

プロセスマネジメント③  
ビジネスパートナーとの  
協力関係

どの仕事を自社で行い、どの仕事を外部の企業で行うのかを決めることは、経営上重要な意味をもっています。誰を顧客と考え、その顧客にどういった価値を提供するのかを考えることは経営にとって非常に重要なことである、との連載で何度も申し上げてきました。

この価値を実現するために不可欠なことは、その価値を「どのように」ということを考えなくてはなりません。この「どのように」を考える上で重要なことは、どの仕事を自分で行い、どの仕事を外部で行うのかということです。マーケティングと企画に集中し、生産を外部に委託する企業もありますし、原材料だけを外部の企業に委託し、それ以外を自社で行うといった企業もあります。自社の仕事と外部に委託する仕事の範囲の決めかたは、顧客価値創造の成果を左右する重要な問題になります。同じ業種・業態の会社であっても、内部の仕事と外部に委

相互の専門性を生かす良好な関係の構築を

と呼ばれるものです。経営資源は企業によってまったく異なるので、他社がうまくいった「ビジネスモデル」をそのまま真似ても成功することはないので。

さて、「ビジネスモデル」を考えるだけでは価値を生み出すことはできません。そこで重要になるのが、外部の会社とともに意図した価値を実現するための活動です。

「誰にどのような価値を、どのように」というビジネスのあり方は、社員ばかりでなく仕事の一部を委託している外部の会社にもよく理解してもらい、一体となった行動をしてみらわなくてはなりません。経営品質向上プログラムでは、外部の協力者との関係強化のマネジメントを「ビ

ネスパートナーとの協力関係」として、重要なマネジメント項目に位置づけています。原材料や部品・半製品・製品の

調達先、製品生産の仕事の委託先、設計業務など様々な業務の委託先を「ビジネスパートナー」と呼んでいます。サプライヤー、外注先、下請け業者と呼んでいる場合が多いのですが、経営品質の考えでは価値創造の理解と協力関係を高める目的から、価値追求のパートナーと位置づけ「ビジネスパートナー」と呼んでいます。

どのような呼び方をしてもいいのですが、お互いを上下の関係とするのではなく、目的を共有しそれを実現する対等な仲間と位置づけています。こうすることによってより自立的で責任ある行動が生み出せると考えています。

そのためには、日々のマネジメントが重要になります。まずは、目的実現のためにふさわしい相手かどうか見極めることから始めます。価値観を共有できるか、目的実現のためのノウハウや能力を持っているかどうかは相手の見極めに不可欠の要素です。

次に、目的と役割をお互いに確認します。そしてその目的に向けての日々の活動を進める上で、お互いの要望や思いを伝えながら協力関係を高める良好な日々のコミュニケーションが求められます。相手を下の存在に位置づけたり、逆に依存したりしては、よい関係を作り上げることはできません。

自立した存在で、お互いの専門性を生かしていける良好な関係を構築し、維持できるような仕事の進め方が求められているのです。