

組織力アップには中核となるミドル層（課長）の活用が必須ですが、適切な役割を設定せず、ミドル育成を怠れば、貴重な戦力が力を発揮しないだけでなく、組織を蝕む元凶になってしまいます。そこで、本稿ではトップダウンでもボトムアップでもない「ミドルアップダウン経営」を志向できるように、ミドル育成上の課題とその解決アプローチを紹介し、現状を打破し、事業を発展させるためにお役立てください。

ペネトラ・コンサルティング株式会社  
代表取締役

安澤 武郎

URL <http://penetra.jp/>

E-mail [yasuzawa@penetra.jp](mailto:yasuzawa@penetra.jp)

2015

11

November

## ミドルアップダウン経営で 素早い変化と突破力を 併せ持つ組織を構築する

**ミドル層・課長が  
抱える4つの症状**

ミドル層・課長（以下、ミドル）の活躍次第で組織の力は2倍にも3倍にもアップします。実際に組織変革プロジェクトを通じてミドルが変わり、売上が倍増した事例もあります。

当然、職場の雰囲気も変わります。新卒採用に苦労していた企業もミドルの変化で、学生の応募理由が「職場の雰囲気良かったから」に変わった事例もあります。

これらの企業に共通することは、変化前は「優秀な課長がいない」「人材不足だ」と、社員の資質を問題視していたことです。実は、企業側にミドルを育てるノウハウや環境がなかっただけで、貴重な人材をただ無駄にしていたのです。

さらに、頭打ちになったミドルは経営を批判し、社

内で負の影響を發揮します。ミドル育成に成功するためには、ミドルが直面する壁を知っておく必要があります。プレーヤー時には問題にならなかったこともマネージャーという立場になると問題になってくるのです。

次に、4つの症状を挙げてみます。

### ①部下の考えが 分からないで症

マネージャーになると成功の条件が変わります。プレーヤー時は「自分の成功」で充分でしたが、マネージャーは「他者の成功」が必要になります。至極当たり前のことですが、この違いに気がつかず「他者を成功させる方法」を研究していないマネージャーが多く存在します。

例えば、顧客に対する接し方と同じ丁寧さで部下に接することができれば、部

下の育成も活用も上手くいくと思われのですが、人間とは思議なもので、部下に対して気配りをしていないことが多いのです。

- ・ 部下の人間性
- ・ 部下の考え
- ・ 部下の状況

を注視し、考察していません。「自分と他者は違って当たり前」なのですが、そのようなマネージャーは遠くに目が向かず、自分が育てられた方法で部下を育てようとしてしまいます。

手をかけないといけない部下に手をかけなかったり、任せて後押しをすればいい部下にマイクロマネジメントを施したりといったミスアプローチが生じています。そして「最近の新人は努力しない」「最近の新人は言うことをきかない」と、部下批判をして才能を潰してしまいます。

人の特長や状況に合わせ

て育て方は変えないといけません。ミドル育成は求められている役割が変わったと認識させることからスタートします。

② 何度教えても

部下は学ばないで症

他者を成功させようとしたときに「何度指導をしても同じ失敗を繰り返し返される」と嘆いているマネージャーがいます。これにも原因があります。

プレーヤーであれば自分が、なぜ上手くできるのかを誰かに説明する必要はありません。しかし、他者に問題を認識させ教えていこうとする場合は、「事例」を使って具体的に示し、事例から導き出される学びを「教訓」として抜き出すことが必要になります。

例えば、部下から相談を受ける際、問題は示されるが解決案を本人が考えていないケースがあります。そ

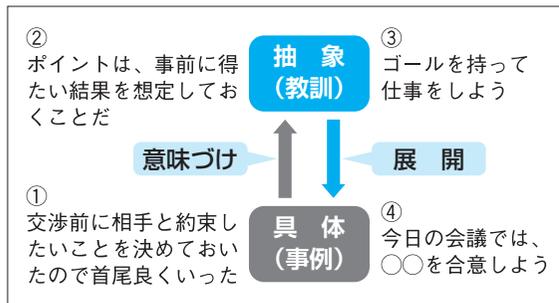
のようなときマネージャーは、「それで、君はどうしたいの？」と質問をして、具体的な解決策について考えを促すはずで

相談を受けるたびに何度も同じ質問をすれば、部下も質問されることを予測して、解決案を考えた上で相談をするようになるでしょう。とはいえ、ここまでたどり着くには、かなりの時間を要します。

であれば、「相談する際には、必ず自分の解決案を持つてくるように」という意味合い（教訓）を最初に示すことです。そうすれば、質問の意図（マネージャーの求めていること）を理解し、短時間で身につけることができます。

