

JMA 2007 年経営革新提言

「ミドルマネジメントの復権と創造」  
講演資料

社団法人 日本能率協会  
経営研究所

## 「ミドルマネジメントの復権と創造」

われわれは「トップ、ミドル、現場」の3軸すべてが強い経営をあるべき姿としている。中軸であるミドルマネジメントの復権にまず着手すべきである。調査やデータから見る限り、ミドルの疲弊感は著しい。失われた15年を経て、日本企業は再生を果たしたかに見えたが、人材育成、特にミドルマネジメント強化は停滞したままと言わざるを得ない。

この問題は複数の要因が絡み合った経営問題と認識すべきである。研修をすれば片付く問題と見誤ってはならない。源流には「普通以下の人材はコストと見なす経営姿勢」や「外発的動機付けへの固執」があり、組織のフラット化やプレイングマネジャー化等々、企業の組織、人事、研修に関する施策が現在のミドルマネジャーたちに負の影響を蓄積していった。

本提言の主張は、ミドルマネジメントが持つ本来の創造性やエネルギーを解放するための環境の創造にある。そのためには「自由と信頼」をベースとした内発的動機付けを、いかに組織の理念や仕組みとするかがこれからの発展の鍵となる。

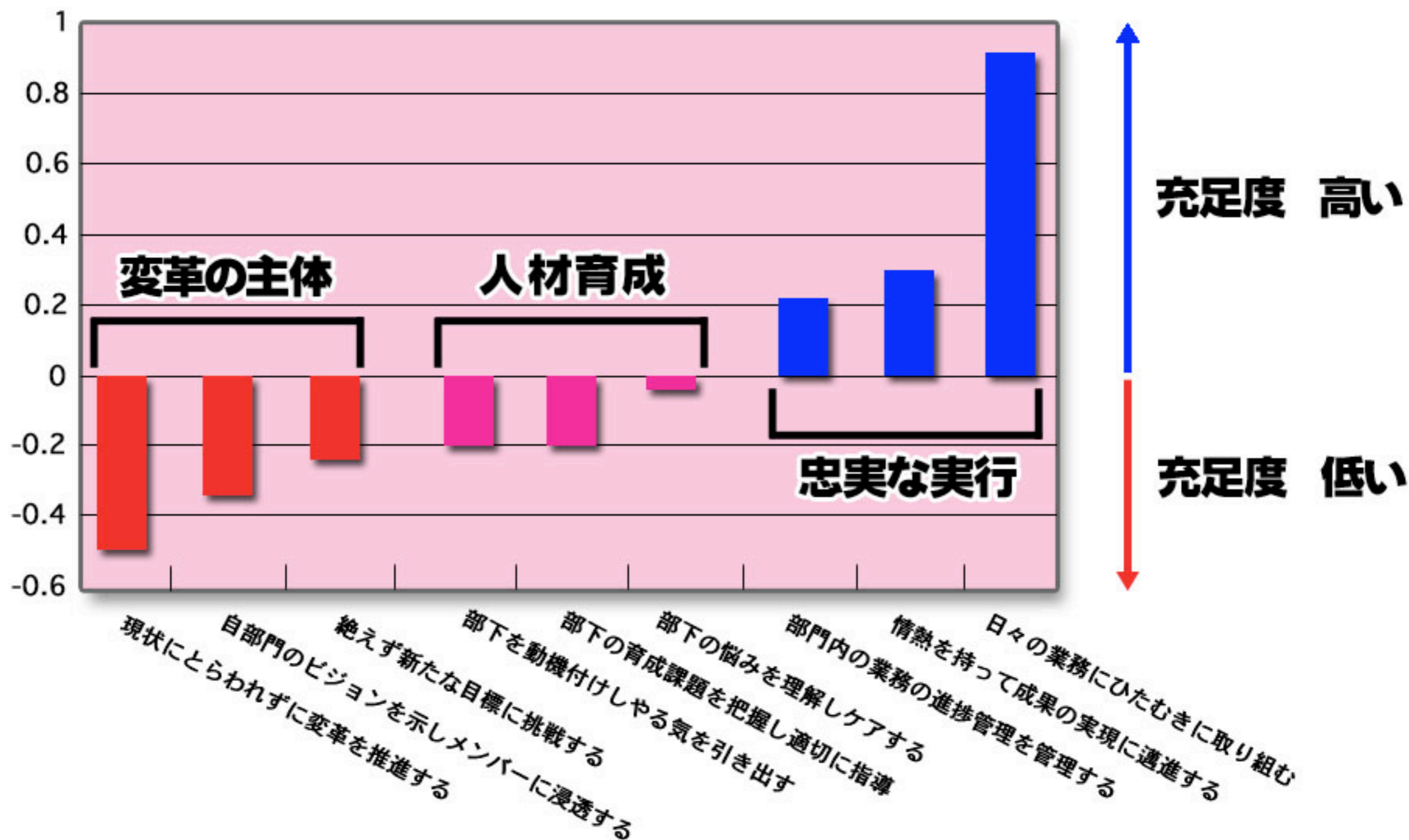
経営者は、ミドルマネジメントの「復権」に努めなければならない。経営者とミドルマネジメントの間に信頼の強い絆を結ぶよう関係の修復を図らなければならない。ここがすべての出発点となる。

そしてタイトルにある「創造」には2つの意味がこめられている。彼ら彼女らが育つための環境の創造と将来の組織構造に適したミドルマネジメント自身の創造である。善き風土(=土台)の上に、組織、人事制度、研修の創造がなされる。ミドルマネジャーやその候補者は、期待役割を理解するとともに、主体化しなければならない。主体化したミドルマネジャーが活躍する場は「ミニ経営チーム」や「プロジェクトスタ」という新たな組織がふさわしい。

外発的動機付けという天恵は過去のものとなった。内発的動機付けを源泉とするパラダイムに転じることが必要である。プロジェクトスタ化の推進は、今後のミドルマネジメントの活躍する道を切り拓くものと期待している。“偉くなること”の動機付けの世界から、“面白い仕事をする”動機付けの世界に、できるだけ早く舵をきるべきである。

