

第33回 関西購買ネットワーク会
「ステークホルダーマネージメント」
(購買部と関連部署との関係の考察)

購買ネットワーク会 幹事
蔵谷 学



【(特に若手)バイヤーの皆様】
こんな経験ありませんか？

例1:サプライヤーが設計部に直接コンタクト



サプライヤーが設計部と打合せした結果の
見積書を設計部へ持参



設計部は、購買部担当へ見積書渡して
そのサプライヤーへ発注するよう指示



購買部担当は言われるがまま発注



ステークホルダーマネージメントで改善

例2:購買部員が開拓した安価な
新規サプライヤーへの発注を申請



品質管理部から猛烈に反対
(現行サプライヤーへの継続発注を主張)



購買部員は新規サプライヤーへの発注を断念



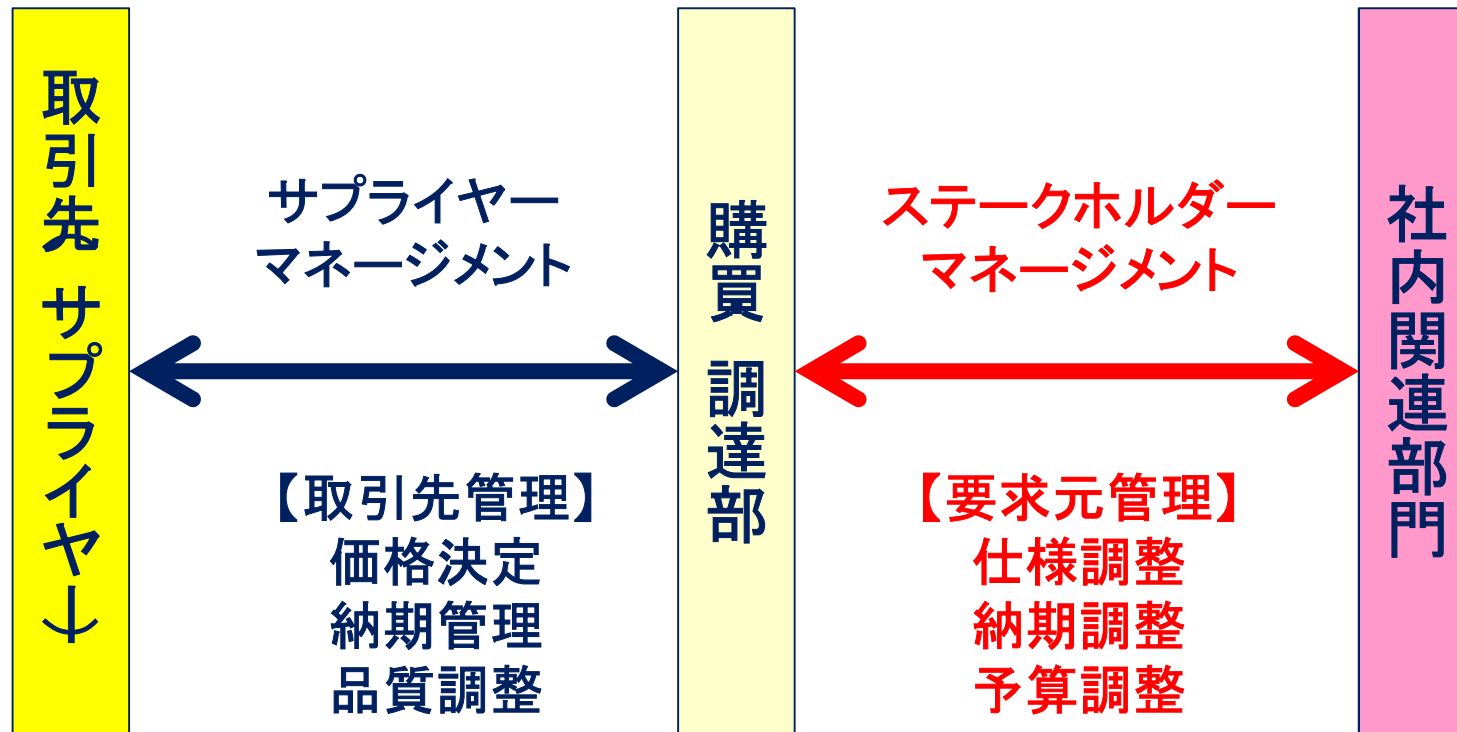
ステークホルダーマネージメントで改善

プレゼンの目的

明後日から「**購買部の権限**」を侵されることなく、
「発注先選定(ソーシング)活動」
「購買(パーチェシング)活動」
を实践する為の
ヒントとして活用



購買部門の二つのマネージメント活動



ステークホルダー(Stakeholder)

