

ミドルマネジメントに求められる人材育成の個別性

Individuality in Human Resource Development Required for Middle Management

(2019年3月29日受理)

小出 琢磨 城戸 康彰*
Takuma Koide Yasuaki Kido

Key words : 人材育成の個別性, コーチング, ミドル, 組織能力, ポジティブ組織行動論, 人材育成実態調査

〈Abstract〉

本稿では、「ミドルマネジメント（以下、ミドル）調査」から現代の日本企業においてミドルに期待される役割を捉え、人材育成の問題を考える。外部環境の変化が大きいことから、ミドルには人材育成の期待が高まっている（金井1991；蔡1997；小方・谷口2011；周, 2014；小出, 2018）。中でも、部下のコーチングが育成方法として最も重視されているが、実施されている研修などを見ると効果をあげているとはいえない。そこで、われわれは、コーチングやポジティブ組織行動論の考え方にに基づき「人材育成の個別性」の概念を提示する。そして、ミドルに求められる新たな役割として、「人材育成の個別性」を用いて個を強め、競争優位性や組織能力の形成につなげることの重要性を指摘する。

This study is to grasp the roles of middle managers in Japanese firms based on the results of Middle Management Survey and to explore their Human Resource Development issues. Recent rapid environmental changes compel middle managers to promote their subordinates' development. Although coaching methods are in particular regarded as effective development method, the survey results indicate they do not demonstrate expected effects. Then, we propose the concept of "Individuality in Human Resource Development", examining coaching methods and positive organizational behavior. We finally suggest it is important for middle managers, as their new roles, to enhance individual capability and to build firm's competitive advantages and organizational capability, putting "Individuality in Human Resource Development" into practice.

1. 研究の背景と目的

組織においてミドルマネジメント(以下、ミドル)¹の果たす役割は、その重要性から過去から注目されてきた

(小出, 2018)。例えば, Likert (1961) は, 人と人, 人と組織, 組織と組織を結びつける機能を「連結ピン」という概念を用いて, ミドルを効果的な組織維持に向けたつなぎ役として捉える。一方, 環境の変化が激しい経営環境下では,

※本論文は、人材育成学会第15回年次大会（2017年12月10日、法政大学市谷キャンパス）において発表した論文に大幅な加筆・修正を加えたものである。

*産業能率大学 教授 (SANN0 University, Professor)

¹先行研究では、「ミドル・マネジメント」と「ミドル・マネジャー」は、同義で扱われており（金井, 1991；小方・谷口, 2011）、「ミドル」と称する際には、「ミドル・マネジメント」と「ミドル・マネジャー」を区別していない（小出, 2018）。

トップ・マネジメントが決定した経営戦略が実行過程において変更や当初の意図とは異なる戦略の創発が起きてきている。トップ・マネジメント中心の視点であるリーダーシップ論や伝統的経営戦略論では説明がつかなくなっており (Mintzberg, 1973; 金井, 1991; 小出2018), ここからも、ミドル研究の重要性が増していると言える (金井1991; 蔡1997; 小方・谷口2011; 周, 2014; 小出, 2018.)。つまり、伝統的なミドルの役割から、環境の変化に伴って、ミドルの役割は、拡充しているということであるが、ミドルに関する役割は、論者ごとに異なっていたため、小出 (2018) を用いて、ミドルの先行研究を整理する。ミドルに関する学術論文², 11件³のうち、複数が引用しているミドルに関する研究は、Likert, 金井, 野中・竹内, Floyd & Wooldridge, Mintzbergであり⁴, Mintzbergを除く⁵主張の概要は、以下の通りである。

Likert (1961) は、人と人、人と組織、組織と組織を結びつける機能を「連結ピン」という概念を用いて、ミドルの重要性を説いている。つまり、効果的な組織維持のためには、ミドルが組織内部の上下と左右の各階層を結びつける機能をもつことが重要であるという。また、金井 (1991) は、リーダーシップ論や管理者行動論をベースに革新志向のミドル像を明らかにしている。従来のリーダーシップ論にある「タスク志向の行動」や「人間志向の行動」に加えて、部下の権限委譲や挑戦を促すこと、他部門や社外との関係づくりにも積極的な「変革型