ミドルマネジャーとして力を発揮したいという強烈な意志とそれを受け止める組織の創造が相まってミドルマネジメントの復権と創造が実現すると信じる。

# ミドルマネジメントに対する期待度と充足度の差



出典：2005年度 経営課題実態調査（社団法人日本能率協会）

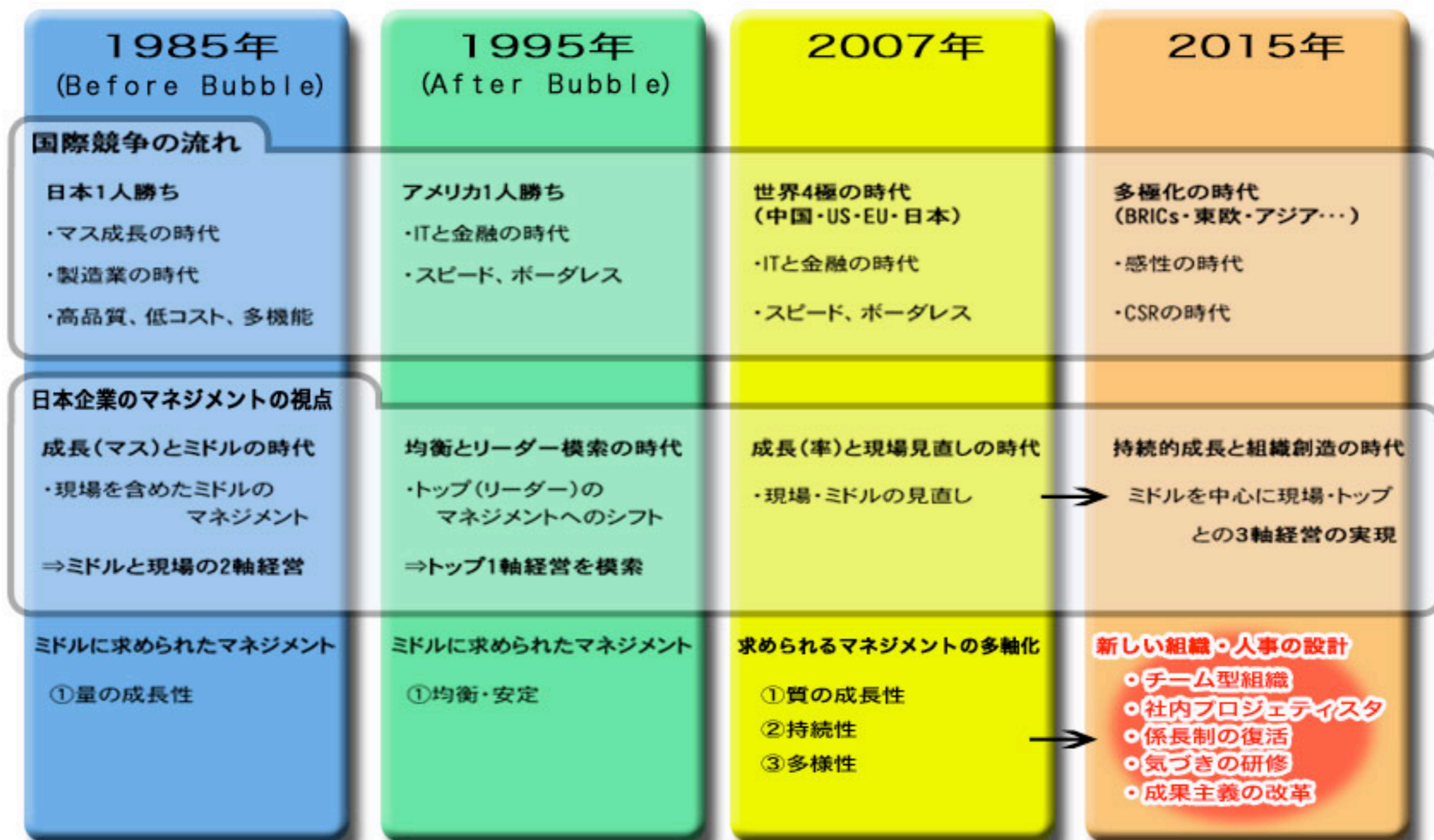
## 主張ポイント

- (1) 国の持続的成長を企業が担う
- (2) 目指すべきは3軸(トップ、ミドル、現場)経営
- (3) 最優先課題はミドルマネジメント強化

# 第1章 日本の成長を担うミドルマネジメント

## (2) 目指すべきは3軸(トップ、ミドル、現場)経営

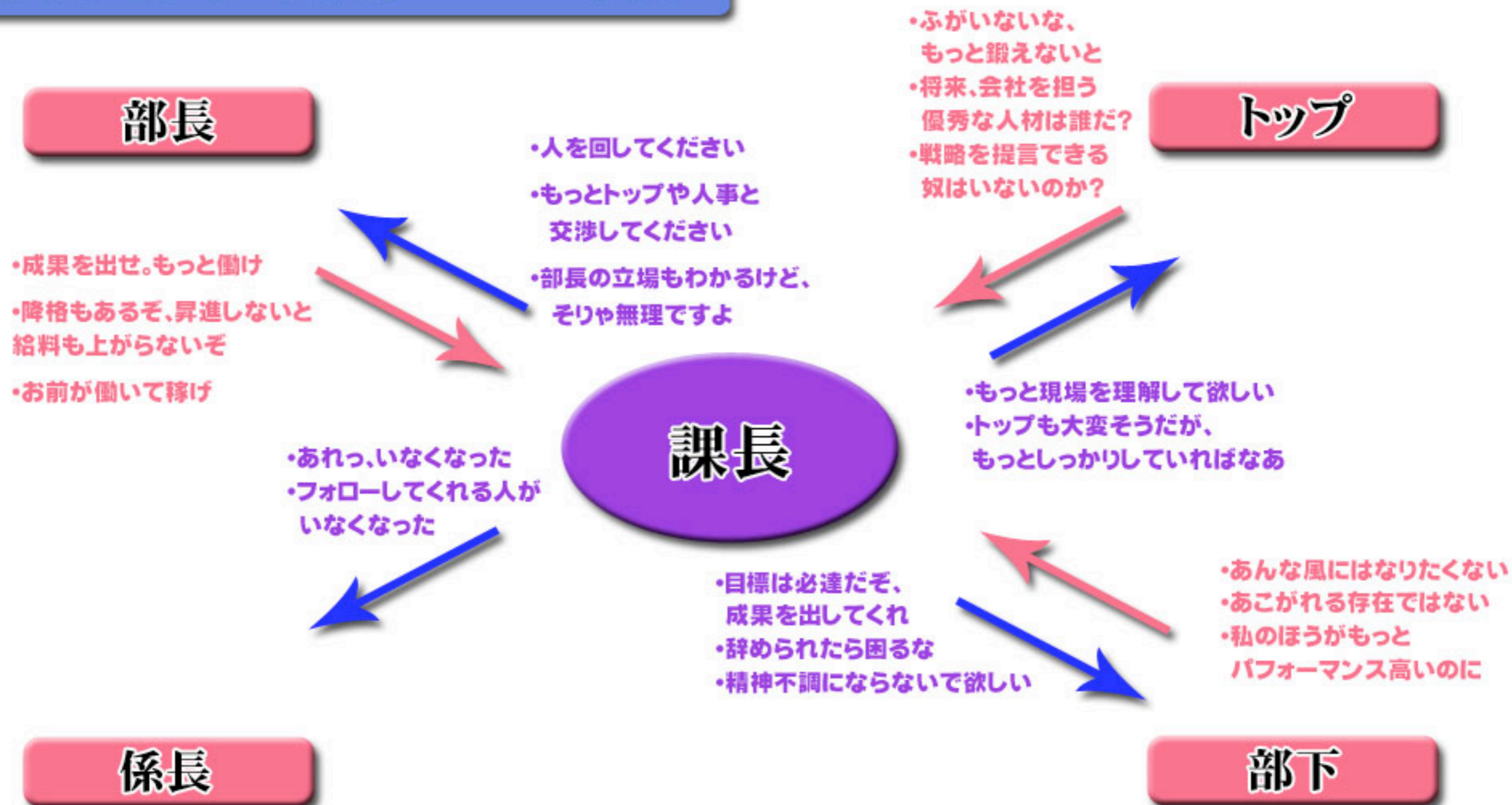
### 1985年～2015年の時代変化



# 第1章 日本の成長を担うミドルマネジメント

## <ミドルマネジメントの疲弊 1>

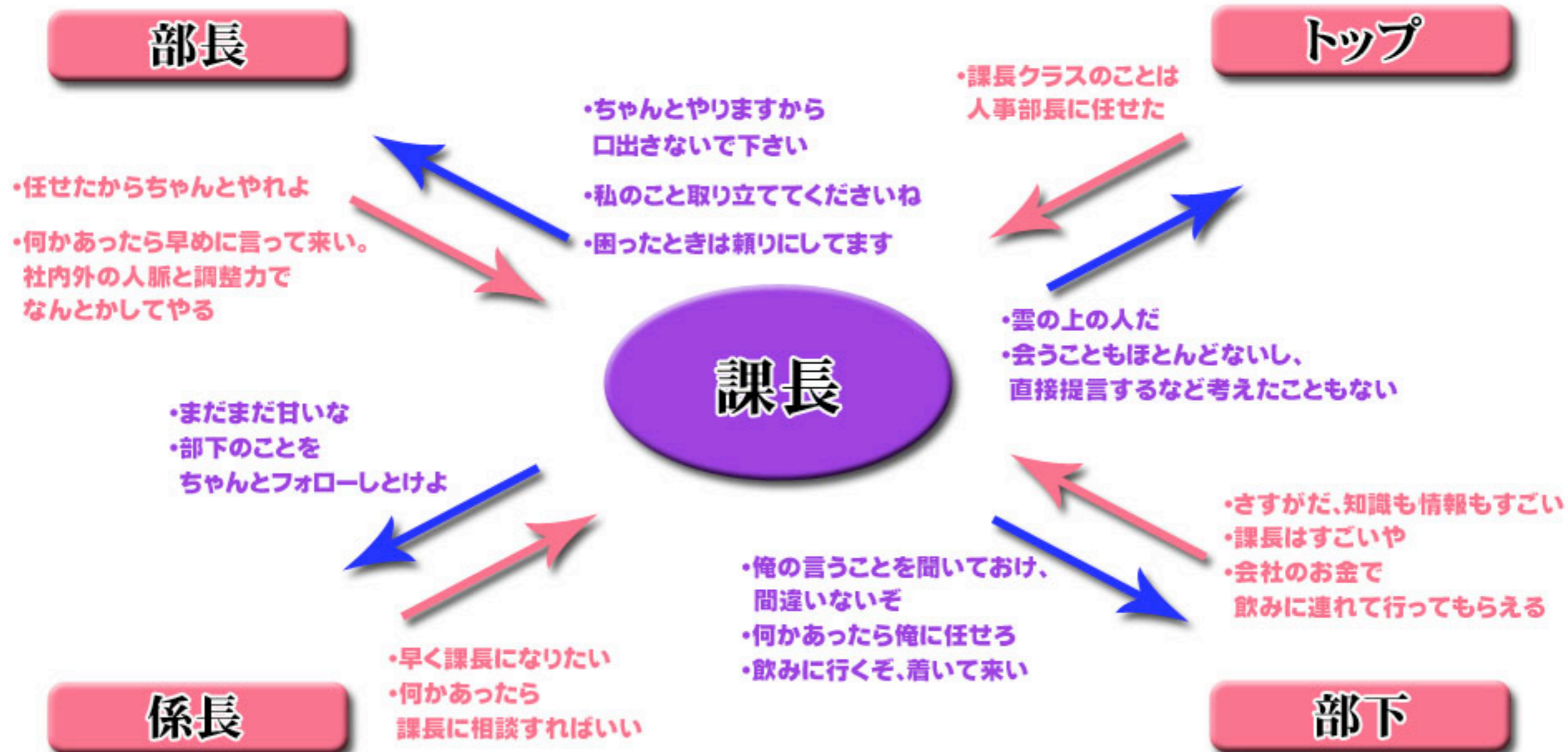
### 課長を取りまく環境 2007年編



# 第1章 日本の成長を担うミドルマネジメント

## <ミドルマネジメントの疲弊 2>

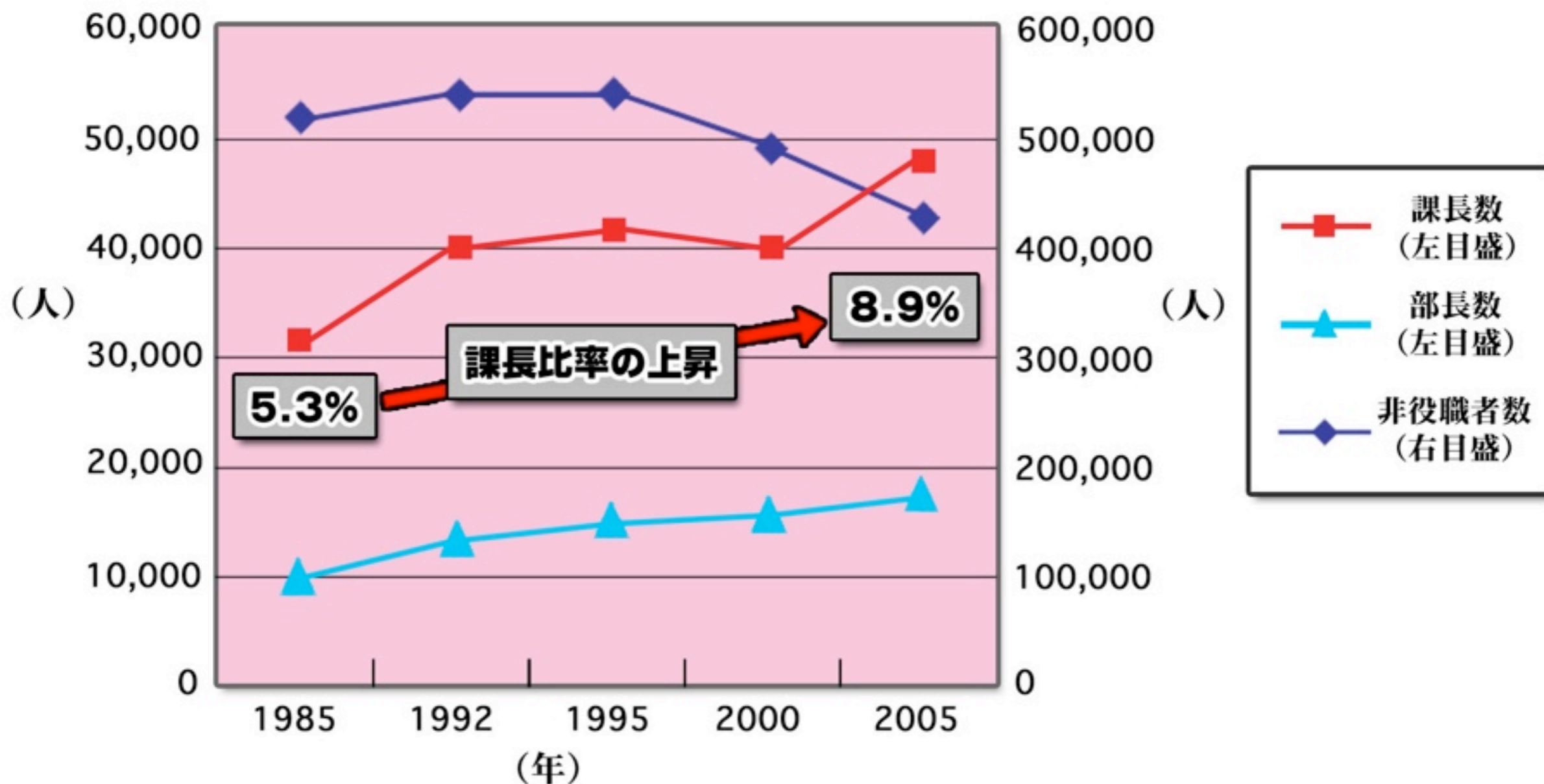
### 課長を取りまく環境 1985年編



# 第1章 日本の成長を担うミドルマネジメント

## <ミドルマネジメントの疲弊 3>

### ステータスの低下 管理者数編



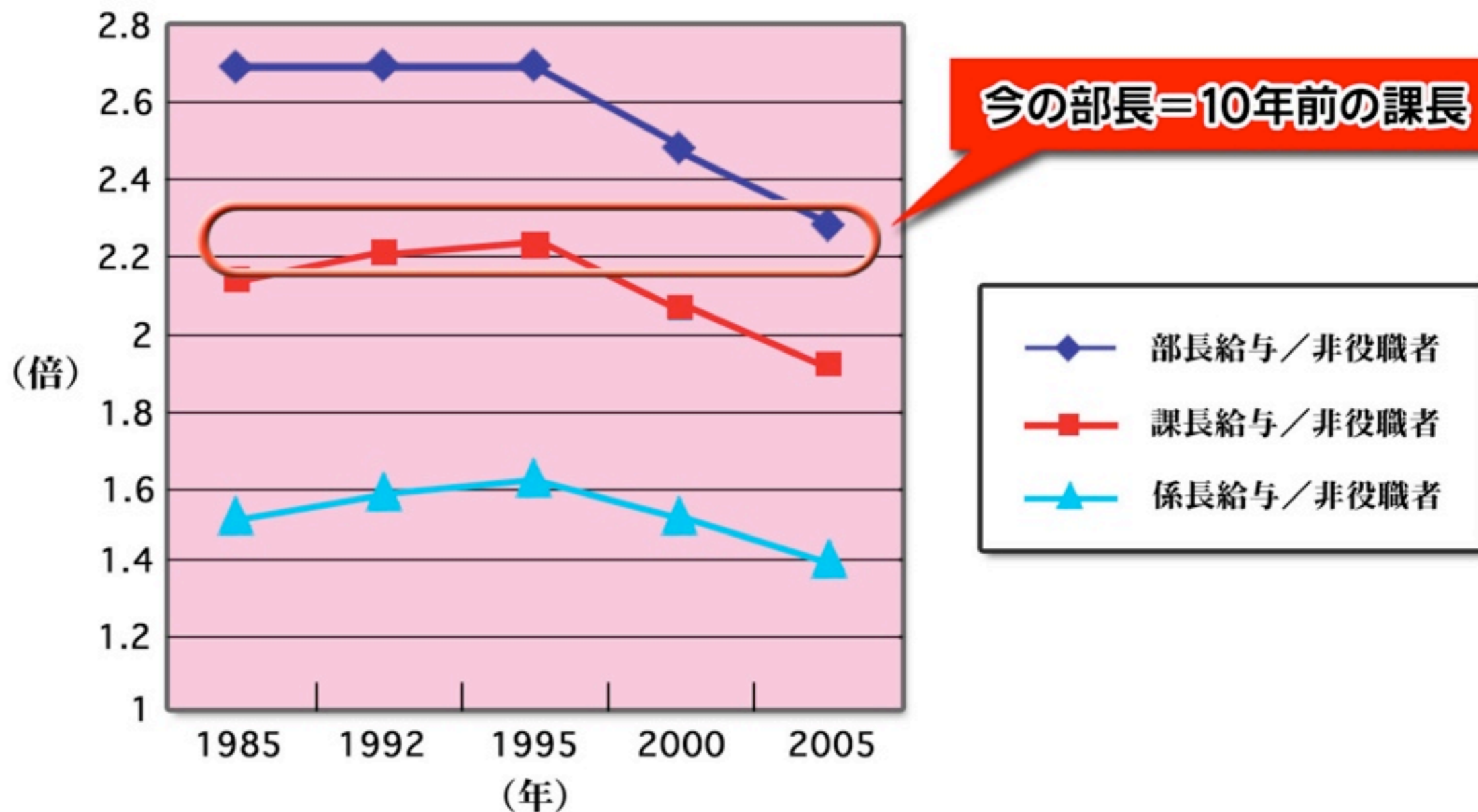
「賃金構造基本統計調査報告」から1000人以上の企業データを抜粋  
(本調査は企業が回答しており、通常スタッフ課長も課長数に含まれる)



