

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 4日目

日程:2012年9月26日(水)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 守島基博氏、中野誠氏

事務局:土谷正樹、中村恵市郎、田村友美

出席者:非営利組織 14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
組織開発とリーダーシップ ・講義(組織開発) ケースセッション 3(ローソン) ・グループディスカッション ・全体ディスカッション ・まとめ	9:00~12:30	講師 一橋大学 大学院 商学研究科教授 守島基博教授
昼休憩	12:30~13:30	
財務のセンスを磨く 日本企業のリスクテイク行動と企業価値 ・グループディスカッション (実際の財務諸表を使った民間企業分析) ⇒翌日へ継続	13:30~17:30	講師 一橋大学 大学院 商学研究科教授 中野誠教授

講義概要

<午前部>セッション B-3[組織開発とリーダーシップ]

《午前のテーマ》組織開発

1. 企業のコアコンピタンスの維持

【ディズニーランドの事例】

◇企業としてはどうやってワクワク感を提供していくのか？それはなぜ？◇

- 顧客目線のサービスの充実
- 広い世代の顧客に対応
- 常に新し物を提供する(永遠に完成しない)
- 独自性の確立

◇こういった顧客サイドの反応を組織としてどうやって確立するのか？◇

◇他の企業に真似できない差別化(付加価値)とは何か？◇

- 人に体現されている部分が多い
- どうやって維持するかが大事

◇ディズニーの場合は？

- 2000人のキャストによる、徹底したサービス(例～ゴミ一つ落ちていない)
- 同様にどうやって守っていく、維持して去かが重要

◇組織や企業が絶対に大切にしないといけないものは？

- 日本では経営の長期性の維持が重要
- 戦略達成は大切だが、長期的にお客様に必要な価値を提供していくことは何か？それを考え、何をすべきかが重要
- 消費者は誰か？顧客とは何か？が重要。顧客が自社を選んてくれた理由を考えること
- 人をどう風なモチベーションにしていくか、顧客との関係でどういったものを提供していくかが重要

2. 信頼やコミットメント

- ・みなさんにとって自分の組織は愛着はありますか？→そうではなくなっている
- ・信頼関係があると組織は変わる→一人ひとりが考え方を変えないと組織は変わらない
- ・どうやって働いてくれている人たちに信頼してもらえるのかが、組織のリーダーとして重要

3. 「働きがい」や「働きやすさ」

- ・「働きがい」→働くことを通じて、意義を感じられる、意味がある等、個人がポジティブな報酬を受けること
- ・「働きやすさ」→働くために、不安、不満、心配などが無い状態(癒しがある事)

◇データ考察◇

- ・データが平均的なのは何故か？
- 企業に勤めてる方はそれなりに働きがいを感じている。そうではない人は非正規な場合が多い
- 真ん中の人をどう活性化するかが重要

4. 健康な職場

- ・健康な職場を維持する事が重要
- 一人前になるまでの初期訓練、リーダーの育成、協働作業の学び、優秀人材の選抜、働く人の癒し

5. 求められる組織力

- ・働く人に選ばれる企業→働きがい・働きやすさの提供
- ・人が育つ組織→OJTがきちんと機能する職場づくり
- ・理念が浸透している組織→組織文化・価値観の共有
- ・変革のできる組織→人が変わる組織の準備
- ・知や情報が共有される組織→組織学習
- ・リーダーが輩出される組織→リーダーシップ・パイプラインの構築
- ・人と人が繋がる組織→職場のコミュニティ化

※こういうものが組織の競争力として維持できているかどうか重要。

〈午後の部〉ケースセッション 3

「ローソン:「お店」としてのコンビニから「企業」としてのコンビニへ」(一橋ビジネスレビュー、2010年夏号)

(問1)この企業の改革において、新浪社長が行った組織・人事改革をどう評価しますか。なぜ周りの人は、新浪社長についてきたのでしょうか。業種の特徴や会社の歴史などを考慮して、考えてみてください

(問2)また、問題点があるとすれば、何でしょうか。それに対して、今打っておくべき手があるとすれば、何でしょうか。

《A班の発表》

(問1)

理由

- ・トップセールス(地方回り)
- ・カリスマ性でなく企業的視点で実践
- ・現場の声を聞く
- ・賛同者が多い

背景

- ・企業の方向性(理念)の明確化
- ・ローソンの原点に帰る(ミルク製造販売、地域密着)
- ・組織改革

(問2)

問題

- ・ポスト新浪がない
- ・新商品開発スピード(競合に勝つ)
- ・コンビニの無い地域への出店
- ・他コンビニとの競合

打つ手

- ・優秀な人材の育成
- ・カリスマパティシエ等との連携
- ・行政との連携
- ・独自性を出す

《B班の発表》

問題点

- ・店舗拡大路線(経営)
- ・ダイエー(スーパー)の理論(経営)
- ・コミュニケーション不足(経営)
- ・敗者意識(人材)
- ・上意下達(人材)
- ・目玉商品と新商品在庫がない(商品)
- ・欠品によるチャンスロス(その他)

改革

- ・企業理念の明確化(経営)
- ・経営陣の刷新と店舗の整理(経営)
- ・現場とのコミュニケーション(経営)
- ・リーダー教育(人材)
- ・ローソン大学による理念浸透(人材)
- ・「おにぎり屋」全社プロジェクト(商品)
- ・女性に注目した商品開発(商品)
- ・ロジスティックスの整理(その他)

今後の課題

- ・ポスト新浪(経営)
- ・人事処遇制度と教育と人事の連動(人材)
- ・4つのブランド(商品)

