

提言

ミドル・ルネッサンスを目指して

—今こそ成果主義・フラット化の抜本的な見直しを—



ミドルマネジャー教育センター

提言 ミドル・ルネッサンスを目指して

——今こそ成果主義・フラット化の抜本的な見直しを——

ミドル・ルネッサンスを目指して

第1章 提言の要約

- ①ミドル層は企業の中核的存在である…………… 1
- ②ミドル層は一連の人事制度改革に翻弄され、疲弊した… 1
- ③今こそ成果主義やフラット化の大胆な見直しを…………… 2
- ④労働組合は主導権を回復するとき…………… 3

第2章 ミドル層とは本来どういう存在であるべきか…………… 3

第3章 ミドル層にこの間何が起きたのか

- ①なぜ「頼りないミドル」と言われるのか…………… 5
- ②成果主義がもたらしたもの…………… 7
- ③なおざりにされた人材教育投資…………… 10
- ④フラット化はどう影響したか…………… 10
- ⑤非正規社員の増加と労働形態の多様化…………… 12
- ⑥長時間労働に疲弊、多発するメンタルヘルス問題…………… 14

第4章 経営の責任と労働組合の機能

- ①経営の責任…………… 16
- ②労働組合は機能したか…………… 16

第5章 ミドル・ルネッサンスを目指して

(1) 経営への提言

- ①成果主義やフラット化の欠点を直視し、
反省に立って抜本的に見直す…………… 18
- ②ミドル層が果たす役割の重要性を再認識しアピールする… 18
- ③経営者は感動できる夢やビジョンを語る人になれ…………… 19

④社内外の交流で発見や情報共有を活発にする…………… 19

⑤非正規社員の質的向上を戦略的に進める…………… 19

(2) 労働組合への提言

①ミドル層の力を運動に取り込み、社会的役割を果たす…… 20

②個人苦情を受け止める機能を果たす…………… 20

③良い意味での抵抗勢力になろう…………… 21

(3) ミドル層への提言

①経営環境はもっと劇的に変化する…………… 21

②リーダーとして組織を経営する気概を持とう…………… 21

③若い世代ともっと熱いコミュニケーションを…………… 22

④企業の精神文化を次世代に伝えよう…………… 22

⑤社外に出て視野を広く…………… 23

提言 ミドル・ルネッサンスを目指して

——今こそ成果主義・フラット化の抜本的な見直しを——

企業社会の中核であるミドルマネジメント層の疲弊が指摘されて久しい。1990年代のバブル崩壊後の経営危機のなかで、ミドル層は人件費カット、ポスト削減、成果主義導入など経営改革のターゲットとされ、その存在意義についての認識が希薄化してきた。しかしミドル層が強力であってこそ企業の精神文化は伝承され、企業組織は活力を持続できる。こうした視点に立ってミドルマネジャー教育センターは、財団法人・総評会館の支援を受け、2007年度事業としてミドルマネジメント復権と再生（ルネッサンス）に向けた提言や、企業社会においてミドル層が果たすべき役割についての調査分析を行い、提言「ミドル・ルネッサンスを目指して」をまとめた。

第1部 ミドル・ルネッサンスを目指して

第1章 提言の要約

①ミドル層は企業の中核的存在である

ミドルマネジメントと総称される30代—40代のミドル層は、組織を運営・統率し、全体のモチベーションを高め、業績を上げ、企業の精神文化を次世代に伝える役目を果たす中核的な存在である。経営陣と若手社員の結節点として、社内コミュニケーションの要となり、部下を教育指導する。「育てる文化」「チーム力の強さ」「情報の共有・蓄積」こそ、日本企業の強みである。人材は付加価値を創出する最大の資源であり、ミドル層が企業や社会で果たす役割の大切さを、改めて再認識する必要がある。

②ミドル層は一連の人事制度改革に翻弄され、疲弊した

バブル崩壊からこれまでの約 15 年間、企業はグローバル化や世界企業とのコスト競争にさらされた。トップ経営層は人件費削減を急ぐあまり、人材マネジメントを強化し、個々人の業績を重視する成果主義やフラット化をあわただしく導入した。ミドル層のポストは削減され、「贅肉落とし」「窓際族」などの言葉が生まれた。若手社員が減る一方で非正規社員が増加し、組織の運営管理は難しくなった。多忙な仕事や業績アップの圧力からメンタルヘルスの問題を抱えるミドルが増加。人件費を人材投資ではなくコストとみなす経営は、ミドル層に負担をしわ寄せした。

ミドル層が疲弊・沈滞すれば、組織で培ってきた経験や教訓、老練な知恵や技術、ノウハウが生かされず、企業独自の精神文化は衰退し、チーム力は弱体化する。最近報道される企業事故や組織絡みの違法行為、不祥事、コンプライアンス違反が続発する背景には、業績を上げなければという焦り、それと裏腹なモラル低下・規律の緩みが見える。現場を骨太に支えるミドル層の存在の希薄化が一因としてある。

