

短期集中
連載

ミドルの 流儀

第1回

Style of Middle

「賢慮のリーダーシップ」 を読み解く

トップダウンでも、ボトムアップでもなく、管理者（ミドル）層を中心に位置づけて組織を動かす「ミドル・アップダウン」マネジメント。野中郁次郎・一橋大学名誉教授が提唱する「賢慮のリーダーシップ」を手掛かりに、ミドルリーダー本来の役割を、3回にわたって考えます。

管理者層に欠かせない「6つの能力」

ジャーナリスト 勝見明

”指示の処理屋“に安住する
「ミドル層」弱体化の背景とは

「日本企業の強さの根源は課長などのミドル層の強さにある」。そういわれたのは一時代昔の話で、近年、日本企業のミドル層の弱体化が問題視されるようになってきた。

原因はさまざま指摘されるが、筆者とこの十数年間、約一〇〇例に及ぶ日本企業の事例研究を共に続けてきた野中名誉教授は、次のように指摘する。

「最大の問題はアメリカ流の経営モデルへの過剰適応です。その結果、日本の多くの企業が、オーバー・アナリシス（分析過剰）、オーバー・プランニング（計画過剰）、オーバー・コンプライアンス（法令遵守過剰）の三大疾病さんだいしつびいに陥おちいっている。そのため、ミドル層は、現場を知らない本社からの指示をこなすに追われ、疲弊ひひし、劣化している。これが日本企業の現状です」

アメリカ流の経営では、トップや戦略スタッフが市場や競合などの分析を基に立案する「計画」と、現場における「実行」とが分離され、分析や計画を実行よりも重要視する傾向が強い。また、アメリカは多民族多宗教国家で一つのスタンダードの文化がな

く、しかも、労働流動性が高く、人の入れ替わりが激しい。そこで明確なルールを規律とする。

アメリカでは成り立つ経営手法であっても、組織風土の異なる日本企業にそのまま当てはまるとは限らない。にもかかわらず、過剰適応した結果、「三大疾病」に陥り、ミドル層は「指示の処理屋」や「指示の奴隷」と化し、弱体化したというわけだ。

筆者も企業のミドルマネジャークラスを対象とした研修の講師を依頼されることがあるが、「上からの指示で動くだけではなく、チャレンジが生まれる職場にしたい」「やらされ感から脱却したい」という要望が多い。

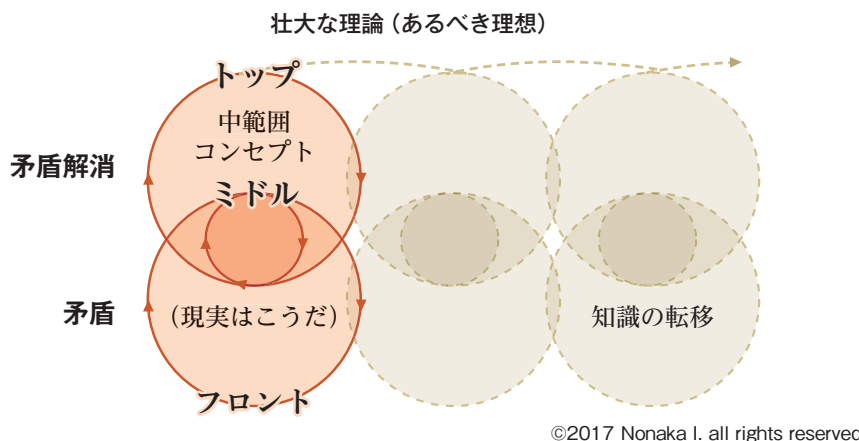
知人の企業コンサルタントなどからも、「今のミドルマネジャーたちは日々の数字を達成することに没頭し、自ら率いるチームが何を指すのかというビジョンが乏しい」「単にトップの言いなりになっている」と、ミドル層の弱体化を問題視する声がよく聞かれる。

「矛盾を統合する」 トップとフロントの間の

その一方で、実力を発揮しているミドル

たちが少なからずいる。実際、筆者が野中名誉教授と共に取材を行った成功事例では、プロジェクトを率いるミドルマネジャーやミドルリーダーが、「ミドル・アップダウン」のマネジメントを実践し、大きな成果を生み出していた。ミドル・アップダウンとは、野中名誉教授が提唱する「知識創造理論」

