

これ以下の資料は、経営学検定試験【初級】用の参考資料です。WEB検索にて集めたコピー資料ですので、**転載・転用はしないでください。あくまでも、受験用参考資料として私的使用することが目的です。**

会社組織(法律形態)の種類

現在設立できる会社の形態は、「株式会社」「合同会社」「合資会社」「合名会社」の計4つです。それぞれの特徴と違いを示します。

- 「株式会社」は、株式を発行し、株主(出資者)から集めた資金により会社を運営しています。**株主(出資者)の責任は、有限責任。**事業により利益ができれば、その利益の一部は配当金や株主優待として株主に還元します。
- 「合同会社(LLC)」とは？ H18年の会社法施行によって新たに設けられた法人体制です。事実上設立不可能になった”有限会社”に変わるものとして注目を集めています。
特徴は、**出資者の責任が有限責任である**ということです。次に、出資額に関わらず利益配分や意思決定方法が自由に決められるという特徴がある。
- 「合資会社」とは？ **有限責任社員と無限責任社員(※)で構成される会社組織**です。事業を行う無限責任社員と、資本金を提供する有限責任社員で運営される会社。
- 「合名会社」とは？ **会社の債務者に対して直接連帯責任を負う無限責任社員(※)のみで構成される会社組織**です。個人事業の事業主が複数人になり、共同で事業を行う会社形態です。

(※)無限責任社員とは、会社の債務に対して制限なく返済する責任を負う社員のことを言います。つまり無限責任社員は、会社の経営がうまくいかなかったなどの際、個人の財産からも債務を返済する必要があるということです。株式会社以外の3つは「持分会社」と呼ばれ、出資者が経営を行う決まりになっています。

会社組織の種類	株式会社	合同会社	合資会社	合名会社
資本金の下限	資本金の制限はなし、1円	-	-	-
必要な株主・社員数	1人以上	1人以上	2人以上	1人以上
出資者の名称	株主	社員	社員	社員
出資者が負う責任	有限責任…出資した範囲で責任を負う	有限責任	有限責任社員と無限責任社員がいる	無限責任…全ての責任を負う
設立の手續	若干の手間と費用がかかる	比較的簡単	比較的簡単	比較的簡単
設立費用(最低限かかる法定費用のみ)	登録免許税15万円、定款認証費用5万2千円、定款印紙4万円	登録免許税6万円、定款印紙4万円	登録免許税6万円、定款印紙4万円	登録免許税6万円、定款印紙4万円
最高意思決定機関	株主総会	社員総会	社員総会	社員総会
経営の主体	取締役	業務執行社員	業務執行社員	業務執行社員
取締役等の人数制限	取締役1人以上で可、監査役の設定は任意	-	-	-
株式会社への組織変更	-	可能	可能	可能
組織の特徴	上場企業など大企業から中小零細企業まで幅広く利用されている。本来は多くの出資を集めるために考案された仕組み。有限会社制度廃止で今後は会社設立の中心になる。	新会社法にて認められた日本版LLC。手續面が簡略化され、設立費用も安いので、法人格が必要な場合の設立などで利用される。出資比率と異なる利益分配が可能。	かつては小額資本で設立できる法人として一部で利用されたが、株式会社の最低資本金が撤廃され、合同会社制度の創設で、現在の新規設立はあまりない。	無限責任のため個人事業に近く、従来からあまり利用されていなかったが、今後も新規設立はほとんどないと思われる

<https://www.nagafuchi.net/kaisha-soshiki.html> 司法書士・行政書士ながふち事務所

(会社法第二条の五) 譲渡制限がないと定めている株式会社を「公開会社」という。
(会社法第二条の六) 資本金として計上した額が5億円以上、「負債の額の合計額が200億円以上」のいずれかに該当する株式会社を、大会社と定義しています。

- a. 「公開会社には取締役会をおかなければならない」
- b. 「委員会設置会社をのぞく取締役会設置会社は、原則として監査役をおかなければならない」
- c. 「取締役会設置会社においては、取締役は3人以上でなければならない」

しかし、非公開会社では取締役会の設置が任意となっています。

公開・非公開会社の選択と機関設計は、それぞれお互いに影響を与えるという点に留意する必要があります。具体的には、1人取締役で会社を設立した場合、上記制約から公開会社にはできません。

会社組織(経済形態)の種類

出資者の構成や出資と経営の在り方などから類型化され、大きくは、私企業、公企業、公私合同企業の3つに分かれる。

株式会社の支配形態

会社支配の諸類型

1. (私的所有)完全所有支配(80%以上)

個人企業に見られるもので、個人または少数の集団が株式の100%~81%を所有し、この所有にもとづく支配を行っている

2. 過半数所有支配(50%以上~80%未満)

個人または少数の集団が、過半数(51%~80%)の株式を所有し、支配力を行使する

3. 法律的手段による支配

過半数の持株を所有していないが、持株会社によるピラミッド型支配、無議決権優先株、議決権信託などの法的手段によって会社を支配する

4. 少数所有支配(20%以上~50%未満)

株式が広く分散している場合は、個人または少数の州多段の持株比率が過半数でなく少数であっても会社を事実上支配することができる

5. 経営者支配(20%未満)

5%以上の株式を所有する大株主がない

株式が極端に分散されてくると、会社を支配するだけの持株を持つ個人または、集団は存在しなくなる

ストックオプションとは、

株式会社の従業員や取締役が、自社株をあらかじめ定められた価格で取得できる権利です。まず、会社が従業員や取締役に対して、あらかじめ定められた金額(権利行使価格)で、会社の株式を取得できる権利を付与します。従業員や取締役は、将来、株価が上昇した時点でストックオプションの権利を行使します。その時点で、会社の株式を権利行使価格で取得し、その後、時価で株式を売却することになります。権利行使価格と株価上昇分の価格との差が、利益として得られるという報酬制度です。

代表取締役

代表取締役とは、会社法で定められた企業の最高責任者のことで、社長との兼任、1人とは限らず複数存在する場合もある、など企業によって状況が異なります。

取締役会で代表として選ばれた役員で、業務の執行や会社を代表して契約締結などの権限を持つのです。社長は、会長や部長などと同じ各企業が規定する呼称となります。会社のトップとして業務を執行しますがあくまでも会社内部の責任者で、外部に対する責任者は代表取締役になるのです。

取締役

取締役とは、会社の業務執行に関する意思決定を行う者で会社法で定められている役員のこと。最低1名以上必要、とされていますが**取締役会を設置している場合、最低3名の取締役が必要です。**取締役は経営に関する重要事項を決定する立場にあるため、**株主総会の決議により選任**されます。**任期は、会社法第332条1項により原則2年間と定められています**が、株式譲渡制限会社※は、外部に対する責任者は代表取締役になるのです。

※株式譲渡制限会社(公開会社ではない会社)とは株式を譲渡する際に、取締役会あるいは株主総会のさ外部に対する責任者は代表取締役になるのです。これは会社を設立する時に定款に定められます。

監査役

監査役は「取締役や会社が不正などをしていないか監査する」「計算関係書類などが適正に処理されているか監査する」役割を担っています。

取締役会を設置しない場合、監査役の設置は任意なため監査役を設置する義務がありません。

監査役は取締役を監査する立場にあるため、**監査役は株主総会で選任**されます。

任期は、会社法第336条1項により原則4年間と定められています。株式譲渡制限会社は、定款によって10年以下の任期にすることも可能です。

委員会設置会社→指名委員会等設置会社

委員会設置会社とは、コーポレート・ガバナンスを強化し、経営の透明性を高めるために、経営の監督機能と、業務執行機能を分離した会社。

(指名委員会、監査委員会及び報酬委員会という3つの委員会を置く株式会社)

2003年4月施行の商法特例法改正により、「委員会等設置会社」が導入され、2006年5月施行の会社法により「委員会設置会社」に名称変更した。

委員会設置会社になるためには一定の条件があります。まず取締役会と執行役、会計監査人を必ず置かなくてはなりません。

各委員会はそれぞれ取締役3名以上で組織され、その過半数は社外取締役で構成される。(同一の社外取締役が3つの委員会の委員を兼任できるため、最低2名の社外取締役の選任があれば成立する。)

指名委員会によって取締役候補者が選定され、報酬委員会によって個人別の役員報酬が決定される。

委員会設置会社の特徴

経営監督機能と業務執行を分離し、経営監督機能は、取締役会が担当し、業務執行は執行役が担当する。会社の代表者は代表取締役ではなく、代表執行役が会社を代表する。業務執行の決定も執行役が行う。

(委員会設置会社ではない会社においては、取締役が業務執行の意思決定を行う。)

取締役の任期は、選任後1年以内の最終の決算期に関する定時総会終結までと定められてる

(通常の株式会社は2年以内の最終の決算期に関する定時総会終結まで)

2015年5月に施行された改正会社法で、委員会設置会社から名称変更され「指名委員会等設置会社」になった。この形態の会社は、2003年4月に施行された商法改正によって委員会等設置会社として導入され、2006年5月に施行された新会社法によって、名称が委員会設置会社に変更された経緯がある。

スチュワードシップ・コード

生命保険会社や年金資金運用法人などの機関投資家が、投資先企業の株主総会などにどのような態度で臨むべきかを定めた行動原則。

機関投資家などがスチュワード(顧客からその資産の管理を委ねられた者)として、投資先の上場企業に対して持続的成長を促すための行動規範です。

「コーポレートガバナンス・コード」が上場企業のさまざまなステークホルダーとの関係を踏まえた適正なコーポレートガバナンスと、持続的成長を実現するための行動規範であるのに対し、

スチュワードシップ・コードは機関投資家からの上場企業への働きかけのための行動規範として位置づけられ、「車の両輪」のような関係にあるといえます。

コーポレートガバナンス・コード

企業統治(コーポレートガバナンス)を実行するための指針を指す。2015年6月に上場企業に適用された。

会社が株主、顧客、従業員、地域社会の立場を踏まえ、透明、公正、迅速かつ果敢な意思決定を行うための基本原則を示した。

- (1)株主の権利・平等性の確保
 - (2)株主以外のステークホルダーとの適切な協働
 - (3)適切な情報開示と透明性の確保
 - (4)取締役会等の責務
 - (5)株主との対話
- の5つで構成する。

日本型企业システム(メインバンク)について

企業が主に取引する金融機関を1行に定め、密接な関係(監視)を保つという日本独自の金融慣行である。メインバンク制は、バブル経済崩壊以前までは長期的視野をもった企業経営を可能にし、経営難に陥った企業を救済、再編するために有効な機能を発揮する仕組みとして理解されていました。

しかし、バブル経済崩壊後は、メインバンク制によるさまざまな弊害が指摘されるようになります。

企業と銀行の間に長期的かつ緊密な金融取引関係が構築されることで、本来はお金を貸し出すだけ銀行が、あたかも主要株主のように企業の意思決定に影響をもたらす存在となることに特徴がある。

また、大手銀行の再編や日本の株式市場における外国人投資家の増加などにも伴い、メインバンク制は解消の動きを見せていきました。

経営戦略

アンソフ(戦略的経営の父)の成長戦略

経営戦略の構成要素

- (1) 成長ベクトル
- (2) 製品と市場の組み合わせ(製品ー市場ミックス)
- (3) 競争優位性
- (4) シナジー(相乗効果)

製品市場戦略計画(製品ー市場ミックス)

