

21 世紀日本社会における企業の ミドルマネジメント人材に必要な教育

Education Necessary for the Development of Human Resources for
Middle Management in Japanese Companies in the 21st Century

○朱 曉 蕾* 今 泉 忠** (○研究代表者)
ZHU XIAOLEI Tadashi IMAIZUMI

Keywords : Middle Management, Organic Organization,
Mechanistic Organization

1. 時代の転換を迎えた 21 世紀：不確実的な市場環境

日本経済発展に関しては 20 世紀後半では「モノ」が売れる時代で、市場は日々拡大していた。「モノ」が少なかったので、「モノ」を売るのは比較的容易であった。消費者のニーズを満足させるために「早く、多く、安く」商品を提供するという生産力を高め流通を整備するというビジネス戦略、つまり、最適な「モノ」の生産配分は、有効で重要であった。このような流れで、多くの企業が「モノ」とサービスを消費者に提供していたが、バブル崩壊後消費行動の変化などにより「モノ」が溢れる 21 世紀を迎えた。

近年は VUCA (Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) 時代という BUZZ ワードに表されるような 21 世紀時代となった。企業の業績を左右する消費社会を捉えるキーワードとして需要の変動、ニーズの変化、不透明な将来を挙げることができる。コトラーによれば、需要は購買力を伴った人間の欲求の表出である。つまり、お金を十分持っている人は潜在的購買力があると言える。この基本となる GDP も日本においては図 1 のように減少方向で変動している傾向がある。

* 多摩大学大学院経営情報学部研究科 Tama School of Business, Tama University

** 多摩大学経営情報学部 School of Management and Information Sciences, Tama University

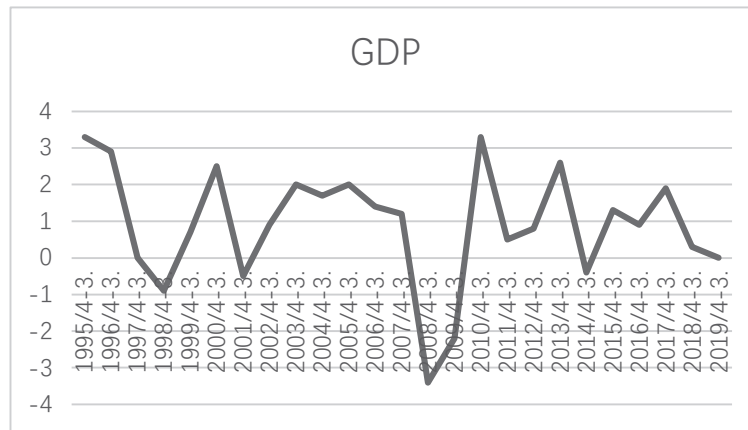


図 1. 日本の GDP の変化

2020 年 2 月からのコロナショックを例として挙げれば、株価の急落、自粛要請などが要因となり人々の収入と資産に強く影響を与えていると考えられる。その結果、将来への不確定且つ予測できないことへの影響が消費行動にも現れていると考えられる。消費者のニーズに関しては、「モノ」が多く提供されている時代であるが、先進国と一部の発展途上国の人々では「モノ」の欠乏と必要性について、その基準が明確でなくなっている。一方、商品とサービスの付加価値が求められてきている。これは「コト」と呼ばれるニーズへの変化であると考えられる。

