

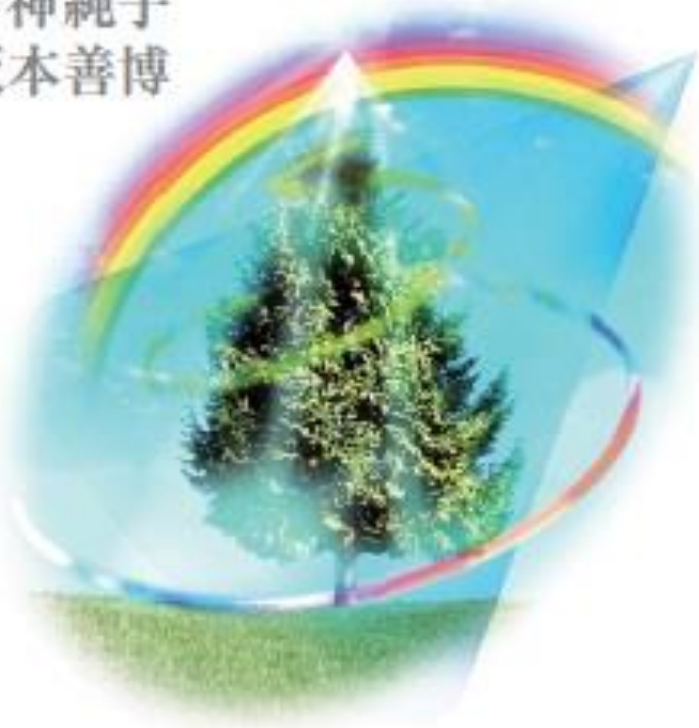
関係者外秘

新発想時代の

# 先進課長

ハンドブック

伊神純子  
坂本善博



〇〇〇〇株式会社

# 先進課長への一言提言

事業には「新」を  
組織には「躍動」を  
活動には「知恵」を

新

市場に驚きを  
市場先取り型「新」を

躍動

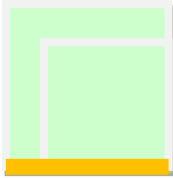
挑戦する組織

知恵

本質考動・価値創造  
徹底・発揮

本書は、市場と組織を満足させる先進課長を創るノウハウを体系的に網羅しています。さー、次のステップにGO！

著者より



## 第2章

# 課長の具体的な役割

課長としての重要実施事項5テーマ

1. 未来志向の発想と選択
2. 「新」を創る
3. 確実な事業計画の達成
4. 躍動する組織
5. 行動する部下

## 2-1 実施事項総論

### 1. 取組み姿勢

課長は、管理職として、担当組織の目標を達成させ、部門に多大に貢献するという責務を持つ。市場がグローバル化し、新たな市場が発生し、新たなニーズも発生している。このような時代では、常に未来志向型の商品・サービスを開発し、市場に驚きを提供することで、さらに市場が拡大できる。組織運営イノベーションや部下に行動力をつけ、事業計画を達成させる。

