

卓越した業績(Performance Excellence)を目指して

- 企業経営とは何かを考える -



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7日(火)

16:10 ~ 17:50

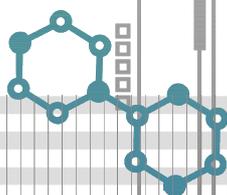
宇都宮大学工学部

221 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)



1. はじめに

(1) 本講義の目的

<対象>

工学の専門的知識を学んでいる学生を対象とする。

<目的>

将来技術者として社会で活躍するための経営分野での基礎知識の習得を目的とする。すなわち、技術者として実務的に役立つ企業経営の基礎を学ぶ。

<内容>

知識の獲得の方法論について学習

(ア)さまざまな業界における、技術を基礎とする企業人としての資質とは何か。

(イ)そのためには、何をどのように学べばよいのか。

技術を実際の商品開発に役立たせるための技術者の役割。

効率的な組織化のための組織編成の基礎。

マネジメントのあり方。

(2) 本日と次回の講義の目的・内容

本日のテーマ

(ア)「企業理念」

(イ)「企業とはどのようなところか」

* 私が代表取締役を務める「株式会社 開倫塾」と、社外取締役を務める「マニー株式会社」を case study(ケース・スタディ、事例研究)しながら、お話をします。

次回のテーマ

(ア)企業の社会的責任(コンプライアンス)

(イ)戦略的意思決定の仕組みとリーダーシップ

(ウ)商品開発とマーケティング

(エ)国際化戦略(情報の共有化、IT 活用など)

(オ)企業の求める人材像

(カ)仕事の進め方

(キ)人生観と職業観

(ク)エンジニアに望まれること

(ケ)その他 - 社会人としての勉強方法 -

* 以上のテーマについて基本的な考え方をお話します。

本日と次回の 2 回の講義を通じて、企業経営の基本的な考え方を「理解」し、「問題意識」と「高い志」をもって第 3 回以降の企業経営者の講義に臨んで頂きたい。

2. 経営者の話とその聴き方

- (1) 経営者が本講義に招かれて、貴重な時間をかけて準備をし、また、貴重な時間をかけて皆様の前でお話するのは、自分の会社の宣伝をして売上を上げるためでもなければ、自分の収入を増やすためでもない。受講生である本日この講義をお聴きの皆様の「人生の成功」と皆様が大学や大学院を卒業後社会で活躍することにより「持続可能な社会形成」に貢献して頂きたいという願いからである。企業としての社会貢献活動としての授業である。このことを、明確に認識して頂きたい。
- (2) 講師は、栃木県経済同友会の会員企業の実務に精通した現場最高責任者、ないしその経験者である。各企業の主な担い手、なくてはならない人とも言える。それらの方々が、自らの企業の代表として講義をする。
- (3) 経営者の話を聴くときの受講の心得 - 礼儀(エチケット) -
 - 各社ホームページや関連書籍で「徹底的な予習と復習」を
 - (ア)各社が属する業界についての調査を。
 - (イ)業界に関する新聞記事の切り抜きを。

遅刻、早退、欠席をしないこと。授業中のおしゃべり、居眠り、携帯電話、入退出、他の作業等をする事等の授業妨害行為は絶対禁止。

最前列から着席し、授業中は手は机の上に置き、背筋を伸ばし、講師の目を見、真剣な態度で受講すること。

必要なことはすべてメモし、授業後は何回も読み直すこと。

なぜそのように考えるに至ったのかがよく「理解」できないときは、講師の許しを得て遠慮無く質問すること。

この授業の資料は、メモとともにすべて取りまとめ、講師ごとに順序よくファイルにして、折りに触れて読み直すこと。卒業後仕事に就いてからも、毎年1回位取り出して読み直すと、読み直すたびごとに40年間位は新しい発見があると確信する。

