



# プラチナ・ウェンズデー ジュニア・マネジャーの 集い

分科会

「プラチナ・ウェンズデー～第4回ジュニア・マネジャー集い」(2017年10月18日)実施サマリー



第4回の概要を以下にサマリーします。なお当日は機密性の高い本音の話が語られ、ディスカッションされましたが、その内容は記載できないため、やや薄い内容になります。なお講演資料は、出席者の皆様にはすでに配布済み(一部改訂中で準備でき次第配布予定)です。

## 講演 # 1: ほんとうのプロジェクトマネジメントを考えよう(長谷部拓也様)



Platinum Wednesday

Presented by  
Ge-buy Network

Oct. 18 2017

# 第4回 プラチナ・ウェンズデー ジュニア・マネージャーの集い

## ほんとうのプロジェクトマネジメントを考えよう

長谷部 拓也

最初のセッションは、前回からの継続で「ほんとうのプロジェクトマネジメントを考えよう」の第2回目が実施されました。プロジェクトマネジメントが購買業務でどう必要になるかについて、講師の長谷部様は以下のように問題提起してくださっています。

急に上司から「購買プロセスを刷新してほしい」「コスト削減のために何かしてほしい」「部門関係の開発購買を推進してほしい」などと指示が飛んできることがあるんじゃないでしょうか？

しかし、そこに与えられたのはタイトなスケジュールとざっくりした目標...

「とりあえず何か始めなきゃ」では無駄な仕事になってしまうのは明らか。

このような、正解がない仕事や過去に例がない仕事などあらゆるミッションを成功に導くために「プロジェクトマネジメント」を皆さんと一緒にディスカッションしたいと考えます。

案外、プロジェクトマネジメントは教育されていなかったり、教育できなかつたりしてのではないのでしょうか？

任された大きな目標を、着実にこなせるレベルにまで分解して成功に導くノウハウを一緒に考えてみましょう。

今回は、「2.プロジェクトファイナスマネジメント」と「3.プロジェクトシステムズマネジメント」の2つをテーマとしてお話をいただきました。



Platinum Wednesday

Presented by  
Co-buy Network

## 個別プロジェクトマネジメント

### 個別プロジェクトマネジメントスキル

1. プロジェクト戦略マネジメント
- 2. プロジェクトファイナスマネジメント**
- 3. プロジェクトシステムズマネジメント**
4. プロジェクト組織マネジメント
5. プロジェクト目標マネジメント
6. プロジェクト資源マネジメント
7. リスクマネジメント
8. 情報マネジメント
9. 関係性マネジメント
10. バリューマネジメント
11. コミュニケーションマネジメント

最初の「2.プロジェクトファイナスマネジメント」ですが、2つの主要課題があるとの問題提起から始まりました。次の2つになります。

- 1). 予算確保をどうするか
- 2). プロジェクトがコケたときの責任分担はどうか

まず予算確保ですが、購買業務で何かを行うためには、活動予算が必要になります。それには、プロジェクトの効果を明確に説明できることが不可欠です。しかしそれだけでは、予算確保はうまくいきません。次の3つが揃って、的確な予算の確保ができるのだとの説明がありました。

- ① ステークホルダーの特定
- ② 効果の検証
- ③ 負担先の決定

特にプロジェクトの起案者(スポンサーなどプロジェクト実施の指示者、言い出しっぺ)が予算を出すのではなく、受益者に

予算を出させる場合には、受益者に金を出す価値がある活動であることを納得させる必要があります。その場合には、相応の理由を明確にしなければなりませんし、場合によっては、受益者が予算確保できるまでの期間が必要になる場合があります。

例えば、経営陣からプロジェクト実施の指示が出たが、同時に実際に改善効果出る事業部門にその費用を負担してもらうように指示された場合などがこれに当たります。この場合は、明確に効果を説明できないと、事業部門に予算を出してもらえません。当日のご出席者からも「出張旅費の負担程度しかして出してもらえない」といった現状に関する発言もいただきました。

その上で、プロジェクトの予算獲得のあり方を、スポンサーなどプロジェクト実施の指示者(言い出しっぺ)-プロジェクト実施者-受益者(実際に効果がでる部門)の関係から3つに分類し、それぞれでの留意点(受益者が予算を出さない場合など)の説明が行われ、予算獲得上の制約条件を明確にして、費用/利益・効果を検証し、第1案も含めて検討していくステップが説明されました。

