経営システム構築

Development of Management System

担当教員	清水弘（専任）	**単位数**	2単位
開講学期	夏学期	**開講曜日・時限**	土曜日 3・4時限目
位置づけ	MOTの概念的理解 中小企業経営 応用段階		
区分	中小企業経営コース コース基本科目		

科目紹介	
科目の重要性・必要性	春学期の科目では技術経営を価値創出と組織経営の面から学んだ。本科目ではそれらの理解をふまえ、企業・組織の中で変革を実践するアプローチを学ぶ。経営理論としては、経営の中核的な理論となりつつある「両利きの経営」、欧米企業が日本的経営を取り入れるベースとなった「学習する組織」、複雑な問題の意思決定のための「インテグレーティブ・シンキング」の３つと関連付ける。特に、組織経営のPDS（PlanDoSee）を廻し、新たな価値創出を実践するために経営をシステムとして考えることを重視する。これらの理論に裏付けられた視点は、技術経営を体系的に理解し実践する事や、中小企業の制約を活かすべき強みで打破する面からも大切である。
科目の目的	本科目で取り上げる３つの経営理論は変革を実践する上で重要な役割を果たす。両利きの経営は組織経営と価値創出のバランス、学習する組織は個人と組織の関係の再構築、インテグレーティブ・シンキングは変革の軋轢を超える意思決定の在り方、などに役立てることができる。加えて、組織的な実践においては、経営全体の視点で、企業・組織の計画・評価、人事・会計の仕組みや、技術・営業・生産といった機能業務の状況の理解も必要となる。これらの全体理解の上で、安定的な組織経営を行いつつ新たな価値創出へチャレンジすることが重要である。本科目では変革を実践する上で、経営者担当者を問わずに必要となる経営全体をシステムとして理解することを目的とする。
到達目標	自組織の安定的な組織経営のために何を変えるべきか、どのような方向で新たな価値創出を行うべきか、個人が組織を動かすために何が必要か、これを意思決定するためにいかに問題課題を構造化し提案するか。これらについて理解し自組織への適用のイメージを持つことを目指す。

受講してもらいたい院生	自組織の組織経営と価値創出について、経営全体を理解しながら推進また貢献することを目指す受講生。

授業計画		
第1回	**予習・復習時間**	4時間
	予習・復習内容	予習：事例企業のHPの事前閲覧。 復習：皆さんにとって自組織の両利き経営（探索と深化）、学習する組織（個人とチーム組織活用）、経営レベルの複雑な問題とはどのようなものかをまとめる。
	授業内容	＜春学期科目の振り返りと本科目の3つの理論＞ ・春学期の科目の振り返り。 ・本科目で活用する３つの理論（両利きの経営、学習する組織、インテグレーティブ・シンキング（複雑な問題の解決））と経営思想家50の紹介。 ・中小企業での実践の留意点。
第2回	**予習・復習時間**	4時間
	予習・復習内容	連続授業であり前回と同じ。
	授業内容	＜ゲストスピーカーの事例紹介＞ ・修了生ゲストスピーカーによる事例紹介。身近な問題意識から中長期的な経営問題解決につなげていった事例とディスカッション。 ・中小企業への意味あい。次回に向けてのガイド。

第3回	**予習・復習時間**	4時間
	予習・復習内容	予習：自組織の計画・評価の在り方や、人事制度、会計制度はどのようなものか。ケーススタディの準備。 復習：自組織の全社・事業戦略や計画/評価・人事・会計制度の見直し方向性について。何に注意するべきか。
	授業内容	＜価値創出と組織経営による両利き経営１＞ ・両利き経営の探索・深化と価値創出・組織経営の関連について。 ・自組織の全社・事業戦略（次の成長の探索と既存の深化）、営業・技術・生産の機能戦略の重要性、組織経営の基本としてPDSの廻る仕組み（中期計画・単年度計画と人事・会計の基本制度）についての説明。 ・関連して自社の問題課題についてのディスカッション ・中小企業への意味あい。次回に向けてのガイド。
第4回	**予習・復習時間**	4時間
	予習・復習内容	連続授業であり前回と同じ。
	授業内容	連続授業であり前回と同じ。
第5回	**予習・復習時間**	4時間
	予習・復習内容	予習：ケーススタディの準備。 復習：技術・営業・生産機能の見直しの方向性。自組織はどのような改革を行うことが考えられるか。中間課題１の検討。
	授業内容	＜ケーススタディ「経営改革か業績改善か」＞ ・経営改革か業績改善かの判断を迫られた経営者についてのケーススタディを通じ、変革の方向性をいかに選択するかについて理解を深める。 ＜チームディスカッション＞ ・自社の問題課題について（これまでの授業を通じて理解した自社の問題課題についてディスカッション） ・中小企業への意味あい。次回に向けてのガイド。
	授業課題	有
	課題フィードバック方法	個別フィードバック

