企業変革を実現するミドルのコミュニケーション力

中田浩司

企業が変革を成し遂げ、成長に挑戦するうえで、経営トップのリーダーシップが必要なのは明らかである。しかし、業績の向上という成果は、実際に付加価値を創出する現場が動かなければ実現しない。トップの想いを具現化できるのは現場でしかない。そして、その間をつなぐのがミドル層である。閉塞感を打破するためにはミドル層の自律が必要不可欠であり、社内コミュニケーションと発想の転換を進めることが求められる。

ミドル活性化の必要性

経営トップのメッセージが現場に届くための手段として何があるだろうか。社内報、電子メール、イントラネットホームページなどの媒体があるが、企業規模が大きくなるにつれて直接的なコミュニケーションは難しくなる。頻度にしても年に1回、年頭所感や経営計画発表などを聞く程度で、日々の業務に追われる現場にとって、経営トップは遠い存在である。

中長期ビジョンの策定と社内への浸透について現場の声を聞いてみると、「トップの出す方針や方向性には異存がない。ところが、それが施策となって現場に降りてくる段階では、納得できないものになっている」と言う。

トップと現場のダイレクトなコミュニケーションの機会が限られ

るとすれば、トップの想いを現場に伝えるのはミドルの役割である。「経営は実行」という言葉があるとおり、経営施策が実行されなければ成果は上がらない。上記の例のように、トップに想いがあり、方向性が明確でも、ミドルの解釈が間違えば現場の実行につながらないのである。

ミドルの役割変化

ミドルに求められる役割と環境が変化してきている。今ミドルに求められる役割とは、トップの想いや方向性を解釈し、自らの行動を自律的に決める力である。

経済全般として停滞感がある昨今では、すべての施策がうまくいくとは限らず、機会を見出せる者だけが成功しうる。トップが大きな方針を出したとしても、ミドル

の範囲に落ちた各論レベルまで具体的な指示は出せないだろう。ミドル自身が、トップの方針を具現化するために果たすべき役割を、自律的に見出さなければならぬ。

環境の変化とは、雇用形態の多様化である。ミドルの部下が正社員、終身雇用社員とは限らない。何か説明を求められたとき、自分も通ってきた道だとか、そのうちに何とかするという妥協を求めても通じない。

ミドルは企業理念や経営方針を理解し、日々の業務に結び付けて部下に指針を与えなければならない。特にフロー人材を相手にした場合、彼らのモチベーション要因を発見し、企業の求める働き方との接点を見出す必要がある。

自己統制に基づく目標管理の導入

トップの方針から、ミドルの解釈・現場指揮を経て、ボトム（現場、フロー人材を含む）の実行まで、一貫した仕組みを作り上げる鍵の1つはMBO（Management by Objectives through Self Control：自己統制に基づく目標による管理）だと考える。

MBOは、1950年代に米国の経

営学者ピーター・ドラッカーらによって提唱された、効果的な組織運営と成果創出を目指すマネジメント手法である。残念ながら、実務でこの言葉が使われる場合、目標管理制度と訳され、人事に関するものと位置づけられてしまう実態がある。

本来、MBOが目指しているのは「一人ひとりの目標と企業全体の利益を調和させる」(P・F・ドラッカー『チェンジ・リーダーの条件』上田惇生訳、ダイヤモンド社、2000年)ことにあり、単なる人事労務管理よりも広義の概念である。MBOのもとで、ミドルは上司の管理・指示・命令を待つことなく、自らの判断で行動を決定する。そうすることによって真の自由を実現する。

MBOの効果は計り知れない。従業員をいかにやる気にさせるかという課題に経営トップは心をくくが、金銭的な報酬でそれを賄うには企業としても限界がある。経営としては、人件費総額を高めたくないのが本当のところだ。ストックオプション制度も企業と従業員の目指す方向を一致させる手法のように思えたが、会計上の問題点も顕在化してきている。

米国の心理学者アブラハム・マ

ズローが指摘するとおり、金銭的な報酬で満たす欲求よりも高いレベルの欲求を満たす方が、従業員のためになる。ミドルがMBOを正しく理解し、自分と部下の目標設定を適切に行い、社内における自己実現を目指すことが組織活性化の第一歩になる。

