

管理職研修

視点を変えろ！

「ステークホルダー・マネジメント強化」研修

～視点の違いを知り期待と現実とのギャップを発見～

株式会社TRUソリューションズ

・「立場」や「役割」によって異なる「ステークホルダー」の期待

- あなたに関わる色々な立場のヒト
- 個人として、組織として
- 社外でも
- 社内でも
- あなたの仕事の前工程・後工程・・・
- そして総務や経理の人々も・・・

視点で変わる問題

あなたに直接・間接に関係する
まわりのヒトの立場に立った視点(目線)で
ものごとを考え行動しなければ

自分の勝手な思いでの考えや行動では

良い結果に繋がらない

「ステークホルダー」を具体的にイメージしておくことにより
行き当たりばったりの対応を防ぎ
問題の発生を未然に防いだり、見えなかった問題が見えてきたり
成果を確実に出せるようにしたりすることが出来る。

“Win&Win” でなければ、長く続かない

ステークホルダー視点



★ますます重要性が増す「ステークホルダー・マネジメント」

S stakeholder(s) R Relationship M Management ステークホルダーとの関係性強化

■ JQA (日本経営品質賞)

- 「基本理念の4要素」
 - ・顧客本位: 目的は顧客価値の創造。価値の基準を顧客からの評価におく
 - ・独自能力: 組織の「見方」「考え方」を学習して独自能力を獲得する
 - ・社員重視: 組織内の全ての人々がオーナーシップを持って創造性を発揮する
 - ・社会との調和: 社会に貢献し、社会から信頼される

■ ISO9001 / 9004 / 26000 / 31000

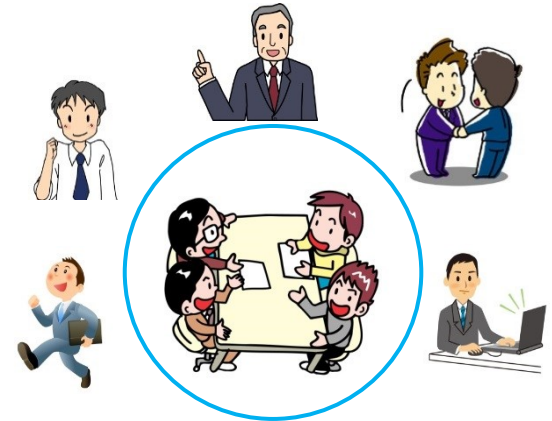
- ISO9004: 品質マネジメントを運用管理するための手引き。
リスクの監視/分析とビジネス環境の変化によって生じるチャンスが極めて重要
- ISO26000: 社会的責任マネジメントシステムのための指針
- ISO31000: リスクマネジメントのための指針

■ BSC (Balanced-ScoreCard)

- ステークホルダーをベースとした「4つの視点」間の因果関係を重要視

■ PMBOK

- 「ステークホルダー・マネジメント」が10番目の知識エリアとして新設。
- プロジェクト・ステークホルダーとは、プロジェクトに積極的に関与しているか、プロジェクトの実施あるいは完了の結果から、自らの利益にプラスまたはマイナスの影響を受ける個人や組織、と定義。



・問題は？

■ ……にもかわらず

- 顧客以外のステークホルダーが意識されることは少ない
- その顧客も定義が曖昧だったり、真の顧客を取り違えている
- プロジェクトの開始時点のみ意識され、期待の変化には気を配られていない
- ステークホルダーの定義が必要なレベルまで展開されずアバウトなまま
- 直接接点を持つステークホルダーのみ意識されている

こんなことってありませんか？

- ✓ 経営戦略で市場(動向)を読み違えた！
- ✓ 経営戦略で競合の戦略を読み違えた！
- ✓ 営業マンが顧客のキーマンを読み違い失注した！
- ✓ ERP導入プロジェクトでエンドユーザの意識改革の手を抜いた！
- ✓ 品質保証担当が顧客の要求を読み違えた基準を適用した！
- ✓ 担当窓口はOKだったのにユーザ部門や経営層は違った！
- ✓ 顧客の部門長や経営層が報告がないので怒っている！
- ✓ 顧客の部門長や経営層がどう考えているかを無視してしまった！
- ✓ パートナーの技術キーマンが突然退職した！
- ✓ プロジェクトメンバーのお子さん(or御両親)が病気で倒れた！
- ✓ 等々…

