

ご案内

## 企業内マネジメント研修企画運営サービス

— 問題解決及び意思決定の質を高めるために —

2023年12月

株式会社 キザワ・アンド・カンパニー

代表取締役 鬼澤 有治

シニア・イノベーションコンサルタント

(公益社団法人) 日本証券アナリスト協会 公認アナリスト

Kizawa & Company  
non-stop innovation  
不断革新

---

はじめに	1
1 人はなぜ学ぶのか、どのように学ぶのか	2
2 成人学習の原理	2
3 適応的な問題に取り組む	3
4 最も有望な未来の仕事に求められるスキル	4
5 次世代リーダー育成の意義	5
6 企業内マネジメント研修用の学習メニュー	7
企業内マネジメント研修企画運営サービスの概要	20
補足資料: 推薦図書一覧	21



## はじめに

・本サービスのご提供先は、つぎのような悩みを抱えている経営者を想定しています。

☑ 急速に変化する事業環境に適応していくうえでマネジメントチームの意識改革と行動変容が急務である。

☑ 経営メンバーの意思決定及び問題解決の質を高めるたい。そのための実践的なマネジメント研修を受けさせたい。

☑ 次世代の経営を担う人材を選抜し、マネジメントに必要な知識を修得させたい。

当社は、こうしたお悩みに誠心誠意お応えしています。それが可能なのは、当社が、豊富な実績と経験を有しているからです。

・これまでのサービス内容と実績はつぎのとおりです。

### サービス内容(累積実績社数)

ビジネスモデル改革支援 (14 社)、組織風土改革支援 (5 社)、アクションラーニング支援 (13 社)、制約条件の理論 (TOC) にもとづく生産システム改革支援 (4 社)、オープンイノベーション実行支援 (3 社)、経営顧問サービス (4 社)、次世代リーダー育成研修 (5 社)、企業内マネジメント研修 (7 社)、パブリック・プライベート・パートナーシップ事業開発支援 (2 社)

### 主なクライアント(業種・業態)

・東証プライム上場企業：精密機器メーカーの産業機器製造子会社/専門商社の製造子会社/総合電機メーカーの住宅設備部品製造子会社

・中堅中小企業：プラスチック成形部品メーカー/自動車部品メーカー/住宅機能部品メーカー/食品製造、精密板金加工、精密金属部品加工、建築設計事務所、飲食店、ソフトウェア開発

・非営利組織：名古屋市外郭団体、愛知県外郭団体

**組織繁栄の3要素であるビジネスモデルの改革、テクノロジーの進化、組織風土の改革に役立つ学習テーマを、社内の問題に取り組むメンバーがともに学ぶことが人材育成に最も効果的であると思います。**

## 1 人はなぜ学ぶのか、どのように学ぶのか

最近、リスキリング（学び直し）の必要性が各方面で主張されているようです。その理由は2つあります。1つ目は、急速に進むデジタル化によるビジネスモデルの革新、産業構造の高度化に伴う労働の流動化に対応しなければならない、ということです。日本の人的資本への投資が他の OECD 諸国に比べて少ないことが、我が国の労働生産性（GDP/就業者数）の低迷の原因にだと考えられているようです。そのため、個人、組織、国家レベルで人的資本への投資を加速するための制度改革をつうじて、個人の職務遂行スキルを向上させるためのリスキングを支援するべきという考えです。2つ目の理由は、我が国の OJT を中心とする人材育成では、技術革新が急速に進み新たなスキルを身につけるには限界がある、ということです。そのためには、我が国の雇用システムを「メンバーシップ型」から欧米先進国では標準となっている「ジョブ型」へ変革するべきとされています。ところでこうした問題の捉え方は適切でしょうか。

実は、こうした議論の中に、組織学習という企業の競争優位の源泉にある最重要なテーマがすっぽり抜けています。まず「人はなぜ学ぶのか、どのように学ぶのか」といった本質的な問いに答える必要があります。その答えを熟慮せず、人材育成を論じ対策を練るならば、労働生産性を高めることはできないだろうし、働きがいのある職場をつくることはできないと思います。

## 2 成人学習の原理

過去1世紀にわたり、成人教育の専門家は特に職場における学習のスピード、理論、質、応用を強化する多くの理論と実践方法を明らかにされてきました。要点をまとめると、つぎのようになります。

- ① 成人は学習へのニーズと興味を覚えると動機づけられる。
- ② 学習そのものよりも、何かを何かを成し遂げようと動機づけられるとき最も学習する。
- ③ 経験は成人学習の最も豊かな資産であり、成人教育の方法論の中心は経験の分析にある。
- ④ 学習は経験を省察したとき強化される。それが新しい経験であればあるほど強力な学習となる。
- ⑤ 学習は人格、精神、価値観、感情のすべてが関わる時最も深くなる。
- ⑥ 学習を応用することに責任や説明責任があるとき、より学習する。

- 
- ⑦ 必要なコンセプトを得るために、それまでのコンセプトを整理し、独自の方法でアイデアをまとめ、新たな情報を探すことを強いられるとき、重要な学習が行われる。
  - ⑧ 質問されたり、自分に問いかけたりするとき学習は増大する
  - ⑨ 緊急の問題を解決するための十分な時間と場所が整えられたとき最強の学習となる。
  - ⑩ 自分の考え方の基礎となる前提について問うとき、重要な意識変容学習が行われる。
  - ⑪ 他者からフィードバックを受け、自分の省察が後押しされ支援されるとき学習する。
  - ⑫ 学習に対するグループとしての責任がメンバーの潜在的能力を引き出しグループ全体の学習レベルを高める。
  - ⑬ 不慣れな状況下で未経験の問題に取り組むことは本人にとって尻込みしがちな挑戦的な課題となる。しかし、それが、いままでのやり方から解放され強力な学習を掘り起こす。
  - ⑭ 結果を知ることができリスクを冒すことが許されるとき最も学習する。

こうした成人学習の原理を人材育成に取り入れなくても、答えが必ず一つある「技術的問題」を解決できる専門家を育成することはできるかもしれませんが、変化の激しい中で取り組まなければならない「適応を要する問題」を解決する人材を育成することはできないでしょう。

