

宇都宮大学工学部3年次 経営工学序論講義資料

2008年10月14日(火)

16:10 ~ 17:50

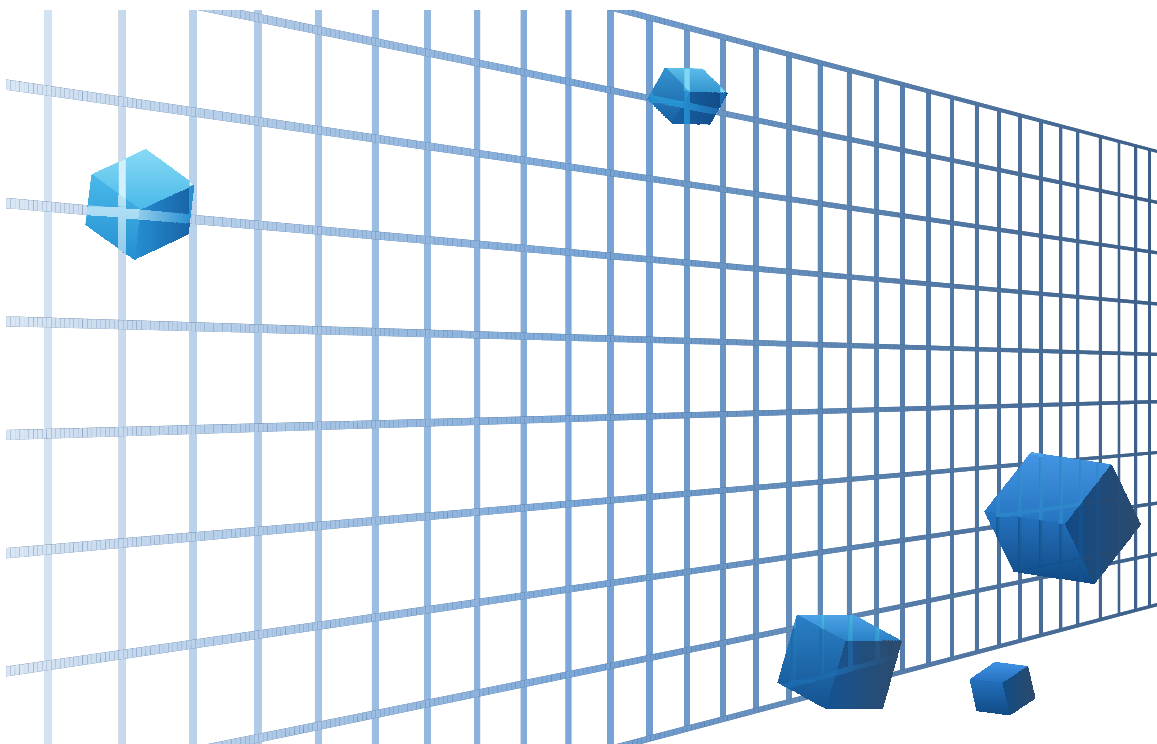
宇都宮大学工学部

321 番教室

株式会社 開倫塾

塾長 林 明夫

(宇都宮大学大学院工学研究科客員教授)



はじめに - 質問に答えて -

1. 経営幹部のリーダーシップとは

(1) 経営幹部のリーダーシップとは

企業・組織の構成員である社員を、単なる企業・組織の契約上の従業員から、目的意識・使命感にあふれた企業・組織の積極的な仲間に変えていくこと。

リーダーには、「変革に向けた戦略そのものを提示すること」と同時に、「戦略を推進するためのダイナミックなプロセスと結果も視野に入れ構想すること」が求められる。

現代は「知識基盤社会(Knowledge Based Society、ナレッジ・ベイスト・ソーサイアティ)」。知識基盤社会におけるリーダーに求められるのは、「知識創造の場」づくり。その実現のためには、リーダーは断定的であってはならない、高圧的であってはならない。相互の「学習」と「共感」のプロセスをつくり上げることで、「組織のパフォーマンス(Performance、業績)」を高めなければならない。そのために最も必要なことは、「対話」を十分に行うこと。

そこで、リーダーは、「よい語り部」であると同時に「よい聴き手」、更には、「よい対話者」であることが求められる。

(ア)基本理念や企業が目指す姿、自分の思いや考えを、社員にわかりやすく、丁寧に、熱く何回も何回も語ること、語り続けること。経営とは、使命感に基づいた執念、ねばり強さ。