# 第1章 日本の成長を担うミドルマネジメント

## <ミドルマネジメントの疲弊 4>

### ステータスの低下 相対的収入の減少編

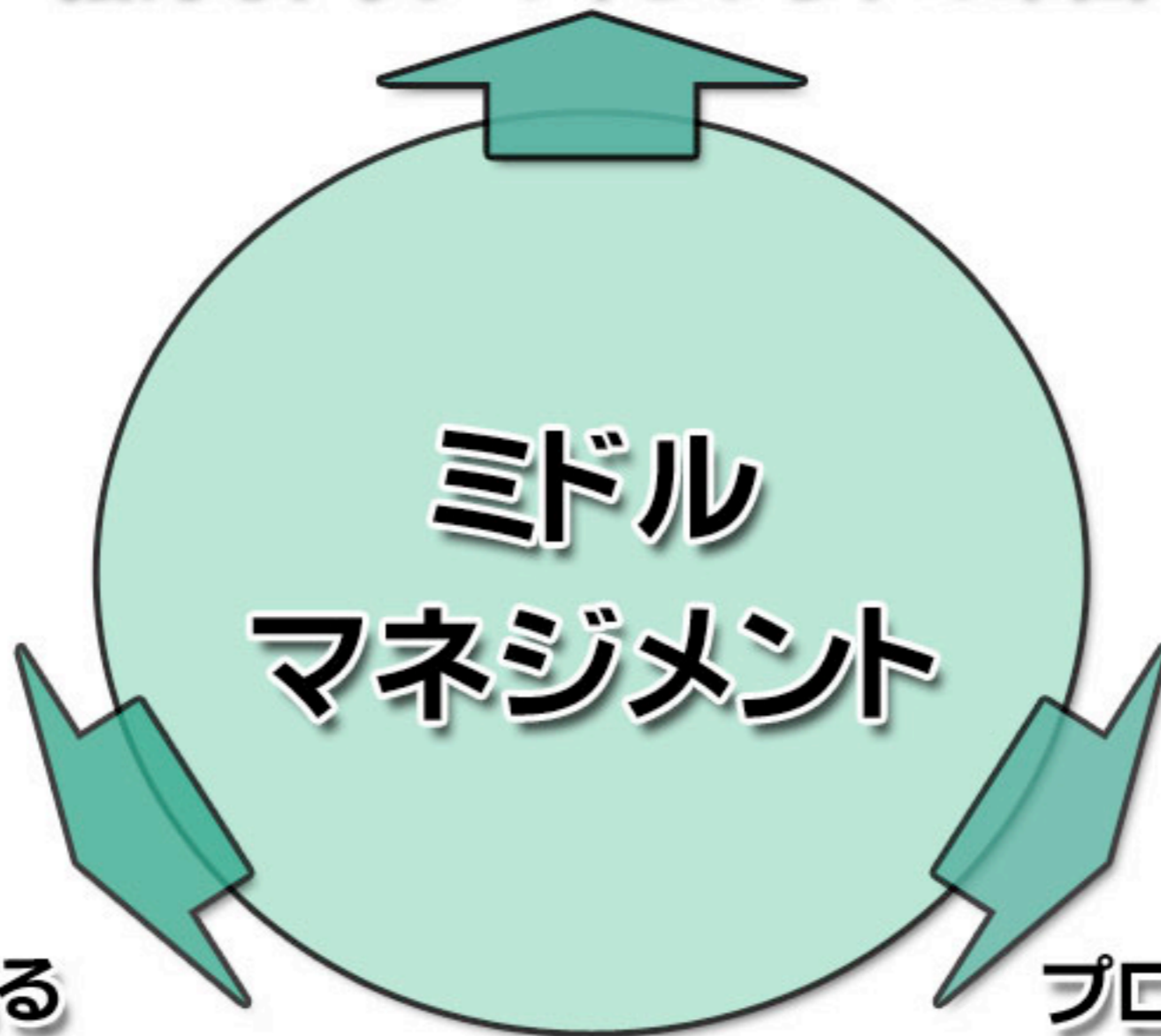


「賃金構造基本統計調査報告」から1000人以上の企業データを抜粋  
(本調査は企業が回答しており、通常スタッフ課長も課長数に含まれる)

# 第1章 日本の成長を担うミドルマネジメント

## (3) 最優先課題はミドルマネジメント強化

強力なトップマネジメントの輩出



現場を束ねる  
リーダーの輩出

プロフェッショナルの  
輩出

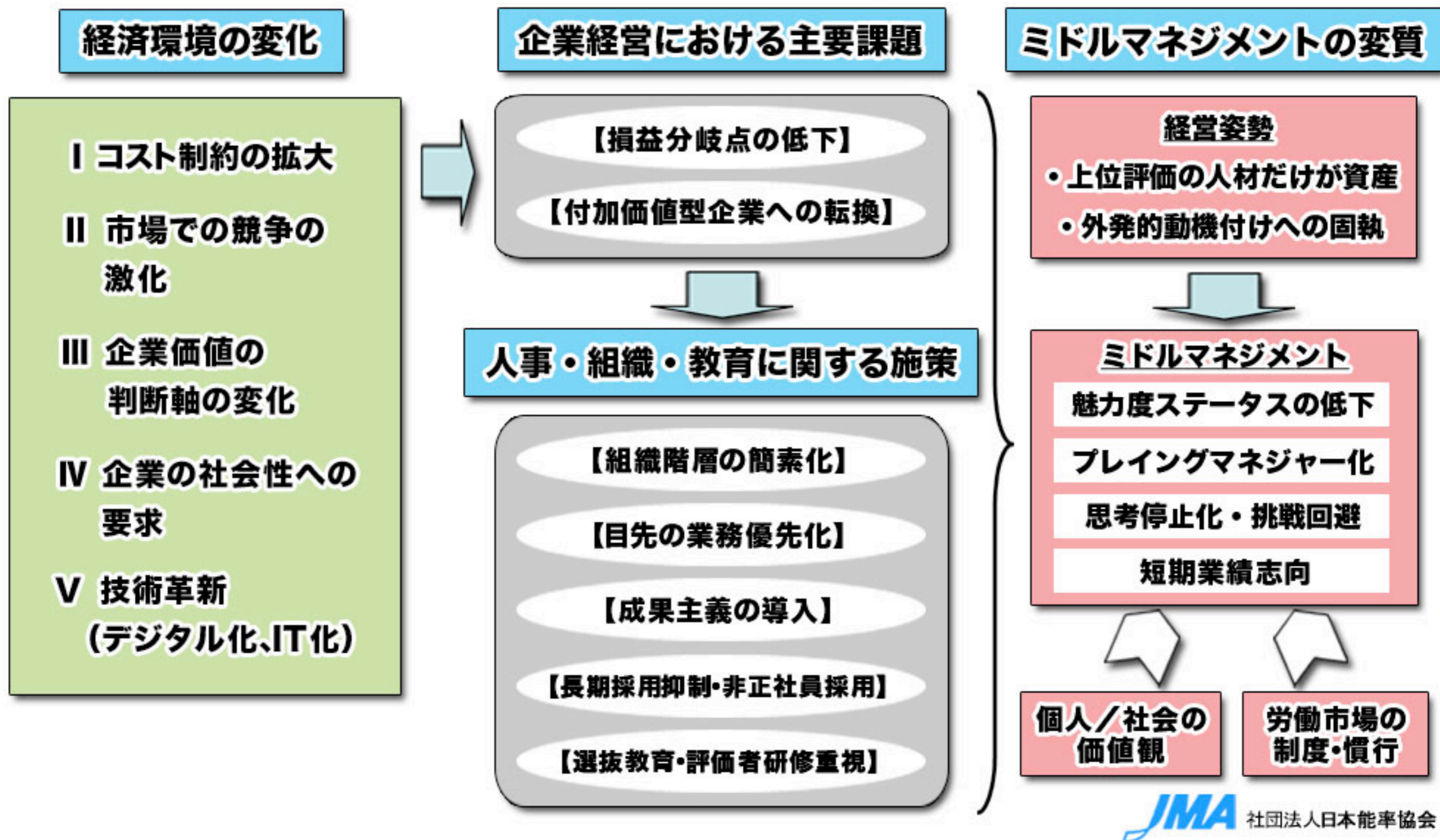
### 主張ポイント

- (1) 複合的かつ構造的な問題と認識すべき
- (2) フラット化、プレイヤー化、研修削減等の負の影響
- (3) 短期結果主義の浸透が最大の要因
- (4) 中位評価以下のミドル軽視、  
外発的動機付けへの固執が問題の源流

# 第2章 ミドルマネジメントが機能不全に陥った要因

## (1) 複合的かつ構造的な問題と認識すべき

### 経済環境の変化とミドルマネジメントの変質



## 第2章 ミドルマネジメントが機能不全に陥った要因

(2) フラット化、プレイヤー化研修削減等の負の影響

(3) 短期結果主義の浸透が最大の要因

### 組織・人事・教育の変化がもたらした ミドルマネジメント育成への弊害

- (1) フラット化、長期採用抑制による段階的育成システムの崩壊
- (2) プレイングマネジャー化によるマネジメント業務の低下
- (3) 予算の削減による教育システムの変化
- (4) 誤った成果主義（短期結果主義）の普及による思考、行動の萎縮
  - ① 人材育成の軽視 OJTの衰退
  - ② 失敗が許されない風土（減点主義）
  - ③ 保守的な人材配置

#### 人事・組織・教育に関する施策

【組織階層の簡素化】

【目先の業務優先化】

【成果主義の導入】

【長期採用抑制・非正社員採用】

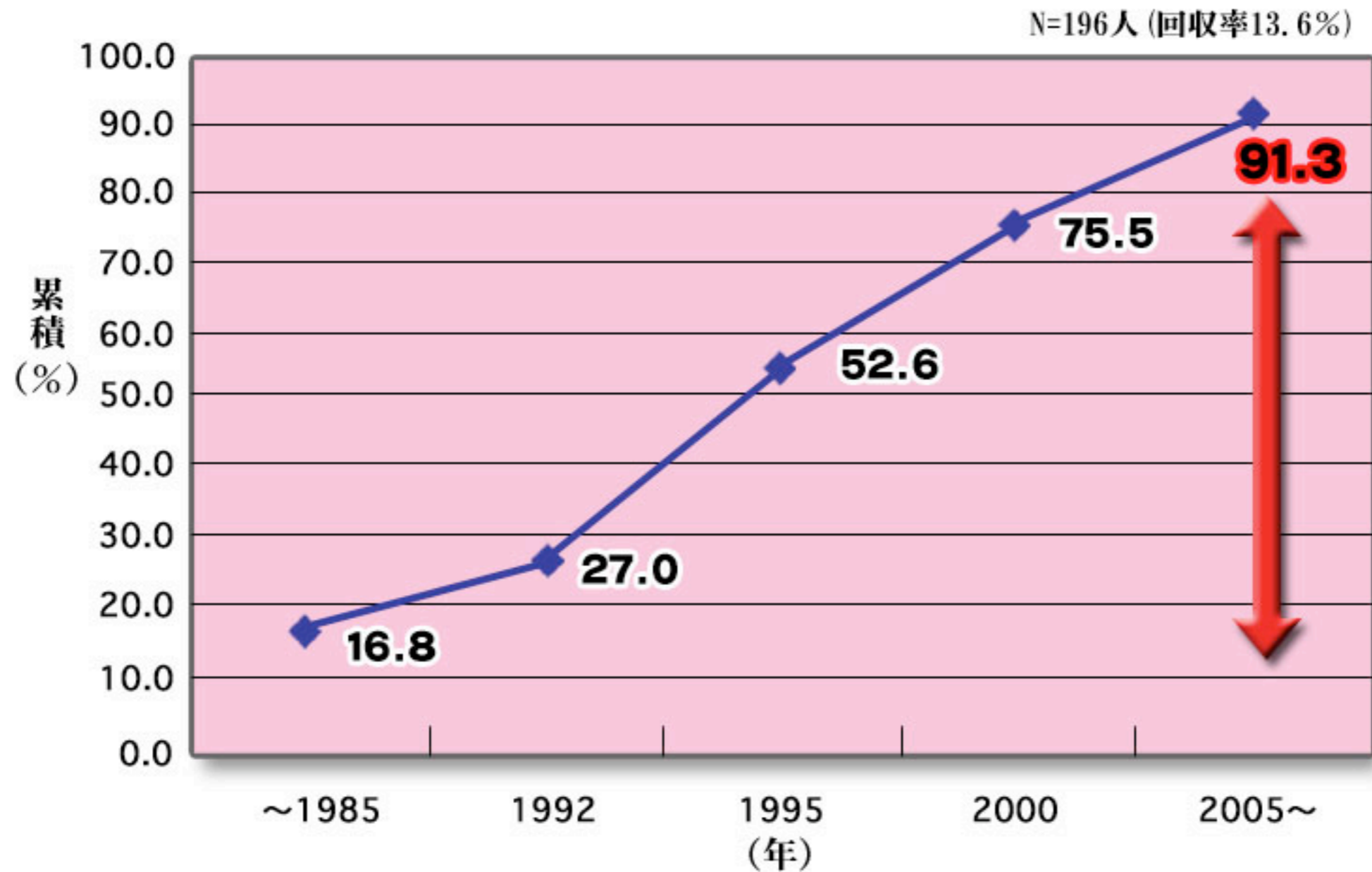
【選抜教育・評価者研修重視】

## 第2章 ミドルマネジメントが機能不全に陥った要因

(2) フラット化・プレイヤー化・研修削減等の負の影響

(3) 短期結果主義の浸透が最大の要因

### 管理者(課長クラス)のプレイングマネージャー化の実態



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)