### 3 適応的な問題に取り組む

問題とは、ギリシャ語で「目の前に投げ込まれた」という意味です。したがって問題があるとは、私たちは受動的に反応している状態にあるということです。なんら行動につなげるアイデアも浮かばない状態ということもできます。困難、苦境、トラブル、ジレンマ、危機、窮地などはまさにそうした状態を表現したものです。一方、課題とは問題が解決された状態を示しています。つまり実現すべき理想の状態です。課題は、挑戦、目標、機会などと表現されることが多いです。

問題という概念を明確にすることは大事です。問題とは、なぜ、その状態が起こるのか、という「問い」であり、我々に、問題の構造を徹底的に分析し、問題解決を行動によって示すよう要求しているのです。そもそも解決する意思のない問題は問題ではありません。

問題は、その性質によって大きく「技術的な問題」と「適応的な問題」の2つに分けることができます。ALは適応的な問題を解決するためのアプローチ方法です。ただし適応的な問題には、技術的な問題を内包していることがよくあります。逆に、技術的な問題にも適応的な問題の解決が必要とされる場合もあります。両者は重ね合わせられています。

表 1 技術的な問題と適応的な問題の違い

技術的な問題	適応的な問題
<p>定義：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・技術的に解決が可能な問題を指し、特別な知識、専門的な知識があれば解決できる問題</li> </ul>	<p>定義：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・いまだ満足 of いく解決方法がなく、いかなる専門知識も完璧には応用できない。</li> </ul>
<p>正解数：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・パズルのように正解は1しかない。</li> </ul>	<p>正解数：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・用意された正解はない。正解は無限にある。</li> </ul>
<p>学習：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・だれが正解を知っているのか、その正解をどう解決策として取り入れるか</li> </ul>	<p>学習：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・実行するグループメンバーがどのように正解を作り出し互いに合意し、どう行動するか</li> </ul>
<p>障害：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・専門知識をもつ個人または組織を雇い入れる場合にコストがかかる。</li> <li>・新たな知識を採り入れるとき、必ず組織の抵抗が起こる。</li> </ul>	<p>障害：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・問題提示者（所有者）が、痛みを伴う行動変容を起こす。</li> <li>・満足 of いく解決策を生み出すこと</li> <li>・解決策がうまくいくか否かは行動してみなければわからない。</li> </ul>
<p>効果：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・環境変化に早く対応できる。</li> <li>・専門知識を学習する機会を得る。</li> </ul>	<p>効果：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・解決策が自社のテクノロジー、ビジネスモデルを進化させる。</li> <li>・組織学習能力が強化される。</li> <li>・リーダーが育つ。</li> </ul>

#### 4 最も有望な未来の仕事に求められるスキル

世界経済フォーラムは、世界の 803 の企業(27 の産業に及ぶ 1,130 万人の従業員を抱える)を調査対象にした 2023 年版「未来に関する仕事報告書」を公表しました。報告書によれば、働き手が自己研鑽でスキル向上を実現するよりも速く技術が進んでしまうため、2027 年までに 44% の働き手のスキルが破壊されるだろうと予測しています。技術の一步先に行くためには、つぎの 5 つのスキルを向上させることが必要であると言っています。

### ① 分析的思考

グローバル企業の専門家の74%が今後5年にわたって、分析的思考に対する需要が成長すると予測している。それはデジタル化による自動化の影響をほとんど受けないからだ。

### ② 創造的思考

75%は、この問題解決のスキルに対する需要が今後5年を超えて、かなり高い成長を示すと期待している。

### ③ AI(人工知能)とビッグデータ

教育訓練の9%をAIとビッグデータを扱うスキル向上に充当すると見込まれる。

### ④ リーダーシップ

40%が、人間関係に関連するスキルの中で、リーダーシップを最重要であると答えている。

### ⑤ 好奇心と生涯学習

働く人々が、自己の能力を変化に適応させていくために必要なスキルである。

## 5 次世代リーダー育成の意義

### ① 学問が現実に関わるか

政治学者の三谷太一郎氏（東大名誉教授）は学問について次のように語っています。

「江戸時代の学問観は、中国の古代の聖人がつくり上げた体系をひたすら学習することだったが、福沢諭吉は、学問とは既成の知識を学習することではなく、未知の世界に働きかける「精神の働き」「心身の働き」ととらえた。すなわち、**学問とは、正しい答えがあるかどうか分からない未知の世界を探求する活動である**とした。ただし、学習の過程を経ないで学問はできない。まず、受信があって、それから発信ができる。また、学問の本質を理解するうえで、現在と現実を区別しなければならない。『現在』とは現に見える現象で永続的ではない。『現実』とは現在だけでなく未知の次元も含まれる。学問は、その未知の次元を含めて現実に関わる。真理は極限值としか存在しえない。学問はその極限值に接近していく過程でなければならない」

## ② リーダーシップの本質

知識創造理論のパイオニアである野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）は、リーダーシップに必要な6つの能力をあげています。すなわち、

- ① 『善い』目的をつくる能力
- ② 目的を共有する場を適宜につくる能力
- ③ 現実を直視する能力
- ④ 直視・直観したものを概念化する能力
- ⑤ 概念を実現する政治力
- ⑥ 上記①～⑤の能力を他者にも広げて『集合知』をつくり出す能力

野中によれば「リーダーに必要な知恵とは、古代ギリシャの哲学者アリストテレスの説いた『賢慮』または『実践的知恵』である。プラトンが現実を純化して天空に理想を求めたのに対して、アリストテレスは地上にこそ理想はあると考えた。理想・共通善を求めつつ、現実の中で関係性・文脈を見極めながら適時適切な判断ができる、身体性を持った実践的知恵をリーダーは持たなければならない」。

また「実践的知恵を育成するには、**第1、高質な経験を持つこと**。例えば、マニュアルにはない極限体験や失敗体験のほか、手本となる人と体験を共有することだ。**第2、教養を高めること**。哲学、歴史、文学、芸術は『人間とは何か』を本質から問う。事象の背後にある関係性・文脈を読む基盤になる。経験は『暗黙知』、教養は『形式知』になる。経験を言葉にすることで、文脈の背後にある関係性を広く深く洞察する力がつき、質的により高い判断力が養成される」と述べています。



---

## 6 企業内マネジメント研修用の学習メニュー

### ① 経営課題と紐付けた研修内容

企業内マネジメント研修用の学習メニューは全部で10です。今後、マネジメントに求められる知識（理論、方法論、道具）をカバーしています。講義内容は、クライアントの経営課題に深く関連するメニューを中心に組み立てます。