社内コミュニケーションの推進

そしてMBOを実現しようとすると、必要になるのが社内のコミュニケーションである。ここでいうコミュニケーションにはさまざまなレベルがある。

(1) 企業と従業員間のコミュニケーション

企業は、企業理念、社内で大切にされる価値観、中長期ビジョン、中期経営計画、年度計画という形で、こうありたいという姿を、そしてそこにどう到達するかという筋道を、従業員に示さなければいけない。

こう書くと、これらのものがどこかで決まって降って来るように見えるが、最上位の企業理念を除けば、経営トップとミドルのコミュニケーションの産物として出来上がるべきである。ボトムの声は、トップとミドルがそれぞれの

観点から拾い上げる。そうすることで、全員がコミットできる目標ができる。愚直なアプローチだが、トップとミドルの合宿の実施は、目標設定までのプロセスを体現する場として重要な意味を持つ。

そして出来上がった中長期ビジョン、中期経営計画、年度計画には、ミドルが自分で作ったものとしてコミットしていかないといけない。ミドルは社内に散在し、計画の伝道師の役割を果たす。日産自動車のゴーン改革では、「日産リバイバルプラン」を作成するために、部門の壁を越えて課題に取り組むクロスファンクショナルチームを設置したが、これこそミドルの活性化を実現した象徴的なケースであろう。

(2) 社内の上司と部下間のコミュニケーション

上司と部下は、MBOの一環として人事考課のための面談を行う場合がある。こうした面談の本来的な意義と位置づけを見誤ると悲惨である。過度なノルマを課す上司、会社の方向性と一致しない、時間を浪費するだけの目標を設定する部下、等々の問題が出てくる。さらに悪いことには、日ごろの職場や非公式の場でも、「もう

上が決めたことだから」が殺し文句になり、皆が思考停止状態におちいる場合がある。

逆にMBOを心得た上司は、部下のモチベーションをどうしたら高められるかを知っている。また、企業が今何を求めているかを知り、そのために自分ができること、部下に伝えなければならないことを峻別する。

MBOのための上司と部下のコミュニケーションは、公式（面談、職場）、非公式（食堂、休憩場所など）の場を巧みに操り、各自が考え、行動するという結果を引き出す必要がある。

焼肉チェーンの牛角では、若い店長（正規社員）とアルバイト店員が、店を繁盛させるために一緒になって考え、さまざまな工夫をする。何か成し遂げたいという自己実現目標が原動力となり、店の繁盛をお祭り騒ぎのように楽しんでいる。

（3）企業と社外とのコミュニケーション

MBOが徹底した会社の社員が社外（取引先）と商談などを行う場合、その企業の一員としての発言と、個人としての発言とが絶妙

にバランスする。

ウォルマート・ストアーズのような企業になると、社外と接するミドルにウォルマートが大切にしている価値観が浸透しており、彼らは取引先にも共感を求める。つまり、コストは最小限に抑え、そのすべてを顧客に還元しようという価値観である。

その結果、ウォルマートの納入業者になるためには、業界最低水準の納入価格が条件になる。その態度は、単に値切ろうとするような下世話なものではなく、彼らが信じる価値観に共感を求めるというレベルの崇高なものである。ウォルマートは、ミドルが活性化している典型例の1つといえる。

ミドルが活性化した強い組織

MBOとコミュニケーション改革により、ミドルが活性化した強い組織が出来上がる。そうした組織の共通項は、次の3点である。

トップからボトムまで皆が頭を使っている（よく考えている）

社内に健全なケンカ（議論、予算設定時のミーティングなどできちんと自己主張できる

こと）がある

雰囲気（健全なケンカを経て、出た結果に納得して働いているので、ストレスがない）

よく考え、議論して、明るい雰囲気が強い組織の条件だとしたら、どの企業もそれくらいはできていると言いたいだろう。しかし、本当にそうだろうか。社内だけの論理では、時間の経過とともにあらゆるものが形骸化し、思考を停止させてしまうため、上記の3つの条件を喪失してしまうことが起こりうる。それだけ自己変革は難しい。

本気で変革を進めるなら、社外の第三者を触媒として、発想を転換し（経営諸技法の研究）、ケンカを促し（議論を喚起）、その後明るい雰囲気を作る（一体感の醸成）方が、遠回りのようで近道である。

「NRI Consulting NEWS」2003年9月号より転載

.....
中田浩司（なかたひろし）
経営コンサルティング一部主任コンサルタント