

# 第69回関東購買ネットワーク会

NAE NAMIKAWA

# 当日全体Agenda 3/16

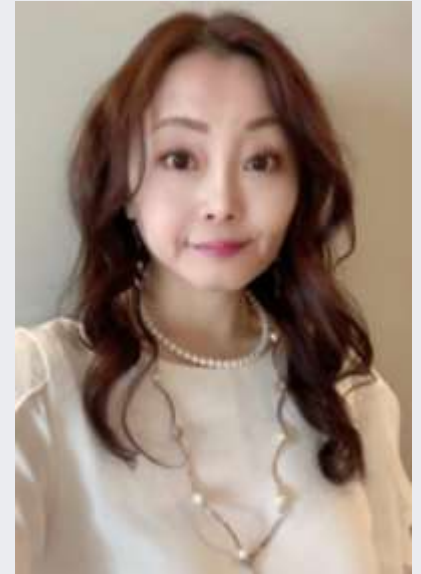
## 第69回関東購買ネットワーク会

- ◆ 13:30 開始
- ◆ 13:35 自己紹介
- ◆ 13:50 並河苗プレゼン：『バイヤーの、バイヤーによる、バイヤーのための、“深く早く考える”業務効率化、学び方、そして、ステークホルダーマネジメントへの生かし方』
- ◆ 15:20 休憩
- ◆ 15:30 ケーススタディーグループワークby苗 ファシリテーション
- ◆ 16:45閉会と撤収

## About me

- 氏名: Toshiko Namikawa
- 現職: 外資IT機器メーカー間接材調達責任者

キャリア: 役員秘書/コンサル/製薬会社/外資IT系(イマコ)



- 強み: SRM (Supplier & Stakeholder)、Compliance、Governance、Diversity、P-aas/CX
- [SHや組織から見た自分survey結果 as below] vs [The truth about me]

gentle	faithful	diligent
aggressive	perseverant	cooperative
genial	devoted	quick worker
Hard worker	logical thinking	strong sense of responsibility

ヒトミシリ	メンドクサガリ
ネガティブ	ヒキコモリ
ハタラキタクナイ	ナマケモノ
ダラシナイ	猫シカアイセナイ

## 第2部 : Facilitation ファシリテーション

★なぜ、今回ファシリテーションをご紹介したいかというと、**バイヤーが一番実務で使うことが多いスキル**だと思うからです

★私達はサプライヤとの交渉においてはバイヤー対サプライヤとしてのNegotiationをする機会が多いでしょう。

しかしながら社内においては、たびたび**複数のStakeholderの色々想いや要求を取りまとめなくてはいけないシチュエーションがあり、今後のバイヤーはこのファシリテーションの能力を強く求められていきます**

★このSessionでは、会議のファシリテーターということに限定せず、**プロジェクトや日常業務を進めるといったことも含めて、チームや組織の生産性を高めるための活動を総称してファシリテーション**として考えていきましょう

# Facilitatorの役割とは？

Facilitatorの役割とは“会議やプロジェクトなどにおいて、そのチームが最大の能力を発揮するように場を回していく”ことです

具体的には……

- ✓ 関係者・参加者を動機付けする
- ✓ 目標目的を明確化し共有する
- ✓ 会議、プロジェクトへの参加者のコミットメントを高める
  - ・参加者のチームへの貢献を最大化する
- ✓ 議論や活動のプロセスを管理する
  - ・議論を活性化する（\*異なる意見を引き出す \*特定の人が場を仕切らないようにする…など）
  - ・タイムマネジメントを行う
- ✓ 成果を具現化する



★では、具体的にどのようなステップ・プロセスで良いFacilitatorとなれるのか？

今回は、まずはファシリテーションの基礎となる“会議のファシリテーション”を事例として、次のページ以降で説明します

# Facilitation のステップ

## 1. 準備・仕込み

- ① 目標・目的の設定
- ② 成果物の設定・明確化
- ③ 参加者の分析
- ④ 議論の枠組みの設計



## 2. 実際にファシリテーションを行う

- ① 議論をする雰囲気作り
- ② 問題意識・目的の共有
- ③ 発言を引き出す
- ④ 発言を受け止める
- ⑤ 適切な質問を行う
- ⑥ 発言を整理する
- ⑦ 横道にそれた発言に対処する
- ⑧ 対立のマネジメントを行う



## 3. フォローする

- ① 会議で決定された内容に対するフォロー
- ② 会議の参加者に対するフォロー





# 1. 準備・仕込み ①目標・目的の設定

★では具体的にどのように「目標・目的」の設定・明確化をしたらいいでしょうか？大きく2点あります

## 1) 目標は適切なレベル・範囲のものにする

目的と立場を考慮して適切なレベル・範囲のものに設定する

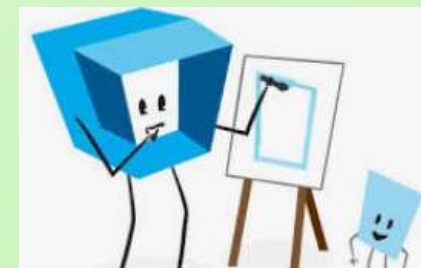


★例えば、購買部門で「会社の経営戦略を変更する」というのは扱う範囲が広すぎて、levelが高すぎて議論をするのに不適切

## 2) 目標は明確、かつ具体的な表現にする

議論する・整理する・検討するという表現は議論の成果を曖昧にしがちです

(NG) 「Yプロジェクトを検討する」➡ (OK) 「Yプロジェクトの進捗状況を確認し、確実に成功させるために実施すべきActionと、その担当者を決める」



# 1. 準備・仕込み ①目的の設定

ファシリテーターは、会議やプロジェクトの場に行く前に以下をきちんと把握しておくことが必要です。

- この会議は**何のために行うのか**？
- この会議は**本当に必要な**のだろうか？ 会議を**今開催しなかったら**どうなるだろうか？
- この会議を行うことは**誰にとってメリット**があるのだろうか？
- この会議で**何を達成したい**のか？
- この会議では**具体的にどういう成果や結果を出す必要**があるのだろうか？



