

# 会社の核としての 中間管理職

キャリアにおける通過点のひとつではなく、  
最終目的地である可能性も捉えよ

著者: エミリー・フィールド、ブライアン・ハンコック、ビル・シャニンガー、久家 紀子



# 日本企業へのメッセージ

本記事は、管理職昇進を巡った個人のキャリアストーリーに焦点を当てており、米国を舞台としたドラマ仕立てになっている。「いかにして中間管理職がパフォーマンスを発揮する環境を作るか」は日本でも興味を持つ方が多いと思われる。中間管理職が直面している苦労や課題を、日本独自の点も含め、簡単に紹介したい。

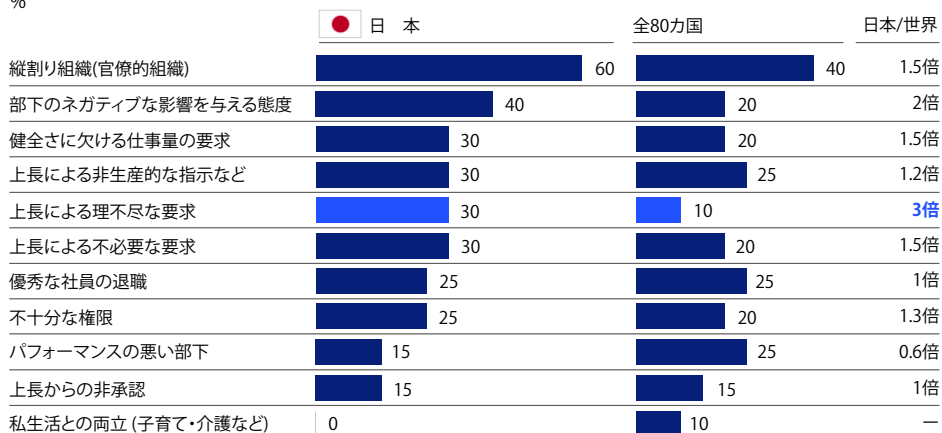
中間管理職に向けたグローバル調査を実施したところ、自身のパフォーマンスが大きく下がった要因として「縦割り組織(官僚的組織)」「上長からの理不尽・不必要な要求」「問題ある部下」と回答した割合が、日本はグローバルと比較し高い(図表1)。日本の中間管理職は官僚的組織の中で上司からの数多な要求にも応えつつ、同じコミュニケーションが通用しない部下をマネジメントするという状況下でパフォーマンスを求められていると推察できる。

図表1

## 日本企業の中間管理職は、組織・上長・部下の全方位で苦労が多い

### Q. 自身のパフォーマンスが著しく落ちる経験があった場合、要因は何か?

チェックがつけられた割合  
%



資料: McKinsey article "Stop wasting your most precious resource: Middle managers"

その中でも、特に上長からの理不尽な要求と回答した割合はグローバル平均の3倍となっていることから、中間管理職がパフォーマンスを発揮できる環境を整備するために、上長の抜本的教育・評価制度見直し・外部登用による循環などの検討が考えうる。

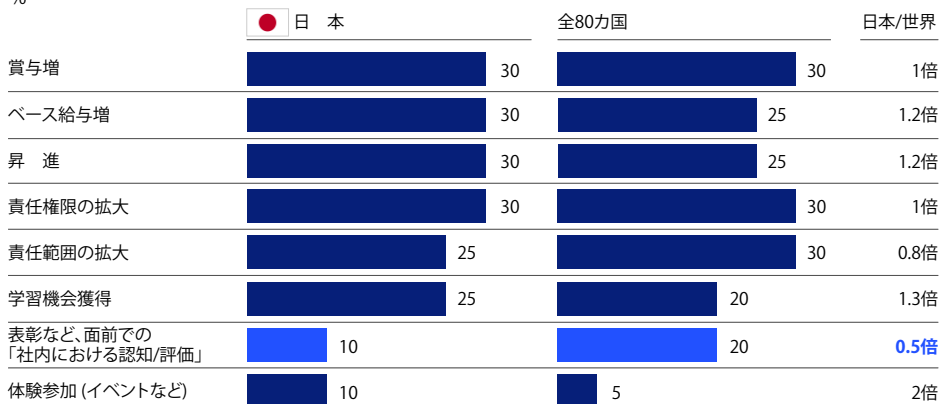
一方、中間管理職が会社に求めるインセンティブ(財務・非財務)では、ボーナス・ベース給与アップ、昇進を求める声が一番となっているが、面前での表彰など「社内における認知/評価」に関しては日本の管理職は比較的求めているという結果もある(図表2)。「褒める文化醸成」というのは世の中のトレンドでもある一方、解くべき優先度は冷静に見極めることも重要となる。