### ② 1日で1つの学習メニュー

9時30分から16時30分までのほぼ1日の研修であり、午前中は主に講義、昼食休憩を挟んで午後の前半はワークショップ、後半は対話セッション、そして終了時の総括です。尚、ひとつの学習テーマは、通常2～3日間かけて企画している内容です。頁数で300～500の専門書を数十冊、その他国内外の論文を参考にして、それらのエッセンスを中心に研修を設計しています。研修メンバーの興味、関心を惹きつけ、より深く学び、実践につなげたい、という意識変容が起これば、1日の研修の目標を達成できたと考えています。なぜならば、人は興味関心をもてば、もっと学びたいと思うからです。まさに「不知の知」こそ知性の本質です。そうした人が学習を深めていただくために、当社では推薦図書をご紹介します（補足資料をご覧ください）。そもそも、本当の学習は「知行合一」です。つまり、学んだことを実践の場に適用し、経験し、省察することではじめて身につくものです。個人レベルで参加する社外の研修は、個人の能力を高めるのに一定の効果はありますが、学んだことを仕事に生かそうとするときに、周りの賛同を得るのに多大なエネルギーがかかるケースがほとんどです。企業内の研修で、同僚と学ぶほうが行動につなげやすいという大きなメリットがあります。なぜなら、仕事は組織の中で行われるからです。

### ③ 配布資料

配布資料は、A4版1枚の要約資料、図表などをまとめた補足資料、パワーポイント説明資料のコピーです。

### ④ 講義/ワークショップ/対話セッション

メニューによって講義/ワークショップ/対話セッションのウエートは若干異なりますが、学習を深めるため3つの学習方法を用います。講義の目的は、言葉の意味、概念、理論を正確に伝えることです。学習メニューに応じて、パワーポイント、板書、小道具、コンピュー

タシミュレーションを用います。また、ワークショップの目的は、講義で学んだことを、グループ作業をつうじて少しでも体験することで理解を深めます。そして対話セッションの目的は、学んだことをどう仕事に生かすか、今後、自分はその学習テーマについてどう向き合うかをグループで省察（振り返る）します。

**表 1 学習メニュー別学習目標**

No.	学習メニュー	学習目標
①	TOC 論理思考プロセスによるチーム学習	チームまたはグループで問題を解決するための思考ツールとアプローチ方法を学ぶ。
②	ビジネス・システムダイナミクスによるモデリング	ビジネス・システムダイナミクスで既存の事業システムを分析しモデルを作成、シミュレーションすることでシステムを最適な状態に導く方法を学ぶ。
③	ビジネスモデル改革の進め方	ビジネスモデルの改革に必要な概念、理論、アプローチ方法を学ぶ。
④	28 の利益モデル	利益モデルの概念、枠組みを理解し、自社のビジネスモデルの改革や生成に役立てる方法を学ぶ。
⑤	制約条件の理論 (TOC) による利益の極大化	利益の極大化に向けシステムを改善するための手法「継続的改善の 5 ステップ」を学ぶ。
⑥	クリティカルチェーン・プロジェクトマネジメント (CCPM)	自社独自のプロジェクトマネジメントのシステムを設計するための CCPM の方法論を学ぶ。
⑦	組織風土改革の進め方	内発的動機づけの意味を理解し、社員の自律性支援を中心に自社の組織風土改革の進め方を学ぶ。
⑧	経営財務の基礎	現場の実践的な意思決定に役立つ経営財務の基礎概念を学ぶ。
⑨	テクノロジーの本質と進化	自社の事業のあるべき姿をテクノロジーの視点から再考するために、テクノロジーの本質と進化のプロセスを学ぶ。
⑩	政治・経済・社会・技術 (PEST) の分析	自社の事業に今後影響を与えるだろう政治・経済・社会・技術 (PEST) の分析方法を学ぶ。

スキル別の学習メニューを表 2 に示しました。クライアントの解決すべき経営課題、時間的制約を考慮にいて、必要なスキルを定義し、学習メニューを選択、研修メンバーと研修日程を決めていきます。

表 2 スキル別学習メニュー

スキル	学習メニュー
論理的思考	①TOC 論理思考プロセス
システムの思考	②ビジネス・システムダイナミクス、⑤TOC、⑥CCPM
戦略的思考	③ビジネスモデル、④利益モデル、⑧経営財務、⑨テクノロジー、⑩PEST
心理学思考	⑦組織風土



## ① TOC 論理思考プロセスによるチーム学習

**目的：**チームまたはグループで問題を解決する。

**目標：**TOC 論理思考プロセスのツールとアプローチ方法を学ぶ。

**背景：**個人または組織で毎日のように問題解決への取り組みが行われています。問題解決とは、以前の状態よりも改善されている状態を作り出すことです。つまり「好ましくない結果」を「好ましい結果」に変えることです。しかしながら「良かれ」と信じて実行した行動が、組織の他の部署や顧客のところで悪影響が出たり、最初はうまくいったが時間が経過すると、むしろ状況が悪化したりということがよく起こります。

自然科学の目的は、新たな現象を発見し、それにたいして実験データを用いてある現象を矛盾はなく説明することです。しかし、個人、組織、社会の問題には、感情や価値観などの心理的作用が働くため、しばしば対立や矛盾が生じます。TOC 論理思考プロセスは、ギリシャの哲学者ソクラテスの論理学であり、正しく問題を分析するためのルールである「言葉（論理）の誤り」をもとに、現代のマネジメントの現場で使用できるように改編した「論理の規程」を用います。これを用いて現状を分析するプロセスで対立や矛盾に気づくことができます。そこで TOC 論理思考プロセスを用いた対話と議論をつうじて無意識にある隠れた仮定を安全に表面化し、対立や矛盾の解消を試みます。ほとんどの場合は、対象に関する知識が不足していることや共通の目的が当事者間で共有されていないことがわかります。

根本原因が特定できれば、それを不正にするアイデアを複数検討し、実際に「好ましい結果」を生み出すかどうかを検証します。副作用が生じる場合は、できるだけそれを減じるためのアイデアを出します。こうした解決策のアイデアの有効性が検証されたら、それを解決すべき課題、すなわち実現すべき状態として設定し、それを実現するためのアクションを考え出します。

