

～西山が直接指導に当たる～

# 新霧研(1年コース)

経営幹部養成研修(25期霧研)

2011年4月開始

## 募集案内

### 【対象者】

- ・ 社会・企業の新時代を担う  
経営後継者・中堅幹部・経営幹部候補

### 【研修目的】

- ・ 組織を動かす実践考働力を身に付ける
- ・ 経営センスを修得する
- ・ 武装化し効果効率を実現する

### 【期間】

平成23年4月～平成24年3月

主催：株式会社BSO

# 1. 研修のねらいと課題／国が潰れても社会と共生する企業を創る

## 1) 我々が置かれている現代・未来

### (1) 自力化が不可欠／従属企業からの脱皮

現地企業の育成に注力し日本の中堅中小企業と連携して創り上げてきた関係を放棄して、日本の大企業は、日本に見切りを付けて世界で生きて行き出した。

大企業の庇護の下で生きてきた日本の中堅中小企業は、いまや自力で世界を相手に事業をしていかなければならなくなった。

大企業の庇護の下で生きてきた日本の中堅・中小企業

大企業から独り立ちして、自力で世界の競争の中で生きていかなければならなくなった

### (2) 衰退の一途を辿っている日本の産業・中堅中小企業

中国をはじめとした新興国が力を付けてくるまで日本の経済的国力は世界でも稀にみるモノがあった。この国力は、国家の経済政策と企業の経営努力とが相乗効果を生んだ結果であったし、そのような結果を生むために、経営者のもとで社員が一生懸命に働いたからであった。

しかし、現代では近隣のアジア諸国を見ても、中国は国を挙げて富国強業社会を目指しているし、韓国企業は世界の企業になることを目指して動いている。一方日本では、国も、企業も、また経営者も、社員も、口では大変だ大変だと言いながらも無策に近い身近な問題への対応に翻弄され、衰退の一途を辿っている。

世界的競争の現代に勝てるか日本の中堅・中小企業

過去の日本の企業：国の経済・産業政策と企業の経営努力との相乗効果で経済大国になった

中国をはじめとして、新興国は世界を相手にして富国強業に取り組んでいる

現代：無策で身近な問題の対応に翻弄されている

未来：委縮化の中で衰退の一途を辿るか

### (3) 世界的な競争社会で生きていかなければならない

日本の衰退は、海外市場で競争に負けるというだけでなく、日本国内でも海外から来た商品との競争に負けるということになって行っている。さらに悪いのは、新興国の成長が日本の産業が世界で果たす役割を量的に委縮させていることである。日本産業の委縮化で、身近には日本で働く場がどんどんなくなっている。

国民としても考えなければならぬが、私達は、極端な言い方にはなるが、国が潰れても、少なくとも自分達と関係する産業社会だけは自分達で出来る範囲で健全さを維持する努力をしなければならない。そうしなければ、英国などのように昔の思い出を残し歴史の舞台から消えることになる。このようになることは決して悪いとは思わないが、このような社会になれば、江戸時代などのように3・4千万人の人口で、且つ質素な生活に戻るようになるのだろう。そのような社会は、ひょっとしたら「桃源郷」みたいな社会かもしれない。

しかし、私達が受け止めなければならないのは、そのような社会になるまでの百何十年、いや何百年という年月に渡って、混乱と苦しさのある生活が続くことになることを覚悟しなければならないだろうということである。

日本の産業の健全さを維持するだけに止まらず、発展させて、今まで以上の素晴らしい社会を目指したいと思う。

### (4) 自責の市場志向努力は強固な企業を創ることが出来る

私達の原点的努力は、市場に「お役立ち」し、市場と「共存共栄」するビジネスに他ならない。色々な問題や共存共栄する努力を、身の丈で**自責的**に経営者と一緒になって社員が取組むことで成し遂げられる。

この努力の広がり、引いては国も早晩健全さを回復する流れになる。それは、「社会が求める価値を提供し、自分達の市場と共存共栄する」、いわゆる一社一社の「お役立ち」ビジネスの広がり、相乗効果を生み、日本の再生を約束するであろう。