(イ)メンバーの思いや考えも、身を乗り出して相手の身になって熱心に聴くこと、聴き続けること。聴いてメンバーの思いを「理解」するよう努めること。

(ウ)価値観や経営情報を共有化するための「対話」を心掛けること。

(2) リーダーシップ発揮のために

企業が大切にしている価値(理想的な姿)を、具体的な行動に結びつけられるような形で表現すること。表現したものを十分活用して、全メンバーへの浸透をはかること。

<例> (ア)「経営理念」

(イ)「経営ビジョン」

(ウ)「ミッション(mission、社会的使命)」

* 社会における目的や企業の役割・存在意義・企業行動の価値観を、基本的なコミットメント(commitment、約束事)として示したもので表現する。

価値を共有するために、企業内・企業外の関係者とコミュニケーションをはかること。

<関係者>とは、「ステーク・ホルダー」とも言う。

<例> (ア)顧客

(イ)社会(派遣、パート、アルバイトなど含む)

(ウ)地域社会

(エ)株主、業界団体

(オ)ビジネスパートナー

* 「利害関係者」を含む広い概念で取り扱う。

経営幹部は、組織が大切にしている価値実現に向けた「改善」や「革新」のために体制・制度(しくみ)づくりを行う。

* 「改善」や「革新」は、企業・組織が目指す「理想的な姿(ミッション・社会的使命)」実現に向け、競争認識や変革認識に応じて実行される必要がある。変えること自体を目的とした活動ではない。

経営幹部は、社員全員が誇りと意欲をもって取り組めるような自由闊達(かっかつ)な企業・組織風土・企業文化(Corporate Culture、コーポレート・カルチャー)の醸成、および意思決定の透明性(transparency、トランスパレンシー)確保と合意形成のために具体的な活動を使命とする。

経営幹部は、企業・組織の目標や戦略課題の達成度、財務上の結果を確認する「全社レビュー」を確実に行う。

(ア)「全社レビュー」とは、日々行われる重要な活動によって経営ビジョンで掲げた目標が確実に達成できる状況であることを、リーダーが全社あるいは事業全体の視点で、定期的あるいは適時に行う評価をいう。

(イ)財務的業績(受注、売上、損益等)を絶えず確認し、先手先手を打ち続けること。数値をよい方向に動かすこと。数値をよい方向に動かすことをもってリーダーの喜びとする。

(ウ)組織変革の方向性や継続的改善の方向性、そのために行われる活動の有効性を検証し、新たな変革の方向性と実行の方法を見出すこと。

「目標」設定の方法

(ア)内部目標だけではなく、競合する企業・組織やベストな活動を実施し高い成果を上げている企業・組織の成果にも着目すること。

<そのために必要なこと>

() 「競合比較」

() 「ベストプラクティスのベンチマーキング」(社内、同業他社、異業種)

(イ)それらを上回る目標を設定すること。

* 目標設定が甘いと、「じり貧」(前年度同時期対比受注減、売上減、損益減)になってしまふことが多い。企業は原則倒産。昨日のように今日があり、今日のように明日があると考え、急速に変化する時代への対応を怠ると、明後日はないのが企業。

短期、中期、長期の経営課題の明確化、目標設定、課題解決のための取り組み、進捗状況の絶えざる確認と見直しによる「経営理念の実現」が、リーダーの役割。

2. 企業の社会的責任とは

(1) 企業の社会的責任(CSR: Corporal Social Responsibility、コーポレイ・リーシャル・リスポンシビリティ)とは

企業は良識ある社会の一員、つまり企業市民(Corporate Citizenship)として、社会に貢献し、社会価値(社会が大切にしている価値)と調和することが重要。

社会との調和のためには、まずは事業を通じた利益を納税という形で社会に還元することが重要。

次に、社会が大切にしている価値を企業に取り込む環境をつくり、企業活動との間で不調和が生じないようにする対策が必要。これを「社会要請への対応」という。

更には、企業活動を行う社会(地球、世界、日本、都道府県、市町村)に対して社会が抱えるさまざまな問題や課題解決のための積極的な支援や発展のための協力も求められる。これを「企業の社会貢献活動の推進」という。

(2) 「社会要請への対応」とは

企業として社会の中に存在する基本的要件。

<例>(ア)コンプライアンス(compliance)