逆に、「ゴールを持つて仕事をしろ」と意味合いだけを示していても、「それがどういうことなのか」部下にはイメージできないかもしれません。イメージで

図1 教えるスキル（具体と抽象）



きないことは実行されません。部下が行動を起こせる水準で噛み砕いて、示す必要があります（図1）。

図1に示した「具体（事例）」と抽象（教訓）」の使い分けができないと、人を育てることが難しくなります。この思考スキルは反復訓練で誰しも身につけることができますが、意図して訓練していかないといつまでも身に付かない種類のスキルです。

③ 忙しいのに

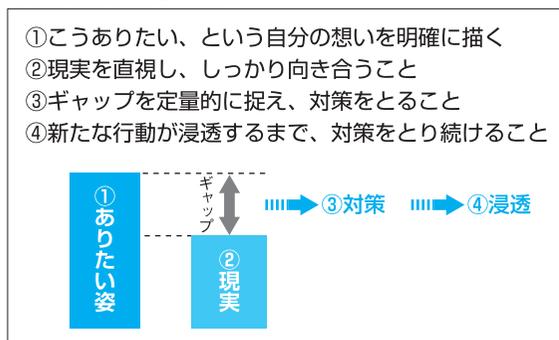
成果は上がらないで症

個を育てる力が身についただけではマネージャーとして成功できません。組織を動かす、適切な舵取りをするためには、仕事の進め方を身につける必要があります。「何から手をつけていいのかわからず」場当たり的な取り組みになり、「権限委譲」を履き違えて、「放任」になってしまい、成果を出せないマネージャーに必要な視点です。

マネジメントには基本的な進め方があり、図2のようになります。

言葉にしてしまうと、なんとなく理解している気になります。最初から適切な進め方ができる人は稀です。ビジョンの素描、現場の観察、課題の整理、施策立案、スケジューリングや行動への落とし込み、問題解決など、それぞれに必要な視点やコツがあります。

図2 「マネージ」の基本ステップ



それらを使える知識として身につけるにはOJTが有効です。これらの指導を受けたことがないマネージャーは、我流で非効率な仕事の進め方になっていくということです。

④ 想定内の成果しか

出ないで症

前述の3つの課題をクリアすると、そこその成果を出せるようになります。そのようなマネージャー

が、もう一段の飛躍をとげる上で壁になつてくるのが「部下を自分の枠にはめ過ぎる」ことです。

マネジメントを管理（部下のコントロール）という狭義で捉えていたり、自分の考えが優れているという自信が原因であったり、その理由は様々ですが、この症状の特徴は「マネージャーが問題だと思っていない（むしろ、それがいいと思っている）」ことです。

チームメンバーが自らの役割範囲を認識した上で、それを広げようと挑戦するようになったときの組織のパワーには凄まじいものがあります。そのエネルギーは、経験した人間しか味わうことができません。

その経験のないマネージャーは、単にチームをコントロールできていないことに満足感を覚えます。

自分の意見に固執し、部下の意見を否定する頻度が

増えれば、部下は上司の考えを読み、それに合わせるような提案しなくなりていきます。中には、意見を言うことを諦めて与えられた仕事だけをこなすようになりま。成果はそこそこ出るかもしれませんが、組織の雰囲気は暗くなりま

す。上司には面と向かって文句は言えませんが、影で不平不満が語り聞かれている状態になると、立て直しには時間がかかります。

### ミドルの課題解決 3つのアプローチ

「企業とはこういうものがある」「うちの会社の社風文化はこうだ」ミドル世代ともなれば、当然、固定観念も強くなっています。また、活躍できていないミドルは自分自身に対しても、「私はこの程度の人間」という諦念を持つようになり

ます。

彼らに対して、ビジネス書に書かれているような内容を説いたところで効果は望めません。「体感から変えていく」アプローチが必要になってきます。

そこで、3つのアプローチを紹介します。

#### ①クイック・リザルト

「今まで出来なかったことを成功させる」アプローチです。

具体的には、提出物の期限をなかなか守れなかったチームの全員が1カ月間100%期限厳守に成功、必要活動量がなかなか確保できていないチームの全員が大幅に平均値をクリアなど、身近なビジネス課題を解決して成功体験を積みませます。