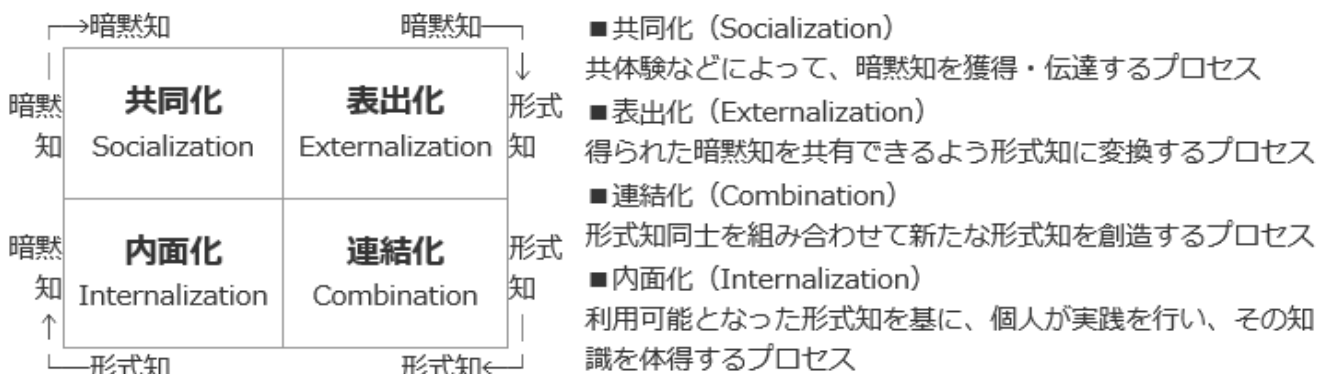
製品 市場	既存製品	新製品
既存市場	①市場浸透戦略	③新製品開発戦略
新市場	②新市場開拓戦略	④多角化戦略

- | | |
|----------|-------------------------------|
| ①市場浸透戦略 | 販売促進、PR活動により既存製品の市場(顧客)浸透をねらう |
| ②新市場開拓戦略 | 既存の製品を新しい市場(顧客)に売り込む |
| ③新製品開発戦略 | 既存の市場(顧客)に新しい製品を開発し売る |
| ④多角化戦略 | 新しい市場(顧客)に新しい製品を開発し投入する |

SECIモデル (知的創造プロセス)

野中郁次郎教授が提唱した、知識創造活動に注目した、ナレッジ・マネジメントの枠組み。
 個人が持つ暗黙的な知識(暗黙知)は、「共同化」(Socialization)、「表出化」(Externalization)、「連結化」(Combination)、「内面化」(Internalization)という4つの変換プロセスを経ることで、
 集団や組織の共有の知識(形式知)となると考える。

出典:創造と変革のMBA グロービス経営大学院>MBA(経営学修士)とは> [MBA用語集より](#)



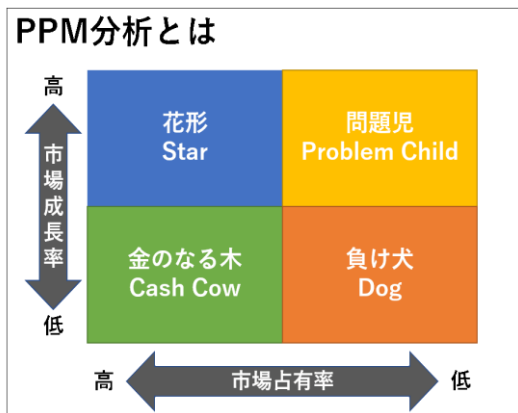
SECIモデル (出典:「知識創造企業」)

上図の出典:ITmedia エンタープライズ>情報マネジメント用語辞典> [SECIモデル\(せきもでる\)](#)

経営戦略

PPM分析

プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント(PPM)とは、市場シェアと市場成長率に応じて事業を「問題児」「花形」「金のなる木」「負け犬」の4つに分類し、経営戦略を考えるフレームワーク。限られた資源をどう投資すべきか考える際に役立ちます。



この理論のベースには「経験曲線」と「プロダクトライフサイクル」というものがあります。

「経験曲線」とは、簡単に言えば、たくさん作った経験のある方が安く物を作ることができる。

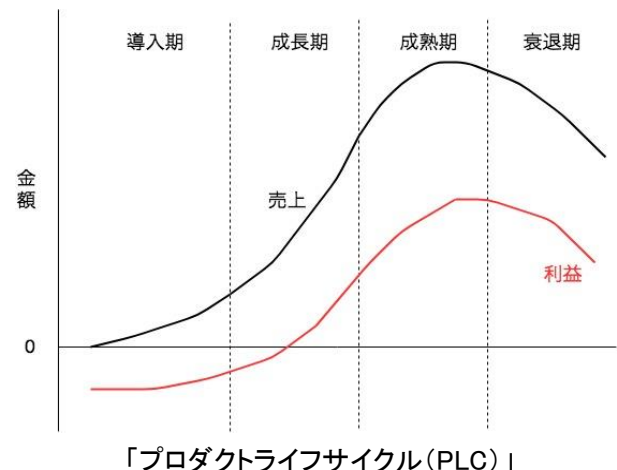
そこには「習熟効果(仕事に慣れることによる時間の短縮など)」、「技術の改善」、「生産工程の改善」、「規模の経済性」などがあると考えられています。

「プロダクトライフサイクル(PLC)」とは、製品が誕生してからなくなるまでを、我々人間の一生に例えているわけです。

ここでは製品の一生を4つの段階に分けます。つまり、「導入期」、「成長期」、「成熟期」、「衰退期」の4つです。

↑上図の出典: マーケティングソリューションならMarkeTRUNK>記事>マーケティング> [PPM分析とは?](#)

会社にキャッシュ(現金など)が入ってくることを「キャッシュ・イン」、キャッシュが出ていくことを「キャッシュ・アウト」といいます。
「キャッシュ・フロー」とは、キャッシュ・インからキャッシュ・アウトを差し引いた収支のことをいいます。
キャッシュ・フローは導入期から成長期に移行するのに伴って増加し、売上高は成長期に最大になる。



1.問題児:市場シェアが低く、市場成長率が高い。まだ収益は少ないものの、伸びる可能性は高い。

「問題児」は、市場シェアが低く、市場成長率が高い状態。製品を売り出したばかりの段階です。製品の認知度が低く広告費用がかさむため、売上げがほとんどないか、赤字になってしまう場合もあります。しかし、赤字続きであっても、「問題児」の事業を手放すのは得策ではありません。「問題児」は、市場成長率(将来性)が高く、大きな利益を生む可能性を秘めているからです。

2.花形:市場シェアも市場成長率も高い。収益が伸び盛りで、今後も伸びる可能性がある。

「花形」段階での課題は、市場シェアを維持・拡大しながら「金のなる木」に移行させること。設備投資や販促活動のため、まだまだ積極的な資金投入が必要となります。

3.金のなる木:市場シェアが高く、市場成長率が低い。収益がピークに達している。

「金のなる木」は、市場シェアが高い一方、市場成長率が低い状態。あまり資金を投入しなくても利益を生み続けられる。「金のなる木」が生んだ利益は、「問題児」や「花形」などの事業に回しましょう。「金のなる木」エリアは、成長しきった市場で企業がひしめき合っている状態。現在のシェアをいかに守っていくかが課題。

4.負け犬:市場シェアも市場成長率も低い。収益が乏しく、伸びる可能性はない。

「負け犬」は、市場シェア・市場成長率ともに低い状態。収益が縮小し、今後発展する可能性はありません。やせ細っていく利益を最大化しつつ、タイミングを見計らって撤退するのが得策です。

経営資源と経営戦略

企業は、ヒト、モノ、カネ、情報といった経営資源の集合体であり、これらの資源をいかに確保し、配分するかは重要な戦略課題である。

ヒト、モノ、カネ、情報とは、人的資源、物的資源、経済的(資金的)資源、情動的資源のことであり、これらは常に社会や他企業からの資源に依存せざるをえない存在であり、企業がゴーイング・コンサーン(継続事業体)として存続・発展するためには、社会や他企業からの経営資源の獲得をはかると一方、他企業からの要求をコントロールしながら自らの自立性を保つことが必要とされてくる。

経営戦略

SWOT分析

Strength(自社の強み) 目標達成にプラスとなる企業内部の特質

Weakness(自社の弱み) 目標達成の障害となる企業内部の特質

Opportunity(機会) 目標達成にプラスとなる外部の特質で市場拡大の可能性や競争優位の可能性など

Threat(脅威) 目標達成の障害となる外部の特質で市場縮小の可能性や競争激化の可能性など

という4つのカテゴリーを視点にして、経営戦略や事業計画の現状分析を行う経営戦略策定方法です。



上図の出典:シナプスTOP>マーケティング用語集>英数字 > [SWOT分析のやり方とコツ:環境分析から戦略目標を引き出す方法](#)

SWOT分析のマトリックスの軸は、縦軸が「内部環境」「外部環境」です。

内部環境か外部環境かの区別は、「自社がコントロール可能なものを内部環境」

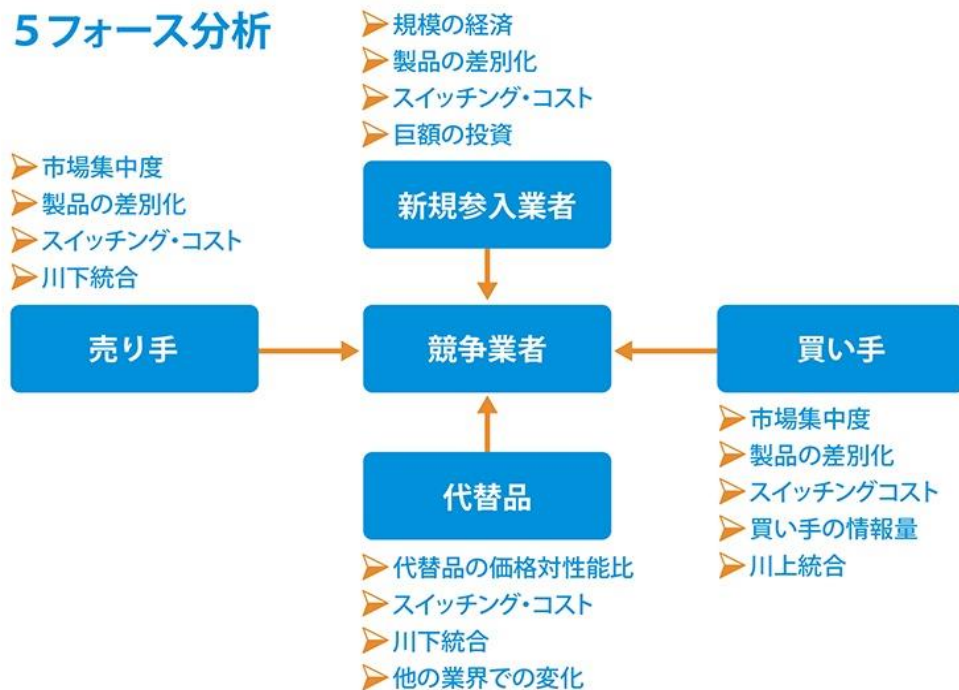
「コントロールできないものを外部環境」と区別します。

事業戦略

「ポーターの5フォース」

ポーター教授は、「競争戦略とは業界に働く5つの競争要因からうまく自社を守り、自社に有利になるように競争要因を動かせる位置を業界内に見つけること」としています。（業界とは「互いに代替可能な製品」を作っている会社集団）5つの競争要因は、業界の中長期的な収益性に大きく影響するため、要因を分析していくことで、現在の業界の収益性の構図がわかり、経営戦略策定時には大変役立つのです。