## 2) 社員が組織力を創り企業力を創る

### (1) ビジネスモデルは人財が創る

ビジネスモデルは、提供する商品(製品ではない、提供する価値である)、提供するシステム、提供を直接的に担当する社員、その社員達と

連携する支援協働する組織で構成され機能するモノである。このビジネスモデルは、社会と共存共栄する「お役立ち」の仕組みである。

この仕組みの出来栄えの良し悪しで、「お役立ち」の良否が大きく影響する。この仕組みは、人が創る。ターゲットとする市場に最も適したビジネスモデルを創れるかどうか重要であり、人財で決まる。

新時代が誕生している現代に適応するために、それに相応しい人財が必要になる。そのような人財がどれだけいるかが、これからの時代に存続・発展できるか否かの大きな要因となる。

## **(2) ビジネスモデルを十二分に機能させるのもまた人財**

たとえ最適なビジネスモデルを創ることが出来たとしても、それを最適に機能させることが出来なければ、発展は勿論、存続すらおかしくなる。ビジネスモデルと同時にそれを十二分に機能させること、この2つはリアカーの両輪のようなもので、この両輪のバランスが最適でないと企業力は発揮できず、すべての要素が最良であっても脱落することになりかねない。

十二分に機能する人財は、自然発生的に出来るものではない。BSOでは社員を就社社員、就職社員、就給社員という3つの特性で分類出来るとみている。この中で、ビジネスモデルを十二分に機能させる上で、就社社員の役割が大きい。この就社社員に、「専門的に秀でた就職社員」や「所詮は給料を貰うことで働きにきている就給社員」を悪性ではなく良性化して活躍させることが出来るかどうかにかかっている。このような就社社員を如何に育てるか、また就給社員や就職社員を就社社員に変身させることも、現代企業の重要なテーマである。これらは、賃金制度や報奨制度などだけでは難しい。このような制度は、現代の日本の中堅・中小企業では補完的なものと考えていた方がベターであろう。もしも「しくみ」による経営を目指すにしても、簡潔で、思想や理念を反映したものでなければならない。

## **3) どのような人財が現代では必要か**

### **(1) 新時代の未知の変化に適応する中核人財が必要である**

ビジネスモデルをはじめ、人も組織も、さらには流通も、市場も変化する。それらの変化、それも構造的変化にタイミング良く適応できる企業体質にしておかなければ、現代企業は存続できなくなる。事業的にはリストラクチャリング、経営的にはリエンジニアリングといっ

た革新技术があるが、その成果が出せるか否かは、その企業の体質による。

- ・現代企業にも不可欠で普遍的なものとは何か
- ・現代、そしてこれからの時代に捨てなければならないモノは何か
- ・現代に手直ししたら、これからもまだ役に立つモノとは何か
- ・新時代に加えなければならないモノとは何か

## **(2) 素晴らしい企業体質づくりに持続的に努力する中核人財**

企業の今日は、過去の取組みで創られている。現代の活動で企業の未来が創られる。企業の過去・現在・未来は、それぞれが独立して存在しない。歴史的な流れの中で、企業はDNAを形成し、時代の移り変わりや革新行動で徐々に変化するものの、経営考働を特徴づけ、また経営考働を制限する。

## **(3) S字型に変化する企業体質の宿命を自覚し挑戦する中核人財**

企業の体質は、静的ではない。企業が潰れる宿命は、S字型の体質変化（誕生・再生、成長、成熟、足掻き、老化）サイクルから来るものが大きい。このS字型の変化の弱点時機を如何に乗り越えるか、取組みの上手下手が企業存続に大きく影響する。この弱点時機と景気悪さ、さらにはビジネスモデルのライフサイクルの苦労時期とが重なると企業を存続させる努力は並大抵のものではない。

## **(4) 重要性を増すバランス感覚の中核人財**

産業社会で活着ている人々を**産業人**という。産業は産業人の活動の仕方で発展もすれば衰退もする。産業人は、企業活動のあらゆる場面（「企業環境」という）で活動する。産業の盛衰はこの**産業人の優劣で決まる**。