「躰(しつけ)」とは、「敬語表現を含む言葉遣い」と「美しい立居振舞い」をいう。講師は各企業を代表して授業を担当する。受講者の皆様は地域の最高学府である宇都宮大学を代表する態度で受講して頂くことを希望する。

3. 授業内容 (第3回以降の講師は、次の項目に準じてそれぞれの分野から講義を実施する。)

(1) 自社紹介(企業理念、事業内容)

企業理念とは「企業が目指す理想的な姿」

(ア)あらゆる企業には、経営者があり、経営者とその組織の人たち全員とともに目指したいと思っている「企業の理想的な姿」が存在する。

(イ)その企業の「理想的な姿」を描くに至った根拠や理由が、各企業には存在する。

(ウ)同時に、その根拠や理由の根底に流れる、経営者や企業の人たちが変えてはならないと大切にしている価値観が存在する。

(エ)大切にしている価値観は

() 存在意義

() 経営理念

() 経営ビジョン

() 顧客への提供価値

...以上のように企業が永続的に保持したい価値を指す。企業の成り立ちによって呼称が異なる場合がある。

(オ)これを「価値前提の経営」という

() 「価値前提の経営」は、「望ましさ」、つまり企業の目指す理想の姿は何なのか、どこを目指しているか、何に価値の中心を置くかを明らかにする。

() 長期的で恒常的な企業の目的を大切にする。この企業の目的は短期的に変わるものではない。企業の目指すものが明確であるならば、社員は迷わず物事を判断することができるようになる。

(カ)このように「あるべき姿」や「望ましさ」を明確にし、事実として存在する様々な経営事象を「あるべき姿」から認識し、最善の意思決定を行おうとすることを「価値前提の経営」という。

(キ)一方、現在起きていることから意思決定することを「事実前提による経営」という。

(ク)目の前に現れた事実をどのように見るかということが、経営にとって重要。

() その場、その場に生じる事実のみを判断の基準にすると、短期間な目先の利益のみに目を奪われてしまう。

() 時には長期的に誤った意思決定を行ってしまうかもしれない。

() あるいは、手段の選択のみに目を奪われて、目的のためには手段を選ばずといった誤った方向に向かう危険性がある。

() その場、その場で事実を捉えるのではなく、長期的なあるべき姿から事実を見ることが大切。

開倫塾では

1. 基本理念

- (1) 顧客本位
- (2) 独自能力
- (3) 社員重視
- (4) 社会との調和

2. 教育目標

- (1) 高い倫理
- (2) 高い学力
- (3) 高い国際理解
- (4) 自己学習能力の育成

3. 経営方針

- (1) 学ぶに値する塾づくり
- (2) 働くに値する職場づくり
- (3) 倒産しない会社づくり

4. 行動目標

- (1) 教え方日本一
- (2) 塾生数北関東一

5. 社会的使命

- 成功の実現に貢献すること

顧客を認識すること(顧客認識)

～ターゲットとする顧客、市場の現状と将来の動きを整理し、課題を認識する～

(ア)理想的な姿を描いたとしても、それが実現できるわけではない。絵に描いた餅になってしまうか、それとも、きちんとした目標となるかの違いは、現状分析の深さによる。現状とのギャップを明らかにし、そのギャップをどう埋めるかを課題として認識することが不可欠。

(イ)第1に認識すべきこと

()ビジネスの基盤となる顧客・市場の現状。

()提供すべき価値を具体化した製品・サービスに関する現状。

(ウ)次に考えるべきこと

()その顧客・市場のニーズは何か。

()ニーズはどう変化するのか。

()その変化するニーズに応えるための製品・サービス価値は何か。

(エ)明らかにすべきこと

理想的な姿を実現する上での顧客・市場に関する経営課題は何か。

開倫塾では

1. 顧客とは(顧客の定義)

(1)塾生(第一顧客)

(2)保護者(第二顧客)

(3)地域社会(潜在顧客)

