

組織におけるミドルマネジメントの役割とは

# 現場感を伴った提案ができる ミドル・アップダウンの推進役に

ミドルマネジメント層の役割や育成を考えるにあたり、民間企業はモデルの一つとなるだろう。企業におけるミドルマネジメント層の位置づけや期待される役割について、企業組織マネジメントの専門家である、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・古野庸一氏に聞いた。



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

## 古野庸一氏

1987年東京大学工学部卒業後、株式会社リクルートに入社。南カリフォルニア大学でMBA取得。キャリア開発に関する事業開発、NPOキャリアカウンセリング協会設立に参画する一方で、ワークス研究所にてリーダーシップ開発、キャリア開発研究に従事。2009年より現職。著書に「働く」ことについての本当に大切なこと（白桃書房）、「いい会社」とは何か（講談社現代新書）、「日本型リーダーの研究」（日経ビジネス人文庫）。

### 改革の推進者としての ミドルマネジメントの役割

——改革の推進に際してミドルマネジメントが担うべき役割とは、どのようなものなのでしょうか？

従来、マネジャーの役割には、大きく「対人面」「対課題面」の2つがあるとされてきました。「対人面」とは、自グループのメンバーのモチベーションを高めることや円滑な組織運営を行うこと、「対課題面」は、組織全体の目標をもとに自グループの役割と戦術・戦略を練り、メンバーに示し推進することです。

これらに加えて「対外活動」、すなわち、自グループの外に出て行って交渉したり、組織間の調整をしたりする役割です。なかでも大事なのが、自らの上司に対する活動で、例えば、課長であれば部長や事業部長、部長であれば事業部長や経営層など、1～2つ上の上司に対してものを言い、動かすことができるかが、改革の推進役を担ううえでも非常に重要です。

組織に変革が求められるとき、経営層は「今が改革の時期だ」といったような大きな話はしますが、具体的に何をどう変えていくかは、現場に近いところの判断に委ねられるもの。その判断や取り組みの中心になるのがミドルマネジメントで、ミドルマネジメントが現場を見ながら今やるべきことを経営層に提案していくわけです。これは、1980年代に経営学者の野中郁次郎さんが提唱されたミドル・アップダウン

というマネジメント手法でもあります。

### ミドル・アップダウンにおける 2つの必要条件

——ミドル・アップダウンについて詳しく教えてください。

ミドル・アップダウンは、現場からの意見や提案を吸い上げて上に物申していくボトムアップ的な動きと、トップから出た大きな方向性を下に展開していくトップダウン的な動きを、ミドルマネジメントが中心となって行っていく手法です。ある種、トップダウンとボトムアップそれぞれのデメリットを解消するための方法でもあります。

——トップダウンとボトムアップ、それぞれのメリット・デメリットは何でしょうか？

トップダウンのメリットは、意思決定のスピードが速いこと。また、過去と非連続なことを起こしやすい（表）。デメリットは、トップの判断次第で誤った方向に暴走するリスクがあること。さらに、現場感のないトップの場合、理想を掲げても実行するリソースが現場にない事態も起こり得ます。また、トップが強すぎると現場が指示待ちになる恐れもあります。

ボトムアップのメリット・デメリットは、トップダウンの逆です。メリットは、現場感がある、実行の可能性が高い、現場発信の意思決定だから社員のやる気が上がり、指示待ちではなく主体的に考えて実行されること。デメリットは、部門最適になってしまって「全社的に見るとどうなのか？」となる

表 トップダウン、ボトムアップ、ミドル・アップダウンのメリット・デメリット

	メリット	デメリット
トップダウン	・意思決定のスピードが速い ・過去と非連続なことを起こしやすい	・トップが暴走するリスクがある ・現場感を伴わない決定が起こる可能性
ボトムアップ	・現場感がある ・実行の可能性が高い ・社員のやる気が高まる	・部門最適になりがち ・意思決定に時間がかかる ・非連続な判断に不向き
ミドル・アップダウン	・現場感を伴いながら経営を動かす提案ができる	

ことがある、意思決定に時間がかかる、非連続な判断には不向き、等です。

——ミドル・アップダウンは両者の良い点をとろうとするものなのですね。改めて、メリットは何でしょうか？

現場感が分かっているながらも、経営そのものを動かせることです。ミドルマネジメントが経営的な視点を持ち、現場の声を吸い上げて「こういう判断をしたほうがいいですよ」と提案するものなので。

従って、ミドル・アップダウンを行うために必要な条件が2つあると考えています。

1つ目は、経営に関する情報が、少なくともミドルマネジメントに対しては開示されていること。それらを解釈できていなければ、経営と現場双方の視点を持ち合わせた提案はできませんから。

2つ目は、メンバーが経営の方向性を理解したうえで現場の情報や提案を言えるチームマネジメントがなされていること。「経営の大きな方向性はこうだから、現場でできることや、課題・改善点を上げてほしい」「なるほどわかりました」といった会話ができる状態でない、メンバーからの提案を吸い上げることはできません。

### ミドルマネジメント層の 育成において重視すべきこと

——では、ミドル・アップダウンができるミドルマネジメントを育成するために、経営層が重視すべきことは何でしょうか？

2つあります。1つは、ミドルマネジメントが経営の視点に立てる情報を得る機会をつくること。例えば、ミドルマネジメントを集めて経営層から経営の方向性を共有し、「自分ならどうするか？」と考えるワークショップを実施している企業があります。すると、いつもは目の前の仕事ばかりを見ていた人が、視点が上がって全社的な意識を持つようになるわけです。

もう1つは、横のナレッジシェアができる仕掛けをつくること。マネジメントの課題に対する具体的な答えを持っているのは、経営層ではなく横の組織のミドルマネジメントである可能性が高い。ですから、互いの情報を共有し、ミドルマネジメント同士が学び合う場や仕掛けをつくっている企業

は、改革の推進においても、ミドルマネジメントのマネジメント力向上においても強いのです。

——ミドルマネジメント自身が経営をわがこと化することも重要だと思います。そのために必要なことは何でしょうか？

その課題は企業でもよく聞きます。必要なことは2つで、1つは、「意味づけ」です。その仕事を持つ意味を、経営者は事業部長や部長に、部長は課長に、課長はメンバーに明確に伝える。大学に当てはめると、「今の状況を放っておくと本学はつぶれてしまうかもしれない。そうするとあなたの仕事はなくなる、だからやるのだ」や「こんな大学になったらうれしい」といったことでしょうか。

ただ、意味づけだけで当事者意識を大きく引き出すことは難しいため、期待の言葉をかけることも重要です。「このプロジェクトは本学にとって非常に重要で、できるのは〇〇さんしかいない。ぜひ頑張ってください」等、役割や期待をはっきりと伝える。それにより、ミドルマネジメント層は自らを鼓舞し、当事者意識を持って改革の担い手となってくれることが期待できます。

もう1つは、目的や目標に向けて一丸となれるチームをつくること。チームは、メンバーそれぞれの得手・不得手に応じて個々の役割を決め、励まし合いながら目的に向かって頑張るものだから。

この2つの取り組みがなく、経営者が言いつ放しになっている組織では、改革はなかなか難しいと思います。

——プロジェクトを組み、ミドルマネジメントを参加させるといった取り組みをされている大学もあります。

プロジェクトは誰が頑張っているかが見えやすいため、モチベーション高く動ける面があります。改革においても、改革プロジェクトを組んで牽引役にミドルマネジメント層を選び、実行してもらおうようにするといいかもしれません。役割や期待、目標が明確ですし、動きやすいと思います。RM (文/浅田夕香)