

社長の実践経営講座 ― 経営計画

～ 地方創生に貢献する企業経営の秘訣 ～

～ 企業の存続・発展は地方を明るくする ～

社長の実践経営講座は、企業の存続・発展を目指す方の実践的な経営戦略セミナーです。

このセミナーでは、デジタルマーケティングをベースにした経営計画書の作り方と活用法を、具体的な事例やワークショップ（参加者の主体性を重視した体験型の講座）を通して学びます。地域社会に根ざした企業として価値ある事業を展開したい方は ぜひご参加ください。厳しい経営環境だからこそ実践経営戦略講座で皆さんと一緒に正しい戦略を見つけましょう



経営者生涯学習支援講座

一般社団法人国際会計コンソーシアム

社長の実践経営講座 ― 経営計画

2

講義	主 題	学 習 内 容
第1講	企業の存続・発展を保証するもの	1 経営者がいつも思っていること 2 日本の企業規模と就業者数 3 日本の企業倒産件数 4 日本の小規模事業者の企業生存率 5 経営用語解説 6 企業文化 7 従業員や経営陣に対してアンケートを実施する方法 8 企業文化サーベイ 9 リーダーシップ理論 10 リーダーシップ能力サーベイ 11 ナレッジマネジメント能力サーベイ
第2講	経営意思決定	1 経営意思決定フロー 2 長期経営目的 3 マーケティングコンセプトとは 4 マーケティング戦略プロセス 5 環境分析 6 基本戦略 7 施策 ― 4P・4C分析 8 IAC内部環境の現状分析 9 経営計画 10 事業計画と経営計画について
第3講	経営戦略	1 経営環境と経営環境分析手法 2 PEST分析とは 3 外部環境の分類 4 マクロ環境 5 PEST分析のプロセス 6 PEST分析
第4講	3C分析-環境分析	1 3C分析とは 2 3C 分析の3要素 3 3マーケティング戦略プロセス 4 3C分析のやり方（方法、手法、流れ）
第5講	SWOT分析-環境分析	1 SWOT分析とは 2 SWOT分析の4要素 3 内部環境―コントロール可能な要素 4 「強み（Strength）」 「弱み（Weakness）」 の見つけ方 5 外部環境―コントロール不可能の要素 6 「機会（Opportunity）」 と「脅威（Threat）」 の見つけ方の見つけ方 7 クロスSWOT分析とは、
第6講	「STP（エスティーピー）分析」 ―基本戦略	1 「STP（エスティーピー）分析」とは 2 「STP（エスティーピー）分析」スキル 3 STP分析の有効性（重視される理由）
第7講	セグメンテーション ―「STP（エスティーピー）分析」	1 「STP（エスティーピー）分析」とは 2 「STP（エスティーピー）分析」スキル 3 STP分析の有効性（重視される理由）
第8講	ターゲティング ―「STP（エスティーピー）分析」	1 「STP（エスティーピー）分析」とは 2 「STP（エスティーピー）分析」スキル 3 STP分析の有効性（重視される理由）
第9講	ポジショニング ―「STP（エスティーピー）分析」	1 ポジショニング（Positioning）とは 2 良いポジショニングを設定するための4つのポイント 3 ポジショニングの軸を決める 5 自社のポジションを決める 6 ポジショニングマップの具体例
第10講	コアコンピタンス	1 コアコンピタンスとは 2 コアコンピタンスの評価ポイント 3 コアコンピタンスの評価要素 4 コアコンピタンスの評価方法
第11講	戦略中期経営計画	1 代表者挨拶 2 経営理念 3 経営目的 4 経営方針 5 各種分析 6 KSF・コアコンピタンス 7 顧客商品マトリックス 8 経営課題発見・検討シート 9 経営課題の実行計画シート 10 能力向上目標 11 ビジネスモデルと執行体制 12 経営意思決定シミュレーション
第12講	経営意思決定シミュレーション	1 経営管理過去データ（インプット） 2 経営管理過去指標（アウトプット） 3 総合経営計画-予算管理 4 個別経営計画
第13講	デジタルマーケティング戦略の基礎	セクション1 デジタルマーケティングの基本概念 セクション2 デジタルマーケティング戦略の立て方 セクション3 成果を上げるデジタルマーケティングテクニク セクション4 デジタルマーケティングキャンペーンの実行と管理

実践経営戦略論 ― 経営計画

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

- 1 中小企業の経営者がいつも思っていること
- 2 日本の企業規模と就業者数
- 3 日本の企業倒産件数 出典：東京商工リサーチ
- 4 日本の小規模事業者の企業生存率
- 5 経営用語解説
- 6 企業文化
- 7 従業員や経営陣に対してアンケートを実施する方法
- 8 企業文化サーベイ
- 9 リーダーシップ理論
- 10 リーダーシップ能力サーベイ
- 11 ナレッジマネジメント能力サーベイ

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

1 中小企業の経営者がいつも思っていること

- (1) 私の会社はうまくいっているのか
 - 利益が出ているの？
 - それとも赤字なの？



第1講 企業の存続・発展を保証するもの

(2) 利益が出ている場合

- もっと投資して事業を拡大しよう
- 資金調達はどうしよう
- 人材の確保は
- 資金と人材以外の調達は
- もっと社会貢献しよう



(3) 赤字の場合

- 事業に挺入れが必要
 - 商品構成や販売ルートを見直そう
 - 資金調達はどうしよう
- 事業縮小または撤退
 - どのくらい損失が出るのか
 - 退職金は払えるかな
- 会社が倒産したら私の人生どうなる



第1講 企業の存続・発展を保証するもの

中小零細企業の経営者がいつも悩んでいることは何ですか？重要なものから順番に5つ挙げてください。
ChatGPT

中小零細企業の経営者が悩むことは多岐にわたりますが、一般的には以下のような悩みが頻繁に発生することがあります。

1.資金調達とキャッシュフロー:

中小零細企業は資金調達やキャッシュフローの面での課題に直面することがあります。事業の拡大や運営資金の確保、投資の機会に関する資金調達など、持続的なキャッシュフローを確保するための戦略を策定する必要があります。

2.市場競争と顧客獲得:

中小零細企業は競争激化した市場で生き残るために、顧客獲得とマーケティングに関する悩みを抱えることがあります。限られた予算やリソースの中で、効果的な広告・販促活動や顧客満足度の向上に取り組む必要があります。

3.人材採用と育成:

中小零細企業では、優れた人材を採用し、育成することが重要ですが、リソースや予算の制約があるため、人材採用と育成に関して悩むことがあります。経営者は採用戦略を検討し、優れた人材を吸い上げる方法や従業員のスキルアップのためのトレーニング・教育プログラムを計画する必要があります。

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

4.法的規制とコンプライアンス:

経営者は法的規制やコンプライアンスの問題に対処する必要があります。税金、労働法、環境規制など、遵守すべき法的な要件や手続きを把握し、適切なコンプライアンス体制を整えることが求められます。

5.技術とデジタル化:

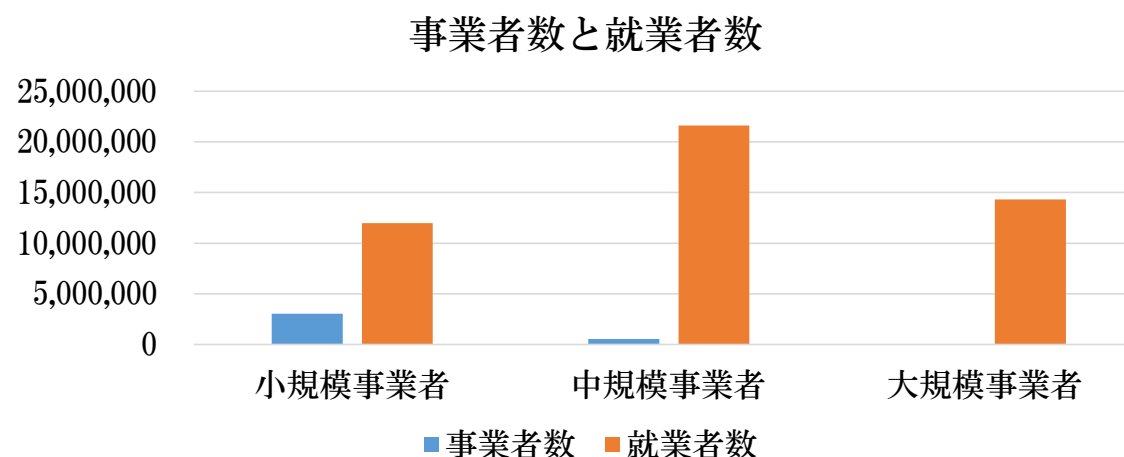
近年のテクノロジーの進歩やデジタル化の浸透により、中小零細企業はテクノロジーの活用方法やデジタル化への対応に悩むことがあります。経営者は、業務プロセスの効率化や顧客接点の改善のための技術導入やデジタル戦略の策定を検討する必要があります。