和訳：利害関係者

定義：企業・行政・NPO等の利害と行動に
直接・間接的な利害関係を有する者



調達・購買活動における場合は、購買依頼元、
及びそれに付随する関係部署に所属する者

ステークホルダー(Stakeholder)の定義の歴史

1963年:

米国SRIインターナショナル(Stanford Research Institute International)の内部メモで使用。「そのグループからの支援がなければ、当該組織が存続し得ないようなグループ」と定義。

1980年代:

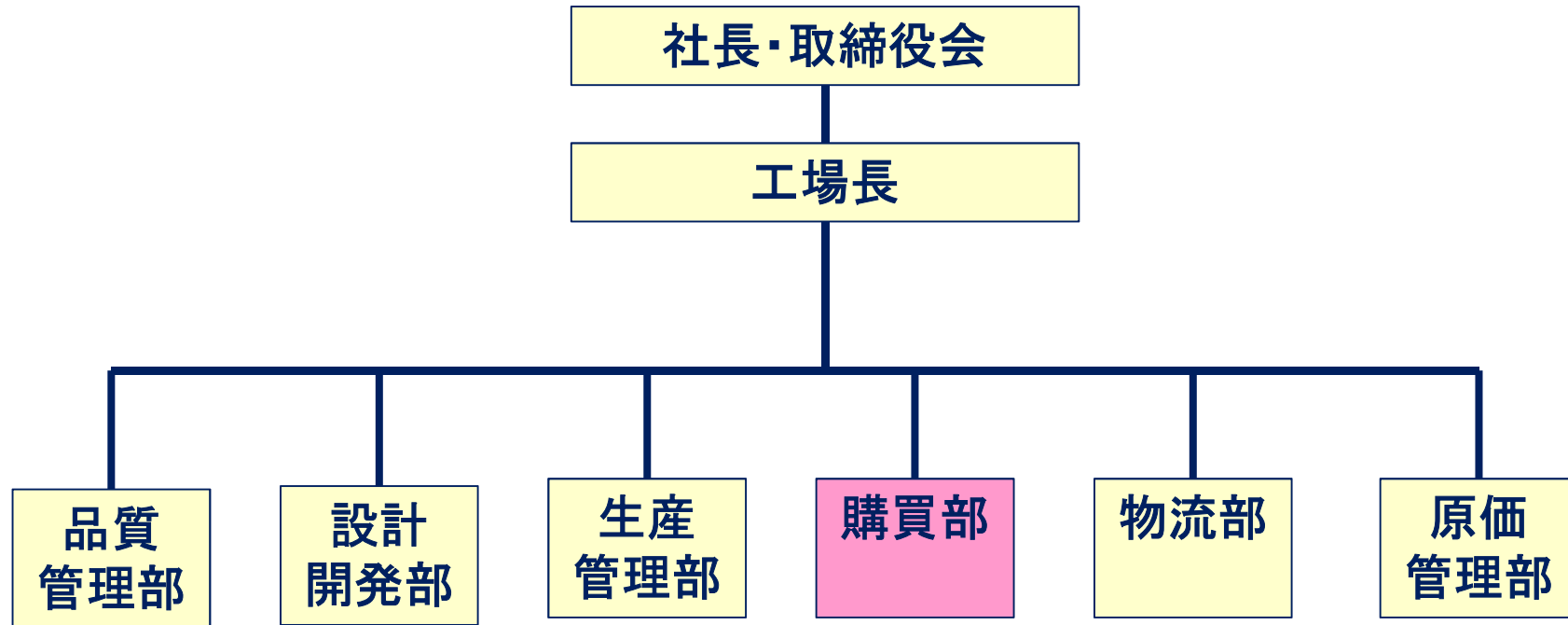
R・エドワード・フリーマン(米国の哲学者)によって展開、主唱。

現在:

ビジネスの実践、経営戦略、企業統治、事業目的、企業の社会的責任の理論化においても、広く受入。



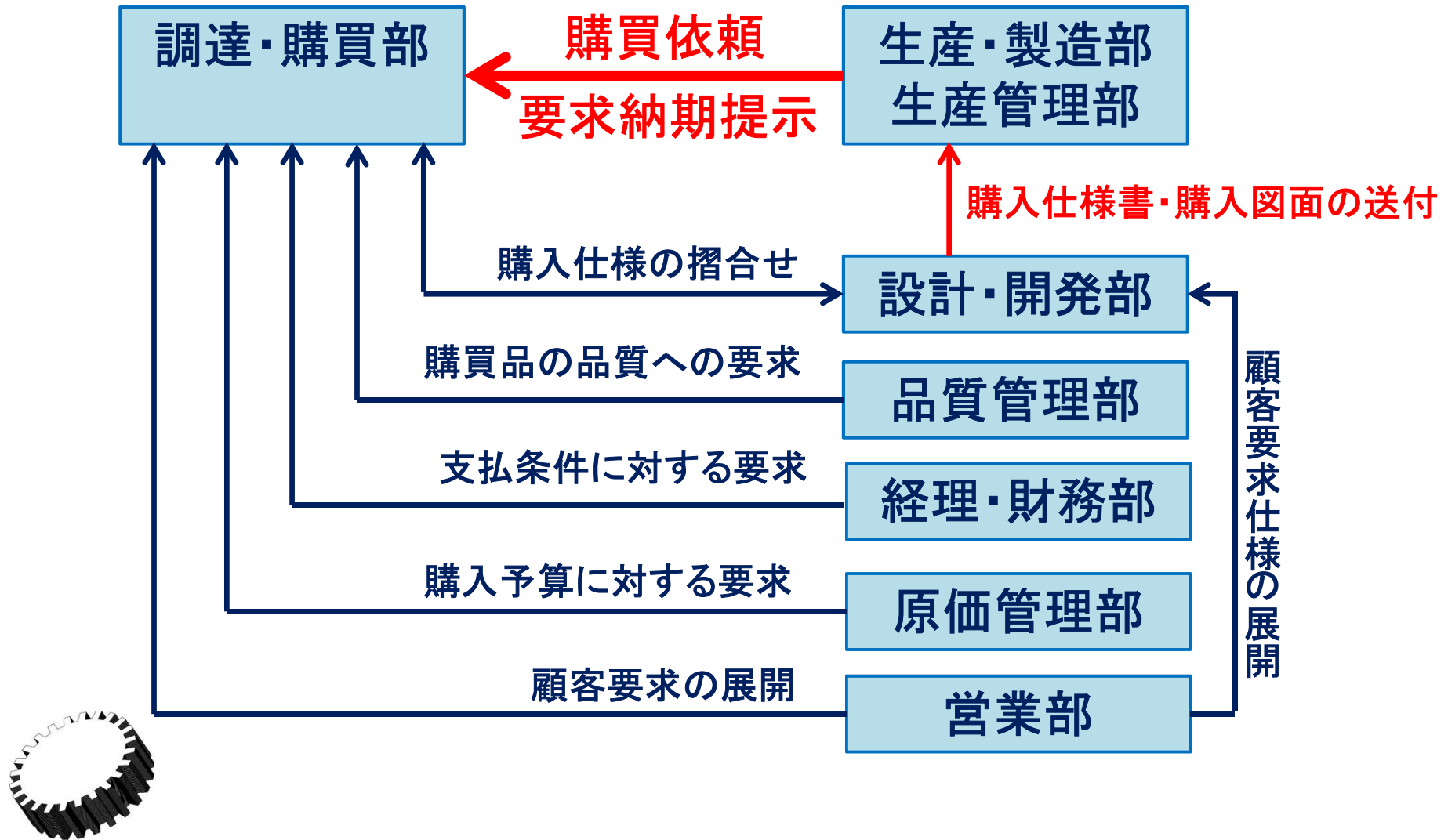
メーカーの工場組織体制(例)