★これらを準備しておくことで、ファシリテーターが安心感や自信をもって臨めるだけでなく、参加者を動機付けし、コミットメントを引き出す上でとても重要になります



# 1. 準備・仕込み ②成果物の設定・明確化

「目標・目的」を明確かつ具体的に決めることを意識すると、その場における成果物が見えてくる

1) 成果物とは『目的・目標』を達成したときのゴールの姿・着地点を表しています。

★目標などが共有できても会議やプロジェクトで作上げるもののイメージの食い違いがあると集める情報や議論のポイントもずれてしまう



2) 成果物についても明確、かつ具体的なものとする

★例えば、あるイベントのSourcing Planについて、皆でディスカッションする場合、終了後の着地点の成果物は、以下のようなシートができるイメージをあらかじめ皆で把握しておくことが効果的な会議や活動へとつながる ➡ 成果物例 : [Event Sourcing Plan Sheet \(Overview/Content/Action/Schedule/R&R…\)](#)



# 1. 準備・仕込み ③参加者の分析

「目標・目的」「成果物」を具体的に決めたら、そのシナリオを進めるための必須出席者を決めたり、その参加者の情報を集めましょう



## 1) 参加者を決める

必要な人：例) 会議の目的を承認する人、実行に移したりする人、情報を十分に持っている人・・・など

## 2) 参加者を分析する

参加者の職務・知識・能力・経験・意欲・興味関心・会議への期待などの情報をなるべく多く、事前収集する

★事前に把握することで進行を妨げる要因や障害となりそうな『論点』を予測したり、参加者のコミットメントを高めるための準備をしたり、想定したりすることができます



# 1. 準備・仕込み ④議論の枠組みの設計

「目標・目的」「成果物」「参加者の分析」が済んだら、議論を効率的・効果的に進めていくための「フレームワーク（枠組み）」を設計します



- フレームワークの設計とは、『何を考えて議論すべきなのか？』 『どういう流れで議論を進めるべきか？』 目標目的達成するために何が論点になりそうかを洗い出し・把握すること
- 事前に把握することで進行を妨げる要因や障害となりそうな『論点』を予測したり、論点となりそうな『要素』を大まかに把握すること
- 課題の解決にいくら時間をかけようが、そもそも論点の設定が間違っていれば、意味がないか、少なくとも非効率になる

# 1. 準備・仕込み ④議論の枠組みの設計

## 論点を作るステップ

### ①目的・目標を再確認する

設定・明確化した会議やプロジェクトの目的・目標・成果物のイメージを再確認する

### ②論点となりそうな要素を大まかに把握する

- 論点になりそうな要素に大まかにブレイクダウンしていく。どのような要素を大きく抑えなくてはいけないか？把握する

大きく「どのような道筋」で進めるべきかを考える。各論点に対し、議論のやり方や時間配分を大まかに設計する

### ③論点を具体化・細分化する

参加者の意見が一致しそうな論点に時間を割く必要はない。参加者によって意見がわかるだろう論点について、ある程度予想をしておくこと

1) 立場の違いによって情報/状況の捉え方が異なる場合

2) 情報が不足している場合

3) 判断基準がきまっていない場合



# 1. 準備・仕込み ④議論の枠組みの設計

③論点を具体化・細分化する 参加者の意見が一致しそうな論点に時間を割く必要はない。参加者によって意見がわかれるだろう論点について、ある程度予想をしておくこと

1) 立場の違いによって情報/状況の捉え方が異なる場合

**同じ情報や状況であっても、参加者の立場によって捉え方が大きく異なる場合がある。**立場によって異なる捉え方をしそうな状況では、「**その違いはどこからくるのか？」「どのような立場・視座で考えることが必要なのか？**」をあらかじめ論点として明確にしておく必要がある 例) 製品の売れ行きが悪いことを議論する際、販売担当は物流スケジュールの遅れが問題といて、物流担当はSalesからの販売報告が遅い、売る能力がない、という議論になってしまうと責任の押し付け合いになり、議論が脱線してしまう

2) 情報が不足している場合

**参加者が知らない情報が多い状態で議論すると、偏った結論になったり、議論ができなかったりする。**情報が不十分だと思える場合は「**どのような情報が必要か？」「どうすれば情報を入手できるか？」「ある情報が得られたら仮説的にどのような結論を導き出すことができるか？」**の観点で情報収集をしたり、参加者に当日情報共有できるよう依頼しておく