関連する多くの
「ステークホルダー」を
分類整理した上で、
目的や状況に対応した
正しい戦略的な行動を決定し
確実に実施することが重要

★「ステークホルダー・マネジメント強化」研修

本研修では、「ステークホルダー」を具体的に定義・認識し、期待と現状のギャップを明確にした上で、必要な行動を検討・実践する目標達成のための推進力を磨きます。

「ステークホルダー・マネジメント」(Stakeholder Relationship Management)とは、事業目標の達成やプロジェクトの成功のために重要となる「ステークホルダーの感じているギャップ」と「我々の感じているギャップ」を目的に合わせてバランスを取りながら低減させて行くことである。

- ・自分のビジネスや業務に関係する「ステークホルダー」を徹底的に洗い出し、
- ・その位置付けと重要度を十分に検討した上で、
- ・彼らの期待とその現状を「ステークホルダー」の視点から分析・整理し、
- ・自分達の視点からも期待とその現状を具体的に整理します。
- ・それぞれの期待との現状のギャップを明確にしたうえで、
- ・何をすべきかをプライオリティーをつけて決定していきます。

上記の中でも最も重要な「ステークホルダー」の洗い出しとプライオリティー付けを中心に演習を通じて学んでいただきます。

本研修後、個人テーマでの「ステークホルダー分析」が可能になります。

- ✓ 「ステークホルダー・マネジメント」の重要性を理解
- ✓ 「ステークホルダー分析」に必要な手順と項目の意味を学習
- ✓ 「ステークホルダー」の洗い出し方をケース演習を通じて学習

- ✓ 個人テーマでの「ステークホルダー分析表」の作成を研修後にアドバイスでフォロー支援

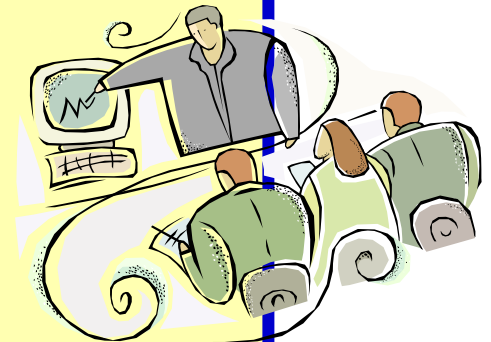


【プログラム例】 <1日研修>

★本サンプルは1日研修ですが、
2日～3日間で具体的な「ステークホルダー分析」を実施することも可能です。

- 10:00: 5分 <オリエンテーション>
- 10:05: 25分 <講義> 「ステークホルダー」とは？
 - 「ステークホルダー」とは？ ●重要度増す「ステークホルダー・マネジメン
- 10:30: 40分 <講義> 「ステークホルダー分析」とは？
 - 実施手順 ●STEP-1:「定義・分類」 ●STEP-2:「期待・要求」
- 11:10: 40分 <演習#1> **CASE**「企業のステークホルダー」
 - 企業のCASEを基に具体的な「ステークホルダー」を考えてみる
- 11:50: 60分 <昼食休憩>
- 12:50: 50分 <演習#1> つづき
- 13:40: 30分 <発表> 代表者による発表、全員で評価・検討
- 14:10: 90分 <演習#2> 隠れた「ステークホルダー」発見
 - 自分のテーマに関連する「ステークホルダー」を可能な限り数多く抽出
- 15:40: 50分 <講義> 「ギャップ分析」以降のステップ
 - STEP-3:「ギャップ分析」 ●STEP-4:「解決策作成」
 - STEP-5:「実施計画」
- 16:30: 20分 <演習#2> つづき
 - 「期待と要求」～「ギャップ分析」の項目作成
- 16:50: 10分 <まとめ> 今後の対応、Q & A
- 17:00: 終了

SAMPLE



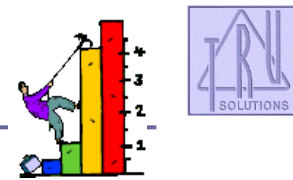
※研修後に個別テーマでの「ステークホルダー分析表」を完成させ、アドバイスでフォロー支援します。