### 2. 実施テーマ

#### ①未来志向の発想と選択

市場に驚きを提供するためには、次は何かを発見し、実現させることである。新発想の手法と選択を行い、実施すべき方向性を決める。

#### ②「新」を創る

新商品・新サービス・新技術・新事業の新を創る展開手法、組織メンバー全員に「新」発想を入れ、世界初、No. 1に繋げる。

#### ③確実な事業計画の達成

計画しても達成不可能でなく、計画したら是が非でも達成させてしまう執念と実施上の課題を解決する。

#### ④躍動する組織

常に躍動感ある組織にすることで、発想力を高め、イノベーションを起こす。

#### ⑤行動する部下

部下自らが自立的に能力を高めることで、自己実現が可能となる。部下育成を通して、成功するしかけを作る。

## 2-2 テーマ別アプローチ

テーマ

アプローチ

1. 未来志向の発想と  
選択

<方向性を決める>

1. 未来志向の考え方
2. 発想手法
3. 発想から絞り込みへ

2. 「新」を創る

<商品・技術・事業を  
決める>

1. 「新規性」とは何か
2. 市場価値をつける
3. 付加価値をつける
4. 選択基準

3. 確実な事業計画の  
達成

<計画し、自分をふる  
い立たせる>

1. 事業計画立案
2. 計画達成手法
3. 計画実行時の問題解決

4. 躍動する組織

<実現組織をつくる>

1. 躍動組織の編成
2. 高度モチベーション
3. 達成へのイノベーション
4. 達成リーダーシップ

5. 行動する部下

<成功へ誘導する>

1. 部下の自己実現
2. 部下育成手法
3. 組織全体の底上手法

# 未来志向の発想と選択

1. 未来志向の考え方
2. 発想手法
3. 発想から絞り込みへ

方向性を決める

## 1. 未来志向の考え方

### 1) 未来を捉える

「世界の動きが激変」といわれて久しいが、激変とは急激に上下に変化することである。未来とはいつかではなく、激変の時代は、明日からが未来と定義できる。未来という言葉は、何か新しいことが起こるという希望を含んでいる。これから始める希望がある商品・技術を未来と言う切り口で発想する。

### 2) 未来の市場場所

#### ①新興国

国内市場の将来に希望がなく、新興国に希望を持ち始めている企業が増加してきた。新興国(BRICS、ブラジル、ロシア、インド、中国、南アフリカ)のみならず、次の新興国(NEXT11、イラン、インドネシア、エジプト、韓国、トルコ、ナイジェリア、パキスタン、バングラデシュ、フィリピン、ベトナム、メキシコ)も注目される市場になってきている。新興国は、経済成長率が激しく、人々も将来に希望を持ち、消費が積極的になっている。

#### ②新興国の市場変化

新興国は、市場の激変を生んでいる。この場合の激変とは、右肩上りの成長である。今までものがない時代を過ごした人々にとって、欲しいと感じるものには興味を示す。人件費の上昇とともに、手に入るものは購入をする。人件費が毎年上昇し続ける国では、より良いものを購入したいと思う。価格意識が薄れ、高いものでも気に入れば購入する。

### ③日本

日本では、人口減少、少子高齢化により、事業内容によっては市場全体が縮小し、将来に希望が持てないと思う企業もある。が、反対に高齢化市場が一層大きくなり、その成長も見込めると思えば、明るい未来を描くことができる。日本で経験した高齢化商品・サービスは、やがて韓国、中国、アメリカ、ヨーロッパに展開できるからである。

### ④アメリカ・ヨーロッパ

市場規模が大きく、安定した市場であり、ニーズに合った高付加価値の商品・サービスを提供することで、一定の市場が確保できる。

## 3) 自社が展開できる市場場所

### ①時系列に捉える

未来の市場場所をどこにするかによって、実施する商品・技術も違ってくる。自部署の強みが発揮できる市場を時系列に捉えることである。特に、今まで経験が無い市場に参入するには、今年はこの市場を、来年は別の市場をと時系列に参入方法を決定する。

### ②技術変化を捉える

変化を上手く利用すれば、それをチャンスにできる。インターネットの利用が世界中に広まっている。インターネットを上手く活用した世界販売が可能となる。クラウドの発達により、自社でサーバをもつより安価にできる仕組みを利用すれば、低コストで新市場を開拓することができるようになる。

## 2. 発想手法

### 1) 新ビジネス発想手法

市場の成長とともに、提供する商品・技術を開発し、素早く市場に出すためには、提供する商品・技術そのものを考えることが重要となる。現在実施している商品に何を付加すればよいか、いや全く新しい商品にしてしまうのが良いか思考することになる。当然ながら、市場の未来を見ながら、そのためには何をすべきかを創り上げる。新しいビジネスエリアを思考する方法として、三つの輪を提示する。