これらの悩みは中小零細企業の経営者が直面する一般的なものですが、各企業の状況や業界の特性によっても異なる場合があります。

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

2 日本の企業規模と就業者数

日本の事業者は99.7%が中小企業



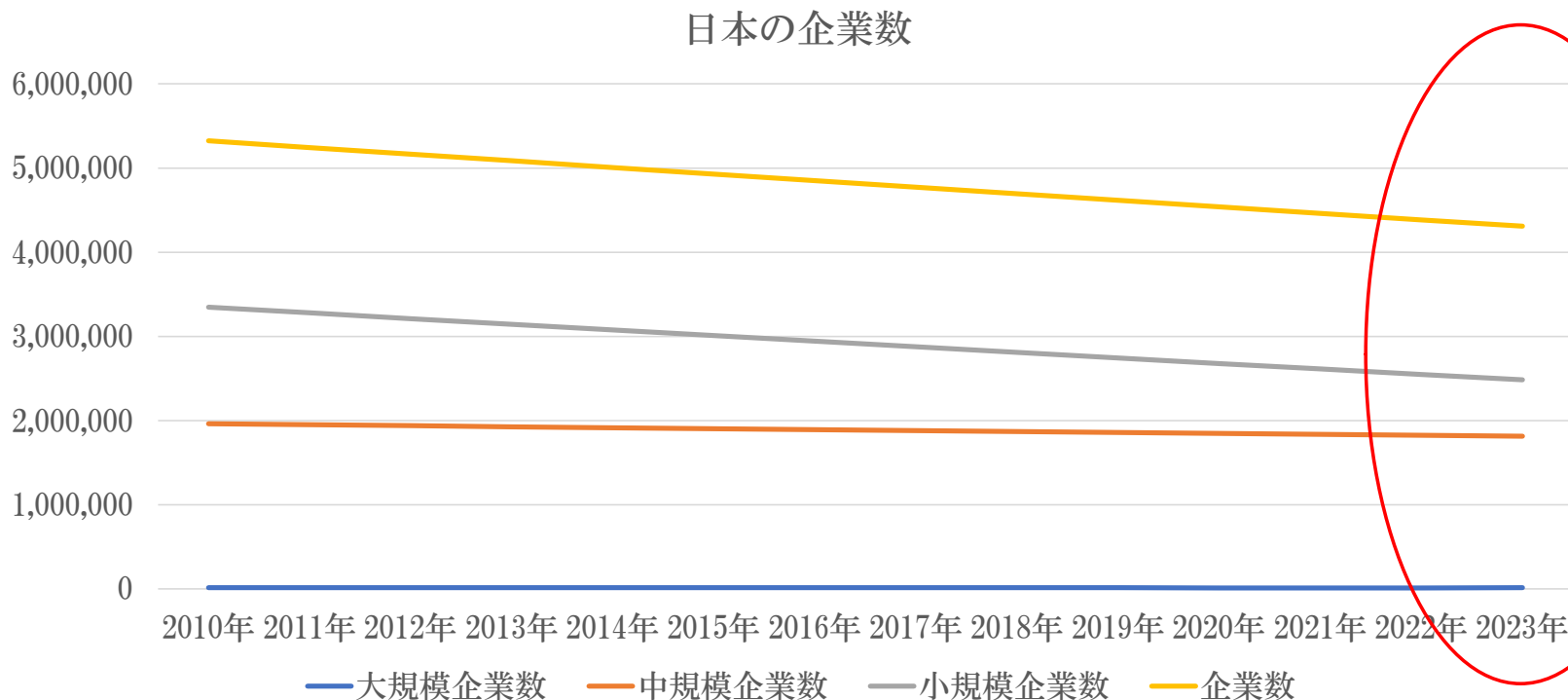
2018年事業者（企業）統計

大規模事業者（会社）は1万1,000 社,中規模事業者が53万社（社）,小規模事業者が304.8 万社（社）となっている。
割合でいうと,大規模事業者（会社）が0.3 %,中小事業者が99.7 %で,日本の事業者は,ほとんどが中小事業者であることがわかる。

就業者数は47,940,000 人,内訳は大規模事業者（会社）が14,330,000 人（30 %）,中規模事業者が21,625,000 人（45 %）,小規模事業者は11,985,000 人（25 %）となっている。

* 製造業 中規模 資本金3億円以下または従業員300人以下 特に20人以下は小規模

第1講 企業の存続・発展を保証するもの



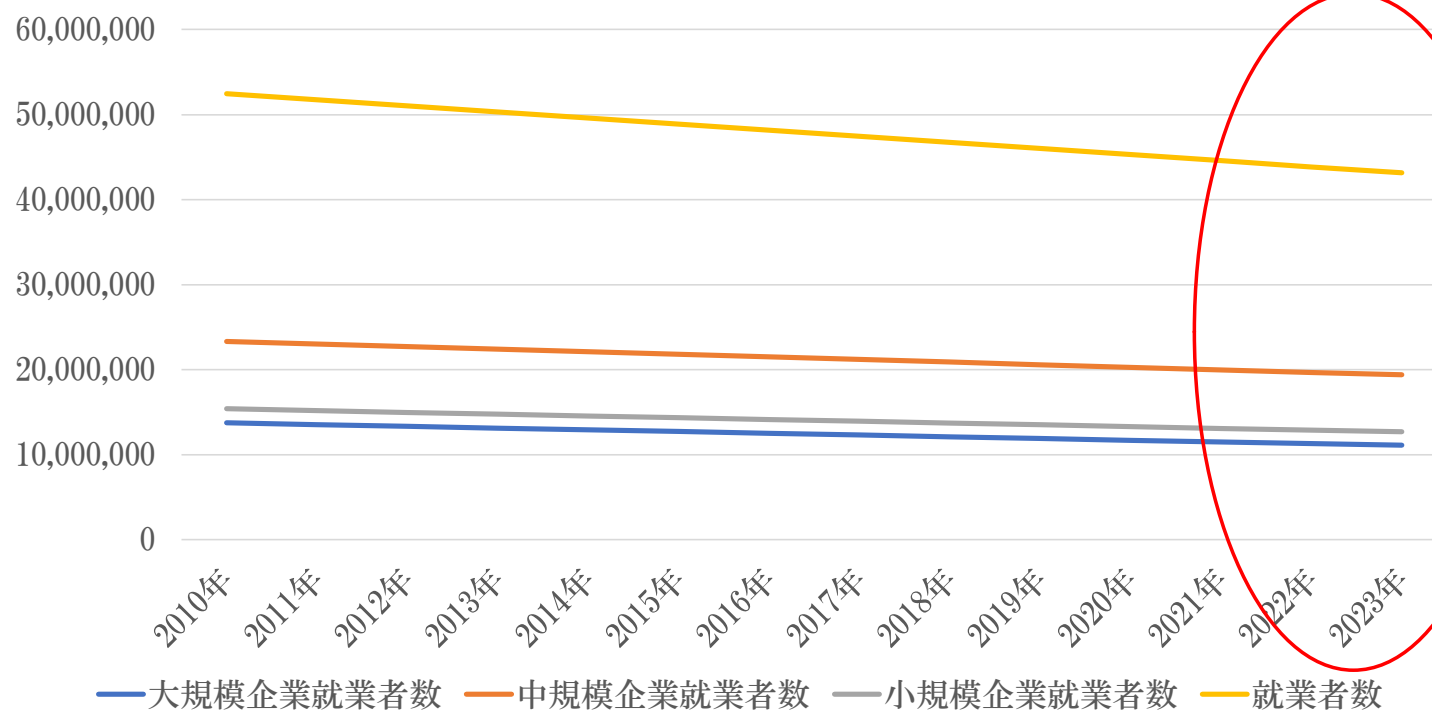
総務省統計局「経済センサス」**2023年**
大規模企業：従業員数が100人以上 12,901
中規模企業：従業員数が10人以上99人以下 1,812,858
小規模企業：従業員数が9人以下 2,482,910

4,308,669

2023年3月末現在、日本の上場企業数は**3,993社**です。そのうち、東京証券取引所には3,869社、名古屋証券取引所には187社、福岡証券取引所には37社が上場している。