優秀な人が集った会社が良い会社であるとは限らない。企業力は、組織力で決まる。組織力を発揮出来る企業を創れるか否かが企業の存続さらには成長衰退を左右する。社会と共存共栄し、企業環境の変化に適応し、合目的的でダイナミックに総合力を発揮する組織力の優劣によって盛衰が決まる。このような組織力を創造していくのもまた人財であるし、共有化した精神的基盤の強化に努め、創造された組織を十二分に機能させることが出来るか否かもまた人である。

このような多面的な能力を持ち実践出来る人財がいることを我々は期待すべきでない。我々のところで得られる現実的な人財は、これら

の能力を組織的に創りタイミング良く最適な動きを創る仕掛けが出来る人財であろう。このような人財を「バランス感覚の良い中核人財」という。

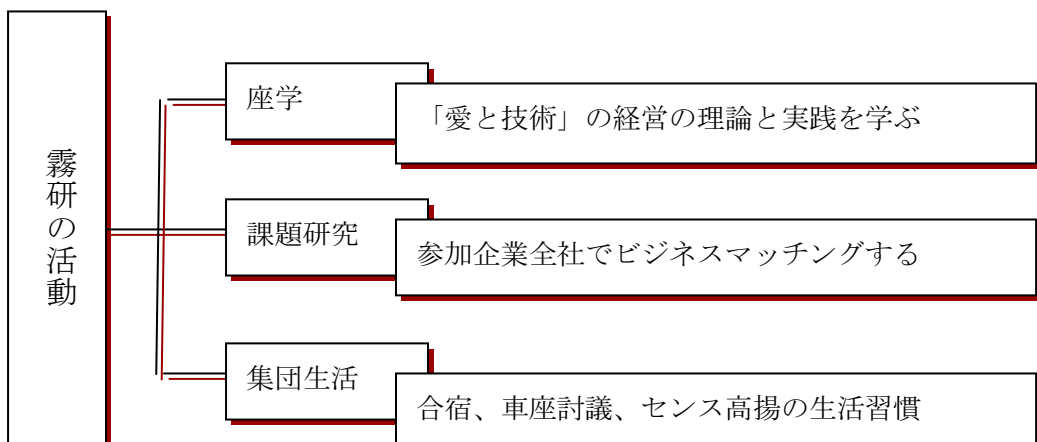
## 2. 霧研では中核人財として役割を果たすため何を修得するか

### 1) 霧研で学ぶ課題

- (1) ビジョン、ビジネス、マネジメントを理解し、果たすべき役割を自覚し、トップと二人三脚の組める経営幹部の育成をめざす。
- (2) 幹部としての戦略的提案や実行課題の作れる能力、実践力、事業や経営が再構築できる考働力を養う。
- (3) 組織運営者としての仕事の仕組みづくり、組織化、組織運営の原理原則を理解し、実践力を養う。
- (4) 人を動かす立場の人が身につけるべき勉学の習慣や、生活態度を学ぶ。
- (5) 他社の参加者や講師と生活を共にし、人間としての幅を広げる。

### 2) 研修の進め方

これらを体得するために、霧研では、座学、課題研究、集団生活の3つの活動の中で学ぶ。



### **(1) 講 義**

管理者、経営幹部が組織を動かし、部門の役割を全うするのに必要な知識、経営技能を身につける。

### **(2) 車 座 (くるまご)**

経営者・経営幹部としての生活態度、言動、ものの考え方などを共同生活の中で学ぶ。

- a. その月のテーマについての講師からの問題提起や、参加者の事例をもとに経営幹部としての考え方などについて講師と共にディスカッションする。
- b. 経営幹部候補生として、日頃から感じている仕事上の問題などについて、全員でディスカッションする。
- c. 講師から与えられた課題について参加者でグループ討議しまとめ、相互発表しコメントを貰う。