ミドル像」を実証研究から提示している。

野中・竹内 (1996) は、組織での知識創造においてミドルが重要であると述べる。組織的知識創造とは、「組織的成員が創りだした知識を、組織全体で製品やサービスあるいは業務システムに具現化すること」(p.1) で、組織的知識を最大限に創造するためには、これまでの伝統的なモデル⁶ (「トップダウン・モデル」と「ボトムアップ・モデル」)ではなく、新たな「ミドル・アップダウン・モデル」が必要であるとする。「ミドル・アップダウン・モデル」において、ミドルは、トップが目指す方向性を具現化し、第一線社員や他部門を巻き込んで知識を創る。このモデルでは、知識は、ミドルによって、トップと第一線社員を巻き込むスパイラル変換プロセスを通じて創られる。即ち、ミドルを「知識マネジメントの中心、すなわち社内情報のタテとヨコの流れが交差する場所に位置づけ」ている (野中・竹内 1996 p.189)。

Floyd & Wooldridge (1996) は、動乱的な環境下で競争的優位を築くには組織に蓄積された知識やスキルといった要素からなる組織能力⁷を構築することが欠かせないという。組織能力は、長期に渡る組織メンバーの協働的な努力から形成された社会的関係に埋め込まれていると主張する。まさに、こういった社会的に埋め込まれた知識やスキルを展開し組織能力を構築する立場にあるのがミドルというのである。そして、Floydら (1996) は、ミドルの役割として、「チャンピオニング」(革新的取組みの推進、トップの承認のとりつけ)、「情報の統合化」(組

²国立情報学研究所が提供する「CiNii」(<http://ci.nii.ac.jp/>)では、2018年4月までに発表された論文のうち、「ミドル 機能」「ミドル 重要」「ミドル 役割」「中間管理職 機能」「中間管理職 重要」「中間管理職 役割」「中堅 機能」「中堅 重要」「中堅 役割」「変革型ミドル」を論文のキーワードとする論文・雑誌記事は131件であった(特集タイトルを含まない)。このうち、民間企業を対象としており(医療機関や学校法人、行政等対象ではない)、人材に関する研究であり(ミドルウェアなどのシステムに関する研究ではない)、学術論文(ビジネス雑誌の記事ではない)は、17件であった。更にこの17件のうち、論文が無償提供されており、特定の業務やシステムに特化せず広くミドルについて研究している論文は、10件であった。当該論文に小出・城戸ら (2017) を加え11件とする。

³小出・城戸ら (2017) を除く、10件の研究とは、若林・斎藤(1988)、高橋(1991)、蔡(1997)、山崎(2001)、加藤(2004)、伊藤・森谷(2009)、小方谷口(2012)、幸田(2014)、西村・西岡(2014)、周(2014)である。10名の研究は、3分類される。1つめは、従来述べられているミドルの基本的な役割を検証や補強しているもの。2つめは、ミドルの役割は従来より変化しているとするもの。3つめは、ミドル自身や部下に対する人材育成について論じたものである。

⁴Likertや金井等、5人の研究者以外には、松尾(2012)やSHRM (Strategic Human Resource Management)や戦略論の海外の研究者も引用されている。

⁵Mintzbergは、役割の提示というより、従来リーダーシップ論で論じられていたミドルのリーダーシップの枠を超えて、管理者の広域な役割を見出した (金井, 1991)。それにより、ミドルに対するリーダーシップ論の射程範囲の限界が明らかになり、管理者行動論への注意喚起をする。

⁶「トップダウン・モデル」では、知識を創るのはトップであり、ミドルは事業の問題と機会を分析してトップに伝えることや、トップの指令や命令を下に伝える役割にすぎない。また、「ボトムアップ・モデル」では、知識を創るのは組織の下の方の企業家的な個人であり、ミドルは下の方の社員のスポンサーの役割に過ぎない (野中・竹内 1996 p.188)。

⁷組織能力とは、「資源と資源を活用する力」と「組織能力を変える力 (ダイナミック・ケイパビリティ)」に分けることができ (小出, 2014)、環境変化が激しい中では、その両方が重要となる。「組織能力とは何か」については、小出 (2014) を参照頂きたい。