《C班の発表》

〈中内イズムの打破〉

- ・軍隊のような上下関係
- ・指示待ち
- ・店舗確保主義
- ・スーパーの理論
- ・コミュニケーションの手詰まり

(問1)

風土改革

- ・経営陣の刷新→チャレンジ精神(評価)
- ・「おにぎり屋」プロジェクト→成功体験(評価)
- ・現場重視→双方向コミュニケーション(評価)

運営改革

- ・顧客目線と業績給の拡大→給与が増えた(評価)
- ・ロジスティックスの整理→処遇評価の明確化(評価)
- ・店舗整理とリーダー教育→チャレンジ精神(評価)

理念の徹底

- ・3つの徹底を2つの側面で→行動の方向付けとブランドの向上(評価)
- ※3つ(ローソン大学、ミステリーショッパー、タウンミーティング)

支社制度フォーマット戦略

- ・個展主義と地域に合わせた商品開発→自律的な社員の育成

(問2)

問題点

- ・ポスト制度
- ・カリスマ社長の後継者育成

- ・人事処遇制度がこのままでいいのか？役割主義でいいか？
- ・競合優位性の確保(ビジネスモデルとしての優位性がない)

《F 班の発表》

(問 1)

組織

- ・支社制度と権限委譲(施策)
- ・フランチャイズ店をパートナーとして位置付け(施策)
- ・(おにぎり屋)ロールモデルを作って(施策)
- ・自立→意識改革ができた(評価)
- ・トップダウン→変化・成功を体験できた(評価)

人事

- ・トップダウンによる外部人材の登用(施策)
- ・職能資格から役割主義
- ・企業内大学→ローソン大学(施策)
- ・リーダー教育の変革(施策)
- ・新たな施策を打ち出しやすくなった(評価)

※何故ついてきたか？→ダイエー時代からあったチャレンジ精神に働きかけることができた。

(問 2)

- ・人事処遇の役割主義とどのような戦略に結びつけるか
- ・教育と人事の連動
- ・ポスト新浪(後継者の確保)

《E 班の発表》

(問 1)

何故ついてきた？うまくいった？

- 信用を得る(全国行脚、人柄を示す、本気度を示す、カリスマ性を出す)
- 経営陣の刷新
- 自らの退路を断つ

改革の内容

- 顧客路線
- ローソン大学による理論の徹底
- 個展主義(店ごとに特徴)
- 運営改革(運送の整理、直営店、FC店の整理)
- 意識改革(おにぎり屋プロジェクト→若手抜擢)
- 品質確保(ミステリーショッパー)
- 人事改革(人材育成体系、キャリアパスの整備、、業績評価を正しく、リーダー教育成果主義)

(問 2)

- ・社長に属人的すぎる(後継者)
- ・ダイバーシティはもろ刃？→社会の変化に対応出来るか？

- ・本部の力が弱くなっていないか？

《D 班の発表》

改革の内容

- 役員刷新・人材導入
- 直営店・加盟店整理
- 現場と対応
- スーパーバイザー(加盟店目線ではない)
- ダイエー視点⇒コンビニ視点
- リーダー教育・処遇(成果主義←能力主義)
- 多種(ナチュラル、100等)、ポンタカード
- 7支社制(商品等バリエーション)、個店主義

理由

- 意思の疎通
- 逃げ場を作らない
- 現場主義による信頼・同調

課題

- 後に続く人材
- 役割主義の修正
- 商品開発(地域限定)

まとめ

- ・組織変革とは→人の行動が変わらないといけない
- ・順番の重要性(経営陣刷新～支社制度)
- ・組織マネジメントとして一番重要なのは“人を動かすこと”

<午後の部>セッション C-1 [財務のセンスを磨く]

≪午後のテーマ≫日本企業のリスクテイク行動と企業価値

1. マクロ背景

いざなぎ景気(2002.1~2008.2)の絶頂期では円安。実はお金を持っている企業が多い。

2. 企業が世界一リッチな国は？(利益率)

$$\frac{\text{現金・預金} + \text{有価証券}}{\text{総資産}}$$

日本は16%で世界一位→これから現金の使い道がある

3. 企業リスクが世界一低い国は？

ここでも日本は世界一位→利益率のブレが世界一低い(ローリスクだがローリターンにしかならない)

※リスク=時系列のブレ幅(平均からどのくらい離れるか)

※ROA=経常利益/総資産

逆に、ハイリスクだとハイリターンになりやすい。

お金をたくさん持っているということはローリターンであり、日本企業は現金(キャッシュ)をたくさん持っている。

4. 問うべきイシュー

企業成長のためには一定のリスクテイクが必要

5. 保有現金投資の選択肢

- ・利益を配当する(ペイアウト)

事業資産

→負債←銀行、社債権者

→資本←株主

→内部留保

株式制度は、お金があるけど行動力・アイデアがない人と、資金はないが行動力・アイデアがある人を組み合わせるには最適なシステム。

利益は配当する場合、配当しない場合がある。利益を配当しない場合は内部留保という(後日、事業投資する場合など)

日本企業は内部留保が多く、倒産しにくい

- ・余剰資金を展開する事=M&A

キリンビールはもともと無借金経営だったが、余剰資金を使い始めた。

(背景:若者がビールを飲まなくなってきた)

6. 日本企業の課題

バブル期などに過大投資をして、現在は状況が真逆になっている→過少投資が問題化

・逆に良かった点

リーマンショックの時はアメリカは12%倒産、日本は1%→現金があったから(投資をあまりしていない)

しかし、持っているだけでは会社は成長できない。

(講義風景)



研修資料⇒別紙【研修資料一覧】