

Title	中間管理者の人事評価：情報化・グローバル化時代
Sub Title	Personal Rating of Middle Management : In Information and Globalization Age
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1995
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.38, No.2 (1995. 6) ,p.1-
JaLC DOI	
Abstract	情報化,グローバル化,不況の長期化が進むなかで,中間管理者の余剰感は増大してきた。しかし情報処理,国際業務処理などの中間管理者の能力は,益々重視されるようになり,またその能力発揮プロセスよりも,結果である業績が重視されるようになった。人事評価基準は,外界の状態と企業の状態との関数であって,万古不易のものはない。急成長企業では,自ら企業家精神を発揮し,新しい提案をし,実行する中間管理者が高く評価され,停滞している企業は,沈滞している部下に意識革命をおこさせるネアカな人間が,高く評価される。中間管理者の評価基
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19950600-00685644">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19950600-00685644</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

## 中間管理者の人事評価

—情報化・グローバル化時代—

清水 龍 瑩

### <要 約>

情報化、グローバル化、不況の長期化が進むなかで、中間管理者の余剰感は増大してきた。しかし情報処理、国際業務処理などの中間管理者の能力は、益々重視されるようになり、またその能力発揮プロセスよりも、結果である業績が重視されるようになった。人事評価基準は、外界の状態と企業の状態との関数であって、万古不易のものはない。急成長企業では、自ら企業家精神を発揮し、新しい提案をし、実行する中間管理者が高く評価され、停滞している企業は、沈滞している部下に意識革命をおこさせるネアカな人間が、高く評価される。中間管理者の評価基準としての部下の育成は、日本の企業にのみ通用する基準であって、外国企業では通用しない。評価の公平性、公正性は、評価者、被評価者および、周囲の者によって納得されるとき、はじめて認められる。しかし、人間による人間の評価には、必ず個人的な偏りがあるから、複数上司の評価、敗者復活の制度が必要である。時系列的にみると、従来の成長期には、上司、その上の上司と、横からの人事評価が一般的なシステムであったが、現在は、人事部の評価が少なくなってきた。何らかの理由で、会社の主流からは離れた専門能力のある中間管理者を、グループ大企業間を移動させ、その能力を最大限発揮させたり、あるいは、その専門能力の開発教育と同時に、ボランティア活動を奨励し、人生観を変え、「人生再設計」を実行できるようにすることが、これからの中間管理者の新しい方向である。

### <キーワード>

余剰感、新しい専門能力、万古不易の人事評価基準、部下の育成、公平性、公正性、敗者復活、人事評価システムの変化、人事部、大企業間の移動、ボランティア活動による人生観の変化

## 1. 中間管理者をとりまく大きな環境変化

### 1-1 中間管理者の余剰

ここで中間管理者（ミドルマネジメント）とは、経営者層（トップマネジメント）と下位管理者（ローアーマネジメント）の中間に位置し、経営者の策定した経営戦略に基づいて、部門的な執行計画を設定し、それに応じて、部下を指揮し、調整し、動機づけ、統制する能力をもつ管理者をいう。具体

的には部・課長をさす。部長は、財務、生産、販売、人事などの特定部門を指揮、統制する権限をもつ。そして各担当部門の運営について、最高経営者（社長）に対して、直接の責任をもつ。課長は、部長ないし直接担当経営者（役員）に責任をもつ。以上は、従来から言われている中間管理者の機能である。最近、情報化、グローバル化のはげしい環境変化に対して、部下に問題を解決させるために、学問的な問題を質問したり、細かい財務情報の共有を積極的にすすめたり、業界の新しい技術を探<sup>1)</sup>索したり、さらに中間管理者自身が問題解決を学ぶ方法を、学んだりするようになってきた。<sup>2)</sup>これらは従来の定型的な機能ではなく、環境変化に対応して、たえず変化してゆく中間管理者の新しい機能である。

1995年現在の日本企業の中間管理者の問題は、まず、その余剰にある。企業成長が長期間停滞し、あるいは低下して、従来のような右上りの成長が望めなくなり、中間管理者のポストが増えなくなってきた。またコンピュータなどの情報通信革命により、中間管理者のコミュニケーション、業務的意思決定など、職務自体の必要性が少なくなってきた。さらに、従来の終身雇用、年功序列制の下では、40歳代～50歳代の中間管理者の賃金が、その生産性よりも高くなるという、日本の伝統的賃金体系が企業に大きな負担をもたらすことになった。ここで中高年中間管理者の余剰人員をどうするか。固定化、硬直化する人件費をどうするか。現在、リストラ、リエンジニアリングという名目の下で、希望退職者募集、年俸制による人件費の流動化などの対策が考えられている。

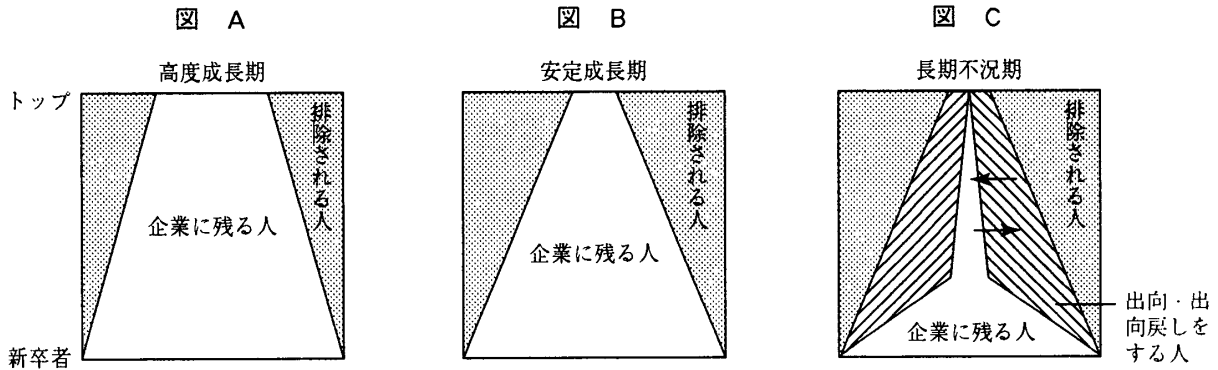
もともと1970年代に、既に中間管理者のポスト増は頭打ちになっており、その頃から「昇進」はなくても、「昇格」で報いる「職能資格制度」を導入し、人々の不満を柔げてきた。現在ではこの制度は、7割くらいの企業で実施されている、と言われている。しかし、小手先だけのこの制度では、中間管理者のモラルダウンは避けられず、まして、人件費の削減には全く無効である。そして、年功賃金をなくした、業績・能力だけ対象とした年俸制が、人件費削減、モラルアップの切り札として、現在喧伝されている。

この中間管理者の余剰の原因を図示すると、図1のようになる。高度成長期には、図1-Aのように、企業構成員の人数割合は、台形になっており、両側の細い三角形の部分の人間だけが、入社後上にいくに従って排除される。ここで台形のトップになっても、人数がそれ程減らないのは子会社の分離などによって、トップになれる人間がふえるからである。安定成長期（図1-B）は、上に乗るに従って、ポストが少くなるため、排除される人間が高度成長期より多くなる。しかし、トップの数は非常に少なくなるが、残っている中間管理者の数は依然多い。職務資格制度などで、それ程仕事はなくても、その職位は維持されている。しかし、長期不況期（図1-C）になると、職務資格

1) Duame, Brian; The new non-managers, Fortune Vol. 127, No. 4, Feb. 22, 1993.

2) Mole, Graham, Plant, Roger and Salaman, Graeme; Developing executive competence: Learning to confront, confronting to learn, Journal of European Industrial Training, Vol. 17, No. 2, 1993.

