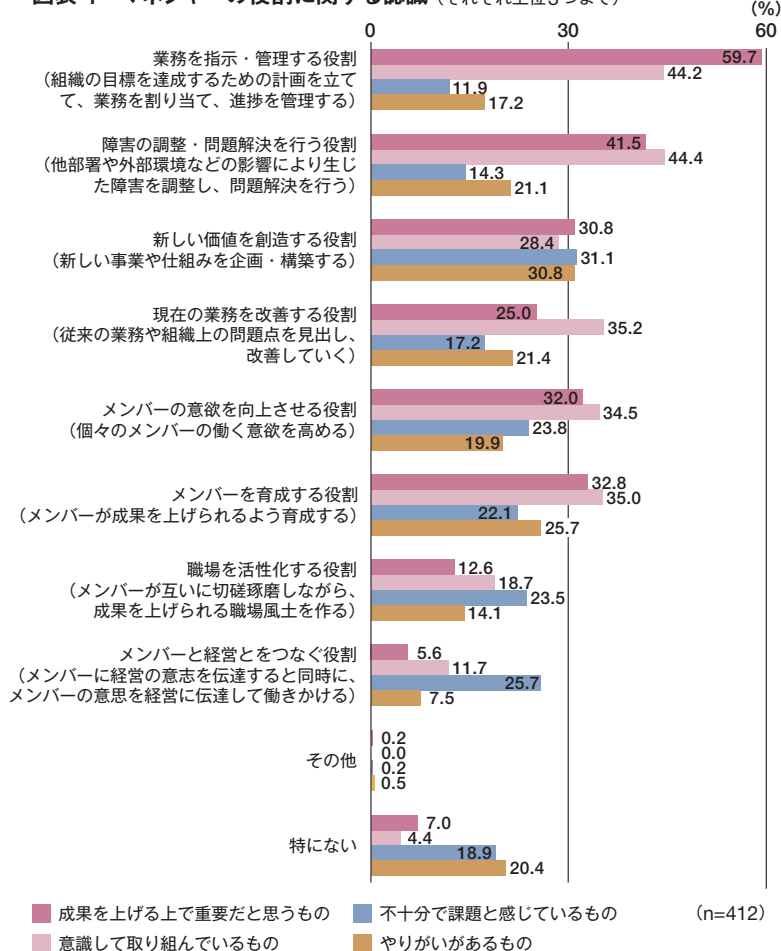
やりがいを感じるのは、価値創造とメンバー育成

このような職場をマネジメントしているミドル・マネジャーは、自らの「マネジャー」として

図表3 メンバーの業務遂行能力に対する認識



図表4 マネジャーの役割に関する認識 (それぞれ上位3つまで)



の役割について、どのように認識しているのだろうか。図表4では、「成果を上げる上で重要だと思うもの」「意識して取り組んでいるもの」「不十分で課題と感じているもの」「やりがいがあるもの」をそれぞれ上位3つまで選択する形式で行ったアンケートの

結果について紹介する。

「成果を上げる上で重要だと思うもの」として選択率が最も高かったのは、「業務を指示・管理する役割」(59.7%)であり、それに次ぐのが「障害の調整・問題解決を行う役割」(41.5%)であった。これらは同時に、「意識

して取り組んでいるもの」としての選択率も高かった(それぞれ44.2%、44.4%)。多くのミドル・マネジャーは、「まずは、与えられたミッションを、さまざまな障害を乗り越えて果たすこと」を、マネジャーとして最優先すべき役割と認識していることがこの結果に表れている。

では、「不十分で課題と感じているもの」は何だろうか。最も選択率が高かったのは「新しい価値を創造する役割」(31.1%)であり、それに続くのは、「メンバーと経営とをつなぐ役割」(25.7%)、「メンバーの意欲を向上させる役割」(23.8%)、「職場を活性化する役割」(23.5%)であった。先ほどの「意識して取り組んでいるもの」では選択率が低かった、「職場を活性化する役割」「メンバーと経営とをつなぐ役割」の選択率が高かったことが特徴的である。理念・ビジョン・戦略などの現場への浸透、また職場活性化という「組織開発」的役割が、今後ますます求められることになるというマネジャーの予測がここには表れているのかもしれない。

実際、インタビューのなかでも、20名近いメンバー、しかも年上で専門スキルも高いメンバーや中途入社者が半数を占める職場をマネジメントするミドル・マネジャーは、「何を指すのかについて、みんなの目線を合わせ

ることに最も時間をかけている。あとは、みんなを盛り上げることも意識している」と語っていた。このような職場が今後も主流になった場合には、ミドル・マネジャーの組織開発的役割は欠かせないものになるのではないかな。

さて、ではミドル・マネジャー自身にとって「やりがいがあるもの」は何だろうか。選択率が高く3割程度だったものは、「新しい価値を創造する役割」(30.8%)、「メンバーを育成する役割」(25.7%)であった。ミドル・マネジャーは、未来に向けて、価値を生み出す役割、また人を育てる役割に、よりやりがいを感じる傾向があるようだ。

「将来」を見据えたメンバー育成は不十分と認識

続いて、「成果を上げる上で重要だと思うもの」としての選択率が高かったものの1つである「メンバーを育成する役割」(32.8%)に着目し、それに関連するアンケート結果を確認していく。なおメンバー育成について、マネジャーの実態に関する代表的な著書であるヘンリー・ミンツバーグの『マネジャーの仕事』『マネ

ジャーの実像』のなかでは、マネジャーの役割に「メンバー育成」は挙げられていない。一方、日本ではマネジャーの重要な役割として語られることが多い。そこで、このメンバー育成の実態について、一步理解を深めてみたい。

まず、メンバー育成はどのような目的で行われているのだろうか。今回は、図表5にある7つの項目のうち、1つを選択するという形式で質問を行った。選択率が最も高かったのは、「中長期的な組織成長を志しているため」(52.9%)、続いて「マネジャーとしての責務であると考えているため」(21.8%)であった。

今回行ったインタビューにおいても、「メンバーが成長していくことによって、組織が成長していく」「メンバー育成をするのは当たり前」「ベテランでスキルの高いメンバーに対しても、自分の方が得意なことがあれば、そのスキルについては相手を育成している」という声が聞かれた。

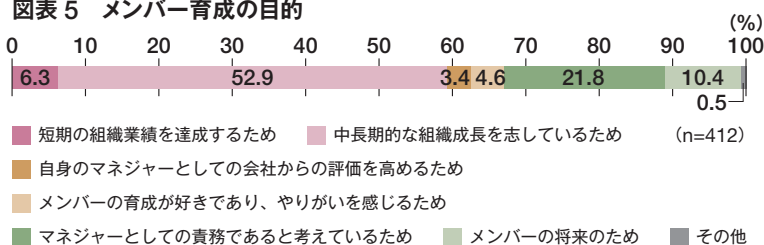
では、具体的には、どのようにメンバー育成を行っているのだろうか。ここでは、「日常的に行っていること(すべて)」「不十分で課題と感じていること(上位3つ)」「やりがいを感じること(上位3つ)」についての結果を、図表6で紹介する。

「日常的に行っていること」の選択率が最も高かったのは、「適宜、業務上の指導を行っている」(72.1%)であり、それに「メンバーの現在の強みや特徴に応じた業務分担・アサインを行っている」(67.7%)、「定期的に、メンバーの業務の取り組み状況を確認し、その出来栄や改善点についてメンバーとすり合わせている」(58.7%)が過半数を占めるものとして続いた。どちらかという、現時点での業務遂行能力を高めるためのOJT的な関わりが中心になっているという現状を読み取ることができる。