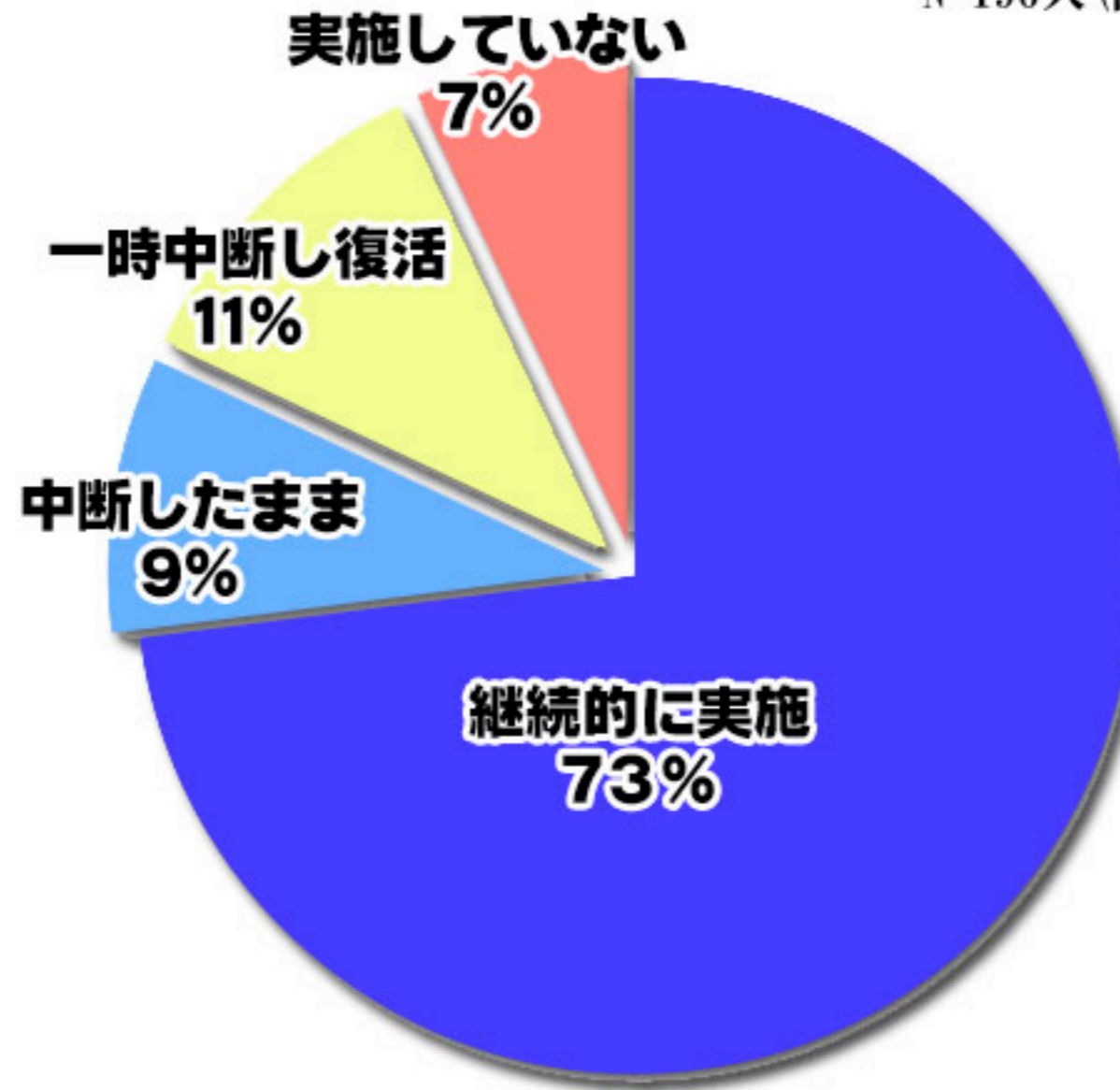
## 第2章 ミドルマネジメントが機能不全に陥った要因

(2) フラット化、プレイヤー化研修削減等の負の影響

(3) 短期結果主義の浸透が最大の要因

### 管理者(課長クラス)向け研修の継続状況

N=196人(回収率13.6%)



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)

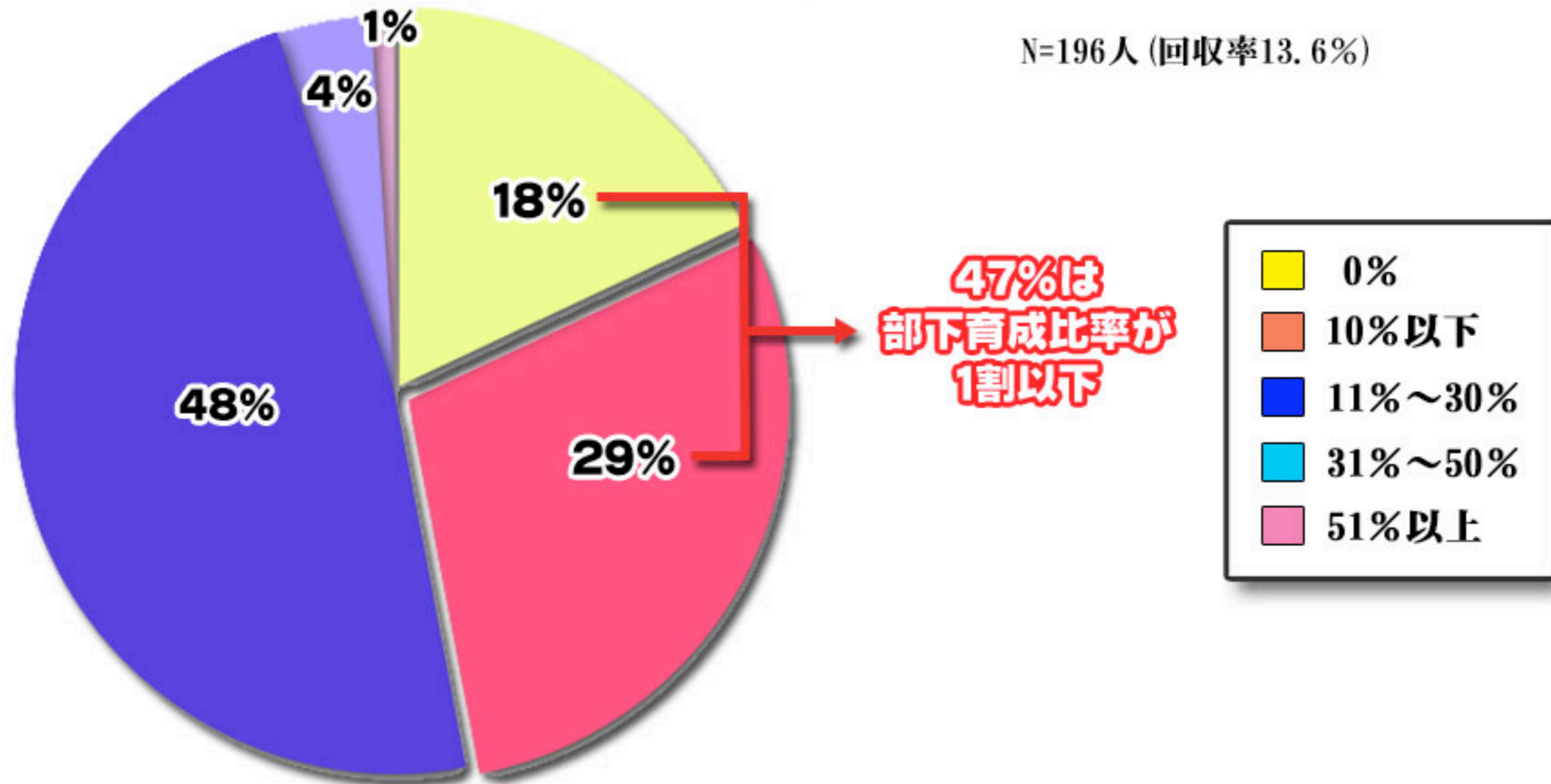
## 第2章 ミドルマネジメントが機能不全に陥った要因

(2) フラット化、プレイヤー化、研修削減等の負の影響

(3) 短期結果主義の浸透が最大の要因

管理者（課長クラス）の目標管理項目の中で  
部下育成やOJTに関する割合

N=196人（回収率13.6%）



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)



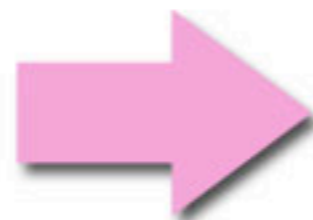
## 第2章 ミドルマネジメントが機能不全に陥った要因

### (4) 中位評価以下のミドル軽視、外発的動機付けへの固執が問題の源流

ミドルマネジメントの疲弊・弱体化の源流にあるもの

#### 2つの経営姿勢の変化

人は資産である



上位評価以外は  
資産ではない！

外発的動機付け  
+  
内発的動機付け



外発的動機付け  
の強化

## 第2章 ミドルマネジメントが機能不全に陥った要因

### (4) 中位評価以下のミドル軽視、外発的動機付けへの固執が問題の源流

#### 外発的動機付け・内発的動機付け

#### 外発的動機付け = 外から提供される

- 経済的見返り
- 昇進・昇格
- 罰・賞賛 など

#### 内発的動機付け = 内から湧き出る

- 自己決定（自律）
- 達成感
- 成長実感
- 有能感
- 面白さ（フロー経験） など

自由と信頼が前提

## 第2章 ミドルマネジメントが機能不全に陥った要因

### (4) 中位評価以下のミドル軽視、外発的動機付けへの固執が問題の源流

#### ミドルマネジメントの疲弊・弱体化の源流にあるもの

#### 2つの経営姿勢の変化

人は資産である



上位評価以外は  
資産ではない！

外発的動機付け  
+  
内発的動機付け



外発的動機付け  
の強化

トップ1軸経営

バブル崩壊による  
破綻

### 提言

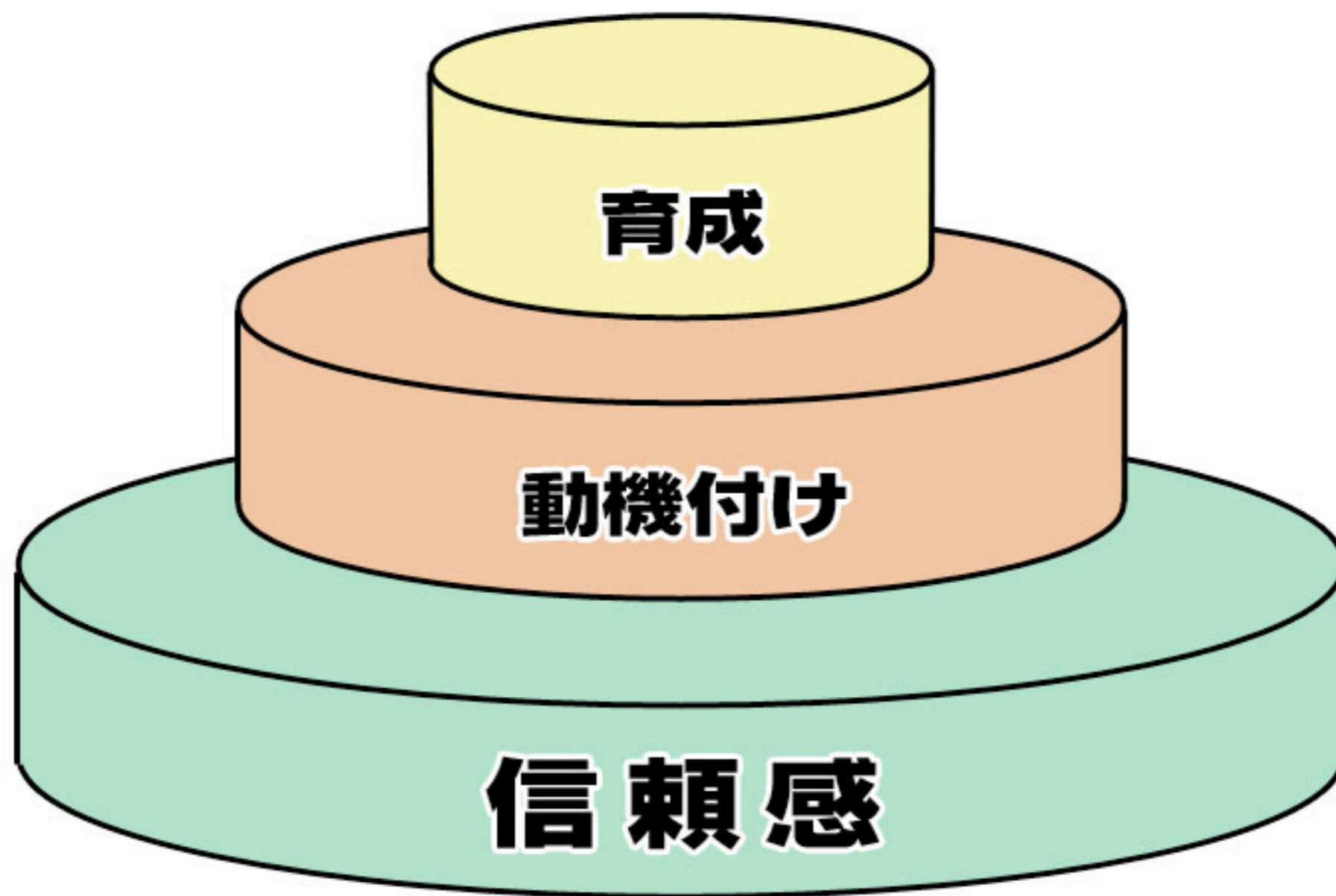
1. トップがなすべきこと
2. チーム型組織と新しい時代の働き方の創造
3. 育ちの場の提供

