

# ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応

2012年5月15日

一般社団法人 日本経済団体連合会



## 目 次

【第1部】報告書編	1
I. ミドルマネジャーをめぐる現状課題	1
はじめに～なぜ、ミドルマネジャーの問題を取り上げるのか	1
1. ミドルマネジャーの現状に対する認識	1
(1) 大学の調査結果	1
(2) 経団連の調査結果	3
2. ミドルマネジャーに求められる基本的役割	5
(1) 情報関係	5
(2) 業務遂行関係	5
(3) 対人関係	6
(4) コンプライアンス関係	6
3. 経営トップのミドルマネジャーに対する評価	8
4. 課題の構造的要因とその解決に向けた基本的な考え方	10
(1) 求められる役割を果たしづらい構造的要因	10
(2) 課題解決に向けた基本的な考え方	13
◆コラム◆ 経営学における代表的なミドルマネジャー論	15
II. 課題解決に向けた対応策	17
1. 業務負荷軽減に向けた組織的な取り組み	17
(1) 業務そのものの見直し（業務のダイエット）	17
(2) 働き方の見直し	18
(3) 各社の取り組み	20
2. 仕事を通じた部下指導・育成（OJT）への支援	25
(1) 時間的余裕が不足している問題への対応	25
(2) OJTに関する能力・経験不足への対応	25
(3) 各社の取り組み	27
3. 効果的な企業内教育研修（OFF-JT）への見直し	30
(1) 職場で実践しやすい内容への見直し	31
(2) 研修の効果を高めるための取り組み	31
(3) 受講者の負担軽減に向けた取り組み	31
(4) 企業の取り組み	32
4. ミドルマネジャー自身に求められること～5つの心得	35

5. 今後の課題 .....	37
(1) 重要度が高まると考えられる役割 .....	38
(2) 求められる環境整備 .....	38
人事・労務委員長インタビュー .....	40
【第2部】資料編 .....	43
I. 企業事例 .....	45
1. 旭化成株式会社 .....	45
2. アサヒビール株式会社 .....	49
3. アステラス製薬株式会社 .....	53
4. NTTコムウェア株式会社 .....	56
5. キヤノン株式会社 .....	60
6. 株式会社資生堂 .....	63
7. 全日本空輸株式会社 .....	66
8. 東京ガス株式会社 .....	70
9. トヨタ自動車株式会社 .....	73
10. 日本たばこ産業株式会社 .....	77
11. 日本ヒューレット・パッカー株式会社 .....	81
12. パナソニック株式会社 エコソリューションズ社 .....	84
13. 富士通株式会社 .....	88
II. ミドルマネジャーの現状課題の把握等に関する調査結果 .....	92

## 【第 1 部】報告書編



## I. ミドルマネジャーをめぐる現状課題

### はじめに～なぜ、ミドルマネジャーの問題を取り上げるのか

経済活動のグローバル化にともなう国際競争の激化、少子・高齢化の進行、雇用形態の多様化、ステークホルダーからの要請の強まりなど、企業をとりまく環境はバブル崩壊後の20年間で大きく変化している。

企業はこのような環境変化に対応し発展を続けていかねばならないが、その際に要となるのは人材であり、とりわけミドルマネジャー（40歳前後の管理職。いわゆる“課長”相当職）である。

しかしながら、ミドルマネジャーをめぐるのは、「プレイング・マネジャー化が進んでいるため、自分に課せられた目標やノルマは概ね達成するが、日々の多忙な業務に追われて全体の管理や部下指導・育成が疎かになっている」といった指摘が経営トップや人事担当者から多く聞かれる。

職場の司令塔であるミドルマネジャーが日々の業務に追われて、本来求められる職場全体の管理や、部下指導・育成が疎かになることは、企業の現場力や人材育成力を低下させ、企業競争力の減退を招きかねない重大な問題である。ミドルマネジャーが求められる役割を果たしやすい環境をつくることは、企業にとっての焦眉の課題と言える。また、ミドルマネジャーをめぐる問題は、海外の企業からはあまり聞こえてこないことから、なぜ、日本のミドルマネジャーだけが疲弊しているのかという疑問もある。

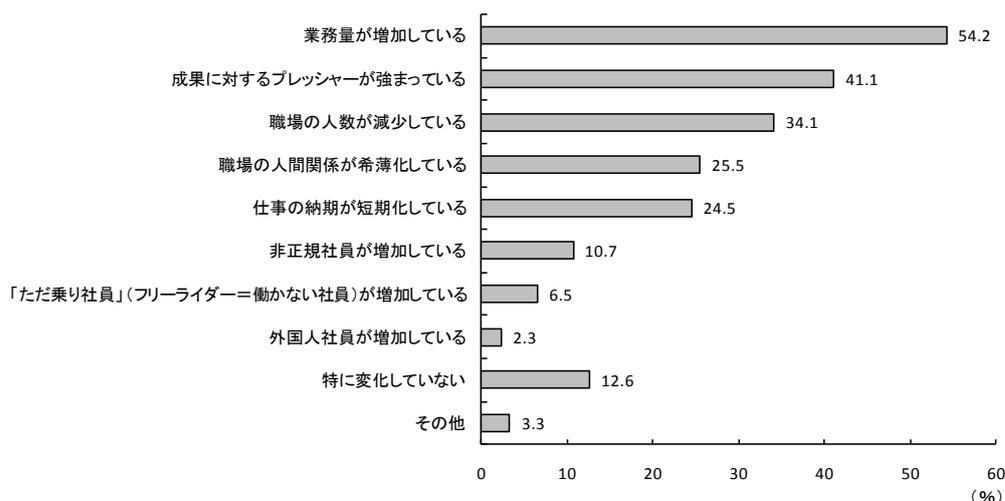
このような問題意識から、ミドルマネジャーをとりまく現状課題やその構造的な要因を明らかにするとともに、企業ヒアリングなどを通じて得られた効果的な対応策について取りまとめ、各社が取り組む際の参考にしていただくことを狙いとして、本報告書を作成した。

### 1. ミドルマネジャーの現状に対する認識

#### (1) 大学の調査結果

実際に、ミドルマネジャーは自分の置かれている状況をどのように認識しているのか。学校法人産業能率大学の調査によると、3年前と比較した職場の状況について、過半数の課長が「業務量が増している」と感じており、「成果に対するプレッシャーが強まっている」との回答も4割を超えている（図表1）。

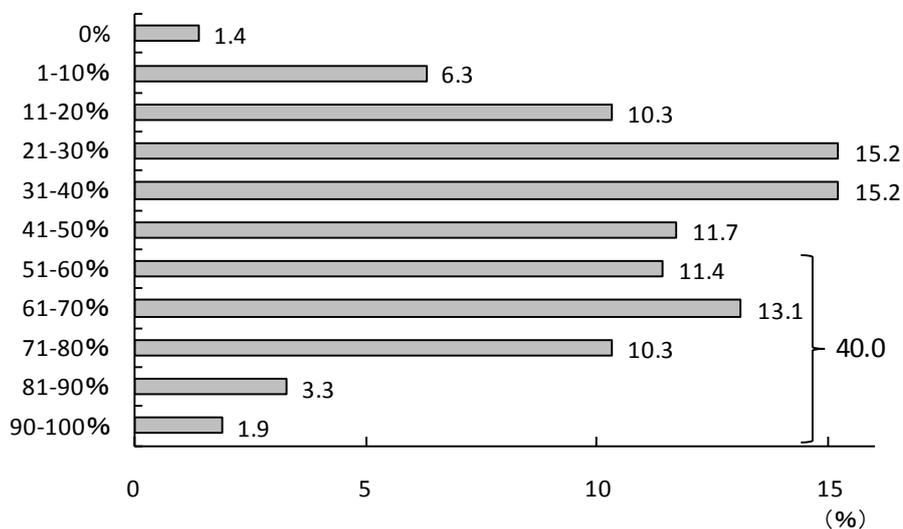
図表1 3年前と比較した職場の状況の変化（複数回答）



注：調査対象は従業員規模100人以上の上場企業における部下が1人以上いる者  
 出典：学校法人産業能率大学「上場企業の課長に関する実態調査」（2011年1月）

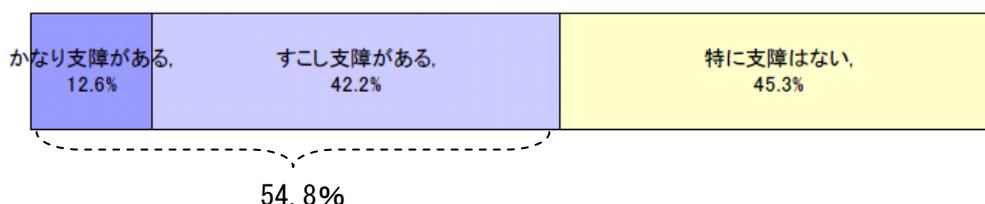
また、プレーヤーとしての仕事の割合が業務の半分を超えている人の割合は40.0%（図表2）となっており、プレーヤーとしての活動がマネジメント活動に支障があるとした回答も54.8%に達している（図表3）。

図表2 プレーヤーとしての仕事の割合



出典：学校法人産業能率大学「上場企業の課長に関する実態調査」（2011年1月）

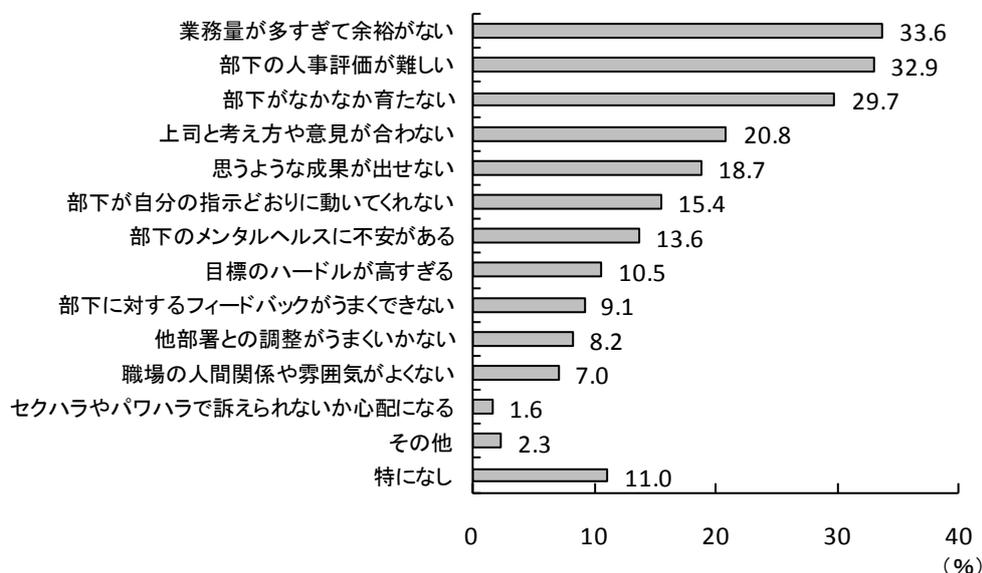
図表3 プレーヤー活動のマネジメント活動に対する支障の有無



出典：学校法人産業能率大学「上場企業の課長に関する実態調査」（2011年1月）

さらに、課長としての悩みをみると、「業務量が多すぎて余裕がない」（33.6%）、「部下の人事評価が難しい」（32.9%）、「部下がなかなか育たない」（29.7%）の3つが上位を占めている（図表4）。

図表4 課長としての悩み（複数回答）



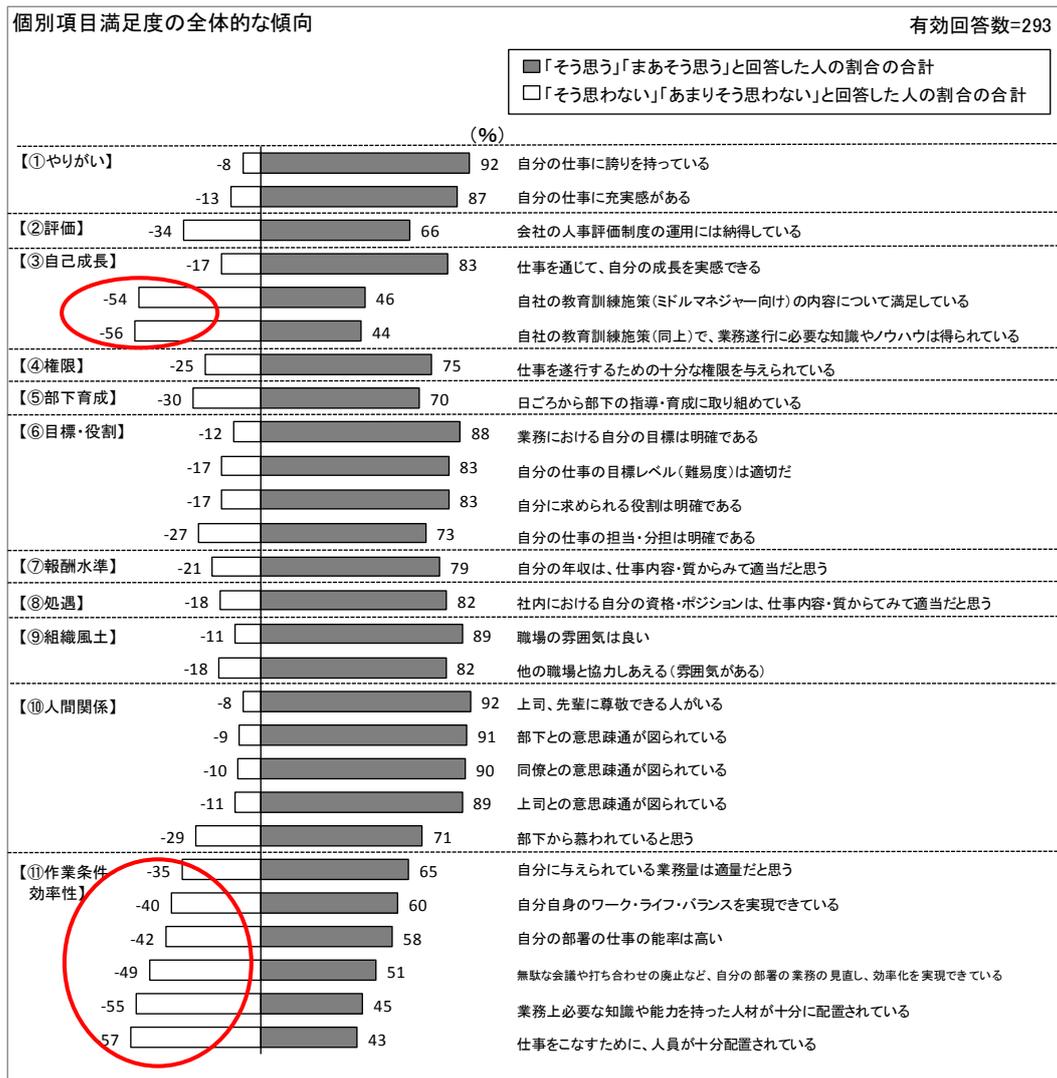
出典：学校法人産業能率大学「上場企業の課長に関する実態調査」（2011年1月）

## （2）経団連の調査結果

経団連は2011年7月に、ミドルマネジャーの現状課題を把握することを目的に、会員企業のミドルマネジャー（40歳前後の管理職314人が回答）に実施したアンケート調査結果をとりまとめた。

本調査では、ミドルマネジャーに対して自身の仕事や職場・会社の施策など計27項目について、「そう思う」「まあそう思う」「あまりそう思わない」「そう思わない」の4段階で満足度を回答してもらった。図表5はその結果をトルネードチャートにしたものであり、棒グラフの白い部分（中央から左側）が大きいほど不満が高いことを意味する。

図表5 ミドルマネジャーの職場に対する満足度



注1：中央より右に伸びている網掛けの棒グラフは「そう思う」「まあそう思う」と回答した人の割合の合計。一方、左に伸びている白色の棒グラフは「そう思わない」「あまりそう思わない」と回答した人の合計。

注2：各項目の割合(%)は、「当該項目回答数÷当該項目回答者数×100」で算出

出典：経団連「ミドルマネジャーの現状課題の把握等に関する調査結果」(2011年7月)

上記2つの調査結果から、多くのミドルマネジャーが、業務量が増大する中でプレーヤーとしての活動を余儀なくされており、増大する一方の業務負荷への対応と部下指導・育成に悩みを抱えていることや、職場に対する全体的な満足度は高いものの、自社の教育訓練施策、業務量、人員面(図表中に囲みのある2カ所)に関しては不満が高いことがわかる。

## 2. ミドルマネジャーに求められる基本的役割

ミドルマネジャーをめぐる現状課題とその対応策を検討するにあたっては、そもそもミドルマネジャーにはどのような役割が求められているのかを明確にする必要がある。

ミドルマネジャーとは、平たく言えば、部下を監督し、組織目標の達成に向けて責任をもつ存在である。ただし、実際にはさまざまな役割をこなしていくことが求められ、その内容は多岐にわたることから、本報告書では、①情報関係、②業務遂行関係、③対人関係、④コンプライアンス関係という4つの視点から整理した。

### (1) 情報関係

第一は、情報に関するものである。絶えず社内外の情報を収集し、自社をとりまく状況を分析するとともに、直面する課題や商機を明確にしながら、必要な情報を経営トップに迅速かつ的確に伝達し、上司や部下との間で共有することは、経営環境の変化のスピードが早い昨今において極めて重要な役割である。

また、経営トップが示す目標や経営方針、メッセージを自分なりに理解して咀嚼し、自分の言葉として部下にしっかりと伝えて、現場に浸透させ、チームが進むべき方向を指し示す、いわゆる「連結ピン」としての役割を果たすことも重要な基本的役割である。

さらに、経営のグローバル化やグループ経営が進展していることから、海外も含めたグループ企業や関係部署との折衝・情報共有、社外の取引先や顧客からの要請への対応も、ミドルマネジャーに求められる大切な役割の一つである。

### (2) 業務遂行関係

第二は、業務遂行に関するものであり、大きく分けて、①日常業務の管理や組織が直面する課題を解決するもの、②新規事業やプロジェクトの推進、イノベーションの創出、③経営のグローバル化などへの対応に関するものがある。

日常業務の管理や組織が直面する課題の解決にあたっては、業務遂行と課題解決のためのPDCAサイクルを着実に回すことが求められる。具体的には、自らの部署の目標設定や課題解決に向けた戦略・方針の策定、部下への指示と監督、業務の進捗状況や達成状況の確認、業務効率化の推進、必要に応じた作業方法の見直しなどが挙げられる。これらがしっかりと実践できなければ、他のどの役割に長けていたとしても、管理者として高い評価を受けることはないといっても過言ではない。

また、高齢化や国内消費市場の成熟化などを踏まえ、消費者のニーズを的確に捉えた製品・サービスの提供や潜在的なニーズの掘り起こし、既存のビジネスに捉われない新規事業・プロジェクトの企画立案といった、現場発のイノベータータイプな提案をミドルマネジャーに期待する経営トップは増えている。

さらに、国内市場の縮小や新興国の台頭などを受け、海外進出先でのマーケティング、現地の消費者にとって魅力のある製品・サービスの企画立案、それらを安定的に供給するための事業体制の構築、海外のパートナー企業との綿密な連携など、海外ビジネスを推進していくことは、ミドルマネジャーに今後ますます求められる重要な役割と言える。

### **(3) 対人関係**

第三は、対人関係である。わが国企業の競争力の源泉はヒトであるといわれるように、組織の継続性から考えた場合、部下の指導・育成と働きやすい職場環境づくりは、ミドルマネジャーの最も重要な役割である。具体的には、部下一人ひとりの性格や長所・短所を踏まえた指導・育成、仕事に対する動機づけ、部下同士が積極的に協働するような職場づくりなどが求められる。また、世代間や個人的な価値観、意識、認識のギャップなどから生じる人間関係上のトラブルは、メンタルヘルス不全やパワーハラスメントを招く要因にもなり、職場に与える影響も大きいことから、人間関係上のトラブルの早期発見と早期解決も重要な役割である。

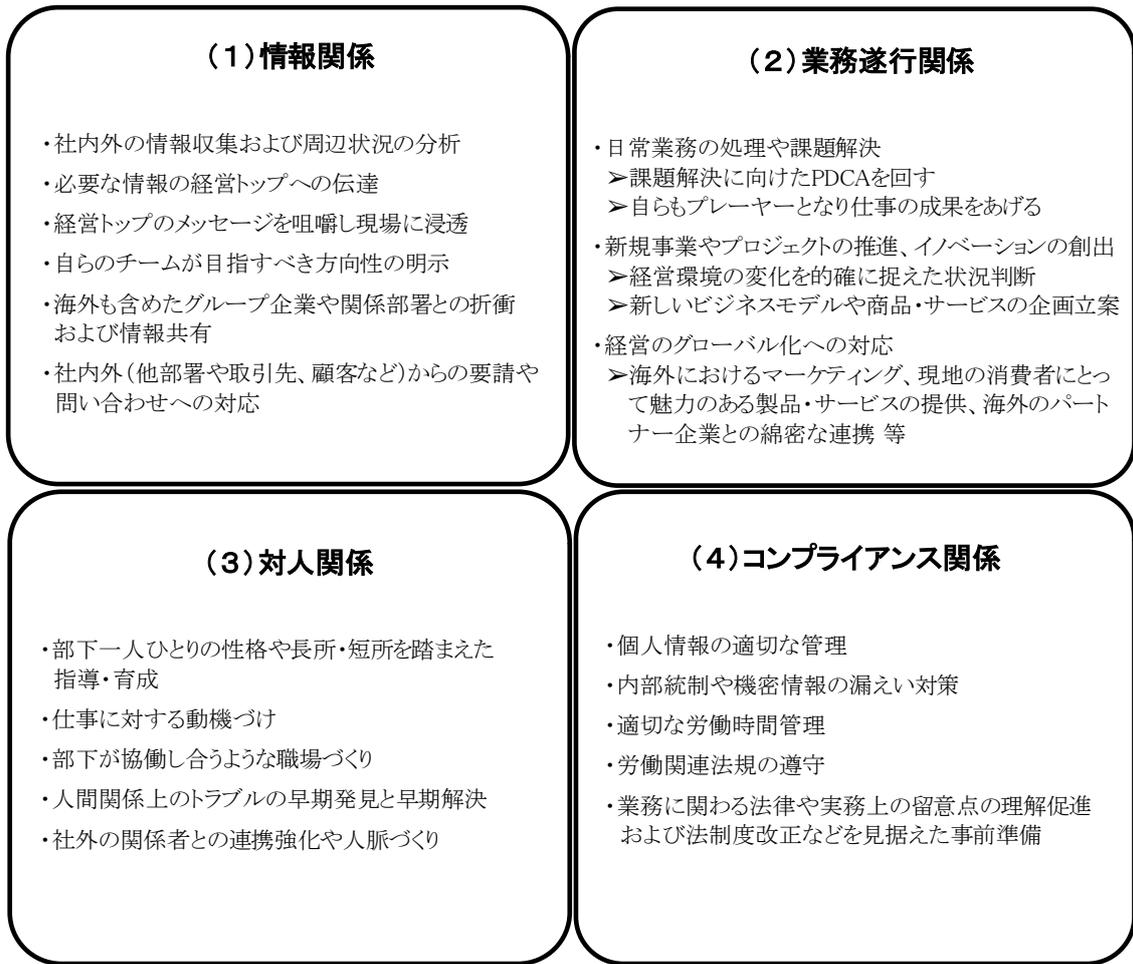
さらに、取引先をはじめとする社外の関係者との連携強化や人脈づくりなども、ミドルマネジャーが率先して果たしていくべき役割である。

### **(4) コンプライアンス関係**

第四は、コンプライアンス関係である。個人情報保護法への対応や、内部統制、機密情報の漏えい対策、適切な労働時間管理、労働関連法規の遵守、メンタルヘルス対策などは、総務部や人事部などが主体となって組織的に対応することとあわせて、現場を管理するミドルマネジャーも広くその責任を負っている。コンプライアンス違反は企業の存続そのものを揺るがす問題にも発展しかねないことから、ミドルマネジャーには職場を管理する者として、正確で丁寧な対応が求められる。

また、日頃から業務に関わる法律の動向や実務上の留意点などについて学び、法制度の改正などが行なわれた際には、迅速に対応できるよう準備をしておくことも重要な役割である。

図表6 ミドルマネジャーに求められる基本的役割

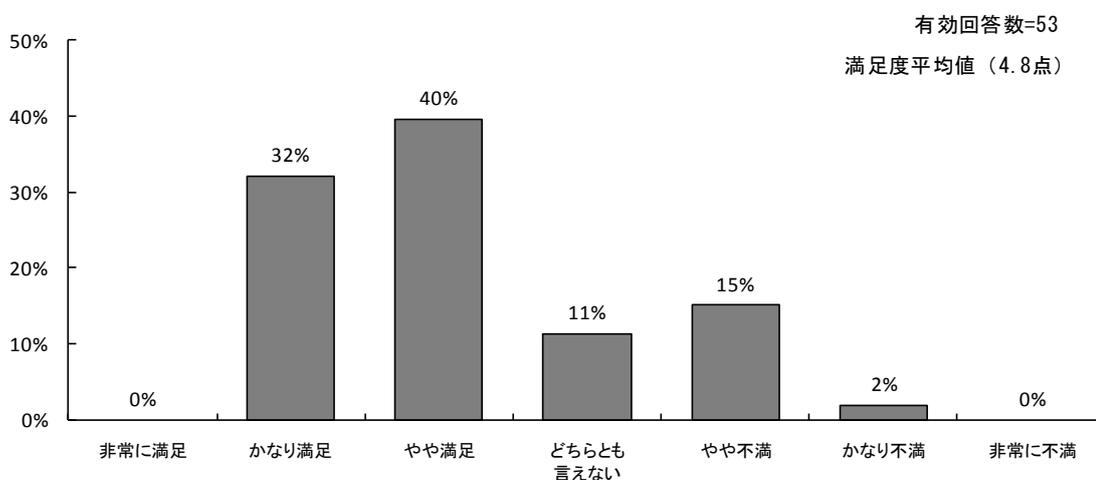


### 3. 経営トップのミドルマネジャーに対する評価

経営トップは、自社のミドルマネジャーをどのように評価しているのだろうか。経団連が会員企業の経営トップ・人事担当役員<sup>1</sup>に対して、自社のミドルマネジャーの働きぶりなどについて質問したアンケート調査結果によると、自社のミドルマネジャーの働きぶりについては、総合的に考えて高い満足度を示している（図表7）。

図表7 経営トップのミドルマネジャーの働きぶりについての満足度

○総合的に考えて、貴社のミドルの働きぶりについてどの程度満足していますか



注1：満足度平均値は、「非常に満足（7点）」「かなり満足（6点）」「やや満足（5点）」「どちらとも言えない（4点）」「やや不満（3点）」「かなり不満（2点）」「非常に不満（1点）」と各項目に点数を設定し、当該項目回答数に各点数を乗じた合計を当該項目回答者の合計数で割り算出。満足度平均値の中央値（4点）より高ければ、満足度が高いと考える。

注2：各項目の割合（%）は、「当該項目回答数÷当該項目回答者数×100」で算出

出典：経団連「ミドルマネジャーの現状課題の把握等に関する調査結果」（2011年7月）

次に、ミドルマネジャーに求められる役割に関して、経営トップに自分自身がミドルマネジャーであった頃と、現在において重要度が高いものについて訊ねた結果を比較したものが図表8である。

自分自身がミドルマネジャーだった頃に重要度が高かった役割としては、「組織や部署が直面する様々な課題を解決する」「部下に必要な業務指示・指導を行ない、その進捗状況を管理する」「組織の上層部や組織外からの情報を自分なりに咀嚼して部下に伝え、部下の行動を導く」に回答が集まっている。

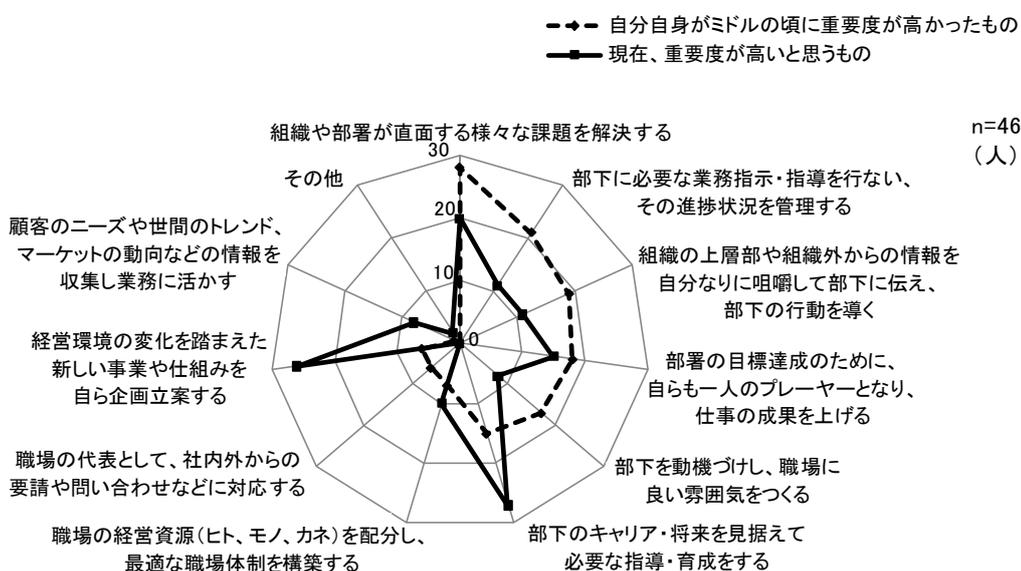
一方、現在、重要度が高いものとしては、「部下のキャリア・将来を見据えて

<sup>1</sup> 経団連の労働関係委員会委員企業の経営トップ・人事労務担当役員 55 名が回答した。

必要な指導・育成をする」「経営環境の変化を踏まえた新しい事業や仕組みを自ら企画立案する」の2つに回答が集中する結果となっている。

組織が直面する課題の解決や、部下に対する業務指示・指導、業務の進捗状況の管理などはいつの時代においてもミドルマネジャーに求められる基本的な役割である。したがって、過去から現在にかけてこれらの役割の重要性が低下したのではなく、企業の経営環境の変化などを受けて、部下のキャリア開発支援、新しい事業や仕組みの企画立案の重要度が高まってきたと理解するのが妥当であろう。