* 企業活動すべての範囲に関係する条約や法律、規制(業界団体の自由規制も含む)、契約など自らが責任をもって守らなければならないあらゆることで、必ず遵守(じゅんしゅ、「順守」と書くこともある)すべき事項を意味する。

(イ)倫理的行動規範への徹底で「倫理的行動」

(ウ)環境への影響に配慮して「環境・エネルギー問題への取り組み」

(エ)労働法規対応で「労働問題」に対応

(オ)消費者への安全・安心を保障する活動で、「消費者保護」と「公正取引」の推進

(カ)IR(Investors Relations、インベスターズ・リレーションズ)投資家への広報活動。企業活動を含む経営情報の積極的開示

「社会要請への対応」を高める方法とは

(ア)「社会からの要請」を理解し、企業として対応すべき社会要請の範囲を決定する。

() そのために、経営幹部は積極的に社会と交流。社会が何を望み、何を期待しているかを察知する。

() 次に、企業が社会で果たすべき役割を明確にする。

() その上で、活動内容を決定する。

() 経営幹部は、強力なリーダーシップを発揮する。

() 社員一人ひとりが社会的要請に対して自覚をもつために、社外講師を招いた研修、ベストプラクティスのベンチマーキング(視察)などを行うと同時に、正確な経営情報を開示し、「経営の透明性」を確保する。

() 密室から生まれる可能性が高い「反社会的行為の防止」と、社員の倫理観や「環境変化への感受性」を高める。

() 「内部通報制度」を機能させることも大切。内部告発者(whistle blower、ホイッスル・ブロー、不正を通報する者)を不利益に扱わないこと。

* 原論は自由。(但し、表現は丁寧にわかりやすく)「問題点を先送りにしない」「耳に痛いことを言う人は尊い」企業風土(Corporate Culture、コーポレート・カルチャー)づくりを

(イ)ガバナンスの強化

* 「委員会設置会社」とし、取締役は、社内からの取締役の他に「社外取締役(independent director、インディペンデント・ディレクター)」を命令する。

(3)企業の社会貢献活動とは

「企業の社会貢献活動」とは

(ア)地域社会に対する貢献活動

(イ)メセナ(mecenat、文化の擁護、企業による文化活動への後援)

(ウ)フィランソロピー(Philanthropy、慈善事業、慈善活動、博愛行為)

(エ)企業組織が属する業界の健全な発展に役立つことを目的とした活動

目的

企業や組織が、良識ある社会の一員(企業市民 Corporate Citizenship、コーポレート・シチズンシップ)として尊敬されることを目的とする。

企業の社会貢献活動を推進するために

(ア)社会や地域からのニーズを理解し、企業の社会貢献活動として取り組むべき範囲を決定。

(イ)社会全般、地域社会、あるいは業界へどのような社会貢献活動を行うかを決定。

(ウ)社員一人ひとりが自らの社会貢献意識を高め、自主的に社会貢献活動をすることを支援するために、企業や組織は積極的な活動を行うべき。

(エ)企業の社会貢献活動に関する達成目標を設定し、進捗状況を把握、修正、実行し続ける。

(オ)自社の企業としての社会貢献活動に関する改善、革新を進めるために、課題を整理、解決すること。

3. 顧客・市場の理解と対応とは

(1) 「顧客・市場の理解と対応」とは

「顧客本位」の「経営(営みを経て目的を達すること)」を行うために、顧客・市場を深く理解し、その深い理解に基づいて顧客との継続的な信頼関係を築いていくための一連の活動を言う。

企業としての組織活動の一つ一つが顧客からの満足を得ているかという確認を行う「顧客満足」を把握する取り組みも、この一連の活動の一つ。

(2) 「顧客本位」とは

企業・組織の目的は、顧客価値の創造。

(ア)何を大切にするか価値の基準を、受注額や売上利益だけではなく、顧客からの評価にも置く。

(イ)顧客の価値評価こそが、すべてに優先する基準。

(ウ)最終的にすべてのことは、顧客へ価値を創造、提供することができるかという観点で評価される。

(エ)売上や利益は、顧客への価値提供の結果として得られると考える。

* 企業として売上・利益は当然大切であるが、このように突き詰めて考えることも大事。

(3) 顧客からみた「クオリティ」とは

「クオリティ」とは「本質」「性質」を意味する。従って、どのくらい「目的」に合致しているかという面から評価される。この「目的」とは、「顧客」が「製品」や「サービス」を「購入」、「使用」する際の「目的」のこと。つまり、「クオリティ」とは「顧客が評価」するもの、「顧客が期待する価値」のことをいう。