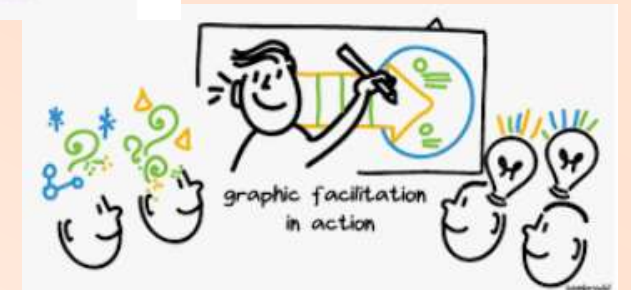
3) 判断基準がきまっていない場合

**人によって判断基準の違いがある場合がある。**あらかじめ「**どの判断基準を優先すべきか？」「どういう状態になったら成功とみなすか？」**という論点を用意しておくこと、解釈の相違で議論が先に進まなくなることをある程度避けることができる 例) Saving10%出した場合、「10%出したから評価すべき」「いやその案件なら20%もとれた。良い評価はできない」などと考える人もいる

## 2. 実際にファシリテーションを行う

ファシリテーターは議論のプロセスを進めていくにあたり、ファシリテーターとして求められる技術として、以下が必要となります

- ① 議論をする雰囲気作り
- ② 問題意識・目的の共有
- ③ 発言を引き出す
- ④ 発言を受け止める
- ⑤ 適切な質問を行う
- ⑥ 発言を整理する
- ⑦ 横道にそれた発言に対処する
- ⑧ 対立のマネジメントを行う





# ① 議論をする雰囲気作り

議論の参加者が議論に参加しやすいような雰囲気を作るのもファシリテーターの役割です。

## 1) 議論を進めるためのグラドルールを共有する

- ・携帯電話の使用は禁止/ 時間厳守
- ・資料は事前配布
- ・否定する時は代案を述べる
- ・思いついたことは、失敗を恐れず恥ずかしくせずに発言する
- ・地位や役職などのポジションパワーは使わない
- ・予定していないの議題は持ち出さない
- ・発言は最後まで聞き、途中で遮らない
- ・お客さんのことを考えて議論をする
- ・最後に必ず、次回の議題を確認して終了する
- ・話すべき議題が終わったら、時間前でも終了にする



## 2) Ice Breakで参加者同士が打ち解けあうようにする

- ✓ 氷のように固まった雰囲気を和ませ、集まった人々のコミュニケーション促進のために行うグループワーク
- ✓ 会議・セミナー・研修の前に簡単なゲームをおこなったり、自己紹介をおこなうのもアイスブレイクのひとつと言えます。
- ✓ <https://www.icebreakers.ws/small-group>



## ②問題意識・目的の共有

■生まれも育ちも、志望動機も、経験値も違うメンバー同士の意識共有を図る事は難しい。

■自他に思考の癖があることを前提に考える

1. まず、メンバー全員が同じベクトルに向かうためには、**理念や目的**を伝えましょう。
2. そのミッションに近づくための手段あるいは達成しているかどうかの指標として、“**今の議論を終えた時、何が達成・決定されているべきなのか？**” という「**目標**」を曖昧な表現や大雑把な表現ではなく、

**具体的な表現や主語を明確にして実施しましょう**

1. そのうえで、どのように目標を達成するか、どのように議論を進めるか、「**方法論（アイデアを出し合う、アイデアを絞り込む・・・など）**」を策定します。その際、皆の意識が揃うために**議論・課題の背景→現状→目的・目標**などつながりや順序を踏まえ、それを明示しましょう

（例：事前にAgendaを送付する。ホワイトボードに1～3を記載し、横道に議論がそれないようにするなど）



### ③発言を引き出す

議論を進めるためには、ファシリテーターは**発言をひきだすための手法**を習得しておかなければなりません。発言しやすい、「**きっかけ**」を作ることが必要です。

「発言しても否定される」「特定の人のみ発言し、他の人の意見は遮られる」「上司に逆らえない空気がある」などの理由から、発言をためらう人が多い会議は失敗です！！

#### きっかけの作り方

- ✓「○○さんはどう思いますか？」と指名して発言を促す
- ✓「意見を全員付箋に書いて、張り出してください」というやり方で、発信が偏らないようにする
- ✓すべての意見は、「誰が言った」ではなく「何を言ったか」ということを重視します。
- ✓上下関係などはアイデア出しのテーブルに持ち込まない姿勢をとることが大事です。
- ✓ファシリテーターは、参加者に対して、問題の本質をえぐる質問を投げかけ、参加者の意見やアイデアを活性化させます。

#### うまい質問

- ・相手が「よくぞ聞いてくれた！」と嬉しくなり答えたくなる
- ・相手の考えをよい方向に導く
- ・相手が簡単に答えられ、心が弾んでくる

#### へたな質問

- ・相手をネガティブな気持ちにし答えたくないと思わせる
- ・要点が曖昧で、何を回答したらいいのか、わからない
- ・答えにくく、沈黙してしまう…

## ④ 発言を受け止める

議論を活性化するためにファシリテーターが参加者からの発言をしっかり受け止めることは大変重要です。

「発言を受け止めるには、『発言をしっかり聞くこと』と『発言内容を理解をしたことを示すことが重要です』

### 発言をしっかり聞くこと



#### 1) 2つのレベル（背景と意見）で捉えて、理解する

参加者の意見を聞く際には、『意見そのもの』と『その意見を述べるにいたった背景』を理解することが必要。

例えば、ITシステムを導入するためのプロジェクトで、『システム導入には反対』 なぜならば、『ファイナンスで予算管理をしており、十分な予算がないため』



#### 2) 自らの判断を加えない

参加者の意見を聞く際に、ファシリテーターが自分の判断を加えてしまうと、発言者は自分の意見をないがしろにされたと思います。

例えば、『ITシステム導入は、今年中にしたい』という発言にファシリテーターが『うーん、それは難しい』って勝手にいってしまうこと



### 発言に集中すること



#### 1) メッセージに集中する

発言を聞く際には漫然とその発言を聞くのではなく、発言に集中することが必要です。一般的に人は話しを聞いているときのほうが、話しているときより、ずっと早く物事を考えることができるため、他のことに注意が生きがちである。 発言者がいるときはその発言を聞くことに集中する