嘗ての高度経済成長時代のように、人口が増えても所得も増え、必要な「モノ」が多いという消費面で高かった時代と逆に、21 世紀の現在では人口減やテクノロジーの進化、経済的な世界覇権の紛争などの要素が噛み合って、ますます複雑になったことで消費行動を定量的に推し量ることは難しくなり、将来予測が不透明な時代を迎えている。また、テクノロジーの進化などが、消費者のライフスタイルと価値観に影響を与えて、その変化は日々変化している。「必要不可欠な『モノ』を手にした消費者は、いったい何を、新たに求めているのか」について、企業側はもちろん、消費者自身もよくわからない時代が到来し、企業に求められるのは生活需要などを満たせる生産力ではなく、消費者への新しい価値の創造の提案であり、それを提供するイノベーションである。商品や消費者の移動方式を変えるために馬車の代わりに自動車が普及し、人々のコミュニケーションをかえるために電話の代わりにスマートフォンを作り出したことで、マーケットのあり方や新しいアイデアを技術で実現する社会構造までも変わった。このような予想のつかない変化には企業の対応力が問われている。この点からも 21 世紀を 20 世紀の直線的延長上にある世紀と捉えることは不適切で、企業には今までの既成概念を破るアイデアとそれを実現できる技術が必須で、そのためにもさまざまな場での不断の価値と知の創造が不可欠である。本研究ノートでは日本企業での組織的な機能として機械的機能と有機的機能をもとにミドルマネジメント層での価値と知の創造のための教育について検討する。

2. 生産性が求められる日本社会

「モノ」が大量生産され多様なサービスで提供されることで市場の飽和と成熟の状態がもたらされてきた。市場を創出するためには、企業は消費者と社会のために新たな価値と知の創造が不可欠である。企業として商品の価値と知の創造を明確に打ち出せるかどうか、将来的な

存続と発展に大きな影響を与えるであろう。ここで、新たな価値と知の種類を分ける必要がある。今まで、多くの企業が創造したのは科学技術や科学的なマネジメントで生産手段と労働力を変えて生産力を高める知と生産した商品やサービスで人間のライフスタイルを変える価値である。マルクスによれば「人間は彼らの生活の社会的な生産において、一定の必然的な、彼らの意志から独立した諸関係を、すなわち彼らの物質的な生産諸力のある一定の発展段階に適応する生産諸関係を絡まっている中で、発展してきた。一定の段階まで、生産関係との矛盾が生じて、旧生産関係は生産力の発展を阻害する力になって革命を起こし、新しい生産関係で旧生産関係の代わりに生産力を推進していく。」と述べられている。ここで生産関係は「生産を行う場合に人間が相互に取結ぶ一定の社会的諸関係であり、単に生産過程における人間関係のみではなく、流通過程、分配過程などの要素を含む」と定義すると、企業の管理者は必ず、企業の生産力と生産関係という二つの軸をもとに企業活動を観る必要があるだろう。企業は自社の生産関係は今の生産力と矛盾があるかどうかを明白にして、生産力を推進できるような生産関係を作らなければいけない。

現代社会では資本家と労働者という基本的な二項関係が成立されていて、生産活動を行っている。常盤（2017）は「20世紀の末、英米両国がサッチャーレーガン改革後、『モノ、サービス、カネ』が国境を超えて自由に取引でき、人の交流も自由な世界市場の構築を目指して展開して以来、各国家や地域などの境界を超えて、グローバル市場が形成されているが、その背後では所得格差や貧困の拡大などの問題をもたらし」と述べている。また、人工知能（AI）の進化により、産業社会へのAIの浸透とともに、人間労働のあり方、意義と役割が問われてくるだろう。宮川（2020）は「2013年オクスフォード大学発のフレイ研究論文と2年後の野村総研の調査研究をきっかけとして、AI機械化の進展で大量失業の高波が押し寄せるとの話題が急浮上、前者では現在の仕事の9割が、後者では10から20年後に労働人口の49%の仕事がなくなるといふ、さし迫って衝撃的な研究予測だった。労働者もしくは業務の5割、9割が省力化されとなれば、旧来の資本主義的雇用関係の巨大で深刻な本質的な変容が避けられない。」と述べている。グローバルの展開と生産力の変化は生産関係に大きな影響を与えている。社会が巨大な自己組織であるとすれば、企業はそこでの小さな組織である。旧来の資本主義社会で生産形態の変容が避けられなければ、企業の生産形態の変容も避けられないだろう。