図表8 重要度の高いミドルマネジャーの役割（昔と現在の比較、複数回答）

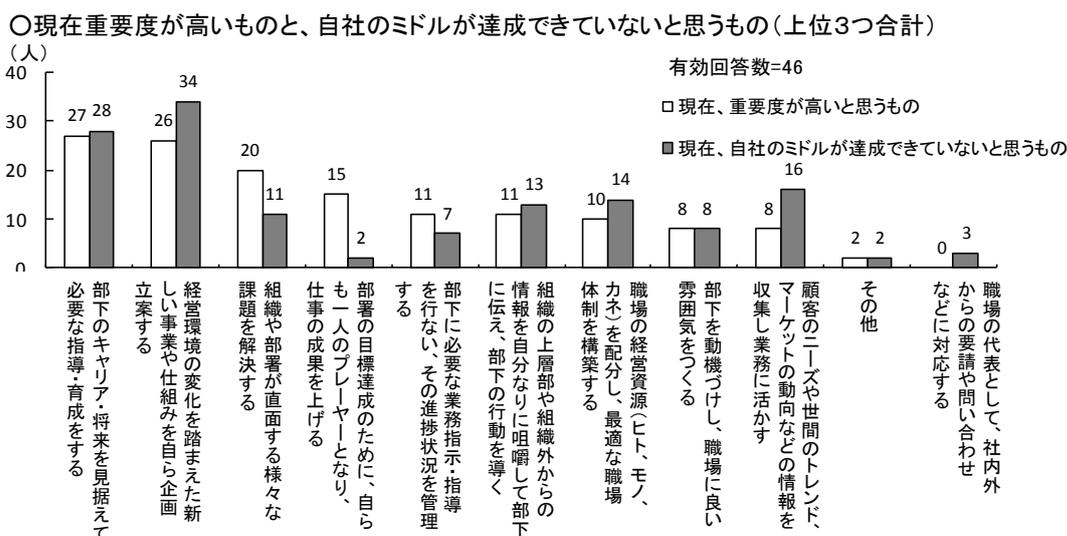


出典：経団連「ミドルマネジャーの現状課題の把握等に関する調査結果」（2011年7月）

ところが、ミドルマネジャーに求められる役割の達成状況について訊ねたところ、順位は異なるものの、「現在、重要度が高いと思うもの」で回答が集中した2つの役割が、「現在、自社のミドルが達成できていないと思うもの」の1位と2位を占めた（図表9）。

以上のことから、本調査に回答した経営トップの多くは、自社のミドルマネジャーの働きぶりについては概ね満足しているものの、経営環境の変化を踏まえた新しい事業や仕組みの企画立案と、部下のキャリアや将来を見据えた指導・育成の2つの役割を十分に果たせていないと感じていることがわかる。

図表9 ミドルマネジャーにとって特に重要な役割と達成できていない役割



出典：経団連「ミドルマネジャーの現状課題の把握等に関する調査結果」(2011年7月)

#### 4. 課題の構造的要因とその解決に向けた基本的な考え方

##### (1) 求められる役割を果たしづらい構造的要因

ミドルマネジャーが求められる役割を十分に果たせていない理由としては、以下の構造的な要因が大きく影響していると考えられる。

##### ① 経営環境の変化～ビジネスの複雑化・高度化

第一は、経営環境の変化である。高度成長期やバブル期の頃は、経済のパイ自体の拡大もあり、組織としての目標や課題は比較的是っきりしていた。しかし、バブル崩壊以降、長期にわたるデフレの継続と6重苦<sup>2</sup>と言われるような国内事業環境の劣化が続いていることによって、企業経営はますます厳しいものとなっている。

こうした中、少子・高齢化の進行にともなう国内市場の縮小や消費者ニーズの多様化、国際競争の激化、アジアをはじめとする新興国の台頭といった変化を受けて、新しいビジネスモデルの構築や商品・サービスの企画立案の必要性が急速に高まっている。

革新的な取り組みは、徹底的な市場調査や発想の転換に加えて、状況に応じてリスクを取るなど、高度な経営判断や決断を迫られることが多いにも関わらず、必ずしも成果に結び付かないことも多く、後述する「短期的な業績・結果

<sup>2</sup> ①行き過ぎた円高、②重い法人税負担、③温室効果ガス規制、④経済連携協定の遅れ、⑤労働規制の強化、⑥電力不足の6つ。

志向の強まり」とも相まって、ミドルマネジャーの業務の難易度や責任範囲、プレッシャーを格段に高めている。

## ②組織構造の変化～組織のフラット化等による影響

第二は、組織構造の変化である。多くの企業はバブル崩壊後、ヒト・モノ・カネの3つの過剰の解消や、事業の選択と集中、意思決定を迅速にするための組織のフラット化などに取り組んだ。さらに、効率的な業務推進のための作業の標準化や業務の分業化（アウトソーシング化）、新規採用の抑制等による人員のスリム化など、さまざまな改革も行なってきた。しかしながら、こうした対応は、結果としてミドルマネジャーの負荷の増大や、OJTを中心とした部下育成がしづらい環境を生み出している。

例えば、組織のフラット化は、従来の重層的な組織を改めたことで、意思決定・伝達の迅速化を実現したものの、管理職のポストが減少したことで、一人の管理職が担当する部下の数が増大し、業務量や業務範囲、責任も格段に増える結果となった。

また、不況期に採用を抑制した企業では、職場における若年者が減少しているために、後輩や部下を持つ機会が少ないままに管理職に登用され、経験不足から部下の指導や育成がうまくできないミドルマネジャーが生まれているところも少なくない。

IT化の進展も影響をもたらしている。社内イントラネットの整備や電子メールの普及により、表面的な情報伝達・コミュニケーションは格段にやすくなったものの、一方で効率的な仕事の推進と相まって、フェイス・トゥ・フェイスのやりとりが減少したことで、ミドルマネジャーと部下とのコミュニケーションの質が低下している面がある。「隣は何をする人ぞ」という状況が生まれている職場は多い。

さらに、情報の共有化の観点から社内で情報開示が推進されている中で、従来であればミドルマネジャーだけが保持していたような情報についても、同僚、部下が共有するケースが多くなっている。ミドルマネジャーの部下に対する情報量・知識の相対的優位性が薄らいでいることで、ミドルマネジャーが部下に対して優位に立ちづらい状況が生まれている。

## ③雇用形態や働き方に対する意識の多様化

第三は、雇用形態や働き方に対する意識の多様化である。従来の職場は、正社員の割合が比較的高かったが、近年は、契約社員や派遣社員、短時間社員な

ど、さまざまな雇用形態で働く部下が増えている。

また、仕事を通じて自己成長を遂げたい者や、目標達成にやりがいを感じる者がいる一方で、必ずしも定年まで一つの企業に勤め続けることを前提としていない者（転職志向の強い者）、家庭生活を重視したいと考える者、仕事とプライベートは明確に区別したいと考える者、子育てや要介護者を抱えている者など、職場にはさまざまな考え方を抱えている従業員が混在するようになっている。

こうした職場における多様化は、部下一人ひとりに応じた適切なマネジメントや指導・育成の必要性を高めている。かつての「言わなくてもわかる」「自分の背中を見て学べ」「自分に付いてこい」といった画一的かつ強制的なマネジメントが通用する時代ではないことはもはや明らかである。

#### ④短期的な業績・結果志向の強まり～失敗を許容しない雰囲気

第四は、短期的な業績・結果志向の強まりである。もの言う株主や投資家などステークホルダーへの説明責任の高まり、国際競争の激化などにより、否が応でも短期的な業績・結果を重視せざるを得ない状況が強まっており、職場には「失敗が許されない雰囲気」が生まれている。

短期的な業績・結果志向の強まりは、ミドルマネジャーに早期の成果創出を求めるプレッシャーとなつてのし掛かり、「部下の成長を待てられない」「ミスや失敗が許されないために、自分自身で業務を遂行してしまう」「できる部下にしか仕事を振れない」といった状況を生み出している。その結果、ミドルマネジャー自身や「できる部下」に仕事が集中するという業務の偏りと、ミドルマネジャーのプレイング・マネジャー化を促進する大きな要因の一つになっている。

#### ⑤コンプライアンス等に関する管理実務の増大

第五は、情報管理やコンプライアンスなどに関する管理実務の増大である。コンプライアンスに関するトラブルは、企業の存続を揺るがしかねない大問題に発展することから、すべてを部下に任せることは現実的に難しく、ミドルマネジャーの実務的な負担となるケースが多い。

例えば、個人情報保護対応に関しては、漏えいの防止や目的外利用の禁止をはじめとする厳格な個人情報の管理が求められ、管理責任者や実務上の決定権者をミドルマネジャーにしている企業がほとんどである。

また、先に指摘したとおり、職場には多様な従業員が増えていることから、

ミドルマネジャーはパートタイム労働法における均等・均衡処遇の考え方などを十分に踏まえて、日頃の人事労務管理を慎重に行なう必要がある。派遣労働者に関しても、労働者派遣法に基づいた適正な活用・管理が不可欠である。

加えて、ワーク・ライフ・バランス推進施策の一つとして、あるいは、近年増加しているメンタルヘルス不全と長時間労働の間に一定の相関関係が認められることなどを理由として、企業に対する労働時間管理の要請が強まっていることを受けて、イントラネット上の出退勤管理システムなどにより、部下の労働時間を厳密に管理する企業が増えている。適切な労働時間管理はミドルマネジャーの重要な役割の一つであるが、過剰なまでの厳密さを求めると、限られた時間の中で効率的に業務を推進しつつ、部下の指導・育成も行なわなければならないという厳しい状況にミドルマネジャーをさらに追い込むことになる。時間外労働の削減に積極的に取り組んでいる企業などでは、部下の時間外労働を減らすため、管理職だけが職場に残り業務を行なうところもある。

さらに、近年はメンタルヘルス対策やセクシュアルハラスメント、パワーハラスメントの防止の重要性も高まっている。部下指導・育成の観点で対応したつもりが、言葉の受け止め方やちょっとしたボタンの掛け違いにより、部下がそれをパワーハラスメントと受け止め、人間関係上のトラブルやメンタルヘルス不全へと発展し、精神疾患等による労災申請や安全配慮義務違反、損害賠償請求などの法的問題となるケースも生じている。

ミドルマネジャーは常に職場の状況に気配りをするとともに、トラブル等の未然予防に向けた知識の習得や職場内の良好なコミュニケーションの構築に取り組む必要がある。

## (2) 課題解決に向けた基本的な考え方

ミドルマネジャーが求められる役割を十分に果たせていない理由は、上述の構造的な要因によるところが大きい。従来に比べて求められる役割が高度化・複雑化している中、組織のフラット化や短期的な業績・結果志向の高まり、厳密な労働時間管理の影響などにより、自らもプレーヤーとして業績を上げなければならないために、目の前の課題を解決することで精一杯となり、部下指導・育成や業務のマネジメントにまで十分に手が回らない状況にあると受け止めるのが妥当であろう。

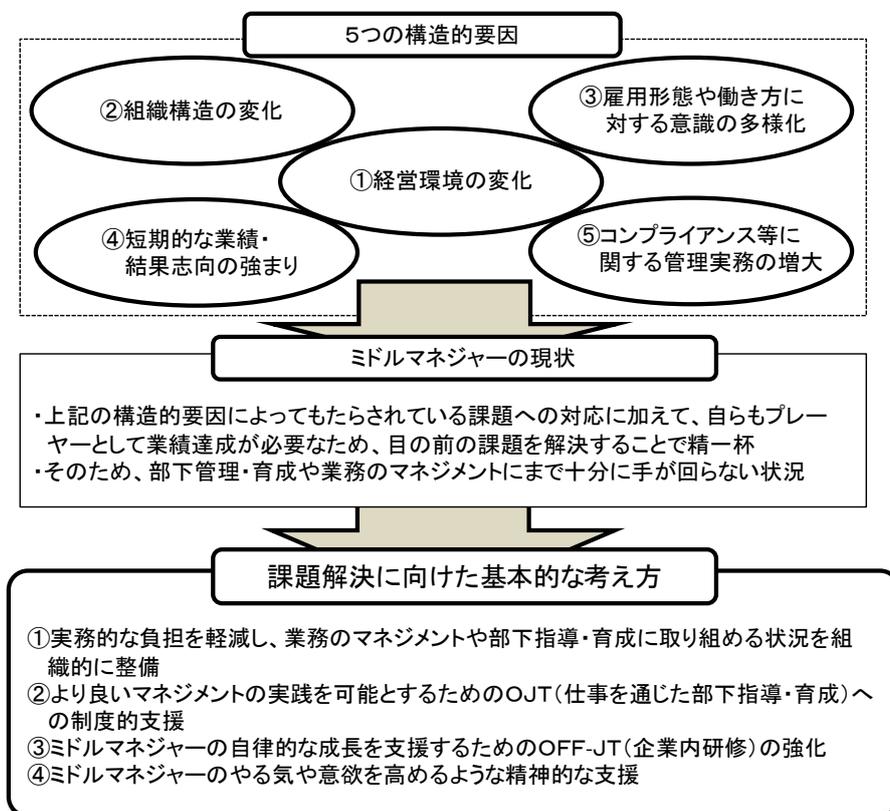
以上を踏まえれば、課題解決をミドルマネジャー本人の問題であるとして突き放すのではなく、組織として適切な対策を講じていく必要がある。必要な対策を怠れば、多くのミドルマネジャーが業務負荷と責任に挟まれ、孤立し、

肉体面・精神面ともに疲れ果ててしまう可能性も否定できないことに留意が必要である。

ミドルマネジャーの課題解決にあたり、組織に求められることは、①ミドルマネジャーの実務的な負担を軽減し、業務のマネジメントや部下指導・育成に十分に取り組めるような環境を組織的に整備する、②ミドルマネジャーがより良いマネジメントを実践できるよう、OJT（仕事を通じた部下指導・育成）への制度的支援を行なう、③ミドルマネジャーの自律的な成長を支援するためのOFF-JT（仕事から離れた企業内研修）を強化していくことである（図表10）。

また、精神面のケアも重要となる。バブル崩壊から現在に至るまで、特に精神的に厳しい状況に置かれたのはミドルマネジャーであったとも言える。多くの企業は、組織構造や人事・賃金制度などの見直しを進めてきたが、一方で、従業員のモチベーションや仕事に対する思いといった精神面への対応については必ずしも十分とは言えず、最近になってその重要性の認識が高まってきた感がある。報酬やポストによる処遇にはおのずと限界があることなどを踏まえれば、これまで以上に、一人ひとりの感情に働きかけ、やる気や意欲を高めるような精神的な支援に注力していくことが必要である。

図表10 ミドルマネジャーをめぐる課題と解決に向けた考え方



## ◆コラム◆ 経営学における代表的なミドルマネジャー論

経営学では、マネジャーの役割をどのように整理しているのか。本コラムでは、代表的な経営学者である①元クレアモント大学教授のP. F. ドラッカー氏、②マギル大学教授のH. ミンツバーグ氏、③一橋大学名誉教授の野中郁次郎氏の3人のミドルマネジャー論のポイントを紹介する。

### (1) P. F. ドラッカー氏の主張

P. F. ドラッカー氏は、著書『マネジメント』（1974年）の中で、マネジャーに求められることを、以下の5つに整理している。

- ①投入した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
- ②そのために、自らの資源、特に人的資源のあらゆる強みを発揮させるとともに、あらゆる弱みを消す
- ③事業のマネジメント、人と仕事のマネジメント、社会的責任の遂行という3つの役割をすべて果たす
- ④そのあらゆる決定と行動の優先順位をつける
- ⑤あらゆるマネジャーに共通するもの（以下の5つ）
  - i) 目標を設定する
  - ii) 組織する
  - iii) 動機づけとコミュニケーションを図る
  - iv) 評価測定する
  - v) 人材を開発する

### (2) H. ミンツバーグ氏の主張

H. ミンツバーグ氏は、著書『マネジャーの仕事』（1973年）の中で、マネジャーに求められる10の役割を、以下のとおり①対人関係、②情報伝達、③意思決定の3つのカテゴリーに分けて主張している。

- ①対人関係
  - i) フォーマルな行事のすべてにおいて自分の組織を代表するという「フィギュアヘッド」
  - ii) 同僚や組織外の人間と交流し、好意的援助や情報を得る「連結（リエゾン）」
  - iii) 動機づけや人員配置など、マネジャーが部下と持つ関係を定めるものとしての「リーダー」
- ②情報伝達
  - i) 情報を受信し統制することにより、自分の組織を詳細に把握する「モニター」
  - ii) マネジャーが自分の組織に特別な情報を伝達する「周知伝達役」

iii) 組織の情報を外部環境に広める「スポークスマン」

③意思決定

i) 変革を起こす「企業家」

ii) 組織が脅威にさらされている場合の「障害処理者」

iii) 組織の利益のためにどこの分野に資源を集中するかという「資源配分者」

iv) 組織の利益のために代表として交渉する「交渉者」

**(3) 野中郁次郎氏の主張**

野中郁次郎氏は、著書『知識創造企業』（1996年）の中で、「ミドル・アップダウン・マネジメント」という概念を提唱している。

ミドルマネジャーは、経営トップと第一線マネジャーを結び付ける戦略的な「結節点」であり、経営トップが持つビジョンとしての理想と、第一線社員が直面することの多い錯綜したビジネスの現実をつなぐ「かけ橋」の役割を担っているとしている。

また、経営トップは、ビジョンや夢を描くが、経営トップが創りたいと願っているものと現実世界には往々にして矛盾もあることから、その矛盾を解決すべく、第一線の社員が理解でき、実行に移せるようなより具体的なコンセプトを創り出すのがミドルマネジャーであり、企業におけるイノベーションや価値は、ミドルマネジャーが起点となって生まれていると主張している。

## Ⅱ．課題解決に向けた対応策

ここからは、企業の取り組み事例を交えながら、ミドルマネジャーをめぐる課題の解決に向けた具体的な対応策を紹介する。

### 1. 業務負荷軽減に向けた組織的な取り組み

ミドルマネジャーの業務負荷を軽減するためには、業務そのものの見直し（業務のダイエット）や、働き方の見直しを通じて、効率的な業務の進め方を推進していくことが必要となる。

組織のフラット化などの影響により、直接管理しなければならない業務範囲や部下の人数が増えているミドルマネジャーは多い。一人の管理職が一度に直接管理できる範囲には一定の限界があるため、業務内容や業務レベルに応じて業務範囲や部下の人数が決まるという「スパン・オブ・コントロール」の概念を取り入れて検討し、ミドルマネジャーに過度な負担がかからないようにすることも重要である。

#### （1）業務そのものの見直し（業務のダイエット）

日常業務の中には、開始当初は重要であっても、時間が経過するにつれて重要度が低下したものや、これまでに抜本的な見直しがなされてこなかったために残っている業務も少なくない。そのため、多くの職場において、本当に重要な業務について十分な時間や人員を割けなかったり、日々の仕事が忙しいために上司や部下とのコミュニケーションが不足し、生産性の低下を招いているところもある。したがって、定期的に業務の状況を把握し、大胆に改廃していくことは、ミドルマネジャーが管理すべき業務範囲の適正化につながるとともに、職場の生産性向上のためにも不可欠と言える。

具体的な業務の見直しの例としては、①所定のチェックシートを用いながら、業務内容（目的、意義、処理に必要な日数と人員数）を「見える化」する、②業務の優先順位をつける、③不要・不急なものは廃止するとともに、必要な見直しを行なうという方法が考えられる。最低でも年に1回はこのような機会を設け、すべての業務について常にチェックしていくことが重要となる。

疑問視されながらも昔から続いている業務については、担当者の思い入れなどから、大胆な見直しを決断することが難しい場合もあろうが、評価基準を明確にして聖域なく業務の見直しを図っていく姿勢が必要となる。そのため、業

務の実態を客観的に明らかにするチェックシートの役割は重く、作成にあたっては十分な検討が求められる。

## **(2) 働き方の見直し**

ミドルマネジャーの直接的な負荷軽減を目的としたものではなくても、メリハリのある働き方の追求や、仕事の進め方に関するルール設定、場所や時間に捉われない職場環境・勤務制度を整備することで、業務の効率化による労働時間の短縮と、意思決定の迅速化を通じて、ミドルマネジャーの負荷軽減につながり、求められる役割を果たしやすくなると考えられる。

### **①チェックシートを活用したメリハリのある働き方の追求**

働き方を見直す一つの方法として、業務の見直しの際に活用したチェックシートを用いながら「年間」や「月間」の業務の繁閑状況を定量的に把握し、ミドルマネジャーとその部下が話し合いを通じてメリハリのある働き方を追求していくことが挙げられる。

その際、ミドルマネジャーには、「業務のピークはいつか」「どの作業に時間がかかるのか」「なぜこれだけの日数が必要なのか」「本当に必要な作業時間はどの程度か」「アウトプットの質をどの程度追求するか」「忙しくない時には早く帰宅することはできないか」といった観点から部下と話し合い、仕事の繁閑をできるかぎり平準化することで、業務の負担感を減らしていく知恵を出していくことが求められる。

全社的な取り組みとしてチェックシートを用いるこの手法を導入すると、社内の業務量の繁閑が数値で一目瞭然になることから、客観的な議論がしやすいというメリットがある。また、部下とのコミュニケーションの促進にもつながるため、ミドルマネジャーのマネジメントや部下育成の支援にも効果が期待できる。

### **②仕事の進め方のルール設定～業務プロセスの標準化**

会議運営や資料作成といった仕事の進め方に関するルールを設定し、作業方法を標準化することも、効率的な働き方の推進に効果的である。また、メール処理のために一日に費やす時間は無視できないほど多いことから、メールの送受信に関するルールを設定し、メール処理の時間を短くすることも欠かせない。

## 仕事の進め方に関するルールの例

### 【会議運営】

- ・開始時間と終了時間を厳守する（5分前終了）
- ・会議時間は1時間～1時間半までとする
- ・所定労働時間外に会議を設定しない
- ・会議出席者を厳密に選定する
- ・決定権者が必ず出席し、開催回数は最低限にとどめる
- ・WEB会議を活用して、移動時間と移動コストの削減を図る

### 【資料作成】

- ・簡素化に努める。ペーパーレス、もしくは原則A4で1枚に統一する
- ・必要以上に配付資料作成に時間をかけない。口頭で済むものは省略する
- ・議題は事前に参加者に送付する
- ・議事録は原則作成しない。ホワイトボードの内容などはデジカメで記録

### 【メール対応】

- ・就業時間外のメールは翌日扱いにする（緊急性が高いものを除き対処しない）
- ・送信先は最低限にとどめる（CCの乱用を避ける）
- ・連絡先を明記し、メール内容の問い合わせがしやすいようにする

## ③場所や時間に捉われない職場環境・勤務制度の整備

無線LANやモバイルパソコンなどを利用し、自分の席が固定されていないフリーアドレス制の執務環境を整備したり、テレワークを導入することで働き方に関する自由度を高めることも、部下一人ひとりの自己責任に基づく主体的な働き方を推進し、生産性の向上につながることから、ミドルマネジャーの管理業務の負荷が軽減すると考えられる。こうした取り組みは、ワーク・ライフ・バランスの推進の観点からも有益である。

業務や働き方の見直しに関する取り組みの効果をより高めていくためには、経営トップも含めてすべての従業員が、業務効率化の重要性や必要性を共有し、常に効率的な働き方を追求する組織風土をつくっていくことが不可欠である。

経営トップが業務改革・働き方改革の必要性をメッセージとして繰り返し発

信して本気度を示すほか、専門部署の設置や全社的に水平展開が可能な業務効率化の好事例をイントラネットで共有することなどが考えられる。

成果を定量的なデータとして取りまとめ、職場にフィードバックすることで、すべての従業員が取り組みの成果を実感できるようにしたり、従業員が自発的に職場環境の改善に取り組めるような工夫を凝らし、従業員に「やらされ感」が生まれないようにすることも効果的である。

精神面へのケアに関しては、ミドルマネジャーが一人で悩みを抱え込んだり、孤立しないようにすることが重要である。そのため、ミドルマネジャー同士が気軽にお互いの悩みや不安を語り合えるようなインフォーマルな場の設置や、後述する「内省（リフレクション）」のプロセスを組み込んだ研修の実施などが求められる。また、ミドルマネジャーの上司が、日頃のコミュニケーションを通じて悩みや課題について理解を示し、適切な助言や支援を行なうことも大切である。

さらに、短期的な業績の達成が一層求められるようになってきていることも、ミドルマネジャーのプレッシャーとなっていることから、ミドルマネジャーには業務のマネジメントや部下育成も含めてバランスの良い仕事ぶりが期待されているということを、経営トップや部門の最高責任者が常にメッセージとして発信し、そうした意識を組織的に徹底させていくことも重要である。

### （3）各社の取り組み

#### ①全日本空輸株式会社

##### ～労働時間管理表による業務の見直しと効率的な働き方の追求～

全日本空輸は、無駄な業務の廃止や、メリハリのある仕事の仕方を迫及するために、まず各職場にてチームミーティングを実施し、ミッションを共有した上で、業務の棚卸し、仕分けを実施している。そのチームミーティングで確認した内容を踏まえ、管理職と部下が「年間」と「月間」の業務のピーク・オフの状況や労働時間を記載した所定のシートを用いて業務状況を共有し、効率的な働き方について定期的に話し合う場を設けている。

「年間」の仕事の状況を『年間ピーク・オフ・チェック確認表』により明確にし、月ごとの業務のピーク・オフの状況、ピーク時の主な業務内容を共有する（図表 11）。その際、「業務内容に改善の余地はないか」「ピーク・オフのタイミングは適切か」「計画的な有給休暇取得が可能になっているか」といった観点からよく話し合い、現実とのギャップを修正していく。



WS改革は、①WS改革ガイドラインによる全社的な取り組み、②各職場が作成するアクションプランの実行からなる。このうち、WS改革ガイドラインは、効率的な働き方を実現するためのノウハウが集約されたものであり、同社では『虎の巻』と呼ばれている。『虎の巻』には、会議における迅速な意思決定を可能とするためのわかりやすい資料の作り方や、パソコンに関する便利な操作方法とノウハウなどが満載されている。これらはイントラネット上に掲載されており、いつでも内容を確認できるようになっている。

同社の取り組みでとりわけ注目すべきことは、会議運営と資料作成の効率化を徹底している点である。具体的には、無線LANにつながったパソコンを会議室に直接持ち込み、プロジェクターで映し出されたパソコンの画面を参加者が一緒に見ながら会議を進めていく。会議には原則として意思決定権者が出席し、その場で意思決定を行なう（図表12）。

ペーパーレスを推進しているため、会議資料は基本的にA4サイズとしている。また、持ち込んだパソコンで、会議を進行しながら議事録を作成し、会議終了後速やかに、関係者への情報提供を行なっている。こうした徹底した取り組みによって、現場の会議運営に関する業務負担感が着実に軽減しているという（詳細は【第2部】I. 企業事例70頁）。

図表12 東京ガスにおける会議風景



出典：東京ガス株式会社

### ③日本ヒューレット・パカード株式会社

～フリーアドレス制とフレックスワークプレイス制度により場所や時間に制約されない働き方を実現～

日本ヒューレット・パカードは、従業員が自分の固定デスクを持たないフリーアドレス制や、フレックスワークプレイス制度（以下、FWP制度）と呼ばれるテレワークなどを導入することで、場所や時間のフレキシビリティが高い職場環境、勤務体制の整備に力を入れている。

フリーアドレス制は2001年から導入しており、従業員の7割～8割が自分の固定のデスクを持たない。デスクが固定されているのは、業務上一日のうちほとんどを特定の席で仕事をする職種の社員、派遣社員などに限られる。社内には無線LANが整備されているため、従業員は各自に貸与されたパソコンを持ち、自らの判断に基づいて好きな場所で仕事や打ち合わせをすることができる。例えば、天気の良い日には外のテラスで仕事をしたり、本社の最上階にあるカフェテリアスペースで会議をすることも可能となっている。

また、2007年11月から導入しているFWP制度では、月に8日間を限度に週に1、2日程度、自宅や出張席のあるオフィスなど勤務場所以外で働くことを可能としている。特定の職種を除く全従業員が対象で、本人が希望し、上司が承認すれば利用できる。通勤時間や移動時間にもなう肉体的・精神的な負担の軽減と、効率的に時間を使うことによる業務の生産性の向上、優秀な人材の確保を目的とした同制度に対する従業員の評判は高く、実際に利用登録者の8割ほどの従業員が月に1回以上利用している（詳細は【第2部】I. 企業事例81頁）。

#### ④パナソニック株式会社 エコソリューションズ社

～専門部署が各職場の取り組みを集約。社員の自主性を最大限に引き出す～  
パナソニック(株) エコソリューションズ社は、2008年4月<sup>3</sup>から「シゴトダイエットプロジェクト」と称する、無駄な業務の削減や、効率的な働き方の推進に注力している。各職場で推進担当者を選任するとともに、人事部内にプロジェクト推進室（専任者4名、兼任13名）を設置し、労働組合とも積極的に連携を図っている。

各職場は、2ヵ月に1回の頻度で、シゴトダイエットに関する活動提案をイントラネット上の入力フォームへ登録する。提案テーマの内容は基本的に自由だが、職種や部署に関わりなく必要な取り組みであるとの理由から、2008年は「会議運営」、2009年は「資料作成」を共通テーマとした。登録された提案テーマは誰でも閲覧可能で、中でも職場から上がってきた活動内容のうち全社的に展開できそうな取り組みは、毎月発行している社内新聞やイントラネット上にあるシゴトダイエットの専用ホームページで紹介している。さらに、社内コンテストを定期的に開催し、優秀な事例を表彰している。

同社では、シゴトダイエットに対する意識が定着している理由として、大きく2つを挙げている。一つは、他の職場で実践されている好事例を自分の職場

<sup>3</sup> 当時はパナソニック電工株式会社として推進

でも実施するかどうかを、各職場の自主的な判断に委ねている点である。強制的な手法も考えられるが、それではどうしても従業員に「やらされ感」が出てしまい、不満感を高める結果になりかねないとの判断からである。