#### 2) 話している人物に集中する

メッセージそのものだけでなく、発言者について理解するように心がけるが、発言者がどのような背景で、発言しているのか、理解をする。 そうすることで発言者の真意を、把握することができる





## ④ 発言を受け止める 『理解したことを示す』

発言を聞いているだけでは、参加者は自分の発言を十分受け止められたと感じています

**発言者は、聞き手が自分の発言を理解できているとわかってはじめて自分の発言が受け止められたと感じます。**

ファシリテーターは発言者の言いたいことをしっかり理解していることを示す必要があります

### 1. 復唱によって理解を示す

発言をファシリテーターが復唱することによって、発言者は自分の言いたいことをファシリテーターが理解したと判断できますし、発言者以外の参加者の理解も高めることができます、主なやり方には、以下3つがあります

①語尾を繰り返す ②キーワードを復唱する ③話の内容を自分で言い直す

### 2. ペーシングによって理解したことを示す

復唱と同様の手法として“Pacing”があります。言葉使いや口調、動作などのコミュニケーションのペースを発言者に合わせる。

①価値や信念 ②話し方や声のトーン、共通言語 ③動作 ④感情の起伏 など

### 3. ホワイトボードなどで、発言の見える化をしよう

会議などの話し合いの際「何について(議論の対象)、どのように(議論の構造)話しているか」をホワイトボードに書くことで発言者への理解を示し、参加者の認識を一致させる。わかりやすい板書となるように次のスキルを磨いたり、勉強することをしてほしい。

①フレームワーク ②グラフィックファシリテーション

# ⑤ 適切な質問を行う



## オープン・クエスチョン : Open questions

### Definition

「どう思うか？」などのように、制約を設けず相手に自由に答えさせるような質問のしかたをオープンクエスチョンという

オープン・クエスチョンは、相手からより多くの情報を引き出したい場面で有効とされる

### Using open questions

この前のプロジェクトがあまりうまくいかなかったのは何が要因だったと思いますか？

プロジェクトの全体像がうまく行っていたときと比べて漠然としていたように思います。

そうですね、、他には何かありますか？

うーん、、、あとは事前のリサーチが甘かったとも感じます。

なるほど。ちなみに、チームワークについてはどうでしたか？

それは問題なかったですね。ただ、もっと積極的に意見交換してもよかったかもしれません。

では、次はどのような対策をしたらいいと思いますか？

そうですね、そうすると対策は3つあって、1つ目は…

## クローズドクエスチョン : Closed questions

### Definition

相手が「はい、いいえ」または「AかBか」の択一で答えられるような、回答範囲を限定した質問の仕方をクローズドクエスチョンという。

クローズド・クエスチョンは、相手の考えや事実を明確にしたい場面などで有効とされ

### Using closed questions

本日のテーマはoooで進めます。よろしいですか？

どなたかすでに対策案をお持ちの方はいらっしゃいますか？

…他に質問がある方がいらっしゃらないようでしたら、次のテーマへ移りますがよろしいですか？

oooということで、間違いないでしょうか？

プロジェクトをうまく進めるために、2~3質問をしたいのですが、よろしいでしょうか？



## ⑥ 発言を整理する

参加者から様々な意見が出た場合、ファシリテーターは発言を適切に整理して、議論しやすい・結論を出しやすい状態にすることが必要となります (D)その際に「同じ意見をまとめる」「意見を関連付ける」「整理した内容のレベルあわせをする」という3つが必要です

### 同じ内容の意見をまとめる

議論の全体像を把握するため、また議論してきた内容の抜け漏れを防ぐために共通点のある内容をベースにまとめましょう。

★「似たような内容」ではなく、「目的から見て、共通点のある内容」をベースにまとめる

### 意見を関連付ける

意見を関連付けることによって、他の意見とどのような関連があるのかを把握することができます

★関連づける視点としては「目的と手段」「原因と結果」「時系列での推移」「主張と根拠」などといった組み合わせがあります

★意見を関連付けるために、口頭levelで難しい場合があるため、ホワイトボードを活用しましょう

### 整理した内容のレベル合わせをする

同じ内容をまとめたり、関連付けたりしながら、どのレベルの内容に議論しているか？などを参加者とも確認しながら、すすめる

【議論すべきポイントを明らかにする】

**1) これまでの議論でヌケやモレはないか？ 2) 何について突っ込んで考えなくてはいけないか？**

発言の整理をしながら、ファシリテーションしていくことで、適切な方向・議論に参加者を誘導することができる

## ⑦ 横道にそれた発言に対処する

議論が横道にそれたとき、ファシリテーターはそうした発言をそのままにしないで、適切に対応していただくことが求められます

### 的外れの意見の場合

本来議論している内容と、全く関係のない発言をしてしまう場合があります。その場合は、一旦は受け止めて、後に議論するように誘導しましょう

★相手の参加意欲をそがないために、ホワイトボード上にスペースを作り、そうした発言を書き留めておく方法があります

### 意見のレベルがあっていない場合

大枠の方向性について議論しているのに、具体策についての発言がでたりする場合があります。

これは、的外れなのではなく、発言のレベルがずれています

★ファシリテーターは一段高い視点から、今議論していることと発言との間にlevelのズレがあることをしてきする必要がある

★例えば「今大枠の方向性について議論していたが、あなたの発言はかなり具体的な施策のようだ。この発言の理由は何かあるのか？」

という聞き方など

## ⑧ 対立のマネジメントを行う

意見の対立（Conflict）が発生した場合、適切な対応を行い、議論を生産的なものとしてできるようManageしなくてはなりません  
コンフリクトが起きることが、わるいことではありません。対処の仕方によっては生産的な結論を出すのに役立つこともあります。うまく対処できなければ参加者の分裂に発展してしまっていることがあります