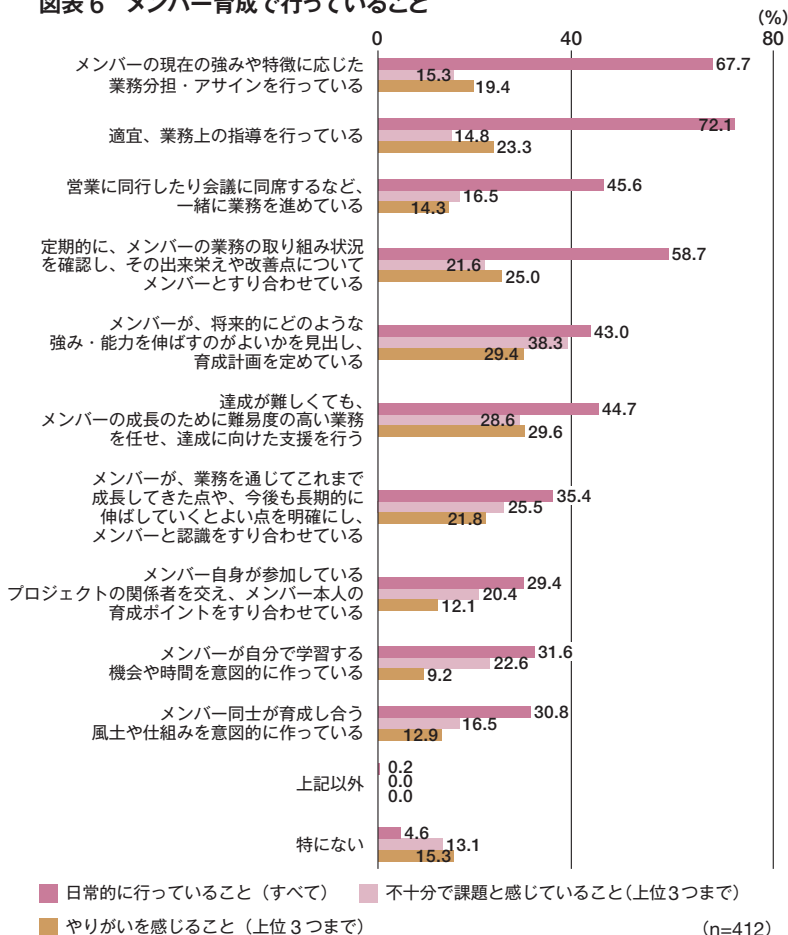
では、「不十分で課題と感じていること」は何か。選択率が高かったのは、「メンバーが、将来的にどのような強み・能力を伸ばすのがよいかを見出し、育成計画を定めている」(38.3%)、「達成が難しくても、メンバーの成長のために難易度の高い業務を任せ、達成に向けた支援を行う」(28.6%)である。これらは、「やりがいを感じること」としての選択率も高い(それぞれ29.4%、29.6%)。

インタビューでも、「実際には、難しい仕事を任せたいと思っているが、今の仕事のスピード感のなかでは、なかなかそれがで

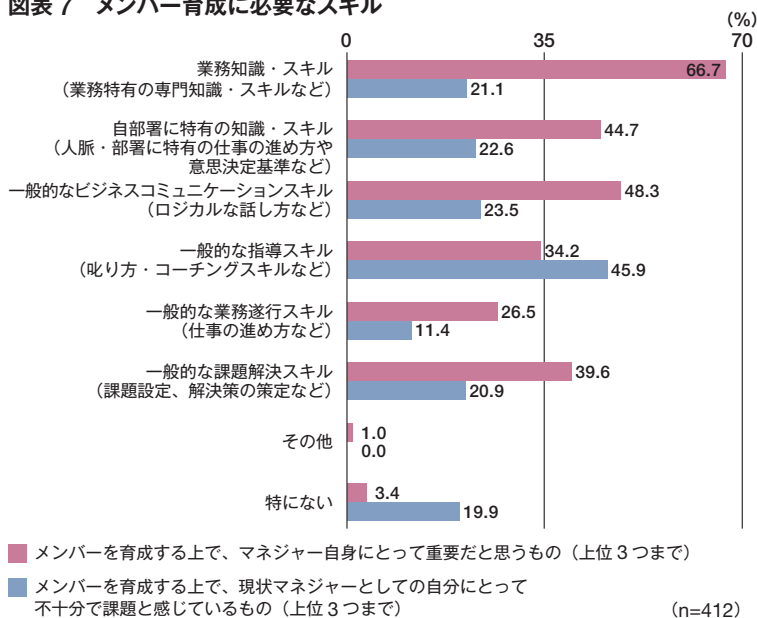
図表5 メンバー育成の目的



図表6 メンバー育成で行っていること



図表7 メンバー育成に必要なスキル



きない」という発言があったが、中長期的な組織成長のため、将来に向けたメンバーの成長を促したいと考えているにもかかわらず、それができていないもどかしさが、この結果からは浮かび上がってくる。

指導スキルには不足感を抱いている

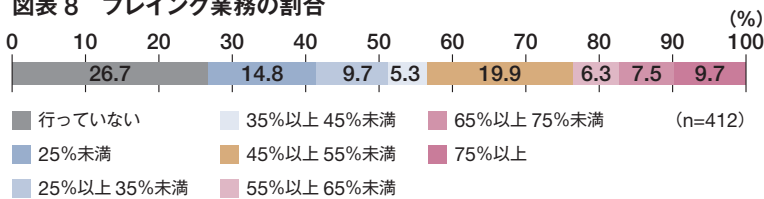
では、メンバーを育成するために、マネージャー自身には何が必要だと考えているのだろうか。

図表7に示すとおり、最も選択率が高かったものは「業務知識・スキル」(66.7%)であり、「一般的なビジネスコミュニケーションスキル」(48.3%)、「自部署に特有の知識・スキル」(44.7%)が続いた。これらの知識・スキルについては、図表6で触れたとおり、「業務上での指導」などを通じてメンバー育成を行う際、生かされているものと考えられる。

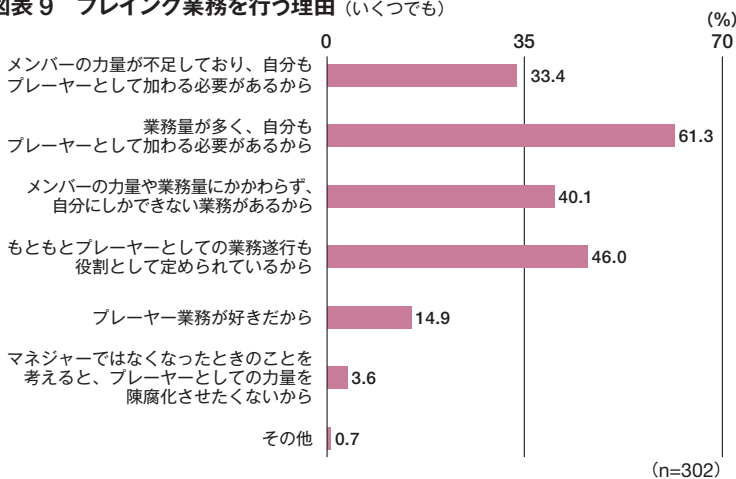
一方で、「不十分で課題と感じているもの」としては、メンバーに対して育成をする「コンテンツ」ではなく、「方法」である「一般的な指導スキル」(45.9%)が突出して選択率が高かった。それ以外については、選択率が20%程度でばらつき、「特になし」も19.9%を占めた。

比較的経験が豊富と考えられる今回の回答者であっても、叱り方・コーチングなどの指導スキルについては約半数の回答者が不足感を抱えているという結

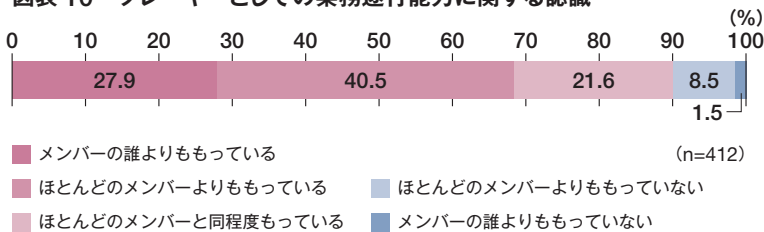
図表8 プレイング業務の割合



図表9 プレイング業務を行う理由 (いくつでも)