ここ30年ほど、日本企業の経営方式は米国型経営の影響を受けつづけてきた。しかし、国の成り立ちや伝統、人々の価値観が異なる日本にそのまま持ち込んでもうまいかないことは言うまでもない。日本だけではなく、世界各地で反市場原理、反マネー資本主義、反グローバルズの動きが活発になっている。このような現象が発生したことで、行きすぎた従来の米国流の短期利益中心主義、株主優先主義というような生産関係を見直す必要がある。米国の経営者団体のビジネスラウンドテーブル2019年では、従来の「株主第一主義」の見直しを発表し、従業員や取引先、地域社会など幅広いステークホルダーに目配りしつつ、長期的な企業価値向上をめざすことが提案された。日本には「三方よし」という理念でビジネスを経営している企業も多いので、米国のような揺り戻しの大きな影響は至らないと考えられるが、米国と西欧の知を汲み込んで労働力と経営システムに浸透したことで生産関係にもたらした変容の現象は組織の形態とマネジメントの手法にも見られる。バブル崩壊後二十余年におよぶ企業経営でのキーワードを振り返ってみると、SCM（供網管理）、CRM（顧客関係管理）、CSR（企業の社会的責任）、KPIなどの経営手法、さらに、コンプライアンス（法令遵守）、アカウンタビリティ（説

明責任)など日本の外で発生した概念が目につく。いずれも米国由来のものばかりである。「米国と比べてどうか」などの言葉が多く聞こえて、それが基準となっている。つまり米国を基準にし、日本的な経営手法を修正してきたと考えられる。常盤(2017)は、「日本も戦後70年をかけて培ってきた職場と集団を改善するための整理整頓、清潔という5S活動や「改善」などがあり独自の優れたマネジメント手法がある」と述べている。不確実性の時代である21世紀に、この土地で生きている人間が作った文化で形成されたDNAマネジメントと経営システム、ある意味ローカライズされた経営システムを捨て、米国流の経営システム方に偏って良いのであろうか?という疑問が生じる。

科学技術の浸透によって、生産手段は大きく変わった。産業革命以来、そのプロセスは半機械化、機械化、半自動化、自動化になってきた。さらに、これから迎えている時代では人工知能の利用という生産手段がもたらすアルゴリズムが人を無用化するかもしれない。アルゴリズムをもとに人が変わり未来の労働力になれるかどうかは不確定である。現時点で確定されていることから見れば、企業の主な経営資源は「人」である。それはカネだけでは、21世紀で必要となる価値と知の創造ができないからである。

この新たな価値と知の創造について組織構成の点から検討する。生産関係が急に変わらない状況で、経営組織はいかに生産性を高めるのが喫緊の課題になっている。バブル崩壊後、日本の経営組織は有機的な適応型組織から機械的適応型組織へ変換していると考えられる。加護野(1983)は表1のように適応型組織についてその特徴をまとめている。

表1. 機械的適応(米国)、有機的適応(日本)

	機械的適応	有機的適応
目標	投下資本収益率(ROI)株主利益の重視	市場占有率 新製品比率の重視多元的目標
戦略	より広い活動領域の定義 機動的な資源展開と経営資源の有効利用 高い花形製品比率 正攻法の競争志向 製品戦略の重視	経営資源の長期蓄積 高い負け犬製品比率 ニッチ戦略 生産戦略の重視
技術	ルーチン性の高い生産技術	ルーチン性の低い生産技術
組織構造	高度の公式化・集権化・標準化(機械的組織) 横断関係の制度化 財務・会計部門の大きなパワー 高い事業部制採用率 より高度な業績評価 業績-報酬関係の結びつきが強い 高度の細分化と自己充足性 垂直的統合機構	低度の公式化・集権化・標準化(有機的組織) 現業部門とくに製造部門の大きなパワー 低い事業部採用率 単純な業績評価 業績-報酬の結びつきが弱い低度の細分化と自己充足性 横断的統合機構
組織過程	個人のイニシアチブによる決定 問題直視によるコンフリクト解消 アウトプット・コントロール	情報志向的リーダーシップ 集団的決定 強権と根まわしによるコンフリクト解消 価値・情報の共有によるコントロール 変化志向的組織風土 ローテーションと内部昇進
経営者の個人属性	スペシャリスト 高い価値主導性 革新イニシアチブ 実績	ジェネラリスト 高い対人関係能力
組織改革	トップ交代と結びつく トップ・ダウン 第1次機能重視の斬進的改革	高い変化率 第2次機能重視の変革