### ①三つの輪

#### 第一の輪（真ん中ビジネス、一番中心の輪）

これから伸びる領域、又は自部署の現在のビジネスを記載する。

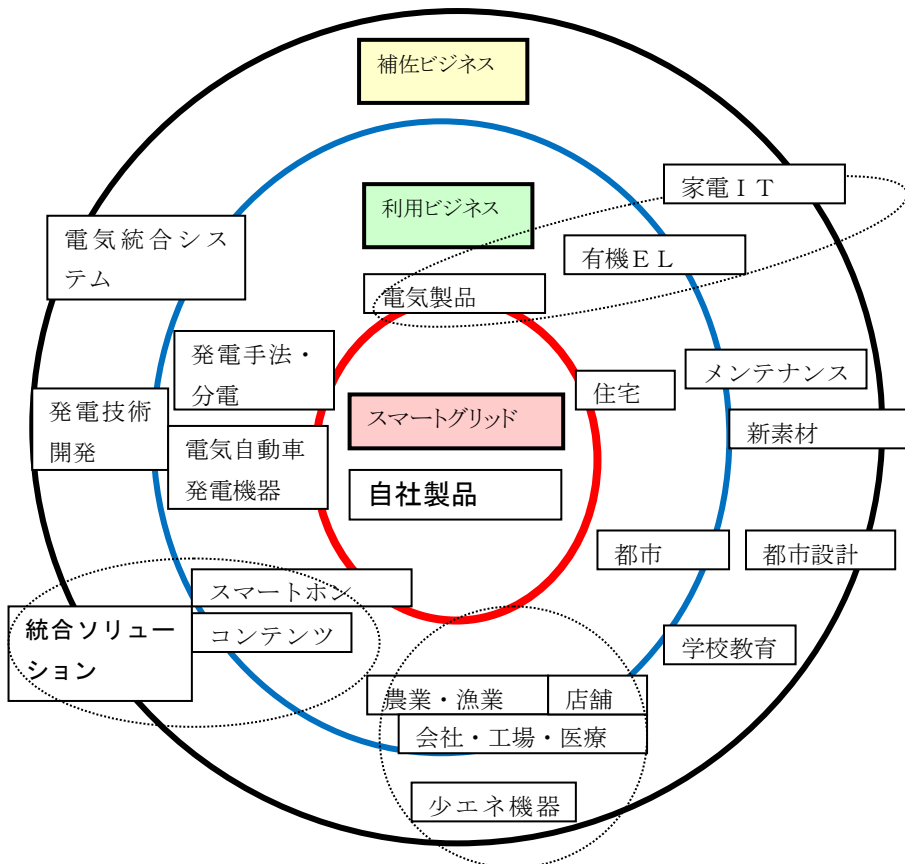
#### 第二の輪（利用ビジネス、二番目の輪）

真ん中ビジネスを利用するビジネス。利用シーン、利用方法、利用エリアを記載する。

#### 第三の輪（補佐ビジネス、一番外の輪）

利用ビジネスを補佐するビジネス。補佐する技術、ツール、サービス、商品を記載する。

【図】三つの輪 例：スマートグリッド



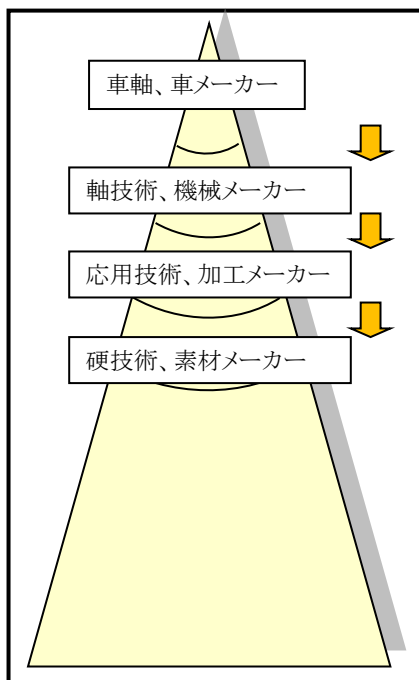


自部署、自部門、自社が実施できる範囲で可能性があるものを組み合わせて○で囲む。関係企業と組むことで可能な場合なども○で囲む。○をつけたビジネスから具体的な新商品・新技術に展開する。