図表10 プレーヤーとしての業務遂行能力に関する認識



果は興味深いものといえる。

補填としてのプレイング、「ならでは」のプレイング

メンバー育成は重要だと思っ
ていても、実際には必要な時間が
十分にとれないという声もよく
聞く。インタビューのなかでも、
「メンバー育成は重要だが、その
ための時間がとれないことが歯
がゆい」という発言があった。

このような状態を引き起こす
要因の1つに、よくいわれる「プ

レイング・マネジャー化」がある
と考えられる。今回のアンケート
調査のなかでも、図表8のとおり
7割を超える回答者が、「プレー
ヤーとしての業務を行っている」
と回答しており、4割強の回答
者は、プレイング業務の割合が
45%以上と回答していた。では、
なぜプレーヤーとしての業務を
行っているのだろうか。結果は
図表9のとおりである。

選択率が最も高かったのは、

「業務量が多く、自分もプレー
ヤーとして加わる必要があるか
ら」(61.3%)であり、「もともと
プレーヤーとしての業務遂行も
役割として定められているから」
(46.0%)が続いた。これらは、業
務量に対して十分な人数が確保
されていないことに起因するも
のと想定される。自分自身のプ
レーヤーとしての業務遂行能力
については、図表10のとおり、
メンバーよりも高い、もしくは同
等の力を有しているとの回答が
約9割を占めているが、このよう
な認識もしくは実態も、上のような
状況に拍車をかけているのかも
もしれない。

一方で、「メンバーの力量や業
務量にかかわらず、自分にしかで
きない業務があるから」(40.1%)、
「メンバーの力量が不足してお
り、自分もプレーヤーとして加わ
る必要があるから」(33.4%)も3
割以上に上った。これらは、その
時点ではメンバーに割り振りよ
うがない「マネジャーならではの
業務」である可能性がある。

例えば、インタビューのなかで
は、「まだ立ち上げ段階の業務」
「プロジェクト業務で、業務のな
かで判断がぶれる可能性がある
もの」など、不確定要素が多く、
定型化がなされていない業務に
ついて、自分で手がけているとい
う話が聞かれた。同時に、「本当
は、こういう業務もメンバーに任
せていきたい」という声もあった。

自身のプレイング業務のありようについては、マネジャー自身の悩みは尽きないようだ。

■ マネジメントを支える信頼

マネジメントという、人と人との関わり合いのなかでは、「信頼」は欠かせないものと考えられる。インタビューでは、「マネジャーとして大切なことは、部下愛『年上のメンバーに対しては、人生の先輩であるということに敬意をもって接している』というように、自分から相手に対する、ある意味で無償ともいえる信頼の重要性が語られていた。

一方、本調査で自分がメンバーから信頼されているかについて確認したところ、「多くのメンバーから信頼されている」(44.7%)、「半数程度のメンバーから信頼されている」(46.7%)と、多くのマネジャーが自分はメンバーから信頼されていると回答していた。では、マネジャーはメンバーからの信頼を得るために、どのようなことをしているのだろうか。

メンバーから信頼を得るために、日頃心がけている具体的な行動について自由記述で回答を求めた。前問で「まったく信頼されていない」とした7名を除いた405名の記述内容に基づいて分類を行ったものが図表11である。日常的なあいさつ・声かけ、傾聴をはじめとしたコミュニ

ケーションに関するコメントが半数近くを占めた。また、誠実、公平、責任などの態度に関するもの、指導など業務支援に関するもの、率先垂範や知識・スキル向上などの自身の行動に関するものというように、コメントは多岐にわたっている。

インタビューのなかで聞かれたものとしては、「自分が圧倒的なスキルがあることを見せる」「なるべく最後まで会社にいる。そこまでしてくれるなら、ついていこうと思ってもらえる」「公平に接すること」などがあつた。

いずれも、部下の価値観や組織風土によって、必ずしもフィットしないかもしれないが、いずれにせよ、能力、姿勢、人間性に対する信頼につながる行動であるといえる。どのような信頼を得るのかや、その方法論は多様であるが、多くのマネジャーが人と人との間の信頼に気を配っていることが、今回改めて確認された。

■ おわりに：マネジャーはプロたり得るのか

ここまで、ミドル・マネジャーの実態について、さまざまな側面から確認してきた。最後に、「プロフェッショナルとしてのミドル・マネジャー」というものについて考えてみたい。今回のインタビューにおいて、そのような存在があり得るのかをたずねたところ、回答が分かれた。

まず、ミドル・マネジャーを「経

営職の入り口」と考える場合には、そこに滞留することは望ましくないという声があつた。一方、「人材の多様性が高い現場のマネジメントは、経営職とは異なるスキルであり、そのプロフェッショナルもある」という声もあつた。

確かに、ミドル・マネジャーをはじめとする管理職は、組織のなかで選抜された人材であり、一般従業員に比べると、相対的に画一的であると考えられる。一方、現場のメンバーは、雇用形態、能力、価値観、会社へのロイヤリティなど、さまざまなばらつきがあると考えられる。

このような多様な人材との間で信頼関係を築き、またその人材同士の信頼関係も築くこと。それを前提に、短期の業績を上げながら、将来に向けて人材を育てること。これは決して簡単なことではないと同時に、働く人、また働き方が多様化しつつある今後を考えると、このような仕事でこそ確実にパフォーマンスを上げられる人材、また、そのための能力を磨き続ける人材、すなわち「ミドル・マネジャーのプロフェッショナル」の必要性がますます高まるようにも思われる。

「ミドル・マネジャーの実態」について、さらに知見を深めると共に、「ミドル・マネジメントのプロフェッショナルリティ」についても、今後さらに考察を深めていきたいと考えている。

図表 11 信頼を得るために日頃心がけている行動

カテゴリー	度数	出現率	具体例
コミュニケーション	192	47.4%	
会話	43	10.6%	会話をする／コミュニケーション
あいさつ・声かけ	30	7.4%	あいさつを意識している／あいさつをしっかり行い、顔を見て話す／必ずメンバー一人ひとりに声をかけること／日頃からの声かけ／ちょっとした話しかけ、感謝の気持ちを言葉にする
話を聞く・傾聴	29	7.2%	積極的に話を聞くようにしている／メンバーの話をいつでもよく聞く／部下からの意見や要望に対し傾聴している／傾聴を心がけている
頻度・量	19	4.7%	必ず一日に一度は話をする／対話の機会を増やすようにしている／コミュニケーションを頻繁にとる／細かい点でもメールで返事をするようにしている
否定しない・意思を尊重	15	3.7%	否定的な言動はしない／なるべく出してきたアイデアについて批判をしないのでできる方法を模索する／会社への要望なども聞き流さずに会社と掛け合う／本人の意思を尊重する
相談にのる	12	3.0%	相談にはどんなに忙しくても後回しにせずに応じる／(特に業務が停滞しているメンバーに) 相談があれば、必ずのこと／受けた相談には真摯に必ず答える／相談には必ず応じ、本人が納得いくまで方向性を見出すようにしている
情報公開・共有	11	2.7%	情報を前広に伝える／新しい情報はできるだけ共有する／情報の展開を確実にを行う／自分の考えや組織の経営方針を直接、伝えている
雰囲気づくり	11	2.7%	相談しやすい雰囲気づくりを心がけている／どんなに忙しくても話を聞ける態度を常に作っておくことで、部下は躊躇することなく問いかけてくる／フランクで話しやすい雰囲気を作る
会議・面談	9	2.2%	定期的にミーティングをしている／3カ月に1回ぐらいは対面で面談してじっくり話をする／週1回のミーティング実施／全員参加のミーティングを頻繁に開き、業務の進捗や問題点について共有する
インフォーマル	7	1.7%	非公式の場でのコミュニケーションを重視する／飲み会、オフサイトでの会話／仕事と関係のない話もする／一緒にコーヒーを飲む／日々の声かけとランチ
対面	6	1.5%	顔を合わせて話や意見を聞くことと、反省点と改善点の話し合い／1対1の対話の時間をできるだけもつようにしている／実際に会い、会話する
態度	85	21.0%	
誠実・嘘をつかない・有言実行	31	7.7%	誠実に接する／言行一致。客先、業者、社内を問わず嘘はつかない／約束は守る。約束できないときはできない理由を分かりやすくメンバーに説明する／言ったことは確実に実行する
公平・平等	17	4.2%	公平性／フェアースピリット／全員に平等に接する／平等に成果評価する／年上、年下、男女の区別なく、さん付けで呼ぶ
責任をとる	11	2.7%	業務に対しての全責任を負う／失敗したときは自分で責任をとる／責任転嫁はしない／言動に責任をもつ
ぶれない	10	2.5%	考え方や行動の軸が、ぶれないようにしている／正しいことを信念をもって行い、決してぶれない／自身の行動や主張がケースや相手によって変化しないように、自分自身が信念をしっかりとって行動している
気配り・配慮	8	2.0%	心配り目配りを欠かさない／目配り、気配り、心配り／謙遜、配慮
感情コントロール	8	2.0%	むやみに怒らない／気分です仕事をしない／不機嫌な態度は見せない／疲れたと言わない／明るく元気
業務支援	43	10.6%	
指導	20	4.9%	業務知識を教える／自立的に職務遂行できるようになるまで、徹底的に指導／不足点を明確にし、次の業務に生かせるように指導する／結果をビジュアル化しやすい業務指示／指導は短時間で的確に
状況把握	13	3.2%	メンバーの言動について、常に把握しておく／適切な指示と業務の進行状況を正確に把握すること／メンバーに声かけをして、日々の会話のなかから悩みなどがなければ確認している
問題解決	10	2.5%	問題が発生した場合には、極力先頭に立って解決にあたること／トラブルなどには積極的に対応する／業務がスムーズに進捗するために、問題解決はすばやく対応していくことを心がけている／部下のミスのフォロー／障害除去
自身の行動	40	9.9%	
率先垂範	28	6.9%	自ら率先して動いている／率先して行動することで、事業の方向性を示すように努めている／自身が、模範となる仕事をする(計画を立てる、計画を守る、スピード感をもつ)／率先してお手本を示す
知識・スキル向上	12	3.0%	業務に精通する／スキル向上、誰よりも努力／専門家としての知識を習得する／自分のスキルを日々、向上する努力を続けること／自身の堅実な成長を具現すること
なし	27	6.7%	