顧客が評価する「クオリティ」、「顧客が期待する価値」の内容

<例> (ア)製品、サービス

(イ)広告・宣伝、販売方法

(ウ)ロジスティクス

(エ)アフターサービス

(オ)問題解決

(カ)提案力

<参考>マーケティングの4Pとその顧客にとっての意味

| | マーケティングの4P | 4Pの顧客にとっての意味 |
|--|--------------------|--------------------------|
| | Product (製品・サービス) | 問題解決 (Customer Solution) |
| | Price (価格) | 負担、コスト (Customer Cost) |
| | Place (流通・場所) | 利便性 (Convenience) |
| | Promotion(プロモーション) | コミュニケーション(Communication) |

「顧客が期待する価値」はさまざま。多種多様。企業は、そのさまざまな「顧客が期待する価値」のどの領域を選択し、応えていくかを明確にする必要がある。

「顧客が評価」するもの、「顧客が期待する価値」を選択し、それに的確に応えていく「クオリティ」を「戦略的クオリティ」と呼ぶ。企業が追求すべきは、この「戦略的クオリティ」。

(4) 顧客・市場の理解のすすめ方

顧客・市場を選定

(ア) 「あなたのお客様は一体誰ですか」という問いかけに明確に答えること。

(イ) 「顧客」を絞り込むこと。

(ウ) 「市場」を絞り込むこと。

* 「価格」、「用途」を絞り込むこと。

顧客・市場の情報や組織内外の知識や情報から、「既存顧客」、「既存市場」の現在、および将来にわたる「ニーズ」を「理解」。

(ア) 「既存顧客」とは、「現在取引のある顧客」。

(イ) 「既存市場」とは、「現在提供している製品、サービスが流通している市場」。

顧客・市場の情報や組織内外の知識や情報から、「潜在顧客」、「潜在市場」の「ニーズ」を「理解」。

(ア) 「潜在顧客」とは、「現在取引のない顧客で、将来取引先になると考えられる顧客」。

(イ) 「潜在市場」とは、「新たに対象にしようと考えている市場」。

* 「潜在顧客」は、「潜在市場」にだけでなく、「既存市場」にも存在する。競合他社の顧客は「潜在顧客」。

(5) 「顧客からの意見や苦情への対応」のすすめ方

「顧客からの意見や苦情」とは

<例> (ア) 意見

(イ) 要望

(ウ) 質問

(エ) 問い合わせ

(オ) 苦情・クレーム

* 製品、サービスに関するものだけでなく、事業運営に関係するすべてを対象とする。

「顧客からの意見やクレームへの対応」の目的

顧客との継続的な信頼関係の構築・強化のため

* 「あの企業は信頼できる」と顧客から信頼を得ることが、「ブランド」力強化につながる。なぜ顧客が特定の企業から製品やサービスを購入するかといえば、その企業を信頼しているから。企業にブランド力があるから。

顧客との接点において、顧客が積極的に意見や苦情を述べやすくする状況を第一線社員を中心につくり出し、顧客が満足し、納得する対応をする。

(ア)第一線社員は、顧客と接する場面で、機転を利かせてその場にふさわしい状況をつくり出すことができる能力を身に付けること。第一線社員に権限委譲がなされていること。

* 臨機応変の対応を可能にする企業風土、企業文化(Corporate Culture)づくりが肝要。empowerment(エンパワメント、「能力強化」と「権限委譲」の2つの意味がある)。