そしてさらに、プロジェクト実行上のリスクの事前洗い出しと共通認識化に関して、最適リスク分担（リスクアロケーション）として説明が行われました。

「3.プロジェクトシステムズマネジメント」では、プロジェクトが全体として矛盾やムダのなく整合的に進むための必要要素と管理手順が説明されました。ここでは、プロジェクト構成要素の欠如や重複を検知し無駄なくプロジェクトを形成するための「構成管理」や「進捗管理」、さらには「変更管理」などが話題になりました。

たとえばプロジェクト活動で予定していた内容を変更する場合、全体の関連活動も俯瞰して影響度を見極めた上で変更を許可しないと、プロジェクト活動のある部分に影響が出て、手戻り作業などが発生する場合があります。それを避けるためにも、プロジェクトの全体構成を把握する(構成管理)とともに、予定されてい内容を変更する場合には、関連活動に支障が生じないかを見極める「変更管理」が必要になるといった説明が行われました。

同時にこのような活動を効果的に実施するには、「課題を「システム」としてとらえ、関連付けながら解決し、それが期待通りのものであるかを確認する」というシステムズエンジニアリングの考え方が不可欠になるのだが、その手順はまさにリーンシックスシグマのそれとなる旨の説明もありました。

そして最後におまけとして、プロジェクト管理表の作り方のコツ(①小見出しをつける、②記入例をつける、③修正のフォローをする)の説明があり、さらにプロジェクトに限らず、日常業務にも活用できる課題表のサンプルが提示されました。

## 講演 # 2 : 購買ガイドラインを作る-購買規程(ガイドライン・ルール)

(梅原広行様)

2 番目の梅原様のセッションのテーマは、購買ガイドラインでした。しかし残案ながら、機器の接続の不具合からプレゼン

資料の映写ができず、当日の議事録に基づいて取りまとめた資料を後日配布する約束となりました。

最初にお話いただいたのは、「購買ガイドラインとは何ですか？」です。以下のように定義されました。

- 購買ガイドラインとは何か：簡単に言えば法律です、遵守しなければ罰せられる対象です。その種類には、購買規程、Policy & Procedure、購買標準、マニュアル、管理規程などがあります
- 購買ガイドラインが無かったら、大きく4つの統制不備リスクが発生します
  - (1) QCD が担保されない
  - (2) 内部統制(企業ガバナンス)が機能しない
  - (3) CSR/ESG の企業責任が果たせない
  - (4) 業務効率性が悪化する(工数の無駄が発生)

一方で購買ガイドラインが存在したら、「どうやって守らせるのか」、「どうやって改訂していくのか」が今度は課題になると続けられました。

購買ガイドラインの作成ステップは、以下のようになります。

Step1:現状分析:購買調達に関して自社で起きている問題点を全て網羅的に抽出する

現状把握が適正に実施できなければ、現状に適正に対応するガイドラインは作成できない

Step2 書く:パクリ...会社によって問題の大枠は変わらないので。ただし詳細や力点は会社ごとに異なる

Step2.5:関係者でレビューする/マネジメント承認を得る

法律を制定するに、その施行対象者に諮ったりしたら、大騒ぎになってとまらない

マネジメントからのトップダウンで作ることが肝要

Step3.社内展開

Step4 徹底

まとめると、「上から下から」作戦だと思う。経営会議でのメリット訴求と、現場の人間への説明・衆知やシステム縛りなどの両面作戦が必要になる」とされました。

なお、これとともにご出席者には、単なる購買既定ではなく、社内の現場にルールを徹底するための1枚ものや小冊子での「わかりやすい説明」の事例が複数個提供されました。実際の購買規程の文章など、よほどのことがない限り読んでもらえない(自分を振り返っても、他部門の規程などろくに読んでいない)との認識から、いかに「わかりやすい説明」を作れるかが重要になるとの説明があった上で、事例提供がされました。

加えて、購買ガイドラインを作成してみる材料となる、以下のような資料類が付録としてご出席者に提供され、実際に作成する上での、かなりの参考になるものがお手元に届けられました。