参考文献

- 産業能率大学(2013)「『第2回上場企業の課長に関する実態調査』報告書」
- 「企業内“多重責務者”の悲鳴—管理職が壊れる—」『日経ビジネス』(2006年11月6日号)
- 日本経済団体連合会(2012)「ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応」
- ヘンリー・ミンツバーク著、池村千秋訳(2011)「マネジャーの実像—「管理職」はなぜ仕事に追われているのか」日経BP社
- ヘンリー・ミンツバーク著、奥村哲史・須貝栄訳(1993)「マネジャーの仕事」白桃書房
- リクルートマネジメントソリューションズ(2013)「RMS Research 人材マネジメント実態調査2013」

「役割の再考」「プロ・マネ化」×2 「早期ポストオフ」の勧め

古野庸一 リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長

ミドルの役割は多重である。業績プレッシャーのなか、プレーヤーとしての役割も担いながら、多様化するメンバーを束ねなければならない。彼らを取り巻く未来も必ずしも明るくない。企業内で高齢化が進む一方で、国内人口の減少に伴い市場の停滞・衰退が予想され、厳しい状況は続く。そうした背景のなか、ミドル・マネジャーの原点に戻り、本来のあるべき姿を考え、処方箋を提示していきたい。

上海近郊にある日系企業の工場を訪問した。廊下に無造作に段ボール箱が積み上げられている。幹部社員によると、あいさつと整理整頓を徹底させようとしているが、うまくいっていないとのことだ。ミドル・マネジャーにインタビューすると、今日の日本の職場では考えられないような話が出てくる。一言で言うと、ワーカーの怠業問題である。ワーカーはサボることばかりを考えているし、1人が怠けると周りも怠けがちになり、全体の規律が緩むという。

およそ100年前、産業革命後、マネジメントが必要になってきた時代と重なる。フレデリック・テイラーの問題意識も、ワーカーの怠業にあった。当時の工場は、とがめられない程度に働くことが一般的で、「多くの者は当然なすべき一日の分量の1/3または1/2ぐらいにとめようとするのである。もし全力を尽くして一日分最高の生産をなすようなことがあれば、仲間ものから非常な非難をうけることになる^{*1}」。単に楽だからではなく、能率を上げると失業者が得るという仲間への配慮での怠惰が当時の慣行だった。

日本でも怠業は問題であった。1927年から28年にかけて起こった野田醤油争議は217日間に及び、戦前最長の労働争議であった。会社側の資料によれば、従業員の労働時間は一日2、3時間で、その慣行はなかなか変わらなかったとのことだ。最終的には、1397人の組合員のうち1047人が解決金を伴う解雇という

形で終わっている^{*2}。

ミドル・マネジャーの本来の仕事

西村氏、武井氏あるいは小社研究員入江も触れているが、ミドル・マネジャーは忙しい。9割近くの人事担当者が、「ミドルの負担が過重になっている」と回答している^{*3}。業績プレッシャーは高まり、スピードも求められる。年長者・ワーキングマザー・外国人・非正規社員などの多様な人材のマネジメントも行わなければならない。経団連の調査によると、ミドル・マネジャーの役割として、「新しい事業や仕組みを自ら企画立案すること」と「部下の育成をする」ことが重要度の高いこととして経営から求められている^{*4}。ミドル・マネジャーへの期待、役割、業務は膨らむ一方で、自らもプレーヤーとして動いている。多重責務者としてのミドル・マネジャーの姿が浮かび上がる。

ミドル・マネジャーに本来求められる役割は何なのか。上海の工場、テイラー、戦前の事例から考えると、最もベースにあるのが部下の監視である。怠業しないように現場を歩き回る。それに加えて、毎日なすべきタスクの提示と評価、いわゆる仕事の管理である。ここが原点であり、ミドル・マネジメントの元来の姿である。元気がない部下を励ますことや長期的な育成を考えることはここではいったん、二次的と置

いておく。まして新しい事業や仕組みを考えることがすべてのミドル・マネジャーの役割であるかどうかは、丁寧な議論が必要なところである。

承認されているという感覚

ミドル・マネジャーを語る上で考えなければならぬことは、その仕事の中身だけではなく、その意味合いである。「管理職になる」ということには、その仕事を行うこと以上の意味がある。昇進に伴う昇給もあるが、管理される側から管理する側へ回り、会社組織から正式に承認されている感覚をもたらす。そこには人がもつ承認、帰属、支配、名誉、序列に対する欲求を満たす要素がある。特に、メンバーシップ型^{*5}の要素が強い日本企業では、マネジメントという仕事を行う役割と認識されると同時に、肩書きとしての管理職とも認識され、そのことがモチベーションの源泉やポストオフの難しさにつながっている。

未来に向けての処方箋

ミドル・マネジャーの置かれた環境はますます厳しくなる。国内人口の減少に伴い売上拡大は厳しく、維持でさえ難しい。企業内の高齢化でポストが限られていくなか、管理職に就けない、あるいは就いても長い期間課長のままである中高年従業員が増加し、早期のポストオフや社外への転身圧力も増加すると考えられる。置かれた環境と忙しいミドル・マネジャーの実態を鑑み、4つの処方箋を提案したい。

第1に、「役割の再考」である。仕事の管理以外の、新しい事業や仕組みの企画、部下育成、プレーヤーとしての仕事、それぞれの必然性がどれほどあるのだろうか。武井氏が言うように、組織全体として担保していくことも考えられる。原点に立ち返って考えるべき問題である。

第2に、「プロ・マネ化①」の勧めである。専門家として育成を担当する人以外は、しかるべき年齢が来

たときに全員プロジェクト・マネジャーにしてしまう。管理職になれないことでのモチベーションを回避する。部下がいなくても、非正規社員、業務委託などを活用して、プロジェクトとして大きな仕事を動かす。仕事の管理や基本的な対人スキルは必須だが、部下の鼓舞や育成は不必要な仕事になってくる。組織としては、従来の官僚制を残しながら、タスクフォースの柔軟性を取り入れることができる^{*6}。