(イ)そこで集めた情報を、企業としての「知識レベル」に高め、「戦略の策定」や「価値創造のプロセス」などに関連するさまざまな「プロセス」で活かすこと。

(ウ)顧客から寄せられた意見や苦情等から、意見や苦情等の原因を追求し、企業が提供する製品やサービスおよびその他の経営課題を解決すること。

(エ)意見や苦情等に対する「顧客対応基準」を設定し、徹底を図る。

() 「顧客対応基準」とは

・さまざまな顧客との信頼関係を構築するための活動を、効果的・効率的に行うために設定されたルールや基準をいう。

() 苦情に対する緊急度や対応部門の広がりに応じた管理体制も含む。

(オ)意見や苦情等への解決等、「顧客への回答方法」を整備する。

() 意見や苦情を寄せた特定の顧客への回答。

() 製品や商品の不具合など、すべての顧客へ周知するための web 情報、広報活動(マスコミ発表や広告など)。

(6) 「顧客満足の明確化」のすすめ方

顧客に提供するすべての価値・サービスや組織活動などが、本当に顧客の「ニーズ」に応えられているのかを確認する方法を工夫することが大事。

(ア) 「ニーズ」に応えられているかどうかは、「顧客満足」、「顧客不満足」としてあらわれる。

(イ) 企業が自ら行った活動や提供する価値が、自己満足ではなく、真の「顧客満足」に繋がっているかどうかについて、「顧客からの観点」で明確に捉えること。

「顧客満足」とは

(ア) 顧客に期待以上の価値が提供されたときの顧客の心理的状況

(イ) 再購入や紹介・推薦に影響を与える原因となる

「顧客不満足」とは

(ア) 顧客に期待より低い価値しか提供されなかったときの顧客の心理的状況

(イ) 二度と買うものかと自分で思い、あれば買わないほうがよいと他に言われる原因となる

自社独自の顧客満足度水準を設定するに際しては、業界内における顧客満足度水準を調査し、それを少しでも上回る達成目標を設定することが求められる。

4 . 戦略の策定(戦略的意思決定)

(1)ことばの定義 - 「戦略」、「経営戦略」、「戦術」とは -

「戦略(strategy、ストラテジー)」とは

(ア)10年以上変更してはならない政策のこと。

(イ)例えば「資金・資産政策」「人材・教育政策」のこと。

「経営戦略(corporate strategy、コーポレート・ストラテジー)」とは

(ア)時流に乗る作戦。5～15年ごとにガラリと内容を変えていく政策のこと。

(イ)単なる基本方針や長期計画のことではない。回りの環境がどんどん変化していくので、それにつれて企業の基本方針もどんどん変えていくことをいう。

(ウ)一般に、企業(とりわけ小売業やサービス産業の企業)があげている売上高の大部分は、経営戦略によって得られるもので、企業独自の技術や努力の効果は一部分にすぎないとされている。

(エ)従って、時流に逆行するような、あるいは時流に関係ないような方針や手段は、いくら努力しても効果が出ないことになる。

「戦術(tactics、タクティクス)」とは

(ア)ビジネスを展開するための細かい技術。

(イ)戦術は、月ごとに向上していくべきである。

(2)「戦略」「経営戦略」「戦術」の策定には、各々担当者(担当チーム)が存在。企業が目指す「理想的」な姿、「経営理念」「企業の社会的使命(mission、ミッション)」「存在意義」を実現するために、各々に応じた意思決定を行う。(以下、三者の策定を合わせて「戦略的意思決定」と呼ぶ)

(3)戦略的意思決定に至るまでには、メンバー間で「対話(ダイアログ)」中心の「討論」「議論」「会議」が重要。

(4)意思決定のプロセス

「観察(hard look、ハード・ルック、close examination、クローズ・イグザミネーション)」

・問題点の発見(何が問題なのか)

*単に眺めるだけではない。

「分析(analysis、アナリシス)」

(ア)「観察」によって発見した問題点について

()その原因や事情を推定

()現場で現物で、当事者についてその「事実確定」をすること

(ウ)「判断(judgement、ジャッジメント)」

*原因となった事実(事情)が正しく掴めたとき、はじめて「判断」が可能となる。「判断」とは、「改善策」と「改革案」とを立案すること。

()改善案...応急処置計画(とりあえずどうする)

()改革案...制度変更計画(システム変更案)

(エ)「実験(experiment、イクスペリメント)」

*以上の「観察」「分析」「判断」という一連の思考過程(process、プロセス)が的確に行われる場合の全過程(process、プロセス)を、「コントロール」という。

(オ)修正「競合比較」と「ベストプラクティスのベンチマーキング」も戦略的、積極的に行い重ね合わせる

(5)経営上の意思決定には、絶対的に正しい理論や知識というものはない。メンバー同志がお互いの考えをお互いに話し合い、聴き合うことではじめて、新たな「考え方」が生まれる。

*既存概念や慣習にとらわれない活気あふれたダイアログ(対話)を発展させる、メンバー各自の能力強化(empowerment、エンパワーメント)と風土(Corporate Culture、コーポレート・カルチャー)が重要。