### 一致点と対立点を区別する

全面的に対決しているように見える意見でも、必ず、**意見が一致している部分と意見が対立している部分**があります  
対立点が明確になれば、つぎの**対立の原因把握**もしやすくなり、発言者も客観的な視点で対立点を見ることが出来ます

### 対立の原因を明らかにする

次になぜ対立の原因が応じたのかを把握して行くことです。両者の橋渡しをファシリテーターは担いましょう

★**参加者の立場**：立場によって重視すべき点、方法論が異なるなど、それがコンフリクトにつながります。立場の違い、を相互にフォローし、一段高い視点にたつて結論をだすように促しましょう

★**コンテキスト（背景・前後関係・枠組み・考え方）**：コンテキストの違いから、同じ情報が与えられても、捉え方が違うことがあります。

この場合、ファシリテーターは両者のコンテキストを理解し、両者にも橋渡しとなってその違いを共有し、相手の立場で考える（客観的思考）も促しましょう

### 視点を変える

①**視点を高める**：一段高い視点からコンフリクトを眺めると対立構造を把握しやすくなります

②**視野を広げる**：今までの議論の対象を広げてみると、参加者の考えを多様化させることが可能になる

③**さまざまな立場から物事を見る**：特にファシリテーターは、物事を見る立場を変えてみると、別の観点から物事をとらえることができる

④**全く別の視点にシフトする**：今までの議論と全く異なる視点からコンフリクトを見るよう、促すことで、参加者の考え方もかわる

# 会議ファシリテーションPOINT

<b>Point.1</b>	まずセンターに立ち「本日はご多忙の中、お集まりいただきありがとうございます」と感謝の気持ちを述べましょう。そして、外部の参加者がいる場合は司会者の自己紹介、会議参加者の紹介も行います。
<b>Point.2</b>	会議の目的、テーマ、結論を出す時間を告げます。ここで時間を区切ることで、参加者も時間を意識して会議に参加することができます。
<b>Point.3</b>	次に前回の会議の内容について軽く振り返っておきます。 前回の会議で出た有意義な意見は再度ピックアップすることで、流れを自然と引き継ぐことができます。
<b>Point.4</b>	「今日の会議の目的は〇〇です。〇時までには～～に関する結論を出したいと思っておりますので、ご協力よろしくお願いたします」とわかりやすくはっきりと伝えましょう。
<b>Point.5</b>	最初の挨拶は会議の概要を伝えるものです。今回から初めて会議に参加する人がいたとしても、概要を話すことで流れを掴むことができます。
<b>Point.6</b>	「質問・意見がある場合は、挙手をお願いします」など発言方法についても伝えておきましょう。
<b>Point.7</b>	そしてもうひとつ重要となるのが、最後の挨拶です。 ファシリテーターは時間内に有意義な結論を出すだけでなく、参加者たちに「この会議に参加してよかった」と感じてもらう締めくくりをしましょう。
<b>Point.8</b>	基本的に最後は会議の内容を総括し決定事項を述べます。 会議の成果、会議の目的が達成されたことを伝えることで参加者の満足度が上がります。この部分がないと「今日の会議は何のために行われたのか？」と不安や不満を抱く参加者も現れるため注意が必要です。
<b>Point.9</b>	そして最後に「素晴らしい意見をいただきありがとうございました」「皆様のご協力の元、最善の結論を導き出すことができました」など、シンプルな言葉で感謝の気持ちを述べます。

# ケーススタディー ステークホルダーマネジメント導入？

- ◆ 6人1グループ
- ◆ Fさんがファシリテーターです
- ◆ A～Eさんは各担当役になりきっていただき、会議に参加
- ◆ ここでの、ステークホルダーとは購買部門を取り巻く社内関係者や要求元、などを指します



# 背景：設定シナリオ

日本最大手のペットフード会社、『ワンニャン株式会社』の購買部門では、「**発注屋ではなく、ステークホルダーから信頼されるパートナーになる**」=「**ステークホルダーマネジメントの仕組みを制定し、導入する**」ことが、来期（2019年4月）からの部門目標になった