### **進め方：**

9時30分～12時00分（2時間30分）：講義「TOC 論理思考プロセスによる問題解決」

13時00分～15時30分（2時間30分）：ワークショップ「現状分析ツリーまたは対立解消図の作成」

15時30分～16時30分（1時間00分）：対話セッション「TOC 論理思考プロセスをどのように実践的に活用すべきだろうか」

## ② ビジネス・システムダイナミクスによるモデリング

**目的：**事業システムの運営に関する意思決定を最適化する。

**目標：**既存の事業システムを分析しモデルを作成、シミュレーションする方法を学ぶ。

**背景：**組織で働く人々の多くは時間的にも空間的にも限定された範囲で業務を行っています。事業システムは一般的に変数が数十、数百に登る複雑なシステムです。人間の脳皮質が同時に処理できる変数は $5 \pm 2$ とされています。そこで業務プロセスごとに、数値データと計算式、明文化された方針、規程、標準を整備し、個人や組織が蓄積した経験知を総動員して意思決定を行います。しかしながら、働く人々の多くは個々の意思決定がどのように事業システム全体に影響を及ぼすのかを深く理解していないようです。そのため、「良かれ」と思った行動が、全体としてはむしろパフォーマンスを悪化させてしまうことが頻繁に起こっています。問題の多くは、そのことに組織の誰も気づいていないことです。

何らかのシステムを制御する場合、入手可能なデータをもとに、ある設定された目標水準に達するように、システムの構成要素の作用レベルを調節します。たとえばエアコンは設定温度を目標に、温度、湿度のデータをセンサーで認知し、冷媒をコンプレッサーで圧縮膨張し、室内空気を冷やしたり暖めたりします。飲酒による血中アルコール濃度の調整、車間距離の調節なども制御理論（システムダイナミクス）で説明することが可能です。

同様に企業の活動もシステムです。事業の制御理論を「ビジネス・システムダイナミクス」といいます。この理論の優れた点は、いかなるシステムも、因果ループ図とストックフロー図で記述できることです。それによって現実のシステムをモデリングすることで仮想のシステムをつくりだすことができます。仮想システムを用いて、局所的な意思決定が全体のシステムの振る舞い方（パフォーマンス）にどのような影響を及ぼすかを思考実験することができます。DXによる業務システムの設計には欠かせない知識です。

### 進め方：

9時30分～12時00分（2時間30分）：講義「ビジネス・システムダイナミクスによるモデリング」

13時00分～15時30分（2時間30分）：ワークショップ「因果ループ図またはストックフロー図の作成」

15時30分～16時30分（1時間00分）：対話セッション「自社のシステムダイナミクスについて考える」

### ③ ビジネスモデル改革の進め方

**目的：**既存のビジネスモデルを改革する。

**目標：**ビジネスモデルの改革に必要な概念、理論、アプローチ方法を学習する。

**背景：**企業の繁栄を持続するには、つぎの3つの条件をクリアする必要があります。すなわち、①高収益を生み出すビジネスモデル、②独自のテクノロジー（知識・ノウハウを含む）、③自律性の高い従業員（または企業文化）を有することです。ここでいうビジネスモデルとは、組織がどのようにして価値を生み出し提供し獲得するかについて合理性を説明する思考の枠組みや概念図のことです。それは自社組織、競争相手、その他の事業体のビジネスモデルを説明し考えることを可能にします。またそれは世界中で適用され試されて、ビジネス領域での共通言語になりつつあります。

現実の事業体は、様々な要素が複雑に絡み合いながら全体を構成しています。ビジネスモデルを誰もが直観的に理解できるように9つの構成要素に分類します。すなわち、①顧客セグメント、②チャネル、③顧客関係、④収益構造、⑤価値提案、⑥重要活動、⑦重要資源、⑧重要パートナー、⑨コスト構造です。これら構成要素は、持続性のある利益を生み出すように、互いに有機的に結びつくようにデザインします。デザインの諸目的は、①市場のニーズを満足すること、②市場に新たなテクノロジー・製品・サービスを投入すること、③既存の市場を改善すること、④市場を新たにつくり出すことです。

ビジネスモデルの改革プロセスは、動員→理解→デザイン→実践→管理で進めます。まず、関係者を動員し改革の目的を共有し動機づけます。つぎにビジネスモデルの概念を理解しツールを活用します。そのつぎに挑戦すべき課題、克服すべき障害、重要成功要因を認識しビジネスモデルをデザインし行動計画をつくります。そしてプロトタイプを市場へ実践的に投入します。その結果を適宜、動員→理解→デザインのステップにフィードバックしながら、ビジネスモデルの完成度を高めつつ運営管理していきます。

#### **進め方：**

9時30分～12時00分（2時間30分）：講義「ビジネスモデル改革の進め方」

13時00分～15時30分（2時間30分）：ワークショップ「ビジネスモデル・キャンバスの作成」

15時30分～16時30分（1時間00分）：対話セッション「自社のビジネスモデルの課題について」

#### ④ 28 の利益モデル

**目的：**事業の収益構造を改革する。

**目標：**利益モデルの概念、枠組み、適用方法を学ぶ。

**背景：**利益を追求しない企業などありませんが、利益が生じる背景や理由を理解している企業は非常に少ないのは驚きです。かつて成功に必要な情報の多くは社内もしくは業界にありましたが、現在、重要な情報は社外にいる顧客や業界の外に存在しています。すなわち、大量の製品を売る、何でもする、できることをするといった「製品供給重視」から、生み出しにくいソリューションを提供する、顧客にとって重要なことをする、最も得意なことに集中し、それ以外はアウトソースするといった「ソリューション提供重視」へと時代が変わりました。

企業の収益性が生まれるには、いくつかのパターンがあります。これを「利益モデル」と呼びます。一般的に認識されている利益モデルは、「規模の経済性」、「範囲の経済性」、「経験曲線」です。多くの経営学者やアナリストらは、産業や企業の研究をつうじて「ネットワークの経済性」など、さまざまなパターンを見い出してきました。そうした利益モデルを 28 のモデルにまとめました。

高業績を持続している企業は、5 つから 7 つの利益モデルをビジネスモデルの中に組み込んでいるようです。しかし、多くの企業は、それよりも少ないのが現実です。問題の本質は、その数ではなく、完成度にあります。まず、自社がどのような利益モデルに該当するのかわかること、つぎにそれぞれが中途半端なものになっていないか、どうすれば堅牢さをもたせることができるかを問うことです。そして最も重要なことは、顧客のニーズを満足するために自社の経営資源を使ってどのように新たなそして独自の利益モデルを作り出すかです。利益は以前ほど容易に生まれません。だからこそ利益を生み出す明確なプランと明確なメカニズムが必要です。