第3に「プロ・マネ化②」の推進である。専門家をプロとして育成する一方、山本氏が言うように、マネジャーもプロ化すべきだ。どこにいても業績を上げることができる、部下が育つ職場を作れる、などのマネジャーもプロとして扱う。プロ意識が芽生えることで、本来のマネジメントができる人材が育つ。次世代経営者の育成にもつながる。柴田氏が言う、社外でも通用するポータブルスキルの獲得になる。

第4に、「早期ポストオフ」である。マネジャーのプロを求めるが、適性がない人もいる。そのときは早めにポストオフすることが必要である。そのことで本人のモチベーションが下がらないようにする工夫が必要である。承認・帰属・支配・名誉・序列欲求に対する丁寧なデザイン。管理職への昇進がもっていた、仕事以上の意味合いを別の形で担保していく。一方で、マネジャーを続けている人に対しては、プロとしての力量を高め続けることを求める。

これら4つの処方箋は議論を重ねる必要があるが、置かれた環境を考えると、真剣に試してみる価値があるのではないか。

*1 F. W. テーラー(1969)『科学的管理法』上野陽一訳編、産業能率短期大学出版部 230 ページ(Taylor, F. W. (1911) The Principles of Scientific Management)

*2 小池和男(2012)『高品質日本の起源—発言する職場はこうして生まれた』日本経済新聞出版社 参照。その後、野田嵩油(現キッコーマン)は、この争議を教訓に、「地域社会にとって存在意義のある企業」という経営理念を打ち出しており、人を大切に、「一人ひとりと向き合う」ことを人事の基本方針としている。

*3 リクルートマネジメントソリューションズ(2013)『RMS Research 人材マネジメント実態調査2013』

*4 日本経済団体連合会(2012)『ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応』

*5 濱口桂一郎(2009)『新しい労働社会—雇用システムの再構築へ』岩波新書に詳しい

*6 いわゆるハイパーテキスト型組織である。ハイパーテキスト型組織の詳細は、野中郁次郎、竹内弘高(1996)『知識創造企業』梅本勝博訳、東洋経済新報社

目標は高く目線は低く リーダーたる者 情と理の双方に通ずべし

リーダーシップコンサルティング 代表

岩田松雄氏

複数の企業で経営の舵取りを務め成果を上げる“専門経営者”という人たちがいる。今回の岩田氏もまさにその典型だ。アトラス、ザ・ボディショップを運営するイオンフォレスト、スターバックスという3社でトップを務め、いずれも業績を大きく拡大させた。そのストーリーは高校時代からスタートする。

岩田氏がリーダーというポジションに初めて就いたのは大阪の名門、北野高校2年のときだった。野球部のキャプテン。監督から指名されたのだ。岩田氏は面食らったという。本人は述懐する。「なぜなら、5人いる同学年のなかで私よりずっとうまくてレギュラーだったやつが2人いたからです。結局、その2人が副キャプテンに、私がキャプテンになった。なぜ私が選ばれたかという、1年生が監督に推薦したらしい。当時、1年生のグラウンド整備や用具運びを、私はよく手伝っていたんです。それで彼らが思ったんでしょう。部をまとめるのは、野球のうまい先輩より、岩田の方がふさわしいと」

驚いたことがもう1つあった。最初の試合で、監督からメンバー表を渡された。何と4番バッターだった。その日から、それまでの人生で初めてという大きなプレッシャーを背負うことになった。

北野高校野球部は春の選抜大会で優勝した実績をもつ名門校。これらの英断を下した監督は、復帰した

その当時の優勝監督だったという。

異例の新人挨拶 日産の社長を目指します！

大学でも野球を続け、卒業後に日産自動車に入社する。自己紹介を兼ねた新人挨拶のときである。岩田氏は最後にこう付け加えた。「日産の社長を目指して頑張ります」と。あちこちから失笑が漏れたが、岩田氏は毅然としていた。「私は今でも間違ったことを言ったと思っていません。頑張って実績を上げ、それが評価され、役職も上がっていく。それが会社というもの。ならば目指すは部長ではなく、社長でしょう。公立の高校球児でも甲子園を目指すのと一緒です」

社長を目指すと言ったものの、配属されたのは購買部門。ゴーン氏が来るまで、「中核的」部門ではなかったが、岩田氏は腐らなかった。結局、日産には計13年在籍するが、「与えられた環境のなかで常に最善を尽くす」(岩田氏)ことを続けた。

最初の職場、神奈川県の実業学校での事である。生産管理の担当となった岩田氏は工場のラインを責任者の組長と打ち合わせたいと考えた。目的は工場の生産性を上げる改善案についてだ。昼間は相手にされないから、ラインが止まる夕方以降に打ち合わせを申し出ると、「組合活動があるから駄目だ」。岩田氏は頭に血が上ってしまい、親子ほど年齢が離れた



岩田松雄 (いわたまつお)

● 1982年日産自動車入社。製造現場、セールスマンから財務に至るまで幅広い業務を経験、米UCLAに社内留学も果たす。外資系コンサルティング会社、日本コカ・コーラビバレッジサービス常務執行役員を経て、2000年、アトラスの代表取締役社長。その後、2005年にザ・ボディショップを運営するイオンフォレストの代表取締役社長、2009年にスターバックス コーヒー ジャパンのCEOを歴任。2011年より現職。UCLAよりAlumni 100 Points of Impactに選出される（歴代全卒業生3万7000人から100人選出。日本人は合計4名）。

組長に、思わずこう言ってしまう。「あなたは誰から給料をもらっているのですか。組合ではなく会社でしょう。だったら仕事を優先すべきでしょう！」

配属したての新人が口にしていい言葉ではない。大問題になって、岩田氏は現場に出入り禁止になってしまった。だが、めげないのが岩田氏のすごいところだ。配属直後から、トヨタ生産方式に関するものなど、工場の生産性向上がテーマの本を夜、寮で読んでいた。その知識を分かりやすく解説した「IE通信」なる私家版の新聞を作り、現場に配布したのだ。

試みは奏功した。面白いやつがいると胸襟を開く組長が現れたのだ。そこで、岩田氏はある提案を行う。「他の部品会社の縫製工場を見ると、ミシンで縫う際、立ってやるのが主流のようだ。うちも立ってやったらどうだろう。腰にもいいし、動きやすい。生産性も高まるはずだ」と。作業ルールを変えるのは並大抵のことではない。岩田氏がその仕事に従事していたのは1年間。その間はさすがに変わらなかったが、後に別件で同工場を訪問した際に確認すると、皆が立ってミシンを使っていた。岩田氏の進言がそのきっかけを作ったのは間違いないだろう。

車のセールスマンになり 600名中粗利2位という好成績

その後、選ばれて日産の販社、サニー大阪に出向

し、車のセールスマンとなる。ここでも懸命に飛び込み営業をする。結局、1年半在籍するが、ここで岩田氏はサニー大阪の約600名いた全セールスマンのうち、年間粗利益で2位という金字塔を打ち立てた。歴代出向者の販売記録を塗り替え、かつあまり値引きせずに販売できたという。これが評価され、サニー大阪、日産本社からそれぞれ社長賞をもらった。

なぜそんなに売れたのか。「車や保険など、セールスの極意が書かれた本を最初に山ほど読み、営業の基本を学びました。あとは、購入してくれそうな見込み客のところに、いかに足繁く通うかです。それを愚直に繰り返すだけです。なぜ頑張ったかという、社長賞が欲しかったからです」

