



MCN経営漫談コラム「三々な経営」シリーズ 2-21(改)

## ミドル・マネジャーの意識と行動

企業経営漫談士 岡野実空

前回のコラムでは、ミドル・マネジャーの役割を『三共』(共創、共鳴、共育)に集約し、その要として『共感』の意義を確認しました。しかしそれを高めるために絶えず自学し、さらに仲間と研究会を開いているのは、ミドルのほんの一部。大半のマネジャーは黙々と担当業務をこなし、会社が用意した教育を受け、唯々諾々と日々を送っているだけです。  
貴社、危うし！日本、危うし！

今回の101号は、個人および企業が激動の時代を生き抜くために、その中心となるミドルが持ち続けなければならない3つの『意識』と、それを『行動』に結びつけるポイントを確認します。

### 意識1：「危機」意識

2011年3月11日、多大な犠牲と引き換えに、私たちが実感した、「明日は今日の延長線上にあるとは限らない」という現実。すでに経営の分野では、1977年に経営の神様・松下幸之助氏から25段跳びでバトンを受け、松下電器産業(現パナソニック)のトップになった、故・山下俊彦氏の口癖として知られていました。ところがあるうことか、その後同社で延々と繰り広げられたのは、それを全社に浸透させるべき経営層のドロドロとした権力闘争。

しかしそのために起きた経営危機に際し、皮肉にも彼らが半面教師となって「危機」意識が浸透し、最終的には現場の奮闘が会社を救ったのです。それは創業者の肝煎りで社員育成をつねに優先順位トップに位置づけ、『徹底』していた同社だからこそ。ふつうの大企業なら、恐らく今年3月に創業100年を迎えることはできなかったでしょう。

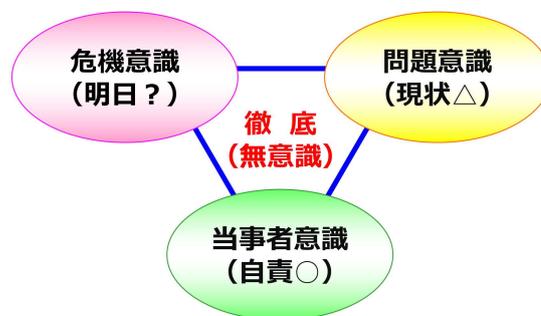
### 意識2：「問題」意識

「危機」意識を実際の行動に結びつけるのは「問題」意識。決して現状に満足せず、つねに「解決すべきことがら」を「発見」という貪欲な心構えです。それは全社を跨ぐ「横串」と、担当する組織に向けた自分なりの「縦串」のタテヨコ合わせ技。

因みに、ヨコの代表は「顧客第一」。しかし多くの企業でその標語が掲げられながら、ほとんどはそれが二の次という実情を見ると、それが『徹底』されていないのが真の「問題」であることは明らかです。またタテの代表は、学習や経験をつうじた各自の「強み」ですが、大半の企業のミドルはそれを自覚しておらず、他人にも説明できません。このことは、各社の教育が、「発生」しがちな諸問題に焦点を絞り、その対処に向け、個人や組織の弱点補強のみに終始していることを浮き彫りにしています。

いずれにせよ、ミドルの「問題」意識をより高い水準で機能させるためには、全社共通の「行動指針」という「横串」に加え、各自

### KM 2-21 ミドル・マネジャーの意識と行動



の個性という「強み」を「縦串」として、問題の「発見」を現場で『徹底』できるか否か、にかかっているのです。

### 意識3：「当事者」意識

危機意識や問題意識は一定水準ながら、多くのマネジャーがその先の行動に移らない最大の原因は、「当事者」意識の欠如。自分が関わらなくても、「誰かが何とかするだろう」という意識の伝染は、「他責化」という大企業病を蔓延させます。またシステム化が進んだいま、ちょっとした問題があちこちに飛び火し、他の要因とさまざまに絡み合っ、あっという間に各社の「炎上」を招いています。

いまこそ「隗より始めよ」の意味をすべてのミドルが確認し、あらゆる現場に『徹底』すべきとき。またこれは現在だけでなく、今後「解決すべきことがら」の「発見」にもつながり、個人や組織の「予知」能力を高めて、企業の発展にもつながります。

ミドルの3つの「意識」が「行動」になり、それが『徹底』されると、個人および組織の良い『習慣』になります。しかし真の『徹底』とは、その問題発見・解決が「無意識」で行われるようになること。望ましい行動を職場に掲示し、それを唱和しているうちは、まだその入口に立っているにすぎないのです。

2019年8月8日(初出平成30年7月16日) 実空