備考:

1)メーカーによっては、「購買部」が「生産管理部」の配下に有。

購買部門を取り巻く組織 (製造業・直接材の形態例)

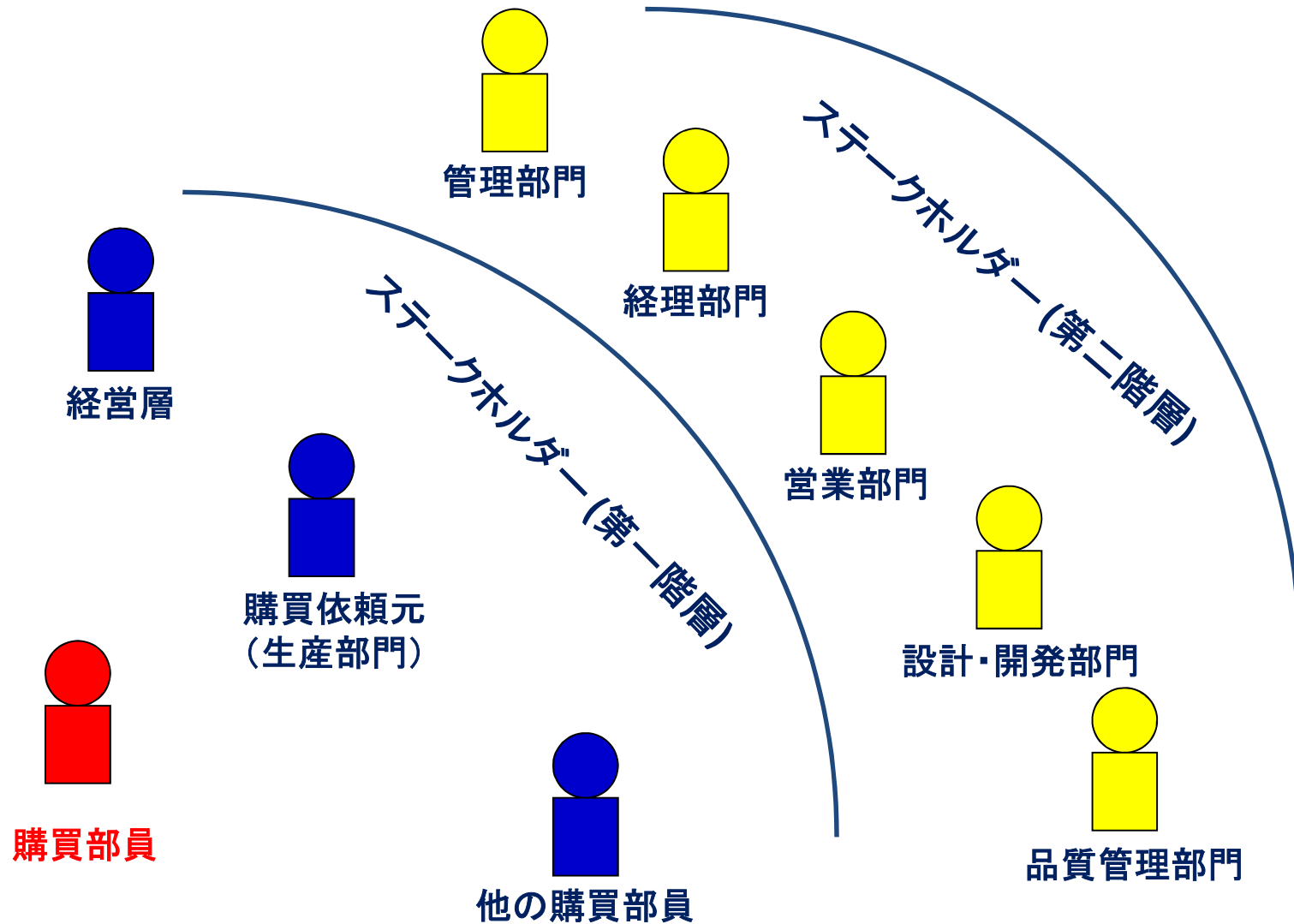


購買部門を取り巻く組織 (間接材の場合の形態例)



