

2023 年度

SOZO 起業塾(第 14 期)

Strategic Management Program

概要



Care & Idea
TOYOHASHI
SOZO
UNIVERSITY

豊橋創造大学経営学部
SOZO 起業塾
塾長 佐藤勝尚

2023 年度 SOZO 起業塾(第 14 期) 概要

○ 開塾の趣旨

1. プログラムの基本コンセプト
2. 経営の本質を理解するためのキーワード
3. プログラムのねらい
4. プログラムの特徴
5. プログラムにおいて受講者に要求する態度
6. プログラム概要
7. プログラムの修了証の授与
8. 開講する科目領域(主な講義内容)
9. 開講日程と開講時間、開催場所
10. 募集期間
11. 講座受講料
12. 受講申込書

1. プログラムの基本コンセプト

【目的】

組織をマネジメントするために必要な、経営の諸要素（戦略、カネ、人、組織・システム）を見る視点、そして諸要素の間のバランスを総合的に判断する視点を醸成する。そのために必要な概念とスキルを習得させる。また、本プログラムはリスクリテラシー教育の一環として提供するものです。

【対象者】

・高校・大学卒業後実務経験 5 年以上の方、企業・公的機関から推薦されて受講する方など

2. 経営の本質を理解するためのキーワード

本プログラム展開のキーワードは次の3つである。

- ① 意思決定
- ② 階層関係
- ③ 人間の集団

3. プログラムのねらい

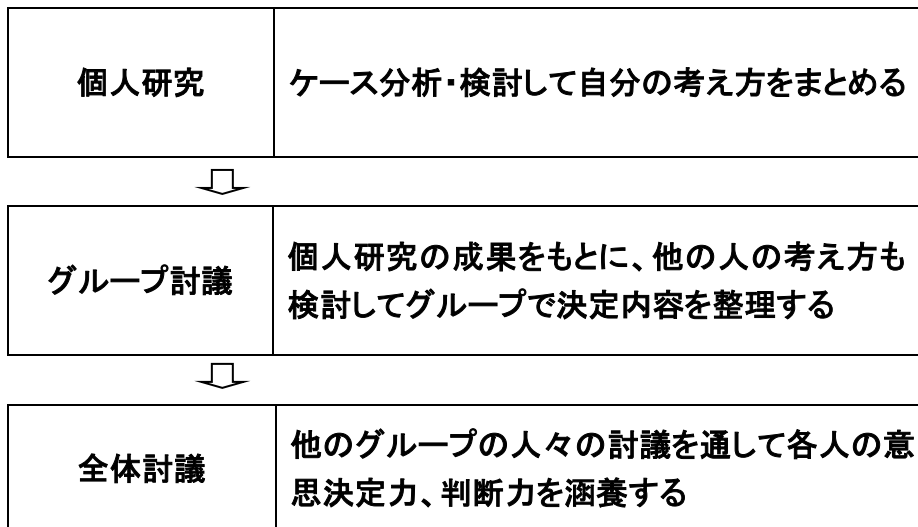
- ① 各部門で発生する意思決定や問題を経営全体の立場からの確かつ総合的に判断する能力を涵養する。
多角的に考察する弾力的思考力、鋭い洞察力、澁刺たる創意と高度の理念、倫理感を身につけ、その目標の合理的実現に向かって組織体各人の能力を発揮させようような経営を担う候補の育成する。
- ② このために合わせて、各職能分野に必要な、（たとえば組織、生産、MKG、技術、マネジメント・コントロール、マネジメント・サイエンス、経営政策）領域についての考え方を身につける。
- ③ 主体的に構造改革を推進しうる能力の基礎を身につける。

4. プログラムの特徴

(1) ケース・スタディによる教育

ケース・スタディの基本的なねらいは、正しい意思決定を可能にしうる、的確な分析能力と時代の動向を判断し、さまざまな影響要因を考量しうる識見の育成である。いろいろなケースの学習は経営管理者の立場に立って問題を分析する、とるべき行動の方向を決定するのみならず、責任を持ってそれを実行する立場にたたされる。経営者にとって、こうした不可欠な能力を反復訓練するものである。本プログラムでは受講者は経営の立場に立って分析、検討、意思決定をしていただきます。