5フォース分析



ビジネス+IT

出所:「競争の戦略」(マイケル・E・ポーター)より筆者作成

上図の出典:ビジネス+ITトップページ>事業拡大>競争力強化> [5フォース分析とは何か?](#)

競争要因1: 新規参入の脅威

市場参入について、先行企業が優位なのか、後攻企業の方が有利なのか論じられることがありますが、一般的には、先行が優位と言われています。しかし、これには条件があります。その条件とは、「大きな参入障壁を築けているか」という点です。参入障壁とは、具体的に下記のようなものを指します。

- ・規模の経済(生産量増大による単位あたりのコストの低減、固定費の分散等)
- ・ブランド・知名度の浸透
- ・資金力
- ・スイッチング・コスト(他の商品に切り換える際の、金銭・手間・心理的なコスト)
- ・流通チャネル

競争要因2: 売り手(サプライヤー)の交渉力

自社が製品を作る際には、当然ながら材料やサービスを仕入れ・調達する必要性が生じます。この材料やサービスの供給者とは、自社への売り手で、いわば自社がお客さまです。しかし、この売り手が業界で力を持っている場合や、その売り手の業者数が少ない場合、仕入れコストが高くなる場合が多くなります。すなわち、自社の収益性が悪化する要因になるのです。

- ・市場集中度
- ・製品の差別化
- ・スイッチング・コスト
- ・川下統合

競争要因3: 買い手(顧客)の交渉力

自社製品の提供先が法人企業の場合、もしその企業が巨大な企業で、バイイングパワー(購買力)が非常に大きいと、この法人企業(=買い手)の価格交渉力は強くなります。また、製品の差別化がなされていない場合やスイッチング・コストが低い場合にも、買い手である顧客の交渉力が強くなります。

そうなれば、自社製品は買ったたかれて、利益率は圧迫されることとなります。

- ・市場集中度
- ・製品の差別化
- ・スイッチングコスト
- ・買い手の情報量

競争要因4: 代替品の脅威(競争業者)

ユーザーのニーズを満たす既存製品以外の製品が現れたとき、業界の収益性が低くなる可能性があります。より費用対効果の高い代替品に押されている場合は、収益性は低下します。

- ・代替品の価格対性能比
- ・スイッチングコスト
- ・川下統合
- ・他の業界での変化

競争要因5: 競合企業

業界内における狭義の競争のことです。一般的に、寡占化が進んでいけば競争は穏やかなものになりますが、同程度の規模の企業がひしめいている場合、あるいは装置型産業のように固定費が多いのにもかかわらず供給過剰な場合、撤退が難しい業界では、競争は厳しくなります。

事業戦略

ポーターの競争優位の戦略

3つの基本戦略

(1) コストリーダーシップ戦略

規模の経済の追求と、経験の蓄積から効率性が増すという「経験曲線の理論」により、コスト面で最優位に立とうとする戦略。

低コストを実現することで、同じ価格の場合は競合相手より高い利益を得られ、また低価格にすれば大きなシェアを獲得するなどの優位性が得られる

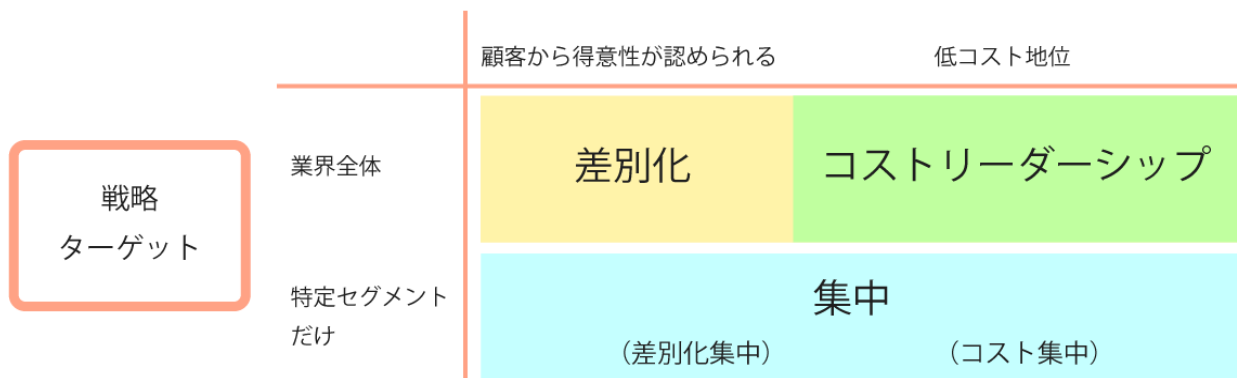
(2) 差別化戦略

自社の製品やサービスを他社とは違う特異なものと顧客に認知してもらい、業界での優位性を築こうとする戦略。差別化は、ブランドイメージや商品の機能、技術力による品質、顧客サービスなどで行われます。

(3) 集中戦略

特定の顧客セグメント、製品の種類、地域などに資源を集中させ、特定ターゲットで低コスト、差別化、あるいはその両方を実現しようとする戦略。

アメリカの経営学者・マイケル・ポーター(1947年 -)は、競争優位の戦略の基本として、「コストリーダーシップ戦略」「差別化戦略」「集中戦略」の3つを挙げています。企業はこのいずれかの戦略をとることで、競争優位を獲得するとしています。



上図の出典:フォーサイトTOP> 中小企業診断士> [ポーターの3つの基本戦略とは？競争優位とは？](#)

各競争戦略の持つリスク

・コストリーダーシップ戦略は、

競合会社がこの戦略を模倣すると、利益を度外視した価格競争に巻き込まれるリスクがあります。

・差別化戦略は、

競合企業の模倣により、自社の「差別化」の優位性が喪失するリスクがあります。

・集中戦略は、

ターゲットセグメントが小さいため、競合に敗れた場合に、大幅にシェアを失うリスクが、

また、市場が小さすぎる場合、利益の確保が困難になるというリスクがあります。

経営戦略

バリューチェーン(価値連鎖)

企業の様々な活動が最終的な付加価値にどのように貢献しているのか、その量的・質的な関係を鳥瞰するのに便利なツールです。

バリューチェーンの概念図



(出所)『競争優位の戦略』よりNRI作成

上図の出典: NRI トップ > ナレッジ・インサイト > 用語解説 > 用語解説一覧 > [バリューチェーン\(価値連鎖\)](#)

実際に自社の付加価値の分布をこの価値連鎖図の中に描いてみると、自社の競争優位(もしくは劣位)の源泉がハッキリとわかります。企業内の検討で「わが社には競争力がない」「他社と比べてコストが高い」などの議論がありますが、このフレームワークを用いると、競争優位性に劣る部分は、ビジネスプロセスの中で具体的にどの部分かが判明します(原材料の調達なのか、生産工程なのか、物流か販売か、販売後のサービスか、それともオーバーヘッド部分かなど)。

このフレームワークは新しいビジネスモデルを構想したり、他者(サプライヤー、顧客、競争相手)と共同で業務革新を検討する際に貴重な示唆を与えてくれます。

生産戦略

ジャストインタイム(JIT)生産システム

「必要なものを、必要なときに、必要な数だけつくる」という発想から生まれたジャストインタイム(JIT)生産システムもともと製造関係の企業で使われてきた生産管理システムです。最近では製造業界だけでなく、あらゆる分野で応用的に取り入れられています。

- ・無駄がなくなる
- ・生産性が高まる
- ・短時間で大量生産できる
- ・より少ないコストで生産できる
- ・在庫量の最小化

かんぱん方式とは？ 出典: <https://www.ashita-team.com/jinji-online/organization/9242>

かんぱん方式とは、トヨタ生産システムのジャストインタイムを実現するに当たって必要な情報の流れの仕組みです。ジャストインタイムを実現するためには、後工程が前工程に対して必要な部品などを生産するように発注を出します。この発注書の役割を指すものが通称「かんぱん」です。一方、前工程ではかんぱんの指示に従って生産した部品などを後工程に納品しますが、その際に物品だけでなくかんぱんも納品書として送ります。このように、かんぱんは後工程と前工程との間で情報をやりとりする役割なのです。

ジャストインタイムのデメリット 出典: [【管理会計】ビジネス教育〈JIT生産方式〉 - anjin blog](#)

ジャストインタイムにはデメリットもあります。ここでは主なデメリットを3つ紹介しましょう。

- ・在庫切れリスク
ジャストインタイムでは、在庫切れのリスクがあります。
ジャストインタイムは、必要な時に必要な分だけを生産する方法のため、急に受注量が増加した場合にはスピーディな対応が難しいのは事実です。
また、災害などによってサプライチェーンが止まってしまった場合、工程に必要な部品が足りなくなってしまうので、生産がストップしてしまうか可能性もあります。
- ・品質管理コスト
品質管理の負担が増えるというデメリットもあります。ジャストインタイム方式でスムーズな生産を実現するためには、品質基準を満たす製品・部品を安定的に供給しなければなりません。
現場では余分な在庫を抱えないので、仮に基準に満たない不良品が多く発生してしまうと必要な部品が足りずに生産がストップする可能性があります。
ジャストインタイムをスムーズに実行するには品質管理の負担が増す点には注意が必要です。
- ・導入コスト
ジャストインタイム方式を導入するには時間やコストがかかるという点もデメリットです。
ジャストインタイムでは、在庫を削減するために「かんぱん」という情報連携の仕組みを構築したり、効率的な供給体制を確立したりといった作業を行う必要があります。
トヨタ自動車のように大きな経営リソースがある企業では対応が可能でしたが、そうではない中・小規模の現場でこの方法を実現するにはコストがかかりすぎる可能性があるのです。

経営戦略

SCM(サプライチェーン・マネジメント)

SCM(サプライチェーン・マネジメント)とは、供給業者から最終消費者までの業界の流れを統合的に見直し、プロセス全体の効率化と最適化を実現するための経営管理手法
開発、調達、製造、発送、販売といった各プロセスでの在庫量や滞留時間などを削減することで、顧客には最短かつタイムリーに製品を供給し、また、業界全体としてはリードタイムの縮小、在庫の縮小、設備の稼働率向上などによるコスト削減、経営の効率化を目指す。