織内外の多様な情報の意味づけ)、「適応の促進」(組織の柔軟化や知識の戦略的活用)、「戦略の着実な実行」をあげている。

以上から、ミドルの役割は、本来部下のマネジメントであるが、それに加えて組織における「つなぎ役」としての捉え方がなされるようになった。さらには、組織の置かれている状況の変化により、変革を誘発、推進するミドルであったり、知識創造・イノベーション推進の担い手としてのミドルといった役割に注目が集まるようになった。また、Floydたちのように、組織の競争優位の形成、換言すれば組織能力の構築をミドルの役割と位置づける見方も登場している。ミドルの役割も多様であり、また時代とともに変遷していることがわかる。

本稿では、日本企業のミドルの役割に焦点をあて、筆者の一人も参加した2015年のエヌ・ティ・ティラーニングシステムズ株式会社(以下、NTLS)による「ミドルマネジメント調査」のデータを活用している。この実態調査をもとに、ミドルに期待される役割の関係を整理し、人材育成におけるミドルの新たな役割と求められる方向性について論じていくことを本稿の目的としている。

2. ミドルマネジメント調査

2.1. 調査について

NTLSでは、2006年から継続的に「人材育成の実態調査」を実施しており、多くの企業において経営の重要課題と考えられる人材育成の制度・仕組みの整備状況や最

新の動向を調査している (https://www.e-cube.jp/r_and_d/index.html)。なお、今回取り上げるのは、2015年に行われた「企業における人材育成の実態調査」である。この調査は、2015年10月～11月にかけて人事・教育部門の責任者に対して実施、回答企業数は173社(回答率3.6%)、有効回答企業数は168社(有効回答率97.1%)であった。回答企業の業種については、非製造業の割合が高く、全回答企業168社の6割弱(96社)となっている。非製造業の中で割合が高いのは、「情報・通信業」「卸売業」「小売業」である。売上規模については、「売上高100億円～1,000億円」が回答企業の5割を占め、「100億円未満」と「1,000億円以上」の割合は25%程度と同程度となっている。従業員数の分布については、「301人～1,000人」「300人以下」「1,000人超」の割合はほぼ同じである。

2.2. 企業の外部及び内部の課題

近年、外部環境の変化のスピードは、ますます増加している。本調査でも、経営層が認識している外部的な課題(表-1)として、「急激な環境変化への対応」をあげている企業数が、前回の調査に引き続き、1位であった(59.9%)。また、2位は、「製品やサービスに関する顧客要求の多様化」(58.6%)であり、これは、市場が飽和する中で、多様化や急速に変化する顧客の要求にどのように対応するかという企業の課題にほかならない。その他、「人口動態の変化」、つまり、少子高齢化や「技術革新」といった環境変化に起因する人手不足への対応といった課題に対して、経営層の関心は高い結果となっている。

表-1 経営層が認識している外部的な課題 (N=162)

経営層が認識している外部的な課題	課題と認識している企業	
	回答数	回答率
急激な環境変化への対応	99	59.90%
製品やサービスに関する顧客要求の多様化	97	58.60%
コンプライアンス強化	73	44.40%
人口動態の変化(少子化、高齢化、労働力の多様化等)	71	43.20%
技術革新	53	32.10%
M&Aを含むグループ経営のあり方	43	25.90%
突発的事象に対する危機管理	47	28.40%
グローバル化の広がり規制の緩和	33	19.80%
企業間連携の実現	32	19.10%
規制の強化	15	8.60%
その他	1	0.60%

一方、経営層が認識している内部的な課題（表-2）については、「人材育成」が圧倒的に1位であり（85.2%）、そのほか、「新規事業の育成」（50.5%）、「営業力の向上」（48.8%）、「顧客満足度の向上」（38.9%）、「技術力の向上」（35.8%）といった課題が上位にきている。

以上からわかることは、経営者は、環境が目まぐるしく変わる中で、企業は素早く対応しなければならないと認

識していることである。具体的には、新規事業の立上げ・育成や、営業力や技術力の向上といった組織能力の強化、顧客満足度の向上などによる対応である。「人材育成」が他の項目を引き離して1位となっていることを見ると、営業力・技術力の向上や新規事業の育成等の対応は、人材の育成・強化により実現しようとしているともいえよう。