<背景>

- \* **サプライヤーが製品開発部に直接コンタクト**し、打合せした結果の見積書をもとに開発部から購買に発注が依頼されることが多い
- \* 物流コスト削減のために開拓したQCDに優れた新規サプライヤーを紹介したものの、**物流部門の強い反対**により、**購買部は新規サプライヤーの導入を断念**
- \* 中途社員も増え、**購買ルールやプロセスを理解していない人も多く、コンプライアンスリスク**もある
- \* 『**購買ができる・管轄する範囲**』を理解されていないようで、忙しい営業マンが、営業活動のさなか、サプライヤ探しをしていたりする
- \* 『**購買部員はコスト削減ばかり言うが、何ができるのか？会社への貢献が見えない**』と**経営陣からの指摘**があった
- \* 同様規模や競合他社の購買部などと比較しても**コスト削減率や、イノベティブなアイデアをサプライヤから得る、サプライヤや顧客満足度も低い**ということが**問題視**されている
- \* ステークホルダーマネジメントの仕組み（ルール・プロセス）を制定して導入し、社内の多岐にわたるステークホルダーと協業を実現すると【**最適調達管理（仕様・品質・納期・予算・・・などの管理）**】ができるであろう、というのは何となく、皆理解している



# 登場人物たち

**ファシリテーターFさん 年齢 40才前半**

**役職：シニアマネージャー兼シニアバイヤー**

**購買歴：20年（ずっと購買）**

**社歴：5年（前職は食品メーカーでの資材調達を15年）**

**主な業務：資材関連調達のソーシングと、チームマネジメントもしているプレイングマネージャー**

性格や印象：自分に厳しく誠実な仕事ぶりで、困った時にはさりげなくサポートしてくれる面倒見の良いタイプ。よりよい調達活動、購買部門のプレゼンス向上のためにもステークホルダーとのパートナーングはとても重要で取り入れるべきだと考えているが……

果たして皆を巻き込み、ファシれるだろうか？

**Cさん 年齢40才後半**

**役職：マネージャー兼バイヤー**

**購買歴：10年(以前はサプライチェーン部10年)**

**社歴：20年**

**主な業務：物流調達におけるソーシングと、チームマネジメントもしているプレイングマネージャー**

性格や印象：優しく、温かな人柄で部下をととても大事に育てたいという思いはある。部下からもお父さん、と呼ばれて慕われているが、仕事の面においては、指示があいまいで、自分で判断することを避けたり、思いついたことを次々と口に出したり、あいまいなまま指示を出すタイプ