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

日本の就業者数



総務省統計局「経済センサス」2023年

43,146,000

大規模企業：従業員数が100人以上

11,091,000

中規模企業：従業員数が10人以上99人以下

19,374,000

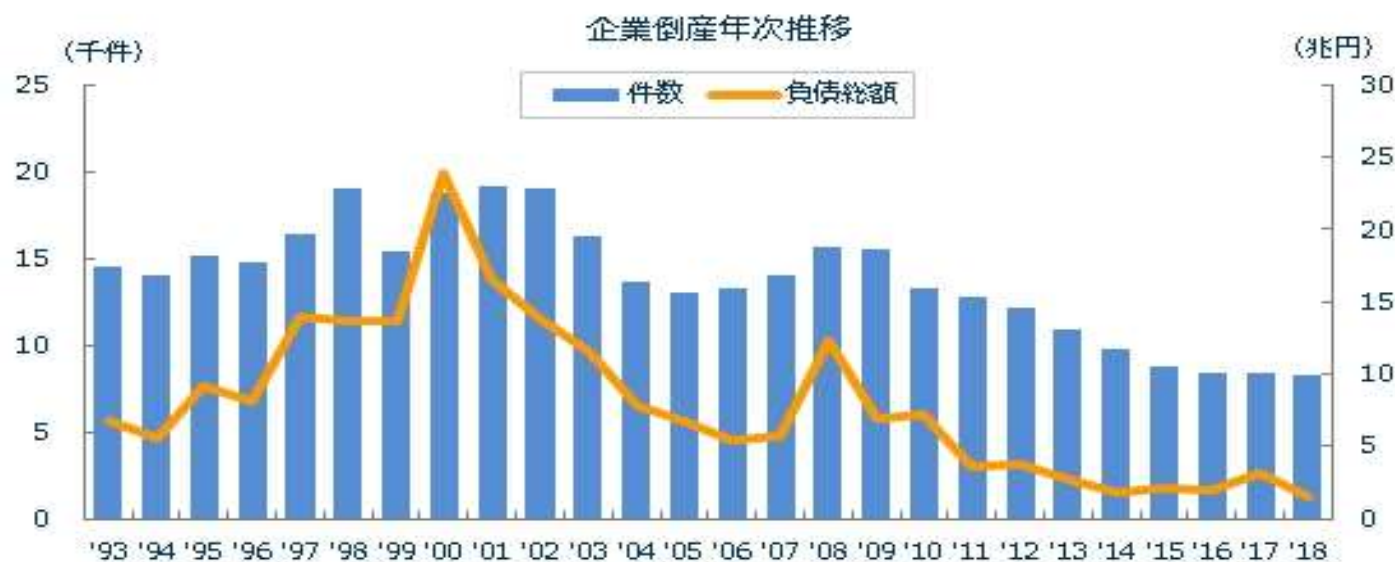
小規模企業：従業員数が9人以下

12,681,000

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

3 日本の企業倒産件数 出典：東京商工リサーチ

倒産企業は多くが中小企業



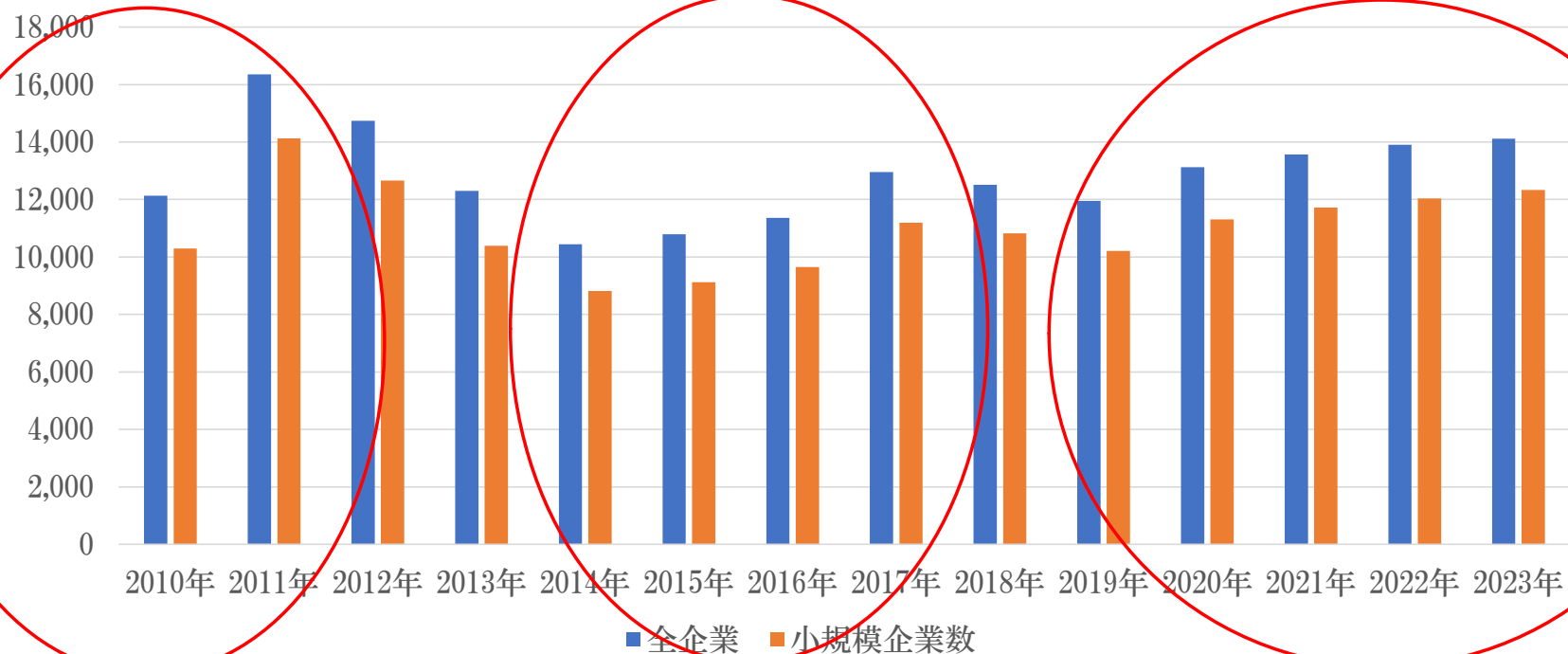
	倒産件数	負債総額
2018(平成30)年	8,235件	1兆4,854億6,900万円
前年比	▲ 2.02%	▲ 53.10%
2017(平成29)年	8,405件	3兆1,676億3,700万円

2018年

(1) 倒産件数	8,235
①小規模事業者	7,334
②中規模事業者	901
③大規模事業者	0
(2) 廃業件数	46,724
減少数	54,959

2023年 コロナ禍からの復旧&インボイス制導入（消費税増税）

倒産企業数（帝国データバンク）



2014年4月 消費税5%から8%

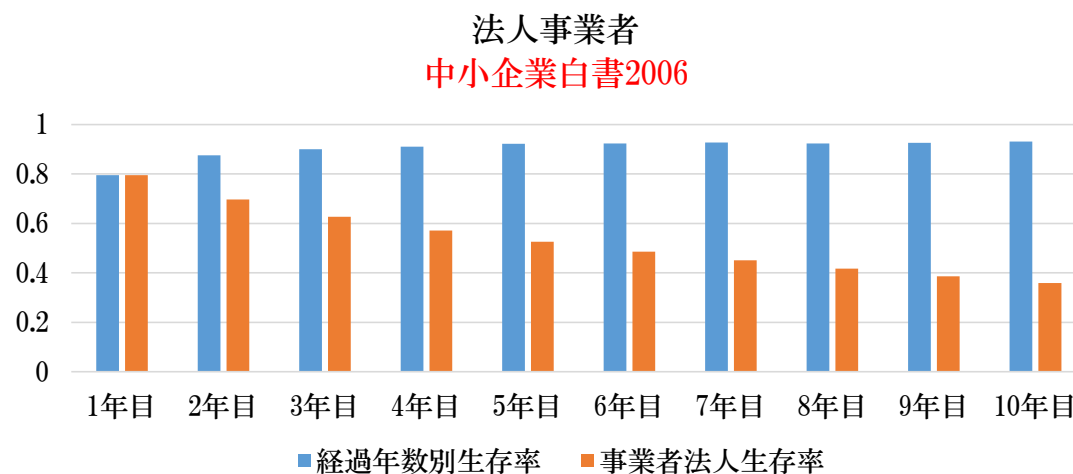
2008年9月 リーマンショック

2019年10月 消費税5%から10%

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

4 日本の小規模事業者の企業生存率

法人事業者のうち10年生き残るのは35%



法人事業者
1年目 79.6 %
10年目 35.9 %

個人事業者
従業員4人以上の製造業
1年目 62.3 %
10年目 11.6 %

中規模以上の優良企業データ
中小企業白書2011年版
帝国データバンク
創業1年後の生存率：97%
創業5年後の生存率：82%
創業10年後の生存率：70%

中小企業白書の2023年版によると、日本の小規模事業者の企業生存率は、1年目で約90%、5年目で約70%、10年目で約50%となっています。 法的破産手続きを行っている企業が統計範囲

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

設問 1 企業の存続・発展を保証するものは何か？

経営環境に適応すること（目的）

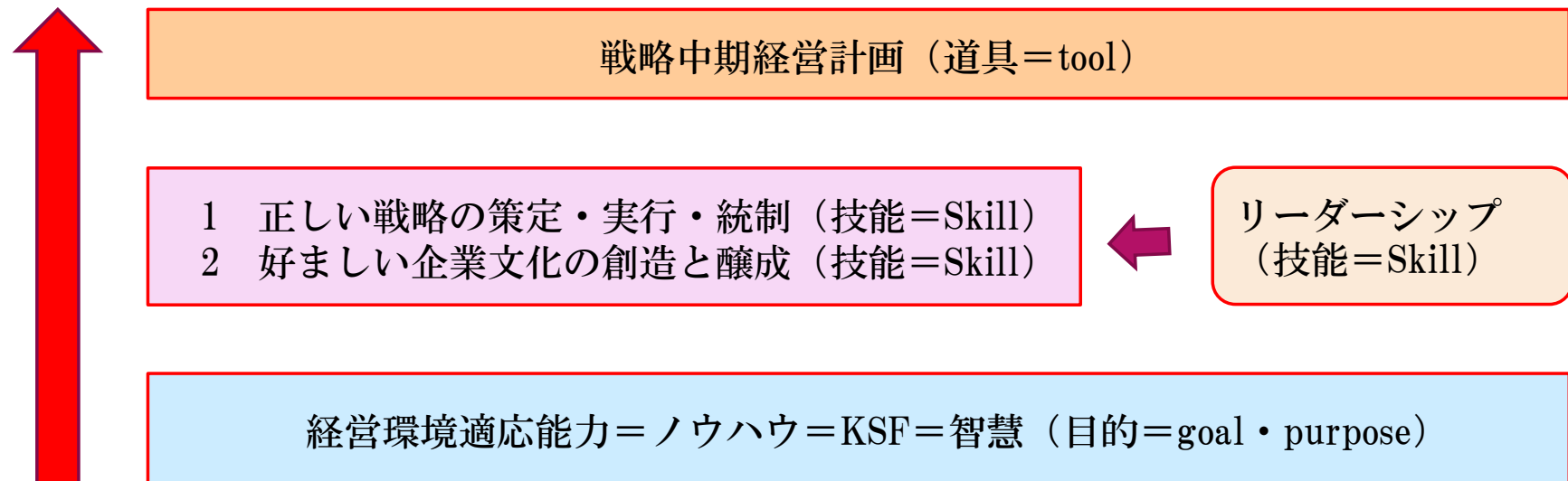
具体的には何が必要か？検討してください。20分

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

設問 1 解説

1 企業の存続・発展を保証するものは何か？



第1講 企業の存続・発展を保証するもの

設問 1 解説-2

2 経営環境に適応とは？

企業は、経営環境に適応できないと存続発展できない。経営環境に適応する技能が、「正しい戦略の策定・実行・統制」と「好ましい企業文化の創造」であり、これらを遂行する道具が「戦略的中期経営計画」である。