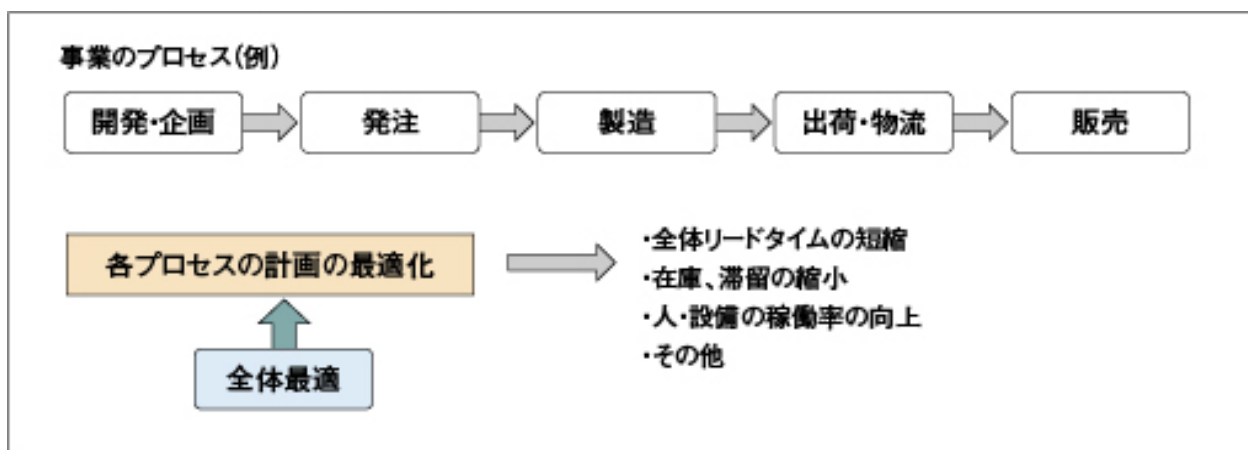
出典:創造と変革のMBA グロービス経営大学院>MBA用語集> [SCM\(サプライチェーン・マネジメント\)](#)

具体的には「原材料・部品調達 → 生産 → 物流・流通 → 販売」という一連のプロセスの連鎖のことを指す。これはサプライチェーンに関わる業者・人間の側面で見れば、「サプライヤー → メーカー → 物流事業者 → 卸売事業者 → 小売事業者 → エンドユーザー」という流れのこと。一方、情報やお金は、サプライチェーンと逆方向に流れることになる。

SCMとは、こうしたモノの流れ、お金の流れを情報の流れと結びつけ、サプライチェーン全体で情報を共有、連携し、全体最適化を図る経営手法のことだ。
その場合、部分最適の和が必ずしも全体最適を意味するわけではなく、サプライチェーン全体のバランスを見て連携管理することが極めて重要となる。
つまり、サプライヤー、メーカー、物流、小売の関係性を1つ1つを最適化するのではなく、サプライチェーン全体を統括して最適化を図るのがSCMである。

出典参考:ビジネス+ITトップページ>生産・製造>物流管理・在庫管理・SCM> [サプライチェーンマネジメント\(SCM\)とは何か?](#)

例)小売店でのPOS入力や、営業担当者の報告などの販売・受注実績から需要予測をして、発注、生産、出荷・物流、販売などの計画を最適化する。
その内容に従って生産、購買、物流を実施する。



テイラーの科学的管理法

語呂合わせ：テイラーは化学が得意

出典：BizHint トップ＞用語解説＞組織・チームワーク＞ [科学的管理法](#)

科学的管理法は、工場労働者の主観的な経験や技能の上に成り立っていた作業を、客観的・科学的に整理して管理するマネジメントの考え方を指します。20世紀初めに米国のエンジニア、F.W.テイラーが提唱した手法で、「テイラー・システム」とも呼ばれています。テイラーは次の4点にまとめて整理しています。

課業管理

課業とは「タスク」「ノルマ」のことです。一日の仕事量の基準を設定するにあたり、模範となる労働者ならば達成可能であると見込まれる仕事量からはじき出すのが課業管理です。「作業研究」「時間研究」「動作研究」

作業の標準化

設定した課業を達成するために、作業の条件や流れを標準化、つまりマニュアル化することです。作業研究から明らかになった熟練工の効率性の高い動きをもとに、必要な道具や一つひとつの作業にかかる時間などを明確にします。これらを明記したものを用語で「指図票」と言います。マニュアル化によって、経験の浅い工員や動きの鈍い工員も熟練工の動きに近づけることができます。

差別出来高給

課業を達成した工員と達成できなかった工員に対し、異なる賃率で報酬を支払うことです。ノルマを達成したかどうかで、成果1単位当たりの報酬が変わってくるわけです。

職能別職長制

作業管理に最適な組織形態として、職長の権能を計画と執行に分けることです。職長が仕事の企画・立案まであらゆることに責任を負っていると、結局カン頼みの管理となり、グループごとに成果にばらつきが出てしまいます。そこで職長の権能も細分化するわけです。「ライン・スタッフ」の源流です。

出典参考:HOME(独学ノート)> [バーナード](#)

バーナードの理論では、組織を孤立した人間の集団ではなく相互に影響を及ぼし合いながら成立する体系(システム)ととらえている。

バーナードの組織論は、「人間協働の学」とよばれ、**協働体系**とは「少なくとも1つの明確な目的のために2人以上の人々が共同することにより、物的 生物的 個人的社会的構成要素の複合体である。」とっています。

全人としての人間は、個人として達成不可能ないし困難な目的を達成するために協働をおこなう。

全人仮説とは、人間は自由な意思を持つ存在であるが環境により制約されるというものです。

以上のことより、組織の3要素として **共通目的 貢献意欲 コミュニケーション**が挙げられます。

1.共通目的

組織メンバー個々の個人目的を何らかの形で統合した組織としての目的。人々が協力して、意識的に調整された活動をおこなうためには、メンバー間に共通の目的が存在していなければならない。この組織としての目的は、メンバーの個人目的と必ずしも一致するとは限らないが、少なくともメンバーの合意を得られるものである必要がある。

2.協働意欲(貢献意欲)

協働意欲とは、組織メンバーの共通目的を達成しようとする意欲のことである。協働意欲を高めるためには、組織が、金銭的・物的誘因とともに社会的あるいは心理的誘因を、メンバーに対して十分に供与することが必要となる。

組織目的達成のためにメンバーが組織に提供する活動としての貢献を、この誘因(組織から得る価値)が上回らなければ、個人の協働意欲は失われてしまうから。すなわち、誘因 \geq 貢献の状態を保持することが、組織のメンバーの協働意欲を確保するために必要。

3.コミュニケーション(伝達)

コミュニケーションとは組織内における各種の情報の伝達のことであり、共通目的と協働意欲とを統合する役割を果たす。意思決定や命令の適切な

伝達がおこなわれなければ、個々人の協働意欲が組織全体の目的を達成するための活動に結びつかない。

組織が個人の活動の集まりである以上、それを全体として統合し調整するコミュニケーションがなければ、組織のまとまりが維持できないのである。

ファヨールの管理原則論

語呂合わせ：ファイヤーを**加減**する(管理**原則**)

出典参考：[アンリ・ファヨール - Wikipedia](#)

ジュール・アンリ・ファヨールは、「**管理原則の父**」とも呼ばれる。著書『産業ならびに一般の管理』で、企業の経営活動(職能)を次の6つに分類した。

- ・技術活動(生産、製造、加工)
- ・商業活動(購買、販売、交換)
- ・財務活動(資本の調達・運用)
- ・保全活動(設備および従業員の保護)
- ・会計活動(財産目録、貸借対照表、原価、統計など)
- ・管理活動(計画、組織、指揮、調整および統制)

ファヨールは、中でも管理活動を重要視し、『**管理とは、計画し、組織し、指揮し、調整し、統制するプロセスである**』と定義した。管理の一般原則として、次の14の管理の原理を示した。

- ・分業
- ・権威と責任
命令する権限と、それに伴う責任
- ・規律
- ・命令の統一(一元化)
特定の業務の担当者は、必ず単一の管理者の指揮命令を受けるべき、とする原則。
- ・指揮の統一
目的をもった組織は、1人の管理者の下、1つの計画の下に業務遂行すべき、とする原則。
- ・個人利益の全体利益への従属
企業全体の利益は個人の利益よりも優先する
- ・公正な従業員報酬
公正、合理的範囲内
- ・集権
環境に応じ、許される限り(程度)において管理者に権限を集中すべき、とする原則。
- ・階層組織
権限と階層の構築
- ・秩序
適材適所の確保。
- ・公正
- ・従業員の安定
技能の習得には時間がかかるので、長い目で見守り、頻繁な人事異動は控えるべき、とする原則。
- ・創意(イニシアティブ)
計画を立案し、実行すること。組織のすべての階層にその自由を与えることで、士気を高める。
- ・従業員の団結

ファヨールはこのように原則を提示しましたが、管理に関する問題に関しては、絶対的なものではなく、全て程度の問題であり、管理原則の適用に際しては知性、経験、決断力、節度が求められるとしています。

以下出典：[限定された合理性\(私的政治学辞典No.9\) | 辻雅之 | note](#)

サイモンが現実的と考える「経営人(管理人)」モデルにおいては、人は最大化よりも満足化をめざして意思決定しているし、逆に言うともうするしかできない。(たとえ自分は最大化を目指していると思っていたとしても)。満足化とは目的を達成し、その条件を満たすことである。

彼の提唱したこの仮説を単純化すると、人間が常に合理的な行動を取るとは限らないという考え方だといえます。

以下出典：[カタンと組織行動理論『経営人仮説』～MBA第四講～ | Board Game to Life \(bodge-intl.com\)](#)

では、サイモンはなぜ人間は非合理的な行動を取ると考えたのでしょうか？

サイモンは、人間の合理的な意思決定を阻害する要因として、彼は以下のような要素を挙げています。

- ・知識の不完全性
- ・予測の困難性
- ・行動範囲の限定性

①知識の不完全性

知識の不完全性とは、**考えるべき要素に漏れがあること**です。

資源・ポイント・発展カード・交渉・港等、考える要素が多すぎて、そのすべてを捉えられない場合に、この要素が阻害要因になります。

②予測の困難性

予測の困難性とは、**選択肢が多いことから、結果の予想が難しいこと**です。

手元に、全ての建築物のための資源がそろっている時、ポイントのために街を建てるのか。

将来の投資として発展カードを取るのか。

都市を建てて資源獲得を狙うのか。

これらの選択は多岐にあたるため、この結果をそれぞれ予想するのは非常に難しくなります。

③行動範囲の限定性

行動範囲の限定性とは、**自分以外の参加者が意思決定に影響を与えること**です。自分だけが合理的に動けば勝利することができるというゲームではありません。

他の参加者がどう動くかによってゲームの展開は大きく動いていきます。そのため、自分だけでは動かせない要因が存在します。

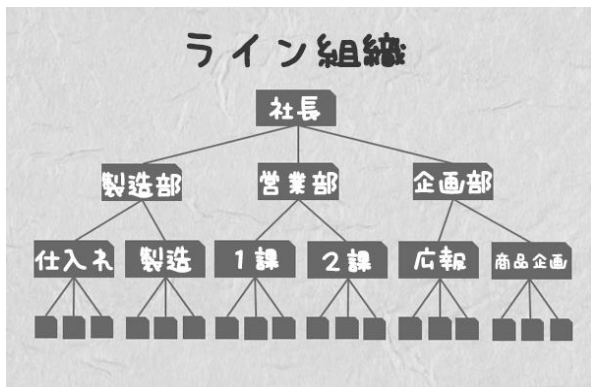
サイモンは上記の三つの要素から、**人間は合理的に客観的な判断ができなくなる**と考えました。そのため、合理的になれるのは限定的な場合のみであると考えました。このことから、彼は経営人仮説における人間を「**適応人**」と呼んでいます。

組織形態

出典参考: Business Infinity > Contents > 経済学 > [【ミクロ経済学10】ラインアンドスタッフの組織形態や](#)

ライン組織

[メリット。ファンクショナル組織との違い。](#)