③今こそ成果主義やフラット化の大胆な見直しを

1990 年代以降、成果主義やフラット化、採用抑制、雇用形態の多様化などの人事政策を急ピッチで進めた結果、部下の育成力やチームの結束力は損なわれた。とくに成果主義は、バブル崩壊後の業績悪化で自信喪失したトップ経営層が、雪崩を打つように導入したケースが少なからずあり、ミドル層の負担やストレスの増大、個々の組織力低下を通して企業全体の力量低下につながった。経営層は成果主義などの功罪を再評価し、導入の責任を踏まえて

抜本的に見直すときである。

ミドル自身も体勢を立て直さねばならない。グローバル化や国際競争激化の流れが後戻りすることはありえず、人口減少や高齢化に伴う若手労働力の減少、雇用形態の多様化も避けられない流れである。ミドル層はこの現実を踏まえたうえで、企業組織の中核としての立場を自覚し、次世代リーダーとして経営感覚を磨くことが期待されている。若い世代との顔を突き合わせた熱いコミュニケーションによって叱り励まし、教育・育成する。他業種や他企業のみドル層との交流ネットワークを活用し、視野を広げよう。

④労働組合は主導権を回復するとき

労働組合の弱体化が言われる。組合員が減り、活動は縮小均衡に入っているように見える。しかし労働組合本来の基本的な役割にはみじんの変化もないはずだ。景気回復が持続している今になって、経営側では行き過ぎた成果主義など過去の人事マネジメント改革への反省と見直しの兆しが見える。当時は雇用確保が最優先であり、ミドル層が主なターゲットとされた施策に対し労働組合は有効な手立てを打ち出せなかった。その事実を踏まえ、現在の揺り戻しにあたっては、労働組合が将来のあるべき人事マネジメントを自ら構想、提案し、主導権を取って改革を進めるときではなかろうか。

第2章 ミドル層とは本来どういう存在であるべきか。

ミドルマネジメント層とは本来どういう存在なのか。本稿では年齢的には30-40代の中間管理職を想定する。本来、職場にお

いても家庭においてもエネルギーに満ち、さまざまな分野に好奇心を持ち、議論し、人生で最も充実している年代である。まさに働き盛りであり、上司と部下の間にたって組織を運営し、チームが成果をあげうる環境を構築し、指導力・統率力を発揮する人々である。

職場においては、先輩から企業の精神文化、愛社精神、勤労モラル、技術力、各種ノウハウを受け継ぎ、自らの経験を加味して次世代の若手社員に伝える役割を担っている。その豊富な人生経験、職場経験は企業運営にとって不可欠であり、天然資源の乏しい日本が貿易立国・技術立国・サービス立国として生きて行くとすれば、強力なミドル層こそ最大の資源といえる。また社会全体や地域にとっても強靱なミドル層が存在してこそ、モラルの健全性や発展性が維持されると考える。

社内的にはミドル層は経営トップと若手社員をつなぐ結節点であり連結ピンである。トップが打ち出す経営ビジョン、将来の方向性を理解し、自らの組織の課題として噛み砕き、分かりやすく部下や現場に伝える。このようにして上下一体となった問題認識を共有する。逆に現場が抱える問題点を吸い上げて経営層に正確に伝え、トップと現場のコミュニケーションギャップの解消に結びつける役目も大切だ。これにより経営層の意思決定をより適切な方向へ導くのである。

かつて中間管理職が「どれだけ一般社員の知らない経営情報を知っているか」ということで自らを一般社員と区別していた時代があった。「ピラミッド型情報伝達」によって幹部会議などで仕入れた情報を誇示することで威厳を保つことが可能な時代だった。が、今や社内IT化の推進によって経営情報は末端まで行き届くようになり、情報格差にあぐらをかくことは許されなくなってい

る。経営情報を一般社員とともにできるだけ共有し、同じ情勢認識と価値基準を持つことが組織を生き生きとさせ、モチベーションを高めることにつながる。

部下の育成はミドル層の何より大切な仕事である。派遣社員や契約社員が増え、若手が減ったとはいえ、彼らがやりがいを感じて仕事をしているか、どんな意気込みで仕事をしているか、しっかりした価値観や考え方を持った人材に育とうとしているかに、深い関心を持つことが肝心だ。新入社員は最初の1年で仕えた上司の人格的影響が大きいといわれる。モラルの高さ、能力の磨き方、仕事に対する情熱や姿勢、身の御し方、職業人としてのすごさなど、企業人としてのあらゆる要素を学ぶとよい。当然、人格的影響を強く受ける。ミドル自身が仕事に対して情熱を感じておらず、意欲を失っているとしたら、若手も同様の状態となり悪影響を及ぼしてしまう。

部下とのフェース・ツー・フェースのコミュニケーションを大切にす。業務の流れを正しく説明し、結果についての責任を共有する上司でいてこそ、部下は能力や個性を十分に発揮することができる。