表-2 経営層が認識している内部的な課題（N=164）

経営層が認識している内部的な課題	課題と認識している企業	
	回答数	回答率
人材育成	140	85.2%
利益の拡大	93	56.2%
新規事業の育成	82	50.5%
営業力の向上	81	48.8%
売上・シェアの拡大	81	48.8%
顧客満足度の向上	64	38.9%
技術力の向上	59	35.8%
新製品・サービス開発	53	32.1%
技術・技能の伝承	53	32.1%
企業風土の改革	48	29.0%
財務体質の強化	38	22.8%
CSRの強化	22	13.0%
既存プロセスの改革	20	11.7%
企業間連携の推進（商品開発、営業アプローチ等における）	18	10.5%
その他	1	0.6%

2.3. 人材育成施策としてのコーチング

では、ミドルに求められる役割やミドルに対する育成施策を見てみよう。

(1) ミドルマネジメントに求められる役割

表-3は、「経営層がミドルマネジメント（ミドル）に求める役割」であり、重要性が増していると感じられている役割(A)と、特に自社のミドルに不足していると感じられている役割(B)を比較したものである。

表-3 経営層がミドルマネジメントに求める役割

経営層がミドルマネジメント（ミドル）に求める役割	A：自社にとって重要性が増している役割（N=166）		B：自社のミドルに不足していると感じている役割（N=142）	
	選択数	選択率	選択数	選択率
部下のコーチング（人材育成）	143	86.10%	97	68.30%
目標達成に向けた組織の管理	117	70.50%	58	40.80%
課題の設定・解決（整備・改善）	111	66.90%	58	40.80%
組織の変革推進	104	62.70%	66	46.50%
新規ビジネスの創出	74	44.60%	44	31.00%

表-3からは、2つの点が注目される。まず、1点目は、ミドルの役割として、通常ミドルの役割よりも、コーチングによる部下育成が求められているという点である。すなわち、ミドルには、「目標達成に向けた組織の管理」(70.5%)や「課題の設定・解決(整備・改善)」(66.9%)といった従来から求められる役割を抜いて、人材育成の方法として「コーチング」が何よりも重視されている(86.1%)。このことは、後述するが、上司の経験や知識・スキル量に基づき教え込むというより、部下の持つ潜在力や強みをいかに引き出すかといったことが要求されていることを示唆している。

次に、ミドルが不足していると感じているのも、第1位が「部下のコーチング(人材育成)」となっている。つまり、2番目に注目されるのは、経営層は、コーチングによる人材育成の必要性を強く感じているが、実は同時にもっとも不足しているのもこのミドルの部下に対する「コーチング力」なのである。ここにミドルの役割要件に大きなギャップがあることがわかる。

(2) ミドルマネジメントに対する育成施策

表-4は、ミドルに対して行われている育成施策を示している。この表は、経営層がミドルに求める役割のう

ち「部下のコーチング(人材育成)」について、「重要性が増している」と「特にミドルマネジメントが不足している」の両方にYESと回答した92社の結果を示したものである。調査票では、企業で一般的に行われている研修が網羅的に採り上げられていた。具体的には、ビジョン・リーダーシップ、戦略立案などのリーダーに求められる研修など17の研修が挙げられていた。表中の育成施策は、その中から主なものを選択して結果を示したものである。

表-4で着目すべき点は、ミドルにはコーチングの役割を担うことが重要で、それを担えるミドルが不足していると経営陣が認識しているにも関わらず、コーチングの「実践を伴う研修」でみると、それを実施している企業は、45.7%と半数に達していない。さらに、「効果あり」と回答したのは、「座学のみ」で13%、「実践を伴う研修」でもわずか17.4%である。「効果が限定的・効果なし」というのは、「座学」、「実践を伴う研修」、それぞれ35.9%、28.3%である。「コーチング」が重要視され、かつコーチング力がミドルで不足していると回答する企業の研修の実態をみると、実施率は低いし、また実施したところでも研修の効果はほとんど上がっていないことがわかる。

表-4 ミドルマネジメントに対して企業が実施している育成施策(N=92)