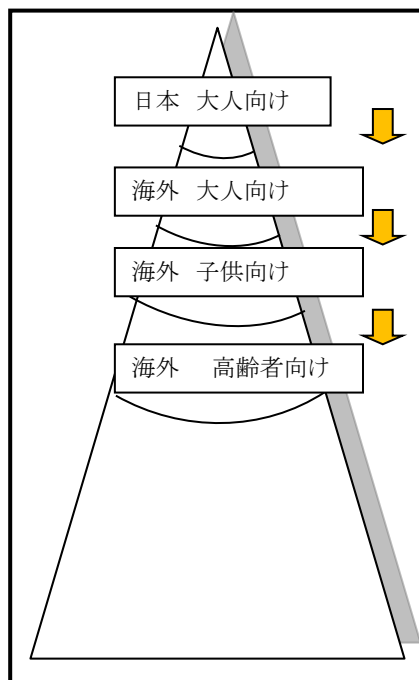
## ②ピラミッド思考

現在のビジネスを新市場や商品・技術展開を思考する時に利用する。

[図]市場展開 異質同国へ



[図]市場展開 疑似質他国へ



## 3. 発想から絞り込みへ

さまざまな思考後、最終的に実施できるビジネススタイルを絞り込む。絞り込む順位は、収益事業になるか、投資が少なくて済むか、実施体制を作ることができるか、同様のビジネスがすでに実施されているか、参入の間隙があるかをもとに順位をつけ選択する。

# 「新」を創る

1. 「新規性」とは何か
2. 市場価値をつける
3. 付加価値をつける
4. 選択基準



商品・技術・事業を  
決める

## 1. 「新規性」とは何か

### 1) 新規性を持たせる

人は常に新しいもの、より便利なこと、より効果が高いものを求める。そのため提供するもの・ことに新規性をつける必要がある。様々な発想から選択した内容に如何に新規性をつけるかが重要なテーマとなる。

「新規性」とは、従来にない新しいもの・こと・方法をいうが、それは特許性があるなしに関わらず、購入者、使用者からみて、従来に無いもので価値が高いと感じるものも新規性と言える。

例えば、固形や粉末を液体にし、機能を強化し、ボトルで販売したものでも利用者側からすれば新規性があると感じる。従来は、注射か飲み薬しかなかった薬をぬる・貼るにすれば、利用面で新規性を感じる。

### 2) 世界初

新規性を感動に誘導するためには、今まで全く世界に無かったもの、世界で初めて実施することで非常にレベルが高いことものを提供することである。世界初を提供するためには、多くの資金、時間を費やして研究する。世界初といってもすぐ真似されるものではなく、相当な期間、世界から注目され続けるものがベストである。ベンチャー精神で、全く新しい発想のもと、新しい発見を行い、世界初を生みだしている。例えば、遺伝子治療、ナノ技術、形状記憶技術がある。

### 3) N o . 1

すでにいろいろな企業が手掛けたことでも、その分野でのN o . 1の地位を作れば、知名度が高まる。N o . 1とは、売上、シェア、知名度、信頼度、技術、生産量、物流量、人数（開発者・技術者・営業者）等得意分野でN o . 1を獲得する。

N o . 1の地位を確保するには、技術、品質、多様性、利便性、低コスト等N o . 1となるキーワードを組み合わせることでN o . 1を作り、その地位を保持する。

### 4) 新規性の打ち出し方

#### ①どこを新規性とするか

自分が選択した商品、技術、サービスを自分目線で新規性と感じても、他人から見れば新規性を感じないこともある。そのため、新規性を発揮する特性を見出すことである。その特性をキーワードにし、キーワードをコンセプトにする。例えば、高機能なのに100円、小型なのに広域照射。

#### ②記憶に残るキーワード

人は多くの情報を聞く、見ることによって脳に刻む。よって、特性を表わすキーワードは、聞いて忘れない、見てもすぐわかるキーワードにする。

## 2. 市場価値をつける

### 1) 購入価値

自分が思考した商品、技術に対して、どんな価値を作ればよいのであろうか。例えその商品に新規性があり、市場を驚かせても、消費者、購入者が実際にお金を出し購入しなければ意味がない。新商品開発をしても、ほんの一握りの購入者のみに支持されるだけでは、ビジネスとしては失敗である。

