

## 多様性を活かすチーム・組織づくり【2】

### ～多様性の時代における“マネジメント”～

#### ◆中間管理職の悩み

グローバル化、多様化が進むホワイトカラー職場のマネジメントに危機感を抱く企業が増えています。

マネジメントに「やりがい」や「面白み」を感じる管理職が減っていることが主な要因です。「仕事の半分以上がプレーヤーの仕事」という課長が5割近く存在しており、彼らの多くは、①プレーヤーとしての責務、②部門目標達成、③人材育成とチーム活性化、という3つの役割を担っており、多重責務の負担が重くのしかかっています。

この背景には、「ビジネスのスピードアップ」、「人材の多様化」、「内部統制対応による書類仕事の増加」があります。

中間管理職は幹部候補生です。彼らの働きぶりが一般社員のロールモデルとなって欲しいところですが、現状では管理職の大変さが目立ち、管理職になることに魅力を感じない社員を増やす結果が出ています。

#### ◆多様性に対応するマネジメント

どのようにすれば、この課題を解決できるのでしょうか。

ここでは、管理職の不満のうち「上司や部下が思うように動いてくれない」に着目します。

課長の重要業務は「部下の育成・指導」と「部門目標の達成」ですが、この2つは大きく関連しています。

部下が順調に育てば、目標達成力が向上し、業務の権限委譲が進み、管理職の負担が軽減します。

ポイントは、2つあると考えます。1つめは「上司・部下との対話による相互理解・ビジョン共有の促進」、2つめは「育成の仕組み化と環境づくり」です。

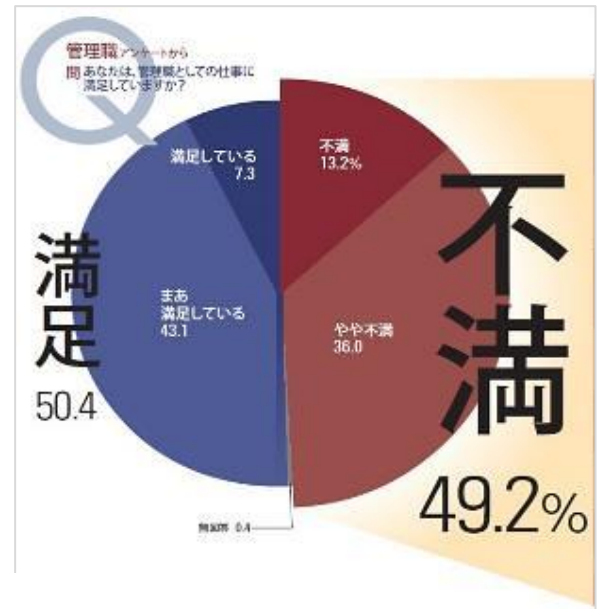
まず、上司との対話では、部門の課題や課長に求められること、マネジメントとしての課題について優先順位を付けて共有します。同様に、部下とも、各人への期待や課題、部門のビジョンをしっかりと話し合います。

また、多様なキャリア観を持つ人材の育成を1人で担おうとするのではなく、育成方針や個々人の育成課題を部門全員で共有し、分担して育成を進める「仕組みと環境」を構築する必要があります。多様性に対応するマネジメントでは、周囲を巻き込むリーダーシップが問われます。

## 管理職に関する調査

### ◆管理職対象「満足度調査」

＜あなたは、管理職としての仕事に満足していますか？＞



### 【不満の内訳】

- ・給料(報酬)が職責に見合わない 39.8%
- ・管理職の仕事にやりがいを感じない 33.7%
- ・上司や部下が思うように動いてくれない 33.3%
- ・書類の処理に追われている 30.2%
- ・管理職としての仕事が評価に反映されていない 24.4%
- ・部下や上司との調整などが面倒 24.0%

### ◆一般社員対象「管理職になりたいか？」

- ・なりたい 43.9%
- ・なりたくない 54.1%

### 【理由】

- ・負担が増える割には給料(報酬)が上がらない 57.5%
- ・管理職の仕事にやりがいを感じない 51.9%
- ・部下や上司との調整などが面倒そう 44.2%
- ・部下の教育などの負担が大きい 25.9%

(出典:2008年11月11日付 日経ビジネスオンライン)