図1 中間管理者の排除、出向・出向戻し



制度による賃金維持や、いわゆる“窓際族”などの名目的職場維持は不可能になる。多くの中間管理者は、不要になれば排除されてしまう。この現象は特に単純な仕事の多い、あるいは集権管理<sup>3)</sup>をおすすめられる商業・サービス産業に多くあらわれる。ダイエーの中内切会長・社長は、<sup>4)</sup>「ルーチンなものは、社長とパートとコンピュータがあればいい。中間管理者はいらない。POSがあれば店長はいらない。」と明言している。しかし、たとえ中間管理者は不必要だとしても、優秀なトップは必要である。優秀なトップがいなければ、企業をこの変化のはげしい時代に、どの方向にもっていったいいかわからない。もし若い時、たとえば、25歳で優秀だと評価されたとしても、そのあと30歳代、40歳代、50歳代で優秀でありつづける保障はない。年齢に応じて能力を変える能力のある人間は、少いからである。実は、従来日本企業が多くの中間管理者を抱えていたのは、単にそのフォーマルな機能、たとえば、上下のコミュニケーション、業務的意思決定のためばかりでなく、その多くの中間管理者の中から最終的に、トップとしての能力を発揮できる人間を、探し出すためでもあった。そのほか、企画とかマーケティングとか、教育訓練とかの、<sup>5)</sup>専門的知識の蓄積、能力の保持をしていくためでもあった。従って、現在のような長期不況期には、人件費の問題で多数の中間管理者を抱えられないなら、30歳代、40歳代でたえず能力を評価しなおして、いわゆる“窓際族”に配置転換したり、企業外に出したり、また、敗者復活で、もとの企業へ戻したりしなければならない。このような人事の流動化が、これからの右回り経済がなくなった場合の、中間管理者の新しい処遇方法だと考えられる。

相当以前から、日本の都市銀行は、このようなシステムをとっていた。銀行では、42歳～3歳でほとんどの人は外へ出される。そして、出向先が気に入れば、そこに定着する。気に入らなければ

3) Pinsnault, Alain and Kenneth, L. Kraemer; The impact of information technology on middle managers, MIS Quarterly, Vol. 17, No. 3, Sept. 1993.

4) 拙著『大変革期における経営者の洞察力と意思決定』(Ⅰ, Ⅱ, Ⅲ)(ダイエー会長・社長中内功氏) p.575, 1992, 千倉書房。

5) Qates, David; Too Much Round the Middle, Accountancy, Vol. 110, No. 1189, Sept. 1992.

ば、また銀行に戻る。しかし必ずしも希望するポストにはつけない。これを1, 2回繰り返して、“窓際族”配置転換、ないし子会社出向のかたちで、排除される人間と、残る人間とが選抜される。銀行では、残る人間は製造業などと比べると、圧倒的に少い。実は、銀行は2~30年前からこの図1-Cのような人事政策をとってきている。これは、厳しい人事評価政策のようであるが、低成長下の企業ではやむをえない方策と考えられる。

#### 1-2 中間管理者機能の変化

まず、現在の情報化・グローバル化が急速に進む環境の中で、従来の中間管理者の機能のうち、いくつかはその必要性がなくなってきた。また逆に、いくつかの機能はその専門性がより強く要請される。一般に中間管理者の基本的機能として、上下のコミュニケーション、業務的意思決定、部下の指揮・統制、部下の育成などが言われているが、ダイエーのような小売業では、繰り返しの多いコミュニケーション、業務的意思決定などの職務は、コンピュータにとってかわられる。一方、製造業における研究開発、情報処理、営業、国際事業などの機能には、中間管理者の専門知識が強く要請される。これらの人々は、変化のはげしい環境の中で、配置転換が困難になり、固定化される傾向にある。<sup>6)</sup> 住友銀行の小松康頭取は、<sup>7)</sup> 「スペシャリストはジェネラリストになれるが、ジェネラリストはスペシャリストになれない。スペシャリストの養成強化が大切だ。」と言っている。情報化・グローバル化時代には、瞬時に変わるデリバティブなどの新商品の開発・管理には、単なる従来の営業能力のほか、国際的視点、情報処理能力が、担当する中間管理者に求められる。

次に、現在の長期不況の続く環境の中で、組織を活性化するためには、上述の基本機能のほかに、戦略的課題の提示や、<sup>8)</sup> トリガーとなる局所的好循環のひきおこしなど、<sup>9)</sup> 新しいことに挑戦しようとする企画力、創造力、専門知識、意欲が重視される。従来のように上下のコミュニケーションを媒介する人間関係調整力、人柄だけでは十分ではない。しかも、現在の長期不況下では、その組織全体として、コスト削減、売上増、利益増など、財務業績の向上が直接的に求められる。明治乳業の中山悠社長は、<sup>10)</sup> 「いままでは、職位が下ると業績評価にウエイトが移っていく。これは逆である。上にいけば潜在能力でなく、業績主義にウエイトの移らなければならない。おれは潜在能力があるからいいのだ、と言ってられない。」という。不況期には、自分はコミュニケーション能力があるから、先見性があるからというだけで評価されない。業績を上げなければならない。事実、筆者が主査となっている、通産省産業政策局経営力委員会の中間管理者（部長・課長）の昇進基準につ

6) 労働白書 平成6年版 pp.191-201

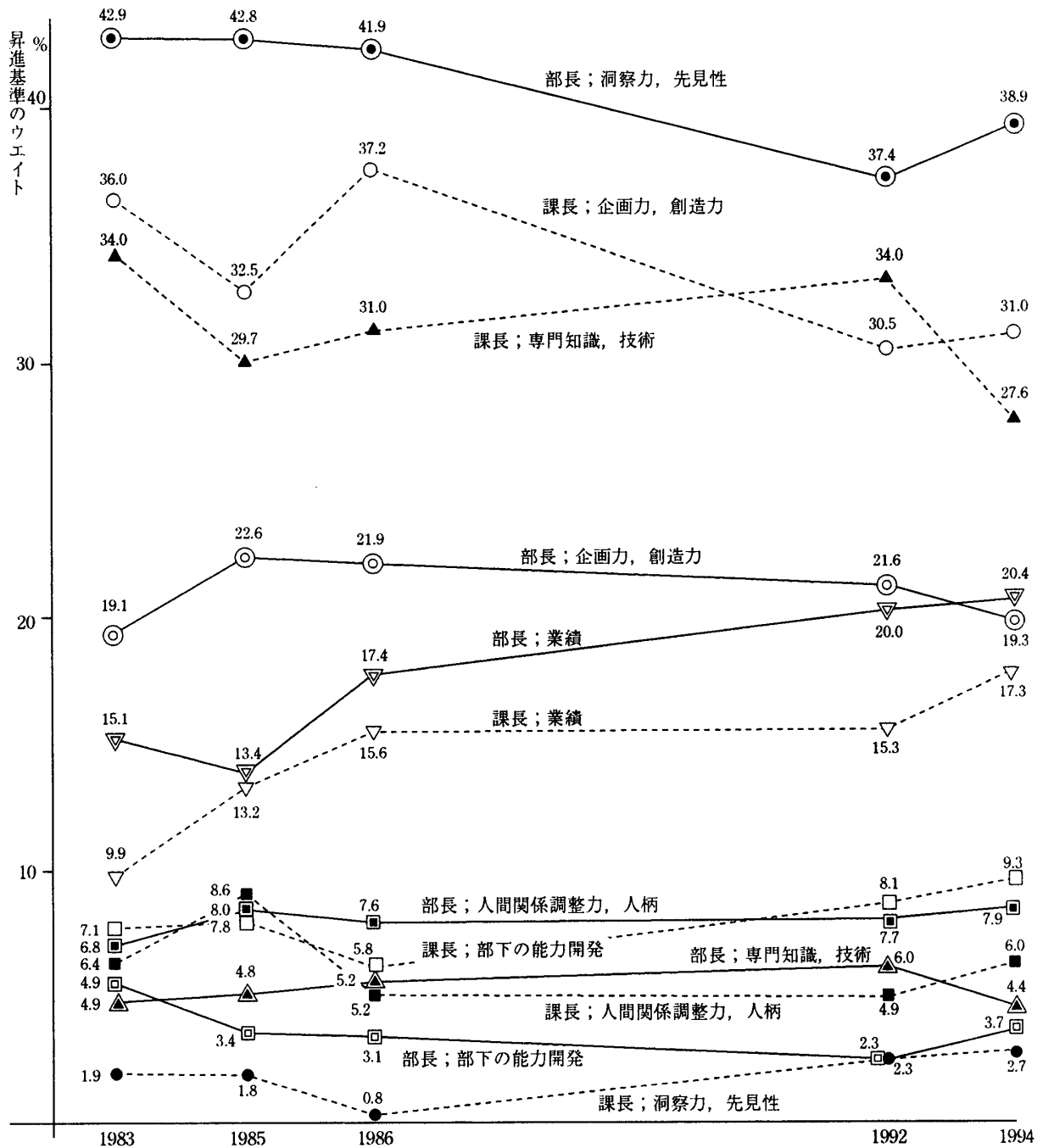
7) 上掲拙著 (I, II, III) (住友銀行頭取 小松康氏) pp.294-295