図表2

**組織に求めるインセンティブは、日本も世界も同じような水準だが、表彰などの「社内における認知/評価」に関して、日本は求めている傾向がある**

**Q. 自身のパフォーマンスに対して、会社からどのような報酬を享受したいか?**

チェックがつけられた割合  
%



資料: McKinsey article "Stop wasting your most precious resource: Middle managers"

改めて中間管理職がパフォーマンスするために、企業全体の文化・仕組みを変えていくのか、適任人材を見極める尺度を再考するのかなど、論点は多い。どちらにせよ本編のストーリーは日本企業の皆様にも今一度、管理職とは何かを考える契機になるかと思われるので、ご一読いただければ幸いです。

## 下記のような考えを、あなたやあなたの上司は持っているだろうか？

- 社内で真の意味で昇進する方法は、現部署内で昇進することである
- 役職の重要性は、部下の人数に比例する
- 職位が高ければ高いほど、報酬も高くなるべき
- 優れた社員は、上級管理職に昇進させるべき
- 中間管理職に長く留まる人は、有能ではない

これらの考えを意識的に拒否しようとしても、なかなか難しい。なぜなら、これらは企業社会に深く根付いている概念の一つだからである。これらは言わば、職場が基本的に何年も変化せず、階層的なマネジメントモデルによって生産性を担保していた時代の遺物ともいえるだろう。

しかしながら、我々の働き方は急速に変化しており、こうした時代遅れの前提が今、組織に深刻なダメージを及ぼしはじめている。古い意識・考え方により、好きでも得意でもない役割を押し付けられている社員がおり、その繰り返しで、組織を悪循環に陥らせているのである。

このような誤った思い込みにより、特に苦しめられているのが、中間管理職だろう。その理由は主に3つに集約できる。

- 会社は、有能な中間管理職を、彼らのやりがいとはかけ離れたポジションに昇進させることに夢中になっている
- 会社は、人材適性を考慮せずに、ただ優れた社員を昇進させ続けている
- 長く中間管理職の地位にある人は、管理業務に縛られ、変化を促す権限を与えられず行動が制限されている

「中間(ミドル)」という言葉は、その人がその地点からどこか別の場所、観念的には頂上に向かう途中であるように聞こえるが、その考えは間違っている。中間管理職は活動の中心にいと考える必要がある。彼らが果たしている「社員を巻き込み、タスクを取りまとめる能力」がなければ、組織は効果的に機能しない。つまり、優秀な中間管理職こそ、そのポジションに留めておくのが最良な場合もあるはずだと我々は考える。ここで、一つの事例を紹介しよう。

### 昇進を辞退して成功した事例

マーカスは、「社会を変えたい。」という大きな志を抱いていた。大学を卒業してすぐ、マーカスはワシントンDCの業界団体が連邦政府関係のコーディネーターを募集しているのを見て、とてもワクワクした。このポジションは「多岐にわたるプロジェクトを同時にこなす自発的でダイナミックなチームプレイヤー」を求めているのだ。そして、マーカスはめでたくこの仕事に就くこととなる。

彼が着任した時、地位は最も低いポジションであったため、会議で多くを語ることはなかったが、上司達が誰と会っているかを観察することができた。その中でマーカスは、ある消費財の会社に注目していた。彼らは活動的かつ情熱的で、互いに敬意を払っているのが明らかであった。何よりも、チームの全員が楽しんでいるように見えた。

やがてマーカスは、米下院委員会のスタッフとして働くために退職した。しかし数年後、消費者の権利に関する法案に関する調査をしていた彼は、「素晴らしい会社」だと思っていた例の消費財の会社が広報・渉外のポジションを募集していることを知る。自分が大企業で働くことなど想像すらしたことがなかったが、勢いで応募したところ、採用してもらえることとなった。

当初マーカスは、大企業で働くということは自分の価値観を多少犠牲にしなければならないのかと恐れていたが、それは杞憂だった。実際、民間企業という場所の方が、前職よりも多くの変革を起こすことができる、と彼は考えるようになっていく。

マーカスはこの新しい仕事に就いてからも、政府機関と関わりつつ、社内の主要プレイヤーと対話した。その過程で、マーカスの上司らは、彼が異なるグループの人々をまとめ、共通の目標を達成する能力を持っていることに気づいていく。マーカスの傾聴力や、解決策に向けた取り組みにより、社内外で会社の評価は向上していった。