#### **進め方：**

9 時 30 分～12 時 00 分 (2 時間 30 分)：講義「28 の利益モデル」

13 時 00 分～15 時 30 分 (2 時間 30 分)：ワークショップ「利益モデルに関する質問の回答作成」

15 時 30 分～16 時 30 分 (1 時間 00 分)：対話セッション「利益モデルの概念をどのように活用すべきか」

## ⑤ 制約条件の理論(TOC)による利益の極大化

**目的：** 現行の事業システムの制約条件を効果的に管理し利益を最大化する。

**目標：** 制約条件の理論 (TOC) の「継続的改善の 5 ステップ」を学ぶ。

**背景：** ほとんどの事業システムは数多くのプロセスからできています。プロセスごとに運営方針、規程が整備され、管理者が配置され、意思決定が行われます。しかしながら、多くの場合、個々の意思決定が正しく行われているにもかかわらず、システム全体が持つ潜在的な能力を最大化することができません。部分の合計は必ずしも全体にはならないのです。このことを部分最適とか合成の誤謬と言われる状態です。

この問題を解決する理論が、制約条件の理論 (以下「TOC」という) です。これはイスラエルの物理学者エリヤフ・E・ゴールドラット博士が確立した理論体系です。トヨタ生産システムとの本質的な共通点は「時間の短縮」です。その場合の時間とは、在庫などストックの滞留期間のことです。TOC では、まず事業全体を一つのシステムと見ます。通常、最上流から最下流に至るまで数多くのプロセスが鎖のように連結されています。システムは、顧客や市場、サプライヤーなど外部環境の影響を受けます。またその構成要素である各プロセスは人的または物的な資源を利用するため、システム全体の振る舞い方は依存性と変動性の影響を受けます。依存性とは、あるプロセスが他のプロセスのインプットになっているということです。また、変動性とは、プロセスのアウトプットが変動するということです。

またプロセスのキャパシティの大きさはそれぞれ異なります。その結果、システムの上流プロセスのアウトプットのわずかな変動が下流プロセスのアウトプットを増幅します。その結果、プロセスとプロセスの間に滞留するストックが増大します。つまり、最上流から最下流までモノが流れる時間が長くなるのです。キャパシティが小さいほど処理速度は遅くなります。処理速度の最も遅いプロセスが制約資源と言います。この制約資源がシステム全体のパフォーマンスを制約するのです。

### 進め方：

9時30分～12時00分 (2時間30分)：講義「TOCによる利益の極大化」

13時00分～15時30分 (2時間30分)：ワークショップ「サイコロゲーム工程版を用いた体験学習」

15時30分～16時30分 (1時間00分)：対話セッション「継続的改善の5ステップについて」

## ⑥ クリティカルチェーン・プロジェクトマネジメント(CCPM)

**目的：**プロジェクトを完了期日と費用予算の範囲内で確実に実行する。

**目標：**クリティカルチェーン・プロジェクトマネジメント (CCPM) を学ぶ。

**背景：**クリティカルチェーン・プロジェクトマネジメント (以下 CCPM という) は、年に数件など、ある程度、反復性があるが、新規的な要素が多く内在し、予測が難しいか、または新たな学習を必要とするようなプロジェクトを管理するのに適した手法です。たとえば新たな製品やサービスの開発、カスタマイズした製品の受注プロジェクトなどです。

プロジェクトでは、完了期日とコスト予算の範囲内で確実に実行することが期待されています。しかしながら、プロジェクトは、統制すべき要素が多く、また各要素間の相互関係の複雑性が高い、さらに不測の事態が発生するなど不確実性が多く含んでいるため、コントロールが難しい。多くのプロジェクトマネージャーたちは「二の三乗の法則」(予定の二倍の期間、二倍のコストで半分しか達成できない)の恐怖を感じているのが現実です。

プロジェクトが遅れるのは、「学生症候群」、「パーキンソンの法則」などの心理的要因、「遅れの伝播」、「作業の掛け持ち」などの技術的要因が働くからです。プロジェクトを効果的に管理するには、まずこれら要因を取り除くことです。そして、リーダーが数多くのタスクに優先順位をつけ、その進捗状況を測定するメカニズムを導入することです。

CCPM では、プロジェクト全体を制約するクリティカルチェーンを認識し、そのチェーン上で投入される共有資源の管理に集中します。CCPM の目標は、完了期限までに、あらかじめ定められた仕様品質を守り、予算化されたコストの範囲内でプロジェクトを達成することです。CCPM を適用する場合、新製品の開発、カスタマイズしたソリューションサービスの提供、建設や不動産の業界で実施される開発プロジェクトなどが対象となります。

### 進め方：

9時30分～12時00分 (2時間30分)：講義「クリティカルチェーン・プロジェクトマネジメント (CCPM)」

13時00分～14時30分 (1時間30分)：ワークショップ「自社の標準的なクリティカルチェーンの作成」

14時30分～16時30分 (2時間00分)：対話セッション「いかに CCPM を運用するか」

## ⑦ 組織風土改革の進め方

**目的：**働きがいを実感できる職場をつくる。

**目標：**内発的動機づけの意味を理解し、社員の自律性支援を中心に組織風土改革の考え方を学ぶ。

**背景：**多くの職場で、疎外やストレス、不安愁訴など精神的疾患を訴える人が増えています。精神的疾患は人々の潜在的な可能性を阻害し、多大な労働生産性に悪影響を及ぼしていることが多くの調査研究で明らかにされています。2040年に我が国の就業人口は2018年度対比で20%強減少し、その間の実質GDP成長率は1%前後と低成長が続くと予想されています。いかに人々の潜在的な可能性を開花させ労働生産性を高めるかは国だけでなく企業にとっても大変重要な課題です。