- ・購買規程作成の手順事例(他の企業ではどういう手順を経て、購買規程は整備しているのか)
- ・購買規程類の全体提携(どのようなものが全体として必要になるのか)の洗い出し分析事例
- ・いわゆる購買規程で網羅すべき内容項目の事例

(付録資料からの抜粋)

購買規程の構成項目(例)...第n条の購買規程を作るには、次のような項目が必要になります

購買指針(ポリシー)		第4章 購入依頼の検討		第9章 購買検収	
第1章 総則		第25条 購入依頼の検討		第46条 購買検収	
第1条 目的		第5章 購買契約の区分		第10章 購買発注	
第2条 適用範囲		第26条 購買契約の区分		第47条 購買発注	
第3条 購買方針		第27条 購買契約の決裁		第48条 購買発注伝票の回付	
第4条 購買の目的		第6章 取引先		第49条 購買書類の保存年限	
第5条 購買の定義		第28条 取引先		第11章 支払条件	
第6条 購買機構		第29条 取引先の選定基準		第50条 支払条件	
第7条 購買担当部署の定義		第30条 選定取引先の決定		第12章 付則	
第8条 購買担当長		第31条 登録取引先の評価		第51条 例外処理	
第9条 購買担当者		第32条 登録取引先の抹消		第52条 本規定の改廃	
第10条 購買担当者の兼任職務の禁止		第7章 購買決定のルール			
第11条 機密保持		第33条 購買決定の原則			
第12条 購買要求部署		第34条 見積依頼先の選定			
第13条 購買要求者		第35条 単独見積りの条件			
第2章 購買の業務プロセス		第36条 見積依頼			
第14条 購買部門へのお見積依頼		第37条 見積条件の提示			
第15条 サプライヤーへのお見積依頼		第38条 見積書の受取			
第16条 取引先および価格決定		第49条 見積書の検討			
第17条 契約事務		第40条 購買契約先の決定			
第18条 購入依頼		第41条 交渉			
第19条 発注		第42条 見積書の修正			
第20条 入庫		第43条 購買契約の決定			
第21条 検収		第8章 購買契約の締結			
第3章 購買要求		第44条 購買契約の締結			
第22条 購買要求					
第23条 購買要求部門の留意事項					
第24条 購買要求の承認					

SAMPLE

※個々の項目野必要性は各企業で調整が必要

※規程特有の文章があります文章はネットなどで調べてパクったほうが楽です。

購買ガイドラインとして整備すべき書類を体系的に洗い出した事例

誰向けに、どのような規程化のニーズがあるかを洗い出した事例です。全体体系が明らかになっていないと、作り漏れや内容の重複が発生しますので、どういふものを前提として作るのかの体系化・網羅化が重要になってきます。

規程化すべき内容/ニーズの洗い出し		対象者					
		マネジメント	一般社員	購買担当者	社内関連部門	サプライヤー	
目指す購買のあるべき姿の定義	⇒購買基本方針	○	○	○	○	○	購買規定類
購買業務の概要定義	⇒購買規定	○	○	○	○	○	
具体的な業務手順	⇒業務マニュアル システムマニュアル 業務書式		○	○			業務手順マニュアル
関連知識の詳細	⇒関連法規説明			○			業務手順マニュアル(付属資料)
関連知識の詳細	⇒グリーン調達ガイドライン内 CSR調達ガイドライン(注)			○	○		グリーン/CSRガイド
購買業務の簡易ガイド	⇒一般社員向け解説		○				購買ガイドブック
サプライヤーに求める要件 購買取引の概要	⇒取引の手引き(顧客向け)					○	取引の手引き(サプライヤー向け)
具体的な業務手順	⇒業務システムマニュアル 業務書式					○	業務手順マニュアル

これら全体を総括すると、「ちゃちゃちゃと購買買い r¥ラインができてちゃうキット」という名称になるでしょうか。

なお、今回からご出席者の悩み事を提示いただき、それを次回のテーマとして取り上げる方式が試みられています。その結果、「SRM(Supplier Relationship Management)」と「社外情報(購買インテリジェンス)の分析・活用方法」が次回のテーマになりました。