ある時、ノースカロライナ州に新しい支店を立ち上げる計画が持ち上がったが、地元の権力者らの反対に直面する。のどかな町の雰囲気損なわれることを危惧していたのだ。そこで、会社はマーカスの協力を求めた。マーカスは、まず地元の懸念を丁寧に聞き取り、上司とチームに報告した。その結果、当初の計画よりも街の中心部から離れた場所にオフィスを建設することになったのである。また、マーカスは別の支店での経験を生かし、この地域で就職に苦戦している大卒未満の人々を対象にした、試験的雇用プログラムを考案し、これらの計画は市議会において、満場一致で承認されることとなった。

マーカスは一日の仕事を終えた後、日々、「今日も実のある成果を出せた」と振り返っていた。やがて、彼はチームをマネジメントする立場に昇進し、管理職としても高い能力を示していく。チームメンバーの成長に深い関心を持ち、どうすれば彼らが成功できるか真剣に考えた。マーカスの上司であるアリスは、マーカスの活躍ぶりに感激し、高く評価した。アリスは、自らの上司にもマーカスを褒め称え、その結果、優秀な人材が社内にいることが広く知れ渡っていった。

その後、アリスはシンクタンクの最高責任者に籍を移すこととなる。アリスの上司はマーカスに対して副社長(VP)にならないかと伝え、当初マーカスは、このチャンスを大いに喜んだ。昇進すれば、副社長という名誉に加え、大幅な昇給と大量のストックオプションを受け取ることになる。しかし、当初の喜びとは裏腹に、昇進後のことを恐れている自分に、次第に気がついていった。

というのも、VP職は重要であったが、マーカスの強みを生かすものではなかった。アリスは計画を立てたり、戦略を練るのが得意だった。また、彼女は物事を成し遂げるために

上位職層をうまく取り持つ術を知っていた。例えば、マーカスが様々な有権者との交流からインスピレーションを得て新たに素晴らしいアイデアを思いついたときも、アリスはそれを実現させるべく、上位職層と議論し適切な方策を講じることができる人物だった。一方で、アリスの仕事は、マーカスの現職よりも、社外との接点が少なく、かつ狭い範囲の人々しか接しない内容であった。

アリスが実際にどんな一日を過ごしているかを想像すると、マーカスは不安で胃が痛む思いであった。マーカスが交流を望むのは、実行者たち - 自分のチームメンバー、研究者、最前線のコミュニティリーダーたち - であり、経営層ではなかった。それに、アリスが終わりのない上層部向け会議に圧迫されているのも、目の当たりにしていた。

しばらく考えたのち、マーカスは勇気の要る決断をした。日々の仕事の満足度の方が、高い給料よりも重要であると気づき、副社長職を断ったのだ。結果的に、会社は社外からの応募者を副社長として雇用した。

マーカスの上司らは、惜しみつつもマーカスの決断を受け入れたが、彼の現職における影響力は更に増し、より複雑なプロジェクトを請け負うようになってゆくのを見るにつけ、この選択は正しかったと悟った。マーカスを副社長にするのは本人にとっても、会社にとっても正しくなかったことを理解したのである。

マーカスのこの一連の行動を踏まえ、会社は更に大きな決断を下すことになった。昇進と報酬の慣行全体を細かく見直したのである。その結果、マーカスはいわゆる通常の出世街道とは違う形での「昇進」を果たした。マーカスは、新しい役割の重要性について会社と交渉した結果、チームを率いるために十分な時間を持ち、上位職層とのやり取りは、彼の上司である副社長がその多くをサポートすることになったのである。

この事例のように、私たちは、仕事をする中で、マーカスのような優秀なマネジャーを多数見てきたはずであり、そのような優秀なマネジャーは往々にして、更なる上位職への昇進をしていったのではないだろうか。

だが、その昇進は、彼らの強み・スキルを活かせない、全く新しい職責という形で与えられることが多く、新しい大きなオフィスで作業に溺れ、不幸になることが多いのではないだろうか。それならば実に、才能の無駄遣いともいえる。

一方、上位職層は官僚、管理者、政治家として優秀な人材を中間管理職として留まらせる傾向もある。これらの中間管理職は、無能なわけではないが昇格させるほどの実力もない類の人材である。こうした人材は組織の「永久凍土」の一部となり、変化に抵抗し、頑固に現状を維持しようとする。