さて有史以来、人類は経済社会システムを進化させてきました。それは人間が生まれながらにもつ欲求を充足するための挑戦の歴史です。科学技術の発展によって人類の物質的、生理的な欲求を満たしてきました。しかし、働きがいや幸福感など精神的な欲求を満たすことに成功していないようです。これまで「人間の行動はコントロールまたはプログラムすることができる」という前提で様々な管理統制の手法が開発され職場に導入されてきました。しかしながら、そうした手法が人々から働きがいという重要な幸福感を奪ってきたことを、膨大な心理学実験によって明らかにされました。心理学者ハリー・ハロウは、霊長類が生まれながらにもつ精神的な欲求を「内発的動機づけ」と名づけ、その後エドワード・L・デシらは人間の内発的動機づけを自律性、有能さ、関係性の欲求からなることを理論化しました。人々のもつ潜在的な可能性を引き出すために動機づけを行うのは他者ではなく、あくまで自己であることを明らかにしたのです。つまり、人は生まれながらにして自分という船の「乗組員」ではなく「船長」でありたい、日々、他者とともに成長したいと欲しているのです。「社会化の担い手である親、教師、上司が自律性を支援することができる」という前提のもとに管理統制の手法を抜本的に見直さなければならないのです。

### 進め方：

9時30分～12時00分（2時間30分）：講義「内発的動機づけと自律性支援」

13時00分～14時30分（1時間30分）：ワークショップ「対話による意味の共有」

14時30分～16時30分（2時間00分）：対話セッション「いかに社員の自律性を支援するか」

## ⑧ 経営財務の基礎

**目的：**企業価値の向上に資する意思決定を行う。

**目標：**経営財務の基礎概念を学ぶ。

**背景：**事業規模が小さい企業の場合、経営トップがメインバンクと相談しながら財務管理を進めているケースが多いようです。また数十名を超える事業規模の大きい企業では、財務管理の責任者が選任されるケースがほとんどです。しかし、そうした態勢があるにもかかわらず財務的な視点を入れずに大きな設備投資を実行したり、不採算な新規プロジェクトを開始したり、あるいは止められないということが多く見られます。

そもそも財務管理とは、狭い意味では銀行からの借入れや株式の発行など資金の調達を行い、事業資金を枯渇させないように管理し、売掛金の回収、買掛金の支払い、設備資金または運転資金の調達を、資本の提供者である株主または資金の提供者である金融機関との関係維持を含めます。こうした業務は簿記会計、税務、会社法などの専門知識が必要です。

しかし製造や営業、開発に従事し、日々、事業運営上の意思決定を行う責任者にとって、財務は専門外の分野という意識が強く働き、これまで深く学習する機会がないのが現実のようです。そのため、価値を獲得する上流に位置する現場での意思決定を行う際に、新製品の開発や主要製品の販売価格の設定、製造における設備投資など意思決定がどのように会社の業績および財政状態に影響するのかについて思考を巡らせることが難しいのかもしれない。

事業運営と財務管理はコインの表裏の関係にあり、企業価値を向上させるには複眼的に意思決定しなければなりません。社内共通言語として財務の基礎知識をマスターすることは、会社全体の意思決定だけでなく業務上の意思決定においても不可欠です。しっかり社内で議論し、検証できるレベルの意思決定に必要な財務の基礎は経営幹部だけでなく、管理者以上のレベルでは必須です。

**進め方：**

9時30分～12時00分（2時間30分）：講義「経営財務の基礎」

13時00分～14時30分（1時間30分）：ワークショップ「投資の意思決定 事例研究」

14時30分～16時30分（2時間00分）：対話セッション「自社の管理会計システム上の課題」

## ⑨ テクノロジーの本質と進化

**目的：**内外のテクノロジーを成長に生かす。

**目標：**テクノロジーの本質と進化のプロセスを学ぶ。

**背景：**企業の繁栄を持続するには、つぎの3つの条件をクリアする必要があります。すなわち、①高収益を生み出すビジネスモデル、②独自のテクノロジー（知識・ノウハウを含む）、③自律性の高い従業員（または企業文化）を有することです。

対話型生成 AI（人工知能）、ブロックチェーン、量子コンピュータ、遺伝子編集などの革新的テクノロジーが実用化され、既存の技術と組み合わせながら新たな製品やサービスが今後、ものすごいスピードで生まれてくることは間違いありません。こうした革新的な技術を取り入れてどのように価値を生み出すかについて真剣な取り組みが世界中で行われています。人類の歴史を形づくるうえでテクノロジーは重要な役割を果たしてきました。そして多くの企業、国家はテクノロジーを競争力のひとつの源泉として莫大な資金と人材を投下してきました。しかしながら、その極めて重大な事実と比べ、テクノロジーとは何か、そしてどのように進化してきたのか、経済社会にどのような影響を与えてきたのか、といった問いに十分な解答を与えてこなかったようです。そのため、自然環境の破壊、核の拡散など負の側面が際立つ一方、先進国では日常生活における快適さ、快楽の機会の豊富さは増しましたが、精神的な病で健康を害する人、幸福を感じる人の割合は増加するどころかむしろ減少しています。

サンタフェ研究所のブライアン・アーサーは、このテクノロジーに関する大きな問いに対するひとつの解答を与えています。それはテクノロジーの進化論ともいべき内容です。テクノロジーは生物の進化メカニズムと共通する部分が多い。文明は、テクノロジーをその骨格に、経済、政治、社会を血肉として発展してきた、と述べています。いかなる企業も何らかのテクノロジーを利用しています。あまりに当たり前すぎるがゆえに、普段はあまり意識されません。

**進め方：**

9時30分～12時00分（2時間30分）：講義「テクノロジーの本質と進化」

13時00分～14時30分（1時間30分）：講義「ビジネスモデルのオープン化」

14時30分～16時30分（2時間00分）：対話セッション「自社のテクノロジーの進化の方向性」

## ⑩ 政治・経済・社会・技術(PEST)の分析

**目的：**政治・経済・社会・技術（PEST）をモニタリングし、事業に及ぼす脅威と事業に生かす機会を探索する。

**目標：**政治・経済・社会・技術（PEST）の分析方法を学ぶ。

**背景：**我々はどこから来て、どこへ向かうのか。こうした大きな問いは、カオス（混沌状態）にある今日の世界情勢を冷静に見つめ、どのように自分たちの進路を選択すべきかを考えるきっかけを与えてくれます。個人レベルだけでなく、こうした問いに対して、経営トップの多くは、政治・経済・社会・技術（PEST）の動向をモニタリングし、意識的に自分なりの考えをもっています。なぜなら企業の命運を預かる責任があるからです。