ミドルマネジメントの育成施策	実施形態	実 施				未 実 施	
		効果あり		効果限定的・効果なし		回答数	回答率
		回答数	回答率	回答数	回答率		
コーチングや部下育成	座学のみ	12	13.00%	33	35.90%	47	51.10%
	実践を伴う研修	16	17.40%	26	28.30%	50	54.30%
ビジョンや企業理念(ウェイ等)の策定、浸透活動	座学のみ	12	13.00%	27	29.30%	53	57.60%
	実践を伴う研修	8	8.70%	11	12.00%	73	79.30%
リーダーシップ	座学のみ	8	8.70%	39	42.40%	45	48.90%
	実践を伴う研修	18	19.60%	24	26.10%	50	54.30%
ダイバーシティマネジメント	座学のみ	4	4.30%	14	15.20%	74	80.40%
	実践を伴う研修	2	2.20%	6	6.50%	84	91.30%
組織風土の変革を目的とし、内省や“気づき”を重視した研修	座学のみ	5	5.40%	17	18.50%	70	76.10%
	実践を伴う研修	7	7.60%	12	13.00%	73	79.30%

表中(5項目)以外の13項目は削除

他の育成施策を見ても、「ビジョン・理念等の策定・浸透活動」の実施率は低く、比較的实施率が高い「座学のみ」という所も「効果限定的・効果なし」という回答

の比率が高くなっている。「リーダーシップ」研修は、他の育成施策に比べると実施率は高い。しかし、「効果限定的・効果なし」という回答の比率は高く、「実践を

伴う研修」で「効果あり」という比率が高いことが目立っている。しかし、「座学のみ」という所は、反対に「効果限定的・効果なし」の比率がとて高くなっている。「ダイバーシティマネジメント」や「内省・気づきを重視した研修」は、実施率が非常に低いことが見てとれる。

近年の急激な環境の変化等に対してミドルには、「コーチング」を通じた人材育成や「課題の設定・解決」、「組織の変革推進」などの役割が重要視されている。しかし、こういった大きな役割を担うミドルの育成施策を見てみると、部下の人材育成において重視されている「コーチング」に関して、実施率は高くないし、その効果もあまり上がっていない。また、「リーダーシップ」研修や「ビジョン・理念の浸透活動」に関する施策も、実施率の低さや効果の低さの方が目立っている。

まとめると、外部環境の変化からミドルマネジメントの強化が求められているが、そのミドルの育成に関してはあまり力が入れられていない。育成策を採っている企業もその効果を上げていない現実が顕著である。そこには、外部環境から課されている要求とミドルの人材育成の現状の間には大きな乖離（ギャップ）が見られている。つまり、外部環境からの要求に対応していない「人材育成の乖離現象」が存在しているといえよう。

3. コーチングと人材育成の個別性

これまで本稿では、環境変化の激しい今日では、個の成長を促すコーチングなどのミドルへの教育は不十分であることが分かった。つまり、「人材育成の乖離現象」と呼べる現象が発生しているのである。ここでは、コーチングの本来の意味を確認し、ポジティブ組織行動論という枠組みでコーチングによる人材育成の位置づけを行い人材育成の新たな考え方を提示する。

3.1. コーチング

コーチングは、「クライアントを支援するための『コンサルティング(相談)』の3形態のうち、「プロセス・

コンサルティング・モデル」といわれるものである⁸（オコナーとラゲス 2012 p.17）。

ここで、「プロセス・コンサルティング・モデル」とは、「問題のある状況を改善するために、クライアントが自分の内的・外的環境に生じる出来事のプロセスに気づき、それを理解し、それに基づいて行動できるようになる関係を、クライアントとの間に構築すること」であり、この形態では、クライアントが全面的な責任を負う。

コーチングには多くの定義が見られるが、代表的なものともいえるオコナーとラゲス（2012 p.18）の定義を抜粋すると次のようになる。

- ・「コーチングとは、個人の仕事や生活の中での目標達成と能力強化を促進する、認知、感情、行動の持続的变化である」
- ・「コーチングとは、個人の潜在能力を解放し、その人自身の能力を最大限に高めることである。コーチングは、その人が学ぶことを支援するものであり、その人を指導するものではない」

上記の定義より言えることは、コーチングとはマネジャーが部下に単に教え込むのではなく、本人の学習、つまり、自らの動機付けにより、主体的に成長することを支援することにある。ここでは次の2点に注目しておきたい。1点目は、「仕事や生活の中での目標達成と能力強化を促進する」という点である。つまり、組織においては、仕事における目標達成を通じて能力を強化することを支援するものであるということである。2点目は、「個人の潜在能力を開放」させるという点である。そのためには、まず個人の違いを見極めることが求められる。個人の能力には長所・短所（強み・弱み）が存在し、それぞれに能力差があるからである。マネジャーは、部下を一面的な能力感で捉えるのではなく、個々人の能力やその発達度の違いを把握して仕事や目標の割当をすることにより潜在能力を伸ばすことができるといえる。