### 主張ポイント

- (1) 相互信頼を起点にトップ主導で取り組む経営課題
- (2) 第一には善き土台づくり。次に組織、人事、研修の見極め
- (3) 新たな挑戦課題は内発的動機付け。キーワードは「自由と信頼」

## 第3章 提言 1. トップがなすべきこと

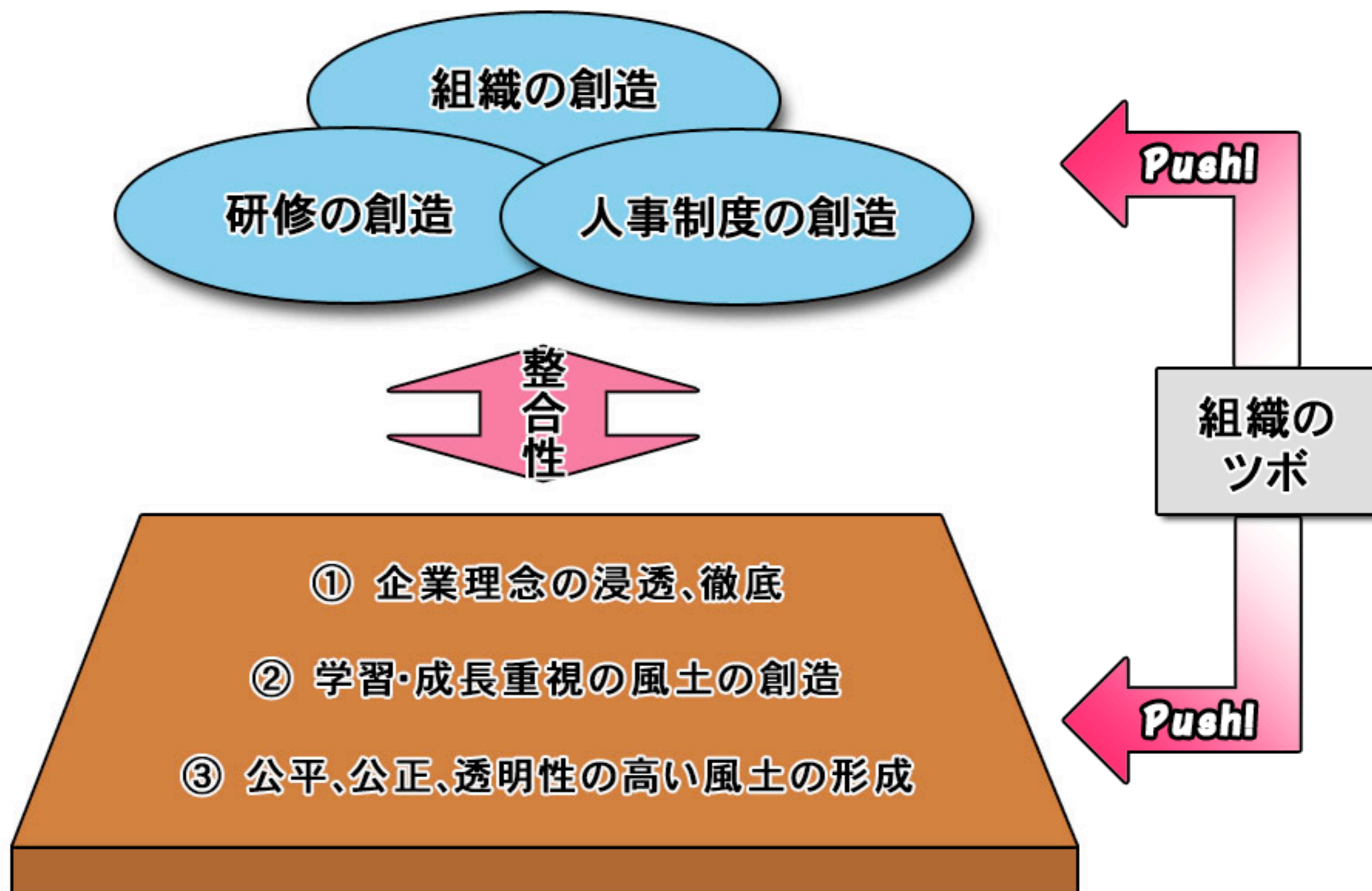
### (1) 相互信頼を起点にトップ主導で取り組む経営課題



「管理者革命」 畠山芳雄著（1981年 日本能率協会）

# 第3章 提言 1. トップがなすべきこと

(2)第一には善き土台づくり。次に組織、人事、研修の見極め



# 第3章 提言 1. トップがなすべきこと

(2)第一には善き土台づくり。次に組織、人事、研修の見極め

善き土台作りとしての

「早朝会議」

トリンプ・インターナショナル・ジャパン(株)

毎朝 8:30-9:30で40~50の案件を決裁

参加は原則自由 / 課長以上は出席

本社50人+テレビ会議で地方30人

全員で情報の徹底共有

ミドルマネジメントへの対面指導

その場で決定、即実行



19年連続  
増収増益

その他

若手に課長の役目を経験させる「課長代行制度」

2分以内で  
仕事は決断しなさい  
スピード重視でできる人になる!

吉越浩一郎  
Web・マーケティング・コンサルティング

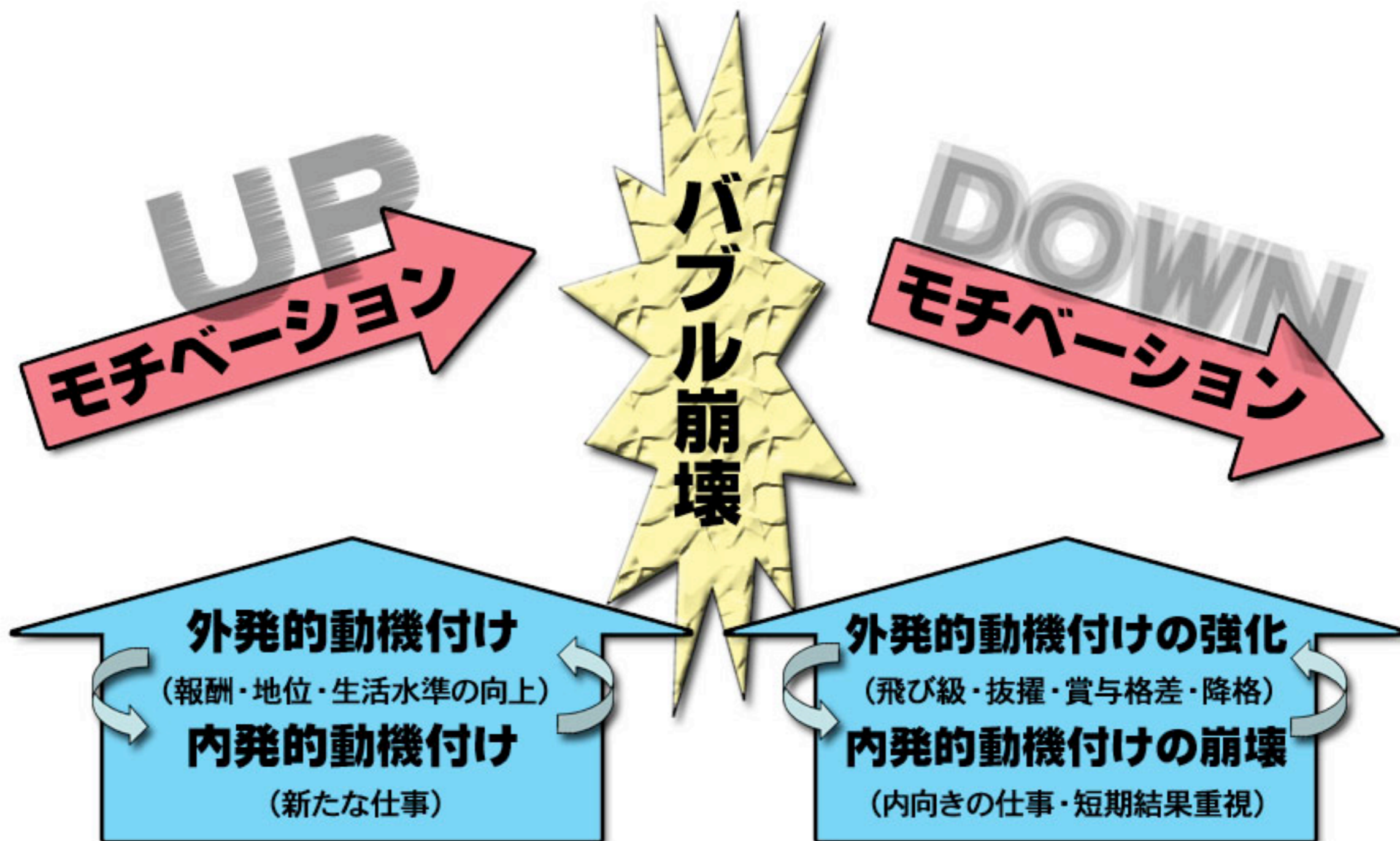
早朝会議!  
デッドライン!  
即断即決!  
残業禁止!

トリンプ18年連続・増収増益の  
秘密はここにあり!