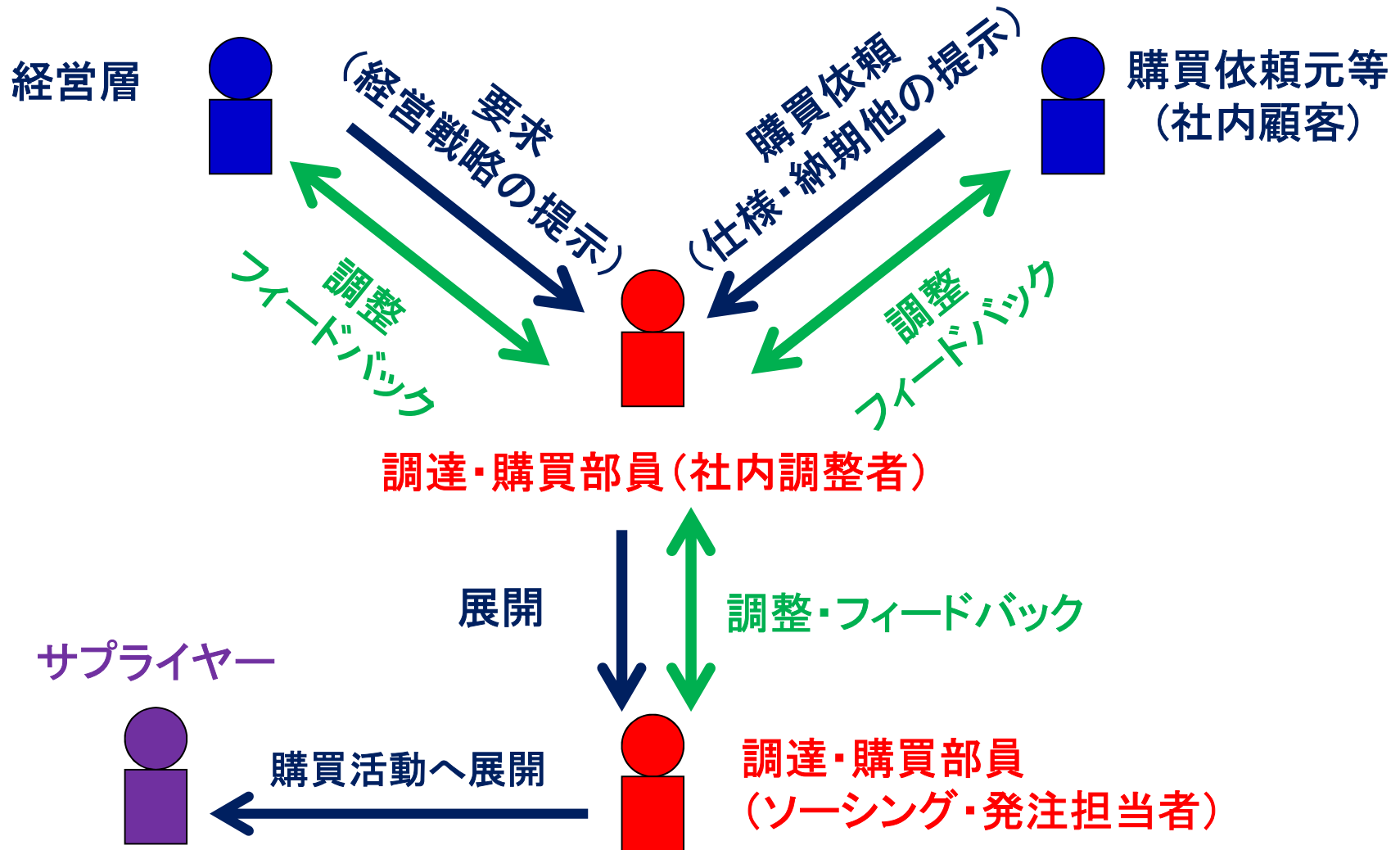
文房具、社用車、パソコン、プリンター、印刷用紙、
机、椅子、お弁当、蛍光灯、電気、水道、名刺、
制服、工場の消耗部品(油等)、その他諸々

