

一陽来復

ミドルの意識改革

最近、ある外国人ジャーナリストからのインタビューで、「日本人の危機意識が低いのはなぜか」との質問を受けた。このジャーナリストに限らず、多くの有識者や政治家も同様の懸念をあらわにし、日本の危機の原因がたかにも国民の危機意識の不在にあるといたげな様子である。企業においても似たような議論がある。低迷を続ける企業や危機に直面している企業のトップが、社員の危機意識の希薄さを嘆いているのをしばしば耳にする。

私の浅薄な歴史知識からすると、日本や日本企業を変えようとするときに、国民や社員の意識を問題にするのは極めて的を射ていないような気がする。

そもそも日本の社会変化の歴史を見ると、国民自身の変化が社会変革を促した例はほとんどなかったようである。また、日本の変化の原動力となってきたのは、唯一人のリーダーの力だけでもなかっただろう。むしろ問題意識の高い幹部やリーダーグループが一般大衆を引っ張り、大衆はそれにきわめて優れて適応してきたことで日本が変化したのではないか。つまり日本の変化は優れたミドルマネジメントがトップと一緒に変革をリードし、それに大衆が影響を受けて適応することで成り立ってきたように思う。もう一つの特徴は、そうした変化を起こしたミドルマネジメントが一握りの生まれながらのエリート階級から育ったのではなく、大衆の中から現れ、優れたリーダーたちに触発されながら強力な変革推進者として育っていったことだろう。

したがって、現在の日本や日本企業で問題にするべきは、変革の原動力となるミドルマネジメントグループの意識である。また、それらミドルたちのリーダーとしての意識変革を行うプロセスである。国家組織でいえば、ミドルマネジメントとは官僚や政治家に相当する。残念ながら、現在の日本や低迷する日本の大企業の多くは、ミドルマネジメントが変革の原動力となるために必要な意識と現状の間に、大きなギャップがある。変化の原動力としてのリーダー層には、志の高さ、現状への強い問題意識と変化を起こすことへの強いコミットメント、明確なビジョン、人材育成や部下を率いることなど、リーダーとしての義務と責任感などが求められる。

私は、日本の国家や企業が低迷しているのは、こうしたリーダーとしての意識が希薄なミドルマネジメントが原因であると考えている。したがって、日本や日本企業の変化のパロメーターは、大衆のまなざしではなく、ミドル層の問題意識と変化を起こすことへの強いコミットメントである。

年俸制や業績連動型の評価報酬体系への移行、ミドル向けの社内教育、ビジネススクール。いずれをとっても組織の変化をリードしていくための意識や義務、いわゆる「ノブレスオブリジェ」の教育は皆無に近い。むしろ、自己中心的に生きることを奨励しているくらいさえある。幹部の登用にしても、変化を起こすリーダーとしての意識に欠けたマネジメントを組織の長からははずすといった思い切った施策に取り組んでいる組織はそれほど多くない。

その原因は、優れたロールモデルであるはずの国家の指導者や企業のトップが必ずしも優れた手本となっていないことにもある。権威や体制に抵抗しながらも、自らが強いリーダーシップをとるよりは、大衆の中に同化しがちな我々団塊の世代が組織の中核を占めていることにも原因があるのかもしれない。特定のスキルによって会社に貢献してはいるが、リーダーとして組織の変化や若手を率いていく意識と自覚が欠けた幹部がマジョリティを占めてしまった組織も多くなっている。

日本が変化を達成できた時代には、トップとミドルマネジメントが機関車となり、その優れた意識が大衆に伝播して社会全体が変化に適応してきた。昨今の日本の状況はこの逆であり、適応型の大衆の意識が上に伝播し、ミドルやトップまでが大衆の出先機関となって、適応型意識に染まってしまった。

私は、組織や国家を変化させる面での日本人の能力は、極めて優秀であると考えている。日本の国や企業の歴史は、社会や組織を変化させ、国民や社員が見事にその変化に適応すると共に、変化の効果を世界に誇るレベルまで高めてきた歴史である。この優れた遺伝子が死滅してしまう前に、組織の中核を占めるミドルマネジメント層への意識教育を徹底することこそ、日本再生への第一歩であろう。



堀 新太郎

Shintaro Hori

早稲田大学理工学部工業経営科卒業。マサチューセッツ工科大学スローン・スクールオブマネジメントで経営科学修士を取得。マッキンゼー・アンド・カンパニー・ニューヨーク事務所、東京事務所でコンサルタントを務め、同社パートナーとして大阪事務所を開設。ビジネス・ディベロップメント・アソシエーツを経て、UCC上島珈琲(株)取締役副社長に就任。ペイン・アンド・カンパニーの日本支社長を経て現在、ディレクター、北アジア代表。