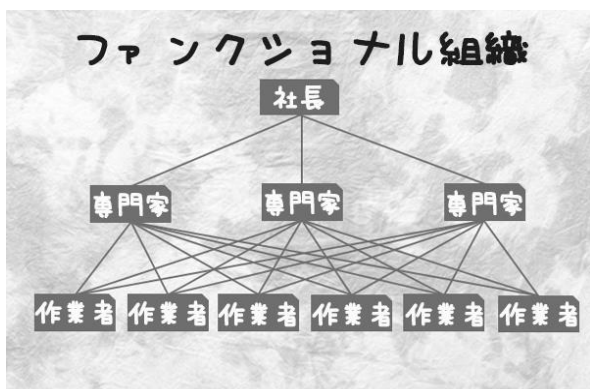
ライン組織の特徴は、その編成原理である、命令一元化の法則と、監督範囲適正化の原則(スパン・オブ・コントロール)にある。

ライン組織とは、いわゆるピラミッド型組織で上から下への命令系統によって成り立っている組織です。開業時など少数精鋭の時はよいのですが、業務が拡大するごとに担当が分化されていき、結果的に人件費が大きくなってしまいうケースがあります。

メリットは責任と権限がはっきりしているところですが、デメリットとして水平方向へのコミュニケーションが少なく会社全体で見たときに無駄が出てしまうケースがしばしばあります。

また、階層が沢山あることで意思決定に時間がかかってしまい、現代社会のスピード感について行きづらい傾向がある。

ファンクショナル組織

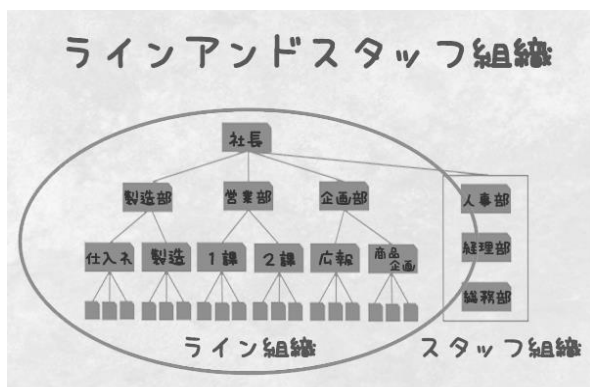


組織を効果的に運営するためには、命令一元化の法則と、監督範囲適正化の原則にもとづくと同時に、分業の遂行上からも、専門化の原則という新たな組織編成原理を適用することが、求められてくる。

下位者(作業員)は複数の上位者(管理者)から指揮・命令を受けるといって、専門化の原理を生かした組織である。(ファンクショナル権限)

ファンクショナル組織は、フレデリック・テイラーが提唱したとされている組織形態で、管理者というより専門家が沢山存在します。各専門家はどの部門に対しても、その専門性のあることについて助言や指示出しを行います。ファンクショナル組織のメリットは、管理者の負担が少ないことと、専門性が高く生産性や競争力が高くなることです。デメリットは、専門家による命令系統が複数存在するため、作業員にとっては命令の重複や矛盾を感じるが多々あることです。また、責任の所在が曖昧になり、無責任なアドバイザーが多数できてしまうケースも少なくありません。フラット組織という名のファンクショナル組織を取り入れている企業も少なくはありませんが、経営陣によほどの手腕がないと上手く回りません。

ラインアンドスタッフ組織



ライン・アンド・スタッフ組織は、ライン組織とファンクショナル組織の長所を併せもつ組織である。管理者をライン管理者とスタッフ管理者に区別する。スタッフ管理者は専門の職能に関してのみ、その知識とスキルを活用してライン管理者および作業員に助言や支援をする。

ライン・アンド・スタッフ組織は、ライン組織とファンクショナル組織を融合した組織で、ピラミッドの様に命令系統が存在する上に、専門家も存在します。

元々は軍隊の組織がラインアンドスタッフであり、軍隊においてはラインが司令官、スタッフが参謀です。

スタッフ部門は、ライン部門が円滑に機能するように補佐する部門で、専門的・技術的な助言や、提案、勧告、サービスを提供します。従来のライン機能から分化したもので、それ自体で独立性をもつものではありません。

具体的には、人事や経理、総務、開発部などの部門が該当します。

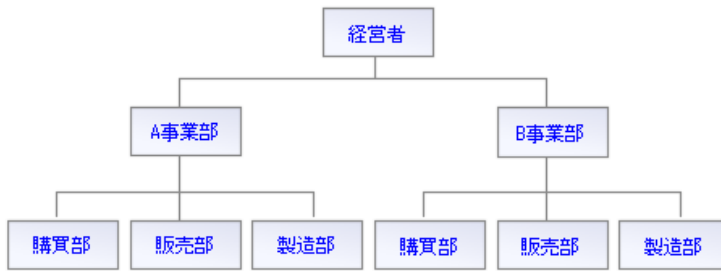
また、企業全体について、トップに対して助言するゼネラル・スタッフや独立した委員会なども、スタッフとして位置付けられます。スタッフ部門は、ライン部門と独立しているのが普通ですが、ライン内スタッフとして、営業部門や生産部門などのライン部門内に、営業企画部や生産管理などのスタッフ組織が設けられることもあります。

現代のように組織が巨大化し経営の手法も多様化すれば、環境の不確実性が増すにつれてスタッフの種類も数も増え、その重要性も増大する傾向にあります。現在のほとんどの企業がこの形態で、ライン組織とファンクショナル組織の両方のメリットを持ちます。**デメリットには、ラインとスタッフの対立(コンフリクト)が第1に挙げられます。**

経営組織の応用型

出典: www.it-passport.org > ITパスポート講座 > 経営・組織論 > 組織形態

事業部制組織



組織は戦略に従う。
事業部ごとの利益責任が明確に管理できる。
事業部間の競争原理
適応性や機動性が優先される。
トップマネジメントが育成しやすい。
経営資源の重複が起こりやすい。
市場の変化に機敏かつ細かく対応できる。

事業部の分割方法は、取り扱う商品、地域や顧客別などその企業で最適な単位で事業部に分ける。それぞれの事業部に長をおき、その事業部長に事業部内における業務に関する権限を委譲する。会社の規模が大きくなるにつれて会社で行う業務や商品、サービスの数も増えてくる。そうなると1カ所ですべての業務の意志決定や処理を行おうとすると、時間がかかり経営効率が下がる。そこで、組織を分割してコンパクトな事業部にすることで、マーケット(市場)の動向にいち早く対応できることを目的にしているのが事業部制組織である。

事業部制のデメリットは、事業部ごとにヒト、モノ、カネと情報の経営資源が重複することである。

カンパニ制組織は、事業部制組織をさらに発展させたものである。

事業部制組織における事業部の独立性を高めた組織である。事業部制の事業部に比べて、大幅な権限や決裁権を事業部に与え、より自立した活動が行えるのがカンパニ制組織の特徴である。事業部があたかも小さな会社のようなことからカンパニ制組織という。

職能部門別組織 専門性と効率性を追求する



職能別組織

専門性の追求と、集権化による効率性を追求する組織だが、経営者の負担が大きい。
経営資源の重複が起こりにくく、共通して利用できるため効率的。
市場の変化への対応に機微さを欠く。

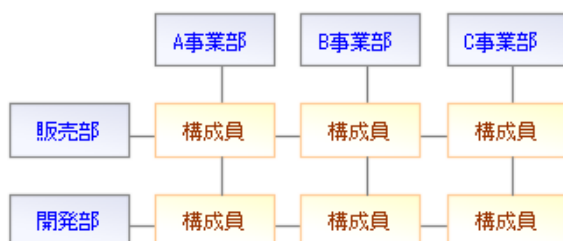
営業、経理や開発など職種ごとに部門を形成する組織形態である。

現代は時代の変化が激しいので会社組織にも迅速かつ柔軟な対応が必要である。職能別組織では、部門間の連携がうまくとれないと会社組織自体が硬直する可能性がある。

このため、部門間の連携を必要とする迅速な対応が期待できないことが欠点として考えられる。

この欠点を補うために事業部制やマトリックス組織を採用する企業が多い。

マトリックス組織(プロジェクト・チームを常態化した組織形態)



マトリックス型組織

マトリックス組織は、専門性、効率性と適応性・起動性を同時に追求する組織形態であり、職能部門制と事業部制組織の長所を併せ持つ。権限と責任があいまいで、権力闘争が生じやすい。

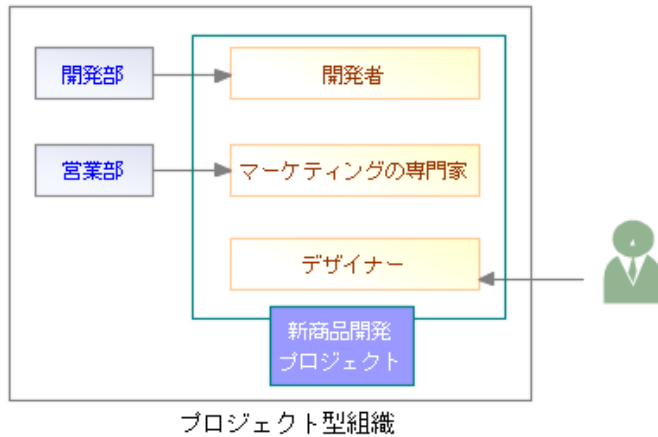
1人の構成員が複数の組織に所属する職務横断的な組織形態である。複数の目的を同時に達成させたり、変化の激しい現代の環境に柔軟に対応することがマトリックス組織の目的である。

マトリックス組織は、1人の構成員が役割や能力によって複数の部門に所属している組織形態である。

販売や開発など複数の組織を組み合わせて、1人の構成員は、二つ以上の部門に所属することになる。

この組織のデメリットは、構成員は複数の上司を持つことになり、指揮命令系統が混乱する可能性がある。

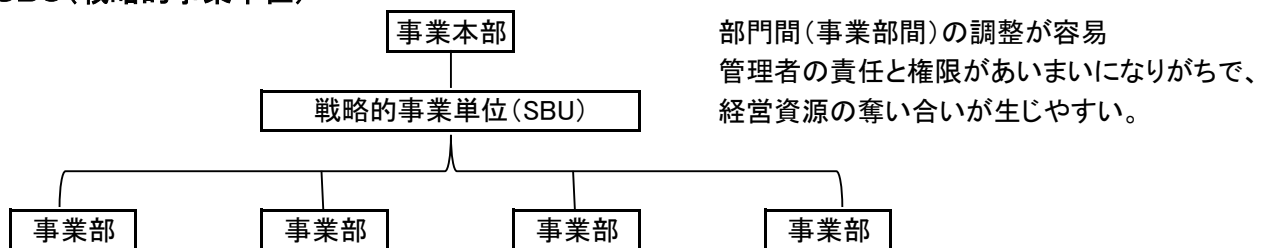
プロジェクト型組織



ある目的を達成するために本来の組織とは別に構成された組織。プロジェクト組織は、必要に応じて適宜構成される組織のため、組織の期限が決められていることが多い。

例えば、新製品開発のためにデザインの専門家、マーケティングの専門家、開発者などによって構成される組織のことである。

SBU(戦略的事業単位)



企業の長期的な戦略的経営計画の策定と各事業部門の戦略的調整を目的に設置される組織で、通常は各事業部制の上に敷かれる。

カンパニー制組織

企業内企業(社内分社化)

事業部制組織の独立採算制がより濃くなった組織。

カンパニー長の権限は大きい。

ネットワーク組織

ネットワーク組織には多様なパターンがある。(スター型、リング型、ツリー型、クモの巣型)