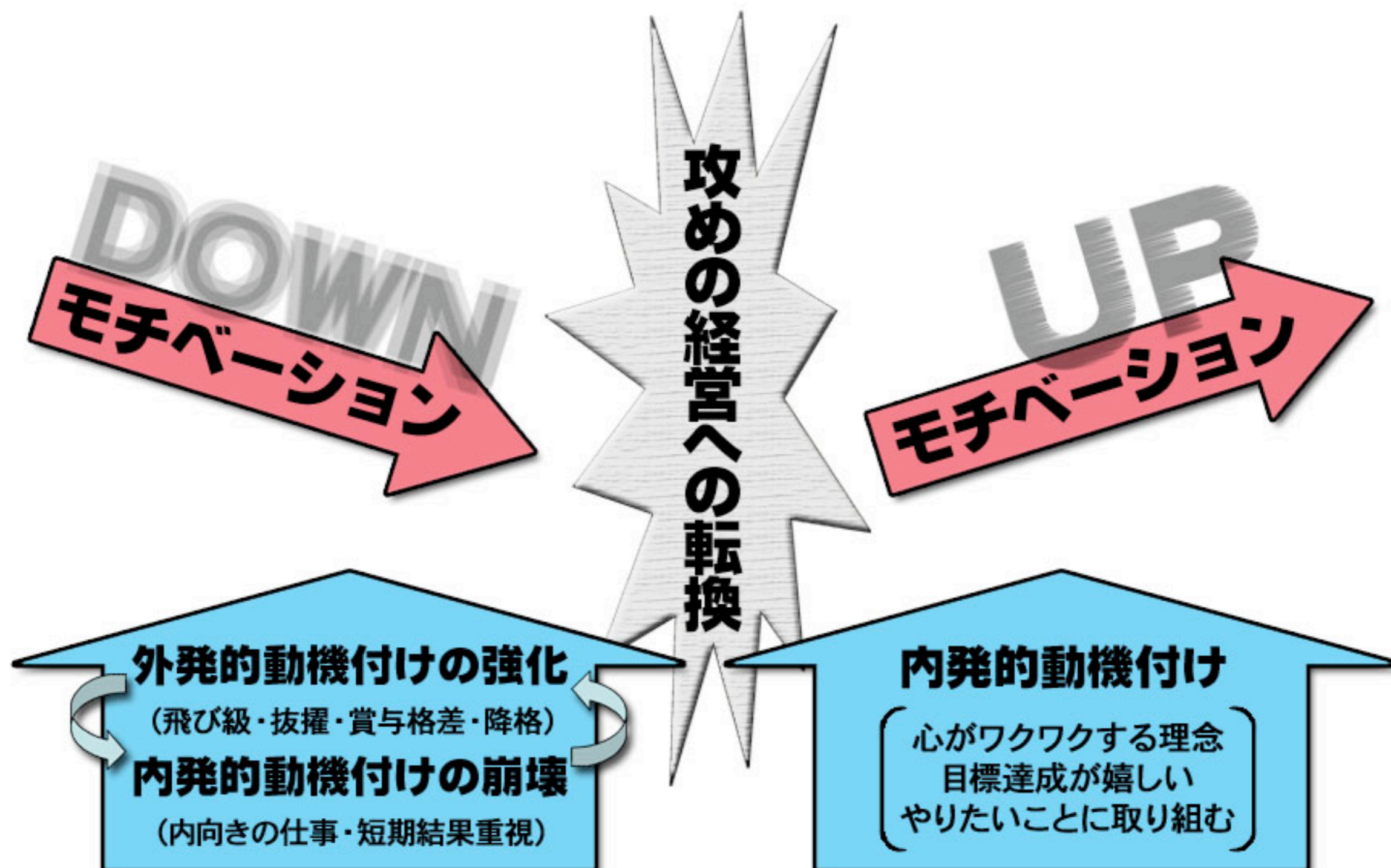
# 第3章 提言 1. トップがなすべきこと

(3) 新たな挑戦課題は内発的動機付け。キーワードは「自由と信頼」



# 第3章 提言 1. トップがなすべきこと

(3) 新たな挑戦課題は内発的動機付け。キーワードは「自由と信頼」



## 第3章 提言 1. トップがなすべきこと

(3) 新たな挑戦課題は内発的動機付け。キーワードは「自由と信頼」

### 「自由と信頼」による内発的動機付けを重視した経営



アメリカ・ゴア社では、新入社員の段階から全ての自由が与えられる。

会社の存続に影響を与えるレベルでないと自らが判断したら、誰にも相談することなく自分で全てを意思決定できる。

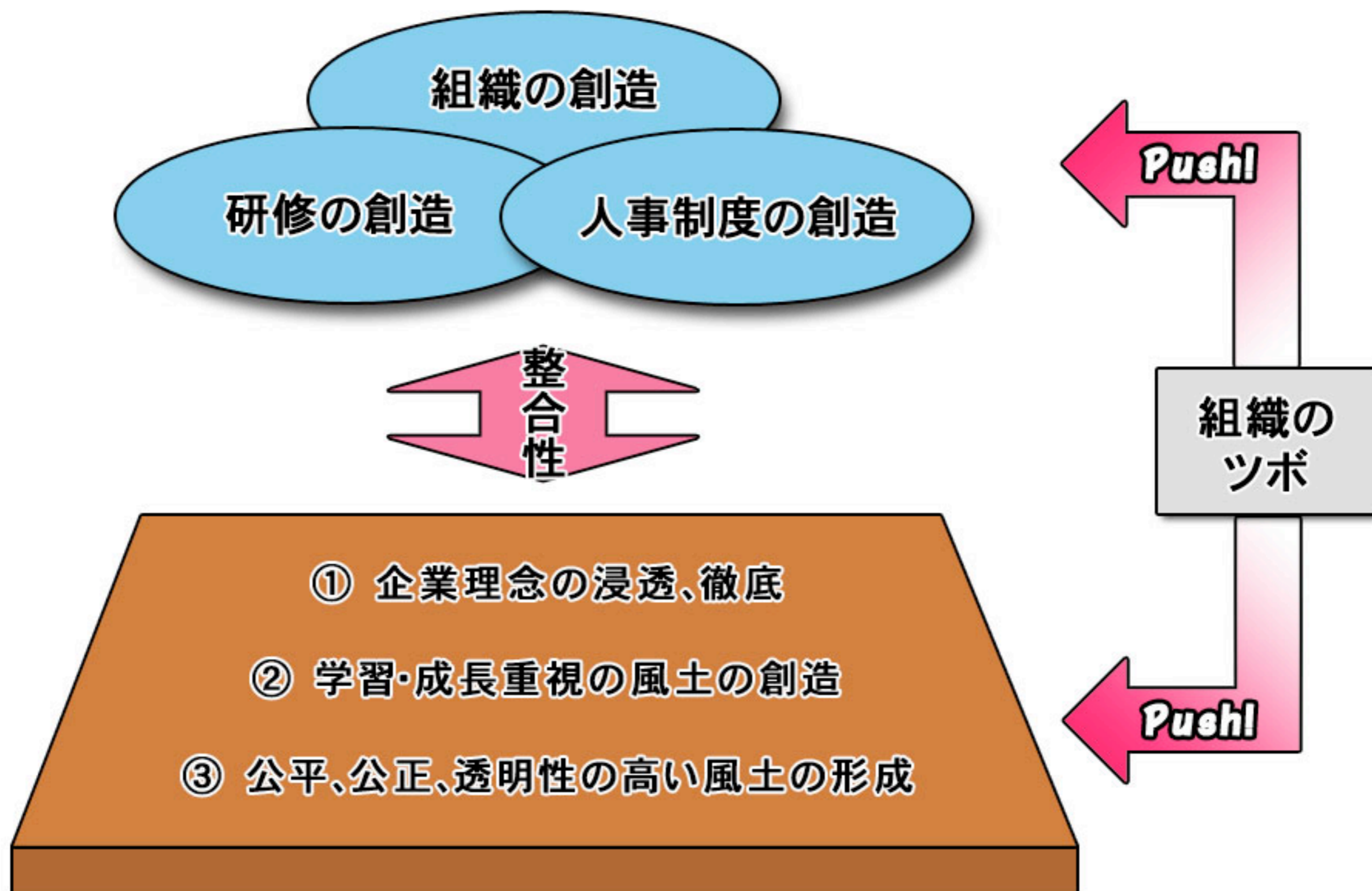
徹底した自由が与えられると同時に、組織の目標にそって自律的に行動することが強く求められる厳しい組織でもある。

右写真は「TIME」誌Bonus Section 2002年4月より

**TIME誌  
表紙**

# 第3章 提言 1. トップがなすべきこと

(2)第一には善き土台づくり。次に組織、人事、研修の見極め

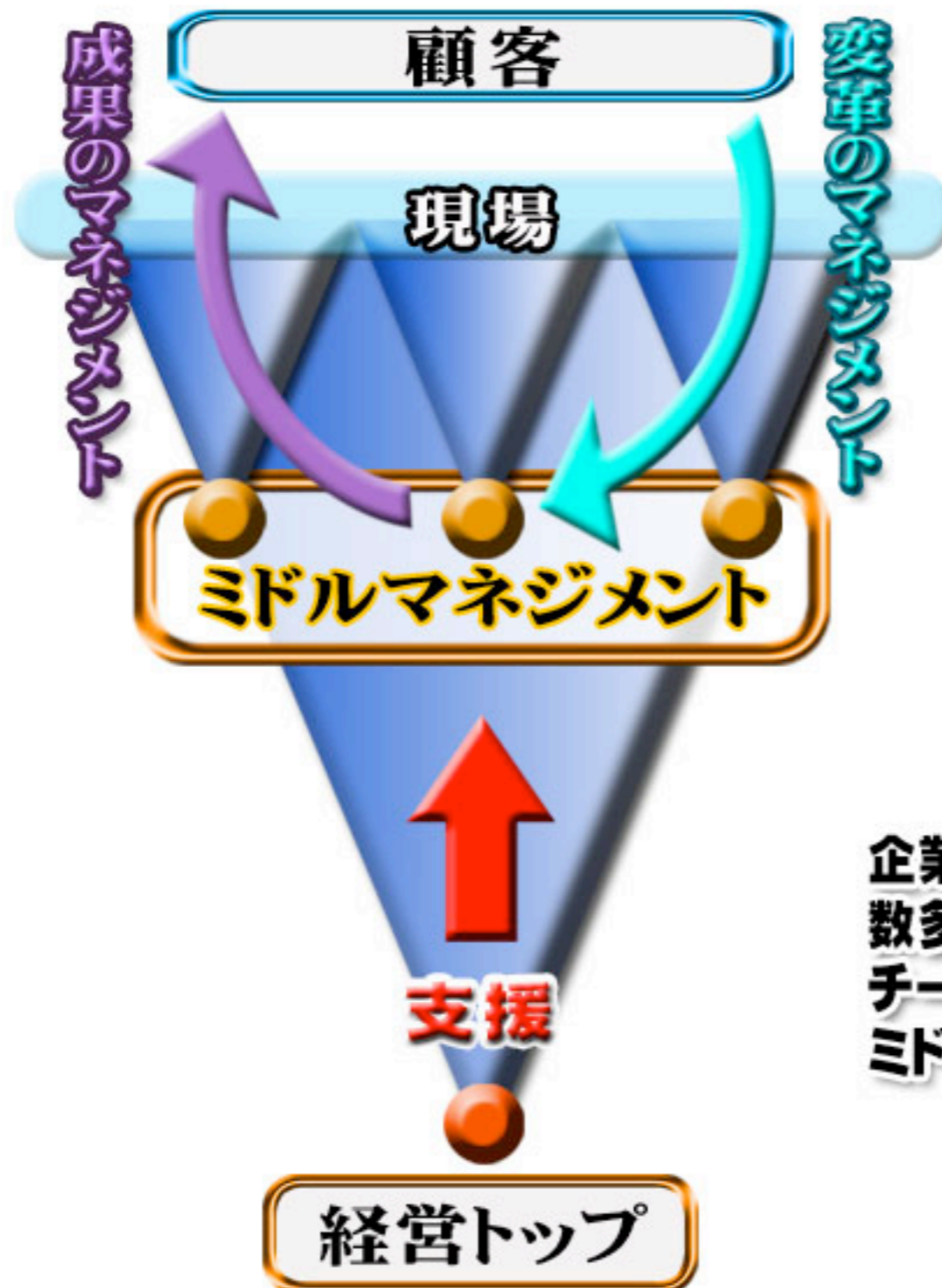


### 主張ポイント

- (1) チームの集合体組織へ
- (2) 連結器からチーム型組織の経営者へ
- (3) 仕事の面白さを動機付けに
- (4) 新しい働き方の提案  
～社内プロジェクトスタ制度～

# 第3章 提言 2. チーム型組織と新しい時代の働き方の創造

## (1) チームの集合体組織へ



**責任量一定の法則  
(ロジャーマーティン)**

意思決定の少数を少なくし  
一人ひとりの責任感を重く

企業組織は、現場レベルの少人数からなる  
数多くのプロジェクトチームの集合体となる。  
チームは小さな経営組織の機能を持ち、  
ミドルマネジメントはその経営者(CEO)となる。

# 第3章 提言 2. チーム型組織と新しい時代の働き方の創造

## (1) チームの集合体組織へ

### プロダクトアウト型



### HOWTODOの時代

### マーケットイン型



### コンセプトアウト型



### WHATTODOの時代

(野田稔教授提供の資料をもとに作成)