新商品として、市場に出すためには、一定の市場の大きさがあり、その市場が拡大できる余地のあるものが望ましい。そのためには、「市場の拡大＝お金を出しても欲しい＝より新規性のある」ものを、一定の金

額で提供することになる。

## 2) 利用価値

購入者イコール利用者とは限らない。特に、企業向けに販売する場合、購入担当者と実際にそれを利用する人では、その商品に持つ期待値が違う。例えば、多様なデータが様々な角度から取ることができ、経営トップから新入社員まで十分活用できる高額なシステムを導入しても、利用者が本当に欲しい情報を手にするまでに手間がかかるとか、ほとんど利用しないソフトが数十パーセントも占めるという場合である。

利用者側からの利用価値を調査し、利用価値を高めることも重要である。

## 3. 付加価値をつける

### 1) 技術価値

従来持っているノウハウに新たな技術を追加することで、さらに進化したものが生まれる。この進化部分は付加価値として、自部署や関連部署に大切に保持する。

### 2) 思考価値

新しい技術やサービスを思考することによって、さまざまな知恵が出てくる。この知恵を価値として評価することでさらに新しい知恵が生まれる。知恵から「新」を作ることができる。組織に思考価値を導入し、知恵を整理し、その知恵が何に利用できるかを検討する。

### 3) 実行価値

「こうすべきだ」でなく、「これをやります」という実行することに大きな価値がある。頭で考えてばかりでは先に進まない。失敗を恐れ、評価が下がるのを恐れていると、「新」は実行できない。

### 4) 挑戦価値

「同じこと・場所でのくり返し」でなく、「新しいこと・場所に挑戦

する」ことに大きな価値がある。何にどのように挑戦したか、どんな結果を出したか、挑戦したことによって得られた価値を明確にする。

## 4. 選択基準

さまざま知恵から実施すべき事項が多数出てきた場合、何をすべきか選択しなければならない。選択したことに対しては集中して取り組む。

### 1) 選択基準

「新」を実施する上で選択の基準をあらかじめ決定しておく。基準項目は、新規性度、市場のびっくり度、市場の大きさ、実現性、市場成長性、人の成長性、収益性等である。一覧にして、組織メンバーにも分かりやすく表示し、採点する。採点は、点数で行うのか○△×という単純方法にするかは独自で決める。

[表] 「新」事業の選択基準

選択基準項目	内容	採点 ○△×
1. 新規性度	全くの新規か、転換なのか	○
2. 市場びっくり度	世界初でしかも市場を驚かすものか	△
3. 市場の大きさ	一定の市場があるか	○
4. 市場成長性	市場が海外含め成長性あるか	○
5. 実現性	自部署・関連部署含め実現できるか	○
6. 人の成長性	この事業で部下が成長できるか	△
7. 収益性	一定以上の収益が見込まれるか	○

### 2) 選択公表

選択した「新」事業を組織メンバー及び関連部署に公表する。公表することで、さらなる組織メンバーへの「新」を創造させる。組織に創造する意識が高まり、新しい知恵につながる。

## 第3章

# 課長のスキル

課長に必要な 23 のスキル

成長戦略	計画	組織	思考・行動
1.ビジョン力 2.戦略展開力 3.変化対応力 4.新事業開拓力 5.革新力 6.発想力	7.計画立案力 8.計画達成力 9.投資力 10.財務分析力	11.組織力 12.課題対応力 13.問題解決力	14.決断力 15.挑戦力 16.プレゼン力 17.統率力 18.スピード力
<b>部下</b>			
19.リーダーシップ 20.公正性 21.コーチ力 22.指導力 23.育成力			