8) 金子壽宏『変革型ミドルの探求』pp.282-284, p.356, 白桃書房, 1991

9) 拙著『日本企業の活性化・個性化』p.134, 中央経済社, 1993

10) 上掲拙著 (IV) (明治乳業社長 中山悠氏) p.622

図2 中間管理者の昇進基準として最も重視される能力



凡例	人間関係調整力, 人柄	■	□
	専門知識, 技術	▲	△
	企画力, 創造力	○	◎
	業績	▽	▽
	部下の能力開発	□	□
	洞察力, 先見性	●	◎

出所；通産省産業政策局経営力委員会；総合経営力指標（製造業編）

いての調査では、1983年の安定成長期から、1986年以降の高度成長期・バブル期、そして1994年のバブル崩壊後の長期不況期の10年間に、徐々に潜在能力評価のウエイトは下り、業績評価のウエイトは上っている（図2参照）。

一方、中間管理者の人事評価も、それを部長、課長にわけてみると大きく異なっている。部長は、職位としては役員に近く、企業全体の立場にたって、企業のこれから進むべき方向を洞察し、意思決定しなければならないから、洞察力、先見性が40%近くの企業で最重視されるが、課長については洞察力、先見性は2~3%の企業においてしか最重視されない。一方、専門知識、技術などの能力は、課長については30%近くの企業が最重視しているのに対し、部長については5%ぐらいの企業しか重視していない（図2参照）。経営者に近い部長と、現場に近い課長では、同じ中間管理者といっても、評価の基準が大きく異なり、一概に論ぜられないことがわかる。戦略的提案を行ったり、局所的好循環のトリガーを始動しはじめる中間管理者は、部長クラスの職位の人間であると考えられる。課長はやはり経営者の策定した戦略、計画を実行するほうにウエイトがあるようである。

### 1-3 急成長企業と停滞企業の中間管理者の機能の違い

急成長している企業と停滞している企業とでは、組織活性化の方策は異なっている<sup>11)</sup>。急成長企業と停滞企業を分類するために、2つの軸がある。すなわち主力製品が環境変化にうまく適応しているかという軸と、現在その企業が順調に成長しているかという軸の2つである。まず、主力製品が産業構造的な環境変化に適応して急成長している企業①と、主力製品はうまく適応しているが、現在何らかの理由で成長が停滞している企業②と、主力製品が産業構造的な環境変化に適応せず、企業成長が停滞している企業③の3つにわかれる。これら組織活性化の状況によって、中間管理者の機能は異なっている。

主力製品が環境変化に適応して、順調に成長している場合は、企業の戦略の展開方向が適切であって、その方向に向って人々の気持が高揚され、新しいことに挑戦し、創造性を発揮している。中間管理者はただその方向への意欲をサポートしていけばよい。中間管理者自身も“外の空気”に自らさらされ、経営者に尻をたたかれなくても、自ら企業家精神を発揮し、新しいプロジェクトを企画、指揮していく。いわゆるプロダクトチャンピオンが活躍する局面である。このような場合、本来は、その適切な企業展開方向はトップが意思決定したものであるが、中間管理者自身が自ら意思決定したように、思い込ませることも重要<sup>12)</sup>である。大企業では一般に中間管理者は保守的で改革

11) 上掲拙著『日本企業の活性化・個性化』pp.164-166

12) 上掲拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ）（東亜燃料社長 中原伸之氏）p.91

に反対する心情をもっている。<sup>13)</sup> 大学を卒業して十数年間営々と努力してそこまでの地位に上ってきた。ここでいままでのやり方を変えられてはかなわないからである。

まず急成長している企業では、中間管理者として、自ら新しいプロジェクトを提案し、先頭にたって実行していく人間が評価される。さらに部下に対して、“ほめる哲学”、加点主義の態度で接し、部下の活力、創造性を引き出す中間管理者が高く評価される。すなわち企業内の諸要素、構造、プロセスなどを「自己産出的に循環させていく」<sup>14)</sup>、いわゆるオートポイエーシスのなタスクをつねにつくっていく中間管理者が評価される。ある研究では、マイルズ&スノーがいう、探索型戦略をとる積極的企業のほうが、分析型、防衛型企业より、中間管理者が、より多角的、より高い水準で戦略にかかわっている<sup>15)</sup>、と言われている。このように自己産出組織として急成長している企業では、いわゆる革新的ミドル、プロダクト・チャンピオンが比較的容易につくり出せる。現在の不況期に関東を中心に急展開しているアパレル産業の「しまむら」の藤原秀次郎社長は、「自分の組織を変えていかれる人間を最も高く評価する。そして他の部門と提携して職務を改善する人間を評価する。中年女性の優秀な人は店長にする。そういう人は組織を変えていく」という。急成長している企業には、中間管理者のプロダクト・チャンピオンは発生しやすく、また自己生産的な組織も形成されやすいようである。

次に、主力製品が環境変化に適応しているが、何らかの原因で企業成長が停滞している場合は、中間管理者はどのような役割を果たすべきなのであろうか。成長が停滞しているときは、中間管理者のポストは増えないし、また、一般従業員も将来に希望がもてなくなり、このままでは、新しいことへの挑戦意欲もあらわれず、組織は活性化しない。そこで経営者は、従業員に新しい経営理念、戦略を明示し、危機感をもたせ、意識革命をひきおこさなければならない。中間管理者はそれに共鳴して、部下に新しい目標を示し、危機感をもたせ、意識革命をおこさせる。そのような中間管理者が高く評価させることになる。1994年、それまで順調に伸びていたすかいらくは、成長が停滞してきた。横川端会長は「店の生産性は店長によって異なる。従来の店長の人事評価基準を変えた。結果数字と、“隠密”監査役による客の立場からのチェックとの2つによって評価する」<sup>17)</sup>と言って、新しい「ガスト」の店長の意識革命を引きおこしている。実際には目標を達成できない店長は、まず賃金を凍結し、次にもっと単純な仕事に配置転換する。こういうことによって、危機感

13) 上掲拙著 (I, II, III) (第一勸銀頭取 羽倉信也氏) p.455

14) Teubner, Gunther; Recht als autopoietisches System, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, 1989 (土方透訳, オートポイエーシス・システムの法, p44, 未来社, 1994)

15) Floyd, Steven W. and Wooldridge, Bill; Middle Management Involvement in Strategy and It's Association with Strategic Type: A Research Note, Strategic Management Journal, Vol. 13, Summer 1992.