ステークホルダーマップ (購買部門へ影響を及ぼす組織)



ステークホルダーを
漏れなく把握することがポイント

購買依頼元・関係部署との摺合わせ (Business Alignment / ビジネス アライメント)

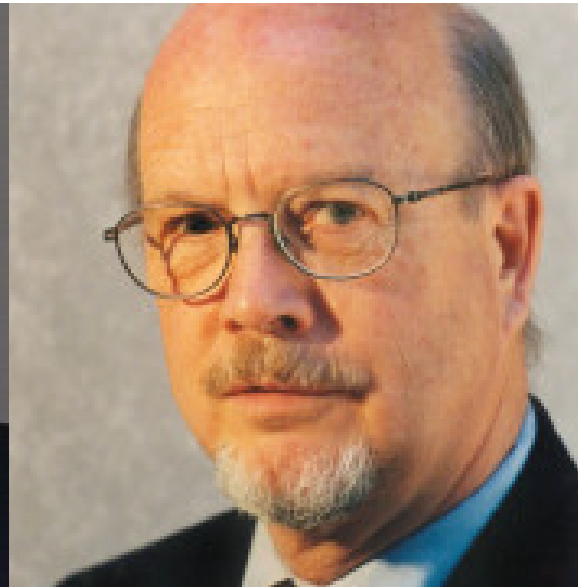


備考: 一部の大手企業を除いて「社内調整者」と「ソーシング・発注担当者」は、ほぼ同一人物。

影響力の法則 (コーヘン博士 & ブラッドフォード博士)



Allan R. Cohen博士
(バブソン大学)



David L. Bradford博士
(スタンフォード大学)

著書：“Influence without Authority” (影響力の法則)

影響力の法則の2つのキーワード～その1 Reciprocity (レシプロシティ)

- ・互惠性、返報性と呼ばれる社会通念。
- ・何かしてもらったら返さなければならないという人間社会にみられるルールの源。

例) 入手困難なコンサートチケットを友人からもらう



何か“お返し”しなければならないという気持ち。

影響力の法則の2つのキーワード～その2 Currency(カレンシー)