もう一つは、職場の自主性を高めるために、施策にあえてユニークな名称をつけたり、親しみやすいキャラクターや絵を多用したポスターを社内に掲載するなどして、楽しみながらシゴトダイエットに取り組めるような環境づくりに力を入れている点である（図表 13）。

同社では、企業規模が拡大するにつれて上司と部下、同僚、部署間のコミュニケーションが不足しがちになり、そのことが生産性の低下や業務の煩雑化に繋がっていたが、シゴトダイエットプロジェクトを推進してからは、そうした問題も改善傾向にあるという（詳細は【第2部】Ⅰ．企業事例 84 頁）。

図表 13 パナソニック(株) エコソリューションズ社のユニークなポスター  
・ポスターを全国へ配布掲示、毎月発行される社内新聞にコーナーを設けて記事掲載



出典：パナソニック株式会社 エコソリューションズ社

## 2. 仕事を通じた部下指導・育成（OJT）への支援

最近では、OJTを十分に行なえないミドルマネジャーが増えてきており、その理由として、①忙しすぎて時間的な余裕が不足している、②OJTに関する能力や経験が不足しているという問題が挙げられる。

### （1）時間的余裕が不足している問題への対応

時間的余裕が不足している問題への対応を考える際、前提となるのは、ミドルマネジャー自身にOJTの重要性に対する意識や自覚を促すことである。日頃の業務が忙しく、プレーヤー化が進んでいる面はあっても、そのことをOJTに取り組みない理由にさせてはならない。マネジメント研修などの場を通じて、OJTを通じた部下指導・育成がミドルマネジャーに求められる重要な役割であることを徹底的に認識させることがスタートとなる。

他方で、ミドルマネジャーがOJTに十分取り組めないのは、組織のフラット化や労務構成の歪みといった構造的な問題によるところも大きい。現場の実態を無視して、あるべき論や精神論を強調するだけでは、現場のミドルマネジャーの負荷やプレッシャーはかえって高まることから、組織的な支援は不可欠である。

具体的な対応としては、部下指導・育成はミドルマネジャーだけの責任ではなく、職場全体で行なっていくものという考え方に立ち、職場全体で新入社員や若手社員を育成していく体制をつくることが考えられる。

また、指示を受けて行動するプレーヤーと、プレーヤーを管理するマネジャーとでは、そもそも求められる役割が全く異なり、この2つの役割を同時に達成することは困難との判断から、職場の管理と部下育成・指導に専念し、実務は行なわない管理職のポストを設けることも一つの方策である。

### （2）OJTに関する能力・経験不足への対応

教える側のミドルマネジャーに、部下指導・育成に関する知識や指導力がともなっていないか、教わる側の性格や個性などを踏まえずに画一的な対応に終始していると、育成どころか部下の能力向上の可能性の芽を摘んでしまうことになる。そうした状況を放置していると、パワーハラスメントやメンタルヘルスの問題に発展しかねないことから、人事部門はOJTを現場任せにするのではなく、職場の実践状況を定期的に把握し、必要なケアをすることが求められる。

OJTを実践するうえで最も重要なことは、部下との信頼関係の構築である

ため、優れたコミュニケーション力が必須となる。しかし、実際の職場に目を向けると、上司が部下とコミュニケーションをうまく取れないために、教える側がどれほど重要かつ有益なことを伝えようとしても、相手にそれが伝わらず、OJTが機能しないというケースは少なくない。こうした状況を生み出さないためには、コーチングやソーシャルスタイル理論<sup>4</sup>といった個人の自発性や多様性を踏まえた行動を促す内容の研修プログラムを導入していくことが考えられる。

「自分の背中を見て育て」「知識や技術は先輩から盗むものであり、手取り足取り教わるものではない」といった暗黙の了解をベースにした従来型の部下育成・指導が万人に通用しなくなりつつある昨今、こうしたコミュニケーションに関するノウハウやスキルを身に付けることは、パワーハラスメントの防止の観点からも重要である。

ただし、コーチングや傾聴スキルといった理論・ノウハウに頼りすぎてしまい、杓子定規な対応になってしまうと、かえって相手に見透かされて思いが伝わらないなど、逆効果になることもある。したがって、人事部門などはコーチングや傾聴スキルを学ぶ研修を導入するだけでなく、その研修はあくまでコミュニケーションを補助するためのノウハウや知識を習得するものであり、身に付ければ自動的にコミュニケーションがとれるようになるというものではないことを、折に触れてアナウンスする必要がある。

最近では、部下を叱るのではなく、褒めることで成長を促す指導法への関心が高まっている。部下とのコミュニケーションや指導方法に悩んでいるミドルマネジャーにとっては、一つの参考となろう。ただし、やみくもに褒めればいいということではなく、あくまで部下が実際に行なった行動について褒めることが重要である。ミドルマネジャーには、日頃から部下の行動を注意深く観察することが求められよう。企業には、部下を持つマネジャーにそうした取り組みを奨励するなどして、全社的に展開していくことが考えられる。

経験不足の問題に対しては、OJTの実践経験が少ない管理職をそもそも生み出さないことが基本となる。そのために、メンター制度により、若手社員のうちから新入社員などを指導・育成する機会を意図的に設けるなど、管理職登

---

<sup>4</sup> 1968年に産業心理学者のディビット・メリルとロジャー・リードによって初めて明らかにされた概念。人間を社会的態度傾向により類型化し、その違いを認識することによって対人関係の向上を図っていこうとする考え方。人間の行動は、そのときどきの状況や対応する相手によってさまざまに変化するが、一見バラバラに見える行動の中にも、その人の行動の大部分を説得できる包括的なスタイルがあるとする。ソーシャルスタイルには表出型、友好型、分析型、主導型の4種類があり、いずれも優劣はなく、スタイルに応じて社会や組織に貢献できる（産業能率大学「人材開発の用語集」より経団連事務局が編集）

用前から部下育成の経験を組織的に積ませる場をつくることが考えられる。

すでに管理職になっている者に対しては、OJTの実践状況を上司や周りの同僚が本人にフィードバックし、日頃の部下との接し方や仕事のマネジメントの方法について本人が自ら考え、実践できるようにアドバイスをしていくことが有益である。ミドルマネジャーの直属の上司は、OJTの重要性を説きつつ、日頃の悩みなどにも耳を傾けるなど、必要に応じて精神的な支援を行なっていくことが望ましい。

### (3) 各社の取り組み

#### ①NTTコムウェア株式会社

～部下育成の責任を若手社員に委譲し、ミドルマネジャーのOJTの負荷を軽減。メンタリング・マネジメントにより自立型人材を育成～

NTTコムウェアは、ミドルマネジャーに求められる役割として、組織の目標達成のために自らが動くのではなく、組織を動かすことやそのための環境整備をすることに加え、部下の主体性を引き出すことであると考えていた。しかし、現実には日々の業務が多忙なために、頭脳を動かしたり、部下を動かすというよりも、自ら手を動かしてしまい、マネジャーとしての役割を十分に果たせていないミドルマネジャーが多いという問題に直面していた。

そこで同社は、ミドルマネジャーに負担を強いるのではなく、OJTを行なうことで生じる負荷をミドルマネジャーから軽減するという、逆転の発想ともいべきユニークな取り組みを行なっている。従来は、ミドルマネジャーがすべての部下育成の主体となっていたものを、1つ下の階層にあたる現場業務を主導する主査・スペシャリスト層にOJTの実行部分の権限を委譲することとした。さらに、2009年からは、新入社員育成の実行責任者（メンター）を若手社員（入社4～9年目程度）に移すとともに、基本的には職場全体で若手の指導・育成を行なっていく体制に転換した。実際の新入社員に対する細かい部下指導・育成は若手社員のメンターが行ない、ミドルマネジャーは主査・スペシャリストや若手社員の新入社員に対するOJTを側面から支援する立場となった。

なお、若手社員の業務が多忙になり、新入社員へのOJTが困難な状況になった場合には、メンターとなる若手社員だけでなく、主査・スペシャリストとミドルマネジャー含めて職場全体で新入社員を育てる仕組みとしており、誰がということではなく、職場全体で人を育てていく風土づくりに注力している（詳細は【第2部】I. 企業事例56頁）。

## ②トヨタ自動車株式会社

### ～職場に「教え/教えられる風土」を復活させる「小集団化」の導入～

トヨタ自動車は、1989年に事務・技術系職場において「組織・人事制度のフラット化」を実施した。これは、急速に進展するグローバル化などのさまざまな経営課題に対応すべく、意思決定の迅速化と一人ひとりがさらなる創造性と専門性を発揮できる職場づくりを狙いとする組織風土の改革であった。従来の課、係といった組織を廃し、グループという単位に置き換えるとともに、課長、係長といった管理者の階層をなくし、自らも実務をもつグループ長に置き換え、管理に携わる人間を最小限にした。これによりグループ長のもとでメンバーはベテラン、若手にかかわらずフラットな立場で一人ひとりがスペシャリストとして専門性と創造性を存分に発揮する環境となった。

「フラット化」が期待通りの効果をあげる一方で、グループ長にはメンバー全員を直接指導・管理することによる負荷が集中した。その結果、従来であれば管理者がベテランメンバーを指導し、ベテランが中堅を、中堅が若手をというように、あらゆるレベルで当たり前に行なわれていた同社の最大の強みである「日々の仕事の中で一人ひとりが人を育てる」という風土が希薄化していった。

こうした状況に危機意識をもった経営トップは、「2001年を『人材育成元年』とする」と宣言し、研修体系の充実などと並行してOJTの活性化のためのさまざまな取り組みを進めた。その一つが、2007年の「小集団化」の導入である。グループ長の下にそれぞれ5人程度のメンバーからなる複数の小集団（チーム）を設け、各チームのリーダーを各職場の裁量で自由に任命できるようにした。課長レベルのリーダーもいれば20代の若いリーダーもいるが、チーム全体の仕事の管理とメンバーの指導・育成に責任を持つという役割は共通である。

また、リーダーは、自ら担当業務をもつプレイングリーダーであることが一般的であるが、仕事の管理とメンバー指導に専念させているケースもある（詳細は【第2部】I. 企業事例73頁）。

## ③アステラス製薬株式会社

### ～コンピテンシーとコーチングにより育成型ミドルマネジャーを育成～

アステラス製薬は、コンピテンシーを部下育成の際の共通言語に設定するとともに、コーチング手法の習得をミドルマネジャーに促すことで、個人の能力やスキル、考え方によって生じるOJTの質のバラツキをできるかぎり平準化するよう注力している。

同社の特徴の一つは、「コンピテンシー・ディクショナリー」（成果創出行動の手引書）により、従業員に求めるコンピテンシーを全社的に共有している点である。ミドルマネジャーは、このディクショナリーの内容を踏まえ、コーチングスキルを駆使しながら、部下にOJTを行なう。コンピテンシーを基準にしている理由は、OJTをする側の人間によって、指導する内容や求められる姿勢にばらつきが生じないようにするためである。

同社では従来、マネジメントに指示命令に偏ったスタイルが少なからず見られたことから、部下の能力を最大限に引き出し、自発的な行動を促すコミュニケーションの技術であるコーチング技術に注目した。現状と目標を明確にし、そのギャップを埋めるための具体的な計画を上司と部下が面談などで一緒に考えるコーチングのプロセスが、目標管理制度における面談のプロセスと共通していることも、コーチング技術を導入する判断基準の一つとなっている（詳細は【第2部】I．企業事例 53 頁）。

#### ④アサヒビール株式会社

##### ～評価育成手帳により、評価面談における部下の納得感を高める～

アサヒビールでは、ミドルマネジャーについて、部下の能力と成長を引き出すとともに、業績のミッションの達成を図る“プロデューサー”と位置付けている。管理職には、部下が生き活きと働けるような舞台をつくる、また、それを創造して演出するという立場で仕事をしてほしいという思いからである。

プロデューサーであるミドルマネジャーへの支援として、評価面談で部下指導を行なう際に「評価育成手帳」というツールを導入している（図表 14）。「手帳」とあるが、実際には社内共通の手帳や統一のフォーマットがあるわけではない。システム手帳や専用のメモ帳、パソコンの文書作成ソフトや表計算ソフトなど、本人が使いやすいものであれば媒体は何を使ってもよい。手帳には、部下が実際にとった行動や生み出した成果、課題などを書き込んでいく。そして、部下との評価面談の際に、手帳に書かれた内容を本人に伝えながら、評価や今後の成長に向けたアドバイスをを行なっていく。例えば 12 月に面談をする際に、前回の面談のことなどは部下自身も忘れてしまいがちだが、本人も忘れていたようなことを上司が手帳を見ながら、「こういった良い仕事をした」と評価すると、「自分のことをこんなに見てくれていた」というように受け止められ、それだけで部下のモチベーションが大きく上がるという（詳細は【第2部】I．企業事例 49 頁）。

図表 14 評価育成手帳の例

事業場名:〇〇量販営業部

氏名	内容	1月	2月	3月	4月	5月
朝日 太郎	目標達成	上期プレゼンにて、念願の棚割競争の産を獲得。	販促計画を予定通り実現。昨年今ひとつだったゴールデンウィーク販売計画提案OK	スーパー〇〇:春の棚割りで、復位なポジション獲得。	4月恒例キャンペーン時、基幹店舗の個別施策。細かいフォローで良くできた。	
	行動	社内のリソースを上手く使えるようになった。競合の情報収集力に感服。	2/13部内で、自主的に商品知識勉強会を主催。	3/16部会で部全体の目標達成に向けた発言あり。うれしい。	・4/21得意先から感謝の言葉を頂く。上司として嬉しい。 ・後輩へ細かい面倒見てくれる。	・後輩へ細かい面倒見てくれる。 ・販促品の整理、効率化を提案
朝日 花子	目標達成	1/20プレゼン時、得意先の深いニーズを把握できた。	ニーズに応じた売り場提案の実践	3/17情報カード発信、部内への成功事例の水平展開もできた	4/4鮮度向上プロジェクト始動。色んな障害をよくクリアできた。賞賛	
	行動	・ニーズを探るプレゼンに執念。即棟との協働戦線GOOD ・なにか迫力が出てきた。	2/12同行回訪、得意先への細かい気遣い(対〇〇バイヤー)、やりきる気概に敬服。	ひたむきな姿勢、GOOD。増敬を踏む努力惜しまない。	4/8自分にあまり関係ない突発仕事に積極的に協力してくれる。	
朝日 三郎	目標達成	懸案であった新ジャンル500ml缶の導入に成功	難航する価格交渉をまとめた。ご苦労様!	〇〇スーパーでローカルイベントとのタイアップ企画提案	新しい店頭販売什器開発、テスト展開できた。	
	行動	皆の前で褒めると大変喜んだ	・本部担当との連携不十分な面あり ・データ分析のスピードがUP! 昨年の量販営業研修効果か	前例、慣行にとらわれない発想で店頭販促策が企画できた。	・店舗スタッフに対して手振り有り。(4月のキャンペーン手配時) ・新人のブラザーに立候補してくれた。	新入社員がきて、言動が変わった。連休明けから朝早く出勤するようになった。

出典:アサヒビール株式会社

### 3. 効果的な企業内教育研修 (OFF-JT) への見直し

企業におけるマネジメント教育は、管理職登用前後に行なう階層別研修により、管理職に必要な知識やノウハウを全般的かつ一律的に学ばせるのが一般的である。こうした職場以外で行なわれる企業内教育研修 (OFF-JT) は、基礎的な知識やノウハウを体系的に学ぶうえでは非常に効率的であり、かつ有効である。

しかしながら、OFF-JTをめぐっては、企業活動の高度化・複雑化ともなって、急速に多様化している従業員の業務遂行に必要な知識やノウハウを十分に提供できていないということに加えて、従業員自身が取得したいと思っている知識やノウハウを的確に提供できていないために、研修に参加したことによる効果を実感しづらいといった問題点が指摘されている。

また、研修に参加することによる時間的な負担や、部下が忙しい中で自らが研修参加のために仕事から離れることに対する心理的な負担 (後ろめたさ) をいかに軽減するかということも大きな課題である。

したがって、OFF-JTに関しては、自己啓発の支援強化と併せてさまざまな研修メニューをできるだけ用意することで受講者のニーズに沿ったカリキュラムを提供していくとともに、職場で実際に活用しやすい実践的な内容に改めていくことや、研修に参加することで生じる負担の軽減を図っていくことが求められる。

### **(1) 職場で実践しやすい内容への見直し**

実践的な内容への見直しに関して、最近では、自社で実際に起こった事例を教材にしたり、自社が直面している重要かつ緊急度が高い課題の解決を目的に複数のメンバーで議論し、組織として解決策を学習していく「アクションラーニング」のほか、自身が経験したことを、一度、仕事から離れて冷静に振り返り、反省点を次の行動に活かしていく「内省（リフレクション）」のプロセスを重視した研修を導入する企業が増えている。

また、急激に問題化しているメンタルヘルス対策として、管理職が、部下の能力や業務負荷、労働時間等を把握し、勤務態度や服装等の身だしなみにも注意を払い、メンタルヘルス不調の兆候の早期発見に心がけるといった「ラインケア」に関する研修を実施することも有益である。

### **(2) 研修の効果を高めるための取り組み**

研修の効果を高めるためには、プログラムの内容や講師、コーディネーターの能力が重要になることはもちろんだが、何度も「気付き」が生まれるような印象に強く残る研修を継続して提供する必要がある。その意味で、上述の「内省」を盛り込んだ研修は、高い効果が期待できる。ただし、「内省」を深めるためには、一定期間の継続と人数的な制約（一度に大勢で研修ができない）が生じるため、階層別研修の一つとして実施することは難しい面もある。

その他としては、研修内容に競争の要素やゲーム性を取り入れることで、受講者の研修に対する関心を引いたり、積極性を引き出すといった工夫をすることも効果的である。

また、研修の事前準備と研修後のフォローアップは研修効果を大きく左右するため、研修の一定期間前に参加メンバーに情報を共有させたり、研修で取り上げる課題を事前に渡して、問題認識を高めさせることも重要となる。

受講後のフォローアップに関しては、人事部門などが電子メールを定期的に発信し、受講した内容を職場で実践できているかどうかを確認したり、研修に関連した情報などを適宜提供するなどして、研修を一過性のものに終わらせない工夫が求められる。

### **(3) 受講者の負担軽減に向けた取り組み**

OFF-JT参加にともなう受講者の負担に関しては、①研修参加による時間的な拘束や移動などにともなう物理的なもの、②研修に参加することへの職場（上司や部下）の理解の得られやすさといった心理的なものが挙げられる。

時間的・物理的な負担の軽減に関しては、開催時期を複数回設定して受講者に参加しやすい日時を選択させたり、e-ラーニングを積極的に活用することが効果的である。

一方、心理的な負担の軽減に関しては、受講者が職場で実践しやすい内容を提供することで、参加してよかったと思わせる研修にすることが最も有効である。「やらされ感」を減らすためにも、人事部門などには受講者が自ら参加を希望するような研修内容にデザインすることが求められる。

また、経営トップがミドルマネジャーに対する期待を述べたり、自らの経験を自分の言葉で語るなど研修に直接的に参画することは、研修の重要性を受講者本人だけでなく、社内全体に認知させることにつながり、効果的である。

#### (4) 企業の取り組み

##### ①富士通株式会社

～コーポレートユニバーシティにより、管理職登用前から就任後まで、段階に応じたきめ細かい階層別研修を整備～

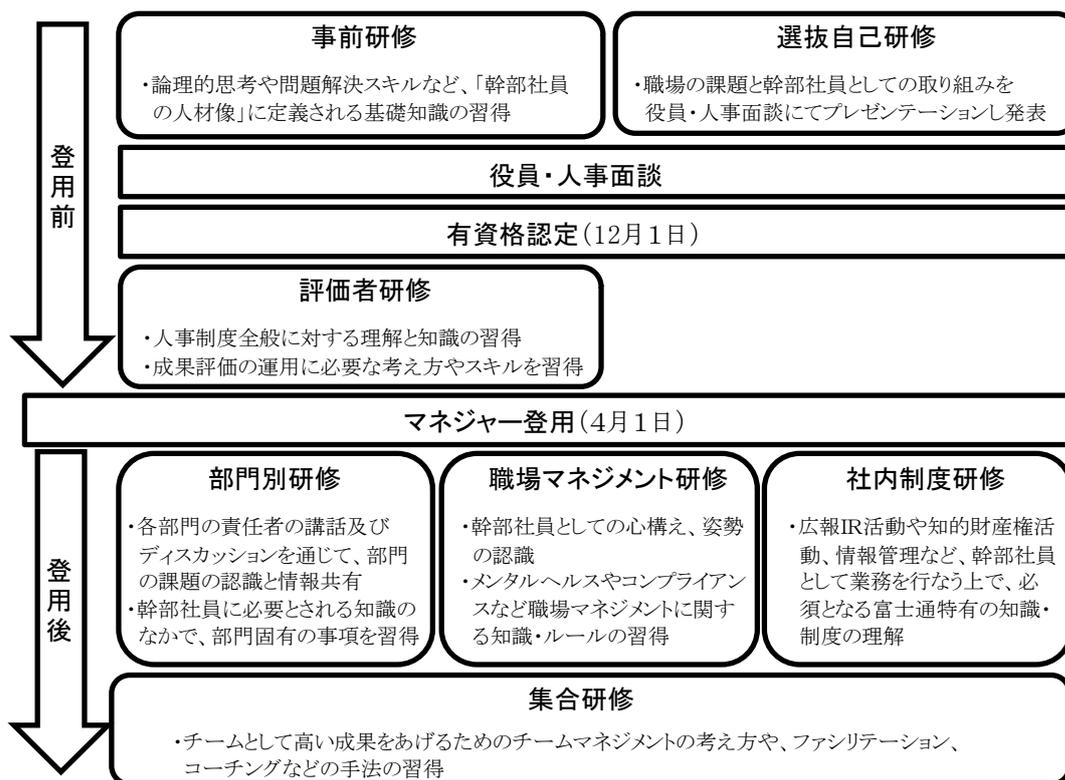
富士通は、グループ内に全社的な人材育成施策の開発・提供を行なう FUJITSU ユニバーシティを設立し、管理職に登用される前から登用後にかけて、合計7回の研修を必要なタイミングで実施するなど、きめ細かいミドルマネジャーの育成・強化プログラムを展開している(図表15)。

一般的に管理職向けの研修は昇格時などに随時行なわれるケースが多いが、同社の場合、昇格時期に関わりなく、ミドルマネジャーに求められる心構えや姿勢、役割など、職場のマネジメントについて考えさせる研修を2年ごとに一回受講させており、OFF-JTの充実度はかなり高いと言える。

また、論理的思考や問題解決、人事管理、財務会計、マーケティングなど、知識習得が中心になる研修については、本人が比較的好きな時間に受講できるe-ラーニングを積極的に活用することで、受講者の研修参加にともなう負担の軽減を図っている点も同社の特徴の一つである。

さらに、新任管理者が受講する「部門別研修」では、各部門の責任者(受講者の上長)の講話とディスカッションを実施しており、研修を通じて自分が所属する部門の課題と情報を共有する機会を設けることで、初任配属の幹部社員がスムーズに職場に溶け込める工夫も行なっている。今後は、集合研修にアクションラーニングの導入を検討しているという(詳細は【第2部】I. 企業事例88頁)。

図表 15 富士通におけるミドルマネジャー研修の内容（2010 年度）



注：富士通株式会社の資料をもとに経団連事務局が作成

## ②株式会社資生堂

～経営トップとの対話セッションとリーダーシップの持論の言語化により、人を育てるリーダーの育成に注力～

資生堂は、2006 年度から 3 年間かけて、対象となるリーダー全員に対して集中的にマネジメント研修を実施し、「人を育てるリーダー」の育成に注力してきた。その中で、同社が特に力を入れたのが、「経営トップとの対話セッション」と「リーダーシップの持論の言語化」である。

社長をはじめ経営トップ自らが研修に参加し、自分のキャリアを振り返りながら、一皮むけた経験や、自分が最も影響を受けたリーダーが誰であったかなどを克明に明かしていく。そして、リーダーに求められることは「人を育てること」であり、社長は次の社長を、役員は次に役員になる人間をとるように、自らの後継者をどう育てていくかが重要であるということを熱く語っていく。こうした対話セッションを通じて、人を育てるリーダーシップの重要性をミドルマネジャーと徹底的に共有していく。受講したミドルマネジャーには、経営トップから聞いた話を自らの経験に照らし合わせて考え、自らの問題として深く受け止め、自分の部下に対して人材育成やリーダーシップの重要性を語りか

けていくことが求められる。このように、人を育てることの重要性を自らの言葉で語り継いでいくことを、「リーダーシップの連鎖」と表現している。

ミドルマネジメントの育成は、人事課題の中でも優先度合いは高く、さらなる強化に向けての取り組みが求められていると考えている（詳細は【第2部】I. 企業事例 63 頁）。

### ③旭化成株式会社

#### ～人事部門による受講後の丁寧なフォローアップで研修効果を高める～

旭化成は、ミドルマネジャー研修の効果を高めるために、OFF-JTの受講後のフォローアップに注力している。

受講者が職場に戻った後に、研修で学んだことをリマインドさせることを目的に、半年後に修了レポートの提出を義務付けているほか、職場で「内省」をしてもらうために、毎月1回のペースで1年間、「ミドル通信」という電子メールを人財・労務部が発信している。

「ミドル通信」には、研修で学んだことを実務で活かすためのヒントや、ミドルマネジャーであれば知っておきたい知識、社内の好事例、参考となる良書やホームページのアドレスなどが盛り込まれている。

例えば、『なぜ、部下を育てないといけないのか』と題する2010年7月の通信では、研修で確認した人材育成の重要性を再確認するために、他社の人材育成に関する逸話やエピソード、ミドルマネジャーであれば一度は目を通しておきたい良書などを紹介している（図表16）。

毎月1回のペースで同通信を発信することの担当者の負担は大きいですが、研修の効果を高めるためには不可欠と判断している（詳細は【第2部】I. 企業事例 45 頁）。

図表 16 2010年の「ミドル通信」のタイトル

1月	部下やメンバーと「仕事の仕方」を共有化しよう【数字】
2月	「やまごもり合宿」をして、ありたい姿を語り合おう【ビジネス】
3月	ミーティングを活用して「学習する組織」の風土を醸成しよう【人】
4月	4象限の全体を俯瞰して、一石二鳥の策を考えよう【全体】
5月	リフレクション(省察)【全体】
6月	「バランス・スコア・カード」は事業部長の4象限【ビジネス】
7月	なぜ、部下を育てないといけないのか【人】
8月	PDCAの“A”を意識しよう【数字】
9月	自分とメンバーの価値観の違いをうまく活用する【関係】
10月	4象限を実践する上で心に留めておきたいキーワード【全体】
11月	自分のコンディションにも気を配ろう【関係】
12月	部下を成長させる「場と機会」を見つけよう【人】

出典：旭化成株式会社

#### 4. ミドルマネジャー自身に求められること～5つの心得

各社においては、自社の実態を踏まえながらミドルマネジャーへの制度的な支援を着実に実施していくことが求められるところではあるが、企業の取り組みの効果を一層高めるためには、ミドルマネジャーの自助努力も欠かせない。そこで、現場の最前線で指揮を執るミドルマネジャーに、日頃から取り組んでもらいたい「5つの心得」を挙げる。

##### 【心得1】直面する課題はチームで解決し、一人で悩みを抱え込まない

昨今の経営課題は高度化・複雑化しており、いかに優秀なミドルマネジャーでも一人では解決できない問題は多い。そのため、困難な課題に直面した際には、決して一人で問題や悩みを抱え込んではいならない。業務遂行にあたりスピードと結果が強く求められる中、部下に仕事を任せづらい状況が生じることもあると思われるが、そもそも、管理職に求められていることは、部下一人ひとりの能力を高め、持てる力を最大限に引き出しながら、チームとしての目標達成や課題を解決していく指揮官の役割を果たすことだということを忘れてはならない。

##### 【心得2】部下や上司との信頼をベースとした人間関係を構築する

協働するチームづくりの前提となるのが、信頼をベースとした人間関係を構築することである。近年は、『不機嫌な職場』<sup>5</sup>というタイトルの本がベストセラーになったように、人間関係が希薄になっていたり、自分を守ることばかりを考え、お互いを助け合えない職場が増えている。こうした背景の一つに、ミドルマネジャーが部下ともしっかり向き合えていないことが挙げられる。

多くの部下は、「この人は仕事に対して適切な判断を下せるのか」「自分の仕事の状況をちゃんと把握し、理解してくれているのか」「自分の将来について相談に乗ってくれる頼りになる人なのか」「人間的に尊敬できる人なのか」といったことを見極めようとしている。ミドルマネジャーには、コーチングやソーシャルスタイル理論などを活用しながら、部下一人ひとりの個性や性格、長所や短所をしっかりと把握するとともに、一人ひとりの悩みなども真剣に受け止め、相談に乗り、一緒に解決を図ることで信頼を得て、周囲を引っ張っていくことが求められている。

こうしたことを完璧にこなしていくことは現実的には難しいが、部下との信

---

<sup>5</sup> 講談社現代新書『不機嫌な職場—なぜ社員同士で協力できないのか』(2008年1月20日、高橋克徳、河合太介、永田稔、渡部幹 著)

頼関係の構築に向けて最大限の努力をしていく必要がある。そうした取り組みを持続することは、近年増加しているメンタルヘルス不全やパワーハラスメント対策にもなると考えられる。

部下との間だけでなく、上司との信頼関係を構築していくことも重要である。例えば、新しい事業の企画立案や、組織の変革に取り組むような時には、チーム内はもとより、さまざまな関係者の協力を得ることが不可欠となる。そのため、日頃から上司とは職場の現状や課題、現場から上がってきた情報などを共有し、いざという時に上司の支援を得られる関係の構築に努めることが望まれる。上司との関係が儀礼的なものになっていないか、常に自身の行動を見直す必要があるだろう。

