

マネジメントを編みなおす



マネジメント

ファーストラインマネジャー

マネジメントの機能

組織戦略

組織デザイン

プロジェクトリーダー

辰巳 哲子

主任研究員



概要

DXやグローバル化の進展など変化のスピードは速く、マネジャーの役割の複雑化と負担が増すなか、中長期の事業に向けた「課題の仕入れ」や人材育成など現場に近いファーストラインのマネジャーにこそ任せたい仕事が進まず、事業戦略の実行の足かせとなっている。本報告書は、現代の企業が直面しているこうした課題について、「事業戦略と統合したマネジメント機能を再構築する」ことを提案している。

問題意識

事業環境が急速に変化し、グローバル化やデジタル化の進展により、ビジネスの構造や価値提供の在り方が揺らいでいる。個人や組織を取り巻く環境も複雑さを増すなか、変化の遅かった時代に確立された事業や組織の枠組みをそのまま使い続ける企業も多く、そのひずみがマネジャーに集中し、過重な負担がかかっている。現代のマネジャーは、複雑化した管理業務のみならず、変化するビジネス構

造の中で課題を見極め、新たな価値を創出する役割も担っている。こうした状況で、マネジャーの仕事だけを見直す対応には限界がある。いま求められているのは、事業戦略に応じたマネジメント機能そのものの再設計であり、これは事業の持続的成長にとって喫緊の課題である。

結論

マネジメント機能の見直しには、マネジャーの既存の役割だけでなく、外部環境の変化やコアコンピタンスを踏まえた戦略の再構築が必要である。本報告書では、事業の変化に応じて機能を変えた企業の事例から10のマネジメント機能を紹介しているが、どの機能を重視するかは企業ごとに異なる。

図1：マネジメントの機能見直しに至るプロセス

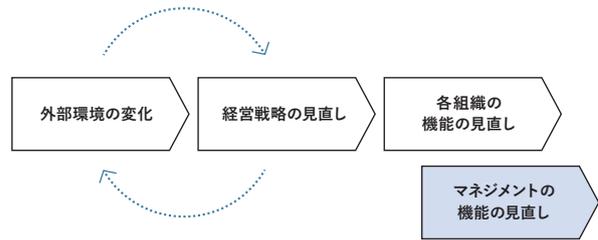
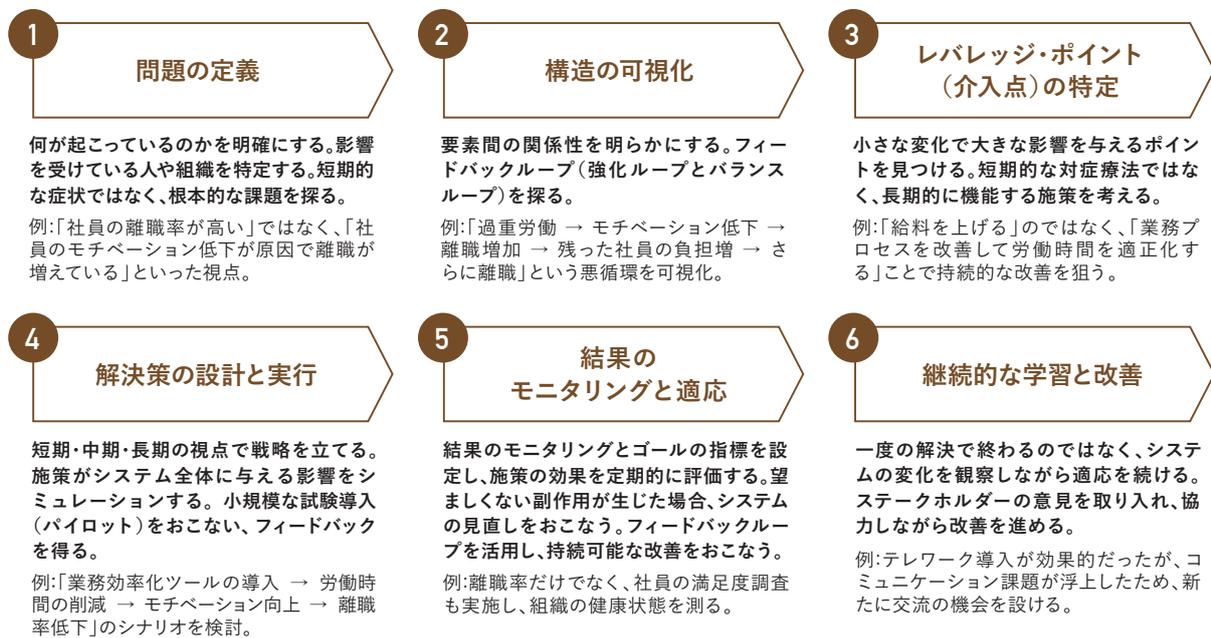


図2：マネジメントの機能を見直すための部長の役割



このプロセスの肝となるのは全体像の可視化だ。原因と結果を単純な一対一の関係で捉えるのではなく、複数の要素が相互に影響し合う構造として全体像を捉える必要がある。問題の背景には個人のスキル不足だけでなく、そうした状況を生み出す組織の構造がある。異なる立場の視点を持ち寄り、「そうさせている仕組みは何か」を共有し、問題を特定するところから始める。

今後、企業はマネジメント機能の再構築を通じて、変化の激しい環境に適応し、競争力を維持・強化していくことが求められる。企業の状況はそれぞれ異なるため、自社に合ったマネジメントの姿は自ら考え、継続的に議論しながら形づくっていくしかない。そう

することで、マネジメント機能を事業戦略と整合させ、組織全体の柔軟性と機動性を高めることが可能になる。また、マネジャーの負担軽減と役割の明確化を通じて、組織の持続的な成長を支える基盤の構築に向かうだろう。

Works Reportはこちら

マネジメントを編みなおす

<https://www.works-i.com/research/report/reweaving-management.html>

