

## ミドル・マネジャーの視野

企業経営漫談士 岡野実空

企業のミドルに期待されるのは、これまでの実務経験と学習をつうじて培われた「ミクロ」の経済知識だけでなく、「マクロ」的な視野を拡充すること。それはいわゆる「T」型人才として、専門性(I)を強化するだけでなく、その他の知見(一)の幅を広げ、厚みを増すことにもつながります。また変化の激しい現代は、専門領域を複数化し、「Π」(パイ)型人才へ進化することも必須になっています。

そのために今回のコラムは、従来の「ミクロ」「マクロ」の視点だけでなく、それらをつなぐ「メゾ」を加え、ミドルが拡充すべき3つの経済的視野を考察します。

### その1: ミクロ

経済学でいう「ミクロ」とは、「家計」や「企業」を単位とした活動のこと。新社会人がまず経験する「下積み」は、それを構成するさまざまな要素や細部を知り、すべての業務に意味があること体感する貴重な期間です。また後にマネジャーとなった折、現場のメンバーが、どのような目で上司や企業を見ているかを知る重要な機会でもあります。

その後養成される「ミクロ」の知見は、とかく関与する事業に偏りがちですが、異動や社内外の交流をつうじてその幅を広げ、最終的には「企業」全体を多角的に見渡せるようになりたいものです。

### その2: マクロ

「ミクロ」の集合として、「国」を単位とする「マクロ」経済は、多くの企業人が苦手とする領域です。一方、学者の世界では、ミクロよりマクロ経済を上位に見る傾向が顕著ですが、下積みをつうじてミクロの世界を体感していない方々の言い分は、実業人にとって「絵空事」に聞こえがちです。

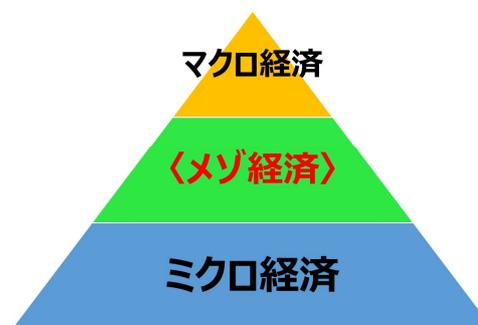
しかし、社会が「国際化」、「グローバル化」へと進展すると、「ミクロ」の視点ではとても対応できないことばかり。その典型は、「輸出入」に始まり「現地生産」に関わるさまざまな問題です。

「マクロ」経済も「ミクロ」同様、にわか仕込みでは理解不能。そのため企業人は、中堅の時代から各種データや学説の助けを借り、関わる事業を「マクロ」的に認識する習慣を身につけておく必要があります。そうすれば、マネジャーになっても、その理解に苦しむことはありません。

### その3: メゾ

以上のような「ミクロ」から「マクロ」への視野拡大がなかなか難しいために、いま我が国で不足している人材は、その「通訳」。またもな実務経験がなく、「マクロ」頭でかちの政治家、官僚、学

### KM 2-22 ミドル・マネジャーの視野



者と、多忙な現場業務に感げ、勉強不足の「ミクロ」企業人の間を取り持つ「メゾ通訳」の不足です。

政治や行政でいえば、それは地域の農業から工業、サービス業をひと通り実感でき、その悩みや課題をよく理解して、国の政策との整合を考え、実行できる人材です。(地方創生が進まない原因)

また経済界でいえば、モノやサービスに関わる実務を深く理解しているだけでなく、経営と現場の意思疎通のパイプとなり、都市や国をまたぐ戦略の策定と実行に深く関わる「戦略ミドル」です。

すなわち、その「メゾ通訳」に必須な知見は、マクロとミクロを接合する「クラスター」(集合)。それは一企業だけでなく、地域や業種の枠を越えて、国内、国際さらにはグローバルな産業の展開をリアルにイメージし、説明できる力です。実際いま、各企業で最も戦略的に議論すべき地政学的な単位は、「国」「都市」より「地域」。そこでユニークな産業の集合が展開できるか否かは、各社の「戦略ミドル集団」の活躍と連係にかかっているのです。

したがって、「マクロ」と「ミクロ」の接点に位置する「メゾ」経済を考えるミドルの養成は、各社にとって喫緊の課題。それに失敗した企業は、「マ、ミ」ではなく「ムクロ」(骸)になるのです。

平成30年10月15日 実空