### 【心得3】 チームの方向性などの明示と仕事の意味付けをする

チームの目標の達成や課題解決にあたっては、ミドルマネジャーが進むべき方向性やゴール、仕事の目的や意義をシンプルに打ち出し、戦略的なストーリーのように話して聞かせ、メンバーと共有することが重要となる。その際、目標達成に向けた行動にどのような意味があるのか、なぜそれをしなければいけないのか、この仕事の経験は将来どのように役立つのかなど、仕事の意味や意義をしっかりと伝え、メンバー一人ひとりがその中でどのような役割を果たしていくのかをイメージできるように語ることも大切となる。こうした点を怠れば、部下は単純に課せられた仕事をするだけになりやすく、自ら考えながら行動する人材へと成長する機会を失うことになりかねない。

さらに、組織と部下一人ひとりの目標を擦り合わせる方法として、多くの企業が目標管理制度を導入しているが、部下と具体的な目標を設定する際には、自社の経営理念や社会的使命、大切にしている価値観、ステークホルダーに対する姿勢などをしっかりと意識させ、必要以上に数値目標を追求しないといった配慮が求められる。さもなければ、目先の損得勘定ばかりに敏感な人材が育ってしまったり、数値目標を何としても達成しようとするあまり、重大なコンプライアンス違反を犯す可能性すらある。

ミドルマネジャーは、これらのことをしっかりと認識した上でリーダーシップを発揮する必要がある。

### 【心得4】 部下の成長に合った指導・支援をする

社会人生活の中で最も成長が著しく、伸びしろの大きい新入社員や若手社員の育成に携われるということは、ミドルマネジャーの仕事の醍醐味の一つとも

いえる。大切な部下の成長の芽をつんでしまわないためにも、部下一人ひとりの成長の段階を見極めた指導・育成に取り組むことが強く求められる。

例えば、新入社員や入社3年目くらいまでの若手社員には、社会人としての常識や仕事に対する考え方、やり方といった基礎をしっかりと身に付けさせることが最優先される。そこで、はじめは定型的な業務を比較的多めにし、仕事の達成感と自信を持たせつつ、徐々に非定型的な業務のウェイトを高めていきながら、主体的な取り組みを促すような指導・支援をしていくことが望ましい。

一方、管理職手前の中堅社員には、本人の能力や経験から見て、少し上位の課題を与え、指導・援助していくことで段階的に能力を高めていくことが、モチベーションを高めるうえでも効果的である。また、意図的に後輩を指導・育成する機会を設けることも、管理職に登用される前にマネジメントや部下指導・育成の経験を積ませる良い機会となる。

#### **【心得5】自分のマネジメントスタイルについて常に内省する**

最後に、最も重要なことは、自分のマネジメントスタイルについて常に内省し、改めるべきはすぐに改める習慣をつけることである。日々の業務が忙しいと、業務の振り返りや自省する時間を持つことは難しくなるが、「自分の業務マネジメントや部下管理はうまくできているのか」「他にもっと良い方法はなかったのか」「同僚はどのようなマネジメントをしているのか」など、自らの行動を振り返る機会を持ち、反省すべきところは反省し、より良いマネジメントの実践に繋げていくという「内省」のプロセスを踏むことは、自分のマネジメントスキルを高めるうえで不可欠である。

最近では、「内省」の機会を研修などで提供する企業も増えているが、仮に自社にそうした研修がない場合でも、1回に30分から45分程度の「内省」を行なうだけでも十分に効果が期待できることから、始業前のちょっとした時間や、昼の休憩時間などを利用するなどして、自ら「内省」の場をつくっていく努力が求められる。その際には、一人よりも複数で「内省」する方が気付きも多いことから、周りの同僚などを巻き込んでいくことも重要である。

### **5. 今後の課題**

本報告書は、主にミドルマネジャーが国内の本社や事業所において直面している現状課題を整理し、その対応について論じてきた。しかし、今後を見据えると、国内市場の変化への対応やグローバル経営のさらなる進展にともない、ミドルマネジャーに求められる役割や直面する課題も変化していくと考えられ

る。そこで、今後、重要度が高まると考えられるミドルマネジャーの役割や、求められる環境整備について整理しておく。

### (1) 重要度が高まると考えられる役割

第一は、「創造的・革新的な取り組みの推進」である。少子・高齢化にともない、国内市場は縮小を余儀なくされるとともに市場のニーズも変化していくことから、高齢者向けの製品・サービスの開発・提供といった潜在的な需要の掘り起こしや、新たなビジネスモデルの確立などの必要性が高まることが予想される。加えて、アジアをはじめとする新興国のボリュームゾーンの需要の獲得、そのための差別化戦略の推進やブランド力の強化の重要性もさらに高まっていくことは明らかである。こうした取り組みを推進していく上で中心的な役割を担うのは、ミドルマネジャーである。本来であればミドルマネジャーの上位者に求められるような「経営環境の変化を踏まえた新しい事業や仕組みを自ら企画立案する」という役割の重要性は、ますます高まるであろう。

第二は、「多様な人材を活かすダイバーシティ・マネジメントの実践」である。海外展開が進展すればするほど、各地で活躍するミドルマネジャーは当然のこと、例えば国内勤務者であったとしても、海外のグループ企業も対象としたグローバルな人事異動・人材配置の推進、M&Aによる外国人従業員の比率の増大、現地パートナー企業とのビジネスの拡大、外国人留学生の採用などが進むことにより、日本人以外の上司や同僚、部下をもつミドルマネジャーの割合は増え、そうした多様な人材を最大限に活用していく必要性が高まる。とくに、海外でのマネジメントを成功させていくためには、現地のマーケット情報の収集に加えて、商慣行や労働慣行、生活習慣、その国の文化・歴史といった異文化への理解力を高めるとともに、本社の日本人だからということではなく、自らの実力で現地の人材の尊敬と信頼を勝ち取っていくことが不可欠となる。これからのミドルマネジャーには、国際的なセンスを持ちながら、多様性が生み出すメリットを最大限に引き出していくマネジメントを実践していくことが求められる。

### (2) 求められる環境整備

経営のグローバル化が進展するほど、海外グループ企業と整合性がとれる人事諸制度の整備が不可欠となる。特に賃金制度に関しては、多くの企業が海外のグループ企業と国内の賃金制度を別建てで運用していると考えられるが、グローバルな人事異動・人材配置の動きが加速し、対象者が多くなればなるほど、

制度の国際的な整合性の必要性は高まる。世界各地の第一線で活躍するミドルマネジャーの賃金制度をどうするかは難しい問題であるとは言え、バランスをどう図るかを考えていくことが求められることになるだろう。

また、創造的・革新的な業務の推進がミドルマネジャーに求められれば求められるほど、自主的・自律的に働ける環境の整備が重要となる。このことは企業の努力では限界があるため、政府において必要な労働法制の見直しの検討を始めることが望まれる。

以 上

## 人事・労務委員長インタビュー

- ミドルマネジャーは、悩みの多いポストだが、魅力的でやりがいのある仕事である
- 努力したことは、必ず誰かが評価してくれている
- 現場発の改革・改善に向けて、使命感を持って取り組んでほしい



鳥原光憲・東京ガス会長

— 今回の報告書の感想をお聞かせください

鳥原委員長 いま、経営と現場をつなぐミドルマネジャーの重要性が再認識されている。これまで日本企業の強さを支えてきたミドルマネジャー層は、経営環境の変化の中で期待される役割を果たしにくくなっており、その復活に向けた人事施策が求められている。

報告書は、ミドルマネジャーの現状と課題についてよく整理されており、企業事例を踏まえた具体的な対応策も盛り込まれている。各社がこの問題に対応していく際の一助になればと思う。

— ご自身は、どのようなミドルマネジャーだったと思いますか

鳥原委員長 私がはじめて課長になったのは、都内の営業所の販売課長になった35歳の時である。当時、私の上司に当たるのは営業所長と本社の販売統括部長であり、下には3人の係長と約40人の部下がいた。私は、上司と販売課3系の現場組織をつなぐ、まさに報

告書で言うところのミドルマネジャーの立場にあった。

私は就任当初に、現場と人を知らなければ何もできないと考え、はじめに全ての部下の仕事に同行して現場を見て回り、その晩には係長も交えて酒を酌み交わしながら一人ひとりの苦労話や成功体験を聞いた。最初にこうしたコミュニケーションを大切にすることが、その後の組織の一体感づくりの土壌になったのではないかと考えている。

次に行なったことは、目標の共有化であった。本社の方針や営業所全体の業績目標に沿いながら、個々人のやりがいにつながるような、ストレッチの効いた販売目標をつくるのには苦労した。新米の課長であったため、3人のベテランの係長とじっくり話し合い、係長たちも納得づくで目標を設定した上で、上司との調整を図った。また、目標達成のための体制改善など、現場からの意見の反映に責任を持って努めた。

その後の現場の実行管理は、すべて

係長に任せたが、課長として課全体の仕事の進捗状況や、部下の仕事ぶりなどの把握はしっかりと行なった。社内外のさまざまな情勢把握にも努め、係長に必要な情報を伝達するように気を配った。当時のミドルマネジャーに求められていた役割は果たせていたのではないか。

#### ー自分を成長させたと思う経験についてお聞かせください

**鳥原委員長** いろいろあるが、総合企画部の経営計画グループのマネジャーだった頃が印象として強く残っている。とにかく上司の部長が大変に素晴らしい人で、大筋の方向性に問題がない限りは、ほとんどの仕事を私に任せてくれた。私はいつも、「部長のつもりで仕事をしろ」と言われ、実際、各部との調整から常務会に提出する総合政策の立案に至るまで、部長の立場で考え責任を持って仕事をさせてもらい、多くのことを学ぶことができた。

自分の立場を今いるポジションよりも高いレベルに置いて、考え行動することが、自分の成長につながる一つの道だと思いつく感じた。自分自身がこのように大変良い経験をさせてもらったので、社長になってから、各部署のミドルマネジャーたちと懇談する機会を持つたびに、彼等に対して常に1ランク上のポジションに自分を置いて仕事をするように言ってきた。

#### ーミドルマネジャーの魅力とは何だと思えますか

**鳥原委員長** 大きく3つあると思う。

一つは、自分のリーダーシップの下で組織力を発揮できた時に得られる一体感や達成感。二つ目は、会社の中で誰よりも現場を知る立場にいるからこそできる現場発の改革に挑戦するという使命感。三つ目は、部下の育成とともに得られる自分の成長に対する満足感である。

もちろん、立場上悩みも多いだろうが、それは本質的には昔から変わらないのではないか。ミドルマネジャーの魅力を考えれば、大変にやりがいのあるポジションであると言える。



#### ーいまのミドルマネジャーに期待することは何ですか

**鳥原委員長** 会社におけるイノベーションはすべて現場から生まれる。ミド

ルマネジャーには、先ほど話した、現場発の改革に対する使命感を意気を感じてもらいたい。現場を最もよく知るミドルマネジャーこそ、変革を起こす機動力になってもらいたいからだ。そのためにも、変化を察知する力が必要だ。

常に現場の変化を敏感に捉えて必要な変革をしていかなければ会社の成長はない。そのため、ミドルマネジャーは日頃から部下とのコミュニケーションを密に図る必要がある。部下の報告を聞いて何か問題を感じたら、すぐに何をすべきか、どう改善すべきかを考え抜き、現場発の改革・改善に向けて上司に積極的に働きかけねばならない。こうした取り組みができる現場組織をもつ企業こそが、マーケットの変化に柔軟に対応できる。

報告書で指摘しているとおり、ミドルマネジャーが求められる役割を存分に果たせる環境を整備することは、企業にとっての焦眉の課題である。スタッフと異なり、現場組織の場合はあまりにフラット化すると管理も難しくなるだろう。

一方で、ミドルマネジャーにも、自分の置かれている環境を自分の力で変えていこうという気概を持ち、努力を続けてもらいたい。確かに管理業務は増えてはいるが、会社の環境整備を待つだけではなく、仕事の優先順位をつけて上司と調整し、思い切って仕事を

省き、大事な仕事に時間を振り向けるなど、自分で現状を改善するための判断をしてほしい。自らの取り組みと会社の施策があいまってこそ、いい組織体制ができると思う。

#### －最後に、ミドルマネジャーにエールをお願いします

**鳥原委員長** ミドルマネジャーは、企業組織において極めて重要な役割を担っている。それだけに魅力あるポストであると同時に、非常に苦勞の多いキャリア・ステージでもある。成果がすぐにあらわれるとは限らず、短期的には自分の評価につながらないこともあり、悩みも多いポストと言える。

しかし私は、努力は決して無駄にならないということを強調しておきたい。

ある時、私がミドルマネジャーだった頃に一緒に仕事をした部下から、「課長のあの時の言葉のおかげで、自分は立ち直ることができた」と言われたことがある。自分は覚えていないことだったが、この話を聞いて、その当時はわからないことでも、後で報われる喜びを感じた。長い目で見れば、努力は誰かが必ず評価してくれるものだ。

ミドルマネジャーは、人生において大きなチャレンジの機会であり、社会のため、組織のため、自分のためにそれぞれの持ち味を最大限に発揮して活躍してもらいたいと願っている。

聞き手：経団連事務局

## 【第 2 部】資料編



## I. 企業事例

### 1. 旭化成株式会社

#### 会社概要

創 業：1931年5月21日

資 本 金：1,033億8,900万円（2011年3月31日現在）

事業内容：総合化学

従業員数：25,016人（2011年3月31日現在）

#### 1. マネジメント力強化に向けたミドルマネジャー研修の見直しの背景

旭化成では、2008年頃、人事トップが自社のミドルマネジャーのマネジメント力が低下しているのではないかと指摘していた。その理由については、①部下を持つ意味がわかっていない、②育成のスキルがない、③育成の時間がとれていないなどが考えられていた。

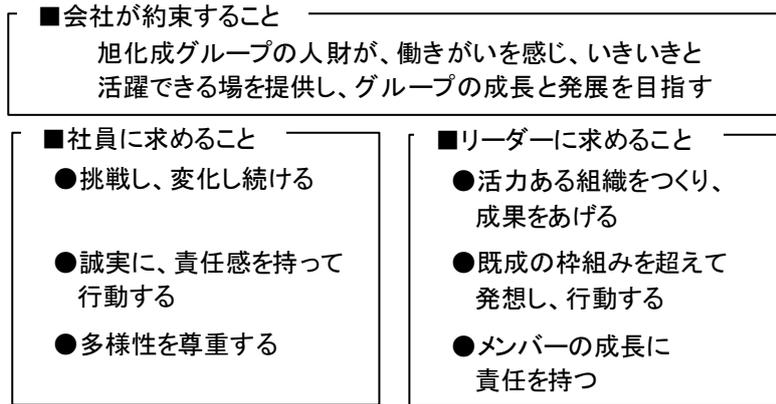
従来から同社では、ミドルマネジャーを対象として、MTP（Management Training Program：管理研修プログラム）をアレンジした、マネジメントの基礎習得のための研修を実施していたが、製造現場でのマネジメントをベースとしていたため、社内からは営業や開発、スタッフ部門などでは実践しにくいとの声があった。

そこで、2009年度からミドルマネジャー強化に向けた新たな研修を実施している。研修の設計にあたっては、多くのミドルマネジャーに対して実施したインタビューや、多くの文献などを参考に、現場で活用しやすい内容とするための工夫を取り入れており、①同社の「人財理念」で求めるリーダーの役割を共有すること、②研修で学んだ知識やスキルを定着・活用させることを目的とした取り組みを行なっている。

#### 2. 「人財理念」で求めるリーダーの役割を共有するための取り組み

同社では、2006年に、人財について共有すべき価値観や行動の指針として「人財理念」を制定し、その中で「リーダーに求めること」を示した（図表1）。しかし、社員からは、「具体的な行動をイメージしづらい」との声もあり、表現を工夫して具体的な行動プロセスとして共有できるものにする必要があった。そこで、人財理念の「リーダーに求めること」を「マネジメントの4象限」に当てはめて、わかりやすく示すこととした。

図表 1 人財理念

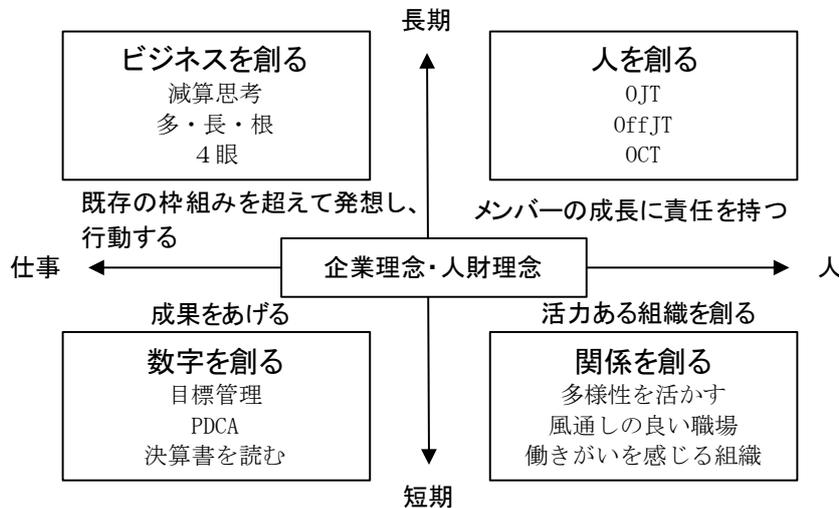


(1) 「人財理念」の「マネジメントの4象限」を用いた構造化と共有

「マネジメントの4象限」は、縦軸を「時間」、横軸を「行動の対象」として、マネジャーの役割を構造化した上で、マネジャーが実際の現場で共通言語として活用しやすいよう各象限に「ビジネスを創る」「人を創る」「数字を創る」「関係を創る」という名称をつけるなどの工夫を行なった。

研修では、この「マネジメントの4象限」を活用し、各象限の具体的な考え方や行動についてミドルマネジャーにディスカッションさせ、人財理念で求める「リーダーに求めること」に対する理解の促進を図っている。さらに、ディスカッションを通じて、各象限をより具体的にイメージしやすくするキーワードを盛り込んでいる。例えば、「ビジネスを創る」の象限のキーワードとなっている「減算思考」や「多・長・根」という言葉は、先代の社長が「ビジネスを創る時には足し算ではなく、目標から引き算する必要があることから、多面的・長期的・根本的に考えなければならない」と語っていたことにヒントを得て、実際の研修で議論して、盛り込んだものである（図表2）。

図表 2 マネジメントの4象限



## (2) 「マネジメントの4象限」に基づいた「他者アンケート」の実施

研修では、ミドルマネジャー（リーダー）として求められる行動について、今何ができていて、何ができていないかを受講者に対して明らかにすることを目的に、事前に受講者やその上司、部下、同僚に実施した、いわゆる360度評価である「他者アンケート」の結果をフィードバックしている。「他者アンケート」は、マネジャーとしての知識や能力を問うものではなく、マネジメントの4象限に沿った行動ができていないかを確認するものであり、各象限4問ずつ計16問の質問からなっている。設問ごとに、「できていない例」も掲載し、具体的な行動としてイメージしやすいような工夫をしている（図表3）。

他者アンケートについて、ミドルマネジャーからは「役に立つ」との意見が多く、とりわけ経験の浅いマネジャーほどその傾向が高くなっている。

図表3 4象限に基づいた「他者アンケート」の「数字を創る」の例

1: Plan	あなたは、自部署の目標を立てるときに部下をうまく巻き込み現実的かつチャレンジングな目標にしていますか。 (できていない例: 業務に計画性がなく、目的が曖昧なまま仕事を進めさせている)
2: Do	あなたは、メンバー(部下)の業務状況を把握できていますか。 (できていない例: メンバーがつまづいているところや仕事のピークが分かっていない。問題把握が後手に回っている)
3: Check	あなたは、メンバー(部下)の業務状況を改善するために、タイムリーなアドバイスをしていますか。 (できていない例: メンバーと一週間の仕事を振り返るような機会を設けていない。失敗からの学びを整理してやれていない)
4: Action	あなたは、定期的に自組織に不足していることをチェックし、役割やルールを見直していますか。 (できていない例: 自組織のトラブルや恒常的な不都合・コンプライアンス抵触に対して、改善や周知を行っていない)

## 3. 研修で学んだ知識やスキルを定着・活用させるための取り組み

### (1) 生事例を活用したディスカッションの導入

受講者が研修内容を一般論として捉えるのではなく、実際の現場で活用しやすいよう、ミドルマネジャーが実際に悩んでいる生事例を研修の題材としてとりあげ、ディスカッションしている。具体的な内容としては、①若年部下との関係、②年上部下との関係、③雇用形態の異なる社員との関係、④異性の部下との関係、⑤海外現地法人のメンバーとの関係について、主に話し合ってもらっている。その結果、明確な答えが得られるわけではないが、同社人事部は、マネジャー自身の経験を基にディスカッションするだけでも、前向きに取り組めるようになるなど、一定の効果が表れていると評価している。

## (2) メール配信や修了レポートによるフォローアップの充実

研修で学んだ内容を定着させ、ミドルマネジャーの行動変容につなげることを目的に、研修後の継続的なフォローアップとして、「ミドル通信」と「修了レポート」の2つを実施している。

ミドル通信は毎月1回、ミドルマネジャーとして知らなければならない内容を、研修担当者がメール発信しているものである。発信する際には、ミドル通信でとりあげた題目が「マネジメントの4象限」のいずれに該当するのかを明示した上で、関連する社内外の事例や文献、WEBなどもあわせて紹介している。

修了レポートは、研修で学んだことをリマインドさせることを目的に、研修が終わってから半年後に提出させている。具体的には、研修で学んだことを実際の現場でどう活用し、どのように取り組んだかを、「マネジメントの4象限」にまとめさせている。修了レポートのうち、好事例については、優秀者として表彰するとともに、研修を受講した者が閲覧可能なWEB上で公開し、共有化を図っている。

## 4. 現時点での研修の評価と今後の課題

受講後数ヵ月してから実施したアンケートでは、「研修前後で自分自身がどの程度変わったか」との質問について、約3分1が「変わった」と回答し、残りの大部分も「やや変わった」と答えるなど、効果があったと捉えている。また、「マネジメントの4象限のうち、どこに注力するようになったか」を聞いたところ、4分の3が「人を創る」と回答するなど、人材育成に関する意識は確実に高まっている。今後は、「ビジネスを創る」に関する意識の向上に取り組む必要があると認識している。

ミドルマネジャー（リーダー）を対象とした研修は従来、ミドルマネジャーとしてある程度の経験がある者を対象としていたが、2011年度からは新任課長にも実施している。そのなかで、新任マネジャーは、自分の言葉で方針やあるべき姿を語ることができていないなどの課題が生じており、その対応として、将来像を描くセッションを強化している。

そのほか、研修によって業務の整理を行なう術は習得できても、そもそも絶対的に業務量が多い場合には、業務量を軽減しないと、マネジメントに支障が出ることから、会社として何らかの対応が必要になると考えており、その検討も始めている。

## 2. アサヒビール株式会社

### 会社概要

創 業：1889年  
資 本 金：200億円（2011年7月1日現在）  
事業内容：酒類製造・販売業  
従業員数：約3,300人（2011年7月1日現在）

### 1. ミドルマネジャーに求められる役割とその育成・サポートに向けた取り組み

アサヒビールでは、歴代の経営トップが、社内イントラネットなどを活用して人を育成することの重要性を社員に説き続けるなど、人や仲間を大切にする風土を醸成するよう努めてきている。その一環として、管理職のことを「プロデューサー」と呼び、部下が生き活きと働ける舞台を作るとともに、その舞台の演出者であると定義付けることで、さらなる意識付けを図っている。そしてミドルマネジャーが身に付けるべき具体的なスキルとして、コーチングやメンタルヘルス、キャリアアドバイスなどを挙げているが、最も重要なものはコーチングであるとして、その習得に向けた取り組みを強化している。

とりわけミドルマネジャーは、部下一人ひとりを育成することと、業績をあげるという2つの重要な責任を担っていることから、その育成とサポート体制づくりを目的として、①成長支援に向けた取り組み、②OJT推進に向けた取り組みに注力している。

### 2. ミドルマネジャーの成長支援に向けた取り組み

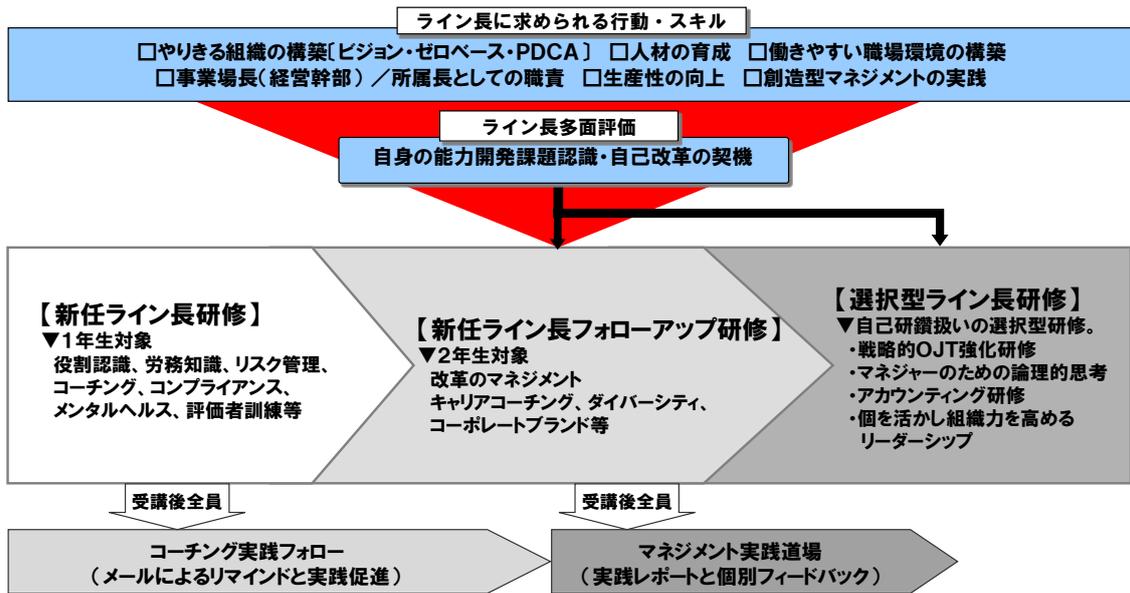
同社では、ライン長（マネジャー）就任時から継続して研修を実施し、フォローアップも充実させるなど、ミドルマネジャーの成長支援に積極的に取り組んでいる（図表1）。

新任1年目には、マネジャーとして必要な知識やコーチングなどのスキル習得に向けた「新任ライン長研修」を実施しており、研修後には、研修内容のリマインドと実践の促進を図ることを目的に、人事部門からメールによる継続的なフォローアップを行なっている。

2年目には、「新任ライン長フォローアップ研修」として、キャリアコーチングなどに関する研修を実施し、研修後には、ライン長になってから受講した2年間の研修とその実践の成果として「実践レポート」の提出を課し、個別にフィードバックしている。

3年目以降は、毎年実施する多面評価によって自身に不足する知識やスキルを把握した上で、主体的に学べるように選択型研修を用意している。

図表 1 新任時からの成長支援の流れ



### 3. ミドルマネジャーのOJT推進に向けた取り組み

同社では、ミドルマネジャーの積極的なOJT推進にあたっては、ミドルマネジャー自身に対する意識向上や、スキル習得に向けた支援とともに、OJTを組織的に推進する風土・仕組みづくりが重要であるとし、①ミドルマネジャーの上司層の人材育成意識の向上、②部下育成の評価への反映、③面談における評価育成手帳の活用推進などを行なっている。

#### (1) ミドルマネジャーの上司層の人材育成に関する意識向上に向けた取り組み

毎月開催する本部長会議において、社長が人材育成やOJTに対する熱い想いを伝えるとともに、事業場ごとに作成するOJTの年度計画について、本部長同士でディスカッションさせている。その後、本部長が中心となり、事業場の全管理職が一緒になって自部署の人材育成やOJTのあり方を議論している。これにより、部署全体の人材育成に対する意識を高め、OJTを組織ぐるみで行なう風土づくりの醸成に努めている。

#### (2) 部下育成の評価への反映

プロデューサーの評価における業績目標の一つとして、部下育成に関する項目を入れており、業績をあげるだけではミドルマネジャーに求められる責任の一つを果たしたにすぎないことを明確にしている。具体的な評価ウェイトは、プロデューサーとその上司との面談によって上司が決定する。OJTを通じて、

部下一人ひとりを成長させるために、ミドルマネジャーとその上司が目標を立て、今期どのように取り組んだかを確認し評価することによって、OJTの推進を図っている。

### **(3) 評価育成手帳を活用した効果的な面談の推進**

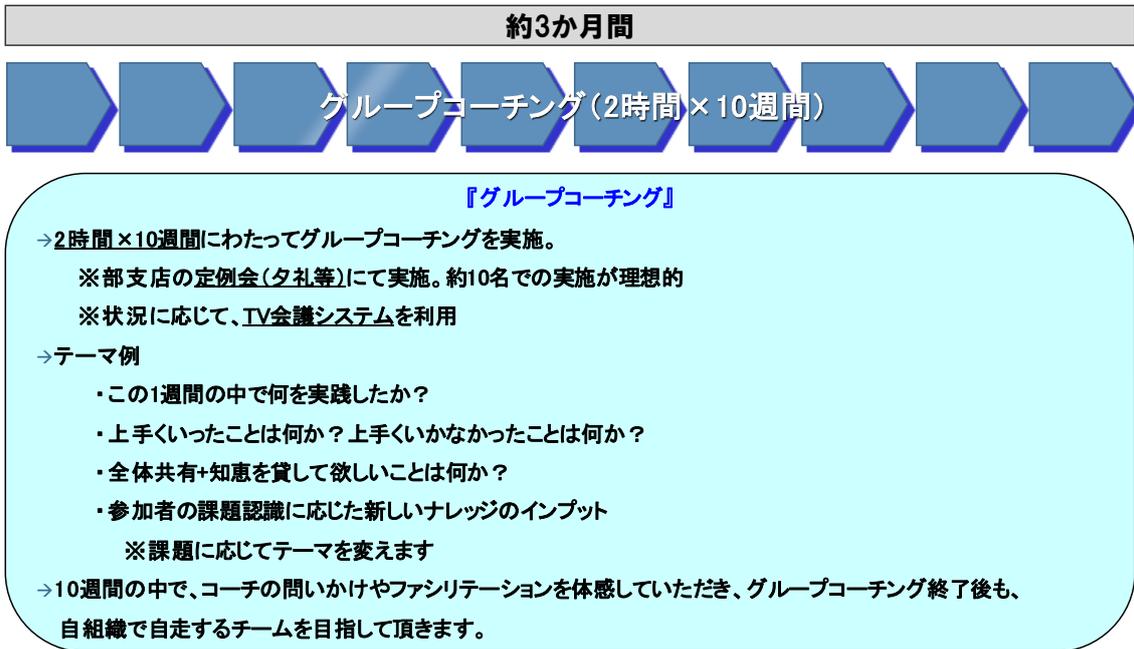
同社では、部下との面談を行なう時に、部下のモチベーションや、納得性を高める効果的なツールとして、「評価育成手帳」を活用している（【第1部】報告書編30頁の図表14参照）。これは、部下の行動を観察し、実際の行動や生み出した成果、今後の課題などについて気づきがあればその都度メモをとるもので、定型のフォーマットは定めておらず、各々が活用しやすいものを使用している。この手帳の内容を参考に、部下の具体的な行動に基づいた評価やキャリア面談を実施している。部下本人も忘れてしまっているような具体的な行動や成果などに言及しながら評価や面談を行なうことによって、部下は「上司は自分のことをきちんと見ている」と感じてモチベーションが上がるほか、評価やアドバイスの納得性も非常に高まっている。