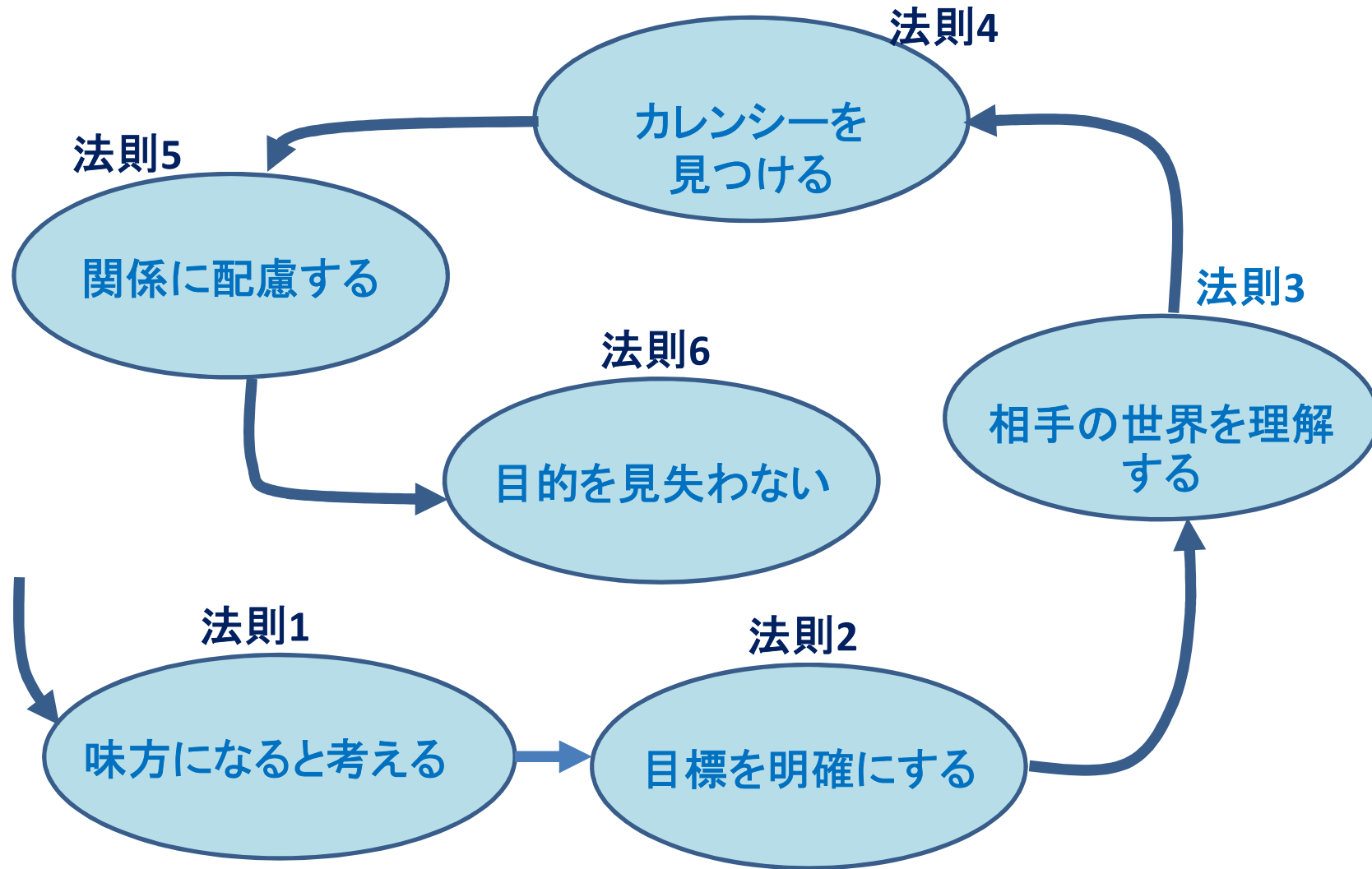
- 本来の意味: 貨幣、価値。
- 相手を動かし、協力を引き出す戦略。
=カレンシーの交換(通貨の交換に相当)

例) ビジョン、個人的な支援、褒め言葉、擁護等



良好な関係 = カレンシーの交換が円滑に何度も実行

コーエン & ブラッドフォードモデル



関係部門を動かすカレンシー (例:プロジェクトチームの場合)

1)相手部門とのビジョンの共有

-ゴールの見える化

2)相手の仕事ぶりを評価

-相手が気付いていない社内への貢献を評価

3)相手部門の目標達成への手助け

-相手部門の立場への理解と支援。

4)相手部門の部下の育成

-プロジェクトチーム内で、相手部門の部下を育成。

5)相手の立場の理解

-相手の話のヒアリング、頭を下げて助力を依頼。

6)メンバーの仕事ぶりを伝達

-プロジェクトチームのメンバーの仕事ぶりを所属部門長へ報告。

(出典:高島成豪著「プロジェクトを加速する人間関係術」より抜粋・修正。)

まとめ～その①

(ステークホルダーとの社内調整～3つのキーワード)

キーワード:「社内ルール」と「カレンシー」と「薄くて広い知識」

1)社内購買規定の提示～易(購買規定がない場合には難)

(例:発注先の決定権は、購買部門に属する権限)

2)カレンシーの交換～易

(例:感謝の意、尊敬の意で関連部署と接触)

