

強い課長の職場経営入門

1

経営課題を迅速に達成する 価値創造への挑戦

【変革と戦略のマネジメント】



はじめに

部門経営者としての 存在価値が問われている

一時期、課長（中間管理職）不要論がありました。しかし、いまではその声は聞かれません。この不要論の根底にあったのは、組織のフラット化やIT化の進展により、すべての仕事や人は管理できるという考え方でした。事実、多くの組織がそれに従ったのです。しかし、多くの場合、思ったようにはいきませんでした。それは、人が人を管理するには人数の限界があったこと、そして何よりも、人には感情があるため、思いどおりに人を動かせなかったことにあります。

それでは、これまでの課長の管理のすすめ方でよかったかというところ、そうとは言えません。経営からも部下からも大きな不満が表面化しました。特に、職場からあがってきた声は、上司（部長）に言われたとおりにやっているのではなく、課長としての明確な方向性を出して欲しいというものです。つまり、「課」という単位を単なる「部」の小さな単位とみるのではなく、「経営」の単位としてみて欲しいという流れです。部門（課）経営者としての課長の存在価値が問われることになったのです。

このテキストでは、そんな部門経営者としての課長のあり方と、具体的に何をすべきかについて整理しています。課長は戦略的に物事を判断し、課題を創造することが求められます。これは、経営者の視点から方向づけをすることであり、何よりも課題をやり抜くことです。

このテキストの活用により、部門経営者としてのスタンスを確立し、さらに次のステージへの展開を確実に手中に収められることを期待しています。

目次


はじめに	3
------------	---

講義編

I 経営環境の変化と価値創造	6
1 付加価値を生み出すことが経営の不変の目的	6
2 儲けを生み出さない事業は存続できない	10
3 グローバル化する企業経営の変化をとらえる	15
II 企業活動と職場の取り組み	18
1 自社の企業理念と目指すべきビジョンを検証する	18
2 経営方針・経営目標をどう職場に展開するか	23
3 競争が進化（イノベーション）を創る	27
III 職場経営と課題創造力	30
1 職場環境を冷静にとらえ、経営課題を設定する	30
2 職場の現状（ヒト・モノ・カネ）を分析する	34
3 何によって戦うか、戦う場所は、そして戦う方法は	38
IV 経営課題達成と自己の確立	42
1 経営課題を達成するための戦略	42
2 経営課題達成のための目標の絞り方、計画への落とし方	46
3 課長（職場の経営者）としての自己を確立する	50



演習編

* 事例研究	56
1 成長戦略／ドメインの決定とシナリオの展開	56
2 競争戦略／競争優位性の確立と収益力の向上	64
* ワンポイント・セミナー 財務諸表を読むための基礎知識	72
1 企業活動における会計の果たす役割	72
2 損益計算書の構造とその読み方	75
3 貸借対照表の構造とその読み方	77
4 キャッシュ・フロー計算書の構造とその読み方	80
5 経営活動を分析する視点	82



講義編

経営課題を達成し 価値創造に挑戦



経営環境の変化と価値創造

1

付加価値を生み出すことが 経営の不変の目的

経営の目的は何か

付加価値

企業が生き残っていくためには、**付加価値**を生み出すことが絶対条件です。付加価値は、単に利益だけで表せるものではありません。経営活動を通して新しい価値を生み出しているかどうかです。そして、それを提供した結果として、**顧客満足**を実現できているかどうかが問われます。顧客に提供するものの中に、付加価値がなかったり、少なかったりすれば、その事業活動はうまくいくはずがありません。

顧客満足

ゴーイング・
コンサーン

企業は継続し続けること（ゴーイング・コンサーン）が求められます。そのためには、常に新しい事業の創造活動が必要になります。事業は、商品・売り方・システムによって考えることができます。つまり、**事業創造**とは、「商品」、「売り方」、「システム」を総合的に考え出し、創り出すことといえます。付加価値を高めるには、事業の創造が不可欠です。

事業創造

商品 売り方
システム

課長は職場の経営者

職場の経営者

課長の役割は、**職場の経営者**といえます。課長は、マネジメントを通じて付加価値を生み出すことを考え、それを実現しなければなりません。職場の付加価値を高めるには、「**戦略**」「**組織**」「**実行**」（図表 I・1）の視点からそれまでの事業活動を常に見直す必要があります。付加価値を高めるといって、粗利益を高めることを連想します。売上総利益（粗利益）を高めるために、営業活動を積極化し、値上げをしてみたり、仕入れを工夫して値下げで切り抜けてみたり、ということを想定します

戦略 組織 実行

が、これは一面でしかありません。

付加価値は、経営活動において、商品・売り方・システムを工夫していることが顧客に認められることによって、結果として価格に転嫁できるのであると認識しなければなりません。何もせずに、ただ価格を上げるだけの取り組みはすぐに行き詰まってしまう。

当たり前のことですが、付加価値をつけるための第一歩は、新しい商品・サービスの開発です。しかし、

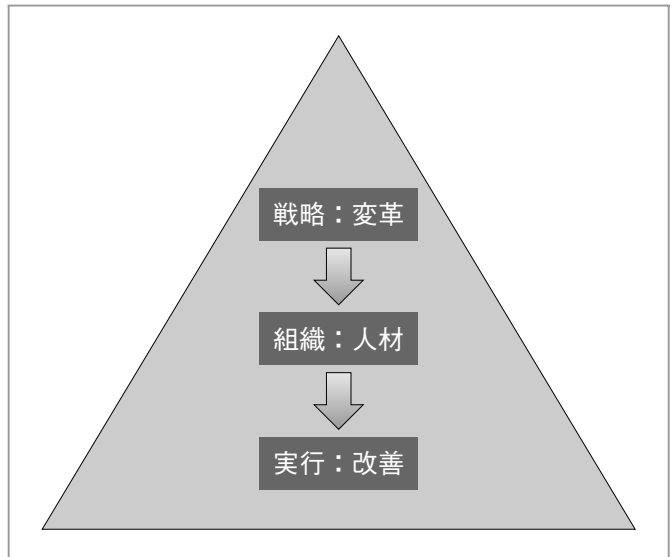
それだけで顧客に付加価値を認めてもらおうとするのは、市場に商品・サービスが満ち溢れている成熟社会では難しいことです。ましてや価格に転嫁することは、一方的にできるものではありません。

ところで、実態を見ると、粗利益が低いことを理由に、単純に値上げし、価格対応で当面切り抜けようとする例がよくみられます。考えなくてはならないのは、このような、その場限りの目先の対応ではなく、長い目で見た職場経営の中で、安定した利益を確保することです。そのためには、**職場の戦略**をつくることが必須の課題になります。職場経営の担い手である課長は、このことを肝に銘じておく必要があります。

戦略的に「一仕事」をすすめる

戦略的にすすめるとはどのようなことでしょうか。簡単に言えば、同時にたくさんのことを行おうとするのではなく、対象を絞り込み、**集中的**に手を打つことです。その絞り込まれたところに、**経営資源**（人・物・金）を集中的に投入します。課長は、職場の戦略を立案し、それを実行することが中心的な役割と言えるでしょう。

もちろん、現場の課長には、短期的な成果が強く求められています。成果への期待が強くなればなるほど、プレッシャーが強くなり、当面の問題の解決に注力しがちになります。しかし、目先の利益だけを追って



●図表 I・1 三位一体の仕事

職場の戦略

集中的
経営資源