加護野他(1983), p.47 表2-17を引用(著者転記)

20世紀型日本の大企業での組織形態として、ルール厳守や諸制度導入や意思決定での稟議

書承認など機械的組織が多いと考えられる。最近の機械的組織の変革例としてトヨタ自動車の例を挙げる。ビジネスニュースサイト NEWSPICKS（2016）記事には以下のように取り上げられている。

“トヨタ自動車は製品軸の垂直統合組織「カンパニー」を 2016 年に発足させた。その当時、本体社員 7 万人強の 8 割、5 万 7 千人が七つのカンパニーに振り分けられるという大がかりな組織改編がトヨタの動きをどう変えるか、業界の関心を集めていた。巨大化につれ、調整に時間がかかっていた機能間の壁を取り払い、全体として競争力のある商品を繰り出せる集合体を目指す。各カンパニーはプレジデントに権限と責任を集約し、意思決定のスピードを高めた。従来、製品プロジェクトごとに生産技術や生産工場など機能との調整に長い時間がかかっていたのを改めた。... しかし、ヨコ（機能軸）をタテ（製品軸）に変えても依然として大きい組織で機動的な商品開発ができるのかという疑問が残る。この点については、組織改革を、2012 年から進めてきた TNGA（トヨタ・ニュー・グローバル・アーキテクチャー）による車のベース部分を 6～7 割は共有化し、残り 3～4 割に集中して車の特色を打ち出すヴィジョンである。... 豊田章男社長は、カンパニーに権限と責任を持たせることで、次代の経営者育成につなげる考えを示す。垂直統合組織をマネジメントすることで、役員、社員の経営感覚を養う考えだ。「解決策でなく機会」との表現で、「だめなところがあれば改善すればいい」と長期の目線を重視している。”

一方、有機的組織の中では役割（役職）よりも一人一人のメンバーの個性やメンバー間の関係性がまずあって、「このメンバーだからこそ」の目的やゴールが生まれ、これが組織の目的やゴールの設計とつながると考えられ、組織の目的にメンバーの自発的意欲が結びつき、その結果価値の創造力と革新的なことの実行に繋がっていると考えられる。Google での「仕事内に 1、2 時間で自分が好きなことをやってくださいという新しいシフト制度」がある。このような制度（場）を従業員のために設けることで、機械的な組織の場では実現し難しい人関わりの部分について有機的組織と機械的組織を統合した場を設定したと解釈できよう。

3. 今までのミドルマネジメント層の重要性と役割

企業経営での変革について有機的組織と機械的組織の観点から必要性について述べたが、どのような形態の組織においてもトップマネジメント層のみならず、例えばトヨタのカンパニーを実際にマネジメントする（将来はトップマネジメント層となる可能性が高い）ミドルマネジメント層での変革が重要である。

3.1 ミドルマネジメント層の役割

ビジネス情報サイト BIZHINT（2019）ではミドルマネジメント層の役割に関しておおよそ以下のように述べている。

“ミドルマネジメント層とは組織の中間に位置する役職の総称であり、トップマネジメント層の経営方針や描いている成長ビジョンを正しく理解し、目標や課題の達成に向けてロワーマネジメント層や現場従業員のコントロールを実施する組織の要である。...。トップマネジメント層の設定した経営方針や中長期目標に基づいて立案した実施計画が、ローアマネジメント層において正しく実施されているか監督し、必要に応じて軌道修正の指揮を