特筆すべきは、先輩セールスマンの真似をしなかったことだ。セールスの仕事にはどうしても空き時間が生まれる。先輩たちは朝礼後にそれぞれの受け持ち地域に散らばっていくが、実態はお気に入りの喫茶店に集まって、午前中雑談するのが常だった。岩田氏はこれをやらなかった。同じ時間つぶしをするなら、自分の受け持ち地域内の喫茶店とし、さらにその間は1人で本を読もうと考えた。「その月に読んだ本の冊数と売った車の台数の合計を10以上にする。これを自らに課したんです。一番よく読んだのが、司馬遼太郎さんの作品です。例えば『竜馬がゆく』。その後、転職が決まるたびに無性に読みたくなりました。何

度も読み返し、俺も頑張るぞ、と志を新たにしていた」

本社に戻ると、品質管理の仕事を1年間担当した後、想定外の異動の憂き目に遭う。主流の自動車ではなく、フォークリフトなどを扱う産業機械事業部で購買担当となったのだ。同期の友人が心配して、「辞めるなよ」と自宅まで来てくれるほどだったが、当の岩田氏は落ち込んではいなかった。これまでと同じように、目の前の仕事に最善を尽くせば道は開けると。

実際、仕事をしてみると面白かった。最大の理由は組織のサイズにあった。車の場合、規模が大きいから、一人ひとりが担当する仕事はほんの一部分でしかないが、産業機械の場合、下の者にも広い範囲の仕事が降ってくる。いわば大企業と中小企業との違いだ。海外調達などは車よりも進んでおり、岩田氏も慣れない英語で丁々発止やり合った。

だが、2年ほど経つと、一通り仕事を覚えてしまい、物足りなさを感じ始める。そんな折、同期の友人から耳よりの話がもたらされた。日産には毎年数名をアメリカのビジネススクールに派遣する制度がある。それに応募したらどうか、という話だった。もやもやしていた心が晴れた。岩田氏はこれしかないと応募を決意した。1988年のことである。

勉強と仕事、上司との不和 3つが揃ってノイローゼになる

最大の難関が英語だった。TOEFLで600点（TOEICに換算すると900点）以上とらないとトップ10といわれるビジネススクールには行けない。なのに、岩田氏のTOEICの点数は300点程度。猛勉強が始まった。起きているときは仕事以外はすべて勉強。土日図書館にこもった。その甲斐あって、2年で900点に伸びた。

一方、社内選抜試験の競争率30倍の難関も潜り抜けなければならない。海外営業や海外広報ではなくて非自動車部門の購買は、選抜試験に有利な部署ではないから、なおさらだ。

救いの手を差し伸べる人がいた。岩田氏を可愛がってくれていた、サニー大阪の社長が日産に戻って常務になっており、親しくしてもらっていたのだ。「人事に一本、電話を」という懇願を快く聞き入れてくれた。営業トップからのじきじきの口添えが効いたか、岩田氏は派遣生の1人に選ばれたのである。

その結果、めでたくビジネススクールにも合格、というスムーズな道につながったわけではない。絶頂期に悪いことが起きた。「留学頑張って！」と応援し

愛読書は『竜馬がゆく』 転職が決まるたびに読み返し 志を新たにしてきた

てくれた上司に代わり、別の人が上司になったのだ。異動してきた部長と岩田氏は初めから合わなかったそうだ。どんどん仕事を振られ、留学準備に必要な英語の勉強どころではなくなった。仕事と勉強、それに上司との不和で岩田氏は追い詰められた。食欲はなくなり、夜も眠れなくなった。1カ月で4キロも痩せた。ノイローゼになってしまったのだ。かといって留学は諦めたくない。だとしたら、留学先のレベルを下げ、トップ30以内でもよし、とするしかなかった。しかし、結果的にそれがよかった。気分が楽になったのだ。夏休みに通った留学予備校も当たりだった。志を同じくする仲間ができたのだ。その費用は妻が出してくれ、今でも感謝しているという。

経営者を育てるには 早くに経験させるしかない

高い目標を掲げて、まずは目の前の仕事に全力でぶつかっていき、そこから何かをつかむ。これが岩田氏のキャリアの型のような。つかむものは経験だったり人脈だったりする。

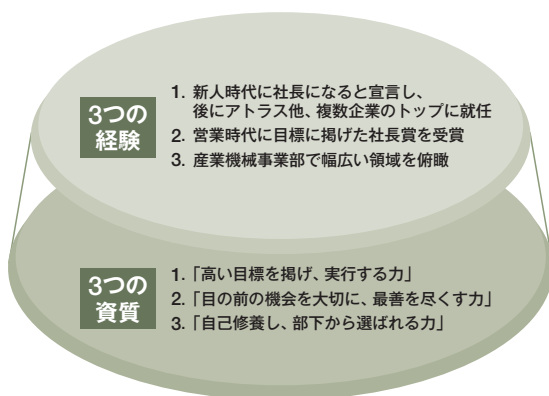
結局、社長になるという志は、2000年、アトラスというゲーム開発会社の社長に就任し結実する。「見える景色がまったく違いました。全体を俯瞰しつつ、常

に物事の優先順位をつけなければならない。その意味では、よき経営者を育てるには、若いうちから経営のポジションを経験させることです。事業規模が大きい会社の事業部長と子会社の社長とでは、後者の方が圧倒的に経営者として有益な経験を積めます」

リーダーは情と理の双方に通ずべし、というのが岩田氏の持論だ。「情は人、理は理屈、忘れられがちなのが前者です。人のことが分からずして、よきリーダーになれるわけがない。そのためには必要なのが自己修養です。人を治めようとする前にリーダーは自分自身を修めなければならない」。1年生の言葉を聞き入れ、岩田氏を野球部キャプテンにした監督こそ、この言葉に大きく頷くことだろう。



【経営者育成のグランドセオリー ～岩田氏の場合～】



今後も高齢化がより一層進む社会や地域と、企業や個人はどのように付き合うべきなのか。東京大学では今、高齢者や高齢社会の諸問題を解決するために生まれた学際的学問「ジェロントロジー」に力を入れているが、そのなかでも大きな問題の1つである「社会教育」「生涯学習」の専門家として活躍する牧野教授に、生涯学習と地域コミュニティ、個人、企業の関係について広く伺った。

牧野 篤氏

東京大学大学院 教育学研究科 教授／高齢社会総合研究機構 副機構長

高齢者も若者も働き盛りの人々も、 社会とのつながりを実感したいのです



生涯学習で、日本各地の 地域コミュニティを活性化させる

——牧野先生は、社会教育と生涯学習の専門家でいらっしゃるようですが、具体的にどのような活動をされているのか、簡単にご紹介いただけますか。

もともと中国近代教育思想が専門です。並行して、学校以外のコミュニティや社会で皆が学び、幸せに過ごすための学問である社会教育・生涯学習を研究してきました。

その一環として、高齢者の問題にも関わっています。今、日本では人口構成や社会の変化に合わせて、自治体や地域コミュニティの再編や再生が不可避となっています。最近では地方だけでなく、大都市の高齢化も大きな問題です。これらを解決するため、私たちは各地の行政や企業と協力してさまざまなプロジェクトを立ち上げ、地域コミュニティを活性化すると共に、特に高齢者の皆さんが地域と良好な関係を保ち、楽しく健康に生活することの論理と価値を探求し、それを実現できる環境づくりを支援しています。

例えばその1つに、私が在職した名古屋大学が十六銀行と共に2001年から行い、現在は岐阜大学にお願いしている産学連携プロジェクト「岐阜くるるセミナー」があります。「いきいき健康講座」など、

高齢者の方々が気軽に参加できるプログラムを用意して、同じプログラムに参加する方々との交流を深めていただき、学び合いを促進する。そして、人々と地域との関わりを醸成しています。

また千葉県柏市高柳地区では、多世代交流型コミュニティカフェ「茶論」を作りました。このカフェを拠点にして、老若男女が一緒になってさまざまな活動を行い、地域住民同士の交流を深めています。