「ギャップ分析」と「改善活動」の考え方

- 「ステークホルダー・マネジメント」は、「ステークホルダーの感じているギャップ」と「我々の感じているギャップ」を目的に合わせてバランスを取りながら低減させて行くことである。
- 全てのギャップへの対応をすべきだと言っているのではない。具体的に「ステークホルダー」『利』と『害』を明確にすることが第一歩となる。ITプロジェクト等の場合には「顧客視点の期待」に対応する努力が重要だろうし、コンシューマー商品の拡販等の場合にはブランディング活動等で「顧客の期待」を先導することやマーケティング活動(ターゲティング)で「顧客の期待」が商品に合致する顧客を選択することが重要だろう。つまり、目的が何か？によって優先順位や進め方は異なるのです。
- 目的(目標)の達成のために「ステークホルダー」の犠牲を減らし、利益を少しでも多く提供する、というのがやるべきことだろう。だとしたら、「あれもこれも」ではなく「あれかこれか」の選択になる。
- つまり、将来の利益のために今は利益を食いつぶしてでもブランド価値を向上させるための投資をしよう、顧客の信用を回復するために従業員の給与アップを我慢してもらって品質向上に積極的に投資しよう、節電に協力するために休日振り替えを実施しよう、等々…
中長期的な視点で事業の継続と継続的な拡大・成長のためにバランスを考慮した戦略の立案が重要になるのです。



★「ステークホルダー分析」 実施手順とテンプレート



①ステークホルダーの定義・分類

- ・可能な限り具体的に！漏れなく！定義
- ・「立場」、「役割」、「重要度」

| 項目分類 | | 分類 | 名称 ステークホルダー | 立場 | 役割 | 重要度 | 何故重要か？(重要性評価) |
|------|-----|----|-------------------|----|---------|-----|---------------|
| 大分類 | 小分類 | | | | | | |
| 01 | 001 | 顧客 | 満足度の高い顧客 ① | A | TOP10顧客 | B | 満足度の維持 |
| 02 | 002 | 顧客 | トラブル顧客3社(納期遅延) | A | 重点顧客 | A | 満足度の回復・向上 |

②ステークホルダーの期待・要求の整理

- ・ステークホルダー視点で具体的な「期待・要求」を
- ・「現在の状態」や「期待変化のリスク」も簡潔に

| ステークホルダーの期待・要求 | 現在の状態 | 期待変化のリスク |
|-------------------------|-------------------------|--------------------------|
| 高品質低価格の製品の提供継続 ② | 永年の継続取引 特に問題無し | コスト低減への要求が増加 競合の接触が増加 |
| 高品質低価格の製品の提供継続 | 納期遅延の頻発により 満足度が大幅に低下 | 我慢の限界 競合の参入 |

③期待と現状からギャップを分析

- ・我々の視点からも「期待・要望」と「現在の状態」を簡潔に
- ・期待とのギャップ(差)を冷静に分析

| 我々の期待・要望 | 現在の状態 | 問題 現状のギャップ |
|-----------|---------------------------------|-------------------|
| 継続取引&取引拡大 | 永年の継続取引、人脈有り 特に問題無し ③ | 満足度を下げる要因の徹底排除 |
| 継続取引&取引拡大 | 満足度低下に不安 危機感有り | 納期遅延発生による顧客満足度の低下 |

④解決策(対応策)の検討・決定

- ・「応急対策」と「恒久対策(根本解決)」、
- ・重要な「時間軸」の意識、KPI/KGI設定

⑤アクションプランの作成

- ・「5W2H」を明確にした「具体的」な活動に
- ・PDCAサイクルを意識した計画と進捗管理

| ギャップ低減のための 対応策/解決策 | 恒久対応○ 応急措置△ | 対応完了 時期 | 推進 担当者 | 予測 期待効果 | 必要 概算費用 | 管理指標 KPI | 目標値 計画 | 実績評価(目標達成度) | | | |
|---|----------------|------------|-----------|-------------|------------|-----------------|------------|-------------|----|----|----|
| | | | | | | | | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| さらなる故障頻度の低下のための予防保全の徹底: 消耗部品(シール)の交換頻度を200H=>100H単位に 短縮による故障発生率の低下 ④ | △ | 年度内 | 田中 | 200万円/ 月 | 30万円/月 | 機械停止頻度 ⑤ | 0回/月 | 3 | 1 | 2 | 0 |
| 在庫管理システム改訂で生産計画と連動させ、 納期遅延を早急に削減 | ○ | 年度内 | 鈴木 | 1回/Q | 要見積 | 納期遅延発生頻度 | 1回/四半 期 | 1 | 2 | 5 | 2 |

※実際に使う場面では、必要な項目を追加・変更してください。