2. 市場の特徴

(1)対象人口.....減少傾向

(2)対象地域の北関東(栃木県、群馬県、茨城県)の経済状況は「堅調」

3. 顧客・市場のニーズ

(1)私立中入試はさかんでない。

(2)公立中学・公立高校中心。

(3)高等教育機関への進学率は8割弱。全国と変わらず。

4. ニーズの変化

(1)新学習指導要領への移行

(2)大学の更なる大衆化

5. 変化への対応(開倫塾の社会的使命)

(1)学校教育の不足する部分を徹底的に補うこと。

(2)塾生の大半が高校卒業後に進学する大学等の高等教育機関での教育や研究に耐えられる基本的能力を、学年相応に身に付けさせる。

(3)高品質の学習塾サービスの空白地帯の解消

競争環境を認識する

～競争環境の現状と将来の動きを整理し、課題を認識する～

- (ア)ターゲットとする顧客・市場を決めると、競合相手(競争相手)も決まる。
- (イ)その競合相手についてどれだけ知っているかは、ビジネスの成果を大きく左右する。
- (ウ)その意味で、顧客・市場の価値提供能力という視点で競争相手の現状と将来を認識し、理想的な姿を実現する上での競争上の経営課題を明らかにすることは大事。

(エ)「競合比較」とは

- ()自らの取り組み状態を客観視するために競合相手との比較を行い、比較対象の活動を上回る目標を設定し、そこに挑戦していくことは、「卓越した業績(Performance Excellence)」を生み続けるための有効な方法。
- ()目標設定にあたっては、比較対象の領域、課題を明確にすること。具体的な目標設定、改善・革新に結びつく学習が求められる。

<参考>「ベストプラクティスのベンチマーキング」

- <対象>(a)「自社内」のベストプラクティスのベンチマーキング
(b)「同業他社」のベストプラクティスのベンチマーキング
(c)「異業種」のベストプラクティスのベンチマーキング

<手法>(a)自社あるいは他社の組織で実践されているベストプラクティスに着目。

- (b)自らの取り組み状態を客観視するために、それらとの比較を行う
- (c)比較対象の活動を上回る目標を設定し、そこに挑戦。卓越した業績(Performance Excellence)」を生み続ける。
- (d)そのためには、ベストプラクティスをもつ組織を選択すること。
- (e)その優れた業績とそれを生み出すプロセスや活動を学習する体系的なアプローチとして活用することが望まれる。
- (f)比較対象の領域を決めていない表面的な視察・見学や模倣は、ベストプラクティスのベンチマーキングとはいえない。具体的な目標設定や改善・革新に結びつく学習のためのベストプラクティスのベンチマーキングが求められる。(競合比較と同様)。

<参考文献>

- ・サム・ウォルトン著 渥美俊一・桜井多恵子翻訳「私のウォルマート商法 すべて小さく考えよ」講談社+ 文庫、2002年11月20日刊。
- ・“ Sam Walton, Made in America, my story ” by Sam Walton with John Hury, Bantam Books, 1992.
- * 誰よりも多くの店を視察し続け、世界一の企業の基礎を築いた経営者の自伝。「競合比較」と「ベストプラクティスのベンチマーキング」の最良の参考書。

開倫塾では

- 1. 競合比較(競争相手)
 - (1)全国展開するチェーン塾(公文式、ECC、明光義塾)
 - (2)地域で展開するローカルチェーン塾(A塾、B塾、C塾)
 - (3)地元の1番塾、2番塾、3番塾
- 2. ベストプラクティスのベンチマーキングのしくみづくり