同社人事部では、評価育成手帳は、部下のモチベーションをあげられる非常に有効なツールであると考えている。

## **4. 今後の取り組み**

同社ではこれまで、一律の研修やサポート策を中心に取り組んできたが、その効果には限界があると認識しており、より個別的なニーズや問題に対応していく必要性を感じている。そこで、2012年度以降は、希望する事業場ごとに、「出前コーチ」や「出前合宿屋」と称するコーチングや組織開発のプロの講師を現地に派遣し、現地のニーズや悩みなどを個別に聞き取りながら、研修と現場とが一体となるような取り組みを行なう予定である（図表2）。

図表2 出前コーチの実施イメージ



### 3. アステラス製薬株式会社

#### 会社概要

創 業：1923 年  
 資 本 金：1,030 億円（2011 年 3 月 31 日現在）  
 事業内容：医薬品の製造・販売および輸出入  
 従業員数：16,279 人（2011 年 3 月 31 日現在、連結ベース）

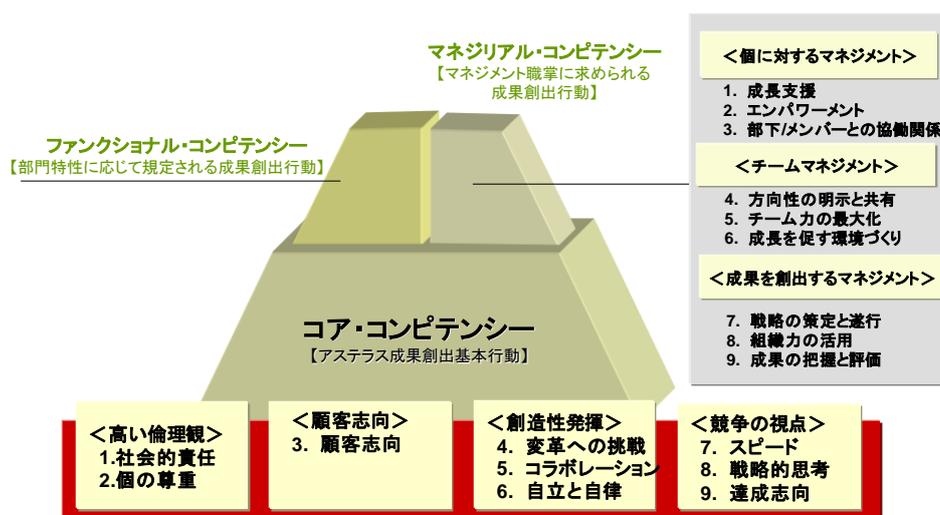
#### 1. 「育成型ミドルマネジャー」の育成

アステラス製薬は、P.F. ドラッカーの「経営資源（ヒト、モノ、カネ、時間、情報）の中で、唯一、ヒトだけが自ら考えて行動することができ、本質的に他人のコントロールから自由な存在であり、変革を起こすことができるのは自由意思を持っているヒトだけである」という言葉にあるように、人材を最重要資源ととらえ、「コンピテンシー」を共通言語に、「コーチング技術」を活用しながら、部下のキャリア形成支援と一人ひとりの能力を最大限に引き出し、自発的な行動を促す「育成型ミドルマネジャー」の育成に注力している。

#### 2. コンピテンシーを共通言語としたキャリア形成支援

同社におけるコンピテンシーは、①全従業員に求められるコア・コンピテンシー、②マネジメント職掌に求められるマネジリアル・コンピテンシー、③部門特性に応じて規定されるファンクショナル・コンピテンシーの3つで構成されている（図表1）。

図表1 アステラス・コンピテンシー



マネジャーは、部下に求められるコンピテンシー（特にコア・コンピテンシー）を踏まえながら、OFF-JTも活用しつつ、OJTや部下の成長支援に取り組むことが求められている。例えば、マネジャーは、目標面談において、成果責任を果たしたかどうかという点だけで評価・処遇を行なうのではなく、部下に求められるコンピテンシーを踏まえながら、必要な助言や指導もしていくことになる。さらに、人事異動に際してもコンピテンシーの発揮状況をしっかり把握した上で適所適材の人員配置を実施していくなど、同社の人事施策はすべてコンピテンシーが基軸となっていることから、マネジャーには、部下一人ひとりに必要なコンピテンシーの発揮に向けた支援が強く求められる。

コンピテンシーを人事施策の基軸とし、かつキャリア形成支援の共通言語にしている理由は、日頃のマネジャーの部下育成・指導を自己流や個人的な考え方に偏重させないためでもある。そのため、コンピテンシーに書かれている内容をどう実践すればよいか書かれている「コンピテンシー・ディクショナリー（成果創出行動の手引書）」も用意し、コンピテンシーの理解促進に力を入れている。

### 3. コーチングにより部下の自律的な行動を引き出す

マネジャーがコンピテンシーを共通言語とした部下のキャリア形成支援を推進する際の支援ツールとして、特に重視しているのが「コーチング」である。

コーチングを積極的に導入している理由には、大きく2つある。一つは、同社が誕生した2005年の合併当時は、多くのマネジャーが自分の部下を十分に把握できていないという状況が生じていたため、組織内のコミュニケーションの強化が急務になっていたことである。もう一つは、部下を自分の思うように動かしたいと考える「指示命令」に偏ったマネジメントスタイルが少なからず見られていたため、部下一人ひとりに対して目配り・気配りし、成長を促すことのできるマネジャーの育成が急務になっていたことが挙げられる。

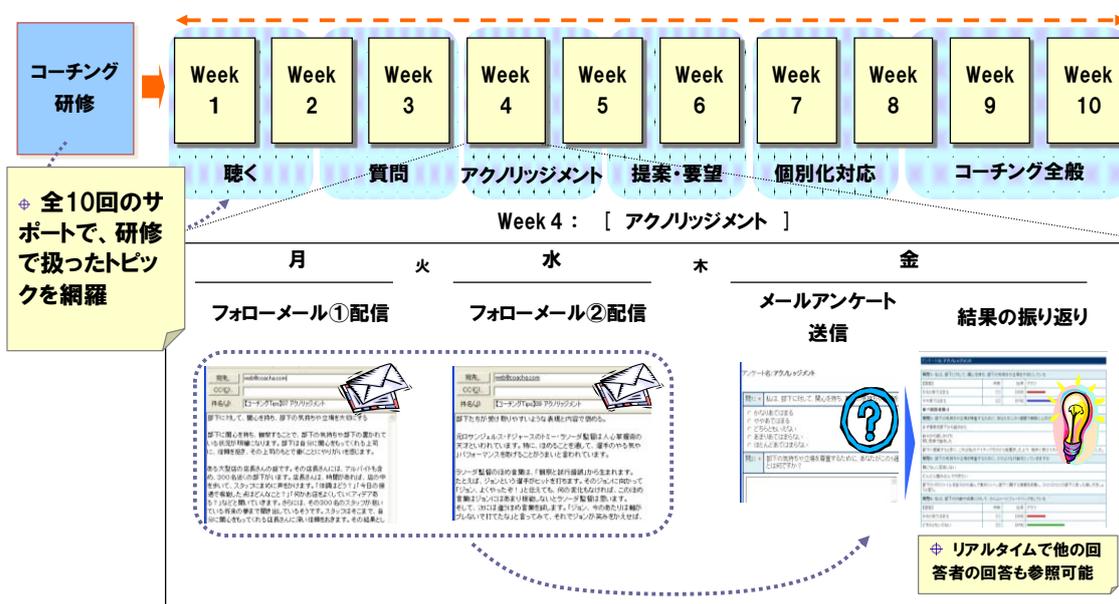
部下の自発的な行動を促進するコミュニケーション技術であるコーチングに着目したのは、コーチングのプロセスが、現状と目標を明確にし、そのギャップを埋めるためのプランを上司と部下とが一緒に考える「目標管理面談」のプロセスと共通していることが挙げられる。

新任マネジャーは全員、コーチング研修の受講が義務付けられている。コーチングの理論は理解できても、実際にやってみなければ身に付かないことから、はじめに1.5日間のコーチング研修（外部の専門機関に委託）で理論を学んだ後、10週間のインターバルを置いて、フォローアップ研修を受講する。

フォローアップ研修では、現場で実践した成果や、実際に部下の行動が変わった効果的な取り組みなどの共有を図っているが、コーチングを実践する中で生まれた悩みの共有や、コーチングが万能ではないことを理解する場としても重視している。

また、フォローアップ研修までの10週間のインターバルでは、研修で扱ったトピックや、マネジャーが職場でコーチングを実践する際の参考となるような内容が書かれているフォローメールを全10回配信し、マネジャーをサポートしている（図表2）。

図表2 コーチング研修後のメール配信によるサポート



同社の担当責任者は、「コーチングを活用してマネジャーが部下に興味・関心を持つことが何よりも重要であり、そのことが育成型ミドルマネジャーの育成に繋がっていく」と、コーチング導入の効果を高く評価している。

## 4. NTTコムウェア株式会社

### 会社概要

創業：1997年9月1日

資本金：200億円

事業内容：NTTの情報・通信システム部門を母体としたシステムインテグレーター（ミッションクリティカルな情報系システム/通信系システムを数多く構築してきた経験と実績を活かし、多岐にわたるICTソリューションを提供）

従業員数：5,303人（2011年3月31日現在）

NTTコムウェアでは、OJTを組織的に推進していく体制を整備することで、これまでミドルマネジャーに集中していた部下育成に関する実務的な負担の軽減を図るとともに、職場全体でOJTを推進していく組織風土づくりを目的としたさまざまな取り組みを実施している。

### 1. 人材育成に関する基本的な考え方

同社は、いかなる環境・条件においても、自らの能力と可能性を最大限に発揮して道を切り開いていこうとする「自立型人材」を育てることを、人材育成の基本姿勢に掲げている。そして、人材育成の肝と位置付けているのが、日常の業務遂行を通じて、部下の主体性を引き出し、計画的に育成を図るOJTである。

OJTの推進役となるのは、現場のリーダーである主査やスペシャリスト層（以下、SP層）である。主査やSP層には、①理想のリーダーとして部下の見本となり、信頼を得て支援し続けること、②OJTの意義を踏まえ、部下とともに成長するリーダーを目指しながら、職場全体で取り組むことの2点を、「育成者の心構え」として求めている。

### 2. 効果的なOJTの実施に向けた工夫

同社では、効果的なOJTの実施に向けてさまざまな取り組みを行っており、例えば、育成者に対してOJTを意図的・計画的・重点的に実施するための「OJTプランシート」の作成を育成者に求めている（図表1）。

シートの様式は特に定めておらず、育成者が自由に作成してよいものとしている。好事例は積極的に共有するが、制度化や様式化はしない。制度化や様式化してしまうと、それが強制的なものとなり、一人ひとりの主体性を引き出すことの妨げになってしまうとの判断からである。

図表1 OJTプランシート

氏名	現状のレベル	目指して欲しいレベル (ゴール)	いつまでに 期限	重点課題 (テーマ)	育成方法 育成機会	計画の概要				実行上の ハードルと 対策	本人・ 上司との 調整事項
						4月 ～ 6月	7月 ～ 9月	10月 ～ 12月	1月 ～ 3月		
① 品川	・仕事は早く、コミュニケーションもとれているが、上司の指示待ちが多い	自ら考え、上司に相談する際には、解決案を複数提示できるようにする	年度内	本人に意識させる	相談のある都度					待っているだけでは機会が少ないので毎週報告させる	4/1 上司と相談、4/2 本人納得済み
② 大崎	・仕事はよくできるが、お客様とのコミュニケーションが苦手	・単独で客先に提案に行くことができる	2010年3月	自信をもって折衝ができる	①一緒に行き手本を見せる ②一緒に行き説明させる ③単独で提案させる						上司、本人とも合意済み
③											

また、OJT推進の定着化とクオリティを高めるため、今後自分が学びたい師匠的存在、自分を成長させてくれそうな尊敬できる人物の名前と、その人物から学びたいことをカードに記述し、それを本人に渡す「メンターカード」という取り組みも行なっている（図表2）。

この取り組みのベースとなっているのは、自分自身が尊敬されるメンターを目指すためには、自分を成長させてくれるメンターを見つけることが重要であるとの考えである。カードに記述する人物は、上司や社内に限定されるものではなく、これまでに自分がお世話になった人や学校の先生、取引先の方、歴史上の人物など誰でもよい。記述したい人物がいない場合は、自分のありたい姿や必要なスキルなどを書く。重要なことは、自分の成長を促してくれた出会いを一つひとつ振り返りながら、メンターの見つけ方を自ら考える点にあると位置付けている。

図表2 メンターカード

**NTTコムウェアグループ**  
- Mentor Card -

**自分のよき師“メンター”を見つけよう！**

所属： \_\_\_\_\_

氏名： \_\_\_\_\_

**【私のメンター】**

所属 \_\_\_\_\_

名前 \_\_\_\_\_

■メンターから学びたいこと

\_\_\_\_\_

### 3. 新入社員の育成に向けた取り組み（メンタリング制度とファミリー制）

#### （1）メンタリング制度の活用

メンタリング制度（いわゆるメンター制度）により、新入社員を職場全体で育成していく体制を組織的に構築している点も同社の特徴と言える。具体的には、入社4年目から10年目前後の若手社員が中心にメンターとなり、新入社員の育成に責任を持たせるとともに、主査やS P層は、コーディネーターとしてメンターを側面支援する体制としている。

新入社員を対象としたメンタリング制度は、かなり以前から導入していたが、メンターが忙しそうだったり、質問内容が不適切かもしれないといった不安から、トレーニーである新入社員が気軽にメンターに相談できないという問題を抱えていた。また、主査・S P層がメンターを、課長がコーディネーターを担っていたが、どちらも日常業務に追われがちで忙しく、またそれぞれの役割分担が不明確であるなどの指摘があった。

そこで、2009年に制度を大幅に見直した。具体的には、まず、メンターを主査やS P層から若手社員に、コーディネーターの役割を課長から主査・S P層に変更した。年齢や役職の近い若手社員をメンターにすることで、日常業務以外も含めて相談しやすい関係を構築するとともに、大幅な権限委譲によりコーディネーターとしての課長の負担軽減を図った。

また、これまではティーチングやコーチング主体の研修を導入してきたが、理論は理解できても実際の職場では使いにくいといった意見も多く聞かれていたことから、何のために、どのように育てるのかというメンタリングの基本・心構えを『メンタリング・マネジメント』（福島正伸・株式会社アントレプレナーセンター代表取締役の著書）を用いて全社的に統一・共有することで、指導方針のブレとトレーニーの混乱の防止に取り組んだ。

さらに、実際にメンターの行動を促すための仕組みとして、自立型人材を目指すために日頃から最低限心がけることを具体的に3つ、カードに書き込む「3つの行動宣言（クレド）<sup>6</sup>」カードも導入した（図表3）。これはメンターをグループ化し、お互いに声を出して宣言と約束を共有し、リーダーや当番を決めるなどして、毎週1回、ミーリングリストを使って「クレドを実行していますか？」と呼び掛ける相互支援を行なう。クレドの内容が身に付いたら、新しい課題に変えていく（約3ヵ月が目安）。

---

<sup>6</sup> クレドとは、ラテン語で「志」「信条」「約束」を意味する。

図表3 3つの行動クレド

 <p>NTTコムウェアグループ - My CREDO - マイ クレド</p> <p>所属: _____</p> <p>氏名: _____</p>	<p>【私の目指す姿・目標】</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <p>【3つの行動宣言】</p> <p>私は、次の3つを確実に実行することを約束します。</p> <p>① _____</p> <p>② _____</p> <p>③ _____</p>
---	--

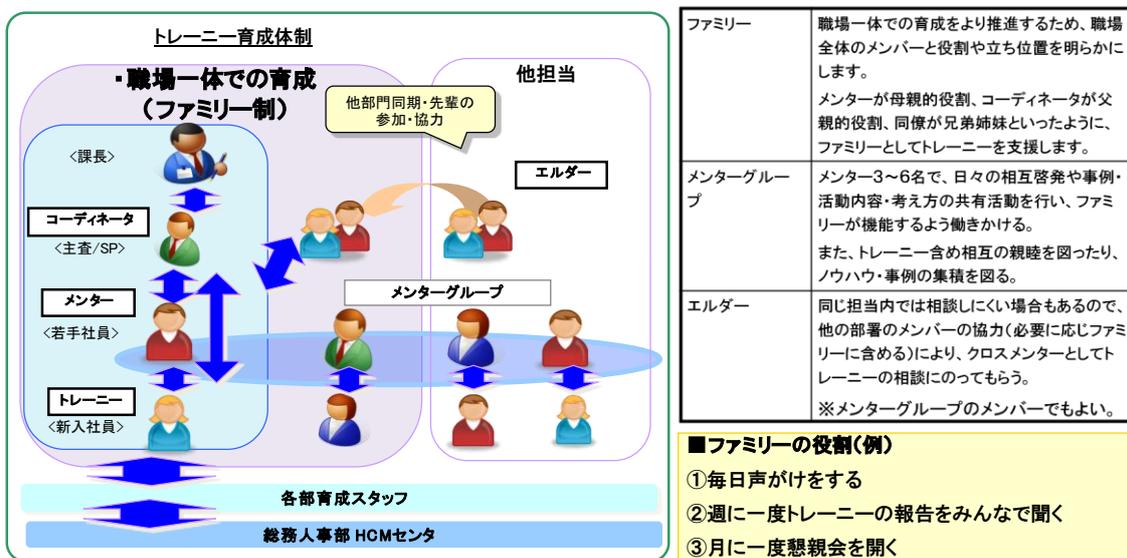
- 実例：1. 聞き上手になる（ついつい自分が喋りがちなので途中で口をはさまない）  
 2. 相手の支えとなる（自分中心ではなく相手のやりたいことを支える）  
 3. 自然体でいる（自分以上に大きくはなれない。自分を卑下する必要はない）

（2）ファミリー制の導入

また、同社では、新入社員の育成は職場全体が行なうものとの意識を徹底するために、新人育成をする際の具体的なフォーメーションや担うべき役割を明確にし、職場のメンバーを家族のように機能させることを狙いとした「ファミリー制」の導入も職場に奨励している（図表4）。制度ではなく奨励としているのは、OJTプランニングシートと同様に、職場の主体性を促すためである。

ファミリー制では、メンターは母親的な役割を、コーディネーターは父親的役割を、同僚は兄弟従兄といった役割を担うイメージとなる。また、同じ職場内だと相談しにくい悩みもあるため、他部署の協力を得ることでクロスメンターとして若手社員の相談にのる仕組みも整えている。

図表4 育成する仕組みづくり（奨励モデル）



## 5. キヤノン株式会社

### 会社概要

創 業：1937年8月10日

資 本 金：1,748億円

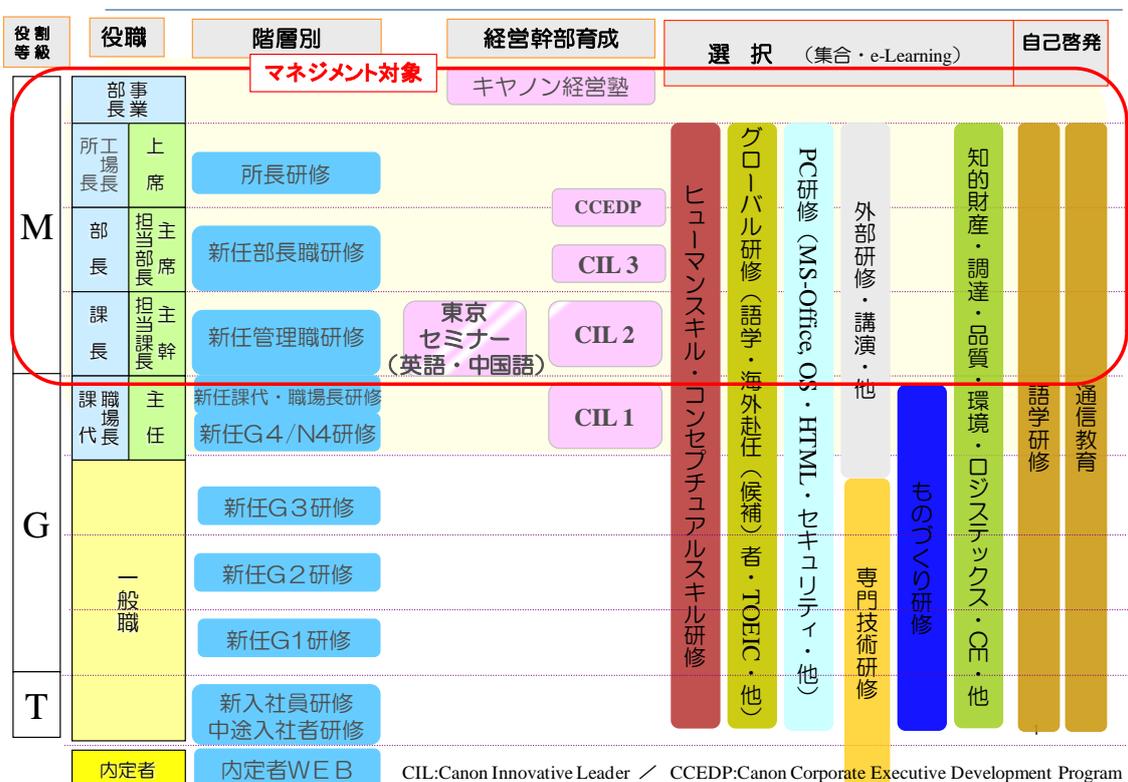
事業内容：オフィス機器（複写機、レーザープリンター等）、コンシューマ製品（カメラ・インクジェットプリンター等）、産業機器（半導体製造装置・医療機器等）の製造及び販売等

従業員数：197,386人（連結）

### 1. キヤノンの人材開発体系

キヤノンは、グローバルに活躍できるリーダーの育成に注力している。図表1は、同社の人材開発施策を体系的にまとめたものである。このうち、管理職向けの研修は、マネジメント対象として枠線で囲っているものである。新任管理職研修から所長研修までの階層別研修体系と、CIL（キヤノン・イノベティブ・リーダー研修）、CCEDP（キヤノン・コーポレート・エグゼクティブ・ディベロプメント・プログラム）から、役員候補を対象とする経営塾に至る経営幹部育成のための選抜型研修体系がある。

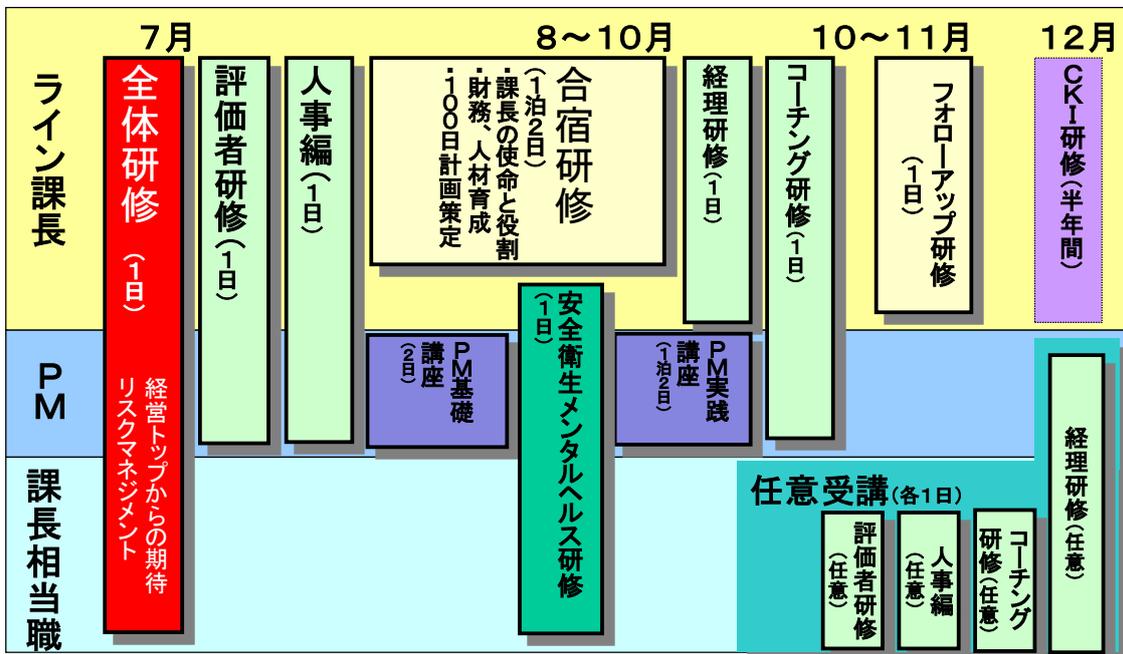
図表1 キヤノンの人材開発体系



## 2. 新任管理職研修

新任管理職研修は、変革を担うリーダーとして自部門のビジョン・目標の設定や戦略策定、人材の活用・育成、財務活用など、マネジメントの実践力の強化を狙いとしたカリキュラムで構成されている。はじめに全体研修において、経営トップからの新任管理職に対する期待や、リスクマネジメントに関する話を聞き、その後、評価者研修、一泊二日の合宿研修、コーチング研修を経て、数ヵ月後に全体研修のフォローアップ研修を実施する流れとなっている（図表2）。全体研修と合宿研修については、グループ企業各社のミドルマネージャーも参加している。

図表2 新任管理職研修フレームワーク



## 3. C I L、C C E D P

C I Lは、経営幹部候補を育成する選抜型研修である。C I L 1は、主任・課長代理を、C I L 2は課長を、C I L 3は部長をそれぞれ対象としている。C I L 1では、経営学修士（MBA）で学ぶような財務や経営戦略などの基本的な経営スキルとともに、自社を含むケーススタディーで徹底的に議論する。C I L 2、C I L 3とレベルが上がるにつれて、経営スキルをベースにしていかに自社の課題に取り組んでいくかに力点を移していく。また、上位の研修になるほど、使命感・倫理感や実行する勇気といった人間力的な要素を重視していくことも特徴としている。選抜されたことは非公開であり、即給与や処遇を変更させることはないが、経営を意識した意図的な配置に繋げることはイメー

ジされている。

また、CCEDPは、世界各国のキャノングループから選抜された部長クラス以上を対象にした研修である。各国で鍛えられたメンバーがグローバルレベルで一堂に会し、切磋琢磨することを意図している。キャノングループの理念と経営戦略を共有し、グローバルな視点でリーダーシップを発揮できる人材を育成すべくプログラムを構築する。このプログラムは当然すべて英語で作成される。

#### 4. 東京セミナー

東京セミナーは、世界中で活躍している同社のマネジャーからゼネラルマネジャークラスの人材を日本に集め、キャノンの理念を共有しようというものである。1980年から開催しており、これまでに1,000人以上が受講している（図表3）。

経営理念や戦略の共有に加え、関連事業に関する個別レクチャーや日本文化の体験、研修を通じて得た学びに基づくプレゼンなどを行なう。従来はすべて英語で実施していたが、2009年からは中国地区の幹部を対象とした中国語版をスタートし、毎年実施している。さらに2010年からは、生産拠点として急拡大したベトナムにおいて新しいマネジメントが数多く輩出されてきていることから、英語によるベトナム版も開催している。開始当初はインセンティブやリテンションの意味合いの強いセミナーであったが、最近では、経営理念やビジョンを共有する場として重視し、内容の充実を図っている。

図表3 東京セミナーの様相



## 6. 株式会社資生堂

### 会社概要

創 業：1872 年

資 本 金：645 億円

事業内容：明治5年の創業以来、化粧品事業を柱に、「美しい生活文化の創造」に関わる幅広い領域を事業ドメインとしている。昨今は海外事業展開を加速させ、現在 88 の国や地域に進出し、海外売上比率は 40%を超え、日本をオリジンとしてアジアを代表するグローバルプレイヤーを目指し、世界中のお客さまから愛される企業を目指している。

従業員数：約 44,000 名

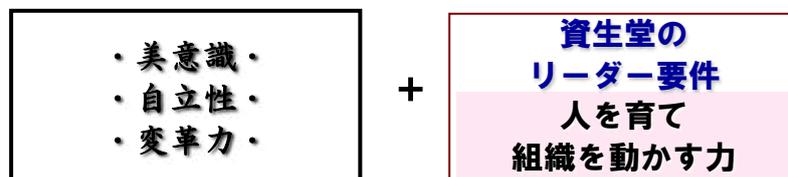
### 1. 社員満足度調査の結果から明らかになったマネジメントの課題とその対応

資生堂は、2006 年に実施した社員満足度調査の結果について、他企業と比較したところ、事業の将来性など会社に対する満足度は非常に高かったものの、上司に関するものは低いという結果となった。とくに、①上司にもっと仕事を具体的に把握して欲しい、②面談などでキャリアに関するアドバイスがほしいといった2つの意見が多く挙げられるなど、管理職層のマネジメント力不足が明らかとなった。

