



# ミドル・マネジャーの役割

企業経営漫談士 岡野実空

いまの日本に不足している対話や会話のテーマのひとつは、さまざまな分野に関わる自分の「役割」論。政治、経済、社会が激変し、その大きな要因である技術が急速に進歩する中、それは「マネジメント」においても例外ではありません。ところが多くの組織では、いまだにほとんどの要素が過去の延長線上にあるという前提でその議論がなされず、今日に至る長い停滞の主因となっています。

その状況を少しでも打破するために、このシリーズの別コラムに書いたミドル・マネジャーの役割を、今回は『三共』(共創、共鳴、共育)に集約し、今後の皆さんの応援歌にしたいと思います。

## 役割1: 「戦略」の『共創』

このコラムにしばしばご登場願う故ドラッカー氏。彼のいう「マネジメント」は、投入した経営資源の総和よりも大きなものを生み出す生産体を創造すること。また「マネジャー」の役割とは、事業・人と仕事・社会的責任の3つのマネジメントの遂行。しかもそれはいまだけでなく、将来に必要とされるものも調和させるという難題です。

本来、そのために「戦略」を立案し、実現に向けて組織に働きかけ、結果に責任をもつのは経営者。ところがいまの我が国において、一部のオーナーを除き、そんな経営者は絶滅危惧種。そのため企業の心あるミドルたちは、ないものねだりを諦め、その多くの過程を代行せざるをえないのが実情です。

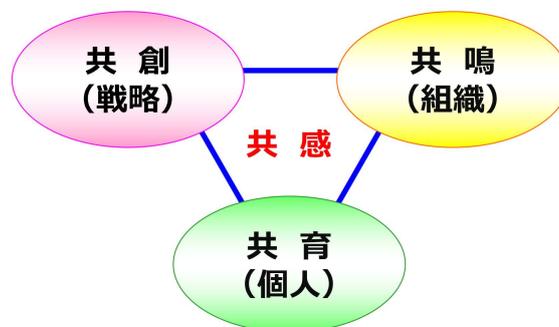
しかし「戦略ミドル」と呼ばれた先輩たちと決定的に異なるのは、いま皆さんが置かれている経営環境。情報化、システム化、グローバル化の進展によって、経営が非常に複雑化し、どんな才人も個人での対応は不可能になっています。いまそれに代わるものは、「MVP」ミドル集団。故・平尾誠二氏のいう、ミッション・ビジョン・パッションを共有する、ミドルの自発的な戦略『共創』集団です。

## 役割2: 「組織」の『共鳴』

策定された戦略を実行する過程において、その分業、協業のために必要な「組織」。その機能を左右するのはメンバーの「やる気」。実行途中に現れるさまざまな障害を乗り越え、目標に到達するには、MVP への『共鳴』による、多くのメンバーの高い「モチベーション」が欠かせません。

それに関する究極の訓話は、私が最も尊敬する経営者、養食(現・三菱食品)の元トップ・広田正氏の新任課長向けのもの。「皆さんは10人をやる気にできるので課長になりました。50人をやる気にできる方は次に部長をお願いします。さらに100人を相手にできる方は本部長です。そして全社員をやる気にできる方には社長をお願いします。」

KM 2-20 ミドル・マネジャーの役割



## 役割3: 「個人」の『共育』

しかしせっかく「やる気」が高まっても、メンバーの能力が伴わなければ、結局「戦略」は絵に描いた餅。このためミドルの役割は最終的に、戦略に関わるメンバーの「育成」に行き着きます。

ところが、そのための「知識」や「能力」は多種多様。したがって、まずはその「棚卸し」が起点になります。続いては、メンバーによる分担と習得目標の設定。その多くはこれまで社内に蓄積がなく、外部から容易に入手できるものではないので、努力を伴う「自学」が基本にならざるをえません。

そのときミドルは、学習時間の確保や費用の支援とともに、メンバーが担当する各テーマについて自らも学び、こまめな「対話」によって、個々の内容の充実と習得の確認に努めなければなりません。組織メンバーと共に自分も育つ、この過程は私たちMCNが推進する『共育』そのものです。

以上のように、現代のミドル・マネジャーの役割は、戦略の『共創』に始まる、組織メンバーとの『共鳴』と『共育』の『三共』。またそのために皆さんが磨かねばならないのは、3つの要となる『共感』という人間力なのです。

2019年8月8日(初出平成30年7月9日) 実空