

連載



日本流「チーム型マネジメント」:

【第6回】チーム型マネジメントシステムの構築へ

日本企業がグローバル市場で勝ち抜くためには、組織において「チーム型マネジメント」を確立しなければならない。いかに構築すべきだろうか。

2009年07月07日 08時15分 更新

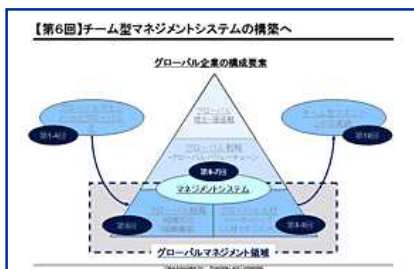
岩下仁(Value Associates Inc), ITmedia

この記事をブログに書く(会員限定)

プリント表示

トラックバック

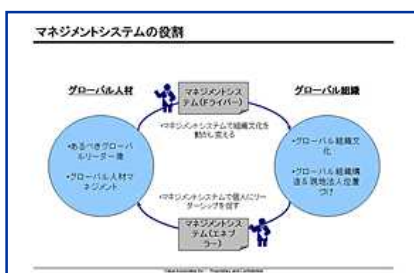
前回は米HPと米Appleを例に組織文化の要素と構造について述べた。今回はグローバル展開する上でのマネジメントシステムの要素と位置付けを検討する。



経営グローバル化における日本系企業の位置付け

グローバルマネジメントにおけるマネジメントシステムとは、戦略、人、組織の中心に位置する自社ならではの仕事の進め方を指す。部門や現地海外法人の通常業務における意思決定やコミュニケーションの方法など、組織メンバーの行動を規範するシステムである。

マネジメントシステムとは、グローバルマネジメントを形づくるプロセスにおいて2つの役割を持つ。1つ目は一個人がマネジメントシステムを構築し実践することで組織文化を動かすドライバーの役割である。2つ目は組織文化に基づいたあるべきマネジメントシステムを具現化することによる一個人のリーダーシップの役割である。どちらの役割も一貫性あるグローバルマネジメント構築に補完的な役割を果たす。これにより、一貫性ある部署やチームの文化が構築され、強固なグローバルマネジメントが実践できる。



マネジメントシステムの役割

個人型マネジメントとチーム型マネジメント

意思決定の方法によって、マネジメントシステムは「個人型マネジメント」と「チーム型マネジメント」に分かれる。個人型マネジメントとは、トップダウンで意思決定を行い、命令と統制を中心にしたマネジメントである。個人ごとに明快な責任範囲と権限、職務内容が規定される。組織を率いるマネジャーは意思決定者であり、スタッフの目標や業務手順を規定し経営情報を独占する。この組織形態はいまだ多くの欧米企業に見られる。



チーム型と個人型の比較

チーム型マネジメントシステムは主に日本企業で見られるもので、集団やチーム主体のボト

ムアップによる合意型意思決定がなされる。マネジャーは意思決定よりもファシリテーションとして機能し、実際的意思決定や提案はスタッフに委ねられる。個人の職務や権限、責任範囲はチームで共有化される。コミュニケーションは円滑な参加型意思決定を支援する会議が主体である。

多くの日本企業ではチームによる合意形成を行い、組織メンバーから上層部に提案書を上げ承認を得る。国内事業であれば文化的な背景からボトムアップによる意思決定で推し進めることが可能だ。しかしグローバル経営では、チーム型マネジメントシステムの制度化が必要である。多様性ある異文化環境ではこの仕組みを明快にしない限り現地社員には理解されない。

同じ企業体でも部門ごとに異なるマネジメントシステムが存在する。例えば、ある消費財メーカーの製造現場では、チーム型マネジメントによる品質管理が基盤となるが、ブランドを考えるマーケティング部門では個人型マネジメントに基づいた創造性を重視している。チーム型マネジメントの導入範囲は部門や地域、役職に応じて調整する必要がある。

日本流「チーム型マネジメント」バックナンバー一覧

著者プロフィール



岩下仁(いわした ひとし)

[バリューアソシエイツインク Value Associates Inc](#)代表。戦略と人のグローバル化を支援する経営コンサルティングファーム。代表は、スペインIE Business School MBA取得、トリリンガルなビジネスコンサルタント。過去に大手コンサルティング会社勤務し戦略・業務案件に従事。専門領域は、海外マネジメント全般(異文化・組織コミュニケーション、組織改革、人材育成)とマーケティング全般(グローバル事業・マーケティング戦略立案、事業監査、企業価値評価、市場競合調査分析)。

現在ITmedia オルタナティブブログで[“グローバルインサイト”](#)を執筆中。

関連キーワード

グローバル経営 人材 経営 コミュニケーション グローバル化 マーケティング
日本流「チーム型マネジメント」 ブランド戦略 競争力

関連記事



加速するグローバル人材戦略: [第1回] グローバル経営の全体像を読みとく

トーマス・フリードマンの言葉を借りるまでもなく、世界は“フラット”になり、あらゆる企業がグローバル競争に介入できる時代が到来した。新連載「加速するグローバル人材戦略」では、グローバル経営における人材戦略について、体系的な理論や成功企業の事例などを交えながら、将来のあるべきグローバル人材像を模索する。



加速するグローバル人材戦略: [第2回] 基本理念が企業の存続危機を救った

グローバル展開する企業において、その指針でありよりどころになるのが基本理念である。1990年代前半、経営の危機にひんしていたIBMは企業理念を再構築することで復活を遂げた。



加速するグローバル人材戦略: [第3回] 新興市場を狙うグローバル戦略

かつては低コストで労働力を提供する場に過ぎなかった新興国は、魅力的な市場に変貌するとともに、自らも競争力を高めて大きく経済成長を遂げている。キリン、ナイキ、ネスレなどの事例から新興市場攻略の糸口を探る。



徹底した現地主義、トヨタに見るグローバル人材活用の極意

トヨタ自動車に浸透する「現地現物」スピリット。これはトップから作業員に至るまですべての社員が必ず生産や営業の現場に足を運び、自身の目で状況を把握した上で判断を下すことを意味する。こうした現場主義、現地主義は人材面にも反映されている。



日本の製造業が世界で勝つためには 「地球企業への変革」

従来のようにグローバル対応と現地化をやみくもに進めていけば、より激化するグローバルでの企業競争に勝機はない。

関連リンク

[バリューアソシエイツインク](#)

[オルタナティブブログ “グローバルインサイト”](#)

[ITmedia エグゼクティブ](#)