簡単なテーマで構わないので「達成したときに成功体験として価値を感じられる」内容を必ず設定してください。成功すれば「しつ

かりマネジメントをすれば不可能だと思っていたことも実現できそうだ」という意欲につながります。そして、次の3点にも注意しましょう。

1つ目は、部下の協力を得ないと達成できない、及びマネージの基本ステップに沿ってチームで取り組まないで成功しないテーマを選択することです。特に前記した、「忙しいくせに成果は上がらないで症」「想定内の成果しか出ないで症」の症状が出ているマネージャーに、課題を認識させるときに有効です。

2つ目は、達成基準を厳格に定めることです。基準を「酒は1日1杯まで」としても、人間とは「明日飲まなければ、今日は2杯まで飲める」とついつい妥協します。達成したかどうか曖昧になれば成功体験にはなりません。最初から妥協を許さない厳格な基準設

定が必要になります。

3つ目は、必ず達成することです。負け癖が付いているマネージャーがこの取り組みに失敗すると、負け癖が強化されます。取り組むからには、必ず達成させるという決意をもって臨むことが必要になります。だからといって目標を下げては意味がありません。日々の部下への関与やチームでの創意工夫を通じて達成させるのです。本来のマネジメントと同じですが、一緒に取り組んであげることが必要になります。

#### ②ファクト・

##### ファイディング

「見えていなかったものを見せてみる」アプローチです。

例えば、「会議風景をビデオ撮影しチームメンバーで見直す」「チームメンバーの認識を確認するためのアンケートを実施」「現物



マネジメントの流れに沿って、日常業務で使用している道具（帳票）とその使い方を整理する。マネージャーが自身の姿を省みて、変えるべきことを特定できる。

図3 ファクト・ファインディング（サンプル）

帳票とその使われ方を整理してマネジメントの流れを可視化する（図3）など手法があります。データ分析で行動を数値化してみるのも一つの方法です。

- ・会議風景を見ると、マネージャーが9割方話しており、部下は意見をほとんど述べていない（肩間には皺がより、思考を巡らせているようにも見える）。

謝している」と考えていたマネージャー、一方の部下は「上司が高圧的で嫌だ」と考えていた。

- ・「部下は忙しくて時間がない」と主張する上司のマネージャー。その部下の時間の使い方を定量的に計測すると、1日2時間ほど、待ち時間などを理由に仕事をしていなかった。

など、マネージャーが「自分中心で改善可能」と感じられる事実を見つけることがポイントです。

注意点としては「必ずしもマネージャーは事実を見たいと思っていない」ことです。事実を直視するには痛みが伴います。自分のダメな姿を鏡に映すようなものなのです。一緒に問題に向き合いマネージャーを責めない姿勢が大切です。

③ コリグ・イフェクト

「同僚の変化によって認識

を変える」アプローチです。人は「全く関係のない人との違い」は気になりませんが、「身近な人との違い」はとても気になります。

例としては、プロ野球選手が何億円もの報酬をもらっていても気にしている人は少ないと思います。

しかし、同期入社と同僚のボーナスが自分より高いかどうかは、大いに気になるものです。同様に、今まで自分と同じだと思っていた隣の人間が、壁を破り成果を出せるようになったという事実は、周囲の人間に火をつけます。

このような良い連鎖を生み出すためにも、マネージャーが互いのマネジメント手法について、意見交換をする場を持つことが有効です。その場は単発で開催するのではなく、定期的に継続開催することがポイントです。

次までに克服すべき課題

を決め、「今までと何を変えたのか」「なぜ、うまくいったのか」を考察して、理解を深めていくことで変化の起点となる人が現れてきます。

以上、3つのアプローチを紹介しましたが、最初にやるべきことはミドルの視線を上げることです。

例えば、「マネージャーとは何のためになるものか」という出発点を、ミドル自ら語るのでしょうか？

筆者もコンサルタントとして早くプロジェクトマネージャーになりたかったのですが、その理由は「自分の裁量で仕事をデザインし進めることができる」からです。当然、業務の難易度も責任も大きくなりますが、それに見合う報酬が仕事そのものにあります。この原点に立ち返ることができたとき、ミドルは力を発揮するようになります。

高度成長期は明確な方針のもと、全員が一致団結するトップダウン経営が力を発揮しましたが、長らくトップダウン経営のもとで過ごす現場が思考停止に陥る現象が生まれました。

それでは変化に対応できないことから、フラット型の組織やボトムアップ経営への転換が図られるトレンドがありました。しかし、協働する力が欠けて組織の強さにつながらないケースも多く、良い結果は生まれていません。

今の時代に最も強いスタイルは、「ミドルアップダウン型」です。機動力の高いユニットで構成された組織は、素早い変化と突破力を併せ持った組織形態になります。ミドルの存在価値に目を向け、活力ある組織構築に取り組み企業が増えることを願っています。

まとめ