とすることもミドルマネジメント層の重要な役割である。ローアマネジメント層から高い支持を受けるミドルマネジメント層が、積極的に現場に関わることによって現場の士気は高まり、現場力を組織力へと昇華させることで、組織の成長可能性を飛躍的に高めることが可能である。… ミドルマネジメント層はこのミドルアップダウン型組織を実現させるため、トップマネジメントとローアマネジメントの意思疎通を円滑にするパイプ役という重要な役割を担っている。ミドルマネジメント層が自身の役割を正しく理解し、トップの方針と現場の意見を適切に処理することによって、戦略性と実行力を兼ね備えた強い組織を構築することが可能となる。”

3.2 ミドルマネジメント層が担うべき役割の課題

日本のミドルマネジメント層を取り巻く環境は急速に変化している。業務のグローバル化と多様化、働き改革やコンプライアンスの強化、離職率の低下などの問題が出てきているからである。白石 久喜（2008）の「ミドルマネジャーの役割再設計」によれば、各企業の人事課題を尋ねたアンケートにおいてもミドルマネジメント層の活性化を課題とする企業は54%、中間管理職のマネジメント力の強化を課題とする企業は82%にも上がる。次世代リーダーの育成・採用を課題視している企業が78%であることを見ても、ミドルマネジメント層のマネジメント力に関する課題は企業にとって非常に大きな問題である。また、その問題点として挙げられたのは、①ミドルマネジメント層の能力が低下、②ミドルマネジメント層への期待役割が変化した、③ミドルマネジメント層が能力を発揮しづらい環境になったのである。④は①から③の組み合わせによる複合的な組み合わせであった。

前章で述べたように、機械的組織ではミドルマネジメント層が能力を発揮しづらい環境になっている。日本企業での機械的組織にいかにか有机的組織の要素を取り入れるかは知の創造と革新の点からも重要である。その方法として組織のフラット化が考えられる。フラット化により環境変化に対する意思決定の速度を早め情報伝達的高速化を図ることができる。しかし、組織の階層数が多いほど、内部調整に時間に関わるという指摘もある。ミドルマネジメント層とローアマネジメント層とのフラット化に関していえば、任用されるミドルマネジャーのトレーニング期間の喪失や、オペレーションからマネジメントという組織内での立ち位置の転換に伴う意識の切り替えへの悪影響も考えられる。これはマネジメント力の低下に影響すると考えられる。ローアマネジメント層の従業員も経営組織の重要な経営資源である。個々のミドルマネジャーは従業員と直接コミュニケーションし、従業員モチベーションを高めるといふ、単に効率性に留まらないミドルマネジャーが人として大切にする「思い」のベースでも従業員の最大能力を発揮させて経営組織の生産性を高めることができるようなミドルマネジメント層の能力を問われている。さらに、有机的組織で求められる創造性と革新性を促進するには「このメンバーだからこそ」が重要な見えないドライバーとなってくる。これを実行するミドルマネジャーの役割として一人一人のメンバーやその関係性をしっかり結ぶつくことが重要で、人の資源を確保し、社内の人間関係、人と会社との関係をよくする人知的な能力が求められるのでなかろうかと考える。

4. ミドルマネジャーの悩み

崎山千春と雑賀日出夫（2015）による「変革に痛みに向き合うミドルマネジメント」の研究調査（図2, n=520）によると、ミドルマネジメント層は、①部下管理上では業務配分が難しい、②業務能力の低下部下がいる、③要員の確保が難しい、④人事評価が難しい、⑤部下のやる気を引き出すことが難しいなどの問題で悩んでいる。また、仕事上では⑥部署の人材不足、⑦プレイヤーとしての業務量が過大などの問題で悩んでいる。