企業は、「戦略的中期経営計画」の実践プロセス（策定・実行・統制）を通じて、環境適応能力（企業価値＝ノウハウ＝KSF＝コアコンピタンス）を創造していく。具体的に表現すれば、環境適応能力の本質は、「戦略的中期経営計画」の実践プロセスで、組織が経験した多くの成功失敗体験（経験・知識）を収集・分析・体系化した、「**組織が共有する重要な智慧**」である。

また「正しい戦略の策定・実行・統制」は、経営者の「リーダーシップ」に大きく依存している。そして有効な「リーダーシップ」の成否は、「好ましい企業文化の創造」に大きく関わっている。以上から、「正しい戦略の策定・実行・統制」と「好ましい企業文化の創造」と「リーダーシップ」は、相互に重要な補完関係を有している。

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

5 経営用語解説

(1) 経営戦略

経営理念・経営目標で示した企業の理想的な姿と、現状のギャップを埋めるために必要な取り組みを行う活動をいう。つまり、経営理念がしっかりしていなければ企業の理想と現実のギャップを正しく認識できないため、効果的な経営戦略も策定できないことになってしまう。

(2) 経営計画 事業計画

経営戦略を集団で達成するための具体的な仕事のプロセス（過程）をいう。

知識の収集・蓄積・創造という企業価値創造のプロセスの有効性を高めることができる。
企業価値創造の実践は「戦略中期経営計画の策定・実行」というプロセスで行う。

(3) リーダーシップ（「指導力・統率力」）

ある一定の目標達成のために個人やチームに対して行動を促す（鼓舞する）力のことをいう。
優れたリーダーは、自己認識力と高いコミュニケーション能力があり、チームメンバーと強い信頼関係を築くことができる。楽観主義は経営者に必須要件。

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

6 企業文化

(1) 意味

企業と従業員との間で意識的、あるいは無意識的に共有される価値観や行動規範のことをいう。

①同一の危機感②共通の価値観③自信と信頼④感謝の気持ちと思いやり⑤高い欲求水準

(2) 組織風土との違い

組織風土は組織に集まった個人の価値観が集まり、組織として表面化した価値観のことです。外部からの影響を受けにくく、大きく変化しにくい特性がある。

一方企業文化は、経営理念やビジョンを元に「意識的・無意識的に築き上げたもの」である。外部への影響が大きく、企業単位で表面化している価値観のことである。

企業文化は、フォーマル組織で醸成され、組織風土は、インフォーマル組織で醸成される。

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

(3) 文化

1) 意味

その集団によって共有されている価値観や信念のこと

具体的には、その集団に属する人間によって形成され、共有され、継承される価値観、信条、習慣、制度、芸術、技術、言語、宗教、食事など

2) 特徴

①文化で集団の本質を知る（集団認識）

文化は、集団の特性や本質を定義するものであり、集団が他の集団と関わり合う上で重要な役割を果たす

②文化は変化し進化する

文化は、集団活動の中で変化していく。集団は、成長し、学び、経験するにつれて、常に新しいことを発見する。そして、それらの新しい知識や経験は、集団の価値観や信念（文化＝本質）を再形成する。

③文化で好ましい集団が醸成される

文化は、集団が集団らしく活動するために必要なものである。好ましい集団の本質が理解され、受け入れられることで、集団の社会的意義が確立し、存続成長が保証される。

また集団が困難な状況に直面したときに、集団を支え、力を与えてくれる存在でもある。

④文化で他の集団を理解し、他の集団と共感し、互いを思いやる

文化は、集団相互の理解と共感を醸成し社会の安定発展に寄与する。

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

20

(4) アイデンティティ（自己同一性）

1) 意味

自分自身（自己）を他の人から区別するもの

具体的には、自分自身の価値観、信条、習慣、いましめ、芸術、技術、言語、宗教、食事など

2) 特徴

①アイデンティティで自己を知る（自己認識）

アイデンティティは、自分自身が誰であるか、何者であるかを定義するものであり、自分自身が世界と関わり合う上で重要な役割を果たす

②アイデンティティは変化し進化する

アイデンティティは、自分自身の人生の中で変化していく。自分自身は、成長し、学び、経験するにつれて、自分自身について新しいことを発見する。そして、それらの新しい知識や経験は、自分自身のアイデンティティを再形成する。

③アイデンティティで自分らしく生きる

アイデンティティは、自分が自分らしく生きるために必要なものである。自分のアイデンティティを理解し、受け入れることで、自信を持って、力強く生きることができる。

自分自身を認識し、他の人となつながら、人生の意味を見出すのに役立つ。また、アイデンティティは、私たちが困難な状況に直面したときに、自分自身を支え、力を与えてくれる存在でもある。

④アイデンティティで他者を理解し、他者と共感し、他者を思いやる

アイデンティティは、自分自身が他の人となつながら、集団の一員であることを感じるために重要である。他者のアイデンティティを理解し共有することで、他者に感謝し、他者を思いやることができる。

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

(3) 企業文化を具体的に測定する技術を教えてください

ChatGPT

企業文化を具体的に測定するためには、いくつかの技術や手法があります。以下に代表的な測定技術をいくつか紹介します。

1. アンケート調査

従業員や経営陣に対してアンケートを実施し、企業文化に関する質問や評価を行います。例えば、価値観やビジョンに関する質問、コミュニケーションや協力の度合いなどを尋ねることができます。アンケート結果を集計・分析し、企業文化の側面や強み、課題を把握することができます。

2. インタビュー

従業員や経営陣との面談やグループディスカッションを通じて、企業文化に関する質問や意見を収集します。個別のインタビューやフォーカスグループなどの形式で、参加者の声を直接聞くことで、より深い洞察を得ることができます。

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

22

3.社内コミュニケーションの分析

社内のコミュニケーションチャネルやツール（メール、チャット、内部SNSなど）の活用状況やパターンを分析します。コミュニケーションの頻度や形式、情報の流れなどから、企業文化の特徴や意思決定のプロセスを把握することができます。

4.社内イベントやワークショップ

社内でのイベントやワークショップ*を通じて、従業員の参加や意見交換を促します。チームビルディング活動やブレストセッション**、ビジョンや価値観に関するディスカッションなどを通じて、企業文化を形成する要素や課題を浮き彫りにすることができます。

*参加者が主体的に学習し、交流しながら課題を解決していく学習活動

**特定のテーマについて、参加者全員が自由に意見を出し合う会議

5.社内の行動や振る舞いの観察

社内の日常的な行動や振る舞いを観察し、企業文化の特徴を把握します。例えば、コミュニケーションのスタイルや態度、チームワークや協力の度合いなどを観察することができます。

これらの技術や手法は、単独で使用されることもあります

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

23

7 従業員や経営陣に対してアンケートを実施する方法

(1) オープンエンデッドな質問とクローズドエンデッドな質問とは？

ChatGPT

オープンエンデッドな質問は、回答者に対して具体的な答えを提示せず、自由に意見や情報を述べるように促す質問です。これに対して、クローズドエンデッドな質問は、回答者に選択肢や特定の回答を与える形式の質問です。

オープンエンデッドな質問は、以下のような特徴を持ちます：

1.自由な回答

回答者は自分の意見や考えを自由に表現することができます。制約や指示がないため、幅広い視点やアイデアを得ることができます。

2.詳細な情報

回答者は詳細な情報や具体的な事例を提供することができます。制約された選択肢ではなく、自由な回答によってより深い洞察や背景を得ることができます。

3.多様な回答パターン

回答者によって異なる視点やアプローチが示されるため、多様な回答パターンを収集することができます。それによって、より広範な情報を網羅し、全体的なパターンや傾向を把握することが可能です。

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

(2) オープンエンデッドな質問例

このプロジェクトの成功にはどのような要素が重要だと思いますか？
弊社のビジョンについて、どのように感じますか？
あなたが最もやりがいを感じる業務は何ですか？それはなぜですか？
弊社のコミュニケーションスタイルについて、どのように評価しますか？
チームメンバー間の協力と連携を改善するためのアイデアはありますか？

オープンエンデッドな質問は、**深い洞察や意見を引き出すために役立ちます**。それによって、従業員の意見や感情をより詳細に理解し、適切な改善策や戦略を立てることができます。