経営資源を認識する

～ 経営資源に影響を与える現状と将来の動きを整理し、課題を認識する～

(ア)顧客・市場の変化、競争環境の変化以外にも、ビジネスの成果を左右する重要な要素がある。

(イ)特に経営の基盤となる「経営資源」に影響を与える変化を正しく認識することも重要。

(ウ)顧客・市場の変化や競争環境の変化に対して、他社では提供できない独自価値を創るために「経営資源」のどこに重点を置くかを定めることは極めて重要な意思になる。

(エ)しかし、顧客・市場、競争環境以外に、「経営資源」に影響を与える要素についても十分認識しておく必要がある。

(オ)そうした要素として注目すべきもの

- ()人や組織に蓄積される技術やノウハウ
- ()装置・設備・施設
- ()財務活動
- ()ビジネスパートナー

(カ)「人」について

- ()経営資源というと、すぐに「人」が重要な資源だという話になる。
- ()しかし、「優秀な人」というだけでは具体的な価値創造に結びつかない。
- ()ノウハウや技術が、どのように人や組織に蓄積されているのかが重要。
- ()このような意味で、人や組織と目に見えない経営資源の関係を明らかにすることが経営にとって重要。

(キ)「人」と同時に、「モノ」「カネ」といった要素も重要な経営資源。これに加えて、「ビジネスパートナー」も重要な「経営資源」に位置付ける。

(ク)これら「経営資源」に与える重要な要素を明らかにし、そこから「理想的な姿」を実現する上での「経営資源」に関する課題を明らかにすることが大切。

開倫塾では

(1)経営資源：本社 〒326-8505 栃木県足利市堀込町 145 (<http://www.kairin.co.jp/>)

社員数：約 400 名

校舎数：47 校

資本金：8000 万円

(2)歴史

創業：1979 年

会社設立：1984 年

2002 年度：栃木県経営品質賞知事賞受賞

(3)ビジネスパートナー

(4)基本的な考え方

win, win

自他共栄

変革テーマと革新テーマ

- (ア)企業として「理想的な姿」を実現する上で必要な「顧客・市場」、「競争環境」、「経営資源」に関する課題を明らかにした上で、それらの課題を整理統合して、企業の「経営革新テーマ」を明確にすることが求められる。
- (イ)経営にとって、それぞればらばらに何かを行う場合と、一つの目的に向かって連携をもつて行う場合とでは、成果に大きな違いを生むからだ。
- (ウ)ここで大切なことは、各々の「企業で大切にしている価値観」、つまり「存在意義」、「経営理念」、「経営ビジョン」、「顧客への価値提供」など「企業が永続的に保持したい価値」に照らしながら、経営革新テーマとして課題を整理統合するということ。
- (エ)事業の成果という視点に立つと、「顧客」・「市場」と「競争」のこのみを重視したものの見方と考え方をしてしまいがちになる。今日、「企業の社会的責任(CSR: Corporate Social Responsibility コーポレート・ソーシャル・リスポンシビリティ)」や「社員を重視すること」も強く求められている。そこで、各々の「企業で大切にしている価値観」に照らして経営革新のテーマを明らかにする。このような取り組みを通してはじめて、エクセレントな経営(卓越した業績)を目指す方向が明らかになる。

テーマを具体化する計画と目標を明らかにする

(ア)テーマや方向が決まっても、そこに至る道筋が具体的に示されなければ、企業の組織としての行動はそれぞれの思い込みで進んでしまう。

(イ)そこで、これまで認識した「顧客」「市場」「競争環境」の課題や企業の「経営資源」に裏付けされた「技術・ノウハウ」の「強み」を考慮し、いつまでに、どのようなやり方で、どのような成果を目指すかについて具体的に明らかにすることが求められる。

(ウ)組織をどのようにするか、そのために何をなすべきかを自ら問い、考えることは、組織を経営する上で最も重要で基本的なプロセス。

(エ)この問いかけは、組織を創るときに一度行えばよいというものではない。絶えず成果を振り返りながら、問いかける必要がある。

(オ)この問いかけを行っていないと、今まで成果が上がっていたことも、いつの間にか形骸化してしまう。つまり、目的を失い、ただ繰り返すことだけを目的としてしまいかねない。