5. 個人と組織の能力向上

(1)組織的能力とは

「組織としての価値観(組織的価値観)」に基づき、卓越した能力を上げることができる組織的能力の創造に関する一連の仕組みとその運営、改善をいう。

組織は、変化に対して柔軟に対応すること、同時に、経験したことのないさまざまな変化に対して日頃から備えを怠らず対応できることが求められる。

このような組織をあげた対応をいち早く「学習する能力」が求められる。

顧客価値を目的とした「全体最適」の実現に向けて、組織内外の協同行える環境をどう構築していくかが重要。

(ア)全体最適...他組織とは異質な戦略的な革新によってもたらされる組織全体が統合した状況

(イ)部分最適...同質的な競争意識に偏ってしまうと陥りやすい模倣的、あるいは目先の管理・改善を繰り返し全体を無視した状況

(2)組織的能力を高めるには

組織の価値観に基づき、社員が自主的に行動できる環境づくりを行う。

<例>社員価値観を共有した上で、第一線の職場で積極的な意思決定や行動を推進させる「能力強化(empowerment、エンパワーメント)」と「権限委譲」の2つの意味がある。

エンパワーメントとは

(ア)組織の価値観や戦略的意図を理解

(イ)その「役割」「使命(mission、ミッション)」を成し遂げられるだけの「能力強化」

(ウ)大幅に「権限を委譲」

組織の価値観に合致した人材を見出し、または採用する。組織が能力を最大限発揮できるよう配置、処遇、評価。

組織が全体の最適を実現できるよう、組織外の関係者と協同。

<協同>とは

- (ア)公式・非公式に組織内外の活動を行うもの
- (イ)組織横断的に顧客価値を追求することを目的とする
- (ウ)組織横断的チームの組織化も有効
- (エ)コミュニケーションの強化で、組織内外の仕事の協力を促進

組織の能力向上に繋げていくための「業績評価」と「動機付け」を行う。

<動機付け>とは

- (ア)組織の能力を向上させることを目的とした取り組み
- (イ)褒賞、表彰制度など金銭の提供を伴うもの
- (ウ)社員が相互に成果を認め合うような金銭を伴わないもの

組織的能力に関する達成目標を設定、進捗状況を確認、修正しながら目標達成。

(3)社員の能力開発

社員の能力開発とは

- (ア)社員の能力を開発する仕組みの運営、改善のこと
- (イ)社員とは、経営幹部から第一線で働く人々全員を指す。その能力開発
- (ウ)戦略と役割に応じ、業務の特殊性を反映
- (エ)個人の自主性、意欲と能力に応じた適正な能力開発を具体化
- (オ)個人が持つ潜在能力を最大に高めていくことを求める
- (カ)この一連の活動では、組織目的に基づいて人材開発の達成状況と課題を明らかにし、課題の解決に取り組むことが重要

社員の能力開発を高めるには

- (ア)組織や社員個々人の「社員の能力開発」に関する「ニーズ」を把握し、「能力要件」を明らかにする。明らかにした「能力要件」に基づき、「社員の能力開発プログラム」を開発する。

<能力要件>とは

- ・組織や社員個々人の能力開発に関する要求・期待を、組織目的や戦略課題に照らして具体的にどのような能力が必要かを示したもの
- ・「人材スペック」のこと

<能力>とは

- ・「物事を遂行する力」のこと
- ・単なるスキルや知識の他に、思考によって新たなものを見出していく
- (イ)「社員の能力開発プログラム」を「開発」する。
 - ・「テーマ」「対象者」「提供方法」「指導者」「効果測定の方法」を示したもの
 - ・「OJT：On the Job Training、オンザ・ジョブ・トレーニング」「OFF JT：Off the Job Training、オフ・ザ・ジョブ・トレーニング」「自己啓発」も含む

・対象は企業に所属する全社員

(ウ)社員の能力開発を担当する指導者の指導・評価能力の強化を図る

<参考>

| |
|---|
| 「教育の質」とは (ア)カリキュラムの質 (イ)教員の質 (ウ)マネジメントの質 |
|---|

| |
|--|
| 教育の成果を決定する要因とは (ア)本人の自覚 (イ)教師の力量 |
|--|

(4)社員満足を高め、職場環境を向上させるには

組織と個人の能力向上を図るには、社員の満足・不満足を明らかにし、職場環境を整備することが求められる。

(ア)社員の満足・不満足は、生産性に深く影響する。

(イ)特に、不満足に関する要因を解消する上で、働く職場環境の整備が重要。

労働安全衛生や福利厚生だけでなく、社員が不利益を被るとされる重要な要因を捉え、組織的に対応することが求められる。

6. 顧客価値創造(製品・サービス開発)