16) 拙稿; 社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ(21), 三田商学研究38巻1号。

17) 上掲拙稿; 社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ(21)



をもたせ意識革命をおこさせている。

次に、主力製品が産業構造の変化に適合せず、そのため成長が停滞している企業の、中間管理者の評価はどうなるのか。この場合、長期的な事業転換、リストラクチャリング、リエンジニアリングが必要である。これを行うには、スペシャリストの教育・訓練、中途採用者の積極的採用、分社化などの方策をとり、それによって能力開発⇔自信の獲得、という局所的循環をおこさせ、組織を活性化する。中間管理者は、経営者の事業転換の経営戦略に合わせて、自らの能力を開発し、同時に部下の能力開発に力を貸し、新しいことへの挑戦意欲を増進させる必要がある。リストラ、リエンジニアリングが喧伝された、1993年の通産省調査<sup>18)</sup>でも、それが明らかにされている。すなわち人材教育7項目のうちから、最重視するもの1つをえらんでもらうと、現場職員の技能教育、中間管理者の教育、専門職の教育の比率がそれぞれ32.8%、53.1%、11.8%、その他合計2.3%となつて、圧倒的に中間管理者の教育が重要視されていた。しかも、この事業転換のためには、その可能性の源になるその性格、パーソナリティも評価されるようである。一般的にみて、食品産業の成長は鈍化しているが、1993年の冷夏でその業績が一段と低下してきたとき、明治乳業の中山悠社長<sup>19)</sup>は「上に立つ者は明るい人間がいい。部長に抜擢する場合、ネアカがいい。その発言、行動によって周囲を明るくし、活性化させる」という。成長が停滞した企業で事業転換をするときには、ものを前向きに考える責任感、バイタリティのある中間管理者が評価される。結果としての業績はまだでていないのだから、周りをチェアアップするパーソナリティのほうが重視されるようである。

このように、中間管理者の評価は、その企業の成長の順調期、停滞期によって、求められる能力が異なるため、同じ基準では行われぬ。中間管理者が組織活性化の中核となる、というプロダクトチャンピオン論とか、オートポイエシス論は、主力製品が産業構造の変化にうまく適合して、順調に成長しているときにのみ、適用できることに留意していなければならない。主力製品を産業構造の変化に適合させ、その方向に企業をリードするのは、経営者の役割である。

## 2. 日本の経営者が求める中間管理者の能力と評価基準

### 2-1 中間管理者として高く評価される人間

中間管理者は、一般従業員がその背中をみて行動するような、少くとも、ある側面では手本になる人々である。従って、何らかの面では必ず尊敬され、信頼される人間<sup>20)</sup>でなければならない。そのためには、謙虚さ、心くばり、相手の立場にたつてものを考える人でなければならない。現在の社

18) 通産省産業政策局経営力委員会；総合経営力指標（製造業編）平成4年版。

19) 上掲拙著（Ⅳ）（明治乳業社長 中山 悠氏）p.623

20) 上掲拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ）（広島銀行頭取 橋口 収氏）pp.758—759

会では、いばる人間、自分勝手な人間、ケチな人間は出世しないと言われている。トップにペコペコする中間管理者は、意外に下にいばっていて、信用されていない。評価される身になって、ものを考える中間管理者が信頼される。すぐれた中間管理者は、評価される立場に立った評価をいつも心がけており、特に悪い点をつけたときは、必ず相手にその気持を考えながら、それを伝えるようにしている。<sup>21)</sup>また部下に接する態度としては、こういうことをやれ、上司の了解は100%自分にとってくる、という中間管理者がいい。上司の性格をみながら、うまく了解をとれる人間がいい。<sup>22)</sup>上司とマージャンをやったり、部下に酒を飲ませたりするやり方は、管理者として無意味である。要するに、優れた中間管理者は、自信をもって部下に注意できる人間、上司に向ってきちっと言える人間である。

次に、つねに問題意識をもち、問題を考える人間が評価される。<sup>23)</sup>勤勉にやった、規則通りやったでは、評価のウエイトは低い。意欲があったか、問題提起をしたかどうかウエイトをおく。特に環境変化のはげしい現在はそうである。いつも同じことを規則通りやっているのではなく、環境変化に合わせて問題を考え、それを解決していく人間がいい。中間管理者の役割は、“正しいことをする”のではなく、“ものごとを正しく行うこと”だと言われている。<sup>24)</sup>そのためには、中間管理者は技術を完全に理解すること、たえず改善の努力をすること、現場と中間組織のニーズのトレードオフを勘案すること、新しい挑戦を助けることが必要である。事実、企業はある時期には成長が重視され、ある時期には堅実が重視される。同じ中間管理者で、この流れに合わせて仕事をしている人間が、高く評価される。<sup>25)</sup>いつもトップの顔色ばかりみて、環境変化への対応行動も常識的なのは、評価されない。個人の意見をはっきり言える人間が評価される。社長が面接したとき、社長はこう言ったけど、私はこう考える、こう実行するという人間が評価される。<sup>26)</sup>社長の言うことを、オーム返しに言う中間管理者は、新しいブレークスルーを見出せない。

また、結果ばかりでなく、結果をもたらすプロセスを評価する。人間を長期的に評価しようとするときは、結果だけでみるわけにはいかない。しかし、またプロセス、動機がよくても、結果が悪くは高い評価はできない。その兼ね合いを考えるのが経営者である。<sup>27)</sup>また、金融機関などでは、ちょっとしたことで大きな利益がでることがある。そういうところでは、人事評価は結果より、何故これをしたかで評価される。その何故が、みんなに解れば評価される。筋のわからないことで儲

21) 上掲拙著 (I, II, III) (戸田工業社長 園田恵三氏) p.944

22) 上掲拙著 (I, II, III) (積水化学社長 廣田 馨氏) p.360

23) 上掲拙著 (I, II, III) (牧野フライス社長 牧野二郎氏) p.1043

24) Sayles, Leonard R; Doing things right, A new imperative for middle managers, *Organizational Dynamics* Vol. 21, No. 4, Spring 1993.

25) 上掲拙著 (I, II, III) (味の素社長 鳥羽 董氏) p.1076

26) 上掲拙著 (I, II, III) (日本航空電子社長 海東幸男氏) p.199

27) 上掲拙著 (IV) (キャビン社長 平明 陽氏) p.617

けても、評価されない。特に、バブル崩壊以降、この考えは強くなっている。このように、現在の経営者は、その人間性として、謙虚で、いつも相手の立場に立って考え、しかも、企業の経営についてつねに問題意識をもち、変化に対応する対処行動をとり、単に業績結果だけでなく、それをもたらすプロセス、手段までも考える中間管理者を高く評価する。