自律分散全員経営：ミドル・アップダウン



におけるマネジメントの概念で、次のように説明される。

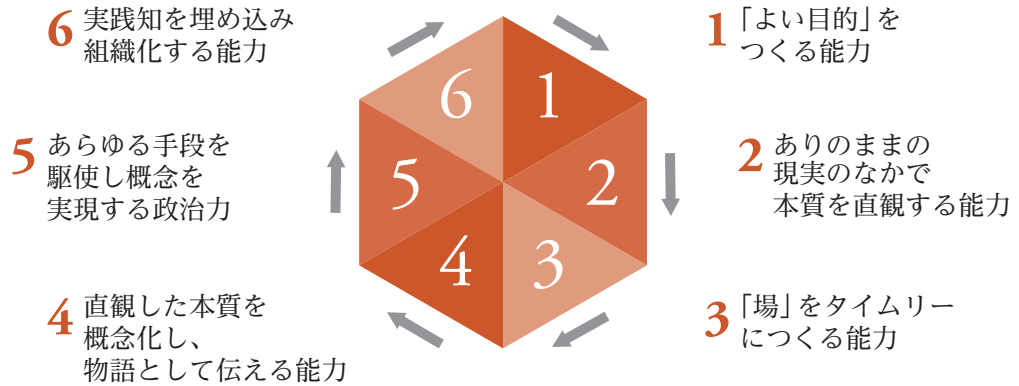
トップはビジョンや方向性を示すが、フロント(第一線社員)は日常的な現実世界に目を奪われ、視野や考え方が硬直しがちだ。そこで、ミドルがトップの目指すビジョンと現実世界の間の矛盾を統合できるようなコンセプトをつくり出し、ビジネスを推進する。

あるいは、逆に、ミドルマネジャーが自らのビジョンに基づいて、フロントと共にプロジェクトを推進しようとするとき、トップや本社の考え方のほうが硬直していて、相互にずれがあれば、ミドルが下から影響力を及ぼし、ずれを調整する。

つまり、ミドルマネジャーが社内ですべて(もしくは本社)とフロントの結節点に立って、トップとフロントを巻き込み、リーダーシップを発揮して組織を動かしていく。トップダウンでも、ボトムアップでもなく、ミドルをマネジメントの中心に位置づけるこのミドル・アップダウンは本来、日本企業の得意技であり、これをいかに取り戻すかが問われている。

では、ミドル・アップダウンのマネジメントによって、ビジネスを推進していくミドルマネジャーやミドルリーダーには、ど

「賢慮のリーダーシップ」6つの能力



©Nonaka.I, Konno.N, Takeuchi.H

のような能力が必要なのだろうか。筆者と野中名誉教授が取材で出会ったプロジェクトリーダーたちに共通して見られたのは「賢慮のリーダーシップ」だった。

時に清濁併せのむ
「政治力」も必要になる

「賢慮のリーダーシップ」とは、知識創造理論におけるリーダーシップのあり方で、その特徴は、現場を重視し、極めて実践的であることだ。そのため、「実践知のリーダーシップ」とも呼ばれる。それは次のような六つの能力によって構成される。

- ① 善悪の判断基準をもち「よい目的」をつくることができる
 - ② 現場で本質を直観できる
 - ③ 「場」をつくることができる
 - ④ 直観した本質を物語として伝えられる
 - ⑤ 実現に向け政治力も行使できる
 - ⑥ 部下たちの実践知を育む
- リーダーの動き方に即して説明しよう。
まず、机上で考えてから動くのではなく、大切なのは現場で動きながら考え抜くことだ。固定観念や既存概念を捨て、五感も駆使しながら、現場でありのままの現実と向き合うと、「何がよいことなのか」を判断できる力が積み上がっていく。すると、物事の本質が直観できるようになる。

そして、直観した本質から、「何を目指すべきか」という「よい目的」の概念を導き出す

す。ただ、概念のままではチームは動かない。「誰が、何を目的に、どのような手段を使って、いかに行動するか」という一つの物語として、メンバーに示さなければならぬ。

それには、互いに共感し合い、物語を共有できるような「場」をメンバーとの間でつくるべきではない。

自分たちで描いた物語を実現する際、さまざまな問題が生じ、障害も立ちまはる。新しい挑戦的な取り組みであればあるほど、上層部から反対される可能性もある。それを打開するには、リーダーはあらゆる手段を駆使し、時には清濁併せのむ政治力も発揮しなければならない。

こうした一連のプロセスを通して、メンバーたちもリーダーの背中を見ながら学び、賢慮のリーダーシップを自ら育んでいく。

ミドルマネジャーが活力を取り戻せば、企業はますます活性化する。次回から事例を挙げながら、賢慮のリーダーシップのあり方を示していきたい。

かつみ・あきら
1952年神奈川県生まれ。経済・経営分野で執筆・講演活動を続ける。著書に『わがセブン秘録』（金沢文庫）取材・構成 勝見明（リジテント社）、『全員経営』（野中郁次郎・一橋大学名誉教授との共著、日本経済新聞出版社）など。