組織内における命令関係や上下関係を緩めた組織であり、個々の組織単位の自主性や独立性、横の連携などが重視されている。(階層構造の希薄化)

ホーソン実験

出典参考:ホーム(ミツカリ)＞組織マネジメント＞ [出労働生産性](#)

ホーソン実験とは、アメリカの電機機器製造企業のウェスタンエリクトリック社でジョージ・エルトン・メイヨー教授によって行われた実験で、目的は生産性向上において何が起因するのかを導き出すことでした。

ホーソン実験の結果から、生産性向上には作業環境ではなく人間関係が影響することがわかりました。

1. 照明実験(労働環境は影響するか)

結果は「生産性に労働環境は関係ない」というものでした。確かに明るい環境では生産性は上がったのですが、暗い状況であっても生産性は下がらずむしろ上がったのです。作業条件と能率には相関関係はありませんでした。

2. 継電器組み立て実験(労働条件・待遇は影響するか)

この実験では無作為に選んだ女性6名に継電器のリレーをさせます。ただ、賃金を上げたり下げたり、休憩時間や食事の有無、部屋の温度の上昇、下降など労働条件を変えながら、その生産性と作業能率を計測していきました。仮説としては照明実験と同じように物理的な労働条件が悪くなれば、生産性は低下すると考えていたのですが、結果は労働条件が悪かろうと生産性は一定のペースを保ち、むしろ向上していったのです。

労働条件や作業環境に関係なく、彼女たちは自分たちが期待されている認識が作業の能率性に大きく寄与したものと考えられます。士気の高いチームを作ることに成功すれば作業環境の変化には全く影響されない。

3. 面談実験(個人の感情が影響するか)

この実験では、メイヨーは従業員2万人、1人1人と面談を行い仕事に対してどういう感情で働いているのかを聞き、個人の感情が仕事にどう影響を与えるのかについて調べました。すると、面談で話を聞いただけで、従業員の生産性が向上したのです。面談での会話は愚痴なども多くありましたが、従業員の労働意欲は、労働条件や賃金よりも、職場の人間関係や仕事に対する思いといった感情的な部分と切り離すことができないことが判明しました。

4. バンク配線作業実験(人間関係が影響するか)

メイヨーは従業員を職種ごとにグループ分けして、電話交換機(バンク)の配線作業を行わせ、その共同作業の成果を調べました。その結果、非公式組織の存在や、それぞれの労働者は自分の持てる力をすべて出し切るのではなく、状況や場面に応じて自ら労働量を制限していることがわかりました。また生産性の違いは労働者の能力よりも意識(集団的規範)によるところが大きいということがわかりました。

さらに品質検査では、上司と従業員との間に良好な人間関係を築いているほうが、より欠陥やミスが少ない製品を製造できることもわかりました。

良好な人間関係が生産性向上をもたらす

ホーソン実験から、メイヨーは以下の考えを導き出しました。

- ・生産性向上には物理的な労働条件は関係がない。
- ・生産性向上をするには、職場の人間関係や仕事に対する思いなど感情的な部分が影響を与える。
- ・良好な人間関係を気付いている方がミスが少なく力を出す。

このように、ホーソン実験は作業環境ではなく人間関係が労働生産性に影響するという非常に興味深い知見を残しました。

権限職能説(functional authority theory) フォレット(Mary Parker Follett) 1868～1933

権限は、職能にその源泉があり、職務それ自体が権限の種類と量を決定する。したがって、権限は、仕事に付随し仕事と共にあり、特定の職務遂行には、それに見合った権限と責任が要求されるという考えである。

出典参考: [経営学入門 - MBA@日本 \(wikidot.com\)](http://wikidot.com) / 07フォレットの管理論

フォレットの管理論(「機能」)

(1) 権限職能説(権限機能説)

- ① 権限法定説(公式権限説) ← 一般論 権限は上位者から順次与えられた権力である。
 - ② 権限受容説 ← バーナード 権限は組織構成員に受容されることではじめて権限として認められる。
 - ③ 権限職能説(権限機能説) ← フォレット 権限は職能を遂行する権利であり、権限は各機能によって規定される
- ・機能・責任・権限は三位一体。
・職位による階層ではなく、機能の分担関係である。
・権限は分散して存在している。(分散説)
・権限は専門的機能に関する知識と経験に伴うのであり、組織の階層上の特殊な職位に帰属するのではない。

フォレットの管理論②

(2) 命令の非人間化—「状況の法則」 (命令は個人的なものではなく状況の法則に従うようにすべき)

専断的命令の弊害

効果的な命令授与

- ① 命令の非人間化。
- ② 職務技術の教育を命令に代位させる。
- ③ 命令とともに理由を与える。
- ④ 命令の背後にある目的を知るようにする。

命令は職位から発せられるのではなく、機能・仕事から発せられる。個人の命令に従うのではなく、機能と仕事の知識と経験に従う。

リーダーシップ論

- ① 職位によるリーダーシップ
- ② 個性によるリーダーシップ
- ③ 機能によるリーダーシップ—分散説

フォレットの管理論(「調整」)

(3) 調整の原則

分散化した機能をいかに結合して機能的統一体を形成するか。

- ① 状況のうちにある全ての要素の交互関係としての調整(自己調整の原則)
- ② 直接的接触の原則
- ③ 早期調整の原則
- ④ 継続的過程としての調整

フォレットの管理論(「統合」) フォレットの建設的コンフリクト

(4) 統合の原理

コンフリクト(conflict)の不可避性と存在意義の容認

コンフリクトの処理方法

- ① 支配 「支配」では、相互作用は断絶するか、抑圧された側の反発を伏在させつつ、片方の欲求しか満たされない
 - ② 妥協 「妥協」では、双方の欲求を抑えた相互作用が働き、双方の欲求は十分には満たされない
 - ③ 統合 それらに対して「統合」は、双方の欲求を包括した新たな状況をつくり、そこで双方の欲求をともに満足させようとするものであり、フォレットは統合によりコンフリクトを解決していくべきだと考えた
- 相互の欲求が同時に満たされるような第3の方法を発見・創造すること。そのためには相違点を明確にすること。

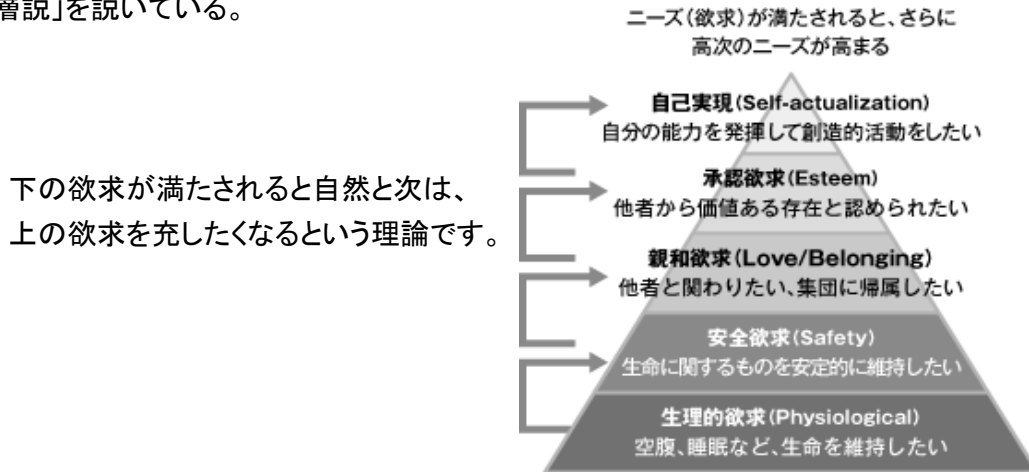
動機付け理論(マズロー/ハーズバーグ/アルダファー/マクレガー)

出典参考:HOME<キャリアコンサルタント用語集< [動機付け理論とは\(マズロー/ハーズバーグ/アルダファー/マクレガー\)](#)

①マズローの「欲求階層説」

生理的欲求、安全の欲求、所属と愛の欲求、自尊の欲求、自己実現の欲求などがある

マズローは基本的には欲求は5段階からなり、下の欲求が満たされて初めて上の欲求を望むようになるという「欲求階層説」を説いている。



上図の出典: [マズローの欲求階層説 | 用語解説 | 野村総合研究所\(NRI\)](#)

②ハーズバーグの「動機付け-衛生理論」

動機付けの要因と衛生要因の「二要因理論」

ハーズバーグはモチベーションの要因として、仕事への積極的に動機づける要因(動機付け要因)と、仕事に対する不満となる要因(衛生要因)があるとした。

衛生要因には会社の方針、運営の仕方、監督者、給与、人間関係等が含まれる。

積極的な仕事への動機付けを図るには、仕事そのものの面白さや達成感であり、それに伴う承認、責任の増大、昇進等であるとしている。

- ・仕事の「満足」に関わる要因＝「動機付け要因」
- ・仕事の「不満足」に関わる要因＝「衛生要因」

③アルダファー「ERG理論」

欲求は、生存(existence) 関係(relatedness) 成長(growth)の3つのコア(核)であるとした。

「生存」とは文字通りの生存の欲求です。企業内においては給与、雇用の保証、安全な職場環境等が含まれる。

「関係」とは同僚、友人、家族との人間関係が円滑であってほしいという欲求である

「成長」とはマズローでいう自己実現と似ているが、自らの能力を伸ばしたいという欲求であるとした

この理論はそれぞれの頭文字をとってERG理論と呼ばれている。これはデータで示せる場合が多く、支持する研究者が多い。

基本的には下位の欲求(生存欲求→関係欲求→成長欲求)から満たそうとするが、それが満たされなくても上位の欲求がでてくる。同時に存在しうる。



左図の出典: [アルダファーのERG理論 | モチベーション \(motivation-up.com\)](#)

④マクレガーの「X理論、Y理論」

1950年代後半にアメリカの心理・経営学者ダグラス・マクレガーによって提唱された人間観・動機づけにかかわる2つの対立的な理論のこと。マズローの欲求段階説をもとにしながら、「人間は生来怠け者で、強制されたり命令されなければ仕事をしない」とするX理論と、「生まれながらに嫌いということはなく、条件次第で責任を受け入れ、自ら進んで責任を取ろうとする」Y理論とがあるとその理論を構築している。

(X理論) 人間は本質的に労働と責任を嫌い、自発的に働くことはしない。 (性悪説?)

対処: 命令や強制で管理し、目標が達成出来なければ処罰といった「アメとムチ」によるマネジメント手法

(Y理論) 人間は基本的に仕事を楽しむ性質を持ち、報酬や罰則といった外的動機付けがなくても承認や自己実現などの内的欲求によって自発的に働き、しかるべき責任を取ろうとする存在である。 (性善説?)

