

戦略的発想を身につける

インソースマネジメント研究チーム 上林 憲雄

課長と部長の役割の違い

課長クラスの間管理職に従事されている方々からよく質問される点の1つに、課長と部長とでは求められる役割にどういった違いがあるのか、ということがあります。課長と部長とでは、地位の違いに応じて果たすべきリーダーシップも当然に変わってきますが、現在、課長職の方が将来的に会社のトップへとになっていくプロセスとして、課長のうちに身につけておくべき能力はどういったものがあるのでしょうか。

内部マネジメントから戦略へ

官民の違いや組織規模にもよりますが、一般的にいて課長クラスと部長クラスとの間の最も大きな違いは、課長がどちらかという組織内的なマネジメントに携わる比重が大きいのに対し、部長になると対外的な業務に携わる比重がぐっと増し、会社のトップとしての責任が期待されるということです。内的なマネジメントの発想から、全社を見据えた戦略的視点が必要不可欠となってくるわけです。

では、将来的に会社の幹部になることが期待されている課長クラスマネジャーの皆さんは、どうやって「戦略的」なものの考え方を身につければいいのでしょうか。そもそも戦略的な視点とは何で、その根底にあるのはどういった考え方なのでしょうか。

要因の列挙

全社を視野に入れて戦略を練る際に必要となる重要なポイントは、我が社が直面している課題を挙げ、それに影響していると思われるさまざまな要因を列挙してみることです。できれば、以前このメールマガジンでも紹介したような整理法に基づき、要因間の相互の関連性を考えながら列挙ができればベストですが、とりあえずは考えられる諸要因を全てあげてみましょう。

そのうえで、互いに関連する要因や、ある要因が別の要因の結果として出てきているような場合（階層的に整理できそうな場合）がないかをチェックし、整理してみましょう。そうして、ひとまずはいくつかの要因を列挙しているという形式に整えてみて下さい。

優先順位を決める

重要なのは、こうしていくつかの要因に整理ができたあとからです。この中で、どの要因が本質的であり、根底の要因であると考えられるかについて、順序づけをしてみましょう。これは難しい作業のように思われますが、実は、この優先順位を付けるという点こそが、戦略的に物事をとらえる際にキーとなってくる考え方なのです。

優先順位を決めるということは、「あれもこれも」ではなく、取捨選択をする、というこ

とを意味しています。全部重要だけれども、敢えてこの中で順位付けをするなら、どういう順に重要度が定められるかを考えることです。「どれは捨てられるか」を考えることだと言い換えることもできるかも知れません。

経費節減か売上げ増大か？

会社訪問でオフィスや現場にうかがうと、よく壁などに「経費節減，収益拡大，企業成長」のような目標が掲げられている光景を目にします。社員の士気をあげるための、何のことはない標語に過ぎませんので、このようなところに突っ込んでコメントするのも憚られますが、こうした並列的な表記を見ていると、その社が何を戦略的に重点課題として考えているかが若干わかりにくい気がします。

例えば、経費節減を収益拡大は、確かにどちらも会社にとって重要な目標となるべきです。いずれも目標として達成できればベストなのですが、戦略的発想の基本は、いま我が社にとって本当に必要な目標は、経費節減と収益拡大のいずれだろうか、敢えてどちらかを取るとすると、どちらをまず優先すべきなのか、と考えるスタンスこそが重要なのです。

弱みの克服か、強みの追求か

最近よく用いられる戦略ツールに、SWOT 分析という手法があります。我が社の S (strength, 強み), W (weakness, 弱み), O (opportunity, 機会), T (threat, 脅威) を列挙し、社として対応していく指針を分析するためのツールです。ただ、各項を列挙するだけで満足してしまい、例えば「強み」を活かして行動しようとするのか、それよりも「弱み」を克服する方をまず先に考えるべきなのかは、あまり考えられずに用いられているのが実情のようです。

SWOT 分析の結果を真に戦略に活かせるようにするには、こうした優先順位を決めることが重要です。

株式会社インソース <http://www.insource.co.jp/>

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 1-19-1 神田橋パークビル 5 階

TEL : 03-5259-0070 FAX : 03-5259-0075