このように企業における組織運営リーダーとして、部下の教育・育成者として、経営と現場の結節点として、さまざまな機能を求められるのがミドルマネジメントである。

第3章 ミドル層にこの間何が起きたのか

①なぜ「頼りないミドル」と言われるのか

現在のミドル層が入社した時期は、バブル期前後の日本企業が大きく成長（膨張）していた時期に重なる。「団塊ジュニア世代」も含まれており、売り手市場で入社したものの、その後の不況で

経営環境が激変、新しい人事マネジメント施策が次々とられた。

まず採用抑制、人員削減で部下が入社してこない期間が続いたために、組織のマネジメントを学ぶ機会に恵まれずに経験が不足。このためトップ経営層から「頼りないミドル」と指摘されるにいたった。

成果主義は、入社後の未曾有の不況を乗り切る荒療治の中でも大きな影響を与えた施策である。短期の成果主義が競って導入され、ミドル層には良い業績を上げるよう圧力がかかり、自らもプレーイングマネジャーとなって、マネジメントに専念する環境ではなくなった。当然、部下と密度の高いコミュニケーションをして面倒を見る時間は減った。

業務量が多く仕事に追われるのも現在のミドル層の特徴だ。総務省統計局「労働力調査（特別調査）」によれば、週 60 時間以上働く男性の年代別雇用者の割合は 35-39 歳が最多で約 22% を占め、次いで 40-44 歳が 21% となっている。5 年前の 2001 年調査では最多世代は 30-34 歳の約 23% だったので、同じ世代がそのまま移行していることが分かる。

組織のスリム化や採用抑制で部下が減少しているため、30-40 代ミドルはいつまでも雑用から解放されない世代である。従来からの業務に加え、I S O（国際標準化機構）、I R（株主への広報活動）、コンプライアンス（法令順守）、C S R（企業の社会的責任）、日本版 S O X 法、内部統制強化、経営システムの導入など、新たな業務が次々と生まれ対応を迫られている。業務内容は以前より高度化、複雑化し、スピーディーな事務処理を要求される。その一方で人材教育投資は 1990 年代以降、減額され続けてきた。

以上のような経営優先の要因が複合的に働いてミドル層の機能不全や衰退を引き起こしていると考えられる。トップ層やそれに

近い年齢層からは「今のミドルは元気がない」「自分の役割を果たすのに精一杯」「部下の気持ちを考慮せず把握できていない」「組織の長としての役割を自覚してもらわなければ」など、管理職としての能力に叱咤の声が飛ぶことが多い。

しかし、現在のトップ層は、おおむね日本経済がバブルに向けて力強く発展していた 1980 年代にミドル層であった人々である。経営は右肩上がりであり、新しいビジネスや製品開発、国際的な展開に大胆に挑戦することが許された世代である。大量採用で部下がきちんと付くので、組織を動かし必然的にマネジメントを学ぶ機会に恵まれた。その世代環境の違いを無視して「頼りないミドル」というのは的を射た見方とはいえない。

②成果主義がもたらしたもの

成果主義がミドル層にもたらした影響については、最近多方面で分析が進んでいる。成果や業績に応じて配分や処遇を決めること自体に異論は少ないものの、短期的な成果や業績を求める成果主義については批判や反省が強く、ここへ来て、仕事の企画立案から人材育成まで長期的かつ定性的な評価基準に変更する動きが出始めている。

戦後ずっと日本の雇用システムは、年功序列型賃金を重視する長期雇用の下で職業能力を持続的に高めるとともに、社会横断的な賃上げによって成果を労働者に広く配分する方式がとられてきた。しかし、1990 年代半ばに入ると、企業はバブル崩壊後の深刻な不況とグローバル化、国際競争の激化、迫られるコスト削減などに急いで対応せねばならず、十分な考慮もないまま人材マネジメントの一環として成果主義的賃金体系の導入を急いだ。これは団塊世代をはじめとする人件費の抑制という隠れた意味が大きか

った。

内閣府の資料「平成 16 年度企業行動に関するアンケート」によれば、資本金 100 億円以上の企業ではすべての職種に対して 80% 以上の高率で、同 10 億円未満の規模でも 60% 近い割合で導入されている。とくに管理的業務従事者、専門的・技術的職業従事者、営業従事者など、いわゆる高学歴のホワイトカラー層でその比率が高い。

後述するミドルマネジャー教育センターによるアンケート結果（第 2 部）でも、「自社で成果主義が導入されている」と答えたのは、回答者 670 人中 575 人（85.8%）に達している。導入の結果、ホワイトカラーの賃金格差は 30-40 代で顕著に拡大し、格差が大きいのは管理事務、技術者など高学歴のホワイトカラーであることが、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」で明らかになっている。

成果主義の下では、賃金・処遇に反映される要素は、これまでの職務能力の向上、保有する資格、学歴、年齢などに代わり、個々人の業績がより重視され主に賞与に反映される。このためチーム全体の業績より個人中心の業績、同僚や先輩後輩たちとの協働よりも競争が中心になりがちで、チームワークや組織力の衰退、ひいては部下の育成が後ろ手に回るといった結果を招いた。