つまり、多くの企業がパフォーマンスの低い管理職をそのままにしておく一方で、優秀なマネジャーを退屈や不満を感じる職務に昇進させている。優秀なマネジャーが今の業務に情熱を持っているのであれば、そのまま続けさせればよい。ごく当たり前の話ではないだろうか。

## ワッフル・ハウスの手法

多くの企業が優秀な人材をどう活用し、どう会社に残り続けてもらうかのベストな在り方を模索しているだろう。その中で我々は米国を代表するあるレストランチェーンが行っている昇進システムに注目している。

アメリカ南部の高速を車で走ったことがある人ならきっと、ワッフル・ハウスに立ち寄ったことがあるだろう。この大人気レストランチェーンは1955年に第一号店をオープンし、フロリダ、ノースカロライナ、アラバマ、ジョージア各州を中心に2,000店舗以上を展開する。休まず営業することを誇りとし、長距離トラックの運転手や、深夜2時に名物のワッフルやハッシュブラウンを食べたくなった人々にとってのお気に入りのお店である。

ワッフル・ハウスでは、新人のグリルオペレーターは「グリルオペレーター」という肩書きでスタートする。ワッフル・ハウスの厳しい基準に沿って各メニューの作り方を学ぶだけでなく、接客係が厨房に出すワッフル・ハウス独自の略語やサインも覚えなくてはならない。例えば、マスタードのパックが表向きに置かれた皿が厨房に運ばれてきたら、注文は「パパ・ジョーのポークチョップと卵料理」となる。マスタードのパックが裏返しなら、注文は「カントリーハムと卵料理」だ。皿の上にバターが乗っていたら、「Tボーンステーキと卵料理」だが、バターの位置がポイントで、皿の上部なら焼き加減はウェルダン、下部はレアを意味する。

経験と訓練を積んだグリルオペレーターは、マスター・グリルオペレーターに昇格するチャンスがある。ワッフル・ハウスの言い伝えや慣習はもちろんのこと、顧客サービス、食品衛生、調理に関する知識を証明する試験に合格してマスター・オペレーターになると、より高い給与とワッフルハウスの伝統と実践についても、より多くの責任を受けることになる。

スキルや安全に関する資格を更に取得し、シフト当たりの売上げを定常的に上げられるようになると、グリルオペレーターの給料は大幅にアップし、「エルビス・オブ・ザ・グリル」として認知される。このレベルに達すると、中には新人教育に関する職責を新たに負う者もいるが、ベストパフォーマンスを継続することが最終目標となっている。なぜなら、質の高いグリルオペレーターがいなければ、レストランの代表メニューや年中無休体制を維持できないからだ。

ワッフル・ハウスで、このような人事運用ができていいるならば、他の企業でも同じことが可能なのではないか。

少なくとも職人の世界では、役割は同じまま昇格させることの価値が長年理解されてきた。電気技師になるための訓練を受けた者はずっと電気技師である。見習いから始まり、職人に昇格し、熟練工としてキャリアを終えるが、昇格に伴い賃金も責任も増していく。賢い企業は、この概念を技術職に適用し、優秀な成績を収めた人材には技術職としてのキャリアパスを設けている。彼らが活躍できる領域から引き離して無理にチームリーダーに昇進させたりはしないのである。

我々が知る某技術系企業の経営者は、何年もの間、優秀なソフトウェアエンジニアに報いる唯一の方法は部下を持つ管理職の役割を与えることである、と信じていた。その思い込みが見当違いであるとうやく気づいた後、彼はエンジニアにはエンジニア専用の昇進パスを用意すれば十分だろう、と考えた。しかし驚いたことに、思い描いたようなシナリオにはならなかった。それは、これらのパスを確実に運用できる体制を稼働させ、社員を惹きつけるために必要なチェンジマネジメントを組織のリーダーらが行わなかったからである。同様に社員自身も、優秀なものは現在の役割に留まることは許されない、という概念を捨てる必要があったのだ。他人の仕事を管理するよりも、技術的な仕事からエネルギーを得るスター人材のための新しい従業員価値提案を構築する必要があったのである。

この技術系企業の経営者は、このことをもっと早く知っていれば、と深く後悔した。というのも、適性のない管理職に押しやったせいで、何人かの優秀な人材を失ってしまったからだ。

我々は、組織はこの考え方を中間管理職にも拡大することによって大きな利益を獲得できると確信している。コンサルタントとして幾度となく目にしてきたが、中間管理職で優れている人々は真のスーパースターである。ある部門やチームが他より大きく際立っているとき、そこにはスターマネージャーが存在する場合が多い。このようなスーパースターを特定したら、上位職層は彼らがその仕事に留めるためにできる限りのことをしなければならない。利用できるレバーには次のようなものがある。