そこで、マネジャークラスのマネジメント力強化を目的として、管理職に求める人材像の明確化を図るとともに、その育成に向けた研修に取り組んだ。具体的には、「美意識」「自立性」「変革力」「人を育て組織を動かす力」の4要素を備えた「人を育てるリーダー」の育成に向けて、2006 年度から3年間かけて、部下を持つ全マネジャー1,100 人を対象とした研修を実施した（図表1）。

図表1 資生堂の管理職に求める人材像

資生堂人として育みたい  
能力と感性の指針



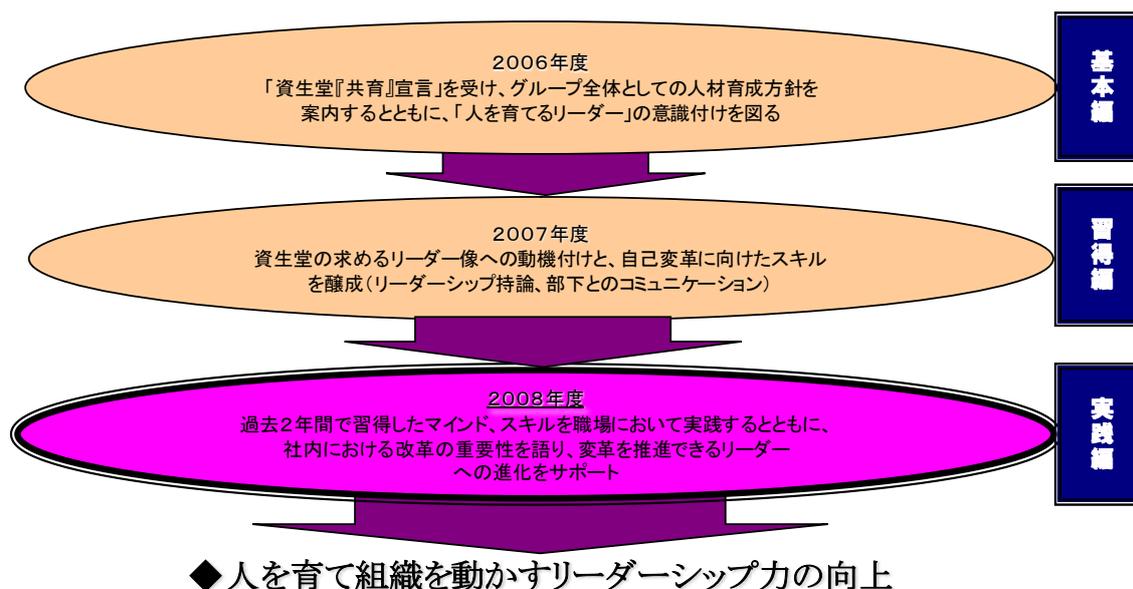
### 2. 「人を育てるリーダー」の育成に向けた研修の実施

研修の実施にあたっては、2006 年度は人材育成方針やリーダーとしての意識など、マネジャーとして必要な知識習得のための「基本編」、2007 年度は「人を育てるリーダー」への動機づけとスキル習得のための「習得編」、2008 年度は過去2年間の研修内容を職場で実践するための「実践編」と、各研修の位置

付けを明確にした（図表2）。

その中でも、求められるリーダーの資質や役割を全マネジャーで共有し、磨き直すことを目的として2007年度に実施したマネジメント研修は、経営トップとの対話セッションを柱に「リーダーシップの持論の言語化」と「リーダー像の明確化」に、特に力を入れた。

図表2 マネジャー研修の概要



### （1）経営トップとの対話セッションによる「リーダーシップの持論の言語化」

同社では、「人を育てるリーダー」の育成を組織風土として根付かせるためには、マネジャー一人ひとりが人を育てることの重要性を自らの言葉で後継者に伝え、次のリーダーを育成していくこと、即ち「リーダーシップの連鎖」が必要だと考えている。

そのための取り組みとして、社長をはじめ経営トップが研修に参加し、研修の受講者であるミドルマネジャーとの対話を行なっている。経営トップは、自分のキャリアを振り返りながら、一皮むけた経験や、自分が最も影響を受けたリーダーなどについて語るとともに、リーダーに求められることは「人を育てること」であり、社長は次の社長を、役員は次に役員になる人間をというように、自分の後継者を育成することの重要性を熱く語る。こうした対話を通じて人を育てるリーダーシップの重要性を徹底的に共有することによって、受講したミドルマネジャーには、経営トップの話を自分ごととして落とし込み、自らの問題として深く受け止め、自分の言葉で人材育成やリーダーシップを語れる

ようにすることが求められる。これを「リーダーシップの持論の言語化」と表現している。

## (2) 求められるリーダーの特徴の明確化と共有

また、自社が求めるリーダー像を明確にし、マネジャー間で共有するために、全社員に対して「自社のリーダーとして称賛される特質」に関するアンケートを実施した。この調査結果から、同社の社員が「思いやり」や「信頼」といったことを強くリーダーに求めていることが明らかになった。この研修を通じて、自社のリーダーに求められる資質として、「信頼」と「喜んでついていく」

(Credibility & Willingly follow) という2つのキーワードを共有化することができた。ちなみに、これらのキーワードには、「信頼されるリーダーであろう」「ポジションではなく、人間としてついていきたいという人間性をともなったリーダーになろう」という意味が込められている。

## 3. 研修の評価

研修の効果を定量的に測ることは非常に難しいが、一つの指標として管理職の360度評価の結果を見ると、マネジメント研修を始めた2006年以降は平均点が年々上昇している。その中でも「職務倫理」や「美意識」に関する項目は向上していることから、マネジャーが人間的に成長している結果だと評価している。また、社員の満足度調査の結果では、人材育成に関する項目が研修の前後で高まっていることが認められた。

上司と部下との面談において話し合われた内容に関する労働組合の調査結果を見ても、人材育成に関する話し合いの実施状況は、2006年では5割以下にとどまっていたが、2009年以降では7割を超えるなど、マネジャーの人材育成に関する意識は着実に向上していると、同社人事部はみている。

しかしながら、このミドルマネジメントの問題は永遠の人事課題であることから、同社は継続課題として、現在に至るまで、さまざまな角度で、強化と支援に努めている。

## 7. 全日本空輸株式会社

### 会社概要

設立：1952年12月27日

資本金：2,313億円

事業内容：定期航空運送事業、不定期航空運送事業、航空機使用事業、その他  
附帯事業

従業員数：13,142人

全日本空輸は、主に間接部門を対象に、「年間ピーク・オフ・チェック確認表」と「月間労働時間管理表」を活用した労働時間の徹底を通じたメリハリのある働き方の追求と、各職場の業務遂行を側面支援するサポートデスクの設置やワークルールの徹底などによって、全社で効率的な働き方の推進に取り組んでいる。

### 1. 労働時間管理の徹底等によるメリハリのある働き方の追求

#### (1) 年間ピーク・オフ・チェック確認表

年間ピーク・オフ・チェック確認表とは、管理職と部下が月ごとの業務の繁閑を見える化し、実態を共有しながらメリハリのある働き方を実現していくための支援ツールであり、2010年から導入している（【第1部】報告書編21頁の図表11参照）。

部下は、月ごとの業務の繁閑状況を、「ピーク」「オフ」「通常」に分けて記載する。ピーク時の業務に関しては、具体的にどのような業務により忙しいのかを明確に記入する。ピーク・オフの状況を考慮しつつ、年間の計画的有給休暇の取得目標値についても設定する。

管理職は、部下が作成したシートを通じて、月ごとの業務のピーク・オフの状況や、ピーク時の業務内容、有給休暇や特別休暇の取得状況などを把握する。部下との間で現状認識にギャップがある場合には、徹底的な話し合いを通じて認識を擦り合わせていく。

#### (2) 月間労働時間管理表

月間労働時間管理表は、年間ピーク・オフ・チェック確認表の月次版と言えるものである（図表1）。ツールの利用方法は、基本的に年間版と同じである。月末に、日常業務の状況に応じて「ピーク」「オフ」「通常」に分けて翌月の予定を記載していく。年間版との違いは、有給休暇の年間取得目標の日数や実績値、時間外労働についてより詳細に記載していく点にある。



ることから、同社は、最低でも月に1度は管理職が部下と真剣に向き合う場を設けることが重要であると考え、制度の導入に踏み切った。ちなみに、同社のグループ企業であるANAセールスの営業部門では、週単位で取り組んでいる。

導入当初は、負荷の増大につながるとの声もあったが、実際に取り組みを進めていく中で自然に定着するとともに、「自分が思っていた以上に部下と話をしていなかったことに気づいた」といった感想も聞かれるようになるなど、一定の効果はあったと同社は認識している。

現在はいずれも紙ベースでの取り組みとなっているが、将来的にはイントラネット上で同制度を利用できるような環境を整備していく予定としている。

## 2. 効率的な働き方の追求に向けた取り組み

2011年6月からは、効率的な働き方の追求に向けたさまざまな取り組みも実施している（図表2）。

図表2 効率的な働き方に向けた取り組み

項目	実施内容	実施詳細
働き方改革・労働時間意識の向上	C2サポートデスクの活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>●時間と労力を要するデータ処理、定型作業の効率化をバックアップするC2サポートデスク(IT関連部署)を最大限活用する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・複雑なEXCELやマクロツールの作成を依頼し、データ処理、定型作業の効率化を図る。</li> <li>・社内ツールを軸としたソリューションを提案(最適な作業のアドバイス)。</li> </ul> </li> </ul>
	二斉消灯(電力削減)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●一斉消灯により、早期退社の意識付けを行い、予定勤務時間内の業務終了を促進する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・徹底したノー残業デーを推進するとともに、業務改革に向けた環境整備を行なう。</li> <li>・具体的には、「毎日19:00消灯」など(事業所ごとに設定)を実施する。</li> </ul> </li> </ul>
ワークルールの徹底	業務依頼・発信ルール	<ul style="list-style-type: none"> <li>●他部署への依頼メールは、後工程を充分意識した上で、十分な期日を確保し依頼する。</li> <li>●緊急の依頼の場合は、メールと共に、必ず電話にて直接依頼することを心掛ける。</li> </ul>
	MAIL送信ルール	<ul style="list-style-type: none"> <li>●受信者の時間外労働に繋がらない工夫をする(ムダを省き、メール処理の時間を短くする)。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・就業時間外のメールは翌日扱い(受信者側も緊急性のものを除き対応しない)。</li> <li>・送信先は必要最小限に留める(CCの乱用を避ける)。</li> <li>・メールの目的を件名の冒頭に記載(例【依頼】【質問】【返信不要】【至急】などを記載)。</li> <li>・本文は簡潔な内容を心掛け、作成時間や確認時間を最小限にする。</li> <li>・最後に部署名、氏名、電話番号の記載を徹底する(電話番号検索時間の抑制)。</li> </ul> </li> </ul>
	会議改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>●最低限の運用ルールを設定し、会議に対する意識変革を実施する。</li> <li>※なお既に事業所で徹底している場合は、その運用に基づいたルールの再徹底を図る。</li> <li>・時間厳守: 開始時間の厳守、5分前終了(終了時刻を厳格、次のスケジュール予定を確保)。</li> <li>・設定時間: 1時間~1時間30分での設定、17時以降の会議を設定しない。</li> <li>・会議資料: 資料の簡素化(2in1)、アジェンダ事前配布、議案書・議事録配布し共有する。</li> <li>・省力化: 出席人数の厳選。招集・配布資料はKWIN機能より実施徹底。</li> </ul>

### (1) C2サポートデスクの設置

働き方改革・労働時間意識の向上のための施策として設置したのが、各職場の業務効率を高めるための作業方法などをアドバイスする「C2サポートデスク」である。C2とは、コミュニケーションとコラボレーションの略で、ITを通じて職場のC2をサポートしていくという意味が込められている。

例えば、時間と労力を要する大量のデータ打ち込み作業がある場合に、サポ

ートデスクに相談すると、数値を入力するだけで自動的に計算される表計算ツールの作成や既存の社内ツールを活用した効率的な作業方法などの提案を受けることができる。設置後、約1年経過するが、多くの問い合わせ・依頼が寄せられ、業務改善につながる事例が多数出ている。

## （２）ワークルールの徹底

業務効率化に向けた施策に関しては、①業務依頼、②メール送信、③会議運営に関するルールを設定している。

「業務依頼・発信ルール」に関しては、「他部署への依頼メールを送信する際には後工程を意識した上で十分な期日を確認して依頼する」ことや、「緊急の依頼の場合は、メールとともに必ず電話でも直接依頼する」といったことを心がけるよう呼び掛けている。

「メール送信ルール」に関しては、受信者の時間外労働に結び付かないように「就業時間外のメールは緊急性のものを除き翌日扱いする」ことや、「送信先は必要最小限に留め、CCの乱用は避ける」といった配慮を求めている。

「会議運営」に関しては、最低限守る運営ルールとして、「開始時間と終了時間（原則5分前終了）の厳守」や「短い時間での開催」「17時以降、会議の原則禁止」といった時間に関するもの、「資料の簡素化」「議題の事前送付」といった会議資料に関するものなどを設定している。

以上の各ルールは、あくまで同社における基本となるものであり、実際には、各事業所が現場の実態を踏まえながら、社員が自ら工夫して取り組んでいる。

## 8. 東京ガス株式会社

### 会社概要

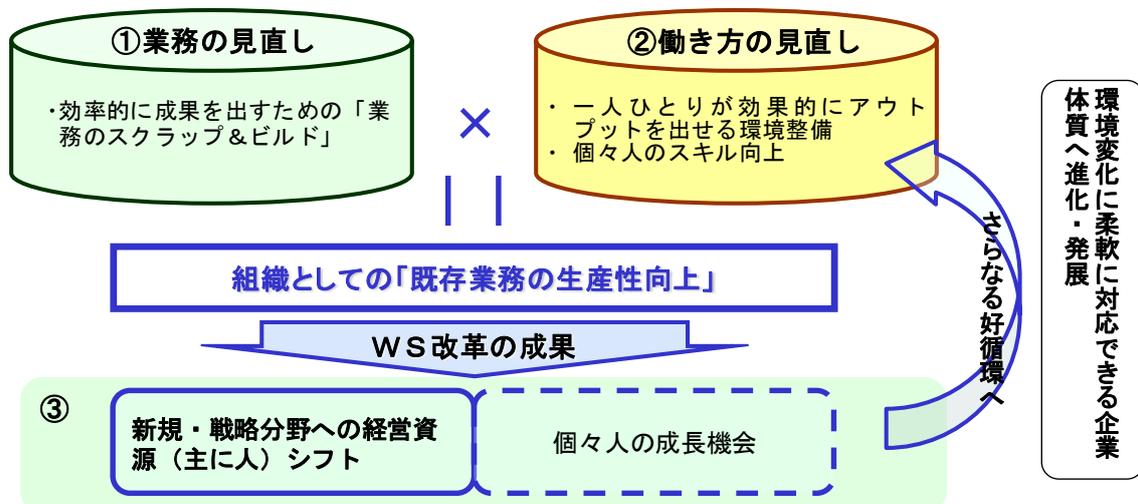
創 立：1885年10月1日  
 資 本 金：1,418億4,400万円  
 事業内容：ガスの製造・供給および販売/ガス機器の製作・販売およびこれに関連する工事/ガス工事/エネルギーサービス/電力  
 従業員数：7,700人（2011年3月31日現在）

### 1. 外部環境の変化への対応～ワークスタイル改革の推進～

将来的な人口・世帯数の減少にともなう市場の縮小、オール電化の普及などによる市場の競争激化に加えて、環境への対応が事業継続の必要条件になるといった外部環境の変化に対応するためには、①生産性の向上を通じた既存事業の効率的な遂行、②新規事業・戦略事業への経営資源の投入が不可欠との判断から、東京ガスは2010年からワークスタイル改革（以下、WS改革）と称する全社レベルの業務改革に取り組んでいる。

WS改革とは、①業務の見直し（効率的に成果を出すためのスクラップ&ビルド）、②働き方の見直し（一人ひとりが効果的にアウトプットを出せる環境整備と個々人のスキル向上）を進めることで、組織としての既存業務の生産性の向上を図り、環境変化に柔軟に対応できる企業体質へと進化・発展させることを目的とした取り組みである（図表1）。WS改革の推進にあたっては、全社共通の「WS改革ガイドライン」を作成するとともに、部門別の「WS改革アクションプラン」を策定している。

図表1 WS改革の全体イメージ（2010年度）



## 2. WS改革ガイドライン

WS改革ガイドラインは、WS改革に資するさまざまな取り組みのうち、全社統一的に取り組むべきテーマについて、具体的な活動内容をガイドラインとして取りまとめたものであり、同社では「虎の巻」と呼んでいる。

WS改革を実践するにあたっては、i) お客様にご迷惑をおかけしていないか、ii) ミッションを実現するために必要な仕事ではないか、iii) 職場や他部署のメンバーの業務や手間が増していないか、といった点に気をつけることで、改善することが目的にならないように注意を促している。

主なテーマと内容は図表2のとおりである。

図表2 WS改革ガイドライン（虎の巻）

テーマ	具体的な活動(例示)
①資料の作成と効率化	<ul style="list-style-type: none"><li>・資料の全体構成と標準化</li><li>・資料作成プロセスの効率化</li></ul>
②資料の保管と活用	<ul style="list-style-type: none"><li>・ナレッジの重要性</li><li>・保管ルールの策定</li><li>・検索ツールの導入（今後）</li></ul>
③会議・打合せ	<ul style="list-style-type: none"><li>・会議、打合せのルール設定と運用</li><li>・会議、打合せのファシリテーション</li><li>・会議、打合せのITによる効率化</li></ul>
④時間管理の徹底	<ul style="list-style-type: none"><li>・労働時間に関するルールの徹底</li><li>・計画的な業務の遂行</li></ul>

## 3. WS改革アクションプラン

WS改革アクションプランは、WS改革推進事務局が用意した全社共通のフォーマットを用いて、各職場が実態を踏まえながら策定するものである。策定する際の視点として、①WS改革に対する意識の徹底と浸透、②既存業務の見直しと優先順位付け、③WS改革ガイドラインに基づく取り組み、④部門独自の取り組みの4点を設定している。

図表3は、同社の人事部が2010年度に策定したアクションプランの一部である。取り組みの成果を実感しやすいように、削減された時間を明記する工夫をしている。

図表3 人事部が2010年度に作成したアクションプラン

## 「シゴトのシクミをかエル」プロジェクト(第1期)

### 取り組みの詳細

#### ■ Before (従来のやり方)

- 「持株残高のお知らせ」  
毎年1回紙で発行及び各部所への送付
- 「配当金支払証明書」  
毎年1回社便で各部所へ送付

#### ■ After (改善実施後の姿)

- 「紙」での発行と各部所への配付を廃止し、イントラ掲載にした。
- 部所経由の配付を廃止し、直接本人へ自宅郵送にした。

### 見込まれる成果の考え方

- 約200箇所×2回/送付回数×10分/回 = 66.6時間
- 担当者の配布業務の削減 = 56時間  
(持株残高: 8h×2日×1人、配当金: 8h×5日×1人)

「シゴトのシクミをかエル」プロジェクト(第1期)

## 4. WS改革の成果

同社は、2010年からWS改革に着手しているが、これまでの取り組みを通じて、従業員にWS改革に取り組む背景や必要性は十分に理解・浸透したと評価している。一方で、社員一人ひとりが必ずしもWS改革の取り組みの成果を実感できているわけではなく、業務内容や特性によっては改革を徹底できていないところもあると分析している。

そこで、2011年度は、「職場の一人ひとりにまでWS改革の本来の目的を浸透させ、個々人および職場が仕事の見直しや生産性の向上に資する活動を自発的かつ前向きに実施する『シゴト・ダイ・エット』活動を展開する」というWS改革基本方針を打ち出している。

具体的には、職場レベルでわかりやすいアクションプランの設定に注力し、職場懇談会等の場を通じて、WS改革の意義・目的の継続的な確認や個人・職場レベルの活動の促進を推進していくとしている。さらに、WS改革推進事務局は、WS改革に資する社内外の先進的な取り組みを共有するとともに、職場環境（IT環境等）のあり方を検討し、必要に応じて実施していくとしている。

## 9. トヨタ自動車株式会社

### 会社概要

設立：1937年8月28日

資本金：3,970億5,000万円（2011年3月末現在）

事業内容：自動車の生産・販売

従業員数：317,716人（2011年3月末現在、連結ベース）

### 1. 人材育成の二つの課題 ～職場のOJTの再強化とグローバル化への対応

1989年、トヨタ自動車は事務・技術系職場において、意思決定の迅速化と一人ひとりがさらなる創造性と専門性を発揮できる職場づくりを狙いとする「組織・人事制度のフラット化」を実施した。

組織の見直しとして、従来、部を構成していた課を大括りに統合した室に再編成して課長ポストを削減。室の中は、従来の係を廃し、グループという単位に置き換え、人事機能の許可なしに部長の権限で随時改廃できるよう組織運営を柔軟にした。従来、部長の下に、次長、課長、副課長、係長というように重層化していた管理者は室長とグループ長のみにも簡素化された。グループ長は管理に専念するのではなく自らも実務をもつ一人二役とされたため、当初はあえてグループの長（マネージャー）ではなくリーダーという呼称が用いられた。グループ長のもとでメンバーは、かつての管理職、ベテランメンバー、中堅メンバー、若手メンバーといったピラミッド型のレポートラインから解放され、一人ひとりが経験にかかわらずフラットな立場でスペシャリストとして専門性と創造性を発揮する役割となった。部長の下でマネジメントする役割は室長とグループ長だけに限定され、わけてもメンバー全員を直接的に指導するグループ長は一般的に10名から時には20名をこえるメンバーをもつこともあり、負荷が集中しがちであったため、きめ細かい部下指導に十分な時間がとれないといった職場の声も多かった。

「フラット化」にともない全社的な研修体系にも大きな変更があった。従来、昇格するごとに全員が研修を受講することで問題解決能力、後輩指導力、管理能力といった基本を繰り返し学ぶ機会があった。「フラット化」以降、そうした基本は、入社4年を過ぎ中堅社員になった後は職場におけるOJTの中で専門知識・技術とともに修得していけば十分と考えられ、全社研修は次第に簡素化されていった。

新たな体制、職場環境の中で、一人ひとりが専門的な仕事の成果をあげる一方で、従来であれば管理者がベテランメンバーを指導し、ベテランが中堅を、中堅が若手を指導するというように、あらゆるレベルで当たり前に行なわれて

いた同社の最大の強みである「日々の仕事の中で一人ひとりが人を育てる」という風土が希薄化していった。

一方で、同社は1990年代に海外生産を本格化させていたが、2000年代に入り、その拡大ペースは急激に加速しつつあった。急拡大する海外での事業の中核を担う人材、グローバルなオペレーションをマネジメントできるグローバル人材は年々逼迫しており、どう対処するかは同社にとって、もう一つの人材育成上の大きな課題であった。

これらの課題に直面した同社は、経営トップの強力なリーダーシップのもと、「2001年を人材育成元年とする」ことを国内外に宣言し、「人材育成」は同社の会社方針の最重要事項として取り組まれることになった。

2001年に発表された「トヨタウェイ2001」は、世界中のトヨタのメンバーが共有すべき価値観を明文化したものであり、それはすなわちトヨタの人材育成の方向性を指し示すものであった。

## 2. トヨタインスティテュートの設立と研修体系の見直し

同社は2002年に、人材開発部から研修機能を分離・独立させた「トヨタインスティテュート」を社内に設立した。トヨタインスティテュートは、「トヨタウェイを理解・実践できる人材を世界中で育成すること」を使命とした、いわゆる企業内大学である。学長には歴代のトヨタ自動車の社長が就任し、講師は同社のトップをはじめとする役員および管理職、社内トレーナー、外部コンサルタント、大学教授等が務めている。

2003年には、海外からの研修生のための研修施設として、新たに静岡県に「グローバルラーニングセンター」を完成させた。活動内容は研修の企画・実施であり、対象は①日本人か外国人かを問わず（本社採用か現地採用かを問わず）海外事業体の経営やトヨタ自動車の部長以上のポジションを将来的に担うことができる幹部人材候補、②トヨタ自動車の事務・技術系社員（含む管理職）、③海外事業体の社員である。

図表1は、トヨタインスティテュートの研修体系である。左側のグローバルコンテンツは、国籍や所属する会社に関係なく世界中のトヨタの組織で働く上で必ず知っておかなければならないもので、「トヨタウェイ教育」やトヨタ自動車流の問題解決である「TBP（トヨタ・ビジネス・プラクティス）」、トヨタ自動車流のOJTのやり方を身に付ける「OJD（オン・ザ・ジョブ・ディベロップメント）」の3つからなる。また、中央のグローバル人材育成は、基幹職1級相当の人材を育成するためのEDP（基幹職2級相当向け）やLDP（基

幹職3級相当向け)などの選抜型研修であり、右側の階層別研修は、新たに部長、室長、グループ長というポスト長をアサインされた新任役職者全員向けの役割研修と、同資格の社員全員が受講する資格別研修である。各研修の概要は図表2のとおりである。

図表1 トヨタインスティテュートの教育体系

	海外事業体			トヨタ自動車			
	グローバルコンテンツ	グローバル人材育成		階層別研修			
基幹職1級	トヨタウェイ教育	TBP (トヨタの問題解決)	OJT (トヨタのOJT)	新任部長研修			
基幹職2級				EDP(推薦)			
基幹職3級				LDP(推薦)	若手基幹職3級研修(推薦)	新任室長研修	新任グループ長研修
主任職						中堅主任職研修	
新入社員～若手・中堅社員						入社8年目研修	入社4年目研修

図表2 ミドルマネジメント研修の概要

研修名	内容
グローバル研修 EDP (エグゼクティブ・ディベロップメント・プログラム)	【ねらい】 ①グローバルトヨタ経営人材の育成 ②グローバルネットワーク(人脈)の構築 【日本開催研修カリキュラム】 ・トヨタウェイ、トヨタグローバルビジョンの理解深化(①役員講話、②施設見学、③車両走行体験) ・チームプロジェクト活動(①現地調査、②テーマ案報告) ・副社長へのチームプロジェクト提案
グローバル研修 LDP (リーダーシップ・ディベロップメント・プログラム)	【ねらい】 ①グローバルトヨタ経営人材の早期育成 ②グローバルネットワーク(人脈)の構築 【日本開催研修プログラム】 ・トヨタウェイ、トヨタ各機能の理解(①役員講話、②施設見学、③各機能による講義) ・リーダーシップ強化(ケーススタディ) ・個人プロジェクト活動(①現地調査、②トヨタ自動車サポーターとの討議、③室長への対策案報告)
国内研修 新任室長研修	【ねらい】 ①室長の役割認識(「経営と実務をつなぐ」「職場の風土づくり」) ②自職場のマネジメント課題の問題解決力向上 【集合研修カリキュラム】 ・考課者訓練 ・室長の役割説明(①基本的な役割、②コンプライアンス、③室長への期待(役員講話)) ・トヨタのマネジメント(ビジョン策定に重点) ・職場マネジメント実践力強化(①室長としてのリーダーシップ、②職場課題に関する受講者間での討議)
国内研修 新任グループ長研修	【ねらい】 ①グループ長の役割認識(現場と人材育成の責任者) ②自職場のマネジメント課題の問題解決力向上 【集合研修カリキュラム】 ・グループ長の役割説明(①基本的な役割、②コンプライアンス、③安全・健康、④経理処理) ・トヨタのマネジメント(方針管理と日常管理に重点) ・職場マネジメント実践力強化(①ケーススタディ、②OJTの基礎知識、③コーチング、④女性活躍推進、⑤メンタルヘルス)

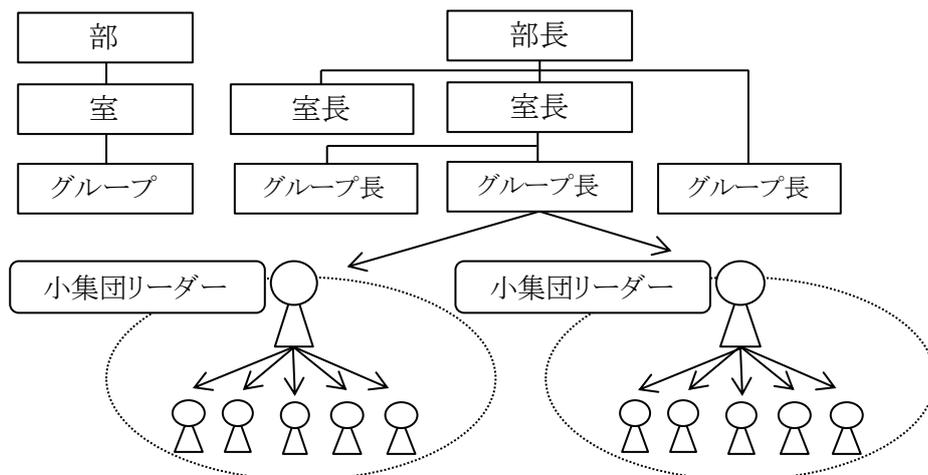
### 3. 「組織の小集団化」の導入

同社は事務・技術系職場において、2007年に「組織の小集団化」を導入した（図表3）。目指す職場体制は、グループ長を中心とし「先輩・後輩の強い絆で結ばれた小集団」の集合体である。グループ長の下にそれぞれ5人程度のメンバーからなる複数の小集団（チーム）を設け、各チームのリーダーを各職場の裁量で自由に任命できることにした。最も多いのは主任クラス（係長相当）であるが、課長レベルのリーダーもいれば20代の若いリーダーもあり、どのリーダーもチーム全体の仕事の管理とメンバーの指導・育成に責任を持つという役割は共通である。小集団の中で、リーダーはもちろん後輩をもつメンバーは、後輩に対して業務の目標提示・進捗管理ときめ細かなOJTを実施する。後輩たちは「自ら考え、実行する」という責任感をもち、リーダーや先輩の教を最大限に吸収し一日も早く一人前になるよう研鑽を積む。このような職場全体で「教え教えられる」風土の再構築への取り組みが進んでいる。