## スキルと重要実施項目の関連性（参考）

実施項目 スキル	1. 未来志向の発想と選択	2. 「新を創る	3. 確実な事業計画の達成	4. 躍動する組織	5. 行動する部下
1. ビジョン力	○	○		○	
2. 戦略展開力	○	○			
3. 変化対応力	○	○		○	○
4. 新事業開拓	○	○	○		
5. 革新力		○		○	○
6. 発想力	○	○			○
7. 計画立案力			○		
8. 計画達成力				○	○
9. 投資力		○	○		○
10. 財務分析力		○	○		
11. 組織力			○	○	
12. 課題対応力			○		○
13. 問題解決力			○	○	
14. 決断力	○	○			
15. 挑戦力	○	○			
16. プレゼン力		○		○	
17. 統率力				○	○
18. スピード力				○	○
19. リーダーシップ				○	○
20. 公正性				○	○
21. コーチ力				○	○
22. 指導力				○	○
23. 育成力					○

# 1.

# ビジョン力

1.ビジョン立案の基礎

2.自部署のビジョン立案

3.ビジョンを組織に

4.ビジョン実現へ

## ビジョン力とは

ビジョンとは、今後の目指す方向を示したものである。ビジョン力とは、自部署のビジョンを立案し、実行する力をいう。例えば、ビジョンとして、事故ゼロの車を作る、医療機器分野では世界No. 1の技術を確立するというようなことである。自部署のビジョンは、会社全体のビジョン、部門のビジョンに合致したものでなくてはならない。

## ビジョン立案の基礎

ビジョンを立案する場合、押さえるべき点がある。

### 1. 思考

- ・会社のビジョン、部門のビジョンを十分理解する。会社はどこに向かおうとしているのか、部門はその中の何を担うのか。
- ・自部署の存在意義、期待値は何であるか
- ・自部署の総合力はどれ程高いのか
- ・自分達の思いは何か
- ・わくわくするほど挑戦する方向性は何か

### 2. 時間

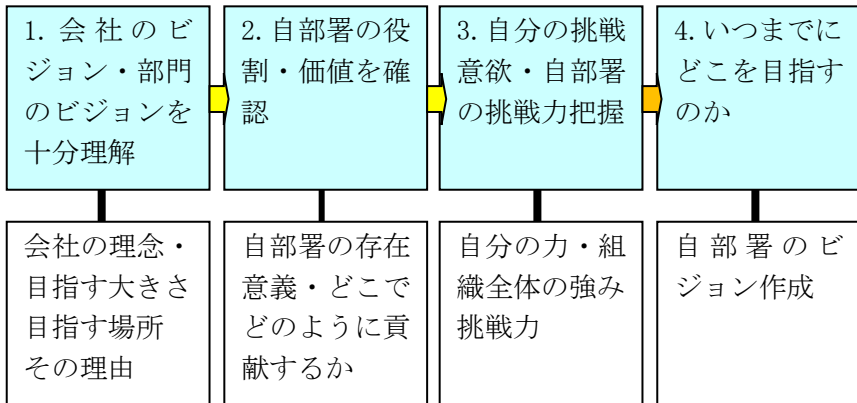
自部署（課・グループ）のビジョンの時間軸は、内容によるが、一般



的には短期（1～2年）もしくは、数年以内に設定する。

## 自部署のビジョン立案

### 1. 自部署のビジョン立案フロー



例 会社ビジョン 「3年後 和食で世界No. 1」  
寿司部門ビジョン 「寿司を世界中に展開する」  
(寿司なら〇〇と言われるようにする)  
自部署ビジョン 「寿司ネタの開発力でNo. 1」  
(世界中の食材を寿司ネタに)

### 2. わくわくを入れる

ビジョンには、どこを目指すかを決定するが、それは挑戦的であり、わくわく感のあるものにする则自分も組織も挑戦意欲が高まる。他社と変わらないビジョンを掲げても、人は動かない。

### 3. 目標との連動

目標とは目指すゴールをいう。売上、利益、シェア、数量、比率、レベルという指標を設定し、何をどこまで実施すべきかその内容を具体的にす。目標は、目標内容ごとに期限を設け、実施できたかどうかをチェックする。