多くの定年後の方々は、 何より「居場所」を求めている

——住民のなかには定年後の男性も多いと思います。彼らは地域コミュニティに溶け込めるのでしょうか。

特に団塊世代より上の男性の方々の多くは働きづめでしたから、定年後は家にも地域にも居場所がない。そこでコミュニティカフェに誘うと、スーツ姿でかばんを持ってやって来ます。最初はスーツを脱がすのも大変でしたが、今は対処法が分かっています。地域活動やボランティア活動を長年続けてきた「百戦錬磨のおばちゃん」が必ずいますので、彼女たちに任せます。彼女たちが彼らの世話を焼き、役割を与えて、グループに迎えると誰もが徐々にほぐれてきます。

多くの定年後の方々が居場所を求めていることは

間違いありません。「岐阜くるるセミナー」を始める際、約3万人の高齢者にアンケートをとったところ、約1万通もの返信があり、その多くがびっしりと書き込まれていました。後でインタビューすると、暇で寂しかったところにアンケートが届いたので、思いのたけを綴ったという方が多くいらっしゃいました。

アンケートの結果、高齢者は主に健康・趣味・ボランティア・仕事・家族の5つに興味をもっていることが判明しました。しかも、多くの方が、すべてを人間関係・社会関係の視点から見ていました。結局、人はいつも社会のなかで生きていることを確認したい生きものなのです。そのつながりの確認と承認の場を用意することが、地域活性の鍵になります。

田舎に引っ越した若者たちが、「子どもが欲しくなった」と言っている

——社会のなかで生きていることを確認したいのは、高齢者だけではないと思います。若者や働き盛りの人々についてはいかがでしょうか。

日々コツコツと励めば明るい明日がやって来るとい時代は、もはや遠い過去となりました。今や東大でも、就職が決まらず留年する学生が少なくありません。また、特に都市部の仕事からは、時間的・身体的・空間的な感覚が失われつつあります。自分の身体を使う代わりに、ITなどで神経系を拡張して生産性を上げる社会になっています。これを「勤労の解体」と呼んでいます。勤労解体社会では、働くだけでは社会とつながって生きている実感は得にくいでしょう。そこで私がお勧めしたいのは、企業での仕事だけでなく、社会と関わって生活することすべてを「働くこと」と考え、それをベースにいくつもの人間関係やコミュニティを形作るよう発想を転換することです。

その一例として、豊田市と取り組んだ「日本再発進！若者よ田舎をめざそうプロジェクト」をご紹介します。都市部に住む20～30代の10名に豊田市の過疎地域に移住してもらい、地域コミュニティに参加して、創意工夫しながら「働く＝生きていく」経験をしてもらいました。プロジェクトは終わりましたが、今も参加者の多くがその地に住んでいます。面白いのは、「移住してから子どもが欲しくなった」と

言い、実際に子宝を授かる夫婦が多いこと。田舎でしっかりと自分を位置付けて生きることが、彼らにさまざまな変化をもたらしているようです。子どもが増えているため、地域の高齢化率も最高時の約4割から現在は2割程度にまで下がっています。

商品開発に悩む方々を、「お母さんのたまり場」に連れていく

——それでは、企業あるいは従業員と地域コミュニティや生涯学習の関係はいかがでしょうか。

先日、食品会社の方々が、「何を作っているかわからない」と相談に見えました。消費者のビッグデータという膨大な情報があっても、それだけでは食品は開発できないようです。そこで私が取り組んでいるプロジェクトの1つ、都市部の空き家を利用した「お母さんのたまり場」に彼らを連れていきました。そこで母子の食事風景を見て、これまで、人々がどのように食事するかをほとんどイメージしてこなかったことに気づいたのです。その体験以来、商品開発の方法を根本から考え直すことに決めたそうです。私は彼らに、空き家を一軒借りてみてはと勧めています。

それから、最初にお話しした「岐阜くるるセミナー」を主導する十六銀行の方は、「このセミナーを始めてから、社員の姿勢が変わった」とおっしゃいます。なぜなら、セミナーに参加した高齢者の方々が銀行の窓口で口々にお礼を言い、親しく話しかけてくれるようになったから。日々彼らに感謝されることで、社員の方々のモチベーションが目に見えて上がったそうです。実は、企業もまた、地域コミュニティに積極的に働きかけることで得るものは大きいのです。

聞き手／今城志保（組織行動研究所 主任研究員）

PROFILE

まきのあつし

● 1960年生まれ。名古屋大学大学院教育学研究科博士課程修了。中国中央教育科学研究所客員研究員、名古屋大学大学院教育発達科学研究科助教授、教授を経て、2008年より現職。近著に『人が生きる社会と生涯学習—弱くある私たちが結びつくこと』（大学教育出版）、『シニア世代の学びと社会—大学がしかける知の循環』（勁草書房）などがある。

多忙なかでも部下を育てて成果を上げる！ プレイング・マネジャーのための実践マネジメント研修のご紹介

実務の最前線に立ち、プレーヤーとしての業務も抱えながら、職場マネジメントを担うプレイング・マネジャー。多忙なかで、日々の業務を処理するだけで手一杯になってしまい、部下を育てたりチームワークに気を配る余裕がもてないのが実情です。

とにかく忙しい。
部下の指導・育成を
じっくりやっている
余裕はない。

部下に任せなければ
と思うが、つい自分
でやってしまう。

直近の目標、予算、締め切りを追
いかけるだけで精一杯。職場もギ
スギスして部下のモチベーション
が下がっている……。



プレイング・マネジャーが直面する「両立の壁」

プレイング・マネジャーの仕事の難しさは、「プレーヤー」と「マネジャー」の両方の役割を果たさなければならな
いところにあります。

プレーヤーとしての役割…業績牽引

マネジャーとしての役割…職場マネジメント

マネジャーの役割は、自ら手を動かすのではなく、部下を動かして成果を上げることですが、その一方で、プレーヤーとしては、自ら動くことで目標を達成しなければなりません。一方は人を通して成果を上げる役割。もう一方は自ら成果を上げる役割。この2つの相反する役割を両立することは困難です。

結果として、「目の前の仕事」=プレーヤーとしての目標達成に忙殺され、マネジャーとしての役割が果たせず、そのために部下も育たず、いつまでも自分がプレーヤーから抜け出せないという悪循環に陥ってしまいます。

プレーヤーとしての役割
業績牽引

〈求められること〉
高い個人目標を
達成することで
組織業績を牽引する

マネジャーとしての役割
職場マネジメント

〈求められること〉
部下を通して
組織業績を達成する

両立が困難

部下育成が重要だと
分かっているが、プレーヤーとしての
業務に忙殺され、手が回らない

多忙なかでも効率的に部下を育て、組織の力を高めるには

上記のような状況であっても、プレイング・マネジャーからプレーヤー業務を外して、マネジャーに専念してもらうわけに
もいかないのが、多くの企業の現実です。プレーヤーとしての業務もこれまで通り行いながら、マネジャーとして人材育成
やチームづくりにも取り組むにはどのような工夫が必要でしょうか？ 企業の優れたマネジャーへのインタビューなどを通
じて明らかになったのは、「1つのアクションで複数の効果をねらう」というマネジメント行動の実践的なテクニックでした。

プレーヤー
としての業務

個人目標の
達成に向けた
活動

マネジャー
としての業務

仕事の側面
●仕事の管理
●仕事の改善

人の側面
●人材育成
●チームづくり

プレーヤー
としての業務

個人目標の
達成に向けた
活動

マネジャー
としての業務

仕事の側面
●仕事の管理
●仕事の改善

人の側面
●人材育成
●チームづくり

1つのアクションで両側面に効果のある打ち手

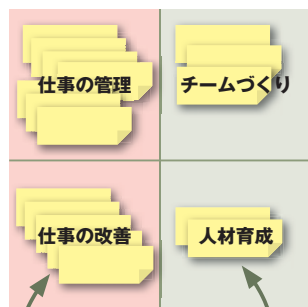
日々の具体的なマネジメント行動を扱う実践的なプログラム

研修は、日々の具体的なマネジメント行動を題材にして進めていきます。

自分の普段の行動のどこをどう変えればよいかが分かるため、きわめて実践的です。

■ 1週間のマネジメント行動を分類する

労力を割いている領域と
手が回っていない領域が明らかになります

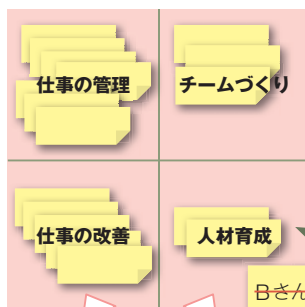


Aさんに〇〇の件を
指示した

Bさんと△△に
ついて打ち合わせ

■ マネジメント行動を修正する

具体的にどのように行動を
変えるかを明確にします



1つのアクションで
両側面に効果のある打ち手

Bさんと△△に
ついて打ち合わせ

チームメンバー全員で
△△について案を出す

■ 職場で実践に移すことを決める

修正した行動の
リストを持ち帰り実践します



■ プログラム

	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00
1 日目		オリ エン ション	マネジャーとして 直面している現実を共有する	昼食	日常のマネジメン トの特徴をつかむ	マネジメントの 「人の側面」に取り組む メリットを考える		同時実現の マネジメント行動を考える		ふり かえり	
2 日目		メンバーをよく知るための観点をもつ		昼食	マネジメント実践プラン作成						