数値目標を出しやすい営業セールス職などを別にすれば、チームで活動する多くの職種では個々人の業績だけを分離・抽出することは困難であり、評価には人為的な要素が入りやすい。目標の難易度が高いと達成しにくいため低い目標設定になりがちという問題もある。目先の業績アップを重視するために、こうした傾向が顕著に出るのである。

また長期的な視点からの企画立案や周到な準備、部下たちの人

材育成がおろそかになり、失敗を恐れる雰囲気の中で新しい事業への挑戦意欲はそがれがちだ。賃金格差を生む業績評価への不満がどこかに残り、納得感が得にくいことも問題点としてあげられる。評価する側も、部下を育てる視線から、評価し選別する視線へと変化していった。

成果主義は本来、成果に見合った報酬を与え、モチベーションを高めることが狙いだった。会社の業績は向上したが、一部のポスト勝者と多くの敗者という構造を生みだし、個々人の長期的な夢やモチベーションを維持しにくい環境を作りだし、結果的にミドル層の弱体化につながった。

こうした点への反省にたつて、例えば三井物産では、1999年度に導入した成果主義を2006年度から大幅に見直した。数値的な業績評価の割合を大幅に減らす代わりに、価値創造に取り組む姿勢、志の高さ、フェアな振る舞い、謙虚な行動など、数字に表れない定性的な評価基準を取り入れた。同社の経営理念や企業風土の醸成、人材育成に一層寄与する制度への転換を図ったという。

実はこの数年、成果主義はより長期の視点を入れたマイルドなものへと変わりつつある。チームワークや仕事のプロセスを重視する企業が現れている。独立行政法人・労働政策研究研修機構の2007年企業調査では、今後、賃金・処遇に反映させる要素として企業がもっとも重視する項目は「継続的な成果の把握に基づく評価」であり、全体の70%以上があげた。逆に「短期的な成果の評価」をあげたのは20%強に過ぎなかった。コストダウンが最大の経営課題という環境下で歪みを伴いつつ導入された成果主義を、長期的な視点のもとに見直し正常化する過程に入ったことがうかがえる。こうした傾向は今後も続くことが予想される。

③なおざりにされた人材教育投資

成果主義によって評価・処遇をするにあたっては、前段階として個人に対する能力開発や人材育成が欠かせないが、この間の動きはどうであったか。厚生労働省の調査によると、労働者1人あたり企業が払う教育訓練投資（現金給与以外の労働費用に占める教育訓練費の割合）は、バブル期の1988年に2.35%とピークに達した後、減少を続け2002年には1.53%まで落ちた。長い不況のなかでまずコスト削減の犠牲にされたのがこの分野であり、現在のミドル層はこの影響をものにかぶっている。この間、投資は一部の選抜された人材に集中する傾向を強めた。

日本経済の中長期的成長にとって、企業の教育訓練投資が低下することは懸念材料であった。しかし、2006年の調査では景気回復を受けて1.76%と回復を見せ、明るい材料となった。教育訓練投資の対象者も一部の選抜された人材だけでなく、従業員全員を対象としたものに広がりつつあることは、ミドル層全体の底上げに貢献すると思われる。

④フラット化はどう影響したか

フラット化は1990年代以降、権限に固執する多階層の中間管理職を簡素化し、組織の意思決定を迅速化する目的として多くの企業で導入された。ピラミッド型の組織の中間を中抜きし、指揮命令系統をすっきり単純化することで、意思決定プロセスを短縮し、多くのハンコを連ねる責任回避態勢をなくし、スピーディーで小回りの効く組織形態に改めることができる。折しもインターネットが普及して社内ネットワークが整備され、社内ホームページやメールを利用して誰もが経営情報に直接に接し、情報交換できる態勢が出来上がったこともフラット化を後押しする要因に

なった。

ある家庭用品メーカーの例では、2000人規模の地方工場に6人いた部長をすべて廃止し、工場長と課長3人だけの態勢にした。社長の大胆な決断によるもので、それに見合う十分な効果を生んだという。

このような成功例は枚挙にいとまないが、一方でフラット化の弊害も指摘されるようになった。以前の多階層組織では、若手社員は新入社員の面倒を見ながら自らも成長し、小組織のリーダーとなることで管理の基礎を学び、やがてミドルマネジメントとして段階的に育成されてゆくプロセスがあった。しかし、ラインに乗った一部幹部を除いて多くのミドル層がスタッフの扱いを受けることになり、結果、組織全体のことを考えるよりも自分個人のエリアを守る姿勢が目立つようになってチーム力が失われたとの批判を受けるにいたっている。

さらに採用抑制で部下は減り、彼らを教育することで自分も成長するという訓練サイクルは弱体化した。ラインから排除されたミドルには「窓際族」などという呼び名が与えられ、人材という最大の資源が浪費された。