ビジョンができたなら、具体的な目標に落とし込むことで、ビジョンを達成することができる。

# ビジョンを組織に

ビジョンが立案できたら、次は組織メンバー全員を動かすことである。

## 1. ビジョンを組織に浸透させる

ビジョンは、短文化し、全員の前で発表する。発表する時は、具体的な内容に落とし込み、聴く人に分かりやすくする。発表した内容を全員（社員・パート・アルバイト）が、十分理解したことを確かめることも重要である。一度で理解できない場合は、何度も繰り返し話すことである。最終的には、全員が理解したどうかを確認するため面談を実施する。

十数回繰り返した事例がある。

## 2. 行動を変えさせる

大きなビジョンは人をより挑戦的にさせる。反面、「そんなことできません」という消極的なメンバーも現れる。挑戦的な人には、より高い目標を設定し、困難に果敢に挑戦させる。消極的なメンバーには、仕事達成への喜びを創り上げることである。繰り返しの作業では、自分は伸びない。人は、誰でもより成長したいと思っている。そのため、成長が実感できる業務を担当させる。

## 3. 考え、悩み、発見により、より新しい手法を編み出す

順調にいく仕事は少ない。様々な困難を乗り越えて、確実に一歩一歩達成するのである。このため、ビジョン実現へは、考えることが多い。考え、悩みの中から新しい発見が生まれる。新しい発見は、新しいやり方をも編み出す。考え、発見する組織にする。

## 4. 組織に躍動感を

組織に躍動感が無ければ、ビジョン達成は困難である。躍動感は、考えることと考えたことを実行する組織によって生まれる。100%考えるのでなくても50%でも考えがまとまったら、行動に移る。行動することでまた新しい考えが生まれる。

# ビジョン実現へ

## 1. 実現への思い

何事も実現するという強い意志があれば、実現できるものである。常に自分自身が実現に向かって一生懸命であることを自分にも周囲にも分かるようにする。

実現への思いを身近な手帳に書き込み、持ち歩くことである。実現できたこと、実現できていないことを書き込む。常に見ることで、より一層モチベーションを上げることができる。

## 2. 実現出来た部分を高く評価

人は進歩すればより一層やる気に繋がる。まず出来た部分を公表し、出来た部分を高く評価することである。公表する時は、全メンバーを集めることである。できていない部分があっても、出来た部分を強調することで、まだ出来ていないメンバーの達成への意欲を高める。この場合、どのようにして上手く出来たか、どの部分がもっとも優れているかを明確にする。人は、褒められれば新たな自信につながり、挑戦する。

## 3. 問題解決力を高める

問題にぶち当たってなかなか進まない場合、どう解決すればよいかさまたまな点から苦慮するのではなく、一旦最初に戻ってみることである。

最初から辿っていき、どの部分からおかしくなってきたのかを見つける。問題が発生したら、部分をほじくるのではなく、大局的な視点から問題発生箇所を見つけ、解決に誘導する。

## 4. 発表大会で実現意欲を向上させる

定期的の実績を発表させることで、より一層実現意欲を高めることができる。「定期的に行う」意味は、発表大会までに何を必須でやらなければいけないかを明確にすることができるからである。発表大会では、やらなければならないことが十分できている、しかも革新的な発見があることを重視し、優秀なチームには表彰する。

## 3.

# 変化対応力

1. 変化情報

2. 予測能力をつける

3. 変化を事業に生かす

4. 変化に強い組織にする

## 変化対応力とは

市場変化に上手く対応できない事業は衰退してゆく。自部署が今行っている商品が市場変化を捉えきれなくて、売上の減少を招いている場合、変化対応力ができていないということになる。

変化対応力とは、常に市場を意識して、先手で対応し、顧客を固定化、増大する力である。

## 変化情報

変化情報を捉え、経営に生かすためには、変化情報をどのようにして取ればよいのであろうか。

顧客の動き、仕入先の動きと言うような直接情報や、自部署に直接関係が無いが、自社には影響が及ぶ経済情報、外国為替情報、諸外国情報を常にマークし、自分なりにまとめる。