■ 導入事例

① 情報システム X社

業績だけは何とか達成しているが、
力を入れるべき新規のテーマや案件は進まず

人事ご担当者様の問題意識



現場のマネジャーは、必死に業績を追いかけている。当面の案件や年度目標は見えているが、逆に言えばそれしか見えていない。部下を放置しているため、若手が疲弊・孤立してメンタルヘルス不全問題が増加している

受講された方の声

- 「仕事の側面」を厳しく進めるだけでなく、部下と関わりをもつこと、部下の力を引き出すことの大切さを再認識した
- 「『人の側面』に取り組むメリット」を学び、部下のためのメリットをまったく考えていなかったことに気づき、反省した
- うわべだけで部下に指導・回答するのではなく、一歩踏み込んで部下と一緒に考える時間を増やしたい

② インターネット関連 Y社

右肩上がりできた業績が躍り場に。
事業の成長維持にはマネジメント力向上が急務

人事ご担当者様の問題意識



当社では、マネジャーであっても、プレーヤーとしての技術力の高さが求められる。そのため、自分のスキルを磨くことには熱心だが、部下とのコミュニケーションは苦手。人を育てたりまとめたりした経験が乏しく、マネジメントに苦労している

受講された方の声

- タスク管理に終始していたが、どんなタスクも一手間加えれば、工夫次第で部下育成に利用できることを学んだ
- 自分でやってしまっていた仕事を、部下に割り振りたい。部下が成長すれば、自分も大きな仕事にチャレンジできる
- 人を育成することの重要性和、今回学んだノウハウを、配下のグループリーダーたちにも伝えていきたい

■ より詳しい情報はホームページでご紹介しています

【事 例】 <http://www.recruit-ms.co.jp/casestudy/aid/0000000014/>

【商品概要】 http://www.recruit-ms.co.jp/service/service_detail/org_key/T118/

組織行動研究所では
人材マネジメントに関する
さまざまな調査・研究に基づく知見を
発信しています

セミナー開催のご報告

RMSmessageLIVE 2014

2030年「働く」環境と課題 — 人事の備えるべき視点 —

本誌との連動企画、RMSmessage LIVE 2014を2月7日に開催しました。2030年の「働く」を考えるための情報を提供し、人事が直面しうる問題について議論を深めました。第1部では、弊社主任研究員、研究員、2人による問題提起に続き、山田久氏（日本総合研究所）、柳川範之氏（東京大学大学院）の講演を行い、第2部では両氏に加え、パネリストに日置政克氏（コマツ）、ファシリテーターに野田稔氏（明治大学大学院）を迎え、パネルディスカッション、質疑応答を行いました。



詳細につきましては、下記ホームページにてご報告しております。

<http://www.recruit-ms.co.jp/research/2030/event/event2.html>

<http://www.recruit-ms.co.jp/research/2030/event/event3.html>

「2030年の『働く』を考える」特設サイトのご案内

私たちにとって近未来である2030年に焦点をあて、「働く」に関する調査、データ、研究、有識者の意見を集め、これからの「働く」を発信していきます。



facebook ファンページ

リアルタイムで更新情報をお知らせします。

<https://www.facebook.com/2030wsp>

【「2030年の『働く』を考える」ホームページ】

<http://www.recruit-ms.co.jp/research/2030/>



ホームページのご案内

■ 研究レポート ■ 研究者訪問 ■ 調査 ■ 書籍・論文 ■ 機関誌『RMSmessage』のバックナンバーを定期的に発信しています

【組織行動研究所 ホームページ】

<http://www.recruit-ms.co.jp/research/>

毎月
第4水曜日
更新中

■ 機関誌『RMSmessage』、調査報告『RMSResearch』送付希望のご連絡は下記へお願いいたします

【Eメール】 message@recruit-ms.co.jp ※ 冊子名・号数を明記して、御社名、ご氏名、役職、連絡先をご記入の上、お申し込みください。

【サービスセンター】 ☎ 0120-878-300 (受付時間: 月～金 8:30～18:00)

RMSmessage バックナンバーのご案内

RMSmessage とは・・・

企業の人と組織の課題解決を支援する弊社の機関誌です。年4回（2月、5月、8月、11月）、企業の人材マネジメントに関する課題・テーマについて、研究者の視点や企業の事例をお届けしています。



【34号】
**キャリア自律の
過去、現在、未来**
(2014年2月発行)

【経営者育成のグランドセオリー】大久保恒夫氏（セブン&アイ・フードシステムズ）【視点】花田光世氏（慶應義塾大学教授）／太田肇氏（同志社大学教授）／武石恵美子氏（法政大学教授）／中澤二朗氏（新日鉄住金ソリューションズ）／田中春秋氏（キャリア研修センター）【調査報告】企業の姿勢が社員のキャリア自律と働く意欲に及ぼす影響 他



【33号】
**強い
営業組織づくり**
(2013年11月発行)

【経営者育成のグランドセオリー】藤森義明氏（LIXILグループ）【事例】日本アイ・ピー・エム／リクルートホールディングス／リクルート住まいカンパニー【視点】高嶋克義氏（神戸大学経営学研究科教授）／嶋口充輝氏（慶應義塾大学名誉教授）／早淵幸彦（リクルートマネジメントソリューションズ）【研究報告】社会人における学習・実践の促進要因研究 他



【32号】
**「専門」正社員と
「自由」正社員**
(2013年8月発行)

【経営者育成のグランドセオリー】緒方大助氏（らでいつしゅぼーや）【事例】三友堂病院／タカトミ／ファンケル【視点】佐藤博樹氏（東京大学大学院情報学環教授）／今野浩一郎氏（学習院大学経済学部経営学科教授）【研究報告】プロ経営者の育ち方 他

>>>【31号】
コーチングの効能

【30号】
グローバル競争力再考
現地マネジメントの
視点から

【29号】
経営理念の実学

【28号】
経営人材育成
三種の神器

【27号】
今、人事に
求められているもの

バックナンバーは、下記URLよりPDF形式でご覧いただくことができます

<http://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/index.html>



【表紙の話】

企業人のキャリアは長く、起伏に富んでいる。中央のステージに立つのは、企業を支えるミドル・マネジャーである。彼はプロフェッショナルとして腕を磨きながら、周りの人を導いていくことができるだろうか。

RMSmessage

2014年5月発行 vol.35

発行／株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
ズ〒100-6640

東京都千代田区丸の内1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

発行人／奥本英宏

編集人／古野庸一

編集部／荒井理江 入江崇介 藤村直子 町田圭子

執筆／荻野進介 曲沼美恵 米川青馬

フォトグラファー／伊藤誠 平山諭 柳川栄子

イラストレーター／サダヒロカズノリ

デザイン・DTP制作／株式会社コンセント

印刷／株式会社文星閣

次号予告

2014年8月下旬発行予定

RMSmessage 36

次号はリベラルアーツに関する特集をお届けする予定です



個と
組織を
生かす

株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ
www.recruit-ms.co.jp