第6回	**予習・復習時間**	4時間
	予習・復習内容	連続授業であり前回と同じ。
	授業内容	連続授業であり前回と同じ。
第7回	**予習・復習時間**	4時間
	予習・復習内容	予習：自組織について学習する組織の5つの原則を当てはめて見る。 復習：自組織について学習する組織の５つ原則を当てはめ、どのような活動が相当するのかを考えて見る（特にシステム的な思考）。 自組織の問題課題のリスト化。中間課題２提出。
	授業内容	＜個人と組織の関り　学習する組織＞ ・学習する組織の5つの原則の説明。それと関連して組織心理学の進展の紹介。 ・クラスディスカッション：自組織に５つの原則を当てはめる。 ・中小企業への意味あい。次回に向けてのガイド。
第8回	**予習・復習時間**	4時間
	予習・復習内容	連続授業であり前回と同じ。
	授業内容	連続授業であり前回と同じ。
	授業課題	有
	課題フィードバック方法	個別フィードバック
第9回	**予習・復習時間**	4時間
	予習・復習内容	予習：事業企業のHPを閲覧する。 復習：事例企業の両利き経営と学習する組織の在り方を自分なりに整理する。
	授業内容	＜ゲストスピーカーの事例紹介＞ ・修了生ゲストスピーカーによる事例紹介。修了後10年間での変革の歴史。事例に基づくディスカッション。 ・事例企業の両利き経営、学習する組織としての解釈。補足説明。 ・中小企業への意味あい。次回に向けてのガイド。

第10回	**予習・復習時間**	4時間
	予習・復習内容	連続授業であり前回と同じ。
	授業内容	連続授業であり前回と同じ。
第11回	**予習・復習時間**	4時間
	予習・復習内容	予習：春学期：中小企業技術経営概論の期末課題から問題課題リスト作成。 復習：問題解決のための課題構造化。
	授業内容	＜問題解決のための課題構造化 インテグレーティブシンキング１＞ ・インテグレーティングシンキングの説明。因果分析とイシュー分析の違いの紹介。イシュー分析の検討ステップの説明。 ・春学期：中小企業技術経営概論の期末課題からの問題課題リストに、中間課題の内容を追加し問題課題リスト作成。 （未受講の受講生は別途ガイドします） ・イシュー分析のグループディスカッション。トップイシューは何か。 ・中小企業への意味あい。まとめ。次回に向けてのガイド。
第12回	**予習・復習時間**	4時間
	予習・復習内容	連続授業であり前回と同じ。
	授業内容	連続授業であり前回と同じ。
第13回	**予習・復習時間**	4時間
	予習・復習内容	予習：イシュー分析の作成。 復習：イシュー分析の完成。
	授業内容	＜問題解決のための課題構造化　インテグレーティブシンキング2＞ ・イシュー分析のグループディスカッション。イシューツリーとしての問題課題の構造化。 ・途中経過　発表とディスカッション。 ・中小企業への意味あい。まとめ。次回に向けてのガイド。

第14回	**予習・復習時間**	4時間
	予習・復習内容	連続授業であり前回と同じ。
	授業内容	連続授業であり前回と同じ。
第15回	**予習・復習時間**	4時間
	予習・復習内容	予習：全体を振り返り分からなかったことなどを整理する。 復習：最終課題の検討と提出。
	授業内容	＜全体まとめ＞ ・春学期、夏学期を通じての関連科目の学修のまとめ。 ・価値創造と組織経営。両利き経営、個人と組織の関り（学習する組織）、問題解決のための課題構造化（インテグレーティブシンキング）の再確認。 ・組織経営のPDS（PlanDoSee）と新たな価値創出実践のため経営をシステムとして考える視点の整理。 ・中小企業にとっての意味合い。全体まとめ。
	授業課題	有
	課題フィードバック方法	個別フィードバック

授業情報	
授業方法	教員による理論・手法の説明と、ゲスト講演やケーススタディでのディスカッションで理解を深める。課題の検討でそれらの理解を自社に適用して考えてみる。
テキスト	各回ごとにパワーポイント形式のテキストを配布。 （この授業では、ゲストスピーカーやケーススタディ資料を除き、テキストは電子ファイルで事前に提供。紙のテキストが必要な場合は各自プリントのこと）
参考図書	適宜紹介する。

評価方法		
評価の視点	**評価 ウェイト**	**備考**
課題を通じた理解と自社への適用の確認	60％	課題レポートの内容
授業への参画姿勢。	40％	課題レポート検討の努力、ディスカッションへの参画、その他貢献。特に組織の中で問題解決を行うにはチーム・組織への働きかけが不可欠。それをグループワークの中で実践することを評価。
合計	100％	

受講生へ （授業科目のアピールポイント、必要な基礎となる科目の履修や知識・スキル）
春学期で「中小企業技術経営概論」と「価値創出とイノベーション」を履修していることが望ましい。履修なくとも受講は可能だが中小企業技術経営概論の期末課題相当の成果物が作成出来ることが条件。（未履修の受講生にはガイドします）

その他
用語：両利きの経営：企業・組織は変革のために探索と深化の両面を行うべきという理論。これに基づき組織経営＝深化と、価値創出＝探索との関連付けて授業を進める。 SPRO：Strategy,Process,Resource,Organization