顧客との対話から次なる道のコンセプトを紡ぎだすためには、意思決定者は現場の息遣いを感じられるところに位置することが必要になり、チーム型組織へ移行するのである

### これからの時代のミドルの役割

1. 成果のマネジメント
2. 変革のマネジメント
3. 人材のマネジメント
4. 多様性のマネジメント
5. 社会的責任のマネジメント



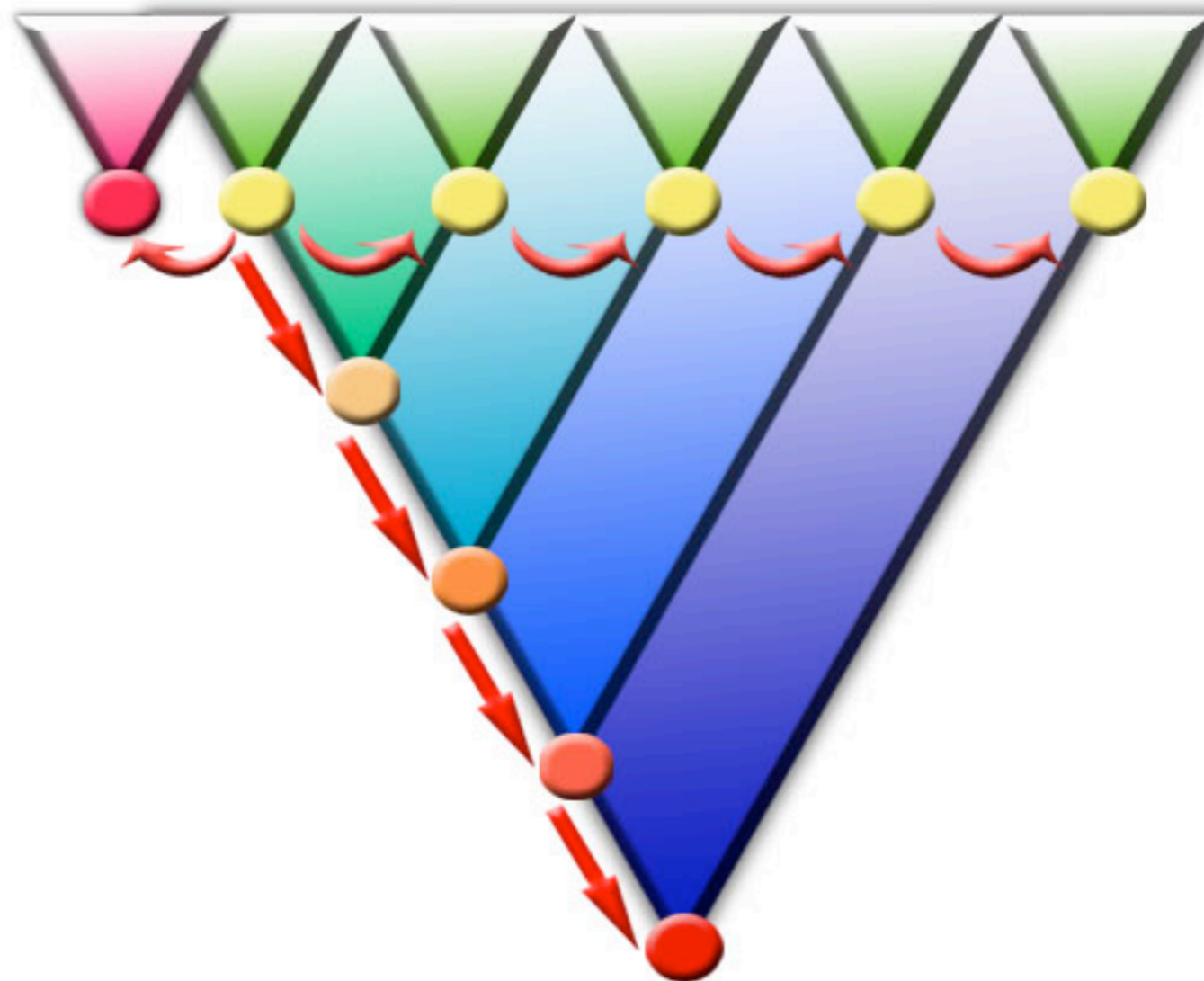
# 第3章 提言 2. チーム型組織と新しい時代の働き方の創造

## (4) 新しい働き方の提案 ~社内プロジェクトスタ制度~

### ミドルマネジメントのキャリアイメージ

社内プロジェクトスタ

ミニ経営チーム



経営トップ

## 第3章 提言 2. チーム型組織と新しい時代の働き方の創造

### (4) 新しい働き方の提案 ~社内プロジェクトスタ制度~

#### イタリアにおけるプロジェクトスタとは

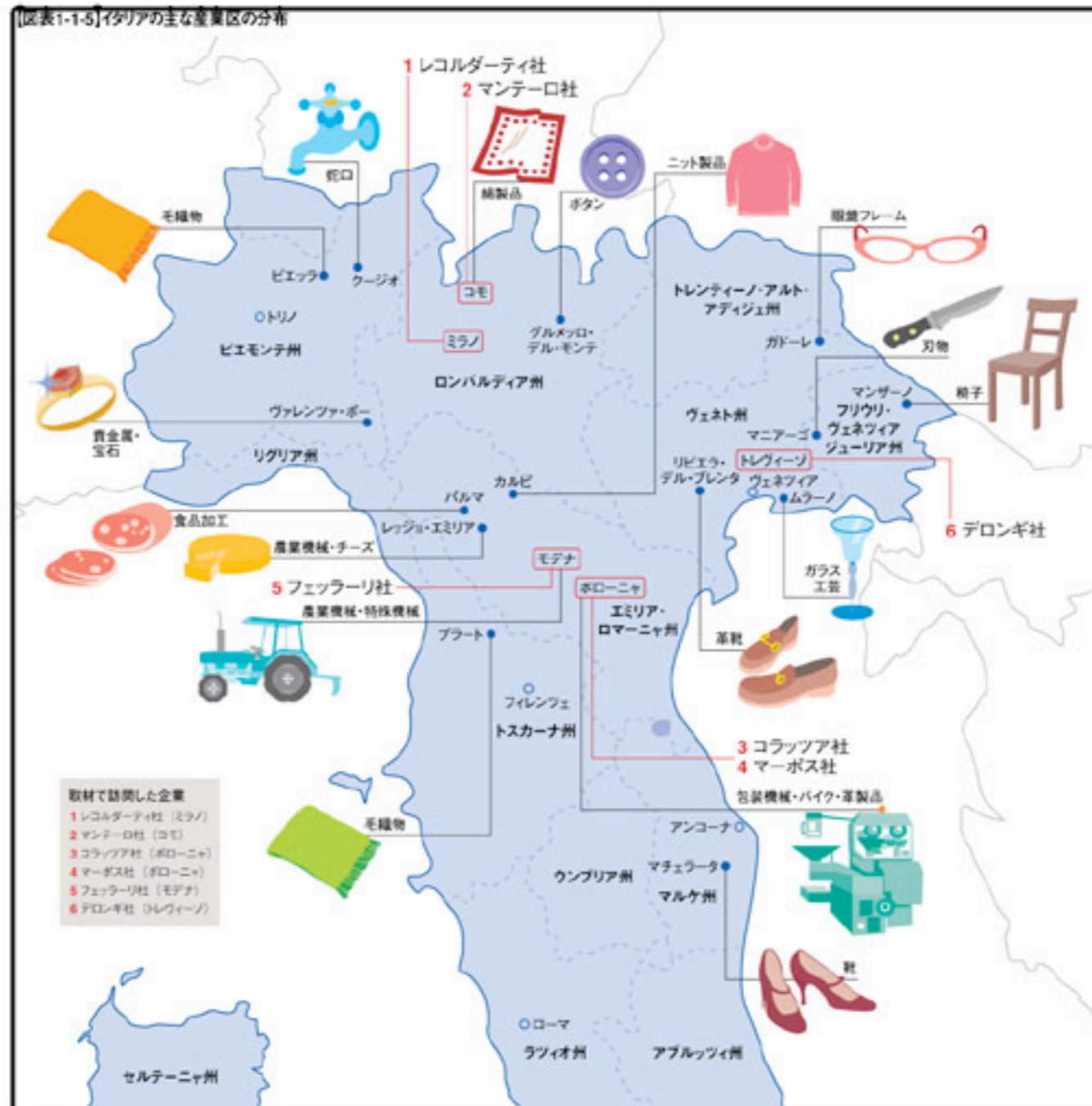
#### 独立系プロジェクトリーダー

- ・ 熟練技術者
- ・ 超多能工  
(企画開発～生産・販売・マーケティングまで)
- ・ 自らのアイデアをビジネス化
- ・ コンサルタント

# 第3章 提言 2. チーム型組織と新しい時代の働き方の創造

## (4) 新しい働き方の提案 ~社内プロジェクトスタ制度~

### イタリアにおけるプロジェクトスタとは



出典:リクルート Works誌 67号

## 第3章 提言 2. チーム型組織と新しい時代の働き方の創造

### (4) 新しい働き方の提案 ～社内プロジェクトスタ制度～

#### 日本における社内プロジェクトスタ制度の展開

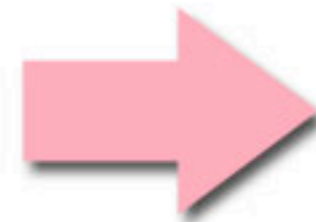
1. 社内プロジェクトスタ資格の策定
2. プロジェクトマネジメント能力、  
組織変革リーダーシップ能力の育成
3. ロールモデルづくり、社会認知の確立  
(社会への積極的発信)
4. 人材市場の確立、独立支援の仕組み構築