参加者は、個人研究、グループ討議、全体討議という順序でプログラムに積極的に参加します。



以上の個人研究、グループ討議、全体討議を3つの段階を通して参加者は、次のことを明確にすることにより、分析力、判断力、意思決定力を研鑄することになります。

- Step 1 ケースにおいて意思決定をする問題は何か。
- Step 2 その問題に関する情報を解釈し、分析する。
- Step 3 問題解決のための具体的な方策を提示する。
- Step 4 それらの方策が当面する問題と将来の問題に対して、周囲の関連状況に適合するものであるかどうかを比較、分析する。
- Step 5 最終的な判断を下す。

(2) マネジメント・サイエンス重視の教育

本プログラムのもう1つの特徴は、マネジメント・サイエンスを重視している点にあります。

昨今のように企業の取扱うデータ量や情報が飛躍的に増大し、その周辺のコンピュータのハード／ソフト技術の進歩が著しく、また経営自体が動態的に大きく変化している状況下にあって、経営の意思決定や管理問題について定量的扱いを重要視する必要があります。本プログラムでは、企業経営者やマネジャーが行なうべき問題発見、分析、解決のノウハウをより論理的に整理して明示的なかたちで表現、解決、評価、改善する手法を学習させる。これはシステムに関する知見を経営のノウハウやデータ情報と融合していくことである。

5. プログラムにおいて受講者に要求する態度

① ゼネラリストとしての物事の見方・考え方を求める。

したがって検討においては深さとその幅も求められる。ゼネラリストに適した視点というものは必ずしも常にスペシャリストにも適するとは限らない。時にはこの両者の考え方は相反することがある。しかし研究の過程においてこの種の相反する考え方は解決する努力を積み重ねることによって、検討の幅の広がりにより深い検討内容になることが求められる。

② 実践家としての物の見方・考え方が求められる。

実践家にとって必要なのは行動を起こすことである。実践家は不完全な情報に基づいてリスクを追いながらも決定を迫られ、決定に沿って起こす一連の行動の提示を求められる。このような行動に重要な影響をもたらすのは自分自身の物の見方や価値観・倫理感である。時間をかけて自分の価値観をみつめ、自分にとって望ましいものの見方・考え方を形づくりそれを提示することが求められる。

③ 現状維持より創造と革新とにより多くの価値を見つけようとする姿勢が重視される。

この創造と革新は技術上の発見や先端技術に立脚したイノベーションに関するものだけではない。環境変化に適応させるためのあらゆる経営活動の提示に創造と革新が発揮されることが求められる。

6. プログラムの概要

第 I 部

(0) イントロダクション

プログラムの目的と学習の全体像・方法を理解する。

(1) 第1セッション【戦略と組織】

事例研究により次を学習する。①組織はいかに硬直化し、腐りいくか、②ビジネス・システムをどう設計するか、

(2) 第2セッション【金と人】

①カネの動きをどのように測定しコントロールするか、②人材を育てる・評価するための経営的視点とは何か、を演習・事例により学習する。

(3) 第3セッション【MKG とSCM】

①需要対応、競争対応、社会対応、流通戦略の DX の在り方 ②サプライ・チェーンの見方とサプライ・チェーン・マネジメント について、演習・事例により学習する

(4)第4セッション【意思決定の科学的アプローチ】

主に演習を通して ①データによる意思決定の方法論をデータ解析ツールの活用の仕方、データの取り扱いかたの理解を深める。②科学的アプローチの代表的なモデルを理解する。