トヨタはいま、1989年から取り入れていたフラット化の是正（ポスト・フラット化）を急いでいる。同社の賃金を決める職位はフラット化以前から、入社9年ぐらいで係長になり、その後は5、6年ごとに課長、次長、部長と進む仕組み。フラット化の際、職位はそのままに、組織運営上はグループ長、室長、部長というラインを作り、実質的には10-15人を束ねるグループ長が組織の中核として機能するようにした。グループ長は専門職や一般社員を一人で管理することになるが、マネジメント経験は不足気味であり、負担が大きいため部下とのコミュニケーションや教育、

チーム力強化、経営トップの意思を噛み砕いて部下に伝えるといった能力が低下したという。

そこで2007年4月からは、すべての事務、技術部門において、グループ長の下に5人程度を単位とする2、3個のチームを置き、この「小集団活動」を活発化させることで欠点を補うようにした。チームリーダーは若手の指導にあたり、マネジメントの基礎を習得することができる。トヨタは工場においても同じように、15人程度で編成する組の下に最小単位としての班を復活させ、班長の機能を重視する方向に踏み出した。班長は5人程度の部下を育て面倒をみる。要するにフラット化の大きな枠組みを残しつつも是正し、ミドルマネジメントへの段階的育成システムを復活させるよう改善したのである。

⑤非正規社員の増加と労働形態の多様化

ミドルの管理者にとって、多くの非正規労働者を管理するのは気苦労が多い仕事である。非正規労働者とは契約社員、派遣社員、パート、アルバイト、嘱託社員などの人々をいい、総務省統計局の「労働力調査特別調査」によれば、2007年4-6月期は正規従業員3483万人に対し、非正規従業員の総計は1731万人で、労働者全体の33.2%を占めている。1995年20.9%、2000年26%とだんだん比率が増えている。逆に正規社員の比率は1995年には79.1%あったが、2000年は74%、2007年は66.8%まで低下している。

非正規社員のなかで伸長がとくに目立つのは派遣社員だ。1985年に労働者供給事業の例外として労働者派遣法が制度化され、1999年の原則自由化、2004年の物の製造業務の追加や派遣期間制限の上限延長など、主に経済界の要望に応える形で規制緩和さ

れてきた。2000年に33万人だった派遣社員は2007年には4倍近い121万人に達している。

非正規社員の導入の目的はむろん人件費コストの削減にあった。専門スキルを持って高給を取る派遣社員など一部を除き、多くは正規社員より低賃金であり、数ヶ月から1年程度の契約期間ごとに更新の有無を決定するので、景気の調整弁として使われてきた面が大きい。

多くの企業では、どの職場を見ても正規、非正規社員が賃金格差を抱えながら入り混じって仕事をしているのが現状だ。管理職は労働基準法に加えて労働者派遣法などの規定も知らねばならず、管理が大変なことは言うまでもない。業務の一部を分離して非正規社員に全面的に任せるために、管理職が業務内容を理解できていないといったことも起こりうる。若手正規社員の減員は、ミドル層が企業の精神文化を伝えようにも、教育して鍛える肝心の部下がないという状況を引き起こしている。

しかし、増加の一途だった非正規社員市場への人材供給は近年細りつつある。過去十数年間、非正規社員の人材源となっていたのは主に「就職氷河期」に卒業した若年世代である。彼らが正社員への転職や結婚などでリタイアする一方、人口減少で若年労働力が不足し、企業が正社員の採用増加に踏み出している現状を考えれば、非正規社員数がいつまでも今のまま推移することは不可能である。

近年流行りの「ダイバーシティ」とは、本来、人間が多様な属性（性、民族、宗教、国籍、価値観など）を持つことを認めようという発想である。企業はこれまで非正規労働力の量の確保に主眼を置いてきたが、労働形態の多様化を新たなダイバーシ

一として捉え、非正規社員を企業戦略構築に必須の戦略的人材として活用する方途を探るときが来ている。

⑥長時間労働に疲弊、多発するメンタルヘルス問題

ミドル層は元気がなく疲れているといわれている。業務は高度化・複雑化しているのに、部下が減り、自らプレーイングマネージャーとなって奔走しなくてはならない。成果主義の導入で結果を求められ、増える一方の非正規社員の管理は手間のかかる仕事である。家庭生活の面でも子供の教育など何かと悩みや負担の多い時期である。

「壊れる 30-40 代」という言葉がある。とりわけ 30 代を中心に職場の「うつ」が増えている。厚生労働省が 2006 年 9 月に発表した労働安全基本調査では全国の従業員 10 人以上の事業所で、過去 1 年間にメンタルヘルスが原因で休業した従業員がいる事業所は従業員数 300-499 人では 40.9%、500-999 人では 66.3%、1000 人以上では 82%に達している。財団法人・社会経済生産性本部メンタルヘルス研究所が、全国の上場企業を対象に「1 ヶ月以上の休業者」の有無をアンケートしたところ、「いる」と答えた企業は 2002 年には 58.5%だったが、2004 年 66.8%、2006 年 74.8%と増えている。年代別では 30 代が圧倒的に多く、「1 ヶ月以上の休業者」に占める 30 代の割合は、2002 年 41.8%、2004 年 49.3%、2006 年 61.0%と急増していた。企業にとって深刻な問題であることが分かる。