(カ)その時の問いかけを深め、経営トップが中心となって、組織のより多くの人たちの参加を促し対話を深めながら、経営革新を進める基盤を組織全体でつくりあげること。

開倫塾では

1．基本理念

(1)顧客本位

(2)独自能力

(3)社員重視

(4)社会との調和

4 . おわりに

(1) これからの社会で求められる「鍵になるような基本的能力(Key Competencies、キー・コンピテンシー)」とは

「道具(知識・情報・技術など)を相互作用的に用いる能力」

「多様な集団で交流する能力」

「自律的に活動する能力」

(2) 「キーコンピテンシー」の基底となる能力

「読書」により、熟慮、熟考、自省、省察(reflection)する能力

* 読書には、新聞を読んで考える(critical thinking)能力も含まれる。

Learning To Learn(学び方を学ぶ)スキル・能力

(3) キー・コンピテンシーを身に付ける目的

人生における成功(よく生きること)。

持続可能な社会の形成に寄与すること。

(4) 社会人としての勉強方法、過ごし方

大学は、歯を食いしばってでも必ず卒業すること。

大学院にもできるだけ進学し、より高度な教育・研究を目指すこと。

英語は、大学・大学院時代に徹底的に勉強して、できるだけ高度専門職として活躍するために身に付けておくこと。

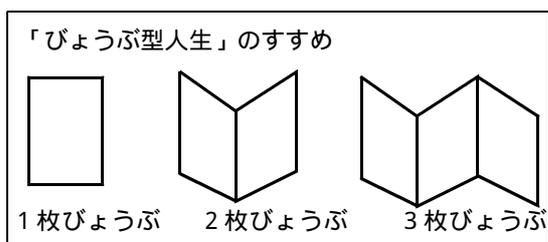
(ア)International Herald Tribune } は、毎日読み続ける生活習慣を学生時代に身に付けること。
(イ)The Economist

大学や大学院を卒業した後も、35歳まではひたすら勉強し続けること。

70歳までの35年間は、今まで勉強してきたことを十分生かし、仕事や社会的活動をし、社会の発展と自分を含め家族の幸福に貢献すること。

* その間も不足する勉強をし続けること。

105歳までは死ぬ間際まで勉強し続け、できるだけ社会との関係を保ちながら、人の世話にならず「いつまでも若々しく生きる」こと。



(ア)1枚びょうぶ型人生(1つのことだけやり抜く人生)も素晴らしい。

(イ)しかし、「仕事」と「趣味」など「2枚びょうぶ型人生」や「仕事」と「趣味」、「社会活動」など「3枚びょうぶ型人生」も面白い。年齢や境遇、体調などをよく考えながらどのような人生(生き方)を送るのかを考えるのも、大学3年生の時期には大切。

職業選択、就職先選択に際して注意すべきこと

(ア)これからの時代はどのような時代かを、書籍や英字新聞も含め新聞を毎日少しずつでも読んで考えること。伝記を読むことも役に立つ。

(イ)その上でどのような生き方をすることが最もよいかを考え、職業や就職先を選択すること。

(ウ)ホームページだけでなく、相談訪問も含めあらゆるチャンスをつくって研究すること。

(エ)地元の栃木県や北関東にも素晴らしい就職先は山ほどある。

(オ)理系だから理系と考えることもない。理系人材を渴望している文系と思われる職場も山ほどある。

健康第一(心の健康・身体の健康)

(ア)大学生・大学院生は勉強しすぎて健康を害するケースが多いので、くれぐれも注意を。

(イ)疲れたら思い切り休むこと。栃木県は自然の宝庫。よい温泉も山ほどある。

(ウ)病気とは闘うこと。決して諦めないこと。

励まし合う仲間をもつこと。大学時代の友人は一生の友人。大学の恩師は一生の恩師。友人や恩師を大切に。大学での勉強を支えてくれる家族に感謝の心をもつこと。どんなに忙しくても、家族には時々連絡を。

以上