対処: 魅力ある目標と責任を与え続けることによって、従業員を動かしていく、「機会を与える」マネジメント手法

⑤アダムスの衡平理論(公平理論)

職場において、自分と他者の「仕事量に対する対価(報酬)」を比較し、不公平さを感じる場合、それを解消し公平となるように動機づけられるという理論です。

「自分得た結果・報酬」÷「自分の貢献」=「他者の得た結果・報酬」÷「他者の貢献」

となるように動機づけられます。

⑥ポーターとローラーの期待理論

社員のモチベーションを高めるためには「仕事に対する報酬」と「企業の目的と社員の目的の一体化」が重要であるとする理論です。簡単にいうと、頑張った結果得られた報酬にどれだけ満足したかが、以降の行動を起こすモチベーション(誘意性と期待)に影響するという理論です。

モチベーション=期待×誘意性

期待とは、努力した分だけもたらされるであろう結果を表します。

誘意性とは、努力した結果、得られる報酬の主観的価値や魅力を表します。

「コンティンジェンシー理論」とは 出典:ホーム(識学総研) < [リーダーシップ](#)

コンティンジェンシー理論とは、組織がよい成果をあげるためには「環境」や「コンテキスト」に適応した構造になることが必要であるという理論です。

ここでいう「環境」には二つの意味があります。一つ目は、政治、経済、文化、社会などの一般環境のことです。もう一つは、製造・流通・プロモーション・原材料やサービスの供給にかかわる、企業、ディーラー、顧客などのタスク環境のことを指します。

「コンテキスト」とは、企業内で内部組織に影響を及ぼす要素のことで、組織の目標、戦略、技術、規模などを指します。

コンティンジェンシー理論は、組織の在り方を環境や状況に適合させるという側面から、「環境適合理論」や「状況適合理論」と呼ばれることもあります。

リーダーシップの観点では、どのような環境・状況にも適合する「唯一最適なリーダーシップ・スタイル」というものは存在しないという見解に立っています。

つまり、環境やコンテキストに応じて有効なリーダーシップのスタイルは異なるということです。

PM理論とは 出典:HOME(ハートクエイク) > 記事一覧 > [PM理論の診断テストとリーダーシップ](#)

PM理論は1966年に三隅二不二(みすみ じゅうじ)らのリーダー行動に関する研究によって生まれました。

リーダーの行動に、

P機能(Performance function: 目標達成機能)と、M機能(Maintenance function: 集団維持機能)

の2つの因子を見出しました。P機能(以降はP行動と呼ぶ)は、**集団の目標達成や課題解決に関する行動**とされ、

M機能(以降、M行動)は集団の維持を目的とする行動とされています。

P行動とM行動のマトリクスを作ると上図のような4象限で表現できます。(大文字・小文字は区別されます)

PM型: 目標を達成する力があると同時に、集団を維持する力もある

Pm型: 目標を達成する力はあるが、集団を維持する力が弱い

pM型: 集団を維持する力はあるが、目標を達成する力が弱い

pm型: 目標を達成する力も、集団を維持する力も弱い

最も良いのはPM型のリーダーで、
次に良いとされているのはpM型リーダー
(実証研究済み)



SL理論とI (LPCモデルと同様な考え方)

出典参考:HOME(ハートクエイク) > 記事一覧 > [SL理論を学んで部下にあわせたリーダーシップを発揮する](#)

SL理論とは、シチュエーション・リーダーシップ理論(Situational Leadership)の略で、

日本語では状況対応型リーダーシップと呼ばれることがあります。

SL理論は1977年、ポール・ハーシーとケネス・ブランチャートが提唱した理論で、部下の発達度に応じてリーダーの行動を変えていこうという理論です。

リーダーシップというと、こういうリーダーが良いリーダーだ、という1つの型にあてはめて考えがちですが、部下の発達度によってとるべきリーダーシップ行動を変えていこうということです。

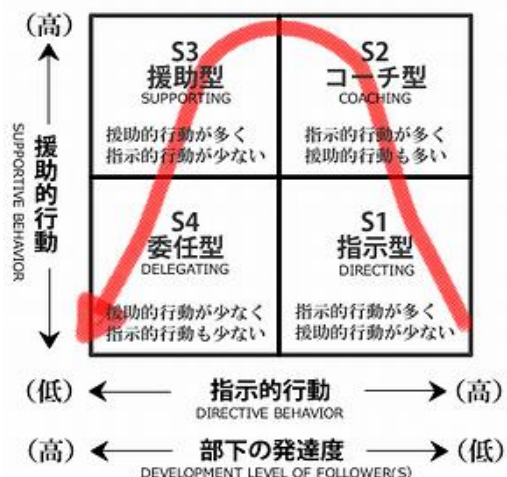
■S1: 教示的リーダーシップ(指示型)

具体的に指示し、事細かに監督する。意思決定はリーダーが行う。

■S2: 説得的リーダーシップ(コーチ型)

自分の考えを説明し、疑問に答える。

4つの基本的なリーダーシップ・スタイル
THE FOUR BASIC LEADERSHIP STYLES



■ S3: 参加的领导(援助型)

部下を認めて意見を聞き、部下が適切な問題解決や意思決定をできるよう取り計らう。

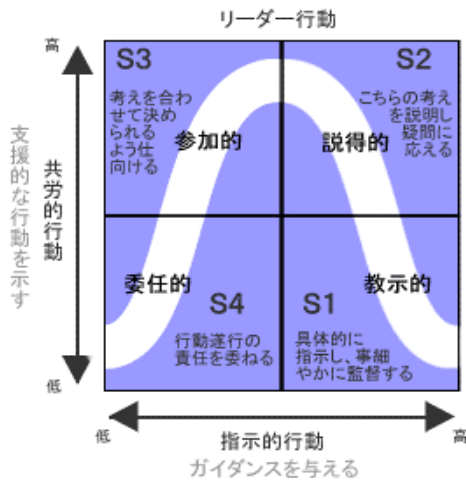
■ S4: 委任的领导(委任型)

部下と話し合い、合意の上で目標や課題を決め、部下に任せて成果の報告を求める。

以上の4つが、SL理論におけるリーダーが部下の状況(能力・マインド)によって変えるリーダーシップ・スタイルのタイプ分類です。S1からS4と部下が成熟していくにつれて、適切なリーダーシップのタイプは図の矢印のように推移します。

フィードラーによる状況即応理論(LPCモデル)

出典参考:HOME(ハートクエイク) > 記事一覧 > [リーダーが知っておきたいフィードラーのLPCモデルとは](#)
フィードラーの状況即応理論は、ざっくり言えば、良いリーダーシップとはチームの状況によって行動を変えるべきという考え方です。
これは、メンバーの成熟度によってリーダーの取るべき行動を変えるべきというSL理論(下図)に近い考え方です



持性論

特性traitとは、種々の状況を通じてある程度一貫して現われる一定の行動傾向を指す。特性論とは、この特性を用いて人格を理解・記述しようとする方法である。アメリカの心理学者オルポートAllport,G.W.によると、一般に人は「同じ」行動をよく取ると思われている。

性格や人格(パーソナリティ)を、他者との比較によって、共通特性と個人特性に分けて考えたもの。

共通特性・・・他者と比較できる特性

個人特性・・・他者と比較できない特性

そして、他者と比較できない個人特性ではなく、他者と比較できる共通特性を用いて比較しようとした。

経営管理

経営計画

経営計画とは、経営方針や経営戦略に基づいて策定される、具体的な行動計画のことをいいます。経営計画は、その計画期間によって、長期、中期及び短期経営計画に分類されます。一般的には、長期経営計画が5年～10年程度、中期経営計画が3～5年程度、短期経営計画1年とされています。

・ ローリング・プラン

複数の年度にまたがる中長期計画を策定するための一つの方法。毎年環境変化を考慮して計画を見直し、必要な改訂を行なう方法である。

マネジメント・コントロール

企業が実際に経営行動を展開するにあたって、当初に設定した目標と、その結果との差異に関する正確な分析および把握を行うとともに、必要に応じた修正等の措置を行うことを意味する。

コントロールとは、「望む成果」を得るため、PDCAのサイクルを回してプロセスを改善(制御)すること。

評価指標(評価基準): 量的基準(生産目標)、質的基準(品質)、時間的基準(納期厳守)

利益管理

・ CVP分析

原価(Cost)、生産量、販売量(Volume)の変動が、当期利益(Profit)に及ぼす影響を測定すること。

・ 損益分岐点

CVP分析によって、損益分岐点の目標売上高や販売量、利益を計算することができます。

営業利益が損も益も出ない均衡ポイント(ゼロ)を損益分岐点(Break-even point : BEP)と言います。

売上高 - 原価(変動費+固定費) = 営業利益(ゼロ)

商品の販売価格をp、1単位当たりの変動費をV、固定費をFC、販売量をnとすれば、

$$p \cdot n - (v \cdot n + FC) = 0$$

この式を 販売量nについて解くと損益分岐点販売量が求められます。

また、この時の売上高p・nを損益分岐点売上高と言います。

・ 予算管理

収入および支出に関する、全社的な規模の総合予算を意味する。

財務予算や業務予算のことではない。

経営課題

M&A

M&Aとは、「Mergers(合併)」と「Acquisition(買収)」の略

目的

目的別にみたM&Aの種類	事業上の利益	水平的M&A	同じ川の同業種内の買収
		垂直的M&A	川上または川下の企業を買収
		コングロマリットのM&A	別の川の異業種企業を買収(多角的経営、複合企業)
	財務的利益	ハゲタカ	株式時価総額が資産の総額より少ない企業を買収し、その後資産を売却して差益を得る
企業再生		経営破綻した会社を買収し、経営の専門家を送り込んで経営を立て直し、企業価値を高めた上で株式を売却する	

M&Aの4つの手法

- ・ **合併** 2つ以上の会社が、1つに統合されることです。
 - メリット: 買収とは異なり、合併をする際に特別に資金を準備する必要がない
企業の規模が拡大することにより、経済的効果を得られる
契約などの関係を、そのまま存続する会社に受けつげる
 - デメリット: 契約などの関係もそのまま引き継がれるため、帳簿に記載されていない債務などがあった場合でも、引き継がなければいけない
2つ以上の会社の株主が一緒になるため、経営戦略についての差異が生まれてしまう
- ・ **株式取得**
 - 会社を譲り渡す側(A社)の株主(株主A)が、譲り受ける側(B社)に対して50%超の株式を対価と引き換えに譲渡することで、A社はB社の子会社となります。
 - 株式取得方法
 - ・市場での買い集め
 - ・公開買い付け(TOB) 買収条件を新聞広告で提示しす。(通常取引額をより高い価格で提示)
 - ・相対取引 株式市場を通さずに、両社が直接交渉して株式を売買する
 - ・株式交換 巨額の資金調達が大変なので、現金の代わりに株式を対価)として買収する
- ・ **経営統合** 統合とは持ち株を管理する持株会社(ホールディングカンパニー)となる新設会社を設立し、複数の会社が100%子会社として傘下に収まる手法です。
- ・ **資産取得** A社のある事業を従業員も含め別のB社が買い取ること。
必要な事業のみを買い取ることで、少ない出費と時間で競争力を高める。(選択と集中)

敵対的企業買収

買収防衛策

非公開化(MBOなど)

MBO: マネジメント・バイアウト

会社の経営陣が、自社の資産や将来のキャッシュフローを担保として、投資ファンドなどからの出資・金融機関からの借入れなどを行い、自社株式や一事業部門を買収し、会社から独立する株式を非公開にすることで、敵対的買収を阻止できます。

ホワイトナイト:

敵対的買収を仕掛けられた際に、別の会社に友好的に買収または合併してもらう防衛策です。

第三者割当増資:

株主であるか否かを問わず、特定の第三者に新株を引き受ける権利を付与して、新株を引き受けさせる増資を第三者割当増資といいます。買収防衛策として活用する際は、新株ないし新株予約権を第三者割当することで株式の希薄化を図ります。