バブル期前後の就職環境が悪化する前に入社した世代だが、その後の長期の大不況に遭遇し、キャリアの基礎を築くべき時期に職場が混乱し、十分な能力育成の機会に恵まれなかった世代ともいえる。あわせて仕事量が増加し、精一杯の努力を強いられ、ス

トレスがたまりやすい状況下に置かれている。仕事量が増え、プレーヤーとマネジメントを無理に両立させようとして心身を壊すケースもある。

成果主義の導入によって、チーム全体の成果より個人の成果を重視するような風潮や、パソコンに向かって独りで事務処理する時間が増え、フェース・ツー・フェースの意思伝達が衰退していることも、職場でのコミュニケーションを薄め、孤立感を高める方向に働いている。

年功序列という日本的雇用慣行の改廃に伴い、まじめに仕事をしていれば、係長―課長―部長と昇進することが保障されていた従来のライフプランは不透明だ。これが新たな不安要素として働いている。

メンタルヘルス研究所の別の調査(2007年7月公表)によれば、企業のみならず自治体でも「心の病」が増加し、世代別では30代が全体の34.4%と一番多く、次いで40代が30.8%を占めている。9割以上の自治体が「職員1人当りの仕事量が増えている」、7割の自治体が「個人で仕事をする機会が増えている」、5割の自治体が「職場のコミュニケーションが減っている」「職場の助け合いが減っている」と回答。一方、「住民の行政を見る目は厳しくなっている」とする自治体は9割に上っていた。

全国の自治体は1990年ごろから組織のフラット化を進めてきた。たとえば係員、係長、課長補佐、審議員、課長、次長、部局長というような多段階組織の中間管理職が廃止された。意思決定と事務処理はスピードアップしたが、補佐ポスト等がなくなったことで課長ら管理職の負担が増えているという。自治体が置かれている状況も、企業と大きな違いはないことが分かる。

第4章 経営の責任と労働組合の機能

①経営の責任

現在のミドル層の衰退を招いた遠因は性急な人事マネジメント施策の導入にあり、その責任は当時のトップ経営層にある。バブル期の拡大路線は裏目に転じ、企業は膨大な不良債権や過剰な設備、土地、要員を抱えた。トップ経営層は、経営に対する自信の喪失、中国・韓国など新興国の追い上げ、新たな事業展望を打ち出せぬ行き詰まりのなか、活路を見出すべく業界横並び状態で、数値目標や業績重視の成果主義、要員削減、採用抑制などの人事マネジメントを導入した。効率性の追求は良いとして、チームワークや組織力を重視してきた従来の手法とは異質なものであり、導入には慎重な検討が不可欠であったが、経営環境の激変がそれを押し流した。その結果がいま表面化しているのである。

②労働組合は機能したか

上記のようにミドル層が苦境に置かれる状況について労働組合はどのように考え、どのような役割を果たしてきたのだろうか。景気回復が言われる今になって、成果主義やフラット化の見直しが行われるのであれば、当時、その行き過ぎの弊害を指摘する声は労働組合から出なかったのだろうか。

バブル崩壊後、銀行は不良債権を抱え、一般企業は過剰設備や過剰人員、過剰在庫に苦しみ、会社が消滅するかも知れないという雇用不安を背景に、会社は役職解任や勇退、50歳代での転籍出向など総労務費（年収）の切り下げを断行した。「雇用の流動化」「会社人間から社会人間（社会で自立した人間）へ」などの言葉のもと、長期安定雇用という日本的労使関係の基礎が崩壊する転換期であった。

組合員の生活を守るための闘いは、いつの間にか会社を守る闘いに変わらざるをえなかった。個別企業では従業員の雇用を守る労組の闘いが水面下で懸命に行われていたが、多くは非公式協議や事前協議であるために、国民の目には機能している様子が見えにくい。

給与の高い管理職は、非常の際には会社からコストカットの標的とされる一方、非組合員であるがために、長年組合費を払ってきたにもかかわらず、組合も会社存続を優先して積極的に守ってくれない、あるいは排除される存在となった。産業別組織やナショナル・センターも、ミドル層に起きたこうした動きを機敏に掬い上げていたとは言いがたい。

こうした背景のもとで各種の人事マネジメント改革が進むこととなった。賃金体系は、労組の集団主義で賃上げを目指した時代から、個々人の成果や業績で決まる部分が多くなり、若手の組合加入が減って労組の組織力が弱くなる現象もこの時期に起きた。女性社員の多くが非正規の派遣や契約社員に切り替わったために、かつての「青年婦人部」が「青年部」に変容したという話も見聞する。

成果主義の下では、ミドル層には評価される苦労だけでなく、部下を評価するつらさもある。企業合併やM&Aによって、ミドル層が長年なじんだものとは異なる企業文化の中に突然放り込まれる苦労もある。ストレスを相談する先もなく鬱になる人が跡を絶たない。「絶対に自殺にだけは追いやらない」が、労働組合の責任であろう。