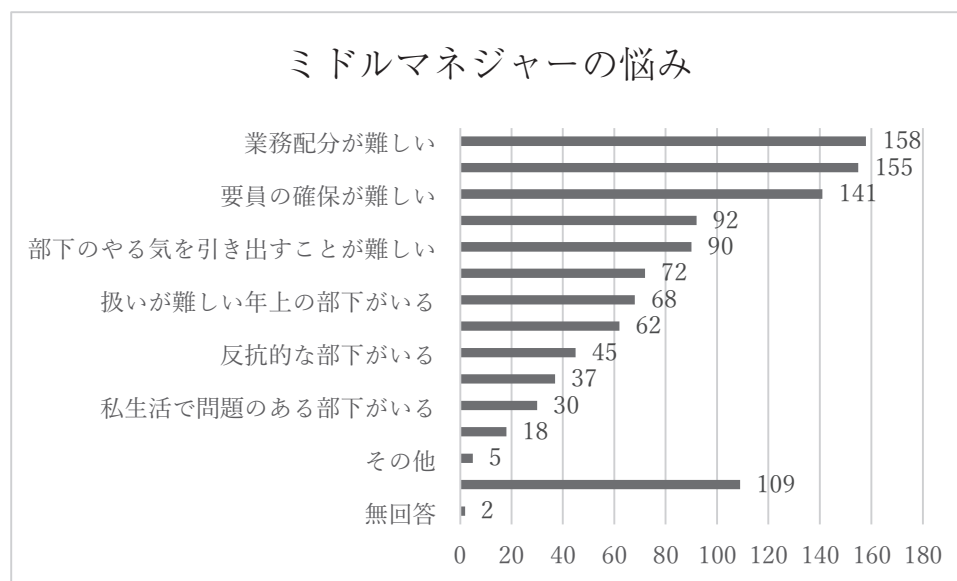


図2. ミドルマネジャーの悩み（崎山千春と雑賀日出夫の図から著者作成）

ミドルマネジャーに関する調査は定量的な調査である。部下管理上ではいくつかの問題で悩んでいる。「このメンバーだからこそ」のように人は観念・意志に従って行動しているので、どの観念あるいはスキルで部下をマネジメントしているのかに関する定性調査の必要になってくると考える。

5. 導入すべき教育プログラムの基礎概念

非定型的で不確実なビジネスにおいて組織の生産性を高めるためには、それらの仕事をいかに配分して、この課題を解決できる部下を如何に育てるかが重要であり、有機的組織でのアプローチが有効ではないかと提案した。米国型マネジメントではない経営方針の1つとして渋谷栄一（2010）の「道徳経済合一論」を挙げることができる。渋谷栄一は「論語」を拠り所に倫理と利益の両立を図る「道徳経済合一論」を提唱し経済と儒教思想の融合を図ったが日本で広く普及することはなかった。一方、人財としての育成に関する方法に関するマネジメントについてより長い歴史を持つ中国にもこういったような方法論がある。それは図3のように「易経」として表現されている知識体系をもとにした方法である。この「易経」は六千年の歴史があると言われている。六十四卦の卦辞、彖伝、象伝、三百八十四爻という内容で成り立ってきた。

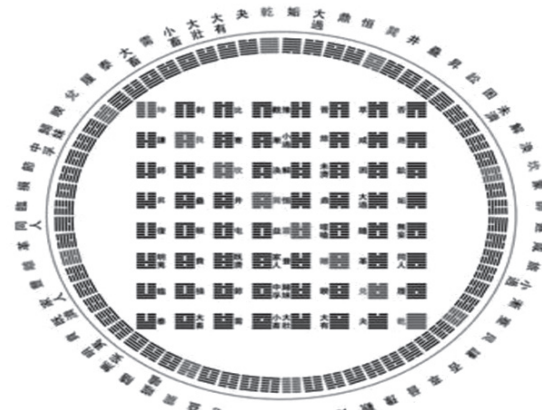


図 3. 易経 六十四卦図

その中では、人をマネジメントする観点が述べられている。易経の知識体系では「国家であれ大企業であれ、組織を良い方向に導くには人という要素が一番重要である。人を育成するのが企業をより良くするための第一歩であり、人を知ることは育成前の前提となる。人を知ると人を育成した上で、人を動かせることが可能になる。」と述べている。人材育成は重要であるが、その前に人を知ることの重要性を明確に述べている。