(1)顧客価値を実現する製品・サービスを創造する一連のプロセス。

基幹プロセス...顧客ニーズを具体的に創造

(ア)製品・サービスの企画・開発、生産・提供、および顧客との取引維持強化を内容とする。

(イ)これら一連の活動すべては顧客価値創造に向けて整合され、一貫性が確保されていることが求められる。

(ウ)成熟した商品が多くなった現代では、販売後のアフターフォローが注目される。

(エ)顧客の求めるニーズとそれを実現する組織の能力を十分考慮した上で、独自のプロセスが構築され、顧客がビジネスパートナーのプロセスも含めた運営を実施すること。

支援プロセス...基幹プロセスの能力を高める

(ア)顧客最高の価値であると認める製品・サービスを創造していくには、直接そのプロセスに関する人たちが価値創造に最大の力を発揮できるような「支援」を行うことも重要。

(イ)製品・サービスを創造する「基幹プロセス」を「内部顧客」としてとらえ、その事業の特徴に応じて、「内部顧客」に価値を提供するプロセスが「支援プロセス」。

(ウ)「支援プロセス」は、基幹プロセスを支えるものであり、内部からの要求事項に大きく依存する。「全体最適」の視点から「基幹プロセス」との関係を考え、また、支援プロセス機能間の連携を推し進めること。

ともにプロセスの一端を担う外部の組織との協力関係が不可欠

(ア)製品・サービスを効果的、効率的に提供していくためには、組織内のリリースだけでなく、外部のリリースを活用することも不可欠。

(イ)価値を共有できる適切な「ビジネスパートナー」を選定し、そのビジネスパートナーとの「対話」を通じて関係を深め、長期的な視点に立った優位性あるプロセスを構築することが求められる。

(ウ)「支援プロセス」は、内外の経営資源を有効に活用して、より少ないコストで効果的な支援サービスを提供する活動、例えば、アウト・ソーシングやシェアード・サービスなども含む。

(エ)「ビジネスパートナーとの協力関係」

() 「ビジネスパートナー」として「基幹プロセス」や「支援プロセス」に対して製品を提供する場合

<例>・部品や原材料の提供

- ・代理店による商品販売
- ・広告宣伝の企画支援

() 「ビジネスパートナー」として「基幹プロセス」や「支援プロセス」の一部として「プロセス」を担う場合

<例>・製造行程の一部または全部を請け負う

- ・コールセンターなどを請け負う
- ・商品の配送を請け負う

(オ)ビジネスパートナーへは「要求要件」を確実に伝達

<例>数量、品質、コスト、納期、業務範囲、期間、責任分担

* 協力して顧客価値を創造・提供するためにビジネスパートナーに求める重要な条件のこと。

* 購入、調達、活用、委託、契約などにあたって相互に確認されるもの。

(カ)ビジネスパートナーからの意見・要望や提案を積極的に収集するためのコミュニケーションは不可欠。

(キ)顧客価値を高めるためにビジネスパートナーとの活動を推進。

7. 情報マネジメント

(1)はじめに組織的な改善と学習、独自の価値提供への変革を進めるための経営情報を考える。

(2)経営情報の選択と分析 - 「事実に基づく経営」の実現のために -

業務能力の把握や意思決定を支援する必要な情報が適切に選択・収集され、分析されることが重要。

「日常の業務運営や意思決定に必要な情報・データとは何か」を明確に定義すること。

(ア)自らの活動の結果から能力を明らかにする情報・データ

(イ)外部の変化を把握するための情報・データ

(ウ)競合やベストな活動を行っている組織に関する情報・データ

* 「競合比較」

「ベストプラクティスのベンチマーキング」

(エ)現在認識している問題・課題は何か、現在取り組んでいる改善とは何か。

(3)情報システムのマネジメント

経営に必要なデータは、ただあるだけでなく、最も利用しやすく、信頼性、正確性、適時性、安全性があり、機密対策の確保維持などが整っていること。

「情報システムのマネジメント」では、情報・データを必要な人が共有すること(情報の共有)。

(ア)効率的・効果的に経営改善や業務能力の向上に役立つように、情報システム全体が企画・運営されること。

(イ)情報システムを構成するハード・ソフトの質的な維持・向上を目指す。

(ウ)情報システム全般を経営的・戦略的な観点でマネジメントすること。

8. おわりに

(1)前回と今回の講義は、「日本経営品質賞 2008 年度版アセスメント基準書 - 卓越した業績をめざして Performance Excellence、日本経営品質賞委員会 Japan Quality Award Committee」を参照して行ったものです。