⁸コンサルティングの3つの形態とは、「専門家モデル」「医者と患者の医療モデル」「プロセス・コンサルティング・モデル」である。「専門家モデル」とは、家の設計や建築に見られるような「クライアントが専門知識に料金を払い、結果に対する責任は持たない」

形態で、「医者と患者の医療モデル」とは、医者による薬の処方などに見られる「クライアントが一定の責任を負う」形態である（オコナーとラゲス 2012）。

3.2. ポジティブ組織行動論からの示唆

近年組織行動論の分野では、ポジティブ心理学の発達とそれを個人の組織行動に応用するポジティブ組織行動論も登場している(金井ら 2009; 内田・城戸 2016)。Luthans (2002) は、ポジティブ組織行動論を、「現代の職場パフォーマンスの向上のために測定でき、開発でき、効果的にマネジメントできるポジティブ志向の強みや心理特性の研究や応用」(p. 698) と定義する。

従来の組織行動論は、ワークモチベーションや職務態度等を中核概念として展開されたが、一種の閉塞状況に入っており、新たな中核概念やアプローチは登場していない。ポジティブ組織行動論では、自信や希望、幸福感といったポジティブ心理学で使用される概念を用いて、それらを打開しようとする(内田・城戸 2016)。

1998年にポジティブ心理学を提唱したセリグマンと並ぶチクセントミハイ(2008)は、幸福感が人間の潜在力を引き出すことになるが、そのためには2つのプロセスが同時に存在することが必要だという。1つは、「差異化」のプロセスであり、個人はそれぞれ異なっており、行動によって自分の存在(個性)を表現することを楽しみ、またそれを発展させる存在であることを理解して行動することである。2つ目は、「統合化」のプロセスであり、「人がどんなに個性的な存在であろうと、他者や、文化的シンボルや遺物、さらに周囲の自然環境といったネットワークにしっかり組み込まれていることを理解する」(p. 35) ことであるとする。そして、人間の潜在能力を完全に発揮し、幸福を生み出すには、2つのプロセスが同時に存在することが必要であるという。

個人の違いを認識した上で、統合化といわれるように、個人の特性に合った仕事を行うことや仕事の目的(例えば、会社のビジョンや使命)を内面化して実現を目指すことにより「フロー(最適経験)」を感じながら仕事に打ち込むことになる。その結果、幸福で活力に満ちた組織生活および意義深い人生を送れることが、チクセントミハイの主張することである。

これを組織や人材育成の立場からみると、この2つのプロセスが成立していると組織にとって望ましい方向に人材の急成長を促すことが可能であることを意味している。つまり競争優位性や組織能力の源泉となる組織資源を急速に拡充することを意味しているのである。

3.3. 人材育成の個性

コーチングとポジティブ組織行動論は近似性があるように思われる。コーチングは人の潜在能力をいかに引き出すかという方法論の面に力点があるのに対して、ポジティブ組織行動論は個人の幸せな人生という観点からの方法の主張という点で違いはある。しかし、コーチングとポジティブ組織行動論は、次の点で共通している。すなわち、①個人の違い(長所・短所)をよく見極めること、そして、②長所を引き出し伸長することでの2点である。さらに、コーチングにおいては必ずしも明示的ではないが、ポジティブ組織行動論では、個人の長所を活かす際に仕事内容や意義、組織の目指すものとの統合をすることが重視される。

われわれは、以上の3つの点に基づく人材育成を、「人材育成の個性」と呼びたい。

日本では、古くから人材育成では「適材適所」ということが言われたが、これは「人材育成の個性」に依拠した育成方法といえる。しかし、「人材育成の個性」には、仕事の意義や組織の理念・ビジョンといった組織の目指すものを個々人に理解してもらう、つまりチクセントミハイの言う統合化のプロセスがともなう。これは、「適材適所」には無かった側面である。実際の仕事を通じた育成の場面では、ミドルが、なぜその仕事をするのか、仕事の意義は何か、その仕事がどういった社会的な貢献をするのか、といった仕事の根源にあることの理解を促すことが求められる。これを含んだものが「人材育成の個性」といえる。