第5章 ミドル・ルネッサンスを目指して

(1) 経営への提言

①成果主義やフラット化の欠点を直視し、反省に立って抜本的に見直す

成果主義、フラット化、採用抑制など新たな人事制度の相次ぐ導入は、職場の中核的存在であるミドル層の疲弊、教育機能の衰退、現場力やモチベーションの低下を招いた。とりわけ短期的な業績を重視する成果主義は、本来チームで活動すべき個々人の分断化を招き、仲間がライバルになり、情報や知恵の交流が妨げられ、部下の教育がおろそかになった。企業の力の源は、個々人のモチベーションの高さ、総合的なチーム力、各部門の連携・協働などにある。それらを阻害している成果主義の問題点を洗い出し、景気持続で経営にゆとりが生まれている今こそ大胆な変革を実行するときである。フラット化についても段階的訓練サイクルを可能にするチーム・係・班など小集団活動の大切さに着目し、見直しを進める。

②ミドル層が果たす役割の重要性を再認識しアピールする

ミドル層が経営トップと部下の結節点として機能し、部下を教育指導し、高い勤労モラルや経験に裏打ちされたエネルギーを発揮してこそ、企業力はアップする。人事政策においてミドル復権のメッセージをはっきりと打ち出し、社内にミドル層重視の姿勢を浸透させることが大切だ。「組織力向上のためには最小の集団活動が不可欠」と気付いて復活させる企業も出ている。途切れていた段階的訓練サイクルをよみがえらすことでミドル層の機能復活が期待できる。世界的な好景気で業績回復が著しいこの機を捉えて、ミドル層に要員や時間の余裕を与える。それが新たな発想や

挑戦を可能にする。

③経営者は感動できる夢やビジョンを語る人になれ

会社は何を目指すのか、経営者は何をやりたいのか、ポジティブで肯定的な共鳴できる経営の基本姿勢を、はっきりと打ち出す。間違ったことには潔く責任を取る。最近続発する企業不祥事の多くは、個々の業務プロセスの問題というより、企業理念や倫理観、価値観、行動規範の欠如など、経営トップの責任に帰する部分が多い。ミドル層が経営トップの意思や熱い思いに共感できないようなら、ミドル層の士気が上がることはない。トップの意思やビジョンが明確であるほど、ミドル層は自分の役割分担が明確になり、部下への指示や他部門との連携が的確になって仕事は円滑に進む。組織全体に経営ビジョン実現に向けた求心力が生まれるようになる。

④社内外の交流で発見や情報共有を活発にする

ミドル層の個別化・孤立化を防ぎ、社内の意思疎通と情報共有を進めるためには、社内コミュニケーション活性化策が欠かせない。ある家庭用品メーカーでは本社員が地方工場などに出張する場合、「社内交際費」の使用を認めている。「本社と工場」「生産現場と営業」などの立場の違いを超えてコミュニケーションを深めることで、新たなアイデアの発見や情報共有が可能になる。複数社の同一部門同士で研修交流することも最新知識の習得に役立つ。

⑤非正規社員の質的向上を戦略的に進める

派遣、契約社員をはじめ非正規社員の存在が、これからは質的に基幹化してくる。人件費削減のために要員数の増大を図ってき

たのがこれまでなら、若年労働力が不足する今後は、非正規社員のモチベーションをどう高め戦力化するか、キャリアを育成するかが重要な課題になる。すなわち量的充足から質的向上への転換を図ることが現場力向上のためには不可欠だ。現場の管理職任せとなっている非正規社員に対して、正社員への登用、スキル向上に向けた研修活動の実施など、経営者が方向性を示すべきときだ。

（２）労働組合への提言

①ミドル層の力を運動に取り込み、社会的役割を果たす

ミドル層は仕事の知識・経験だけでなく、組織運営のノウハウ、人間関係をうまくまとめる習熟の「技」を持っている。組合活動経験者も多い。この人々の意見を吸い上げ、運動に生かす工夫が必要ではないか。また、増加するパートや派遣などの非正規社員たち、子会社や孫会社の存在を企業の踏み台にするのではなく、同一価値労働・同一条件、社会的公正を求める労組の社会的役割を改めて認識し、運動の中に取り組み。こうしてこそ労組は長年の縮小均衡から脱し、拡大均衡が可能になる。

②個人の苦情を受け止める機能を果たす

成果や業績が重視され、個人別に賃金のかかりの部分が決まる時代になった。社員であれば、だれでも多かれ少なかれ評価や処遇への不満・苦情を胸に抱いている。労働協約には労働審判機能が記載されているが、集団交渉から外れた一部組合員の苦情を対象とする昔のイメージから抜け切れていない。多くの社員の苦情を受け止める機能を充実させ、「頼れる存在」「心が開ける存在」に脱皮するときである。

