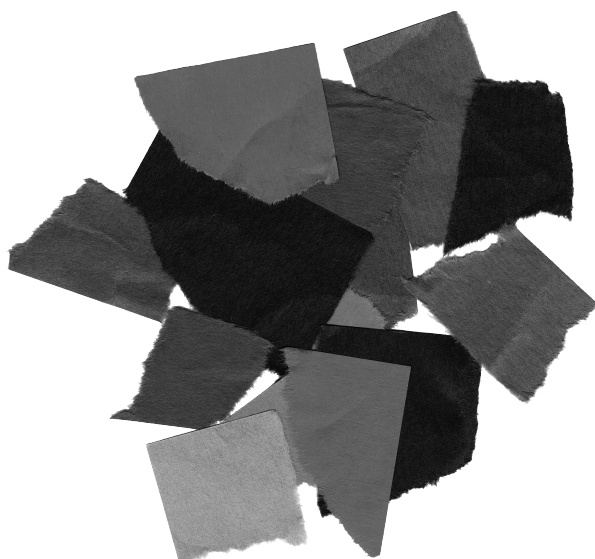


企業を取り巻く 環境の変化と これからの管理者の役割

【基本姿勢】



管理者に求められる強い経営現場の構築力 マネジメントの原理原則を踏まえた大胆な発想を

経営を取り巻く環境が大きく変化しています。これまでのやり方が通用しないばかりか、過去にとらわれていては確実に敗者への道を歩むことになりかねません。従来の考え方にこだわらず、自らが新しい方向性を打ち出し、強い経営現場をつくりあげるマネジメントの“構築力”がいまほど必要なときはありません。変化を先取りし、先見性をもって変化の時代を切り開ける管理者が強く求められています。

プレーヤーとして一流でも、マネジャーとして一流であるとは言えません。最近のように、プレーイング・マネジャーが重視されてくると、マネジメントの原理原則を知らずに管理職の地位に就いているケースもしばしば見られます。そのために、流行のマネジメント手法に振り回されるばかりで、かえって成果をあげることができないというジレンマに陥ってしまうくらいがなきにしもありません。大胆な発想とともに、マネジメントの基本を踏まえた地道な管理行動を確実にすすめていくことが重要になっています。

この単位では、これからのマネジメントに取り組む管理者が、自らの“基本姿勢（スタンス）”をどのように確立していくかをメインのテーマとして学習をすすめます。管理者の役割の認識をもとに、管理者に求められる能力要件を明らかにし、部門経営者としての責任ある行動のとり方についてじっくり研究してください。

先行きが不透明な変化の時代は、一方でチャンスするときでもあります。新たな飛躍への第一歩を踏み出しましょう。

はじめに	3
I. 経営環境の変化への対応と管理者の基本姿勢	5
1. 日本経済と経営環境の変化をどうとらえるか	6
2. 競争に勝ち残るためのパラダイムチェンジ	11
3. 前例が通用しない時代のマネジメントの課題	14
4. 新しい時代のマネジメント手法を知っておく	18
5. 企業におけるマネジメントとは何か	22
6. 管理者の役割とマネジメントの課題	25
●研究課題 I	28
II. 期待される管理者のコンピテンシーのあり方	29
1. 組織変革の中ですすむ人事制度の見直し	30
2. 成果主義, 能力主義と人事管理の変化	33
3. 成果主義人事制度の導入と目標管理	38
4. 成果をあげることが管理者の評価の核心	41
5. コンピテンシーの考え方と管理者としての経営マインド	44
●研究課題 II	48
III. 利益確保は部門経営者としての管理者の責任	49
1. 管理者がまず意識すべき人件費のコントロール	50
2. 利益確保の視点と利益計画の考え方	53
3. 損益分岐点の考え方と採算性の比較計算	56
4. 利益を生み出すための基本的な考え方	60
5. 間接部門における利益管理のすすめ方	63
●研究課題 III	66
IV. 情報 (IT) 化に勝つ管理行動の原則	67
1. 変化する管理者の基本的な役割を確認する	68
2. 原理原則の尊重と科学的アプローチの重要性	71
3. 戦略的思考と論理的思考力の強化を図る	73
4. 情報 (IT) を使いこなすシステム思考力の強化	84
●研究課題 IV	87

I

経営環境の変化への対応と 管理者の基本姿勢

1 - 日本経済と経営環境の変化をどうとらえるか

2 - 競争に勝ち残るためのパラダイムチェンジ

3 - 前例が通用しない時代のマネジメントの課題

4 - 新しい時代のマネジメント手法を知っておく

5 - 企業におけるマネジメントとは何か

6 - 管理者の役割とマネジメントの課題

1

日本経済と経営環境の変化を どうとらえるか

(1) 見直しを迫られる日本型経営

バブル崩壊が引き金となった経済不況は、単なる循環不況ではありません。俗に55年体制と言われる戦後日本の政治・行政・経済・産業・社会・教育等、あらゆる分野での構造改革を迫る不況と言えるでしょう。経営環境の面で言えば、従来は日本型経営の長所とされてきた様々なシステムがここにきて全面的な見直しを迫られているということです。

日本型経営

日本型経営とは、人事面で言えば、年功序列、終身雇用、企業内労働組合を特徴とします。経営全体で眺めれば――

- ①従業員重視（欧米ではむしろ株主重視の経営です）
- ②職能給
- ③含み益経営（近年「時価主義」に変わってきたために、多くの企業が大きな苦しみ直面しています）
- ④株式の持ち合い（これも解消の方向です）
- ⑤間接金融
- ⑥多段階の（複雑な）流通
- ⑦系列取引
- ⑧ボトムアップ型経営（現場重視という長所はありますが、同時に方針・戦略の欠如というデメリットも持ちます）
- ⑨人材育成の重視

等をあげることができます。

(2) 「四化」をめぐる変化

こうした点で全面見直しを迫られていることの理由は、日本経済をめぐる環境変化にあります。現在、日本は主に「**四化**」と呼ばれる大きな変化に直面しています。

四化

その「四化」とは――

- ①少子・高齢化
- ②国際化・グローバル化
- ③成熟化・サービス経済化
- ④情報化・IT化

のことを言います。少し詳しく説明しておきましょう。

③ 少子・高齢化

まず「**少子・高齢化**」です。いま、日本は猛烈な勢いで少子高齢化社会が進展しています。15～64歳の生産年齢人口が1995年をピークに減りはじめています。全人口に占める65歳以上の高齢者の割合は、1977年に8.4%だったのが、2011年には23.3%になっています。こうした生産年齢人口の減少は、長期的には経済活動の減退につながる大きな問題です。年金のあり方、医療のあり方、福利厚生のある方にも大きな影響を与えます。

少子・高齢化

ここしばらく、日本企業を悩ませてきた経済問題に「**中高年の雇用問題**」があります。そして、これは右肩下がりの経済の到来と、団塊世代を中心とした世代に対する固定費としての人件費負担増大によるものでした。近年のような環境下で健全な企業経営を図っていくためには、ことの善し悪しは別として、年功序列、終身雇用、定昇等のしくみは崩壊せざるをえません。

中高年の雇用問題

また、前述したような人口構造の変化の影響は、マーケットおよび文化をも大きく変えようとしています。いままでテレビ、マスコミ等はターゲットを若者中心に置いており、急速な技術革新と新製品の普及を支える先駆けとなったのは若者でした。しかし、これからは中高年中心の市場へとシフトする時代です。たとえば中高年向きの自動車、パソコンなどが開発されるでしょうし、進学塾や大学よりカルチャーセンターや社会人教育のマーケットがさらに拡大していくはずです。