(3) クローズドエンデッドな質問例

あなたは、部下や同僚や上司に対して、感謝の気持ちを伝えることができますか？
あなたの会社の目標や基準は、現実的で達成可能なレベルに設定されていますか？
あなたの会社の共通の価値観は、明確に定義されていますか？
あなたの会社では、社員の意見が尊重されますか？

1 ほとんどできていない 2 少ししかできていない 3 普通 4 少しできている 5 かなりできている

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

25

8 企業文化サーベイ クローズドエンデッドな質問

(1) 企業文化の現状分析 判定基準

強 ⊖⊖ 1	⊖ 2	中 間 ⊖⊕ 3	⊕ 4	強い ⊕⊕ 5
かなり 非常に とても 完全に	多少 少し だいたい ある程度	普通 同じ 変わらない 標準的	多少 少し あまり いくぶん	かなり 非常に とても 全く

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

26

(2) ジョハリの窓

自己認識を図るためのフレームワーク。1955年にアメリカの心理学者ジョセフ・ルフトとハリー・イングラムによって考案された。ジョハリの窓は、自己啓発やチームビルディングに役立つツールである。

領域		自分	
		知っている	知らない
他人	知っている	公開の窓 広げる：コミュニケーションが円滑にな	盲点の窓 小さくする：自分の長所や短所を認識し、自己成長につなげる
	知らない	秘密の窓 小さくする：他人との信頼関係を築く	未知の窓 広げる：新しいことに挑戦し、自分の可能性をおおきくする

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

27

(3) 企業文化サーベイ アンケートサンプル

	高い要求水準	社員	管理者	経営者
1	あなたの会社は、社員に対して高い目標や基準を設定していますか？	4	4	4
2	あなたの会社の目標や基準は、現実的で達成可能なレベルに設定されていますか？	4	4	4
3	あなたの会社は、社員の成長や能力開発を支援していますか？	4	3	4
4	あなたの会社は、社員のモチベーションやエンゲージメントを高めるために、適切なサポートやフィードバックを行っていますか？	4	4	4
5	あなたの会社は、優秀な人材を引き付けることに成功していますか？	4	4	4
6	あなたの会社は、競争力を高めることに成功していますか？	5	5	2
7	あなたの会社は、高い要求水準を設定することで、社員の成長や能力開発を促進することに成功していますか？	4	4	4
8	あなたの会社は、高い要求水準を設定することで、優秀な人材を引き付けることに成功していますか？	4	4	4
9	あなたの会社は、高い要求水準を設定することで、競争力を高めることに成功していますか？	4	4	4
10	あなたの会社は、毎年戦略中期経営計画を作成し組織構成員に発表していますか？	5	5	5
		42	41	39
		84%	82%	78%

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

共通の価値観		社員	管理者	経営者
1	あなたの会社には、共通の価値観はありますか？	4	4	4
2	あなたの会社の共通の価値観は、明確に定義されていますか？	4	4	4
3	あなたの会社の共通の価値観は、社員に浸透していますか？	4	4	4
4	あなたの会社の共通の価値観は、社員の行動に影響を与えていますか？	4	4	4
5	あなたの会社の共通の価値観は、企業の成功に貢献していますか？	4	4	2
6	あなたの会社の共通の価値観は、社員のモチベーションやエンゲージメントを高めていますか？	2	5	5
7	あなたの会社の共通の価値観は、社員の離職率を低下させていますか？	4	4	4
8	あなたの会社の共通の価値観は、企業の競争力を高めていますか？	4	4	1
9	あなたの会社の共通の価値観は、企業の社会貢献につながっていますか？	4	4	4
10	あなたの会社は、戦略中期経営計画を全員参画で作成していますか？	5	5	5
		39	42	37
		78%	84%	74%

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

29

同一の危機感		社員	管理者	経営者
1	あなたの会社は、将来の危機に備えていますか？	4	4	4
2	あなたの会社の危機管理体制は、整備されていますか？	4	4	4
3	あなたの会社の社員は、危機管理意識を高めていますか？	4	4	4
4	あなたの会社の社員は、危機が発生した場合、どのように対応するかを理解していますか？	4	4	3
5	あなたの会社の社員は、危機が発生した場合、協力して問題を解決できると思いますか？	4	1	4
6	あなたの会社の社員は、危機が発生した場合、会社を守るために努力できると思いますか？	5	5	5
7	あなたの会社の社員は、危機が発生した場合、会社を成長させるために努力できると思いますか？	1	4	4
8	あなたの会社の社員は、危機が発生した場合、社会に貢献できると思いますか？	4	2	4
9	あなたの会社の社員は、今の良い状態（お花畑）がいつまでも続くと思っていますか？	4	4	4
10	あなたの会社の社員は、危機感と焦燥感の区別ができていますか？	5	5	5
		39	37	41
		78%	74%	82%

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

風通しの良いコミュニケーション		社員	管理者	経営者
1	あなたの会社では、部下や同僚や上司との間で、自由にコミュニケーションがとれていますか？	4	4	4
2	あなたの会社では、上司は部下の意見に耳を傾けてくれますか？	4	4	4
3	あなたの会社では、部下は上司に意見を言いやすいですか？	4	4	4
4	あなたの会社では、部下同士のコミュニケーションが活発ですか？	4	4	4
5	あなたの会社では、社員と経営層の間で、オープンなコミュニケーションがとれていますか？	4	2	2
6	あなたの会社では、社員は自分の意見を自由に言いやすいですか？	1	5	5
7	あなたの会社では、社員の意見が尊重されますか？	4	4	3
8	あなたの会社では、社員の意見が反映されますか？	4	4	4
9	あなたの会社では、社員の意見が、企業的意思決定に影響を与えていますか？	4	4	4
10	あなたの会社では、社員の意見が、企業の成長につながっていますか？	5	5	5
		38	40	39
		76%	80%	78%

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

社員のモチベーション		社員	管理者	経営者
1	あなたは、自分が会社に貢献していると感じていますか？	4	4	4
2	あなたは、自分が会社に必要とされていると感じていますか？	4	4	4
3	あなたは、自分が会社で成長していると感じていますか？	4	4	4
4	あなたは、自分が会社でやりがいを感じていますか？	4	4	2
5	あなたは、自分が会社で働くことに誇りを感じていますか？	4	4	2
6	あなたは、自分が会社で働くことに意義を感じていますか？	5	1	1
7	あなたは、自分が会社で働くことに満足していますか？	4	4	4
8	あなたは、自分が会社で働くことに幸せを感じていますか？	1	4	4
9	あなたは、自分が会社で働くことにやりがいを感じていますか？	4	4	4
10	あなたは、自分が会社で働くことにストレスを感じていますか？	5	5	5
		39	38	34
		78%	76%	68%

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

感謝の気持ちと思いやりの気持ち		社員	管理者	経営者
1	あなたは、部下や同僚や上司に対して、感謝の気持ちを伝えることができますか？	4	4	4
2	あなたは、部下や同僚や上司から、感謝の気持ちを伝えられたことがありますか？	4	4	4
3	あなたは、今の自分があるのは部下や同僚や上司や会社のおかげだと思っていますか？	4	4	4
4	あなたは、今の自分があるのは家族や友人のおかげだと思っていますか？	4	4	4
5	あなたは、部下や同僚と仕事をするときにも相手のことを思って仕事をしていますか？	4	4	4
6	あなたは、困っている人を助けてあげたいと思いますか？	5	2	5
7	あなたは、部下や同僚に対して、この仕事はできて当たり前だといったことはないですか？	4	2	4
8	あなたは、部下が立派に仕事を遂行した時、ちゃんとほめていますか？	4	4	4
9	あなたは、部下が仕事を失敗した時、優しく指導していますか？	1	4	4
10	あなたは、職場で叱ることと怒ることの区別が出来ますか？	5	5	5
		39	37	42
		78%	74%	84%

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

9 リーダーシップ理論

(1) 意味

組織やチームを目標に向かって導くための能力や資質をいう。

リーダーは、メンバーのモチベーションを高め、チームワークを促進し、目標を達成する。
また、リーダーは、組織やチームの文化を形成し、メンバーの成長を促進する。

(2) リーダーシップの要素（研究領域）

①ビジョン

明確な目標や目的を掲げ、人々に共有させる能力

②動機付け

人々に目標を達成したいという意欲やモチベーションを与える能力

③影響力

人々に行動を促し、リーダーの言うことを聞いてもらう能力

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

返報性が高い人とは、相手から親切や好意をもらったときに、そのお返しをすることを喜ぶ人のことをいう。

(3) リーダーシップ能力の高い人の特徴

リーダーシップ能力の高い人の特徴として、以下のようなものが挙げられる。

①専門性（すごさ）

自分が担当する分野について深い知識を持っていること。

② 魅力性（素敵さ）

人を引きつける魅力的な人格を持っていること。

③返報性（ありがたさ）

相手から親切や好意をもらったときに、感謝の気持ちを持ち、そのお返しに喜びを感じること。

④一貫性（ブレなさ）

自分が言ったことややったことにブレがなく、信頼できること。

⑤厳格性（厳しさ）

自分自身に厳しく、他者にも厳しく接すること。

以上のような特徴を持つ人は、周りから尊敬され、信頼されることが多い。

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

35

(3) リーダーシップ論の歴史的変遷

リーダーシップ論の歴史は古く、古代ギリシャの哲学者アリストテレスは、リーダーシップについて「人間を動機付け、導く力」と定義した。その後、リーダーシップ論は、さまざまな研究者によって研究され、多くの理論が提唱されてきました。