### **(3) ディスカッション**

管理者、経営幹部が組織を運営する上で必須である、発言や書類による伝達力を学ぶ。

- a. 1ヶ月前に提示されるテーマに合った課題図書を各自選出し、それについてレポートを作成する。研修の中で発表し、相互啓発のためのディスカッションを行う。
- b. 講師からの補足説明とテーマについての企業経営上の位置づけ・意味合いなどを含めた指導を受ける。

## **2) 座学のカリキュラム**

これからの時代の経営職は、経営のプロフェッショナルであると同時に、バランスの取れた経営センスをもち、挑戦する人財でなければならない。そのためには、中核人財としての土台ともいべき基本を身に付け、自分の立場と役割とを正しく理解し、体系的で実践的な経営技術を身に付け、経営の実践手法を使いこなすことができなければならない。

そのような人財を育てるために、霧研においてはカリキュラムを通じて参加者が中核人財になる事を目指す。中核人財は、企業・職場の産業生活の基本を共有化することに努め、関係者の役割分担と協働を束ねる実践力を体得するとともに、事業の開始から成功までの全過程に責任を持って関わる。そのため、お客様の潜在的な要望を察知し、現場を十分に知り、自社が持つ経営資源を駆使してビジネスをコーディネートしていく。

## < 前期 >

### 第1部 産業人としての基本の再確認

#### 第1回 産業人が具備すべき人間的要件

- 1 協働で、自分の力は増殖する
- 2 仕事＝作業＋連携情報伝達
  - ・役割→仕事→作業
  - ・伝達は口頭・文書・信号
  - ・方法・手段は対面・電話・送付・デジタル機器など
  - ・伝達密度は、読む（読み易い文書）＜聞く（聞きたくなる話し方）＜見る（直感的に理解できる工夫）
- 3 人脈は、産業人の財産
- 4 人に好感を持たれる身なり、姿勢、言動
- 5 お役立ち・利他・遠欲・気付き・気配り・心配りが活躍の社会を広げる
- 6 自責検討で、立ちはだかる壁が乗り越えられる
- 7 視野を広げ、思考の切り口を増やし、バランス感覚を高める（取組みには必ずプラス面とマイナス面がある）

#### 第2回 組織の仕事で不可欠なコミュニケーションの仕方

- 1 会話は誰でも出来、その良否は、最初の話しかけ方で決まる
- 2 組織力は、相連報と返事の上手下手で決まる
- 3 組織活動は上下左右との会話の内容と伝え方の上手下手で決まる

#### 第3回 効果効率的に行う科学的な仕事の仕方

- 1 察知力・観察力、分析力・構造化力は活きる起点
- 2 問題・課題を明確にしないと行動は出来ても考働が出来ない
- 3 成果・目標から展開する達成手順と適正方法の選択
- 4 状態を維持する技術（事前予測処置、犠牲を最少化するための応急処置、再発を防止する恒久処置、異常処置の原理原則）
- 5 成果のレベル（%、割、倍、桁違い）で異なる改善革新技術
- 6 現代ますます必要になっているマルチエンジニアになるための考働技術（多目的行動、時分割行動、合格点レベルの設定・・・）

#### 第4回 視察・交流会（第1・2・3回目の車座で検討）

- 1 視察を企画する
- 2 視察実施のための職前・職中・職後にやるべきことを検討し、役割分担する



### 3 視察・交流会の実施

## 第2部 企業・職場の活性化

### 第5回 やる気の職場づくり技術

- 1 問題児（トラブルメーカー）はなぜ生まれるか、その事前対策と事後対策
- 2 人間関係はなぜ悪くなるか、その事前対策と事後対策
- 3 働くことの意義（精神的、経済的）の受け止めさせ方と動機づけ（自己、他力依存）
- 4 しつけ・技能・技術・想い、4つの経営的意味と教育技術
- 5 ファシリテイト（参加者の意見を収集し集約する）技術を学ぶ
- 6 全員参加参画の経営はどうして創るか（理念の経営と仕組みの経営）