<URL> <http://www.jqac.com>

(2)御質問、御意見、御感想等ある場合は、御遠慮なく授業終了後、お話し下さい。または、御遠慮なく聴講票にお書き下さい。

(3)「営みを経て目的を達する」という「経営」についての考え方は、企業だけでなく、大学や大学院での教育・研究、非営利組織、NGO、NPO での活動、家庭生活、自分自身の人生設計など一生涯役に立つと考えます。図書館や書店で「経営」の本を探し、少しずつでも一生を通して学び続けていただくことを希望します。テキストとして「ドラッカー」、「コトラー」、「マイケル・ポーター」の3先生の教科書は世界中で読まれています。是非、本を手にとって読んでみて下さい。

(4)同時に、経営は「社会」や「経済」を抜きにして語れません。世界大恐慌にも似た現代社会や経済とは何かについても、是非勉強していただきたく希望します。

現代社会を学ぶのに「トマス・フリードマン」の一連の著作とりわけ「フラット化する世界」、「ジェフリー・サックス」の「貧困の撲滅」、「ジョセフ・ナイ」の「ソフト・パワー」は有用と考えます。「経済学」を学ぶのに「アダム・スミス」の「諸国民の富(国富論)」だけでなく、「道徳感情論」「法学講義」の3冊、「ハイエク」の「隷従への道」、「ミルトン・フリードマン」の「選択の自由」や「資本主義と自由」は、「スティグリッツ」や「ポール・クルーグマン」、「アマルティア・セン」など現代に生きる経済学者のテキスト同様に、有用と考えます。是非、「新聞」と併行して少しずつでもお読み下さい。

(5)日本人としてのアイデンティティとは何かを知るために、内村鑑三の「代表的日本人」や新渡戸稲造の「武士道」、岡倉天心の「茶の本」は有用です。

(6)リーダーシップとは何かを学ぶのに、「貞観政要(じょうがんせいよう)」や佐藤一斎の「言志四録(げんししらく)」などを、「二宮尊徳」や「福沢諭吉」先生の著作とともにお読みになることをおすすめします。

(7)宇都宮大学の峰キャンパスには、図書館の横に「放送大学栃木学習センター」があります。この利便性をフル活用し、不足する勉強はどんどん放送大学で補うことをおすすめします。

また、日本のみならず MIT はじめ世界中の大学の講義内容は「OCW、オープン・コース・ウェア、Open Course Wear」として web で公開されていますので、大いに活用すべきです。「国連大学(United Nations University)」や「世界銀行」、「OECD」のホームページは有用です。「経済同友会」や「日本経団連」のホームページの政策提言コーナー、「経済産業研究所」「国際大学」の Glocom(グローコム)のホームページは、世の中の新たな動きを知る上で極めて有用です。若いビジネスマンには、「鮎谷周史」の毎日発行の「平成進化論」が人気です。

(8)プロフェッショナルとしての生き方を学ぶのには、「世阿弥」の芸術論、特に「花伝書」や、「宮本武蔵」の「五輪書(ごりんのしょ)」が有用です。

(9)危機的な経済状況の中で志をもって生き抜くには、英語と CP を使いこなした上で、専門分野を極めること以外にありません。英語は、既に十分勉強したことのある中学校や高校のテキスト、とりわけ英文法のテキストを音読し続けることが最も効果的です。

(10)これからは「自己責任」「自助努力」。すべて自分自身の力で生き抜かなければなりません。そのためには、「Learning To Learn(学び方を学ぶ)」スキル・能力を身に付けた上で、一生涯学び続けなければなりません。「教育ある人(Educated Person)」とは、一生「学び続ける人」と考えます。「一生青春、一生勉強」(相田みつを)です。身体に気をつけながら頑張りましょう。

以上

- 御清聴を感謝いたします。 -