ミドルマネジメントには人材育成に大きな期待が寄せられ、その具体策としてコーチングが重視されている。しかし、その背景には、「人材育成の個性」が求められているといえる。これがうまく機能すれば、「人材育成の乖離現象」も解消するのではないだろうか。つまり、ミドルのリードにより、人材の力を伸ばし、それを新規事業の育成や顧客の多様化、イノベーションの推進といった課題にも対応可能になる。つまり、競争優位性や組織能力の形成につながる。他方で、人材は、自己効力感や仕事の有意義感、自己の組織での幸福感も経験することになり、能力の発揮だけでなく優秀な人材の定着や採用にも繋がってこよう。

4. 人材育成の個別性とミドルドルに求められるもの

4.1. ミドルの教育の現状

再度表-4で、人材育成施策の現状をみてみよう。人材の「統合化」のプロセスを促す、すなわち、人材を大きな目的やビジョンに向かって導くには、リーダーシップ研修やビジョンの策定・浸透活用が必要となる。しかしながら、半数以上の企業が未実施で、実施している所でも効果があがっていないことがわかる。また、個の違いを認識しそれを結合して組織的な力にするには、ダイバーシティ研修が求められる。しかし、このダイバーシティ研修も、ほとんど実施されておらず、実施している所でも効果もあがっていない。さらに、個の違いを認めたり、個人の力を伸ばしていくには、風土改革や個の重視に対する気づきが必要である。これらに関する研修も、同様に8割近くが未実施で、効果もあがっていない。

現代の環境変化の時代には、個人の潜在的な力の開発、個々人の強みを活用・結集することにより企業の競争優位性や組織能力を築くことが求められている。また、仕事の意義をわかり、かつ自分の長所や強みを発揮できることは、仕事へのエンゲージメントを高めたり、自己効力感を高めることにもつながる。しかし、このためには人材育成の個別性を実現することが条件になってくる。企業の人材育成の施策を見る限り、この個別性の実現にはほど遠い状態にあるといえる。コーチング研修も行われているが単発的であり、効果もあがっていない。人材育成の個別性の考えを軸に、体系的な育成策を採っていくことが求められるといえよう。

4.2. 人材育成の個別性とミドルの役割

表-4では、「コーチング」以外、「ビジョンや理念の策定・浸透」「リーダーシップ」など4つの施策を抽出しその調査結果を示した。この4つの施策は、「人材育成の個別性」にとって重要な施策とみなしているからである。換言すれば、「人材育成の個別性」を実現するにはミドルには欠かせない役割ということができる。最後に、ここで4つの施策と「人材育成の個別性」の関連性を述べながらミドルの役割を打ち出すことで本稿を閉じることにする。

個人の差異化だけでなく統合化がなされることで、チクセントミハイのいう「フロー」を感じながら仕事ができる。統合化のためにはビジョンや理念といった組織の目指す方向性が個人に内面化されていなければならない。ミドルの立場から言うと、全社のビジョン等と部門の現状を見た上で現場版のビジョンを策定したり、浸透させることが重要な役割ということができる。

リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所(2010)は、日本企業のデータに基づき持続的成長企業が備える組織能力を導き出している。それによると、「ビジョン共有力」が「知の創出力」と「実行・変革力」を高め、それが高い業績につながることを実証している。この「ビジョン共有力」を高めるには、「経営トップ」の体現や現場浸透の努力も必要であるが、ビジョンを机上の空論で終わらせずに現場に浸透させる「中間管理職」の働きが欠かせないことを指摘している。

ビジョン等の組織メンバーへの浸透は、リーダーシップの機能としても捉えられる。ウルリッチたち(2003)は、リーダーの役割の一つとして、「人的資本の形成」をあげている。情報・知識の創造者・担い手である人材を人的資本化しなければならない。人的資本は、人材のケイパビリティ(知識・スキル・モチベーション)とコミットメント(組織の目標や価値の受容)を高めることで形成される。差異化は、その枠組みには入っていないが、能力向上と統合化の促進が人的資本を形成するリーダーの大事な機能として位置づけられている。