リーダーには当然ながら管理の基礎知識・スキルが必要となる。同社は中堅の主任職であればいつリーダーに任命されてもおかしくないという職場の実情を踏まえて、2010年から昇格3年目の中堅主任職全員を対象に、管理の基礎を教える研修を新設した。

なお、リーダーは、自ら担当業務をもつプレイングリーダーであることが一般的であるが、職場によっては仕事の管理とメンバー指導に専念させているケースもある。

図表3 組織体系



## 10. 日本たばこ産業株式会社

### 会社概要

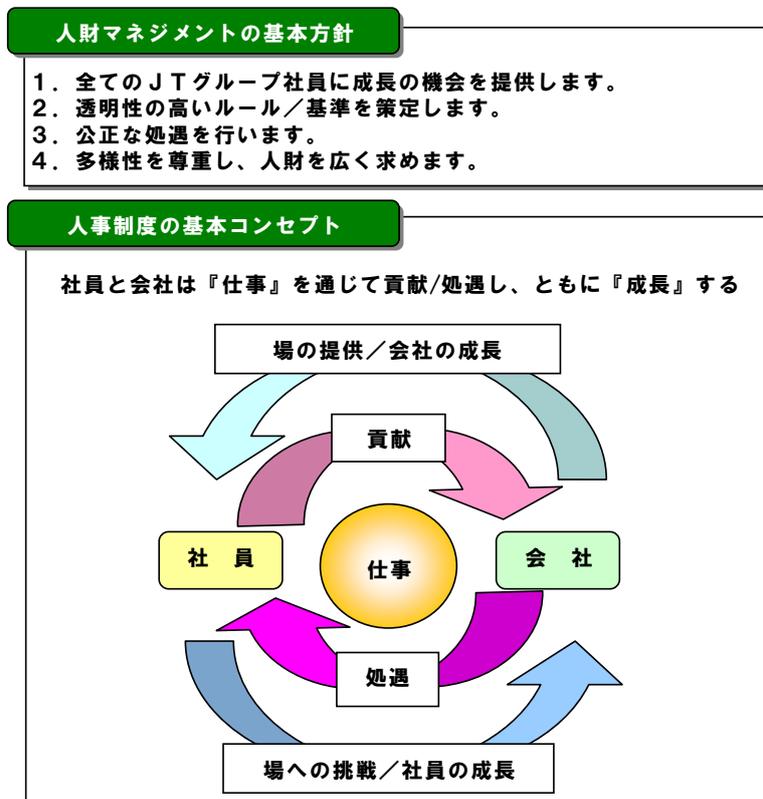
創 業：1985年  
 資本金：1,000億円  
 事業内容：たばこ、医薬、食品を柱とした企業価値増大に向けた事業  
 従業員数：8,928人（2011年3月31日現在、単体）

### 1. ミドルマネジメント層の強化に向けた取り組み

日本たばこ産業は、長期的な環境変化に対応するために「守り」から「攻め」への体質転換を図っていくにあたり、成長し続ける企業体質・組織風土の構築と、それを実現できる人財の育成・確保が必要であるとの認識のもと、2006年4月に人事制度全般について見直しを行なった。

新人事制度の基本コンセプトである「社員と会社は『仕事』を通じて貢献／処遇し、ともに『成長』する」を実践するため、ミドルマネジメント層のマネジメント力強化を最重要課題の一つと位置付け、これまでの新任マネジメント向けの「新任マネジメント研修」の内容の充実に加え、既存マネジメントに対する知識・スキルの棚卸しと習得の機会として「リーダー研修」を実施するなど、ミドルマネジメント層の強化に注力している（図表1）。

図表1 人財マネジメントの基本方針／人事制度の基本コンセプト



## 2. ミドルマネジメント層に対する研修

### (1) 既存マネジメントに対する「リーダー研修」

2005年度から新設した既存マネジャーに対する「リーダー研修」は、2期（第1期：2005～2006年度、第2期：2007～2009年度）に分けて実施した。

#### ①新人事制度への理解促進・徹底とコーチングスキルの付与〈第1期〉

第1期では、2006年度に人事制度の抜本的な変更が予定されていたことから、新人事制度の理解促進に主眼を置いた研修を実施した（図表2）。

図表2 リーダー研修プログラム

リーダー研修プログラム
【session1】新人事制度の背景、考え方の共有
【session2】部下のキャリアプランニングを支援
【session3】リーダーとしてのマインドのブラッシュアップ

#### ②マネジメント力のさらなる強化に向けた取り組み〈第2期〉

第2期では、マネジメント力のさらなる強化に向けた研修を実施した。第1期においても、部下とのコミュニケーションスキルの向上に向けてコーチング研修を導入したが、さらに充実させるために、新たにソーシャルスタイル研修を導入した。

ソーシャルスタイル研修は、人を4つのスタイルに分類した上で、各スタイルの善し悪しではなく、それぞれが持つ考え方や行動の傾向、強み・弱みを学ぶとともに、自分自身や部下のソーシャルスタイルを知ることによって、部下一人ひとりに合わせた的確なコミュニケーション方法を学ぶことを目的としている。タイプの分類がわかりやすいことに加え、部下の行動観察やOJT面談、評価結果のフィードバック、キャリア支援などのさまざまな場面で活用できることから、受講者からも実用性が高いとの評価を受けている。

### (2) 新任マネジメントに対する「新任マネジメント研修」

新しく任用されたマネジャーに対する研修として、労務管理や評価制度をはじめとするマネジメントとしての必要な知識・スキルの付与を目的に、「新任マネジメント研修」を実施している（図表3）。同研修は、研修効果を高めるため、全カリキュラムをStep1～3の3つに分け、それぞれのStepを1ヵ月程度の期間を空けながら段階的に実施している。

図表3 新任マネジメント研修プログラム

**新任マネジメント研修プログラム**

【STEP 1】 人事制度や労務管理、目標管理制度、評価制度に関する知識の習得

【STEP 2】 コーチングや傾聴スキルなどコミュニケーションスキルの習得、  
部下のキャリアマネジメントの重要性の理解促進

【STEP 3】 危機管理やコンプライアンス、メンタルヘルスに関する知識の習得、  
会社のミッションやWAYに対する理解促進

Step 1では、マネジメント任用後すぐに必要となる基本的な知識の習得を目指し、労務管理や評価制度に関する講義を実施するほか、実際に職場で想定されるケースをもとに面談に即したロールプレイングに多くの時間を割くなど、各職場で活用しやすい内容となるよう設計している。

Step 2は、各職場で実際にマネジメントを一定期間行なった上で、自身の知識・スキル不足を実感し習得の必要性を十分に認識してから受講することが、研修効果を一層高めるという考えのもと、Step 1を受講した1ヵ月後に実施している。

最終となるStep 3は、任用後3ヵ月後を目途に実施し、各職場で起きる事象にマネジメントとして適切な対応がとれるよう、危機管理やコンプライアンス、メンタルヘルス等に関する知識を付与している。

さらに、「新任マネジメント研修」終了後も、マネジメント力・コミュニケーション力のさらなる向上が必要との認識から、フォローアップ研修として①コーチング、②ソーシャルスタイル、③カウンセリングマインド、④モチベーションマネジメントの4つのコミュニケーションに関する研修を新任マネジメント研修のプログラムに追加し、それぞれのプログラムをマネジメント登用後4年以内に受講することを義務付けている。その際は、主体的な取り組みを尊重する観点から、受講のタイミングは各自の業務スケジュールやスキル習得の優先度などを踏まえて本人が決定することとしている。

### 3. ミドルマネジメント層を通じたミッション・WAYの浸透

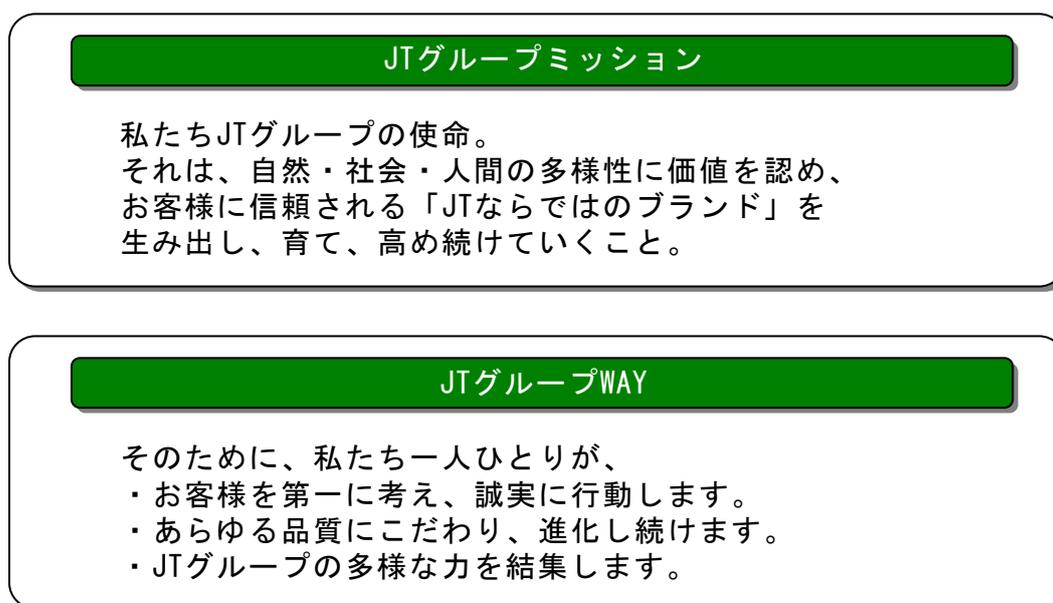
同社では、長期的に目指す企業像を「JTグループならではの多様な価値をお客様に提供するグローバル成長企業」と位置付け、その実現に向けて「JTグループミッション」と、行動指針としての「JTグループWAY」を策定している。

近年の事業をとりまく大きな環境変化に対応し、さらなる成長を図るために

は、JTグループのすべての社員がこのミッションとWAYを共有し、変化に挑み続けていくことが重要と考えており、かつ「JTグループWAY」を日常業務の中で実践していくためには、各職場でのマネジメントの果たす役割が重要であると認識している。

そのため、所属する部門・部署を超えたベストプラクティスの共有や、会社の成果と社員一人ひとりの誇り・成長感の好循環を築くこと等を目的に、2011年に国内のJTグループ全社のマネジメント職を対象とした「JTグループ全マネジメントミーティング」を開催した。全国各地より2,000人以上のマネジメント職が一堂に会し、職場での行動実践事例の発表・意見交換などを通じてミドルマネジメント同士の啓発を促し、ミッション・WAYの浸透を図っている（図表4）。

図表4 JTグループミッション／グループWAY



## 11. 日本ヒューレット・パッカーード株式会社

### 会社概要

創 業：1963年 横河・ヒューレット・パッカーード設立  
1995年 日本ヒューレット・パッカーードへ社名変更  
資本金：100億円  
事業内容：コンピューターやシステム、周辺機器、ソフトウェアの開発・製造等  
従業員数：5,300名（2011年4月現在）

日本ヒューレット・パッカーードは、従業員の自主的・主体的な働き方を推進することで生産性の向上を実現するために、働く場所や時間の柔軟性が高い職場環境・勤務制度の整備に積極的に取り組んでいる。

### 1. フリーアドレス制の導入

同社は、2001年に従業員が固定席（デスク）を持たないフリーアドレス制を導入した。対象者は、本社オフィスで勤務する7～8割の従業員であり、業務上一日のうちほとんどを特定の席で仕事をする職種の社員、派遣社員などは対象外としている。

東京都江東区にある8階建ての本社オフィスは、3階から7階まで一般のオフィスフロアで、8階はフロア全体が巨大で開放的なカフェテリア（社員食堂）となっている（図表1）。

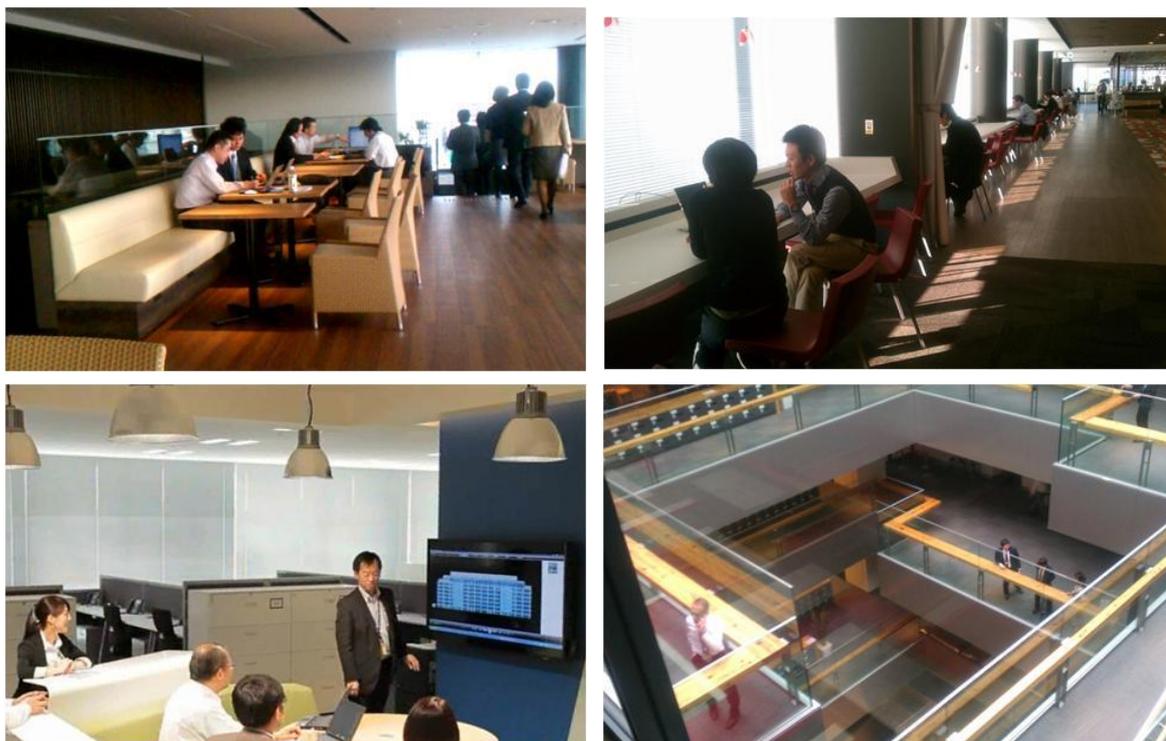
本社オフィスは無線LANが完備され、いたるところに電源用のコンセントが用意されている。入社した社員は、空いているデスクを見つけ、会社が支給しているパソコンを開いて業務を開始する。

8階のカフェテリアや屋外のテラスで仕事することも可能である。そのため、カフェテリアのテーブルは、食事トレイとノートパソコンがストレスなく置けるように広めのものが設置されている。社員食堂にも関わらず、随所にコピー機やプリンターなども配置されている。

カフェテリアには個室もいくつか用意されており、会議もできるように各部屋にはプロジェクターが完備されていることから、顧客との打合せをする際などに好評だという。

同社では、異なる部門の社員同士が同じプロジェクトに携わるケースが多いため、場所に縛られずに働ける環境を整えることは、社員間のシナジー効果を高めるうえで効果的だと考えている。

図表1 本社の風景



また、フェイス・トゥ・フェイスによる直接のコミュニケーションと同様に、ネットなどを介してスピーディに連絡を取り合えるバーチャルなコミュニケーションも重視している。その時々の仕事の状況に応じて、今日はオフィスで仕事をした方がいいのか、それともオフィスに来る必要はないのかを自ら考えて働くことは、同社の人事理念である「自由と自己責任」に基づく自主的・能動的な働き方の推進につながると判断している。

## 2. フレックスワークプレイス制度の導入

場所や時間のフレキシビリティを高める環境整備として2007年11月に導入したのがフレックスワークプレイス制度（以下、FWP制度）である。同制度は、特定の職種を除く全従業員を対象としており、直属の上司の承認を得ることを条件に、月に8日を上限として、自宅や出張席のあるオフィスなど、セキュリティ上の安全を確保した上で、勤務場所以外で働くことができるものである。通勤にともなう時間や体力的な負担を軽減し、時間を効率的に使うことで従業員の生産性の向上を図ったり、柔軟で先進的な取り組みを導入することで優秀な人材を確保することなどを目的としている。

担当業務の内容や部下の有無などにより制度の利用のしやすさは異なってくるが、利用登録者の約8割の従業員が月に1回以上使用している。

もともと、新入社員などは先輩社員について業務を覚えることが優先されるため、おのずと利用頻度は少なめになりがちだが、部下を持たないマネジャーなどの利用率は高いという。

こうした先進的な取り組みが同社でうまく機能している背景の一つには、フリーアドレス制の先行導入が挙げられる。同社の人事本部は、「そもそもフリーアドレス制により、オフィス内のどこにいても仕事ができるという環境が当たり前になっており、勤務場所以外で働くことに抵抗感が少ないことが、制度のスムーズな導入と定着に果たしている部分は大きい」としている。

また、東日本大震災以降、夏の節電対策の一環として、2011年6月から9月までの間に限り、特例としてFWP制度の制限回数を解除したところ、9割以上の社員が月に1日以上利用したという。同社では、特例期間中に利用した従業員が、制度の利便性を実感したことにより、利用数の増加につながったのではないかと分析している。

## 12. パナソニック株式会社 エコソリューションズ社

### 会社概要

設立：2012年1月1日

資本金：－

事業内容：照明・配線・配電・住宅設備・環境空質機器の開発・製造・販売、  
およびまるごと事業推進

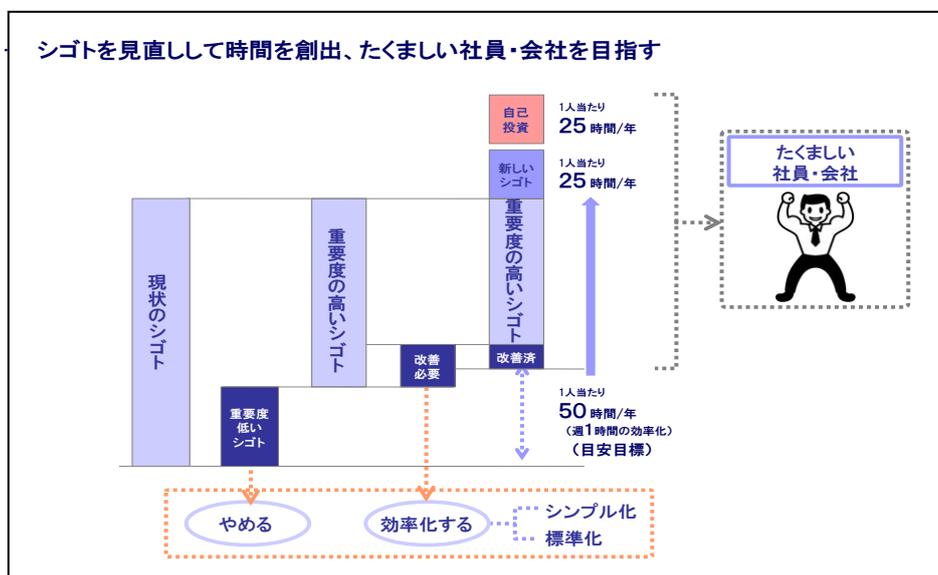
従業員数：46,000名（2012年1月現在）

### 1. シゴトダイエットの取り組みの背景

パナソニック(株) エコソリューションズ社は、2008年4月（※）からシゴトダイエットプロジェクトを推進している。同プロジェクトは、仕事の優先順位を付け、重要度の低い仕事は廃止するとともに、重要度の高い仕事についてはシンプル化や標準化といった改善を施すことにより、一人当たりの年間の労働時間を削減し、その分を新しい仕事や取り組みたいと思っていた仕事、自分への投資に振り分けることを狙いとしている（図表1）。

※当時は、パナソニック電工(株)として推進。

図表1 シゴトダイエットのイメージと活動が目指すもの



### 2. 推進体制（トップダウンとボトムアップ）

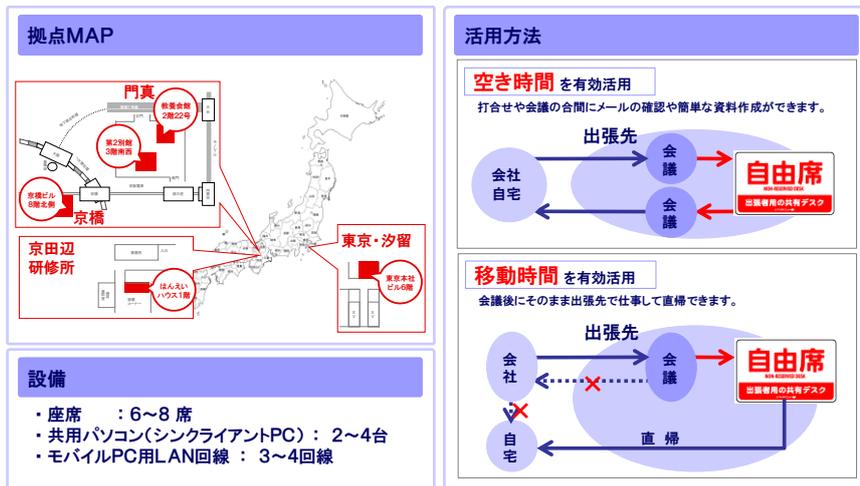
プロジェクトの推進にあたっては、副社長・人事担当役員がプロジェクトマネジャーに、執行役員・人事部長がアシスタントプロジェクトマネジャーに就任することでトップダウンによる推進体制を構築している。そして、事務局として4名の専任者と13名の兼任者をプロジェクトメンバーに任命している。さ



### 3. 取り組みの定着に向けた工夫

各職場から集まった提案テーマのうち、会議の開催方法や資料作成など、全社展開できそうなものは共通テーマとして設定し、社内イントラネットの専用ホームページで共有している。職場から上がってきた提案を大切に全て全社展開することは、自分たちの活動が組織的にフォローされていると感じられ、再度提出してみようという雰囲気づくりにつながるという。また、「やらされ感」を生み出さないために、共通テーマを実践するかどうかは各職場の自主的な判断に委ねている。さらに、取り組みの名称をユニークなものにしたり、親しみやすいデザインにするなど遊び心を加えることで、従業員が受け入れやすく、楽しみながら取り組めるような工夫もしている（図表4、5）。

図表4 出張者が自由に仕事に使えるスポットオフィスを整備（自由席）



図表5 働き方チェンジ（毎週1日定退日）



- 1 定時退社日：週1回実施
  - 毎週水曜日は定時退社日
    - \* 事業所や部署で例外あり
  - 全従業員が対象
    - \* 役職者、派遣社員を含む
- 2 深夜残業：厳格運用
  - 業務上必要な場合は
    - 上司による深夜勤務協定の実施徹底
  - 全従業員が対象
    - \* 役職者、派遣社員を含む

以上のような取り組みにより、2008年度から2010年度までの累計で総数1万件の提案テーマが提出され、一人当たり183時間の効率化を実現した。従業員の意識調査結果によると、シゴトダイエットの重要性に対する意識は、ほぼ100%定着するとともに、約半数の社員が取り組みに「成果があった」と回答している。同社では、これまでの成果を踏まえ、2011年度以降については、職場の風土改革活動として継続推進していくとしている。

## 13. 富士通株式会社

### 会社概要

創 業：1935 年

資 本 金：3,246 億 2,507 万 5,685 円（2011 年 3 月末現在）

事業内容：通信システム、情報処理システムおよび電子デバイスの製造・販売  
ならびにこれらに関するサービスの提供

従業員数：172,000 人（2011 年 3 月末現在）

### 1. コーポレートユニバーシティによるミドルマネジャーの育成

富士通では、2002 年 1 月に、業界をリードする高度人材の育成のため、グループ内の人材育成施策を開発・提供するコーポレートユニバーシティとして「FUJITSU ユニバーシティ」を設立した。FUJITSU ユニバーシティは、30 カ国、約 200 社、約 17 万人の全グループ社員に共通のネットインフラを持っており、このインフラを活用した e-ラーニングと、集合研修を効果・効率的に組み合わせて実施し、グループ内のミドルマネジャーの育成に注力している。

### 2. マネジャー登用前後の研修の充実

同社では、新任マネジャーは必要な要素を段階的に学ばせて成長させるとの考えに基づき、きめ細かい育成を行なっている。

具体的には、マネジャー登用は毎年 4 月に行なうが、登用後にマネジャーとしての業務をスムーズに行なえるよう、その候補者に対して、登用前から 3 種類の研修を実施している。また、登用後にも 4 種類を実施するなど、計 7 種類の研修によって、必要な知識やスキルを習得させている。その際、知識習得が中心の場合は e-ラーニングを積極的に活用するなど、研修参加にともなう受講者の負荷軽減に向けた取り組みを行なっている。

なお、本内容は 2010 年度までの体系であり、現在は体系の見直しを行なっている。

#### （1）マネジャーとして最低限必要な知識・スキル付与の取り組み（登用前）

まず、登用前年の 6 月頃から 3 カ月間の「事前研修」を実施している。これは、一般的な論理的思考や人事管理・財務管理・マーケティングの知識など、必要な基礎知識を e-ラーニングで習得させるものであり、最後に確認テストを行なっている。

また、事前研修と並行して、「選抜自己研修」を実施している。これは、その後の登用試験である「役員・人事面談」でのプレゼンテーションに向けて、候

補者自身が直面する職場の課題に対して、マネジャーとしてどのように取り組むのかをまとめるものである。役員・人事面談では、選抜自己研修で取りまとめた内容について、業務全体を俯瞰して課題を捉えているか、解決に向けたアプローチは間違っていないか、論理的に説明しているか、当事者意識を持っているかなどの観点から審査し、登用の可否を決定している。

事前研修の確認テストと役員・人事面談に合格した候補者は、12月1日に、マネジャーとしての「有資格認定」を受け、その後、実際の登用までの4ヵ月間を活用して、人材マネジメントの根幹となる人事制度や成果評価の運用などの習得を目的とした「評価者研修」を受講する。候補者は部署の中心メンバーであり、年末から年度末の特に忙しい時期の実施となるが、登用後すぐに必要となる知識やスキルを登用直前に習得させて実践につなげやすいようにすることや、有資格認定後の候補者はマネジャーとしての自覚が芽生え、研修効果が高いと考えていることから、この時期に研修を実施している（図表1）。

図表1 マネジャー登用前の実施時期（2010年度）



## （2）効果的なタイミングでの知識・スキル付与の取り組み（登用後）

登用後には、①部門別研修、②職場マネジメント研修、③社内制度研修、④集合研修の4種類の研修を実施している（図表2）。これらの研修は、マネジャーにとって、その知識やスキルが必要になるタイミングを考慮し、適切に付与できるよう工夫している。

①部門別研修は、マネジャーが職場にスムーズに溶け込めるようにすることを目的に、登用直後の4月に1日～1.5日のカリキュラムで設定している。所属する部門の抱える課題や部門固有の事項を理解させるため、各部門の責任者の講話やディスカッションを行なっている。

②職場マネジメント研修は、5月頃に1日のカリキュラムで、職場のマネジメントに関する知識やルール習得を目的として、情報セキュリティやコンプ

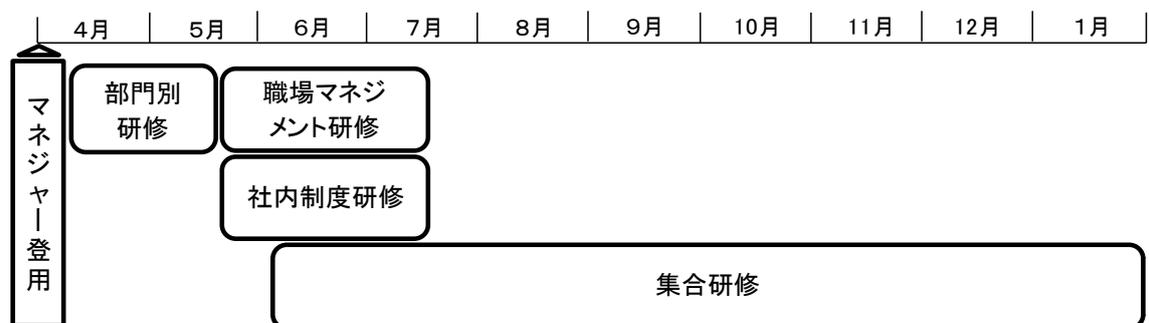
ライアンス、メンタルヘルスなどをテーマに、ケーススタディーを活用して実施している。この研修は、新任マネジャーに限らず、すべての管理職にとって最低限必要な知識の付与や確認を行なうものであることから、全マネジャーに対して2年に1回の受講を義務付けている。

③社内制度研修は、職場マネジメント研修と同時期の5月頃から、eラーニングを活用して、富士通として取り組んでいる広報IR活動や知的財産権活動、情報管理、監査事項など、富士通の管理職として知っておくべき同社固有のルールや制度を学ぶことを目的としている。

④集合研修は、高い成果を上げるためのチームマネジメントの考え方や手法を習得させるべく、約30名のグループごとに2泊3日の合宿形式で実施している。時期としては、マネジャー自身が現場で考え、悩んだ上で研修に参加する方がより効果的であるとの考えから、①～③の研修が終わった後に実施している。具体的な研修内容としては、マネジメントスキルとして1対複数で使用するファシリテーションや、1対1で使用するコーチングなどを実施している。

これらの必須の研修のほかにも、eラーニングや手上げ式のテーマ別研修など、ミドルマネジャー自身が不足していると感じているスキルを主体的に磨くことができる研修も用意している。

図表2 マネジャー登用後の実施時期（2010年度）



### （3）現行の研修体系の評価と今後の取り組み

同社は、評価者研修と集合研修を特に重視している。eラーニングを活用することによって、知識の付与は容易になっているものの、職場でのコミュニケーションの重要性の認識など、eラーニングだけでは習得できないマネジャーとしてのマインドを身に付けることが最も重要であると考えているからである。

また、研修で学んだことを実践につなげるためには、自分で考えることや、他のメンバーとの対話によって得られる「気づき」が重要と考えていることか

ら、評価者研修では対話型ワークショップの形式をすでに導入しているが、今後は、集合研修に「アクションラーニング」や「内省」などのカリキュラムを採り入れることも検討している。