**Aさん 年齢 50才半後半**

**役職：購買部長**

**購買歴：30年（20代のころは営業だった）**

**社歴：40年近く（新卒から同社）**

**主な業務：50歳から約10年近く、ずっと購買部長**

性格や印象：声の大きい体育会系で、相手の話に被せて自分の言いたいことを最後まで話しきるなど自己愛が強すぎる傾向があり、部下も皆、うまくかわすように心がけている

勢いで物事を解決しようとしたり、バブル期からの成功体験や経験にとらわれすぎて、新しい概念、変革への対応が難しいタイプ

**Dさん 年齢30才前半**

**役職：コスト・データ管理：マネージャー**

**購買歴：1年(最近経理部から異動になった)**

**社歴：8年**

**主な業務：今まで、整備されていなかった購買部門のプロセスや、コスト集計やデータ管理を強化するために経理部から異動させられ、日々データ分析や、削減コスト算出、関連レポート作成、をしている**

性格や印象：チームワークというより個人仕事のスタイルを好む。積極性が低く、従順でまじめなタイプ。コミュニケーションはメールでのやり取りがメインで、対人折衝は苦手

**Bさん 年齢 40才前半**

**役職：購買副部長 兼 シニアマネージャー**

**購買歴：20年（ずっと購買）**

**社歴：3年（おおよそ5, 6年で外資系ばかりを3社、過去に経験。4社目）**

**主な業務：購買副部長業務と原料調達チームのマネジメント**

性格や印象：転職活動は多いが、あらゆる原材料に精通しており、クールな知識主義、冷静沈着。

部下に求めるのもプロセス・頑張りでなく結果。

理論や効率などで動く事が多い仕事ができるタイプだが、感情で動くタイプからは『何考えてるかわからない』

**Eさん 年齢35才**

**役職：購買システム導入プロジェクトマネージャー**

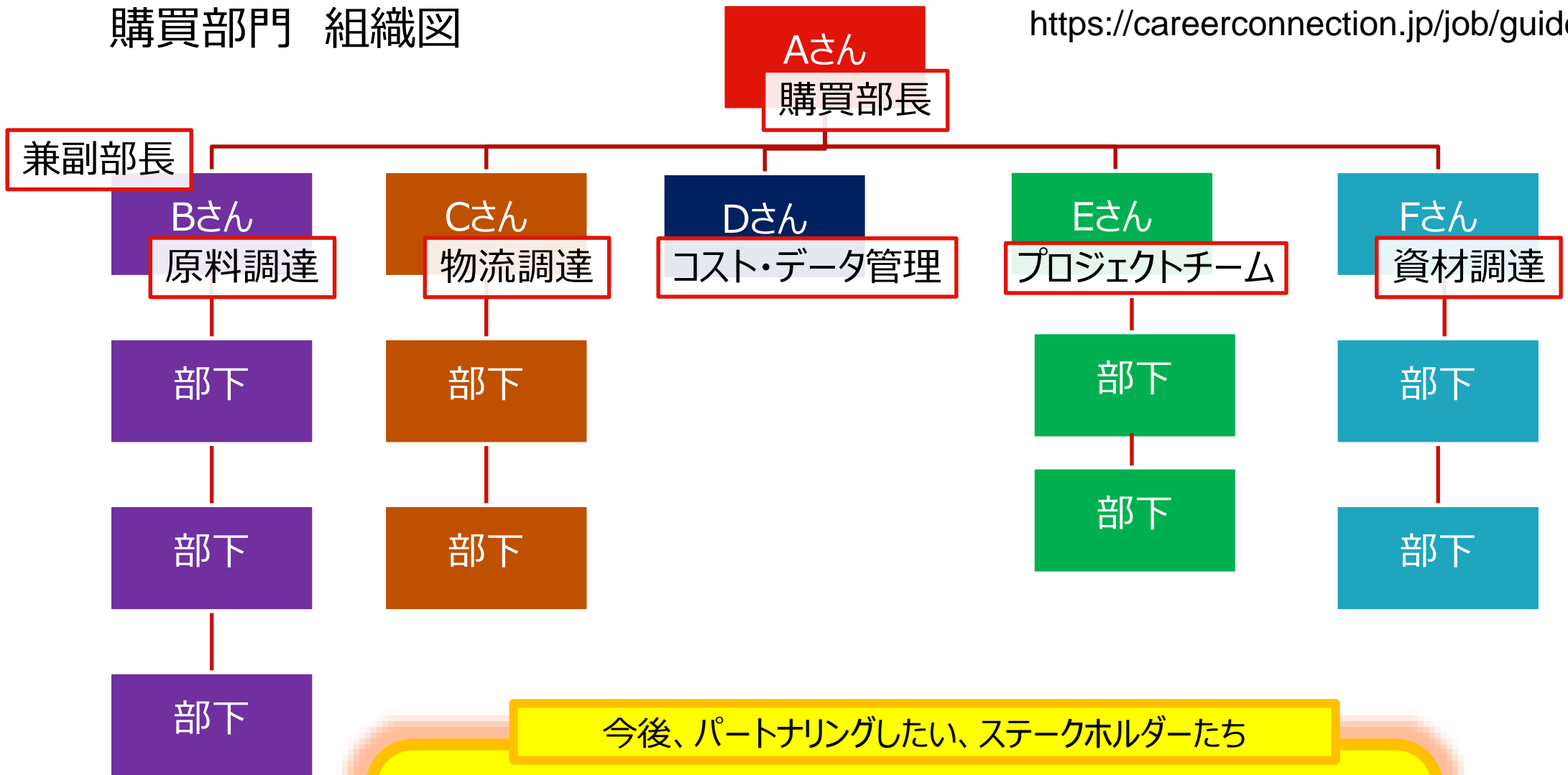
**購買歴：1年（以前はコンサルタント業務）**

**社歴：1年**

**主な業務と状況：購買システムの来年度の導入に向けたプロジェクトマネジメント。購買の業務・プロセス・ルールの理解をはじめ、システムの要件定義などを実施し、今はシステム構築・テスト・旧システム移行などに追われている。**

性格や印象：コンサルタントでの経験が長いため、冷静で論理的。ただし、若干プロジェクトメンバー各自の仕事やその進め方など、細かいことにまで口を出してくる細かさがあり、自分の思い通りにならないと気が済まないタイプ

# 購買部門 組織図



# Situation/Back Ground

日本最大手のペットフード会社

サプライヤーが製品開発部に直接コンタクトし、打合せした結果の見積書をもとに開発部から購買に発注依頼がきたり、物流コスト削減のために開拓したQCDに優れた新規サプライヤーを紹介したものの、物流部門の強い反対により、購買部員は新規サプライヤーの導入を断念

購買部員の会社への貢献が見えないとトップからの指摘があった。

同様規模の競合他社などと比較してもコスト削減率や、イノベティブなアイデアをサプライヤから得る、サプライヤや顧客満足度も低いということが問題視されている。

バイヤーが他社と比べて、Professional としての教育が十分でないと考えられ、このような状況を改善するための育成プランの制定がAとBに指示された。

**(A)HRチームは、あらゆる研修機関にヒアリングを行い、最も良い研修・プログラムを見つけた**

**(B)購買チームは、チーム力を高め、他のバイヤーがどういった活動をしているのか、相互ラーニングを促す仕組みの導入をしている**

**HRは、「Procurementの案をするためにそもそも、バイヤーが共有して価値のある能力をもっているのか？知恵のないところでチーム制にしても意味がない」という完全な対立が起きている。**

**購買は「HRの案はコストがかかるし、研修の間、Buyerが不在となり、フランクホルダーやサプライヤマネジメント、ソーシングがで**

**Aさん 年齢 50才半後半**

**役職：購買部長**

**購買歴：30年（20代のころは営業だった）**

**社歴：40年近く（新卒から同社）**

**主な業務：50歳から約10年近く、ずっと購買部長**

- 長年ワンマン社に勤めており、発言力がある
- 声の大きい体育会系で、相手の話に被せて自分の言いたいことを最後まで話しきる
- 勢いで物事を解決しようとする
- バブル期からの成功体験や経験にとらわれすぎて、新しい概念、変革への対応が難しいタイプ
- 副部長のBは、経営陣と人事が勝手に決めたので、正直納得いかないし、鼻につく。

### 貴方にやってほしい振る舞い

- 腕を組んで、足も組んで、ふんぞり返るような座り方
- 人の話を最後まで聞かないで話し出す
- かなり強引で、高圧的な態度をとることもある
- 声大きい・話が長い
- 俺が若いころは・・・とか、昭和な根性話が多い
- 「ステークホルダーマネジメント、なんて、英語でカッコイイ言ってるだけだろ、仕組っていうか、飲みに行ったら仲良くなればいいんだよ！！！」