③良い意味での抵抗勢力になろう

労働組合は経営にとって、「イエスマン」でも単なる「反対勢力」でもいけない。企業経営の環境が今後も激変するのに対応し、良い意味での抵抗勢力として言うべきことを言い、参加型、提案型の運動に発展させよう。行き過ぎた労使協調は行き過ぎた労使対立よりも危険である。労働組合が健全に機能してこそ、社会も健全でいられることを知るべきだ。

(3) ミドル層への提言

①経営環境はもっと劇的に変化する

国際競争はより厳しくなり、企業は収益力重視の経営志向を強め、コスト削減は終わりのない課題になる。拡大欧州圏やアジア新興国の発展は、人口減少で国内市場拡大が期待しにくい日本企業に新たな海外市場展開を迫っている。旧来の日本的雇用慣行に戻ることは不可能である。日本では高齢化が進んで 2030 年には 15-29 歳人口が 60 歳以上人口を下回る。労働力不足を補うため外国人、女性、高齢者の雇用に弾みがつく。こうしたグローバルな変化は企業経営にさらなる大変革を促す。業務はさらに国際化し、管理は複雑になり、要求される知識や技術は高度化する。ミドル層には時代の劇的な転換期に生きる心構えが求められる。

②リーダーとして組織を経営する気概を持とう

ミドル層は本来、経営層と現場をつなぐ重要な「連結器」であるが、その役目にとどまらず、小さくても自ら組織をリーダーとして経営する気概と自信を持つことが肝要だ。日本のミドル層に不足しているとされる自由な発想力、自ら率先してモノゴトを始める力、イニシアティブを発揮しよう。経営層に対しては、現場

の状況を経営層に的確に報告し、ときにモノを言い、経営の判断が誤った方向に行かぬようにする機能を果たす。現場の仕事に精通しながら、グローバルかつ全社的な視点から事業の進捗状況を把握できるのはミドル層以外にいないからである。

③若い世代ともっと熱いコミュニケーションを

部下を叱り育てよう。自分のことで精一杯になっていないだろうか。部下の仕事を結果だけで判断せず、企画力やプロセス、業務の困難度、環境を理解しよう。少子化のせいで若手の多くが経済的に恵まれて育ち、親から叱られることや挫折を味わうことが少ない世代である。直接の会話よりメールでの意思伝達が優先し、先輩や上司との飲み会は敬遠される。待っていたのではコミュニケーションは成立しない。積極的に出て行こう。

第2部のミドルマネジャー教育センターのアンケートでは、ミドル層の役割として「部下の人間性を向上させること」「職場を離れても部下の世話をすること」を重要と考える比率は相対的に低い。現行ミドル層の課題の所在を示している

④企業の精神文化を次世代に伝えよう

企業文化、技術、ノウハウを受け継ぎ、次世代に伝える伝承者の役割がミドル層にはある。日本経済の強みは、例えば「100年企業」と呼称される、創業以来100年を超える大企業が数多くあり、世界市場で好業績をあげていることに象徴される。これが新興国の中国や韓国との大きな違いである。長年月にわたる膨大な技術の蓄積や営業ノウハウ、人脈、市場分析力などを誇り、「技術の芽」を長年かけて開発商品化し、世界市場を席卷する製品やサービスに仕立ててゆく。こうした長期戦略を、世代を継続してと

れるのが日本企業の強みだ。企業DNAを連綿と受け継ぐ橋渡しをするのがミドル層の役目である。

⑤社外に出て視野を広く

仕事に忙殺されるミドルは、組織のなかに閉じこもっていたのでは孤立化し視野が狭くなる。機会を見つけて社内の他部門だけでなく、他業種・他企業のミドル層とも積極的に交流し、ネットワークを密にして人脈を広げ、知識を深めて視界を広く持とう。共通の課題や悩みを抱える人々との連帯感人は人を強くする。仲間の体験を聞いて解決法が見つかることもある。戦略的で柔軟な発想はそうしたゆとりの部分から生まれる。

- ◇研究構成
ミドルマネジャー教育センター「ミドルの調査・研究プロジェクト」
- ◇研究協力
「組織・人事開発研究会」 座長 東京大学名誉教授 岡本康雄
- ◇執筆者
朝日新聞総合サービス(株)常務取締役 木代泰之(第1部)
社会総合研究所所長 鈴木 隆 (第2部、第3部)
- ◇アドバイザー
東京大学名誉教授 岡本康雄
関西学院大学教授 居樹伸雄
- ◇支援団体
財団法人・総評会館
- ◇組織・人事開発研究会
(東京ガス、三菱化学、日本電信電話、レンゴー、日本ゼオン、第一三共、
三井不動産、古河電気工業、日本水産、JSR、NTTコミュニケーションズ)
- ◇事務局
ミドルマネジャー教育センター

提言 ミドル・ルネッサンスを目指して

—今こそ成果主義・フラット化の抜本的な見直しを—

編 者 ミドルマネジャー教育センター
事務局長 荒梅 龍秀

〒112-0015 東京都文京区目白台 3-3-4
Tel: 03 (5976) 5261
Fax: 03 (5976) 5263
E-mail: araume@tcn-catv.ne.jp