### 第6回 役割の分担設計

- 1 職階により異なる役割（トップ、経営職、管理職、監督職、一般職）
- 2 就社社員・就職社員・就給社員、3つのタイプの社員の特徴と活かし方使い方
- 3 個人を動かす技術、集団を動かす技術、組織を動かす技術
- 4 組織パワーアップ手法・方式
  - ・赤提灯
  - ・ZD（小集団活動のはじまり）
  - ・TQM（全員参加による問題解決型経営）
  - ・目標管理（合意形成型経営）
  - ・文学的経営（感動の経営）

## <後期>

## 第3部 経営・管理の技術修得

### 第7回 企業はなぜ存在するか

- 1 環境適応有機体である企業には、効果・効率・鮮度の経営がいる
- 2 常態的に変化している企業を取り巻く環境に、短期的にも長期的にも適応するノウハウを持つことは企業存続の必要条件である
- 3 常に老化を防ぐ考働をしていないと、企業は存在できなくなる（鮮度維持の対応）
- 4 市場と共存共栄する活動の総称であるマーケティングで、効果の経営が追求できる

- 5 効率の経営は、TQMで追求できる
- 6 過当競争が酷くなるこれからは、独自性と鮮度の経営が必要になる

#### **第8回 管理の実践技術とは何か**

- 1 「お役立ち」は品質・提供のタイミング・値頃の最適化である
- 2 「お役立ち」は、人・物・金・情報を動かし、価値という形で提供される
- 3 性悪説を前提にしている米国生まれの管理技術・システムでも、所詮は「上手く行かない」ことで動いている経営には結構使いモノになる
- 4 管理技術は、経営機能毎の技術に分かれる
- 5 管理技術は、解析技術と維持技術に分かれる

#### **第9回 経営戦略の実践技術とは何か**

- 1 経営戦略技術には、解析・予測技術と企画設計技術とがある
- 2 環境変化を把握する技術には、定量型技術と定性型技術がある
- 3 環境変化は、与件の変化と選択的变化として捉える
- 4 戦略構築でフィルターとなっていた経営やマーケティング体質の与件的な捉え方は、現代では徐々に薄れて来ている（理念、DNA、歴史との関係はまだ大きな影響を及ぼしている）
- 5 SWOTなどは戦略構築技術である

### **第4部 経営センスを磨く**

#### **第10回 必要なセンス**

- 1 経営の血液である「金」の動かし方、使い方（貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー）
- 2 組織の神経である情報の動かし方、使い方（受信・保管・加工・発信、情報＝データ＋価値、情報価値＝内容×タイミング×伝達時間）
- 3 先行投資は、生かしたら付加価値、生きない間は在庫、付加価値を生まなかったら経費、役に立たず捨てたら屑
- 4 人はどんな人でも使って活かす
- 5 アウトソーシングは、自分よりレベルの高いところを使うこと

#### **第11回 経営者と二人三脚で考働する中核人財**

- 1 分身とは、想い・価値観・理念を共有化して自走する（直接間接の接触）ことである
- 2 トップとのパワーアップを齎す異論の伝達・タイミング技術を学ぶ
- 3 プラスの多様化議論は可能性を拡大し、マイナスの多様化議論は可能性を委縮する

- 4 議論に参加出来ないときでも結果を自分のモノに出来なければ中核人財としての役割は果たせない
- 5 トップとのサンドイッチ考働とは何か（女房役関係）

#### 第12回 経営陣との事例研究合同検討会（第5～11回の車座で検討）

- 1 派遣企業の経営陣に事例検討結果をプレゼンする
- 2 事例研究について、研修生と経営陣で実現のための合同討議を行う
- 3 事例研究を完成させ、研修生と経営陣で実現化の検討を行う