「火風鼎（かふうてい）」の九四爻の爻辞から見れば、「徳薄而位尊貴、知小而謀大、力小而任重、鮮不及也」となっている。

これは訳すと、「あまり徳がない人が高い地位に就いたり、余り知恵がない人が重要且つ大きなことを成し遂げようとしたり、能力が足りないのに、重任を引き受けようとしたら、凶の結果をもたらす。」という意味である。しかし、ここの「凶」という意味は「不運」と意味のみではなく、その結果を踏まえて次を見つめなさいという行為をも含意している。

ミドルマネジャーが部下に業務を実行させるためにもこの方法論を使えるのでなかろうか。

(1) まず、部下を知る必要がある。

部下の人間性、入社時に持っているスキル、性格、長所と短所、目的、不安などの方面を把握した上で育成する。

(2) 育成するなかで、できるだけ部下の長所を発揮させて、会社にとって短所となるところを仕事で回避する方法を教える。時間が経ったら、育成の効果をチェックして、どこまで成長したのか？どこが足りないのか？もしできていないところがあれば、その理由と原因を明らかにする。

(3) 原因がわかれば更なる教育ができる。

このような (1) ～ (3) の循環を回して、部下はだんだん活躍できる人材になる。

その後、部下がどのぐらい知恵あるいは知識を増やして、どのような能力をどの程度高まってきたのかを把握するようにする。これにより部下の現状（知識、知恵、能力）に合わせて適当な業務を配分できているため、「凶」の結果をもたらすことを避けることが可能になる。このような「人と知ること」を根本においたマネジメント方法論を導入することでミドルマネジャーの持つ人材育成に関する悩みを解決して組織の生産性を高めることができるのでないだろうか考える。 米国型の定量的指標のみもとづかず「人を知る」ところから始めるとい

う定性的指標に基づいているが、今日の正解は明日の不正解かもしれないという時代では、全人的に従業員を理解しようとするミドルマネジャーの育成が必要であろう。

参考文献

- 遠田 雄志 (2015)「組織の盛衰モデルそして唯物史観」法政大学経営学会出版社 pp.37-49
- 神戸 和雄 (2010)「経営革新のプロセスとマネジメント要因に関するアンケート調査」慶應義塾大学出版社 Vol 53.NO.3 pp.59-71
- 小林 祐児、堀尾 司 (2020)「ミドルマネジメントの課題と未来」月刊総務 pp.14-21
- 崎山 千春、雑賀 日出夫 (2015)「変革の痛みに向き合うミドルマネジメント」企業と人材 pp.8-13
- 社団法人 中小企業診断協会 愛媛県支部 調査研究委員一同 (平成 19 年)「易经に学ぶ経営のあり方に関する調査研究報告書」マスターセンター補助事業
- 渋谷栄一 (2010) 現代語訳 論語と算盤、ちくま新書
- 白石 久喜 (2008)「ミドルマネシジャーの役割再設計 役割コンフリクトの解消と役割分割の要諦」Works Review Vol. pp.74-87
- 田口 佳史 (2018)『なぜ今、世界のビジネスリーダーは東洋思想を学ぶのか』株式会社文響社
- 常盤 文克 (2017)『経営の哲学』日本の能率協会マネジメントセンター
- 日刊自動車新聞 (2016)「トヨタ自動車、垂直統合組織カンパニー、きょう発足」NEWPICKS「トヨタ自動車、垂直統合組織「カンパニー」きょう発足」<https://newspicks.com/news/1504175/body/>
- NOMA 経営研究所 (2017)「多様化時代のミドルマネジメント」オムニマネジメント pp.16-19
- BIZHINT (2019)「ミドルマネジメント」<https://bizhint.jp/keyword/92077>
- 馬 克思 (2007)『資本論』南海出版社
- 宮川 彰 (2020)「労働の二重性と未来社会論 抽象的労働の超歴史的解釈によせて」立教大学経済研究 第 73 巻第 3 号 pp.61-64
- 李 剛 (2007)「浅析易经」当代经济 pp.54-55