## II. ミドルマネジャーの現状課題の把握等に関する調査結果

### I. 調査概要

#### 1. 調査目的

40歳前後の中間管理職（以下、ミドル）の現状課題を把握するため、経営トップ・人事労務担当役員（以下、経営トップ）とミドルそれぞれに対して調査を実施

#### 2. 調査対象

経団連の人事・労務委員会、雇用委員会、労働法規委員会の委員企業 計156社

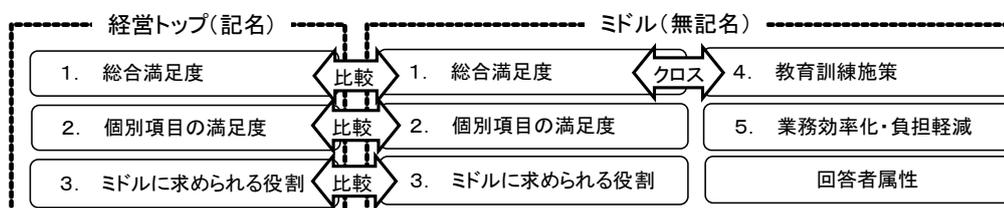
#### 3. 調査時期

2010年12月～2011年1月

#### 4. 回答状況（無回答などは回答人数から除外）

①経営トップ：55名（1社1名） ②ミドル314名（1社につき複数名回答）

#### 5. 調査票フレーム

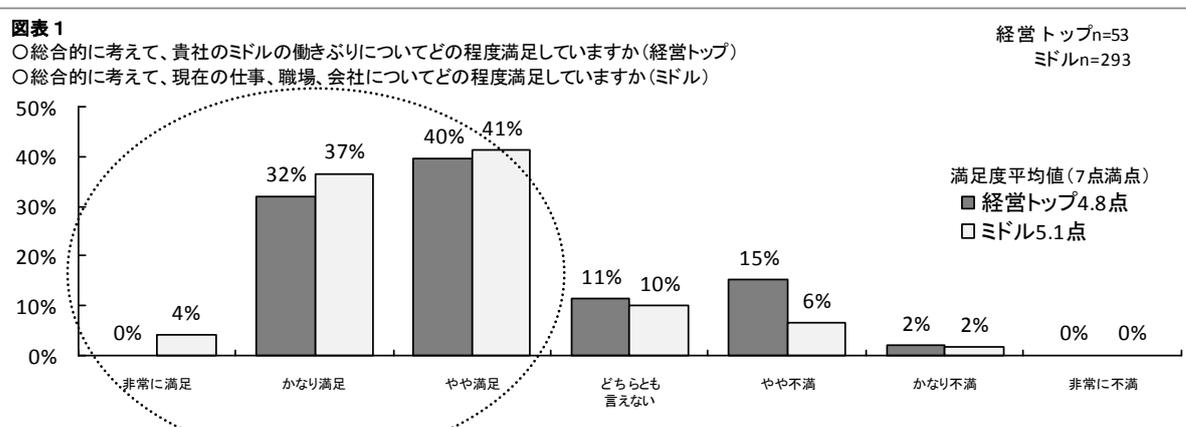


## II. 調査結果

### 1. 総合満足度

- 「非常に満足（7点）」から「非常に不満（1点）」までの7段階の評価で点数化
- 各項目の割合（%）は、「当該評価項目回答者数÷総合満足度への回答者総数×100」で算出
- 満足度平均値は、各項目の「回答者数×満足度数（7～1点）」の合計を、回答者総数で除して算出。算出した値が中央値（4点）より高ければ、満足度は高いとされる

- 「非常に満足」「かなり満足」「やや満足」の各回答を合計すると、経営トップ（72%）とミドル（82%）のいずれも7割を超えている
- 満足度平均点も、経営トップ（4.8点）とミドル（5.1点）とも5点前後の高い水準となっている



## 2. 個別項目の満足度

〈図表 2・3〉

- 設問数は経営トップ向けが22問、ミドル向けが27問。このうち、経営トップとミドルの回答結果を比較できる項目は14問
- 各項目の満足度を、「そう思う」「まあそう思う」「あまりそう思わない」「そう思わない」の4段階で評価してもらい、その回答者数の割合を比較
- 各質問項目を【やりがい】などの11分野に整理 ※経営トップは【⑨組織風土】を除く10分野

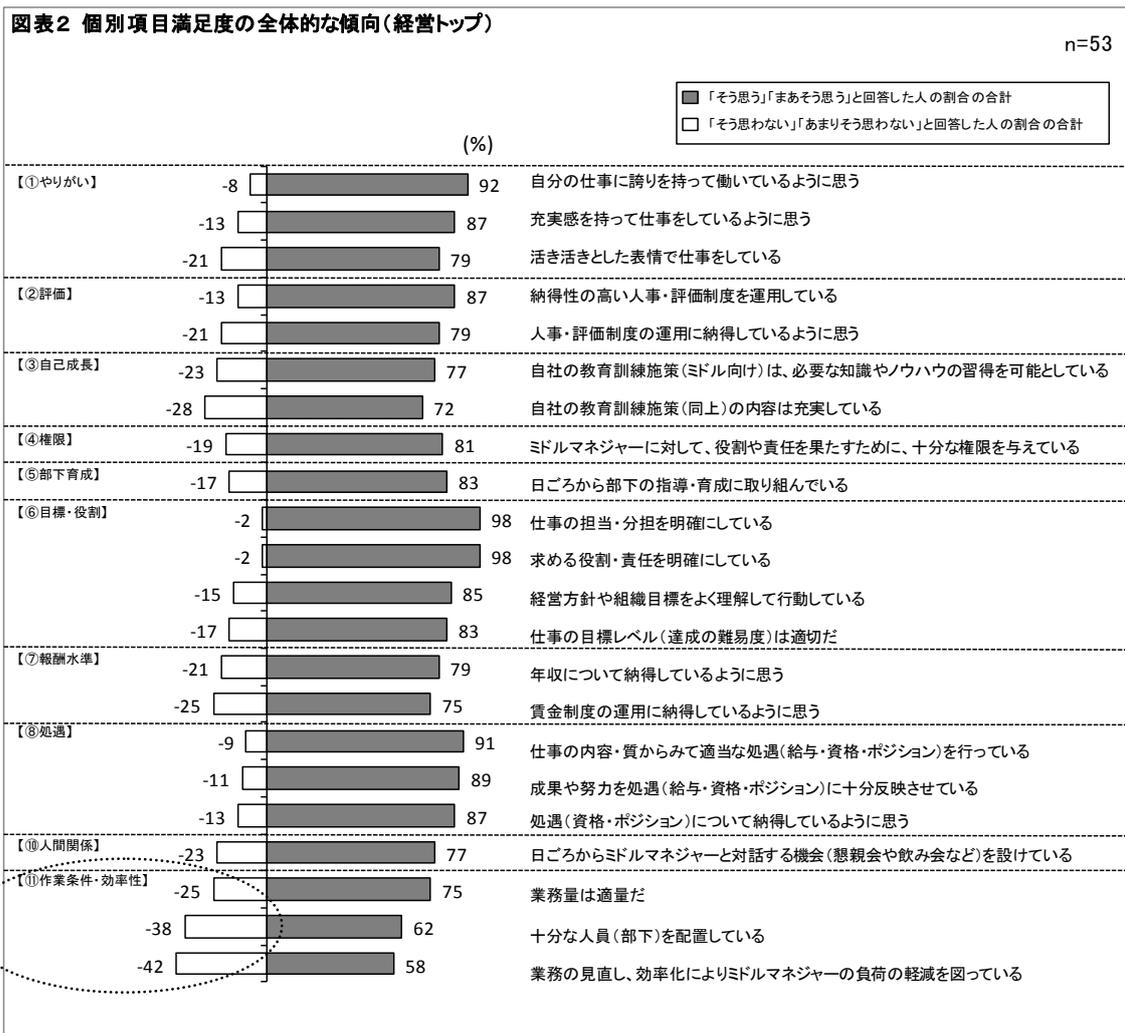
〈図表 4～8〉

- 各項目について「そう思う（4点）」から「そう思わない（1点）」の4段階の評価を点数化
- 満足度平均値は、各項目の「回答者数×満足度点数（4～1点）」の合計を、回答者総数で算出。算出した値が中央値（2.5点）より高ければ、満足度は高いとされる

### （1）個別項目の満足度の全体的な傾向

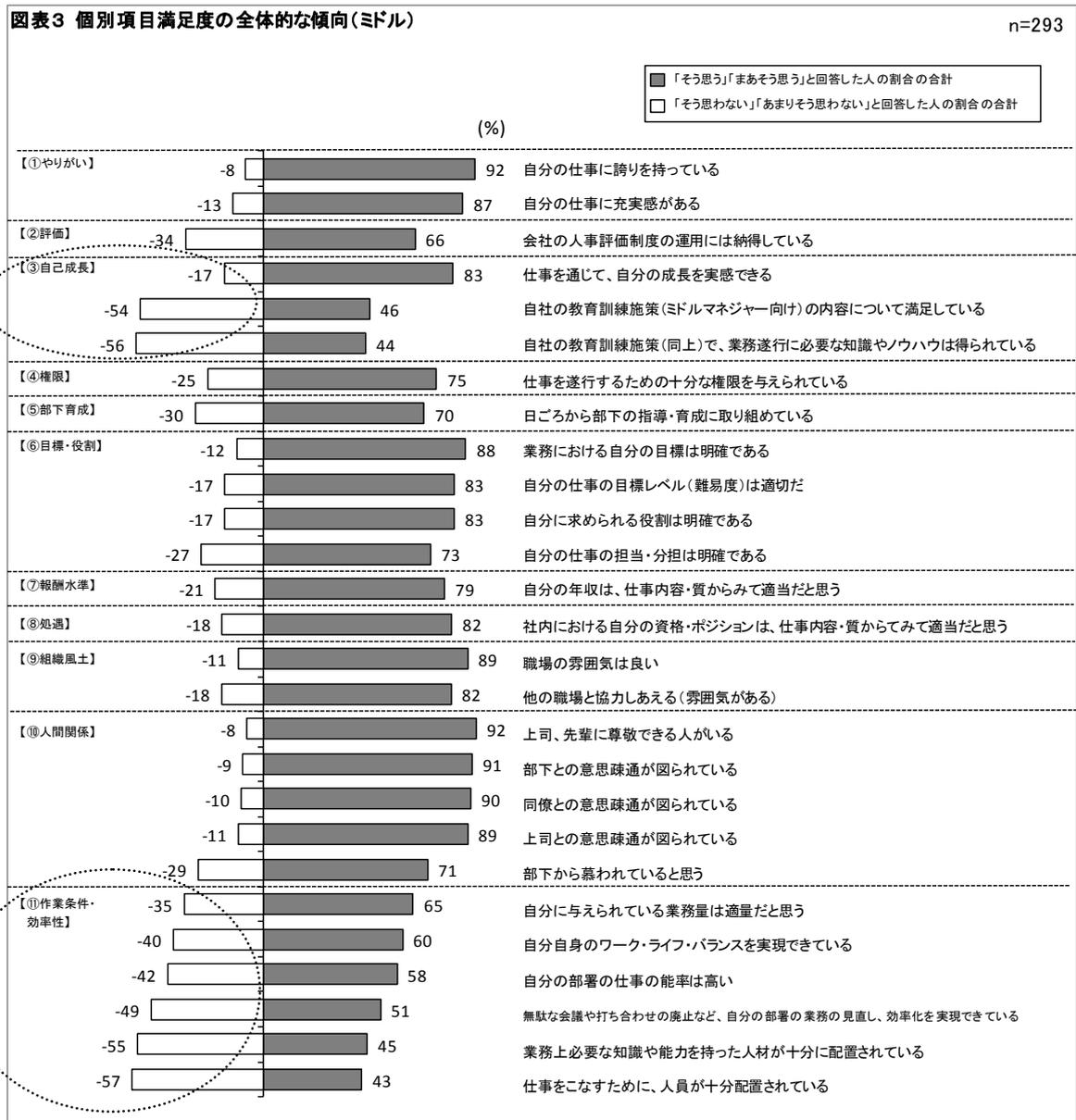
#### ①「経営トップ」の傾向

- 各分野とも総じて満足度は高いが、他の分野と比べると【⑩作業条件・効率性】に関する項目で不満の割合が高くなっている



## ②「ミドル」の傾向

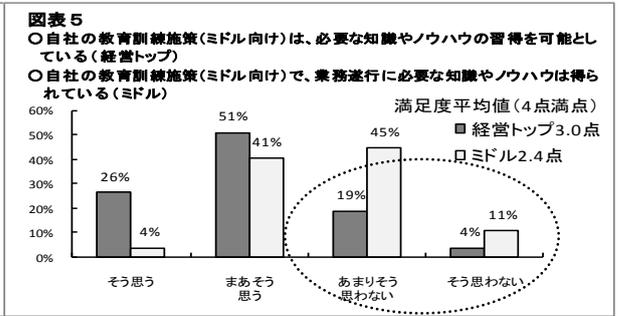
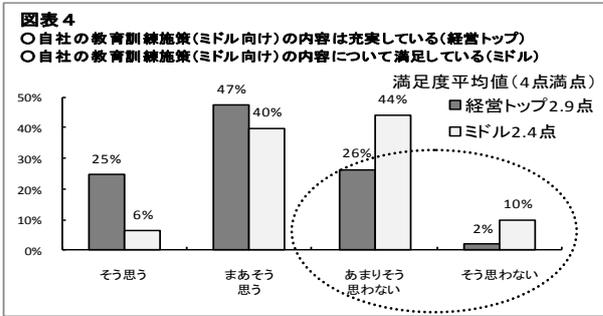
- 【①やりがい】【⑥目標・役割】【⑨組織風土】【⑩人間関係】の分野に関する設問については満足の割合が総じて高い
- 一方、【③自己成長】【⑪作業条件・効率性】に関連する設問での不満割合の高さが目立っている



(2) 個別満足度項目の調査結果 (特徴的な回答結果のみ抜粋。有効回答数：経営トップ53、ミドル293)

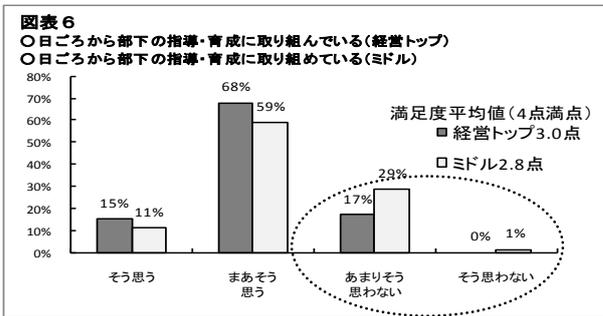
【③自己成長】

➤ 自社の教育訓練施策に関連する2項目(図表4、5)の満足度平均値は、経営トップではいずれも中央値(2.5点)を上回る高い水準となっている(2.9点、3.0点)のに対し、ミドルはいずれも2.4点にとどまっている



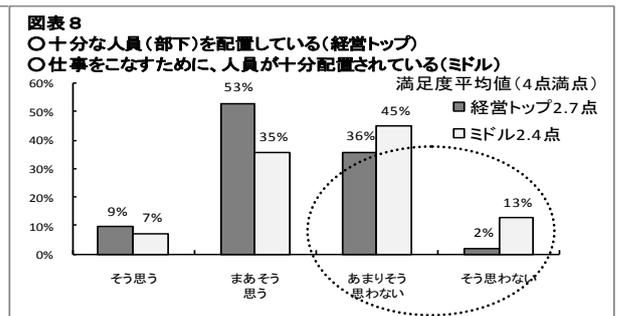
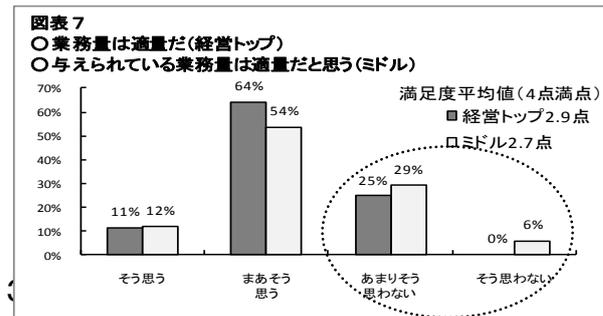
【⑤部下育成】

➤ 部下育成に関する満足度平均値は、経営トップ(3.0点)、ミドル(2.8点)ともに高い水準となっているものの、分布状況を見ると、ミドルでは「あまりそう思わない」「そう思わない」の回答合計が3割に達している



【⑪作業条件・効率性】

➤ 業務量に関する項目(図表7)では、「あまりそう思わない」「そう思わない」の回答合計が、経営トップ、ミドルとも30%前後にのぼっている  
 ➤ さらに、人員数に関する不満は特に高く、経営トップでは4割弱、ミドルでは6割近くが「あまりそう思わない」「そう思わない」と回答している(図表8)



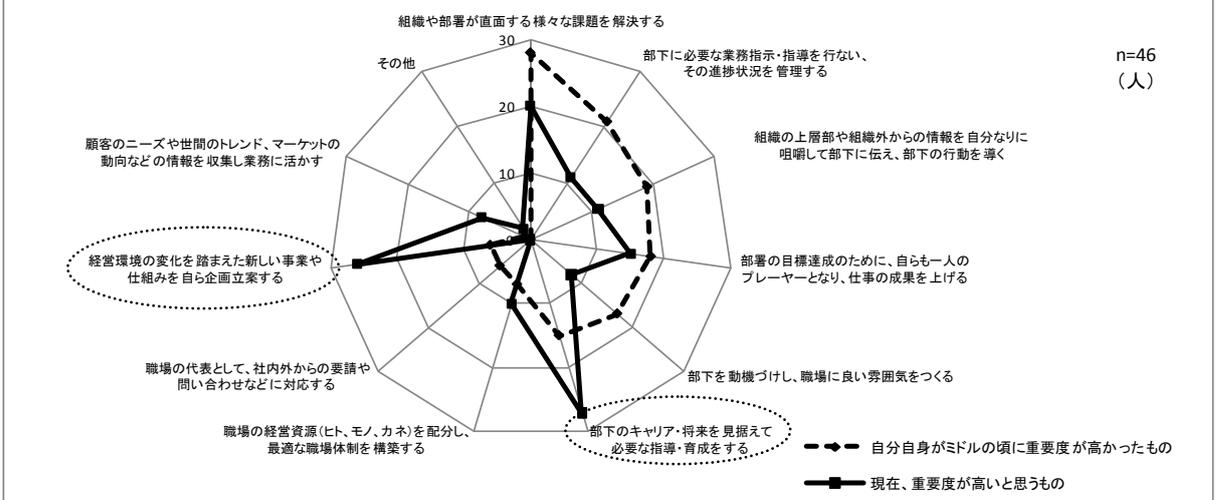
### 3. ミドルに求められる役割

#### (1) 「経営トップ」の回答結果（上位3つの合計）

##### ① 「自分自身がミドルの頃」と「現在重要度が高いもの」の比較

- 「自分自身がミドルの頃」と比べると、現在重要度が高いものとして「経営環境の変化を踏まえた新しい事業や仕組みを自ら企画立案する」が最も増加（4倍以上）している
- 同様に、「部下のキャリア・将来を見据えて必要な指導・育成をする」も、2倍近くに増加している

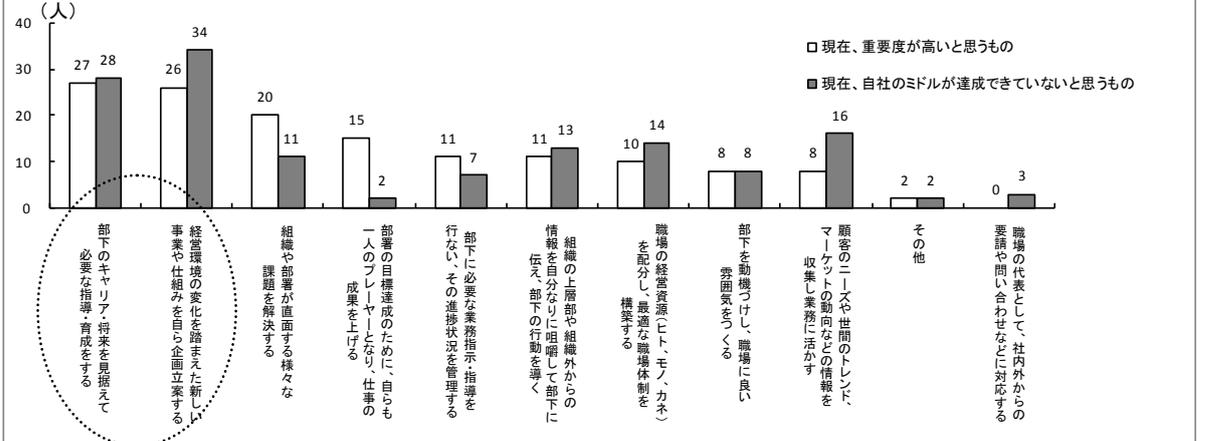
図表9 ミドルの役割に関して、自分自身がミドルの頃と、現在重要度が高いもの（経営トップ、上位3つ合計）



##### ② 「現在重要度が高いもの」と「自社のミドルが達成できていないと思うもの」の比較

- 「現在重要度が高いもの」の上位2項目は「自社のミドルが達成できていないもの」においても、同様に最も高い順位となっている

図表10 現在重要度が高いものと、自社のミドルが達成できていないと思うもの（経営トップ、上位3つ合計）



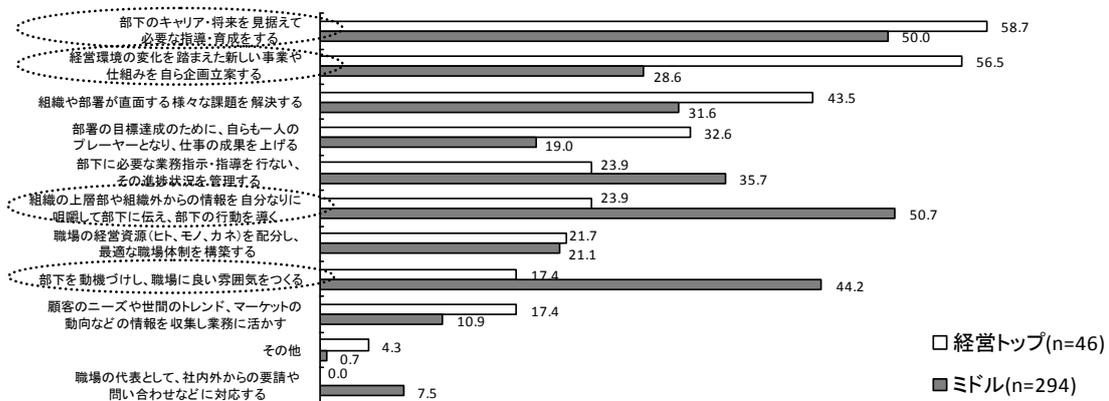
## (2) 経営トップとミドルの回答結果の比較 (上位3つ合計結果の比較)

### ①特に重要度が高いと思うミドルの役割に関する考え方

- ▶ 「部下のキャリア・将来を見据えて必要な指導・育成をする」は経営トップで第1位、ミドルで第2位となっている
- ▶ 一方、「経営環境の変化を踏まえた新しい事業や仕組みを自ら企画立案する」は経営トップで第2位、ミドルで第6位であり、「組織の上層部や組織外からの情報を自分なりに咀嚼して部下に伝え、部下の行動を導く」は経営トップで第6位、ミドルで第1位となるなど、認識に違いがみられる

図表11 特に重要度が高いと思うミドルの役割に関する考え方(経営トップとミドルの比較、上位3つ合計)

(%)

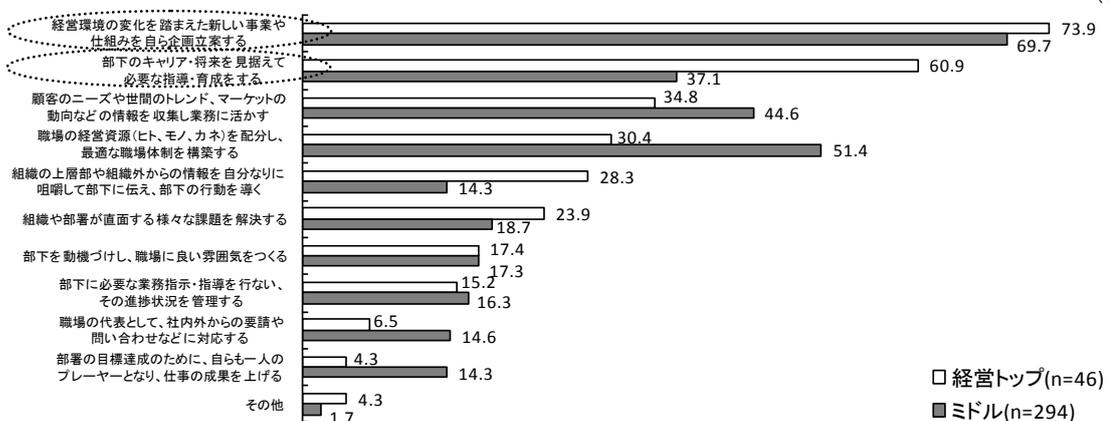


### ②達成できていないと思うミドルの役割に関する考え方

- ▶ 経営トップとミドルともに「経営環境の変化を踏まえた新しい事業や仕組みを自ら企画立案する」が第1位となっている
- ▶ 「部下のキャリア・将来を見据えて必要な指導・育成をする」は経営トップで第2位、ミドルでは第4位となっており、認識にギャップが出ている

図表12 達成できていないと思うミドルの役割に関する考え方(経営トップとミドルの比較、上位3つ合計)

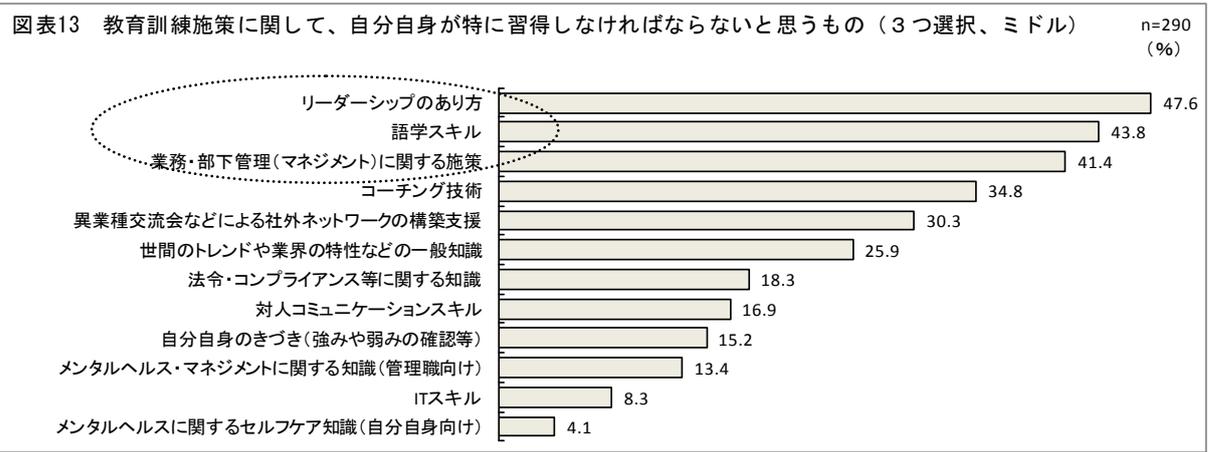
(%)



#### 4. 教育訓練施策（ミドル向け調査）

- ・自分自身が特に習得しなければならないもの（上位3つ合計）

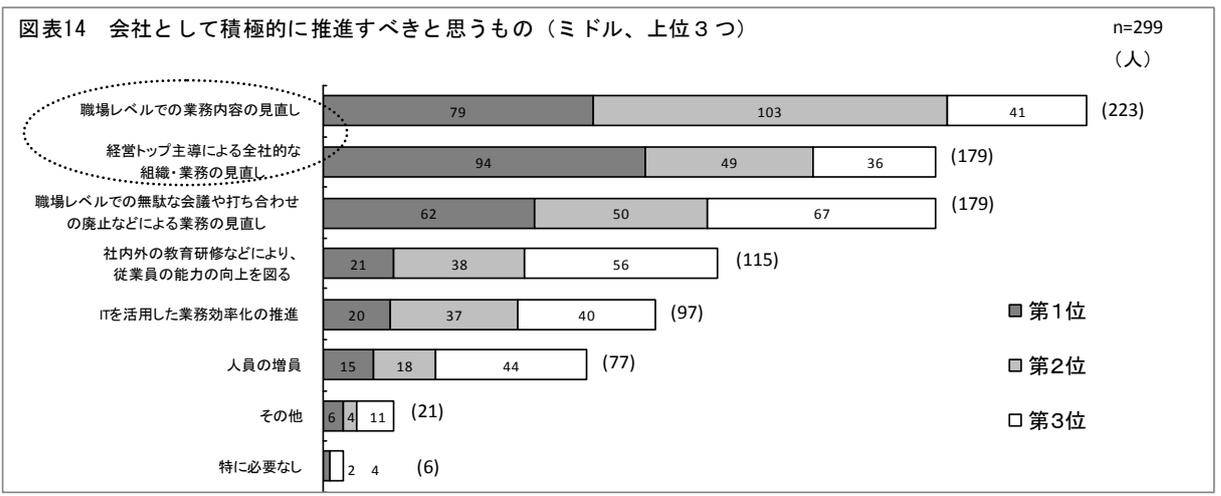
▶ 最も多いのは「リーダーシップのあり方」（47.6%）となっており、「語学スキル」（43.8%）と「業務・部下管理（マネジメント）に関する施策」（41.4%）も4割を上回っている



#### 5. 業務効率化・負荷軽減に関する取り組み（ミドル向け調査）

- ・会社として積極的に推進すべきと思うもの

▶ 上位3つの回答合計では、「職場レベルでの業務の見直し」が最も多くなっているが、第1位だけに着目すると、「経営トップ主導による全社的な組織・業務の見直し」が最も多くなっている



注：（ ）内は第1位から第3位までの回答者の合計

以上