**Bさん 年齢 40才前半**

**役職：購買副部長・シニアマネージャー**

**購買歴：20年（ずっと購買）**

**社歴：3年（おおよそ5, 6年で外資系ばかりを3社、過去に経験。4社目）**

**主な業務：購買副部長 原料調達チームのマネジメント**

■**転職活動は多いが、あらゆる原材料に精通しており、クールな知識主義。冷静沈着。**

■**部下に求めるのもプロセス・頑張りでなく結果。**

■**理論や効率などで動く事が多い仕事ができるタイプだが、感情で動くタイプからは『何考えてるかわからない』**

■**ステークホルダーマネジメントは過去の会社で、体系だてられた仕組みで実施していたことがある**

■**購買副部長として、購買部門の地位やバイヤーの個人能力が、他社より低い現在の部門では、ステークホルダーマネジメントよりもバイヤーの教育が必要だとおもっている**

### 貴方にやってほしい振る舞い

■**笑わない・腕を組んで偉そう**

■**発言は、常に自信をもって実施する**

■**「そもそも、もっとバイヤーが個々の力・スキルを向上しないとステークホルダーマネジメントを導入しても意味がない」**

■**「自分は製品開発の部長とは、定期的な情報交換もしているし、それをチーム内にもフィードバックしている。その情報を生かし主体的に動かない部下に問題があるのではないか？」**

■**「部長のやり方や考え方は古いんですよ」**

**Cさん 年齢40才後半**

**役職：マネージャー兼バイヤー**

**購買歴：10年(以前はサプライチェーン部10年)**

**社歴：20年**

**主な業務：物流調達におけるソーシングと、チームマネジメントもしているプレイングマネージャー**

- **優しく、温かな人柄で部下をととても大事に育てたいという思いはある。**
- **部下からもお父さん、と呼ばれて慕われている**
- **仕事の面においては、指示があいまいで、自分で判断することを避けたり、思いついたことを次々と口に出したり、あいまいなまま指示を出すタイプ**
- **自分としては、購買の上層部の我々だけでなく、各メンバーにも意見を聞きながら仕組みをつくったりしたほうがいいとも思っている**
- **部長は、多少強引・うるさいが尊敬はしているが、副部長については、自分より若いのに出世していて悔しい気持ちはある**

### **貴方にやってほしい振る舞い**

- **上司に逆らえない、おとなしく、温和人**
- **人の話はうなずきながら、ニコニコ聞いている**
- **意見をいいたいが、聞かれるまでは話さない**
- **「サプライチェーンにいた時に、ステークホルダーの立場から購買部を見て「どんな活動をしているのか、どんなことをしてくれるのか？」は全く分からなかったし・・・」と的な体験談**
- **「購買プロセスとかルールとかもわかりにくいんじゃないかなー？」というあいまいな、語尾が不明確な話し方**



**Dさん 年齢30才前半**

**役職：コスト・データ管理：マネージャー**

**購買歴：1年(最近経理部から異動になった)**

**社歴：8年**

主な業務：今まで、整備されていなかった購買部門のプロセスや、コスト集計やデータ管理を強化するために経理部から異動させられ、日々データ分析や、削減コスト算出、関連レポート作成、をしている

- チームワークというより個人仕事のスタイルを好む
- 積極性が低く、従順でまじめなタイプ
- コミュニケーションはメールでのやり取りがメインで、対人折衝は苦手
- 正直、コスト・データ管理なので、バイヤーのようなステークホルダーマネジメントは自分には関係ない、と思っている
- 自分は経理部にいた経験から、経理部との自分の業務連携はできているので、この会議・活動に自分がいいる意味がわからない

### 貴方にやってほしい振る舞い

- 発言は自分からはしない（質問されて初めて話す）
- 会議中もPCや資料を読んでも（自分の仕事をしている）
- あまり参加者の顔をみない
- 「ステークホルダーマネジメントって何ですか？」
- 「ステークホルダーマネジメントの取組を始めると、残業が増えたり、余計な仕事が増えるだけではないでしょうか？」
- 「ステークホルダーマネジメントは、バイヤーチームだけで取り組んでもらうほうが、効率もいいのではないのでしょうか？」

**Eさん 年齢35才**

**役職：購買システム導入プロジェクトマネージャー**

**購買歴：1年（以前はコンサルタント業務）**

**社歴：1年**

主な業務と状況：購買システムの来年度の導入に向けたプロジェクトマネジメント。購買の業務・プロセス・ルールの理解をはじめ、システムの要件定義などを実施し、今はシステム構築・テスト・旧システム移行などに追われている。

- コンサルタントでの経験が長いため、冷静で論理的
- プロジェクトメンバー各自の仕事やその進め方など、細かいことまで口を出してくる細かさがあり、自分の思い通りにならないと気が済まないタイプ
- 今回のステークホルダーマネジメント、はコンサル・ITの時にプロジェクトマネジメント手法として、基礎知識や、導入事例の経験はあるが、来期はいよいよシステム導入のため、手を貸したり、積極的に参画はしたくない。また部下もさせたくない
- ただしいい加減に、レベルの低い仕組みの導入になりそうになったら思い切り口を出す予定

### 貴方にやってほしい振る舞い

- 肘をついて、顎を置く。（若干偉そう）
- 他人ごとのように、ファシリをのっとり、相槌を入れる（偉そうなコンサル系）
- 「いい考えですね。しかし、もっと現実的に細かなプランをたてるべきではないでしょうか？」
- 「ステークホルダーマネジメントの取組は、欧米ではプロジェクトの基本事項の一つです、何がそんなに難しいのでしょうか？」