

## 多様性を活かすチーム・組織づくり【3】

### 自律型組織を機能させるには？

#### ◆ミドルマネジメントの役割

右図で見ると、ミドルマネジメント(中間管理職)の中心的な役割は、トップ(経営層)のビジョンをボトム(一般社員など)に浸透させ、ボトムやミドルの意見・提案をトップに具申するブリッジ(=橋渡し)機能です。

問題解決の視点としては、トップ層は、「今後の事業のあり方など未来形の問題解決に注力する」ことに対し、ミドル層は、「現状の問題解決に注力する現在形」であることが特徴と言えます。

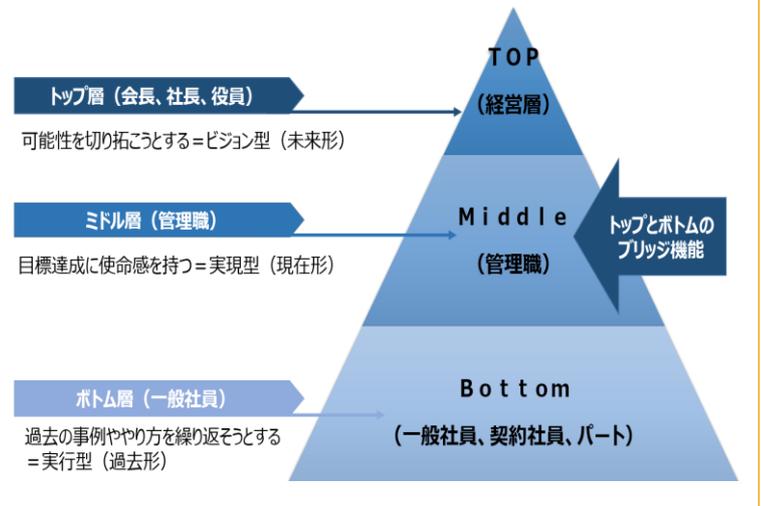
マネジメントの目的は、「財務、人財、組織ビジョン」などの組織目標を達成することです。

マネジメントには、ヒト・モノ・金・情報・時間のリソースを有効に使い、これらを組織目標の達成に寄与することが求められますが、マネジメントに求められる能力は、時代により変化しています。

経済の成長期には、上意下達が徹底され、現場が定型的に動いていれば業績は順調に推移したため、上意下達の徹底と調整能力が求められましたが、成熟・停滞期に入った現在では、「従来どおりの定型的なビジネス」を続けることは衰退につながり、工夫と変革が求められています。さらに、消費者の価値観だけでなく働く人の仕事や組織に対する価値観も多様化し、マネジメントには、一人ひとりの部下の考え方や価値観に配慮し、各自の働きがいが高めながら目標を達成する能力が必要になりました。

つまり、ミドルマネジメントには、「人の多様性に対応する育成能力と創造的問題解決力」が要求されています。

#### ◆マネジメントの役割



#### ◆上意下達型組織から自律型組織へ

経済が成熟・停滞する多様化の時代には、顧客接点で働く現場人財の意見や発想を活かす【自律型組織】が有効です。

なぜなら、上意下達と報告・連絡・相談だけの一方通行では、現場の情報をトップが吸い上げるために時間と情報バイアスがかかり、的確でスピーディな判断ができないばかりでなく、現場の多様な気づきや発想が経営に反映されにくいからです。

多様性の時代に対応できる組織とは、現場やミドル層における情報・意見の共有がなされ、さらに、階層を超えた対話の場が機能している組織、つまり、自社のナレッジ(知見)を活性化する仕組みと風土を備えた【自律型組織】なのです。