## 2-2 具体的な評価項目、評価基準

抽象的に、高い人間性が評価されると言っても、具体的な企業組織においては、その評価基準は容易に明示されない。万古不易の人事評価基準はない。<sup>28)</sup> 同じ企業でも、この発展段階ではこれでいいし、この段階ではこれがいい。いわゆる“君子豹変す”である。3年前にほめたことを、今はダメだという。人事評価基準は、外界の状態と内部の企業の状態の関数である。中間管理者の具体的な評価基準の設定が難しいのは、その職務上、担当する部・課全体による業績と、個人の業績とが一体となっていて、分離できないことにある。業績は、その個人の能力、努力のほかに、経営環境や部下の能力によって影響されることが多い。<sup>29)</sup> 日本では特に、割り当てられた物理的な仕事ばかりでなく、補完的、補足的な、人に関連する仕事がある。ウマの合わない人間同士を、どのように組合せるか、そのために中間管理者が、余分な雑用をやらなければならない。これを“役割行動”といい、これをうまくやる中間管理者は、評価される。<sup>30)</sup> さらに、一生懸命やっても、成果が次の人の時に出ることがある。こういう場合は、前任者が評価されるようにする。これらを合理的に評価するために、仕事の流れと結果を、それぞれ個人のコンピテンシー評価と、組織の目標達成度評価とにわけると<sup>31)</sup>、そして、前者に組織の中での個人の役割、個人にそなわったパーソナリティ、知識・経験、動機などを入れ、これによって後者の目標達成度評価を修正する。ただ、実際の人事評価では、中間管理者のモラルに関係するから、前者はオープンにせず、後者だけオープンにする企業が多い。このような面倒な評価をせずに、少くとも大卒は、課長までは年功序列であげてしまうという企業もある。<sup>32)</sup>

具体的な人事評価基準の設定は困難であるが、一般的には、上にいく程広い長期的な視野が重視される。そのため、上にいく程大きなローテーションが行われる。ある人は大阪営業所長、東京営業室長、工場統括室長、アメリカ子会社社長、というローテーションを経て視野を拡げ、経理担当

28) 上掲拙著(Ⅳ)(セゾンコーポレーション会長 堤 清二氏) p.79

29) 上掲拙著(Ⅳ)(八十二銀行頭取 中山富太郎氏) p.113

30) 上掲拙著(Ⅳ)(横浜ゴム社長 本山一雄氏) p.244

31) 杉下博宜; 年俸制導入の盲点——業績評価システムは「仕事」の本質を問う作業を前提に——, 労働法学会報, 1893

32) 上掲拙著(Ⅰ, Ⅱ, Ⅲ)(住友電工社長 川上哲郎氏) p.783

重役に昇進している。<sup>33)</sup> 通産省産業政策局経営力委員会の調査でも、<sup>34)</sup> 前述のように部長に対しては、広い視野に立つ「洞察力・先見性」が最も重視され、その次に「企画力・創造力」「業績」が重視されるのに対し、課長に対しては、「専門的知識・技術」が最も重視され、その次に「企画力・創造力」「業績」が重視される。

また、現在の環境変化の激化に対応して、従来通りやる人間よりも、新しいことに挑戦する人間を、本社にいる人間よりも現場にいる人間を高く評価する、一般的な傾向がでてきている。新しいことに挑戦して成功したらA、失敗したらB、何もしなくて成功したらC<sup>35)</sup>という評価の基準がふえていている。また、本社にいれば、だまっていたても評価はAになってしまう。だから本社内の中間管理者の最高の評価はA' (Aマイナス)で、現場の支店長の最高の評価をA<sup>36)</sup>にする。あるいはA、B、C、<sup>37)</sup>の評価をするとき、営業の現場にはAを4割、本社が2割という考えもできている。

一方、多くの日本の企業では、中間管理者の人事評価項目として、部下の育成があげられる。短期的な財務業績より、いかに多くの優れた部下を育てたかによって、その中間管理者を評価するというものである。部下がどれだけ育ったかを客観的にみるために、ある会社では、部下の資格パス率<sup>38)</sup>をみる。そのパス率の低いのは、その上司のリーダーシップ能力がないとして、低く評価される。事実、部下の資格パス率と、上司の能力とはきわめて高い相関があるとされている。しかし、このような客観的な指標を用いずに、むやみに部下の育成項目を高く評価すると、部下にいつもいい点をつける上司がでてきてしまう。ある会社では、変な人間を高く評価して課長にした部長は、その評価を低くしている。<sup>39)</sup>ただ、この部下の育成を掲げるのは、終身雇用を前提に考えている日本の企業の特徴のようである。シンガポール航空のチェン、<sup>40)</sup> チェン コン社長は、部下の育成では評価しないと明言している。中間管理者が自らの能力開発し、それを仕事の大きさに適合させ、仕事を達成した度合によって評価する。あくまで、中間管理者の仕事達成能力だけが評価される。台湾のエバーグリーン<sup>41)</sup>の張 榮發社長も、管理者の評価項目として、業績、リーダーシップ、責任感、創造力、品性、学識経験、企画力、協調性など、多くをあげているが、部下の育成という項目はあげていない。

33) 上掲拙著 (Ⅳ) (横河電機社長 山中 卓氏) p.415

34) 通産省産業政策局経営力委員会；総合経営力指標 (製造業編) (平成4年版)。

35) 上掲拙著 (Ⅰ, Ⅱ, Ⅲ) (キャノン社長 賀来龍三郎氏) p.239

36) 上掲拙著 (Ⅰ, Ⅱ, Ⅲ) (広島銀行頭取 橋口 収氏) p.758

37) 上掲拙著 (Ⅰ, Ⅱ, Ⅲ) (明治生命社長 波多健治郎氏) p.1068

38) 上掲拙著 (Ⅰ, Ⅱ, Ⅲ) (長谷コーポレーション 合田耕平氏) p.496

39) 上掲拙著 (Ⅰ, Ⅱ, Ⅲ) (呉羽化学社長 児玉俊一郎氏) p.807

40) 上掲拙著 (Ⅰ, Ⅱ, Ⅲ) (シンガポール航空社長チェン、チェン コン氏) p.855

41) 上掲拙著 (Ⅰ, Ⅱ, Ⅲ) (長栄集团董事长 張 榮發氏) p.740

## 2-3 評価の公平性、公正性の追求

評価の公平性、公正性は、その評価が、評価する者、評価される者、周囲の者に納得されるとき、はじめて認められる。換言すると、その評価について誰が質問してきても、納得しうる理由を説明できるような評価が、公平、公正な評価だと言える。中間管理者の人事評価は、その業績が組織単位で表示されるので、財務指標など客観指標だけでは評価できない。多くの場合、目標管理制度がとられる。期初に上司と話し合っ、いくつかの項目について目標をきめ、期末にその達成度を上司と確認して、評価をきめる。この目標管理制度は、上下のコミュニケーション、業務的意思決定、部下の育成などの定性的な項目についても、ある程度客観的な評価を行いうる。少なくともその中間管理者に、納得される評価ができる。現在多くの企業で、年俸制の採用に対して、このような目標管理制度が適用されている。ただこれをすぐ上の上司、例えば課長に対して部長が行うと、どうしても私情がからむので、社長が直接行う場合<sup>42)</sup>がでてきている。また社長1人で、3~400人の課長の評価を行うのは、現実問題として非常に難しいので、人事部長、各部長が集まって、課長の指導力、研究心、アイデア、管理能力、予算達成度などの採点を整理し、個々人の評価のバラツキを調整<sup>43)</sup>し、公正な評価を行おうとする企業もある。

この多人数評価をより客観的に行うために、一覧表評価という方法がでてきた。住友金属<sup>44)</sup>では、まず個人が個人申告表によって、過去1年間の実績を自ら評価する。次に部長がこれを見て、A<sup>+</sup>、A、A<sup>-</sup>、B……と、総合評価する。この部長の評価したものを一覧表にまとめ、部長以上が参加する考課審議で修正する。この方法はどうしても、人間は自分の部下に甘くなるから、これを修正するためのものである。さらに当人と面接する。そして最終評価は3年待つ。それによってはじめて年俸をきめる。3年間に評価を逆転させるようなホームランを打つことがあるからである。単なる目標管理制度によるよりも、この方法によって多数の評価者による評価、長期的な評価が可能になり、公平性、公正性が促進させる。長谷工コーポレーション<sup>45)</sup>では、まず管理者1人ひとりから、年100万円を抛出させる。100人で1億円になる。もし会社全体の業績が向上していれば、この1億円に会社からさらにお金がプラスされる。各事業体長(子会社社長)と部長とが一覧表をつくって、各管理者にいくら戻すべきかをきめる。その基準は、過去1年間のその管理者の業績を中心にする。このような抛出金制度によって、抛出金配分が明確になるため、各事業体長は無責任な査定ができなくなる。