リーダーシップ論の歴史は、大きく4つのフェーズに分けることができる。

1) 特性理論（1900年代初頭～1940年代）

特性理論では、リーダーシップは生まれつきの資質や性格に由来すると考えられている。この理論では、リーダーに必要な資質や性格として、カリスマ性、知性、決断力、影響力、コミュニケーション能力などが挙げられている。

2) 行動理論（1940年代後半～1960年代）

特性理論では、リーダーに必要な資質や性格を特定することはできたが、どのような行動がリーダーシップに効果的なのかは明らかではありませんでした。そこで、行動理論では、リーダーの行動に注目して研究が行われた。この理論では、リーダーシップに効果的な行動として、目標設定、動機づけ、コミュニケーション、問題解決などが挙げられている。

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

36

3) 状況理論 (1960年代～1980年代)

行動理論では、リーダーの行動がリーダーシップに効果的であることが示されたが、どのような行動が効果的かは、状況によって異なることが分かった。そこで、状況理論では、リーダーシップは状況によって効果的な行動が異なると考えられるようになった。この理論では、リーダーシップに効果的な状況として、メンバーの特性、組織の文化、タスクの性質などが挙げられている。

4) コンセプト理論 (1980年代～現在)

状況理論では、リーダーシップは状況によって効果的な行動が異なることが示されたが、どのような状況でどのような行動が効果的なのかは、まだ明確ではなかった。そこで、コンセプト理論では、リーダーシップは、リーダー、メンバー、組織の三者の関係性によって決定されると考えられるようになった。この理論では、リーダーシップに効果的な三者の関係性として、信頼、尊重、コミットメントなどが挙げられている。

リーダーシップ論は、現在もなお研究が続けられている。リーダーシップは、組織やチームの成功に欠かせない要素であり、その研究は、企業や組織のパフォーマンス向上に大きく貢献すると考えられている。

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

5) リーダーシップ理論におけるコンセプト理論

コンセプト理論の代表的な理論としては、次のようなものがある。

- ①サービントリーダーシップ
- ②シェアードリーダーシップ
- ③オーセンティックリーダーシップ
- ④リーダーシップ開発論
- ⑤ポジティブリーダーシップ
- ⑥レベル5リーダーシップ
- ⑦ティッピングポイントリーダーシップ

これらの理論は、いずれもリーダーシップの本質を解明し、より効果的なリーダーシップのあり方を探求している。コンセプト理論は、まだ発展途上にある理論である、リーダーシップ研究の新しい潮流として注目されてる。

コンセプト理論は、まだ発展途上にある理論ですが、リーダーシップ研究の新しい潮流として注目されている。コンセプト理論は、リーダーシップの本質を解明し、より効果的なリーダーシップのあり方を探求している。

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

①サーバントリーダーシップ (servant leadership)

部下に奉仕することがリーダーの役割であるという考えに基づく、支援型のリーダーシップである。1970年にアメリカの神学者ロバート・K・グリーンリーフによって提唱され。

サービントリーダーシップは、以下の10の要素で構成される。

傾聴 共感 癒し 気付き 説得 概念化 先見力・予見力 執事 人々の成長に関わる コミュニティ作り

サービントリーダーシップは、従来のリーダーシップとは異なり、リーダーが部下に奉仕することで、部下の成長と組織の目標達成を実現するという考えに基づいている。サービントリーダーシップは、従来のリーダーシップよりも、部下のモチベーションとエンゲージメントを高め、組織の業績を向上させる効果があるとされている。

サービントリーダーシップとは、部下や組織の成長を支援し、奉仕するリーダーシップである。サービントリーダーは、部下や組織のニーズを第一に考え、その成長のために尽力する。サービントリーダーシップは、部下のモチベーションを高め、組織のパフォーマンスを向上させる効果があるとされている。

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

②シェアードリーダーシップ (shared leadership)

組織の目標達成のために、チームメンバー全員がリーダーシップを発揮し、リーダーシップを共有するリーダーシップのスタイルである。シェアードリーダーシップでは、**リーダーがチームメンバーに権限と責任を与え、チームメンバーが自発的に行動すること**で、組織の目標達成を目指す。

シェアードリーダーシップは、従来のリーダーシップとは異なり、リーダーがチームメンバーに依存し、チームメンバーがリーダーに依存する関係ではない。シェアードリーダーシップでは、リーダーとチームメンバーが対等な関係にあり、お互いに協力して組織の目標達成を目指す。

シェアードリーダーシップのメリット

チームメンバーのモチベーションとエンゲージメントの向上 チームの創造性とイノベーションの促進
チームの意思決定の迅速化 チームの課題解決力の向上 チームの業績の向上

シェアードリーダーシップを実践するためのポイント

チームメンバーの強みや長所を認め伸ばす チームメンバーに成長の機会を与える
チームメンバーに信頼と尊敬を与える チームメンバーとの信頼関係を築く
チームメンバーの意見に耳を傾ける チームメンバーと協力して目標を達成する

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

③オーセンティックリーダーシップ（authentic leadership）

自分の価値観や信念に基づいて、誠実で正直にリーダーシップを発揮するリーダーシップである。1998年にアメリカの経営学者ビル・ジョージによって提唱された。

オーセンティックリーダーシップは、以下の5つの要素で構成されている。

- * 自己認識：自分の価値観や信念、強みや弱みを理解する
- * 価値観に基づく行動：自分の価値観や信念に基づいて行動する
- * 透明性：自分の考えや感情をオープンに表現する
- * 信頼：部下やチームメンバーから信頼される
- * 影響力：部下やチームメンバーに影響を与える

オーセンティックリーダーシップは、従来のリーダーシップとは異なり、リーダー自身が自分の価値観や信念に基づいてリーダーシップを発揮することで、部下やチームメンバーの信頼を得て、組織の目標達成を実現するという考えに基づいている。オーセンティックリーダーシップは、従来のリーダーシップよりも、部下やチームメンバーのモチベーションとエンゲージメントを高め、組織の業績を向上させる効果があるとされている。

authentic 本物 正真正銘

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

オーセンティックリーダーシップを実践するためのポイント

- * 自分の価値観や信念を明確にする
- * 自分の価値観や信念に基づいて行動する
- * 自分の考えや感情をオープンに表現する
- * 部下やチームメンバーから信頼される
- * 部下やチームメンバーに影響力を与える

オーセンティックリーダーシップは、部下やチームメンバーの成長と組織の目標達成に効果的なリーダーシップです。オーセンティックリーダーシップを実践することで、より良い組織を創造することができます。

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

④リーダーシップ開発論（ leadership development theory）

リーダーシップを身につける方法や、リーダーシップを向上させるための理論である。

リーダーシップ開発論の研究は、1960年代に始まった。当初は、リーダーシップは生まれ持った資質であるという考えが主流であったが、その後、リーダーシップは後天的に身につけることができるという考えが広まった。

リーダーシップ開発論の研究は、リーダーシップ研修やコーチング、メンターシップなど、さまざまな方法で行われている。

リーダーシップ研修

リーダーシップの理論やスキルを学ぶことができる。

コーチング

人の成長や目標達成を支援するコミュニケーション手法である。コーチは、クライアントの強みや可能性を信じ、クライアントが自ら問題を解決し、目標を達成できるようサポートする。

メンターシップ

経験豊富な人が、キャリアや人生においてより良い選択をできるよう、若手や経験の浅い人を支援する活動である。メンターは、メンティーの目標や課題を理解し、メンティーが自ら成長できるよう、アドバイスやサポートを行う。メンターシップは、ビジネス、教育、スポーツなど、さまざまな分野で活用されている。

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

43

⑤ ポジティブリーダーシップ (positive leadership)

ポジティブ心理学の理論に基づいたリーダーシップのスタイルである。ポジティブ心理学とは、人間の強みや長所を重視し、幸福や繁栄を促進する心理学の一分野である。

ポジティブリーダーシップは、以下の5つの要素で構成されている。

- 希望：未来へのポジティブな展望を持つ
- 楽観性：困難に直面しても、前向きな考えを続ける
- レジリエンス：困難に負けず、立ち直る力を持つ
- 感謝：自分の持っているものに感謝する
- 共感：他人の気持ちを理解し、寄り添う

ポジティブリーダーシップは、従来のリーダーシップとは異なり、リーダー自身がポジティブな感情を持ち、部下にもポジティブな感情を促進することで、組織の目標達成を実現するという考えに基づいている。ポジティブリーダーシップは、従来のリーダーシップよりも、部下のモチベーションとエンゲージメントを高め、組織の業績を向上させる効果があるとされている。

ポジティブリーダーシップを実践するためのポイント

部下の強みや長所を認め伸ばす 部下に成長の機会を与える 部下に信頼と尊敬を与える
部下との信頼関係を築く 部下の意見に耳を傾ける 部下と協力して目標を達成する

ポジティブリーダーシップは、部下の成長と組織の目標達成に効果的なリーダーシップのスタイルである。ポジティブリーダーシップを実践することで、より良い組織を創造することができる。

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

⑥レベル5リーダーシップ（level 5 leadership）

レベル5リーダーシップは、アメリカの経営学者ジム・コリンズによって提唱されたリーダーシップの理論である。レベル5リーダーシップは、以下の5つのレベルに分類される。