起こりつつある変化を我々は完全にコントロールできませんが、そうした変化を生み出すひとつの主体であることも厳然たる事実です。PESTは、私たちの価値観、意思、感情は私たちの世界観（想定）を形づくるうえで大きな影響を与えています。どのような製品またはサービスを顧客に提供すべきか、すべきでないか、といった判断には、こうしたPESTに関する想定が反映されているのです。若い世代から壮年の世代まで、それぞれの視点でPESTの捉え方は異なります。多様性とは、本質的に人々の間に価値観、世界観の違いにあることを認めることです。多様性の尊重が、困難問題を創造的に解決するための新たなアイデアや発想を生む土壌をつくりだすのに役立ちます。自社の製品サービス、テクノロジー、顧客動向など身近な問題を題材に、否定も肯定も、信じるも信じないも保留し、多様な意見（想定）に耳を傾けることで、様々な気づきや発想を得ることができるはずです。

まずは、PESTの中で自社に影響を及ぼすだろう出来事や要因を発見し、それがどのようなメカニズムで起こっているのかを探求するために、価値ある問いを立てることが大切であり、その答えを導くために、どのように情報を収集し、本質的な意味を引き出すかを学ぶ必要があります。

### 進め方：

9時30分～12時00分（2時間30分）：講義「政治・経済・社会・技術（PEST）の分析」

13時00分～14時30分（1時間30分）：ワークショップ「自社の繁栄に向けたシナリオ作成」

14時30分～16時30分（2時間00分）：対話セッション「組織的なPEST分析の方法」

## 6 企業内マネジメント研修企画運営サービスの概要

クライアントの課題認識およびご予算に応じてアプローチ方法、工程を企画設計します。ご参考までに、標準的なケースはつぎの通りです。

### サービス期間：

期間は、学習テーマの単位数と開催サイクルによります。

尚、複数の学習テーマをまとめて連日開催する場合など、お客様のご要望に合わせて企画いたしますので相談ください。

### サービス料金：

学習テーマの単位数は最低3単位、学習テーマ1単位当たり料金は30万円です。

尚、上記金額は受講者数最大20名を想定しています。もし、受講者数が20名を超える場合は、学習テーマ1単位1名につき10,000円の別途料金をお支払いいただきます。

### 担当コンサルタント：

シニア・イノベーションコンサルタント 鬼澤 有治  
公益社団法人 日本証券アナリスト協会 公認アナリスト

キャリアコンサルタント 鬼澤 佳乃子  
国家資格キャリアコンサルタント  
上級心理カウンセラー  
産業心理カウンセラー

### 付帯条件：

- ① 研修の実施に必要な時間と場所をご準備いただきます。
- ② 実施場所が弊社所在地（名古屋市）より片道100キロを超える場合は、事前協議にて交通費・宿泊費の概算額を定め、上記サービス料金に加算させていただきます。

以上

## 対象者別の学習テーマ

対象者	学習カテゴリー	目的・効果
経営幹部	経営ビジョン・戦略	経営改革・新規事業創造
経営幹部から現場一般社員	組織開発	組織風土の改革・意識の改革
経営幹部から現場一般社員	一般教養	思考の枠組み・思考の空間の拡張
管理者から現場一般社員	業務改善・改革スキル	業務プロセス改善・改革