### 3) 協働事例研究／車座

#### (1) 課題は参加者全員で設定する

新霧研では、参加者全員で一つの経営課題を設定する。

#### (2) 設定した課題は参加者全員で模擬組織をつくって取り組む

参加者全員が模擬組織の役職につき、それぞれが自分の役割に取り組み、模擬経営会議（車座）で検討し、事例研究の内容を詰める。

#### (3) 事例研究は模擬的であっても、実現性を追求する

参加企業が採用したくなるモノを目指す。そのため、独自性・戦略性・時代性・現実性のあるモノを目指す。

#### (4) 参加企業の経営陣と合同で実現化を検討する

最終回は、派遣企業の経営陣に参加して貰い、事例研究の実現化を合同で検討し、事例研究を完成させる。

### 4) 人脈づくり／視察交流会

年1～2回程度 国内・海外の現地を訪問し、企業訪問・見学する交流研究会を開催し、幅の広い人脈づくりの機会にする。（尚、現地交流研究会は、単独又は他の研究会等と合同で開催し、原則として、現地集合現地解散で、参加費は別途ご負担いただく。）

### 3. 開催概要

#### 1) 研修の対象

原則として45才程度までの経営幹部、幹部候補生、経営後継者を対象とします。

#### 2) 定員

15名程度とします。

#### 3) 期間／開催方式

- (1) 期 間：平成23年4月～平成24年3月
- (2) 開催方式：合宿方式（1泊2日）15:00～翌日 11:00
- (3) 開催頻度：毎月1回

#### 4) 指導講師

- (1) 講 師：西 山 輝（BSO代表）

#### 5) 開催予定日と時間割

##### (1) 例会（4月、5月、6月、8月、9月以降は4月開始時に通知）

###### a. 大阪霧研

4/22・23、5/20・21、6/17・18、8/19・20

###### b. 鹿児島霧研

4/13・14、5/11・12、6/08・09、8/03・04

###### c. 東京霧研

4/10・11、5/15・16、6/12・13、8/14・15

###### d. 研修の生活

1日目	～14:50	集 合
	15:00～19:30	座 学
	19:30～21:00	夕食・講師車座
	21:00～	事例研究車座
2日目	～ 8:00	朝 食
	8:00～ 8:30	車座結果の検討
	9:00～11:00	講 義 等
	11:00～	解 散

※進行状況等により変更する事があります。

## (2) 視察交流会

- a. 日時：7 / 15日10時～16日17時
- b. 場所：国内未定

## 2) 会費及び申し込み方法について

### (1) 参加費及び支払方法

#### a. 受講料

- ・前期（4月～9月）後期（10月～3月）に分けて参加いただきます。
  - ・前期・後期、それぞれ一人当たり25万円（BSO会員は20万円）／半年間（消費税別）を申し受けます。
- なお、途中脱会、欠席などによる返金は致しませんのでご了承下さい。

#### b. 参加経費の負担

- ・上記には食費・宿泊費を含みません。食費・宿泊費は前期・後期、それぞれ総額10万円／半年間（消費税別）とし、参加費と合わせて別途申し受けます。

当研究会のカリキュラムは1年で構成されておりますが、上記のとおり、参加費は前期・後期（各半年間）に分けて請求させていただきます。

#### c. 現地国際交流会参加等の費用

- ・国内視察交流会は、現地集合現地解散で、宿泊費は徴収いたしません。
- ・現地国際交流会を開催するときは、個人的な費用を除き参加費として別途1回につき20万円程度を予定しています。この費用は開催時に別途申し受けます。

### (2) 申し込み方法

所定の申込書にてお申し込み下さい。

以上



株BSO 霧研 事務局宛

FAX : 06-6357-6564

年 月 日

## 新霧島研修会（新霧研）

株式会社BSO 殿

趣旨に賛同し、下記のとおり標記会への参加を申し込みます。

参加部会	大阪霧研 鹿児島霧研 東京霧研 希望部会を○で囲む			
企業名				
氏名		役職		年齢
所在地 連絡先	TEL	FAX		
	E-mail			
連絡 担当者	所属・役職 氏名 TEL			
備考				

◆問い合わせ先

(株)BSO 霧研 事務局

〒530-0044 大阪市北区東天満 2-9-4 千代田ビル東館

TEL : 06-6351-5836 FAX : 06-6357-6564