- **給与とボーナス。**これはごく当然に思えるが、実際にきちんと運用できている場合は少ない。役員や副社長などの上位職層には中間管理職よりも高い給与を支払うことが、企業文化として根付いているからだ。しかし、必ずしもその必要はあるだろうか？優秀な中間管理職には、状況に応じて上位職層以上の給与を支払い、会社がいかにか彼らを評価しているかを示すべきだ。役員から不満が出れば、その差額をエクイティで補填すればよい。報酬は、個々が生み出した価値に見合ったものでなければならない。
- **株式またはストックオプション。**エクイティといえば、中間管理職が受け取るエクイティは驚くほど少ない。ほとんどの場合はゼロ、もしくは微々たる額である。勤勉なマネージャーにはエクイティをシェアすべきである。さもなければ、彼らはストックオプションのあるスタートアップに転職してしまうかもしれない。確かに、スタートアップ・オプションは権利確定が必要であるし、結局は無価値に終わるかもしれないが、「会社の成功に貢献すれば大いに報われる」という重要なメッセージであることには変わりない。
- **影響力を拡大する。**その人の仕事の本質は変えずに、管理する範囲や規模を拡大するのがよい。例えば学区では、各校の校長に対してこれを適用する場合がある。考えてみれば、校長とは典型的な中間管理職である。見識ある学区ならば、優秀な校長を教育長に登用して生徒と直接関わる仕事を取り上げるのではなく、生徒数の多い学校に配置するだろう。小売業なら、優秀なマネージャーを小規模店舗から大型店舗に異動させたり、採用、トレーニング、コーチングを担当する店舗を増やす、といった方法がある。



- **肩書を変える。**例えば、店舗のマネジャーであれば、影響力が大きくなるにつれてジュニアマネジャー、シニアマネジャー、エグゼクティブマネジャー、と肩書が変わるかもしれない。しかし、こうした肩書の変更は、金銭的な報酬を伴わない名ばかりのものであってはならない。新しい肩書に対しては、仕事の重点を活動の中心に置いたまま、目に見える報酬と新しい責任を与えることが重要である。
- **挑戦的な任務。**私たちが出会ったすべての優れたマネジャーは、物事を改善するアイデアを常に持っている。最も優れた者に、自分が指揮を執るなら何をするかを尋ねてみる。そして、彼らが意欲的であれば、その素晴らしいアイデアを指揮・担当させればよい。
- **柔軟な勤務形態。**中間管理職は、部下のニーズや嗜好を汲み取ろうとあらゆる努力をする。だから彼らも、上司から同様の配慮を受けられるべきである。

---

最も評価の高いマネジャーに適切に報いるにはどうすればよいのだろうか。いっそ、彼らに聞いてみればよい。昇給に喜ぶ人もいれば、休みが増えて喜ぶ人もいる。また、憧れていた任務や出張の機会が欲しいという人もいるだろう。優先順位をきちんと聞き、それに従って、報酬を設計・調整すればよい。

私たちが見るところ、経営のスーパースターは、フットボールチームのヘッドコーチのようなものである。チームがスーパーボウルに勝利した後、チームのオーナーは、賞賛、ボーナス、そして太っ腹の契約更新でコーチを報いて祝福する。一方で「おめでとう、君をフロントオフィスに移動させるよ」と言って感謝を示すことはしない。しかし、多くの企業がまさにその行為をしている。

#### 著者

エミリー・フィールド (パートナー、マッキンゼー・シアトルオフィス)

ブライアン・ハンコック (パートナー、ワシントンD.C.オフィス)

ビル・シャニングァー (終身名誉シニアパートナー、フィラデルフィアオフィス)

久家 紀子 (パートナー、東京オフィス)

尚、本稿の執筆にあたり協力いただいたマリノ・ムガヤ-バルドッチ、ステファニー・スマレットの両氏に、筆者一同より感謝の意を表したい。

#### 監訳・監修

久家 紀子 (パートナー、マッキンゼー・東京オフィス)

井上 芽実 (アソシエイトパートナー)

村田 崇治 (シニアエキスパート)

角井 宏行 (エンゲージメントマネージャー)

中尾 唯人 (アソシエイトパートナー)

本記事の出典: Power to the Middle: Why Managers Hold the Keys to the Future of Work, by Bill Schaninger, Bryan Hancock, and Emily Field (Harvard Business Review Press 2023年7月)