このように本来、組織の業績と個人の業績とが一体となっているため、中間管理者の人事評価は難しいとされていたが、その公正、公平を期するため、まず目標管理制度が導入され、さらに最近

42) 上掲拙著 (Ⅳ) (日清食品社長 安藤宏基氏) p.643

43) 上掲拙著 (Ⅳ) (帝国ホテル社長総支配人 犬丸一郎氏) p.284

44) 上掲拙著 (Ⅳ) (住友金属社長 中村為昭氏) p.452

45) 上掲拙著 (Ⅳ) (長谷工コーポレーション) p.496

は多くの評価者が同時参加する一覧表制度など、新しい制度が工夫されてきている。

#### 2-4 敗者復活

人事評価における敗者復活の意義は、まず人間が人間を評価する以上、どのように行っても必ず偏りがあること、また、たとえある時点で偏りのない公正な評価をしたとしても、その後、その評価が公正でありつづける保障はないこと、さらにそれにもかかわらず、その勝者・敗者の評価が固定化し、組織の硬直化をもたらす可能性がある、などの理由からである。

まず上述のように、中間管理者の業績は、組織全体の業績というかたちで出るため、正しくない個人評価をしてしまうことがある。環境でアゲインストの風が吹いているとき、あるいは、その上司とウマが合わないときに評価されたら、非常に不幸な結果になってしまう。多くの場合、管理者の評価については関係役員が複数で討論し判断を下すと言われているが、役員に個性がある以上どうしても偏ってしまう<sup>46)</sup>。また銀行は上司が替るからいいが、メーカーでは上にいつまでも同じ人間が居る。一度バツ点をつけられると、ずーとバツ点が続く<sup>47)</sup>。だから「できない」という烙印を押さないという企業もでてくる。また人事部のローテーションを頻繁に行って見方を変えようという企業もある。一度失敗したら生涯ダメという烙印は押さない<sup>48)</sup>。つねに敗者復活のチャンスを与えるという哲学が必要である。またいくら公平、公正な評価がある時点でなされたとしても、その後、その評価が正しくあり続けるという保障はない。35歳で課長になったばかりの人間をAと評価したが、40歳になったら、その専門能力が陳腐化し、使いものにならない。逆に35歳ではCと評価されたが、たえず外部の情報を収集し、結合し、新しく発信してきたために、40歳になった頃から考え方に柔軟性がでてきて、急にその専門能力が伸びはじめた、という人間もいる。

敗者復活がないと、過去の評価が固定化し、組織の活力が失われ、硬直化しやすくなる。いま多くの大学では、助手あるいは専任講師に残ると、ほとんどテニユアの資格を得、そのまま教授にまでなってしまう。助教授・教授への昇進審査はあるが、外部からの競争はない。そのため、現在の大学は一般企業と比べて競争が少く、活力が失われている。勝者・敗者の固定化が、競争によって活力を維持するという、資本主義社会本来の機能を失わしめている。

ある会社の社長は、人間はプラスマイナス差引いて、プラスが残ればいい<sup>50)</sup>。マイナスがあってもいい。何か新しいことをやろうとする場合、失敗を恐れていては何もできない。しかし、実際問題として査定後の敗者復活は非常に難しい、と強調する。日本企業では、人間関係が非常に複雑に絡

46) 上掲拙著 (Ⅳ) (住友軽金属社長 内田克己氏) p.292

47) 上掲拙著 (Ⅳ) (日本精工社長 荒田俊雄氏) p.53

48) 上掲拙著 (Ⅳ) (三菱マテリアル社長 藤村正哉氏) p.120

49) 上掲拙著 (Ⅳ) (小野測器社長 小野隆彦氏) p.607

50) 上掲拙著 (Ⅰ, Ⅱ, Ⅲ) (日清紡社長 田邊辰男氏) pp.706-7

み合っており、その後の時点で、その評価がおかしいと思っても、それを変えることをしない。現状肯定になってしまう。敗者復活が大切だとわかっていながら、これを実行できない。企業組織を活性化するためには、社長自らがつねに敗者復活を強く心がけ、企業の人事評価全体に対して、その哲学が浸透するよう、たえず努力する必要がある。

### 3. 中間管理者に対する評価システムの変化

#### 3-1 評価者、システムの変化

中間管理者に対する評価の視点は、一般従業員に対するそれと同じように、年功主義→能力主義→能力開発主義→業績主義と、環境変化に対応して変ってきた。経済が安定し、製品が安定しているときには年功主義が、社会経済が発展し、新製品が次々に生れてくるときは能力主義が、さらに社会経済が大きく激変するときには、それに対して自らの能力を開発して、対応しようとする能力開発主義が、さらに経済が停滞し、長期の不況下にあるときは、業績主義の視点が強調される。1995年の現在は、円高、グローバル化、情報化で経営環境は激変し、しかも不況が続いているので、中間管理者の人事評価について、能力開発主義と業績主義とが、同時に強調される。グローバル化、海外進出しなければならない企業の中間管理者は、外国語の習得や現地人との新しいつき合い方の能力を開発しなければならず、その開発意欲、開発のための潜在能力がなければならない。

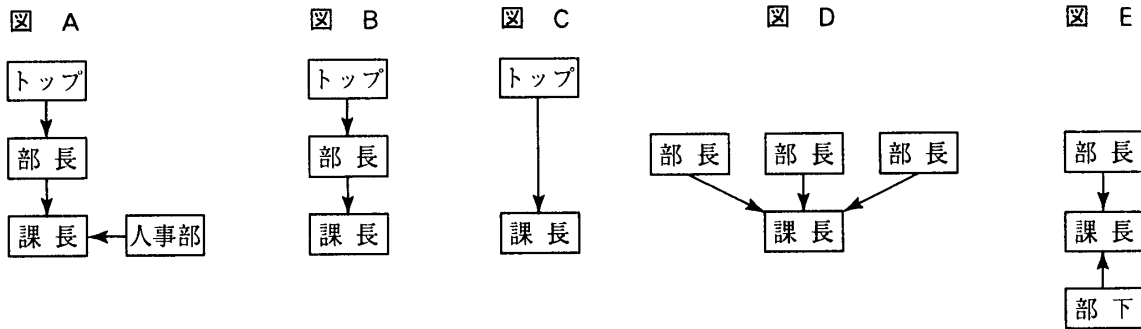
年功序列主義の時代に、一般に行われていた中間管理者に対する評価システムは、たとえば課長ならば、直属上司の部長、さらにその上の担当役員（トップ）が評価し、その結果を横から人事部が評価しなおす、というシステムである（図3-A参照）。

ここで課長に対して直属上司が評価する理由は、当人のことを最もよく知っているからである。人事部が横から評価するのは、各部門間の評価にバラツキがでないように、全社的な立場から、直属上司のつけた評価を調整するためである。しかし人事部は本来保守的であって、新しい環境変化に対応して仕事をする中間管理者を、理解しえない場合が起きてくる。人事部のスタッフは、たとえば自分が販売部にいたときの過去の経験で、現在の販売課長の仕事ぶりを評価してしまう。人事部は、採用によって人事戸籍だけつくればいい、評価はしない、という企業もでてきている<sup>51)</sup>（図3-B参照）。台湾の企業では、三カ月毎に評価するから、身近な直属上司しか評価させないとして、<sup>52)</sup>はっきり人事部の横からの評価を、排除する企業もある。一方人件費の年功序列的な上昇を止めるため、最近多くの企業が年俸制を導入しはじめた。この年俸制は、目標管理制度をベースにしているが、期末に目標を十分達成していないからと言って、直属上司がマイナスの評価をするのは難し