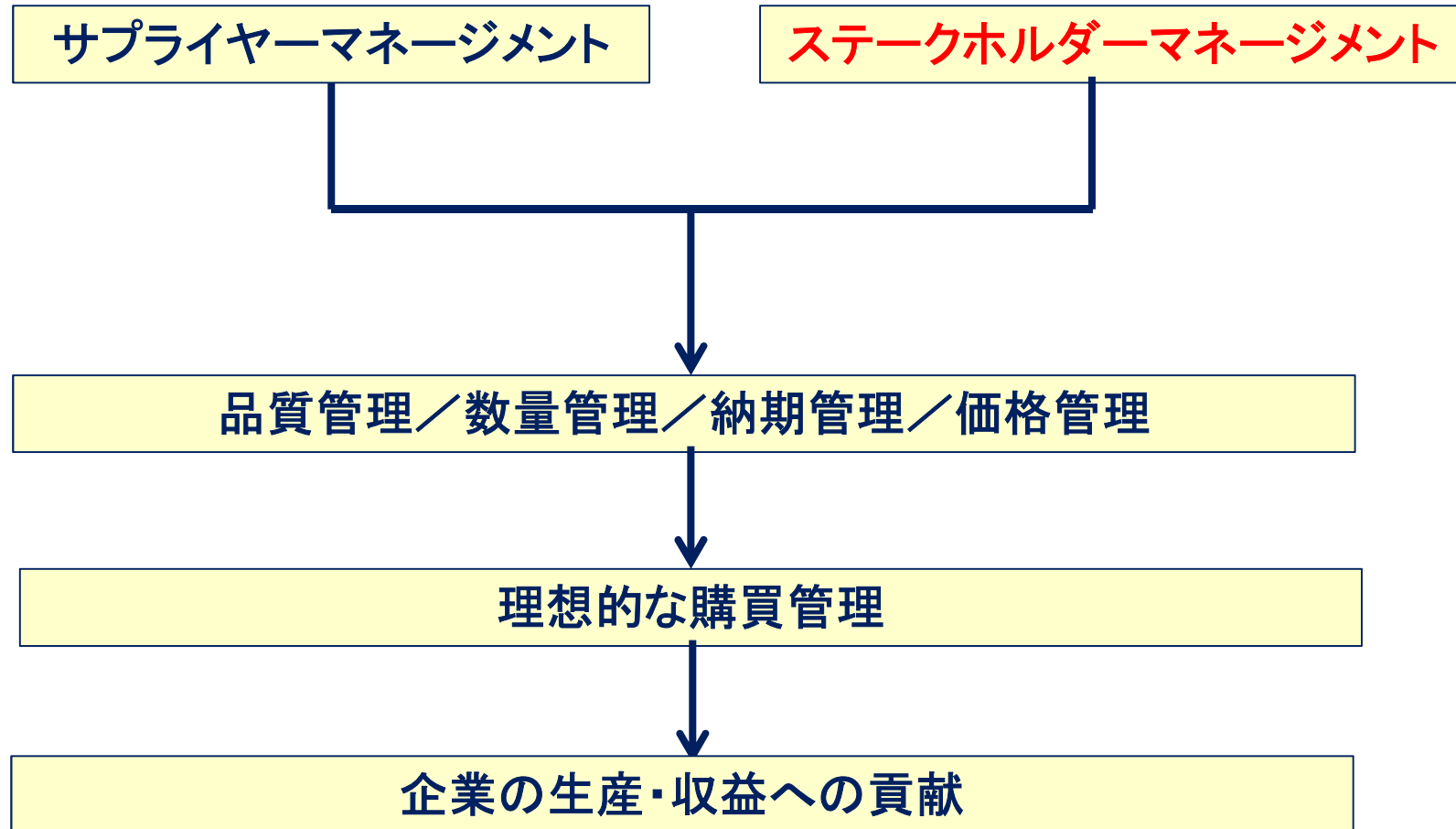
3)知識の習得(薄くて広い知識)～多少難

- ・製品知識
- ・該当製品の業界・市場知識
- ・該当製品のサプライヤーの知識

社内関連部署からの
「信頼獲得」!



まとめ～その②



お薦め及び参考書籍

- 1) 上流工程でステークホルダーの要求がまとまる技術
(大川 敏彦著／翔泳社版)
- 2) 社内を動かす力 (グロービスの実感するMBA)
(田久保 善彦 著／ダイヤモンド社)
- 3) 続・影響力の法則ーステークホルダーを動かす
戦術 (コーエン&ブラッドフォード 著／税務経理協会)

御清聴ありがとうございました