レベル1：平凡なリーダー

組織の業績を向上させるために必要な能力や資質を備えていない。また、組織の目標達成のために積極的に行動することはない。

レベル2：優秀なマネージャー

組織の業績を向上させるために必要な能力や資質を備えている。また、組織の目標達成のために積極的に行動する。しかし、組織のビジョンや目的を明確に描くことができず、部下やチームメンバーの成長を支援することができない。

レベル3：優れたリーダー

組織の業績を向上させるために必要な能力や資質を備えている。また、組織のビジョンや目的を明確に描くことができ、部下やチームメンバーの成長を支援することができる。しかし、組織の業績を著しく向上させることはできない。

レベル4：傑出したリーダー

組織の業績を著しく向上させるために必要な能力や資質を備えている。また、組織のビジョンや目的を明確に描くことができ、部下やチームメンバーの成長を支援することができる。さらに、組織の業績を著しく向上させるために、リスクを恐れずに積極的に行動することができる。

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

45

レベル5：偉大なリーダー（ビジョナリー・リーダー）

組織の業績を著しく向上させるために必要な能力や資質を備えている。また、組織のビジョンや目的を明確に描くことができ、部下やチームメンバーの成長を支援することができる。さらに、組織の業績を著しく向上させるために、リスクを恐れずに積極的に行動することができる。また、個人的な成功よりも、組織の成功を優先することができる。

レベル5リーダーシップは、以下の5つの要素で構成されている。

個人の卓越性

高い倫理観やモラル、そして強い信念を持ち、常に自己研鑽に励む

企業家精神

組織のビジョンを明確に描き、そのビジョンを実現するために情熱を持って行動する

コーチング

部下やチームメンバーの成長を支援し、能力を最大限に発揮させる

製造業

組織の業績を向上させるために、効率的にリソースを管理する

リーダーシップ

組織の業績を向上させるために、部下やチームメンバーを導く

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

46

⑦ティッピングポイントリーダーシップ (tipping point leadership)

ティッピングポイントリーダーシップとは、ウィリアム・ブラットンが提唱したリーダーシップのスタイルである。ティッピングポイントとは、小さな変化が大きな変化を引き起こす臨界点のことである。ティッピングポイントリーダーシップとは、このティッピングポイントをうまく利用して、組織の変化を促進するリーダーシップである。

ティッピングポイントリーダーシップの5つの要素

ビジョン

明確なビジョンを描き、人々に共有させる

ネットワーク

人脈を広げ、人々を結びつける

説得力

人々を説得し、動機付ける

共感力

人々の気持ちに寄り添い、理解する

行動力

ビジョンを実現するために、積極的に行動する

ティッピングポイントリーダーシップは、組織の変化を促進するために必要なリーダーシップである。ティッピングポイントリーダーシップを身につけることで、組織の目標達成を実現することができる。

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

10 リーダーシップ能力サーベイ

専門性（すごさ）	経営者	管理者	社員
①あなたは、最新のトレンドや技術を常に追いかけることが好きですか？			
②あなたは、自分の専門分野を活かして、組織に貢献することができますか？			
③あなたは、常に新しい知識や技術を身につける努力をしていますか？			3
④あなたは、自分の専門分野に自信と誇りを持っていますか？		5	
⑤あなたは、自分の専門分野に関する知識を部下に上手に伝えることはできますか？	5		
	5	5	3
	20%	20%	12%

魅力性（素敵さ）	経営者	管理者	社員
①あなたは、明確なビジョンと目標と情熱をもって仕事に取り組んでいますか？			
②あなたは、リスクを恐れず、新しいことに挑戦することができますか？	5		4
③あなたは、自己実現のために、常に学び続けていますか？	2		
④あなたは、常にポジティブな考え方と行動ができるように努めていますか？		3	
⑤あなたは、たとえ失敗しても、そこから学び、成長することができますか？			
	7	3	4
	28%	12%	16%

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

48

返報性（ありがたさ）	経営者	管理者	社員
①あなたは部下の話をよく聞き、理解するように努めていますか？	5		1
②あなたは部下に対して、感謝の気持ちを行動で示すことができますか？	3		3
③あなたは部下からの好意や親切に、素直に感謝の気持ちを表すことができますか？		2	
④あなたは部下が困っているときに進んで助けを申し出ることができますか？		4	
⑤あなたは部下と、信頼関係を築く努力をしていますか？			
	8	6	4
	32%	24%	16%

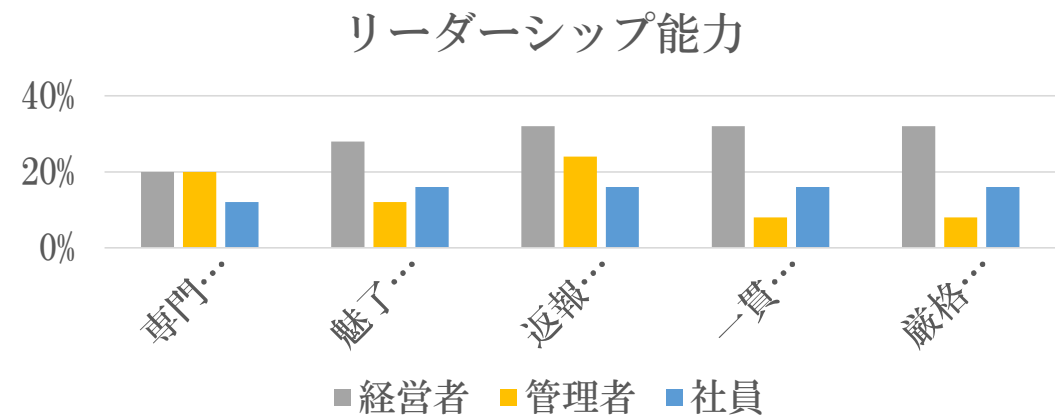
一貫性（ブレなさ）	経営者	管理者	社員
①あなたはいつも、自分の考えや価値観に基づいて行動していますか？			
②あなたは部下に対して、自分の考えや価値観を明確にしていますか？	5		1
③あなたは部下に対して、自分の考えや行動を変える必要がある場合は、正直に説明していますか？	3	2	3
④あなたは部下に対して、自分の言葉や言動に責任をもっていますか？			
⑤あなたは部下に対して、自分の考えや価値観を押し付けていませんか？			
	8	2	4
	32%	8%	16%

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

49

厳格性（厳しさ）	経営者	管理者	社員
①あなたは仕事において、部下を尊重していますか？	5		1
②あなたは仕事において、部下には現実的な目標を設定していますか？	3		3
③あなたは仕事において、部下に自分の意見を押し付けていませんか？		2	
④あなたは仕事において、部下が失敗した場合、人格攻撃しないで、許していますか？			
⑤あなたは仕事において、部下が失敗した場合、叱る理由を丁寧に説明していますか？			
	8	2	4
	32%	8%	16%

	経営者	管理者	社員
専門性（すごさ）	20%	20%	12%
魅力性（素敵さ）	28%	12%	16%
返報性（ありがたさ）	32%	24%	16%
一貫性（ブレなさ）	32%	8%	16%
厳格性（厳しさ）	32%	8%	16%



第1講 企業の存続・発展を保証するもの

11 ナレッジマネジメント能力サーベイ

経営者のナレッジマネジメント力			社員	管理者	経営者
1 経営 的意思決定能力	1	経営情報を多面的に収集し分析するルートを有しているか	3		
	2	自社の事業分野における成功要因を明確にできるか			5
	3	経営環境の変化を的確に読むことができるか		4	
	4	戦略中期経営計画を通して、企業の存続・成長をかけた「戦略」を管理者に示しうるか			4
			3	4	9
			15%	20%	45%
2 リーダー シップ能力		以下の戦略分野において有効なリーダーシップを発揮できるか		3	
	1	販売戦略 ……市場調査，営業組織編成，営業員管理，販売促進企画	1		4
	2	商品戦略 ……企画開発，生産能力向上，商品競争力向上			
	3	能力開発戦略 経営者，管理者，従業員の能力開発	2	5	3
	4	組織風土改善戦略			2
			3	5	9
			15%	25%	45%

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

51

3 経営姿勢	1	経営理念に対する忠誠心はあるか			
	2	会社や社会に対する責任感、使命感は強いのか	3		2
	3	いつも感謝の気持ち・謙虚さと思いやりの心を持っているか		5	
	4	いつも高い欲求水準を持ち、日々努力しているか	4		5
	5	自分の考えを完全に理解してもらえるまで、熱意を持って説明できるか		1	
	6	自分の行動や発言に行き過ぎがあったと気が付いた時、素直にそれを認めることができるか			5
	7	後継者を育成する努力はなされているか			
			7	6	12
			20%	17%	34%
4 コンセプチュアルスキル	1	自分の人生に対する考え方（自分の価値観）が確立しており、それはまた他者の賛同を得られるものであるか			
	2	会社の経営理念・経営方針を十分に理解し実践しているか			5
	3	自分や組織の将来あるべき姿を描き、そこへ到達する見通しを持っているか	1		
	4	組織の中で、経営者として自分の期待されている役割を、理解しているか	4	2	
	5	組織の中での自分の役割を実現する仕事は何かを考え、仕事を創造することができるか	3	2	
	6	他人を説得するとき、理論的に話をし、納得させることができるか		4	
	7	物事を判断するとき、常に事実やデータに基づいて客観的に判断しているか			2
	8	多角的・長期的な視点から物事の本質を見つめることができるか			1
	9	絶えず問題意識を持ち、問題を発見し、解決できるか			1
			8	8	9
			18%	18%	20%