(5)第5セッション【ChatGPT】

ChatGPT の仕事にかかわる知識を学ぶ。

第Ⅱ部—経営の総合判断の在り方

【デシジョン・マネジメント】

ビジネスの意思決定問題を、総合的に演習を通して習得する。

- ①事業価値向上のフレームの設定、②戦略代替案の創出、③未来情報・不確実情報の扱い方、④事業収益に関する判断指標、⑤ビジネス・フォーミュラの構築、⑥実行へのコミットメント

7. プログラムの修了証の授与

本プログラムの修了者に対して修了証を授与する。(2/3 以上の出席)

8. 開講する科目領域と時間割

開講する科目領域

- I 部 { ①イントロダクション:起業シップ
②事業戦略/経営戦略と組織
③ロジカルシンキング
④MKG/デジタル MKG
⑤アカウンティング/ファイナンス
⑥マネジメント
⑦リーダーシップ
⑧人的資本マネジメント
⑨イノベーション論
⑩ChatGPT

Ⅱ部 ⑪デシジョン・マネジメント

☆これら科目について、ケーススタディ、演習を行う。

【注1】科目の順序が変更になることがあります。

【注2】状況により講義内容ならびに担当が変更になる場合があります。

【注3】今期(第14期)は、ビジネスプランは作成しません。

9. 日程と開講時間・開講場所

開講回数	日 程	1時間目 9:00～10:30	2時間目 10:40～12:10	3時間目 13:00～14:30	4時間目 14:40～16:10
1	11月25日(土)	○	○	○	○
2	12月2日(土)	○	○	○	○
3	12月9日(土)	○	○	○	○
4	12月23日(土)	○	○	○	○
5	1月20日(土)	○	○	○	○
6	1月27日(土)	○	○	○	○
7	2月3日(土)	○	○	○	○
8	2月10日(土)	○	○	○	○
9	2月17日(土)	○	○	○	○
10	2月24日(土)	○	○	○	○
予備日	3月2日(土)				

※予備日については、悪天候等休講となった場合に、補講日として設定させていただきます。

※講座は、可能な範囲で録画し、欠席者に配慮します。

会場：豊橋創造大学 D43教室

※教室変更となる場合は、事前にお知らせします。

10. 募集期間

2023年10月2日(月)～11月6日(月)

