

2012 年度 広島県 非営利組織のマネジメント力強化研修 上級コース 2 日目

日程:2012 年 9 月 15 日(土)9:00~17:30

会場:広島工業大学広島校舎 201 教室

講師:一橋大学大学院 商学研究科 加藤俊彦氏

事務局:土谷正樹、中村恵市郎、豊田早苗

出席者:非営利組織 16 名 企業 9 名 県職員 7 名

タイムテーブル

項目	時間	実施者等
ケース 2『京セラ アメーバ経営』 ・グループ討議 ・全体討議	9:00~12:30	講師 一橋大学 大学院 商学研究科教授 加藤俊彦教授
昼休憩	12:30~13:30	
ケース 3 組織マネジメントと人間観 ・グループ討議	13:30~17:30	講師 一橋大学 大学院 商学研究科教授 加藤俊彦教授

講義概要

<午前の部>セッション A-3[経営戦略・組織]

《今日のテーマ》戦略と組織の関係-組織とは？

- ・財務会計と管理会計
- ・利益=売上-費用

$$\frac{\text{利益}}{\text{投資}} = \frac{\text{利 益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{投 資}}$$

(ROI) (ROS) (回転率)

※KPI(key performance indicator)=重要業績評価指標

企業目標やビジネス戦略を実現するために設定した具体的な業務プロセスをモニタリングするために設定される指標

<グループ討議>9:30~10:50

<全体討議>11:00~

事前課題 ケース 2 :『京セラ アメーバ経営』

(問 1)「アメーバ経営」では、なぜ「時間あたり採算」という指標が使われるのでしょうか。想定する他の指標との比較を念頭に置いて、考えて下さい。

(発表)A・E 班

$$\frac{\text{時間あたり採算}}{\text{(時間あたり人件費)}} = \frac{\text{(社外出荷+社内売) - 社内買 - 経費}}{\text{総 時 間}} \leftarrow \text{(人件費は除く)}$$

↑ ここに依存しやすい
↑ 公平感の壁

【ポイント】

- ・このしくみだと何故スピーディーになるか？
- ・分母に総時間が入っているから？
- ・数字を使っているから？
- ・達成感がある（認められている実感→モチベーションにつながる→生産性が上がる）
- ・指標が軽視される理由は？→指標を入れたら終わりではない→社外出荷も交渉する（アメーバ間の競争）

↓

計算式が下りてきているのであって、値は自分達が作るもの

- ・アメーバの努力が反映←ごまかしがきかない
- ・賃率が公平（アメーバの人件費ではないよ、というところが徹底している）←公平
- ・公平さはあるが逃げ場がない

（問 2）「アメーバ経営」を導入す際に、気をつけるべき点としては、どのようなことが考えられますか。組織的な対応策とともに、検討して下さい。

（発表）D 班

- ・数字を入れるだけでは、、、
- ・人々に重要な指標だと認識させる仕組み作りが必要（練り込まないとだめ）
- ・指標を分解して事前に考えないといけない

＜午後の部＞セッション A-4[経営戦略・組織]

講義

・経営指標の一般的な特性

共有された経営指標・目標は、集中的に管理するための「管理システム」として機能するとともに、人々の行動を左右する「影響システム」として機能するとともに、人々の行動を左右する「影響システム」としても機能する。

・コンフリクトマネジメント

・日本企業でのコンフリクト解消

＜午後のテーマ＞組織・制度設計と人間観・組織観察

＜グループ討議＞14:00～15:30

＜全体討議＞15:30～

事前課題 ケース 3：『組織マネジメントと人間観』

（問1）&（問2）稲盛和夫氏と小倉昌男氏の人間観とその共通点・異なっている点

C班の発表

- 人間への根本的な信頼感（小倉）
- 人間〇〇と決まったものはない（稲盛）
- 人はなかなか変わらないが、意識すれば変えられる（C班）

F班の発表

- 大家族的な経営（稲盛）

●倫理的な経営(小倉)

B班の発表

- 誰かが管理しないと組織的な経営は出来ない(稲盛)
- (日本人は)労働を喜びと考え、所属組織への忠誠心が強い(小倉)
- 人間は怠け易い部分があるが、強制ではなく自発性を引き出す仕組みづくり(共通)

E班の発表

- 宗教心・徳をつむ(稲盛)
- 価値を社会に還元(稲盛)
- 明るい性格(小倉)
- 社会貢献重視(小倉)
- 倫理観、歯切れのよい発言(共通)
- 財務体質の強化と従業員を大事にすること(共通)

D班の発表

- 人は使わなくては→仕組みで動かさないと(小倉)
- 1人では生きられないもの、決まりがあるとまとまる(稲盛)
- 人は弱いもの。しかし向上心がある(共通)

A班の発表

- 本質を追究→人は誤りをおかす。向上心(稲盛)
- 人を大事にする、事業の差別化(小倉)
- 流されやすい→動機付けが苦手(共通)

まとめ

◆人間・社会観とマネジメント

- ・社会科学の根幹的なすべての理論には、人間と社会に対する基本的な仮定・論理がある
- ・経営現象を分析し、計画し、人を動かして実行するためには、同様に人間と社会に対する基本的な仮定・論理が必要となる
- ・「自分の頭で考える」というのはこのようなペースを確立して、その上で自分で倫理を考えること
- ・理念なき経営は、脆いもの

◆マネジメント能力を高めるためには？

- ・基本的な考え方を頭で理解するだけでなく、「思考の道具」として使える水準にまで、自分のものにする
- ・その上で、自らの人間観・社会観を打ち立てる
- ・以上を進めるためには、仕事の場から少し離れた、継続的な学習が必要

(講義風景)



研修資料⇒別紙【研修資料一覧】