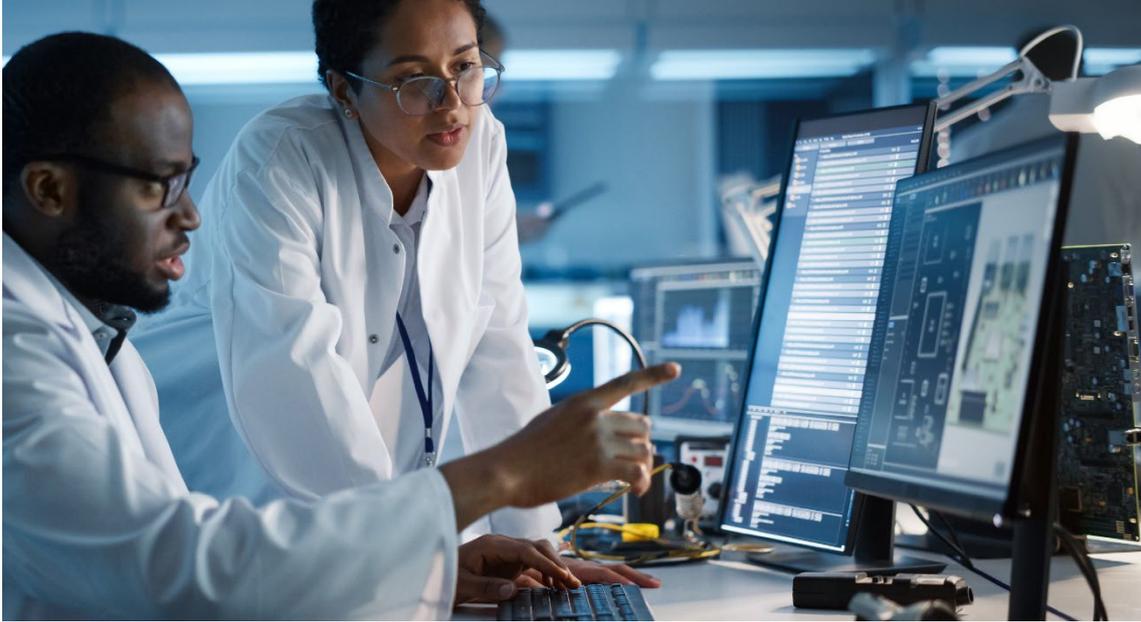
## 推薦図書一覧

学習テーマ	書籍名	著者	出版社名
組織開発	人を伸ばす力	エドワード・L・デシ	新曜社
組織開発	マッキンゼー流 最高の社風の つくり方	ニール・ドシ/リンゼー・マク レガー	日経 BP 社
組織開発	知的機動力の本質	野中郁次郎	中央公論新社
組織開発	ダイアログ	デヴィッド・ボーム	英治出版
組織開発	社会変革のシナリオ・プランニング	アダム・カヘン	英治出版
組織開発	ライフシフト 100 年時代の人 生戦略	リンダ・グラットン/アンドリ ュー・スコット	東洋経済新報社
組織開発	フロー体験喜びの現象学	M.チクセントミハイ	世界思想社
組織開発	プラン B の教科書	尾崎弘之	集英社
経営ビジョン・戦略	プロフィット・ゾーン経営戦略	エイドリアン・J・スライウォ ツキー	ダイヤモンド社
経営ビジョン・戦略	OPEN INNOVATION	ヘンリー・チェスブロウ	産業能率大学出版
経営ビジョン・戦略	THE WIDE LENS	ロン・アドナー	東洋経済新報社
経営ビジョン・戦略	会社はこれからどうなるのか	岩井克人	平凡社
経営ビジョン・戦略	二十一世紀の資本主義論	岩井克人	ちくま学芸文庫
経営ビジョン・戦略	競争の戦略	M・E・ポーター	ダイヤモンド社
経営ビジョン・戦略	競争優位の戦略	M・E・ポーター	ダイヤモンド社
経営ビジョン・戦略	テクノロジストの条件	P・F・ドラッカー	ダイヤモンド社
経営ビジョン・戦略	ビジネスモデル・ジェネレーショ ン	アレックス・オスターワルド ー/イヴ・ビニユール	翔泳社

経営ビジョン・戦略	テクノロジーとイノベーション	W.ブライアン・アーサー	みすず書房
経営ビジョン・戦略	ビジョナリー・カンパニーZERO	ジム・コリンズ/ビル・ラジャ ー	日経 BP
経営ビジョン・戦略	限界費用ゼロ社会	ジェレミー・リフキン	NHK 出版
経営ビジョン・戦略	宇沢弘文の経済学	宇沢弘文	日本経済新聞出版社
経営ビジョン・戦略	ザ・ダイヤモンド	エイドリアン・J・スライウォ ツキー	日本経済新聞出版社
経営ビジョン・戦略	ストーリーとしての競争戦略	楠木 健	東洋経済新報社
経営ビジョン・戦略	OPEN	ヨハン・ノルベリ	ニュース・ピックス
経営ビジョン・戦略	ファクトフルネス	ハンス・ロスリング	日経 BP 社
経営ビジョン・戦略	スローフード宣言	アリス・ウォータース	英治出版
経営ビジョン・戦略	パラダイムの魔力	ジョエル・バーカー	日経 BP 出版センター
業務改善・改革スキル	完全独習 ベイズ統計学入門	小島寛之	ダイヤモンド社
業務改善・改革スキル	完全独習 統計学入門	小島寛之	ダイヤモンド社
業務改善・改革スキル	二大博士から経営を学ぶ	ドミニコ・レポール/オデッ ド・コーエン	生産性出版
業務改善・改革スキル	システム思考	ジョン・D・スターマン	東洋経済新報社
業務改善・改革スキル	生産マネジメント入門 I	藤本隆宏	日本経済新聞社
業務改善・改革スキル	生産マネジメント入門 II	藤本隆宏	日本経済新聞社
業務改善・改革スキル	138 億年 宇宙の旅	クリストフ・ガルファール	早川書房
業務改善・改革スキル	ザ・ゴール	エリヤフ・ゴールドラット	ダイヤモンド社
業務改善・改革スキル	ザ・ゴール2 思考プロセス	エリヤフ・ゴールドラット	ダイヤモンド社
業務改善・改革スキル	クリティカルチェーン	エリヤフ・ゴールドラット	ダイヤモンド社
業務改善・改革スキル	ゴールドラット博士の論理思考 プロセス	H・ウィリアム・デトマー	同友館
業務改善・改革スキル	新 TPM 展開プログラム 加工 組立編	中島精一/白勢国夫	JIPM ソリューション
業務改善・改革スキル	QC 手法 I	角田克彦/広瀬淳/市川純司	日科技連
業務改善・改革スキル	QC 手法 II	角田克彦/広瀬淳/市川純司	日科技連
業務改善・改革スキル	QC 手法 III	角田克彦/広瀬淳/市川純司	日科技連
業務改善・改革スキル	失敗学のすすめ	畑村洋太郎	講談社文庫
業務改善・改革スキル	サプライチェーンマネジメント 講座②内示情報と生産計画	上野信行	朝倉書店
業務改善・改革スキル	適正在庫の考え方・求め方	勝呂隆男	日刊工業新聞社
業務改善・改革スキル	トヨタ生産方式	大野耐一	ダイヤモンド社

業務改善・改革スキル	C-TPM 実践ハンドブック	大崎秀夫・小松正	JIPM ソリューション
業務改善・改革スキル	システム分析・改善のための業務 フローチャートの書き方	高原 真	産業能率大学出版部
一般教養	風土	和辻哲郎	岩波文庫
一般教養	大気の家	ガブリエル・ウォーカー	早川書房
一般教養	WHAT IS LIFE? (ホワット・イ ズ・ライフ)	ポール・ナース	ダイヤモンド社
一般教養	今この世界を生きているあなた のためのサイエンス I	リチャード・ムラー	楽工社
一般教養	今この世界を生きているあなた のためのサイエンス II	リチャード・ムラー	楽工社
一般教養	気候カジノ	ウィリアム・ノードハウス	日経 BP 社
一般教養	ザ・サビエンス全史 上	ユバル・ノア・ハラリ	河出書房新社
一般教養	ザ・サビエンス全史 下	ユバル・ノア・ハラリ	河出書房新社
一般教養	最澄と空海	梅原猛	小学館文庫
一般教養	本を読む本	M・J・アドラー/C・V・ドー レン	講談社学術文庫
一般教養	数字オンチ諸君!	ジョン・アレン・パウロス	草思社
一般教養	カントはこう考えた	石川文康	ちくま学芸文庫
一般教養	菊と刀	ルース・ベネディクト	講談社学術文庫
一般教養	「いき」の構造	九鬼周造	講談社学術文庫
一般教養	善の研究	西田幾多郎	岩波文庫
一般教養	知的生産の技術	梅棹忠夫	岩波新書
一般教養	銃・病原菌・鉄 上	ジャレド・ダイヤモンド	草思社
一般教養	銃・病原菌・鉄 下	ジャレド・ダイヤモンド	草思社





---

**ご案内**

**企業内マネジメント研修企画運営サービス**

— 問題解決及び意思決定の質を高めるために —

作成日：2023年12月

**株式会社 キザワ・アンド・カンパニー**

**Kizawa & Company**  
**non-stop innovation**  
**不断革新**