51) 上掲拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ）（旭硝子社長 古本次郎氏）p.874

52) 上掲拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ）（長栄集団（エパークリーン）董事長，張 榮発氏）p.740

図3 人事評価システムの変化



い。そこでトップ、特に社長が直接課長に面接して、評価するケースがでてきている(図3-C)<sup>53)</sup>。しかし3~400人の課長を1カ月のうちに評価する、ということは、非常に大変な仕事である。そこで上述のように、多くの部長、本部長が集まって、一覧表をつかって評価するシステムが生れてくる(図3-D)。多数の部長が評価者になることによって、評価の偏りが減り、また社長の負担を減らすのに役立っている。最後に、課長の評価が結果的に部下によって行われるケースがでてきた<sup>54)</sup>。これは「一般社員の能力は、はじめについた上司によって異なる」、という仮説を前提にしている。この仮説に従えば、一般従業員の能力について、過去のデータを継続的にとっていけば、自然に中間管理者の評価ができることになる。これは中間管理者の先見性、説得力、専門知識などの能力や、その品性、謙虚さ、人柄、人間関係調整力などが、部下のそれらの能力に大きく影響するからである。

このように、現在の大変革期、長期不況期になって、中間管理者の余剰感の排除、人件費の削減を目ざして、中間管理者の評価・選択が厳しくなり、社長自らの面接評価、複数上司による一覧表評価、部下の能力開発度による間接評価など、次々に新しい評価方法が考えられるようになった。

### 3-2 排除される人々の意欲の向上

いくら評価システムを変えても、また中間管理者の能力開発をしても、適切な配置転換、出向・出向戻しをやっても、グローバル化・情報化のプロセスで中間管理者は余ってきってしまう。少くとも、安定成長期、高度成長期のように、中間管理者をポスト増などで吸収することができず、余剰部分は増大してしまう。それでは、そのようにして排除される人間が多くなった場合、企業全体のモラルの向上はどうしたらよいのだろうか。これが現在の大きな問題<sup>55)</sup>である。それには大げさに

53) 上掲拙著(N)(日清食品社長 安藤宏基氏) p.643

54) 上掲拙著(I, II, III)(積水化学社長 廣田 馨氏) p.360

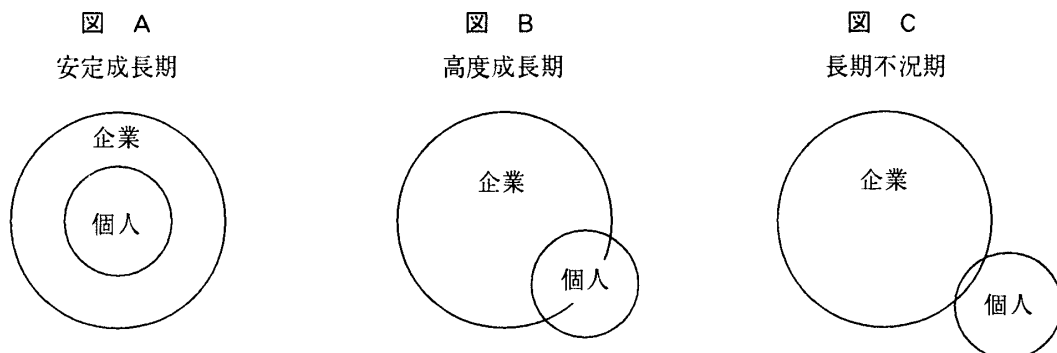
55) 上掲拙稿; 社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ(21)(TDK社長 佐藤 博氏) 三田商学研究38巻1号。



言えば、日本人の人生観を変えていかなければならない。いわゆる会社人間をやめることである。人間は何のために生きるのか、という根本的な問題から、新しい日本の経済社会全体の、大きな変化の動向をみていかなければならない。そして<sup>56)</sup> 少なくとも、いままでの自分自身の人間としての生き方、家族との関係、仕事との関係をみつめなおして、これからの新しい生き方を考える必要がある。もう一度、安定成長期、高度成長期、長期不況期における、企業と個人との関係をみてみると、図4のようになる。

1970年代までの安定成長期には、個人にとって企業は、生産の場であると同時に、生活の場であった(図4-A)。すなわち個人は、企業において生産活動に従事すると同時に、生きている時間の大部分、起きている時間の大部分、企業に拘束されていた。いわゆる典型的な会社人間であった。家族のことも考えず、平気で単身赴任に出かけていった。外国へ行っても日本人会をつくって、地域社会とはほとんど交わらなかった。一生懸命会社のために働けば、退職後も一生、生活は保障されるという暗黙の契約、すなわち、年功制度、終身雇用制度が、従業員と会社との間に存在していた。しかし、1980年代後半からバブル期になると、土地価格の暴騰により、一生、会社のために働いても、自分の家が持てないような状態になり、一生の保障という暗黙の契約があやしく<sup>57)</sup> なってきた。特に女性の管理職が次第にふえてくると、米国の個人的生活、家庭の重要性が叫ばれるようになり、会社以外の個人の生活が重視されるようになってきた(図4-B)。日本では男性は未だ集団で行動し、個性を出すことに臆病であるが、女性は世間のしがらみをはずして、アメリカ式の個性を表に出せるようになってきた。1990年代のバブル崩壊後の長期不況期には、環境問題、退職勧奨、過労死などの問題から、企業批判が高まり、企業と個人とは別だという意識が急速に高まっている(図4-C)。特に人件費削減のため、40歳代、50歳代の中間管理者の早期退職者募

図4 企業と個人の関係



56) Edgar, H. Schein; Career Dynamics (二村敏子訳; キャリアダイナミックス pp.22-24, 1991, 白桃書房)

57) 上掲拙著 (I, II, III) (大正海上火災社長 石川 武氏) p.519

集などが、1993年春、TDK、クラリオン、パイオニアなど、中堅電機企業で言われだし、企業批判は急速に高まりはじめた。1992年までは、大企業を出ていった中間管理者の多くは、その大企業の系列、取引先の中小企業の管理者として入っていったが、1993年からのその流入が鈍化しはじめ<sup>58)</sup>た。そして現在、大企業の中間管理者は、専門、技術職を除いて苦しい立場に追い込まれている。従って、図1-Cでみられるような、矢印の出向の方向は多く、出向元復帰は非常に少なくなっている。

このように現在、出向、ないし、配置転換で窓際になった人々の勤労意欲を、いかに高めるか大きな問題になっている。将来、経営者になる可能性のなくなった中間管理者を、どうやってチェアアップして、企業業績の向上に貢献させるか。まず専門職、技術職としての教育、研修を積極的に行い、彼等の能力を高めると同時に、これからの人生に希望をもたせなければならない。そのためにはまず、大企業間同士でそのような優秀な人材の流出、流入計画をたてる。この場合、その基本は「人生再設計」能力の育成である。専門職はグローバル化、情報化で、明らかに不足してくるから、企業の維持発展の立場からも、その育成は不可欠である。いままでのような、人件費削減のための子会社出向はできない。胸を張って、今までと異なった職場環境で働けることが重要である。リコーの浜田広社長は「リコーグループ内につねに受け皿をつくって、優秀な中間管理者、専門職は、いつでも出ていかれる体制にしている。出向先は第1線の製造、販売会社だから、個人の能力がすぐ業績に反映される。出向先で適合しなかったら、すぐ本社に戻す」という。また長谷工コーポレーションの合田耕平社長も「中間管理者をグループ内の会社間を、ローテーションさせるが、本社と関係会社との間に親子、上下の関係をつくらないよう、たえず気をくばっている」という。こういう体制をつくって人材の無駄をなくし、さらに、グループ内の中間管理者全体の意欲を高めようとしている。

