

「部長」クラスが率先し、ミドルマネジャーの在り方を自己変革していくことがキーポイント

野口正明
のぐち まさあき

(株)スコラ・コンサルティング いい会社づくり戦略経営ラボ プロセスデザイナー

集計結果から読み取れるポイント

短期業績につながる役割の実践度合いが高い[図表1]

管理者として与えられた役割の実践度合いを見ると、5分野のうち、比較的短期の業績とつながりの強い要素の「経営方針」(役職合計の「十分に実践」+「ほぼ実践」の平均=67.1%)や「業績向上」(同70.0%)が、中長期的な業績とつながりの強い要素の「変革」(同58.9%)、「人材育成」(同51.3%)、「風土形成」(同60.3%)よりも高く出ている。

多くの企業が業績低迷の中で、とにかく当面の業績を上げることに力点を置かざるを得ないことが、現場を担うミドルマネジャーの実践に色濃く表れている結果ではないか。

戦略的思考力と組織変革力が大きな課題

[図表5]

業務遂行上重要と考えている能力・スキル・知識では「戦略的に物事を考える能力」(役職合計で49.2%)、現時点での自分の強みと考えているものでは「情報を収集し、適切に処理する能力」(同49.8%)、今後身に付けたいものとしては「組織を変革する能力」(同47.2%)がトップとなった。

このうち、「戦略的に物事を考える能力」を現在の強みとしているのは36.9%であり、重要という認識と10ポイント以上の差がある。また、「組織を変革する能力」は、現在の強みと認識しているのは23.9%と、今後身に付けたい能力としての認識と20ポイント以上の差がある。

これらの戦略的思考力と組織変革力については、現実に強みとしている割合と大きく乖離しており、ミドルマネジャーの大きな課題といえるだろう。

部長クラスは戦略的思考力・構想力よりも実務的能力を重視[図表2、6]

本集計結果では、ミドルマネジャーを「部長」「課長」「係長」の三つに分類して集計しているため、続いて階層間で特徴的な違いに触れる。ここでは、後述する理由から部長クラスと課長クラスを重点的に比較してみたい。

部長クラスのミドルマネジャーとしての役割実践度合いでは、「変革」の分野に属するすべての項目について、課長クラスを上回るものが一つもない(同等もしくは下回っている)。また、「人材育成」と「風土形成」の分野でも、課長クラスを大きく上回る項目は見当たらない。本来、部長としてより上位の視点から、中長期的な業績向上につながる分野での実践がもっと必要ではないだろうか。

一方、業務遂行上重要と考えている能力・スキル・知識については、「状況の変化に柔軟に対応する能力」が部長：課長=52.4%：42.7%、「部門・職場単位を管理する能力」が同49.5%：40.8%と、部長クラスが10ポイント弱上回っている。しかし、「戦略的に物事を考える能力」(同56.3%：59.2%)や「職場の構想(ミッションやビジョン)を描く能力」(同54.4%：58.3%)では、逆に課長クラスをやや下回る。本来であれば、組織の将来の舵取りを担うべき部長クラスこそ、後者の能力がより重要視されるべきではないかと思われる。

部長クラスの自己変革/解放こそ

最優先の課題

本集計結果から、ミドルマネジャー育成の方向性を考察するに当たり、私はあえて「部長」に焦点を絞って論じることにはしたい。育

成という観点からすれば、経験や知識が豊富な部長は、常識的には育成の対象にはなりにくいはずだ。

しかし、今回の結果から読み取れるいくつかのポイントは、私自身がコンサルティングの現場を通して最近実感していることともかなり符合するものであった。

世の中の部長は、経営から至上命題とされた「今日の業績」を確保するために「状況の変化に柔軟に対応」し、管轄する組織をしっかり「管理」することによりかなりの精力をつぎ込んでいる。その反面、未来への大きな環境変化の潮流を、「戦略的」な視点から洞察し、従来のやり方にとらわれず、ありたい事業や組織の姿に向けて大胆に「変革」していくという「明日の準備」にはほとんど手が付けられずにいる。

日本企業が陥っている閉塞^{へいそく}状況を打ち破るキーは、部長クラスが率先して「ミドルマネジャーとしての在り方」を自ら変革していくことにあると私は考えている。それには過去の成功体験や常識に縛られた自身の解放がまず必要ではないか。その方向性を提案したい。

自分自身で組織の提供価値を考えてみる

組織の中長期的な業績向上には、目の前の業務を効率的に行うための問題解決を続けるだけでは難しい。自組織が誰にどんな価値を提供しているのか"といった根本的なことを原点に帰ってあらためて考え、ほかとは違う競争優位の源泉がどこにあるのかを徹底的に自らに問うてみることから始めたらどうだろうか。

日頃どっぷり浸かっている HOW (手段、方法) を真っ先に考え、PDCAをひたすら回す" サイクルから少し離れ、WHAT (何をすべきか) に向き合うことが、いま求められ

ている。このような問いを日常的に考え、真正面からきちんと答えられる部長に、私はこれまでほとんどお目にかかったことがない。

それをメンバーに発信して、対話してみる

で自ら考えたことを、自組織のメンバーに投げ掛けてみる。必ずしも理路整然としたものである必要はない。むしろ曖昧^{あいまい}な部分も含んだほうがいい。誰にも答えの見えない時代なのだから、答えとしてではなく、あくまでも仮説として伝えて、そこからメンバーの意見も引き出し、対話につなげてはどうか。

今回の調査結果からミドルマネジャーの「人材育成」実践が十分でないことが見えたが、だからといって、メンバーの短期的な目標設定や課題解決により時間を掛け、研修に行かせたとしても、彼らの将来に直結する本質的な育成にはつながりにくくなっている。部長ならではの育成アプローチがあるはずだ。

試行錯誤しながら「明日の準備」を実践する

メンバーと事業や組織のありたい姿について、本質的な対話を通して、新たな方向性が見えてきたら、その具体化についても検討を進め、まずは小さなことでも従来とは質的に違うことを実践してみる。このプロセスは基本的に試行錯誤であり、失敗をうまく活かしながら最適解を見つけていくしかない。

「今日の業績」の確保ももちろん疎^{おろそ}かにはできないので、こうした「明日の準備」を単純にプラスすることは難しいだろう。しかし、従来の業務のうち必須ではない一部をやらないことに決める等して、「明日の準備」に手を付けなければギリ貧になるのを待つしかない。

日本企業復活のキーは、部長の自己変革 / 解放である！