ゴールデンパラシュート:

予め取締役と退職金契約を高額にしておく手法です。買収後の出費が多くなるため、買収側の買収への意欲が下がる効果が見込まれます。

ポイズンピル:

予め定めた条件を満たした場合に、時価より安い価格で新株を購入できる権利を、既存の株主に付与しておく手法です。

この結果、敵対的な買収を企図した投資家などの持株比率が低下するとともに、株式数の増加に伴う株価低下が買収者に不利に働くため、買収を予防するものと期待されます。

「国際化」経営のグローバリゼーション

ヒーナンとパールミュッターのEPRGプロフィール

出典: HOME (paddle design company) > キーポイント [> グローバル化に向けた海外進出と戦略マネジメント](#)

企業のグローバル化の発展段階を示すモデルとして、EPRGプロフィールという4つの分類を提唱

① 本国志向型 (Ethnocentric)

経営資源と権限をすべて本社(本国)に集中し、現地でのローカル人材は登用せず、本社がすべての意思決定をする志向にある企業。

② 現地志向型 (Polycentric)

経営資源と権限を現地子会社に移譲し、独立的に事業を行う志向にある企業。各国ごとに優位性を追求する戦略で市場シェア獲得を狙います。

③ 地域志向型 (Regiocentric)

欧州圏、アジア圏といった地域単位に経営資源と権限を移譲し、各地域での現地適応性と規模の経済によるスケールメリットを生み出すことで、市場シェア獲得を目指す志向にある企業。

本国志向型と現地志向型のメリットをバランスよく得ることのできる戦略です。

④ 世界志向型 (Geocentric)

経営資源をグローバルに共有し、本国と外国の関連会社が全社的に統合された理想形を具現化する志向にある企業。ディズニーランドやユニバーサルスタジオなどが代表的な例として挙げられます。

多国籍企業の多くは、国内志向から現地志向を経て、最終的に世界志向に向かう傾向がある。しかし、経営者の意向によりこれらが急速に進展したり、逆に現地の諸事情により逆行することもある。

ホフステードの国民文化6次元モデル(国民性の指標)

世界40か国にあるIBM社の現地法人社員11万6千人による調査を行った。

ホフステード6次元モデルは、人間社会にある普遍的な6つの次元に注目し、各国の文化を分析、各国別に0~100でスコア化したものだ。そのスコアから何が見えてくるのか。主な特徴は次の6つだ。

【1】権力格差(大きい・小さい)

まず格差の大きい国は、マレーシアやサウジアラビア、イラク、フィリピン、ロシア、アラブ首長国連邦、メキシコ、中国、インドネシアなど主にアジア、中南米が多く逆に権力格差の小さい国は、オーストリア、イスラエル、デンマーク、ニュージーランド、スイス、イギリス、ドイツ、オランダなどヨーロッパ各国が並ぶ。

日本はスコア54でほぼ中間。意外だが、フランスは権力格差の大きい国で、子供に対しての体罰を容認する人が2015年で70%もいたという。

【2】集団主義(人間関係を優先)と個人主義(職務優先)

集団主義を重んじる国には、中国、東南アジア諸国、中東諸国、中南米諸国、ロシア、ポルトガルなどがある**集団主義の強い社会では、人間関係が職務より優先される**。こうした国では食事に誘われたり、飲みにも誘われたりすることが多いが、これは歓迎の意もあるが、「この人と一緒に仕事をして大丈夫か」とチェックを兼ねていることが多いと考えるべき。

一方個人主義の国には、イギリス、カナダ、ニュージーランドなどアングロサクソン諸国、北欧、ドイツ、フランスなど欧州勢が入る。**個人主義の強い国では、職務が人間関係より優先される**。

日本は集団主義の国の傾向が強いと思われているが、ホフステードの分析では中間のスコア46になっている。

【3】女性性(生活の質)と男性性(達成) (プライベート重視か仕事重視か)

女性性を重視する国としては、スウェーデン、デンマーク、ノルウェーなどの北欧、オランダ、リトアニア、エストニア、ラトビアなどのバルト海諸国、チリ、タイ、韓国、ベトナムなどが入る。

一方男性性が強い国としては、スロバキア、日本、ハンガリー、オーストリア、ベネズエラ、スイス、メキシコ、中国、ドイツ、英国、コロンビア、アメリカ、オーストラリア、ニュージーランド、チェコ、インドなどがある。

【4】不確実性の回避(低い・高い)(曖昧さをどこまで許容できるかという文化)

スコアでは日本は92と高くなっている。つまり、不確実なことを許さない文化ということだ。つまり、不確実なことを許さない文化ということだ。不確実性を回避するトップは意外にもギリシャで、スコアは100。以下、ロシア、ベルギーが続き、日本はその次。

【5】長期志向か短期志向

日本、韓国、中国、台湾、シンガポール、インドネシア、ドイツ、ベルギー、スイス、チェコ、エストニア、ラトビア、リトアニア、オランダなどのヨーロッパが長期志向で、中東やアフリカ、中南米、アメリカ、カナダ、オーストラリア、ニュージーランド、デンマーク、ノルウェー、フィンランドなどが当てはまる。

【6】人生の楽しみ方(抑制的・充足的)

充足的な社会を志向しているか、抑制的な社会志向かということだ。まず充足的な社会を志向しているのは、メキシコやベネズエラ、プエルトリコ、エルサルバドル、コロンビア、スウェーデン、ニュージーランド、オーストラリア、デンマーク、カナダ、イギリス、アメリカ、ナイジェリア、ガーナ、南アフリカなどがある。抑制的な社会志向の国は、エジプト、パキスタン、旧ソ連諸国、ロシア、東欧、モロッコ、バングラデシュ、インド、中国が当てはまる。

これら6つの軸はそれぞれバラバラではなく、相関性が高いことがわかっている。

①コンテスト(競争):勝者がすべてを手に入れる文化。競争的で権力格差が小さい。個人主義で男性性が強い社会。不確実性回避のスコアが低い。

国:アメリカ、イギリス、アイランド、オーストラリア、ニュージーランド、カナダ(主にアングロサクソン)

ビジネスへの対応:リーダーは、専門家よりジェネラリストが評価され、リーダーはビジョンを示しながら、よりハイレベルな目標にコミットすることが期待されている。

②ネットワーク:個々が独立しつつ、つながりあって関係している。権力格差が小さく、個人主義。女性性が強い。

国:(主に北欧諸国)デンマーク、オランダ、ノルウェー、フィンランド、アイスランド

ビジネスへの対応:肩書にとらわれず、一方的に命令されることを嫌う。

③油の効いた機械:権力格差が小さく、個人主義で不確実性回避の傾向が強い。

手続きやルールを重視する。階層的圧力は効かない

国:ドイツ、オーストリア、チェコ、ハンガリー、ドイツ語圏スイス

ビジネスへの対応:代表的な国がドイツ。計画性を重視し、予想外のことが起こったら、権力者に相談するのではなく、専門家に相談する。

④人間のピラミッド: 権力格差が大きく、集団主義。不確実性の回避が高い。家父長的で強力なリーダーの決定に従う。プロセスの構造化が必要で、変革に時間がかかる

国: 中南米、アフリカ諸国、中東、ポルトガル、ロシア、ギリシャ、スロバキア、南イタリア、トルコ、タイ、韓国
ビジネスへの対応: 畏怖の念を抱かせる家父長リーダーが、求められるリーダー像。厳格ななかにも愛情をもち、部下のプライベートな幸せを喜ぶ。明確な指示を出して、それを定期的にチェックするようにする。

⑤太陽系: 権力格差が大きく不確実性が強く、個人主義

国: フランス、ベルギー、北部イタリア、フランス語圏スイス、一部スペイン、アルゼンチン
ビジネスへの対応: この文化圏で注意するのは、議論の仕方。まずテーゼ(命題)があって、それに対するアンチテーゼ(対立命題)が示され、その後これらを統合した上位概念にもっていくという考え方。

⑥家族: 階層と忠誠、フレキシビリティ。集団主義。家父長的で、強力なリーダーに部下は柔軟に従う。権力格差が大きい

国: 中国、香港、シンガポール、ベトナム、インドネシア、フィリピン、マレーシア、インド
ビジネスへの対応: 一人ひとりの能力に応じ、明確な指示を出し、それが実行されているかを定期的にチェックする。時にはプレッシャーを与えて牽引する。面子が非常に重視されるので、人前で叱ったり、注意するのはご法度。

CSR「corporate social responsibility(企業の社会的責任)」

社会貢献活動

フィランソロピー：個人や企業による寄付やボランティアなど、公益性のために自主的に社会課題解決に取り組むことを幅広く指す。

企業メセナ：企業が直接本業とは関係ない演劇公演や美術展、音楽会などを主催すること。

マッチングギフト：企業や団体が呼びかけ人となって、個人から社会福祉や災害支援に使用する義援金を募った際に、集まった金額に、一定の比率の上乗せを行い、その総額を寄付します。
一般的には、寄せられた金額と同額を上乗せして寄付するケースが多いです。

ボランティア休暇制度：労働者が自発的に無報酬で社会に貢献する活動を行う際、その活動に必要な期間について付与される休暇

企業倫理 企業がその活動のあらゆる場面で、自発的に遵守すべき共通の原則をいう。

法令遵守(コンプライアンス)： 「法令を遵守する」ことに加え、「法律として明文化されていないが、社会的ルールとして認識されているルールに従って企業活動を行う」の意味があります。

サステナビリティ(持続可能性)： 自然環境や人間社会などが長期にわたって機能やシステムを失わずに、良好な状態を維持させようとする考え方を指します。

環境経営

環境ビジネス

●技術系環境ビジネス

公害対応	大気汚染測定・防止、水質汚濁測定・防止、汚染土壌計測装置・汚染土壌浄化、合併処理浄化槽
廃棄物の適正処理および5RE	◇適正処理 廃棄物処理場、中間処理施設および最終処分場、有害廃棄物処理 ◇5RE Refine、Reduce、Reuse、Recycle、Reconvert to Energy
エコマテリアル	生分解性樹脂、生分解性潤滑油、酸化チタン(光触媒)、非木材紙、非スズ系船底塗料、植物性インク
環境調和型施設(住宅)	環境共生住宅、外断熱・高気密・高断熱の省エネ住宅、シックハウス対策、屋上・壁面緑化、中水道、雨水利用
新エネルギー・省エネルギー	◇新エネルギー 自然エネルギー & 廃棄物エネルギー ◇省エネ & 省資源エネルギー 低公害車、コージェネレーションシステムj、ヒートポンプ、廃熱・未利用エネルギー活用システム、節電機器
自然修復・復元ビジネス	緑化・植林事業、ピオトープ、多自然型河川・自然共生型河川修復、人工渚、土壌改良、農地改善、山里の回復、自然環境保全型事業

●ソフト・サービス系環境ビジネス

環境コンサルティング	環境マネジメントシステム導入支援、ESCO事業(省エネ支援)、エコホテル推進、汚染土壌不動産評価、環境装置リース
環境影響評価	環境調査・分析・評価
情報・教育関係	環境情報開示、環境教育および人材派遣、環境関連情報メディア、エコツアー、環境広告
金融	エコファンド、環境賠償責任保険、排出権取引
流通	環境商品開発、エコショップ・通信販売、中古市場、リサイクル資源売買
物流	廃棄物運搬(静脈物流)