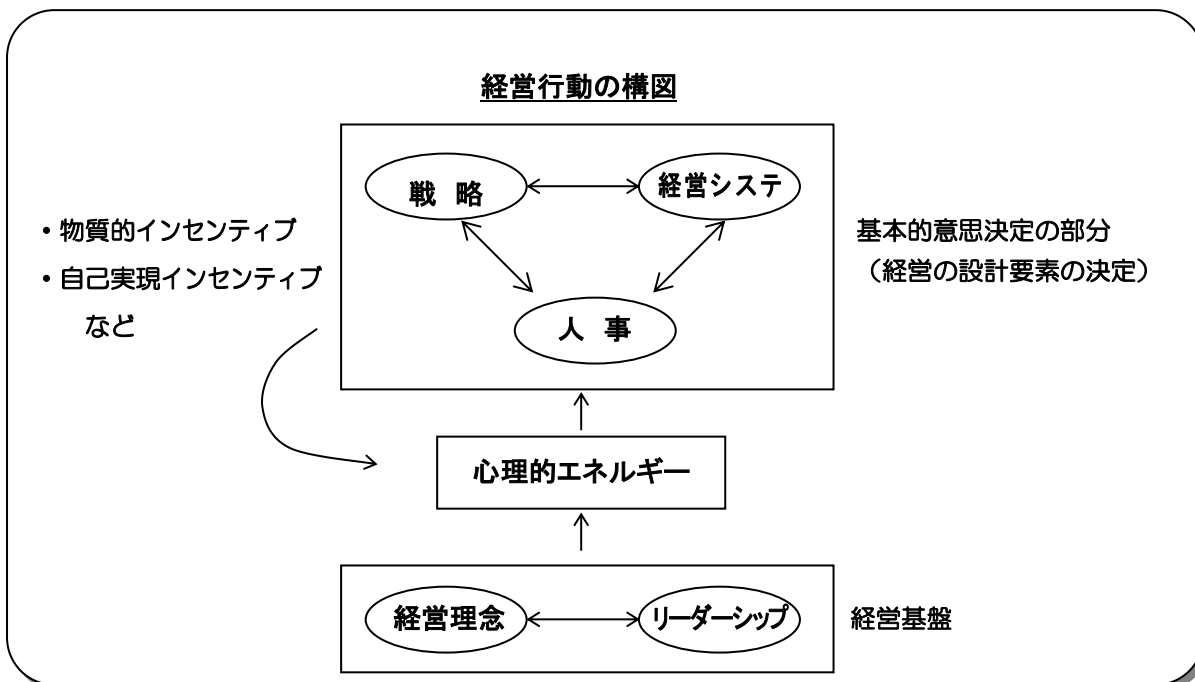
11. 講座受講料

2万円

【参考】

本プログラムで学習する内容の多くは、企業の経営行動に関するものです。ここでその経営行動の全体像を示しておきます。講座受講申し込みの参考としてください。

1. 経営行動の全体像



2. 経営行動の2つの領域

① 基本的意思決定の領域 — 経営の設計要素の決定 —

経営者による分析的、客観的な設計の対象となる色彩の強い領域

② 経営基盤の提供

上記により、設計された組織および組織活動に命を吹き込み、人間の集団を引っ張っていくこと、そのために経営者がどのような行動を具体的に取るかは、主観的・個人的な思想や価値観により大きく左右され、きわめて属人的色彩の強い領域

3 経営の設計要素の決定

次の3つを決めることをいう

- ① 戦略 ② 経営システム ③ 人事

① 戦略

戦略とは、組織の活動の基本的方向を、環境との関わりで示した基本方針である。どのような製品分野で事業活動を行うのか、どのような市場を対象とするのか、企業の競争上の特徴を何にするのか、どのような資源をもつ企業にしていけるか、などである。

② 経営システム — 組織構造とマネジメント・コントロール・システム —

■組織構造の決定とは、組織内の役割と権限の体系の決定をいう。だれがどのような役割をもち、どの程度の権限をもつようにするかをいう。

この組織構造の決定は、組織内の無数の意思決定のネットワークの設計の問題である。事業部制にすべきか、職能別組織がいいのか、などというのは、典型的な組織構造の問題である。

■マネジメント・コントロール・システムとは、組織の人々の行動が究極的に組織目的に合致するようにまとめ上げ、引っ張っていくための仕組みとプロセスをいう。

マネジメント・コントロールの本質は「他人に任せた意思決定をよい方向に導くこと」である。すなわち「他人に任せて任せ放しにせず、任せた事柄をよい方向に導いていく」ことにある。マネジメント・コントロールシステムはこのためのシステムである。

たとえば、業績評価システムはこのシステムの例である。どのような業績を挙げたとき、どの程度の評価を与えるのか、その評価をどう具体化するのか（金銭的報酬か、地位の上昇か、努力に対する社会的認知かなど）、その仕組みの作り方によって、組織に働く人々の努力の程度、注意の方向、あるいはモチベーションに大きな影響が出る。

③人事

決められた役割と権限を、具体的にだれに担当させるのか。さらにどのような人材に組織へ参加してもらうようにするのか、あるいは人材を組織内でどのように育成していくか、などという「人」に関するもっとも基本的な決定。

3 経営基盤の提供 ―組織に命を吹き込む―

・一方、組織は実に人間くさい人間の集団である。その集団を動かしていくためには、単に経営の設計要素を決定するだけでは不十分である。人々をコミットさせ、やる気を起こさせ、心理的なエネルギーを生み出させることがどうしても必要である。経営の設計要素はいわば経営の駆体である。それに命を吹き込んでこそ、組織は真に動き始める。「仏つくって魂入れず」と昔から人はいふ。この“魂”こそが経営基盤の提供である。