ダイバーシティとは、組織内において年齢や性別といった可視的にわかる人材の特性や、知識・経験、価値観といった目に見えにくい特性に多様性がある編成をすることを指している。女性の活躍を推進するなどは、その一例である。しかし、単に組織内の多様性を高めるだけでなく、それをうまく融合して高い成果をあげることが重要になる。とくに、多様性や異質性は、創造性や革新を生み出す源泉とみなされる。その意味で、個人の差異性に着目してそれを融合し成果につなげるダイバーシティ・マネジメントは、今の時代のミドルの重要な要件といえよう。

表-3にあったようにミドルには、組織の変革推進、課題の設定・解決、新規ビジネスの創出等が求められている。また、差異化や統合化を部下に求める時には、部

下の内省や気づきが基本になる。したがって、新たな挑戦を部下として要求する時には、強制型ではなく、部下の内省や気づきを軸に進めることもミドルの重要な役割といえよう。

従来のように集団の同質性を前提にすることや、上司のもつ権限や経験則を基にマネジメントすることからのパラダイム転換が求められているといえよう。その背景には、環境の変化が急速で複雑であること、その中で個人のもつ知識や創造力をいかに発揮するかが求められていることがある。上司の権限に基づくリードよりも、個人の知識や強みを高め、それをいかに発揮するかが求められているといえよう。個人の専門性や独自性の強みを高め、それを結合してビジネスの成果に結びつけたり、さらにそういった力をストレッチさせ競争優位性や組織能力の形成につなげることである。ここにミドルの新たな機能があり、そのベースにはわれわれの言う「人材育成の個別性」があるといえよう。

〈参 考 文 献〉

- チクセントミハイ, M., 2008, 『フロー体験とグッドビジネス-仕事と生きがい』(大森弘訳), 世界思想社.
- Floyd, S. W. and Wooldridge, B., 1996, *The Strategic Middle Manager: How to create and sustain competitive advantage*, Jossey-Bass.
- 金井壽宏, 1991, 『変革型ミドルの探求-戦略・革新志向の管理者行動』白桃書房.
- 金井壽宏・森永雄太・原理恵・小川智健, 2009, 「ポジティブ心理学とポジティブ組織行動論に寄与する映像教材-経営学の組織行動論に対してポジティブ心理学の応用をめざす人勢塾における教育・研究素材の充実のために-」『神戸大学経営学研究科 Discussion paper』第2009.43号.
- 小出琢磨, 城戸康彰, 石山恒貴, 須東朋広, 2009, 「人事部門の進化: 価値の送り手としての人事部門への転換」『産業能率大学紀要』Vol. 29, No. 2, 35-52.
- 小出琢磨, 2014, 「組織能力の独自性-成長企業3社の事例-」『南山大学機関リポジトリ』ビ博甲第 26号.
- 小出琢磨, 城戸康彰, 内田智之, 山口雄節, 2017, 「人材育成の個別性 ~企業の人材育成実態調査より~」『人材育成学会』第15回年次大会, 総6頁.
- 小出琢磨, 2018 「ミドルの役割についての考察」『経営行動科学学会』第20回年次大会, 総6頁
- Likert, R., 1961, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill Book (リッカート, R., 1964, 『経営の行動科学-新しいマネジメントの探究』(三隅二不二訳), ダイヤモンド社, 152 ~ 155.)
- Luthans, F. 2002, *The need for and meaning of positive organizational behavior*. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- エヌ・ティ・ティ ラーニングシステムズ, 2015, 『企業における人材育成の実態調査』.
- 野中郁次郎著, 竹内弘高著, 梅本勝博訳, 1996, 『知識創造企業』東洋経済新報社.
- オコナー, J., ラグス, A., 2012, 『コーチングのすべて-その成り立ち・流派・理論から実践の指針まで』杉井要一郎訳, 英治出版.
- リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所, 2010, 『日本の持続的成長企業』野中郁次郎監修, 東洋経済新報社.
- 内田智之, 城戸康彰, 2016, 「組織における幸福感 -前件要因と効果-」『産業能率大学紀要』Vol. 36, No. 2, 65-80.
- ウルリッチ, D. J. ゼンガー and N, スモールウッド, 2003, 『脱コンピテンシーのリーダーシップ』DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳, ダイヤモンド社.