変化情報をIT化して、社内部に集約し、いつでも必要な時に必要な場所で見ることができるようにする。

競合先の国際化が進み、競合内容も複雑かつ高度化しているため、競合先の情報をしっかり捉える。

# 予測能力をつける

変化情報から、次には何が起こるか予測する必要がある。自部署の次の商品は何をしかけるべきか、戦略も加味しながら予測しなければならない。

## 1. 変化を読む

「新発見された」「新しい方式に変わった」「日本ではまだだが海外ではすでに始まっている」「どこかが新分野に参入した」「大型M&Aが多くなっている」というような変化を捉える視点を見つけ、変化を読み取る。変化を読む場合、一定範囲の偏った変化でなく、幅広い視点から変化を捉える。

## 2. 変化の大きさ・速さを読む

その変化がどれ程の大きさなのか、どこまで影響を与えるのかを思考する。自社に関係するのか自社の顧客に関係するのかを分類する。さらに、その変化の速さを読み解く。ゆっくり進むのか、かなりのスピードなのかを時系列に捉える。

## 3. 予測を発表する

予測した情報を上司、関係部門に発表の機会を作り、定期的・非定期的に発表する。

自分の予測情報と他の人の予測情報を比較しながら、より精度を高くする。部下の予測情報を積極的に聴き、情報の取り方、分析の仕方、予測精度含め組織メンバーの能力向上を行う。

# 変化を事業に生かす

## 1. 商品開発に生かす

### 1) 市場傾向

小型化、モバイル化、システム化、ネットワーク化、軽量化等人の行動に伴う変化を自部署の商品開発にいち早く取り入れる。

### 2) 市場特性

アジア、インド含む新興国の市場特性を所得とともに時系列化すると次は何が求められるかを知ることができる。時間差を考慮しても、次に求められることが予測できる。その国の経済変化、政治変化を基に、自部署の商品の形、大きさ、価格、利用シーンを考慮した商品開発を行い成長市場に参入する。

## 2. 事業運営に生かす

### 1) 業務に生かす

技術の進歩は自部署のサービスに応用できる範囲が拡大する。技術変化やそれを利用するサービス市場が多くなれば、自部署の業務を効率化、コストダウン化が可能となる。自社で実施するよりも格段と低価格でしかも安定的なサービスを受けることができる業務については外部を積極的に活用し、利益拡大をもたらす。

### 2) 事業拡大に生かす

技術変化により、今の業務をさらに追加し拡大することも可能となる。今まで事業範囲が一定の地点のみの場合でも、ネットワークの新技术を利用することで、多地点(世界)でのビジネスが可能となることもある。ロボット化により、ごく小人数で24時間稼働が可能となる。

# 変化に強い組織にする

## 1. 組織メンバーを変化に敏感にさせる

### 1) 顧客・仕入先からの情報収集

組織メンバーには、日常の取引先から変化を読みとることを訓練する。顧客からは、ニーズの変化、顧客の事業の変化、価格変化を収集する。仕入先は、より多くの情報を持っていることを知る。今何が注目されているか、何の売上が多いか、販売先のニーズは何か、仕入先自体が何を目指しているのか等ヒアリングにより変化情報を収集する。

### 2) 他部門・関連会社からの情報収集

自部門以外の他部門や子会社・関連会社・外注先からも変化を読み解く情報を収集できる。

### 3) その他情報収集

新聞・テレビ・インターネット他様々な情報収集手段が多い。自部署に関連する情報を収集させ、その変化を自部署内で共有できるようにする。

## 2. 変化に対応できる組織にする

自部署に新しい取り組み（設備・機器・システム）を導入したら、組織メンバーに即座に対応できる力をつけることである。対応が遅れば遅れるほど、その分がロスになり、また、顧客から見放されてしまうことになる。

課長は、変化に対応できる組織にするため、その変化がもたらす影響の大きさ（＋）を組織メンバーに十分理解できるように教育する。変化に対応するのみでなく、変化を上手く捉えより新しい手法を考えさせ、行動に移させるためのリーダーシップを発揮しなければならない。