・バーナードはいふ

「組織の本質的要素は、人々が自分の努力をその協働システムに提供しようとする、その意欲(willingness)にある」。これが“魂”である。

さらに彼はいう。

「組織のエネルギーの源は人々の個人的な努力であり、人が自分の努力を組織に提供するのはインセンティブのゆえである。したがって、どんな組織でも、十分なインセンティブを与えられるかどうか、その組織の存続をかけた、もっとも強調される仕事となるのである」。

ここでいうインセンティブとは、達成意欲を惹き起こす源泉となるものをいう。

(1)インセンティブの種類

- ①物質的インセンティブ
- ②自己実現インセンティブ
- ③理念的インセンティブ
- ④人間的インセンティブ

(2)経営基盤とは

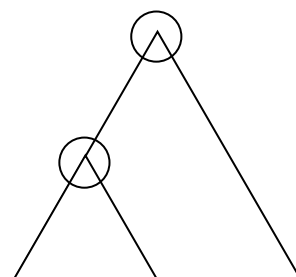
組織の人々は、①物質的欲求に惹かれ ②仕事や周囲の認知に惹かれ ③思想や理念に惹かれ、組織にコミットし、努力を大きく注入し始める。

とくにこの③と④の経営理念とリーダーシップは、人間の集団としての組織にいわば形而上的な価値を創り出し、精神的な意味での命を吹き込むものとして重要なものである。

それが、この2つをもって経営基盤と呼ぶのである。

4 経営の三角形

このような経営行動は下図に示したように、
階層的な三角形である組織の頂点で常に必要とされるものである。



5 .メタ経営行動

(1)メタ経営行動とは

- ・今まで述べた理論は、次のことを仮定して考えていた。すなわち、1つの組織の経営行動はその三角形に立つ経営者(あるいは三角形の頂点の人)が決定する、あるいは提供するイメージであった。
- ・組織の頂点の部分で何らかの経営行動が決められないと、組織に属する多くの人々の、日々の組織活動が円滑に行えないことは明らかであろう。
- ・しかし、この経営行動を経営者が全て決めているとは、一般には考えにくい。(これを限定合理性という)
- ・このようなとき、経営者の行う経営行動の決定は、自分の下の組織に自律的に行わせるように、ある程度任せる必要が出てくる。
- ・このためには

- ①経営行動の決定にだれをどのように参画させるのか
 - ②その決定の基本方針は何か

についての決定が必要になる。

これらの決定のことをメタ経営行動と呼ぶ。

- ・すなわち、メタ経営行動とは経営行動の決定プロセスの決定のことをいう。

(2)メタ経営行動の決定の1つの代表例

- ・組織は環境の変化に応じて、その戦略、経営システム、人事という経営行動を変化させていかねばならない。そうしなければ、変化してしまった環境の不適合を起して組織の存続が危ぶまれる。

- ・このようなときに(以下がメタ経営行動の決定の例)

経営行動の変更はだれのイニシアティブで行われるのか。

- A) 経営者自らか
 - B) ミドルに期待し、自らは追認的に選択か

(3)メタ経営行動の決定の本質

環境の変化に応じて、組織がその基本的な行動様式をどのように変えていくか、変えていけるか、の決定である。それ故、メタ経営行動の適・不適は組織の長期的な環境適応能力に大きな関わりをもつことになる。

(4)メタ経営行動は、理論的にまだ解明されていない

- ・ワンマン企業は長期的に適応できないことが多い。
短期的にはすばらしい選択を行えても、「自分が1人で経営行動を決めるもの」と思い込んで、かなり硬直的なメタ経営行動を知らずに行っている。
- ・自律性の高いやり方が常に最善とは限らない。
問題提起を部下にさせる、あるいは現状破壊をボトムアップで奨励することは、部下の特性やボトムアップの仕方の特性にもよるが、環境変化への小適応にはこの方法は適している、ドラスチックな適応には不向きであることも多い。
- ・いずれにしても、現在の経営学ではまだこのメタ経営行動についてはわかっていないことが多い。



Care & Idea

豊橋創造大学

豊橋創造大学短期大学部