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

管理者のナレッジマネジメント力			社員	管理者	経営者
1 管理的 意思 決定 能力	1	経営情報を多面的に収集し分析するルートを有しているか		5	
	2	自社の事業分野における成功要因を明確に理解しているか	4		
	3	経営環境の変化を的確に読むことができるか			2
	4	戦略中期経営計画を通して、企業の存続・成長をかけた「戦略」に従業員にわかり易く示しうるか			
			4	5	2
			20%	25%	10%
2 リーダー シップ 能力	1	以下の戦略分野において、経営資源の調達と配分を効率的に行なうために有効なリーダーシップを発揮できるか			
	2	販売戦略 ……市場調査，営業組織編成，営業員管理，販売促進企画		1	
	3	商品戦略 ……企画開発，生産能力向上，商品競争力向上	4		3
	4	能力開発戦略…経営者，管理者，従業員の能力開発	3		
	5	組織風土改善戦略	5		
			12	1	3
			48%	4%	12%

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

管理者のナレッジマネジメント力			社員	管理者	経営者
1 管理的 意思 決定 能力	1	経営情報を多面的に収集し分析するルートを有しているか		5	
	2	自社の事業分野における成功要因を明確に理解しているか	4		
	3	経営環境の変化を的確に読むことができるか			2
	4	戦略中期経営計画を通して、企業の存続・成長をかけた「戦略」に従業員にわかり易く示しうるか			
			4	5	2
			20%	25%	10%
2 リー ダー シ ッ プ 能力	1	以下の戦略分野において、経営資源の調達と配分を効率的に行なうために有効なリーダーシップを発揮できるか			
	2	販売戦略 ……市場調査, 営業組織編成, 営業員管理, 販売促進企画		1	
	3	商品戦略 ……企画開発, 生産能力向上, 商品競争力向上	4		3
	4	能力開発戦略…経営者, 管理者, 従業員の能力開発	3		
	5	組織風土改善戦略	5		
			12	1	3
			48%	4%	12%

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

54

3 ヒューマン スキル	1	部下に仕事を命ずるとき、その仕事の目的・計画・手順を明確に伝える コミュニケーション能力を有しているか			
	2	会社や部下に対する責任感・使命感はあるか		5	2
	3	いつも感謝の気持ち・謙虚さと思いやりの心を持っているか	4		
	4	いつも高い欲求水準を持ち日々努力しているか		2	
	5	自分の考えを完全に理解してもらえるまで、熱意を持って説明できるか			1
	6	自分の行動や発言に行き過ぎがあったと気が付いた時、素直にそれを認めることができるか			
			4	7	3
			13%	23%	10%
4 コンセプ チュアル スキル	1	自分の人生に対する考え方（自分の価値観）が確立しており、それはまた他者の賛同を得られるものであるか			
	2	会社の経営理念・経営方針を十分理解し実践しているか			1
	3	自分や組織の将来あるべき姿を描き、そこへ到達する見通しを持っているか		5	
	4	組織の中で、管理者として自分の期待されている役割を理解しているか	4		3
	5	組織の中での自分の役割を実現する仕事は何かを考え、仕事を創造することができるか	2		
	6	他人を説得するとき、理論的に話をし、納得させることができるか	2		
	7	物事を判断するとき、常に事実やデータに基づいて客観的に判断しているか			
	8	多角的・長期的な視点から物事の本質を見つめることができるか		1	
	9	絶えず問題意識を持ち、問題を発見し、解決できるか		5	4
			8	11	8
			18%	24%	18%

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

55

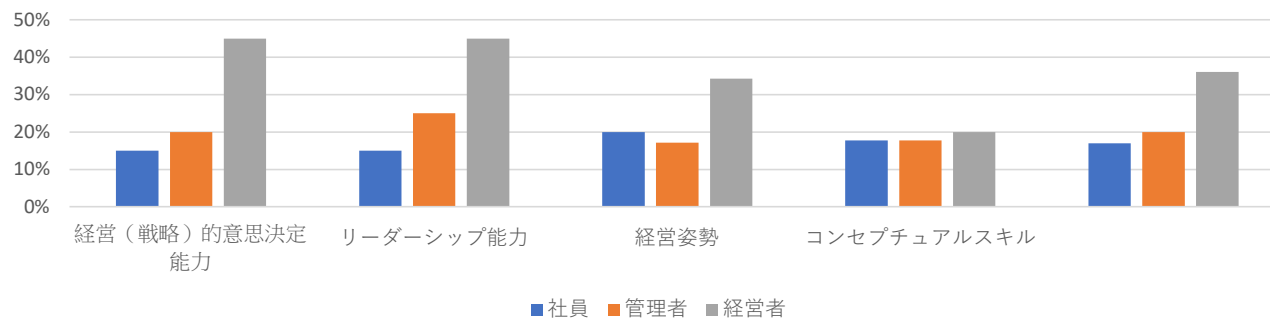
従業員のナレッジマネジメント力			社員	管理者	経営者
1 テクニカル スキル	1	(1)業務を遂行するに際し、必要な専門知識・一般知識・関連知識を持っているか			
	2	(2)与えられた業務をある一定の時間内で迅速に行なうことができるか			
	3	(3)与えられた業務を正確に処理できるか			3
	4	(4)必要な情報は自分で工夫してすぐ取り出せるようにファイリングしているか		5	
	5	(5)業務に影響を及ぼす業界の動向、競合の動向についてよく知っているか	5		
	6	(6)仕事の方法について常に創意工夫をし、実効効果のある改善を行なっているか			
	7	(7)自社の主力商品（製品）、主要技術の内容を知っているか	2	3	
	8	(8)業務遂行にあたり必要な社内の規則・制度をよく理解しているか			
	9	(9)組織運営を行なうにあたり、自社の組織図を理解しているか			
	10	(10)業務に必要な諸資料や情報を適切・迅速に入手できるか		1	4
			7	9	7
			14%	18%	14%
2 コミュニケー ション スキル	1	(1)仕事を依頼されたとき、その仕事の目的とするところを明確に理解できるか			
	2	(2)他人と共同作業をするとき、積極的に参加できるか		5	
	3	(3)自分の考えを完全に理解してもらえらるまで、熱意を持って説明できるか	4		3
	4	(4)他人の気持ちがよく理解でき、その気持ちを十分汲んで他人に接することができるか		2	
	5	(5)自分の行動や発言に行き過ぎがあったと気が付いた時、素直にそれを認めることができるか			1
			4	7	4
			16%	28%	16%

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

56

3 コン セプ チュ アル スキ ル	1	(1)自分の人生に対する考え方（自分の価値観）が確立しており、それはまた他者の賛同を得られるものであるか			
	2	(2)会社の経営理念・方針を十分理解し実践しているか		5	
	3	(3)自分や組織の将来あるべき姿を描き、そこへ到達する見通しを持っているか	4		
	4	(4)組織の中で、自分の期待されている役割を理解しているか			
	5	(5)組織の中での自分の役割を実現する仕事は何かを考え、仕事を創造することができるか		2	5
	6	(6)他人を説得するとき、理論的に話をし、納得させることができるか	1		
	7	(7)物事を判断するとき、常に事実やデータに基づいて客観的に判断しているか		3	
	8	(8)多角的・長期的な視点から物事の本質を見つめることができるか			1
	9	(9)絶えず問題意識を持ち、問題を発見し、解決できるか	2		
			7	10	6
			16%	22%	13%

経営者のナレッジマネジメント力



自由研究 1 組織形態

組織形態	説明
階層型	組織が階層的に構成されており、上司から部下へと指揮命令が伝達される構造
機能型	組織が機能別に分かれており、各機能が専門的に業務を遂行する構造
マトリックス型	機能型と事業部型を組み合わせた構造で、各メンバーが複数の役割を担う構造
フラット型	組織階層が少なく、意思決定が迅速な構造
事業部型	事業ごとに独立した組織を持ち、各事業部が自立して活動する構造
ネットワーク型	組織の枠組みにとらわれずに、柔軟に連携する組織構造
直線型	組織の指揮命令系統が明確で、命令の伝達が迅速な構造
チーム型	組織メンバーが協力して、プロジェクトを遂行する構造

組織形態	メリット	デメリット
階層型	指揮命令系統が明確で、効率的な意思決定ができる	柔軟性に欠ける
機能型	専門性を活かした業務運営ができる	縦割りになりやすく、コミュニケーションが取りづらい
マトリクス型	機能型と事業部型の両方のメリットを併せ持つ	複雑で、マネジメントが難しい
フラット型	意思決定が早く、柔軟な対応ができる	指揮命令系統が不明確で、責任の所在が曖昧になる
事業部型	各事業部が独立して運営できるため、スピーディーな意思決定ができる	各事業部が競合する可能性がある
ネットワーク型	組織の枠組みにとらわれずに、柔軟に連携できる	管理が難しい
直線型	意思決定が迅速で、命令系統が明確	柔軟性に欠ける
チーム型	メンバーが協力して、プロジェクトを遂行できる	メンバーの能力に依存する

第1講 企業の存続・発展を保証するもの

59

おつかれさま
です。