次に、彼等の人生観を大きく変える必要がある。まず、たとえば彼等の能力を生かせる道を、海外ボランティア、教育ボランティアなどにみつけさせる。これらは単にボランティアでなく、上司の命令として1カ月程度、強制的にやらせるという制度が、すでに欧米諸国には出来上っている<sup>61)</sup>。企業としては、そこへ出向していく社員に対しては、従前の給料、賞与はそのまま支給し、彼等の人生観の転換を手助けする。そして、彼等の子供達、家族、さらに近隣の人達に、どんな優秀な大企業でも、これからは会社人間として、生涯現役ではいられないことを、次第に浸透させていく必要がある。いままでの人生観を変えるくらいの意気込みを、中間管理者も、企業自体ももつべきである。事実、一步先をいくアメリカの大企業では、中間管理者は、まずその会社自体が競争の中で

58) 労働白書 平成6年度版, pp.191~194

59) 上掲拙稿; 社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ(21)

60) 上掲拙著(Ⅳ) p.495

61) Filipezak, Bob; 25 Years of Diversity at UPS, Training Vol. 29, No. 8. Aug, 1992.

生きぬけるかを考え、また上司が変わったり会社の組織変動があれば、自分はずぐとばされる、ということ<sup>62)</sup>を、つねに考えておかなければならない、といわれている。「人生再設計」の準備が、はっきり強調されている。

このように、まず大企業の間管理者は、他にまねられない専門能力をつけることによって、中小企業に天下るのではなく、これからは、その能力が不足がちになる大企業同士間で流出、流入させるべきである。次に、能力開発をすると同時に、ボランティア活動など、従来の会社での仕事と全く異なる仕事をして、その人生観を変え、「人生再設計」計画を実行すべきだと筆者は考える。人間の働く意欲、生きる意欲は、現在の豊かさ、幸せからではなく、将来の希望によってのみ、増大するからである。このことによって、それまでの会社での選別競争からはずされた人も、高い意欲をもって働きうると思われる。

#### 4. 契約と結び

まず日本の中管理者の人事評価の動向を、マクロ的にみてみよう。日本の大企業では、中管理者が余ってきた。その主たる理由は、以下の3つである。まず1995年現在、日本経済は長期に停滞し、多くの企業は右上りの成長が望めなくなり、中管理者のポストが増えなくなった。第2にコンピュータなどの情報通信革命で、中管理者本来の機能であるコミュニケーションや、業務的意思決定の担当部分が、コンピュータによって代替されるようになった。特にルーチン作業の多い小売業などではそうである。第3に従来の終身雇用、年功序列賃金制度のため、中管理者の人件費が相対的に高くなり、人件費増の圧力により、中管理者の余剰感は高まってきた。

また、中管理者能力のマクロ的な変化方向としては、まず情報化、グローバル化の大変革で、それに対応した情報処理能力、国際業務遂行能力などのスペシャリティが、重視されるようになった。一方長びく不況のため、中管理者が組織を指揮し、統制していくプロセスよりも、その結果である業績が重視されるようになった。時系列的にみると、そのような変化はあるが、中管理者を部長、課長に2分してみると、部長の能力としては、洞察力、先見性がつねに重視され、課長の能力としては、専門知識、技術が重視されるという点は全く変わらない。

現在の不況期には、多くの企業が低成長にあえいでいるが、急成長している企業もある。停滞企業と急成長とでは、中管理者に求める能力は異なっている。急成長企業では、中管理者が自ら企業家精神を発揮し、新しいプロジェクトを提案、実行していき、プロダクトチャンピオンになっていく場合がある。またそこでは、いわゆる自己増殖を行う組織のオートポイエーシス論もあては

62) McCanna, W. F., Pearse, R. F. and Zrebiec, D. A.; Career strategies for the 1990s Manager, Vol. 37 No. 3 Business Horizons / May-June 1994.

まる。しかし、停滞企業でも、主力製品が、環境変化に適応している企業では、トップの提示する革新的戦略に自ら共鳴して、部下に危機感をもたせ、組織全体に意識革命をおこさせる中間管理者が評価される。主力製品がダメで、停滞している企業の場合は、経営者の示す新しい戦略に共鳴し、部下に危機感をおこさせ、みんなにそれを受け入れさせる、ネアカな性格が高く評価される。

次に、日本の中間管理者をミクロ的にみしてみる。日本の経営者1人ひとりに会って中間管理者に求める能力は何か、とたずねると、まず、人間性の高さと、専門能力の2つをあげる。すなわち、謙虚さ、相手の立場に立ってものを考える人間を評価する。また、問題意識をたえず持ちつづけ、環境に合わせて、ブレークスルーをさがしていく、専門能力のある人間を評価する。しかし、その具体的評価項目、評価基準は、万古不易で安定してはいない。人事評価基準は、外界の状態と企業の状態の関数である。一般には、環境変化に対しては、新しいことに挑戦して成功したらA、失敗したらB、何もしなくて成功したらC、という評価をする企業が多くなっている。日本の企業で一般に流布している、部下の育成基準は、長期雇用を前提としていた日本企業の特質であって、外国ではこの評価基準は、あまり使われていない。

評価の公平性、公正性は、その評価が少くとも評価者、被評価者、および周囲の者によって納得される時、はじめてそれが認められる。直属の上司だけが評価をすると、偏る可能性がある。そのため、社長が課長全員の評価をして、公正な年俸をきめる例もある。さらに、複数の部長が一覧表をつくったり、抛出金制度によったりして、評価の公正をはかろうとしている例もある。しかし、このように、可能な限りのきめこまかい評価をしても、人間の評価には、偏りがつねにつきまとう。また中間管理者の業績は、組織の業績と一体となっているので、部・課内の部下の能力によって、業績が大きく変ったり、うまの合わない上司がいて偏った不利な判断をされることがある。しかもその偏った評価が、企業の中で固定化し、組織硬直化の原因となる。経営者は組織の活力維持のため、つねに敗者復活を考え、その敗者復活の理念が、組織全体に浸透するよう、たえず努力する必要がある。

以上のように、マクロ的には、中間管理者をとりまく環境がグローバル化・情報化、長期不況で大きく変り、またミクロ的には、企業により、経営者により、時期により、万古不易の評価基準は存在しないが、評価システムの変化には、1つの傾向がある。安定成長時代には、縦の上司、その上の上司が評価し、それを横から人事部が調整する、というシステムが一般的であった。しかし、最近になって、人事部の評価は保守的だというので、排除する傾向がある。そのかわり、社長が直接面接評価する、多数の上司が一覧表などつくって評価する、さらにその当人の部下の能力開発度によって評価する、など新しいパターンがあらわれた。このように評価されて企業に残り、職位が上っていく中間管理者はいいが、窓際に配置転換されたり、子会社への出向、出向戻しをくりかえしていくような、中間管理者の意欲の向上に、大きな問題が出てきている。そのような状況に対処

するため、筆者は、中間管理者が他人にまねられない専門能力の開発を行い、それを利用して大企業間を移動する、あるいは、専門能力の開発を行うと同時に、いままでと全く違ったボランティア活動を行って、人生観を変え、「人生再設計」計画を行えるよう、企業がたえず中間管理者に働きかけることが、不可欠と考えている。