# 第3章 提言 2. チーム型組織と新しい時代の働き方の創造

## (4) 新しい働き方の提案 ~社内プロジェクトイスタ制度~

働く価値観の転換

人の上に  
立つ



面白い  
仕事をする

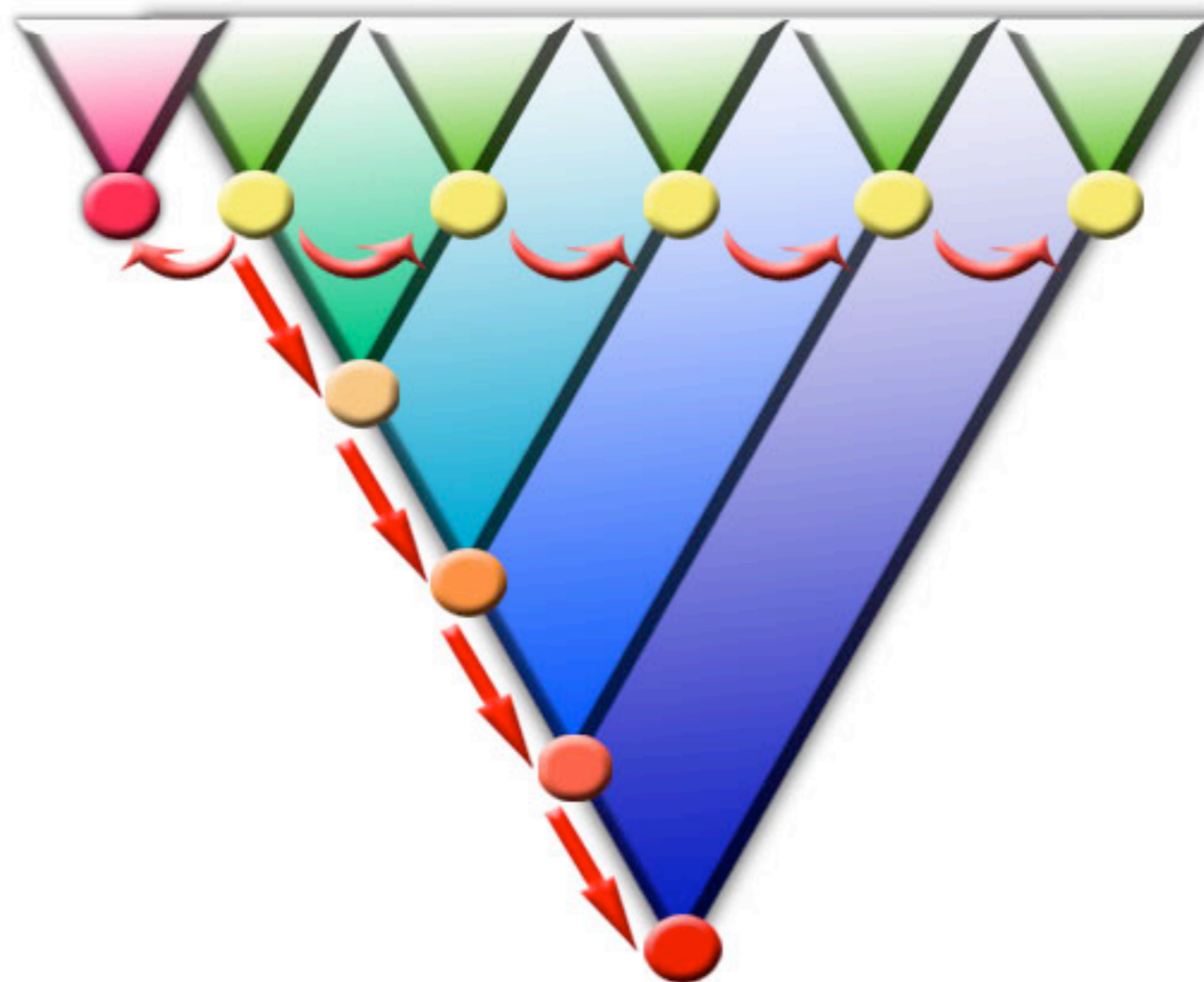
# 第3章 提言 2. チーム型組織と新しい時代の働き方の創造

## (4) 新しい働き方の提案 ~社内プロジェクトスタ制度~

### ミドルマネジメントのキャリアイメージ

社内プロジェクトスタ

ミニ経営チーム



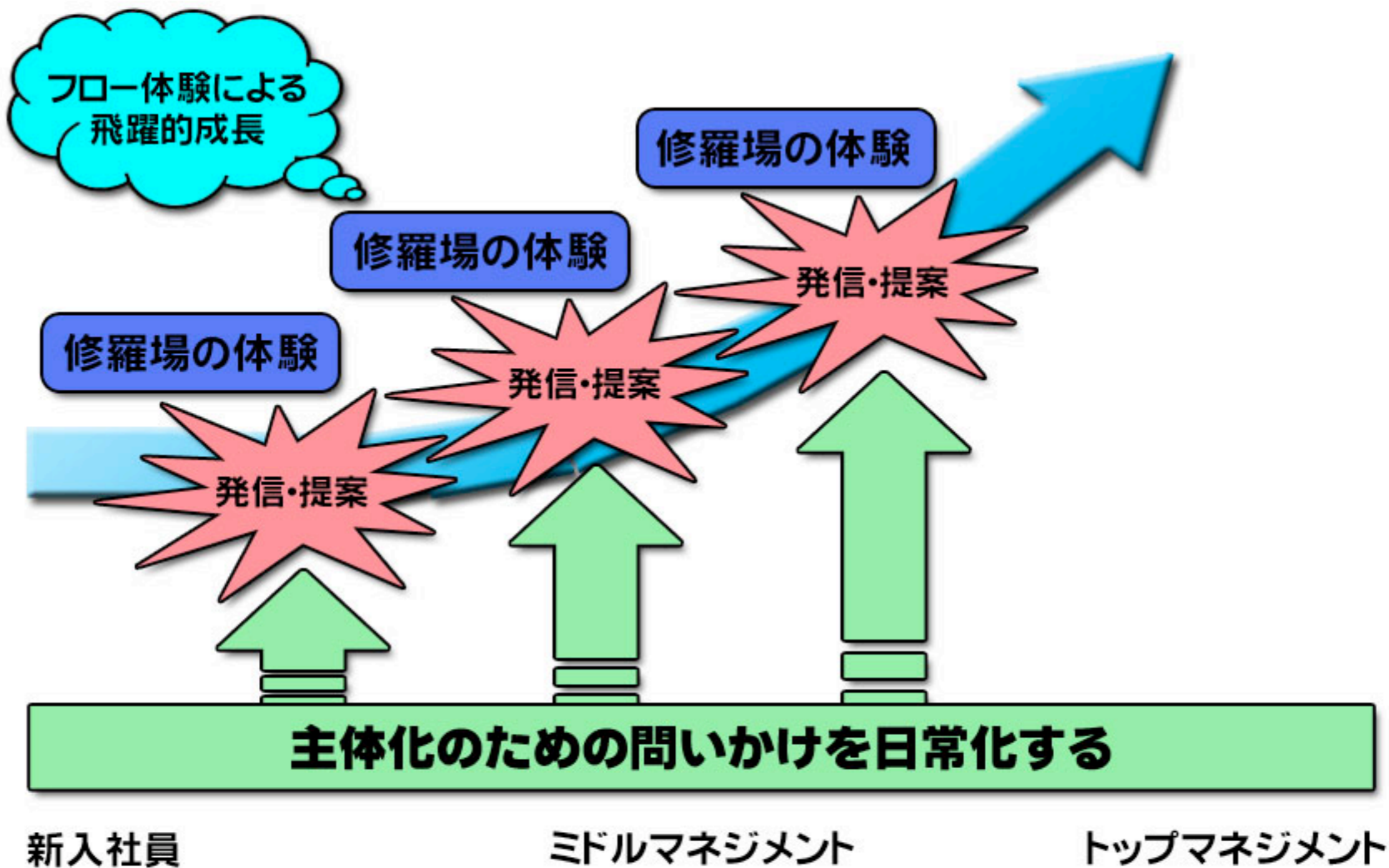
経営トップ

### 主張ポイント

- (1) 主体化していく仕組みを作りこむ
- (2) 係長制を復活させる
- (3) 気づきの研修で自信と誇りを持たせる
- (4) 短期結果主義から長期的成長を促す成果主義へ

# 第3章 提言 3. 育ちの場の提供

## (1) 主体化していく仕組みを作りこむ



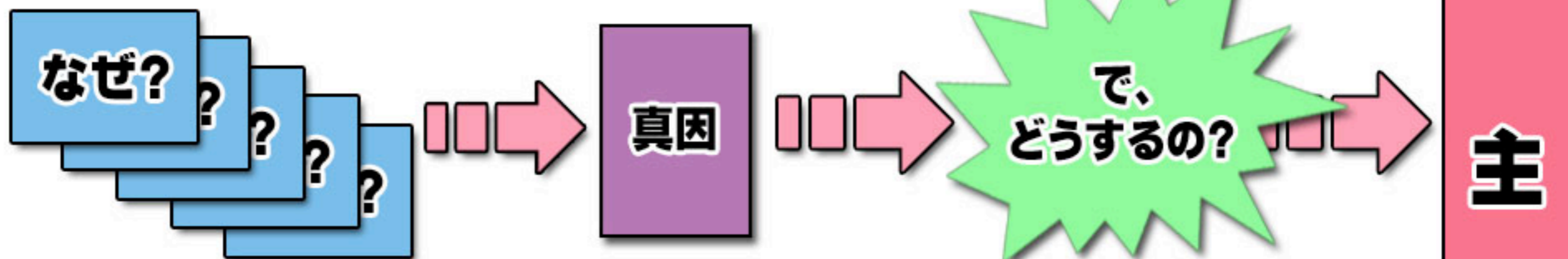


# 第3章 提言 3. 育ちの場の提供

## (1) 主体化していく仕組みを作りこむ

### 主体化のための日常的な問いの事例

#### A社の日常

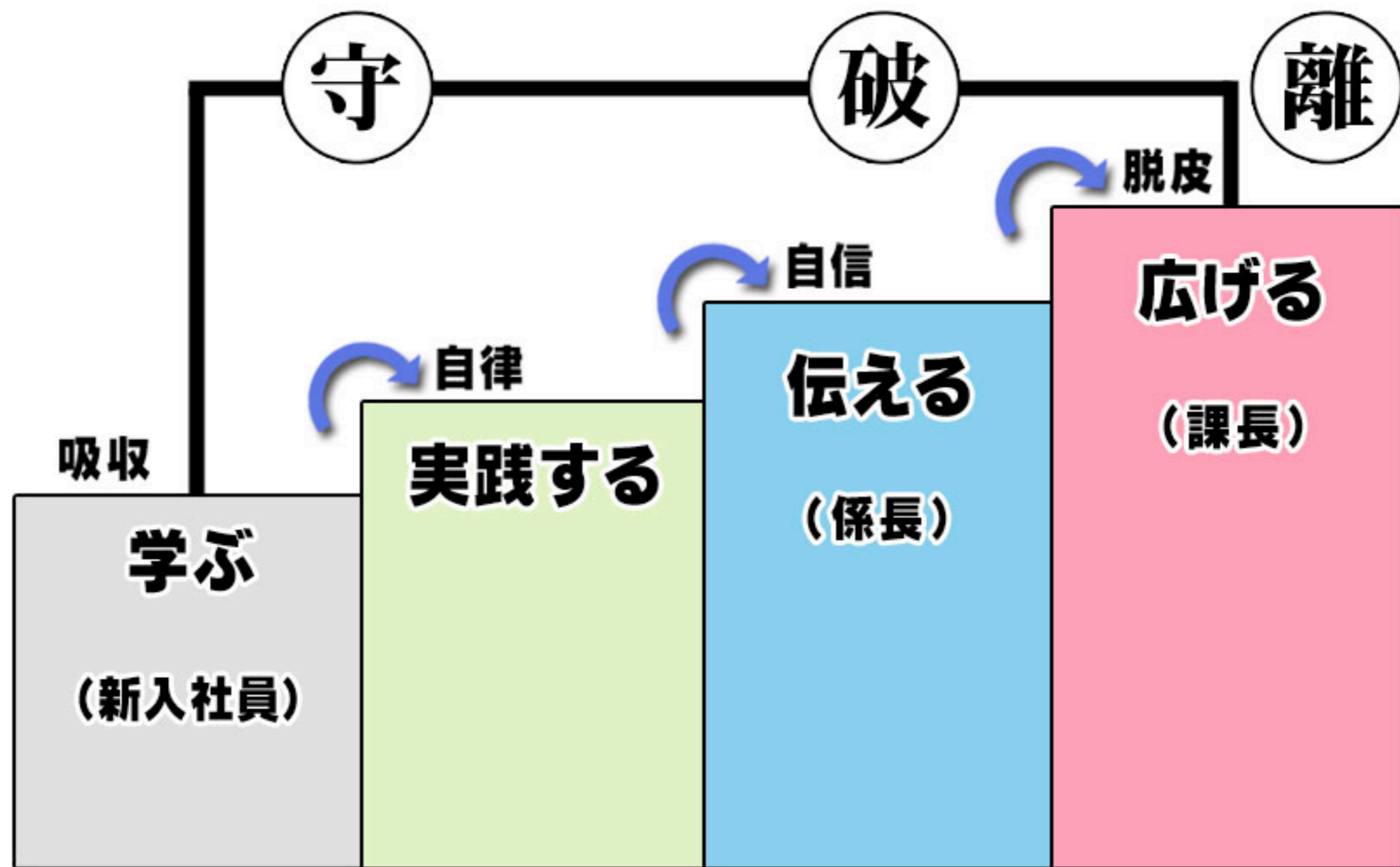


#### B社のルール



# 第3章 提言 3. 育ちの場の提供

## (2) 係長制を復活させる



「燃え立つ組織」(野田稔,ゴマブックス)より作成

# 第3章 提言 3. 育ちの場の提供

## (2) 係長制を復活させる ～ドイツの工業マイスターから学ぶ～

### Off JTから見習い、そして一人前へ

#### <Off JT>

◆ 資格等級 (M-2)  
管理者としての  
基礎を研修で学ぶ

#### <見習い>

◆ 資格等級 (M-1)  
課長を補佐する立場で  
管理者の仕事を現場で学ぶ

#### <一人前>

◆ 資格等級 (M)  
管理者としての任命を  
受けて課長の職務に就く

#### ドイツ・マイスターの事例

熟練工

自費参加

企業派遣

公的機関で  
管理の基本を  
学ぶ

(全日制で10ヶ月)

国家試験合格

マイスター資格取得

会社からの  
任命を待つ

名実ともにマイスター



## 第3章 提言 3. 育ちの場の提供

### (3) 気づきの研修で自信と誇りを持たせる

トップ企業4社のミドルマネジメント研修のオブザーブを実施  
(うち2社は受講生として参加)

- ・気づきがベースにあった

自分の経験を内省し、同時に他者の経験も疑似体験する

→ 自身の“偉業”に誇りや自信が持てる

自分とは何かを周囲の評価や自己分析に基づき探求する

→ むしろ長所を伸ばし、マネジメントスタイルを確立する

先輩が語りべとなって「伝説」や逸話を伝える

→ 創業者の精神や組織のDNAを再確認する

## 第3章 提言 3. 育ちの場の提供

### (4) 短期結果主義から長期的成長を促す成果主義へ

#### 1. 短期業績志向から長期業績へ…視点の変化

今期の業績100%評価から、  
今期の業績50%・将来の業績50%と配分を変える

#### 2. 決められたことをやりきる…行動の変化

目標数字はきちんと書くが評価はプロセスのみ  
プロセス100%・結果0%

※結果0%なんてありえない…短期結果主義の発想  
今こそ「自由と信頼」のマネジメントを

#### 3. 場に自ら立つ…チャレンジを尊ぶ

未知の課題へ果敢に挑戦するにはチャレンジを是とする  
風土作りと実践が大切である

※Take a Full Swing ... GE Can Miss a Swing or Two!

## 第4章 日本能率協会が取り組むこと

### 1. ミドル・イン・ミドルのための動機付けの「場」の開発

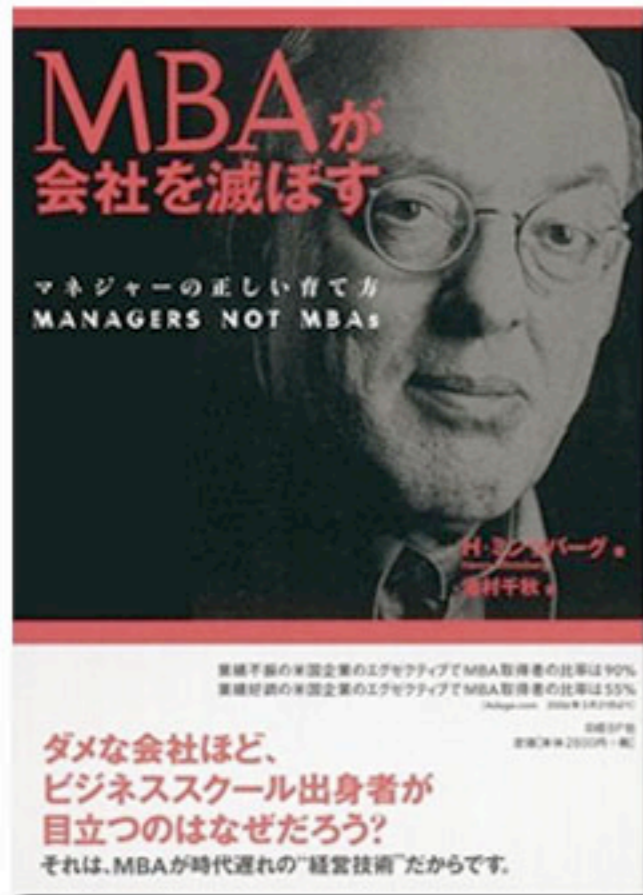
### 2. ミドル・イン・ミドルを見直すプロジェクト

- ・ トップクラスではないが、企業を支えるミドル・イン・ミドル
- ・ 彼ら彼女らこそ貴重な財産であり元気でなければならない

### 3. 3軸経営強化への研究継続

- ・ 残る軸である「現場」と「トップマネジメントチーム」についてもさらに研究提言を行う

# ミンツバーグ教授からのメッセージ



## ヘンリー・ミンツバーグ教授

カナダ・マギル大学経営大学院教授。世界的に著名な経営学の権威。

分析的な経営学と対峙して現実に立脚した実践的なマネジメントを提唱することで知られる。昨年和訳出版された「MBAが会社を滅ぼす」はこれまでの経営者育成のあり方に一石を投じて話題を呼んだ。

本提言の主張は、ミドルマネジメントが持つ本来の創造性やエネルギーを解放するための環境の創造にある。

そのためには「自由と信頼」をベースとした内発的動機付けを、いかに組織の理念や仕組みとするかがこれからの発展の鍵となる。