

# 調達購買における 社内ステークホルダーマネジメント

## 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

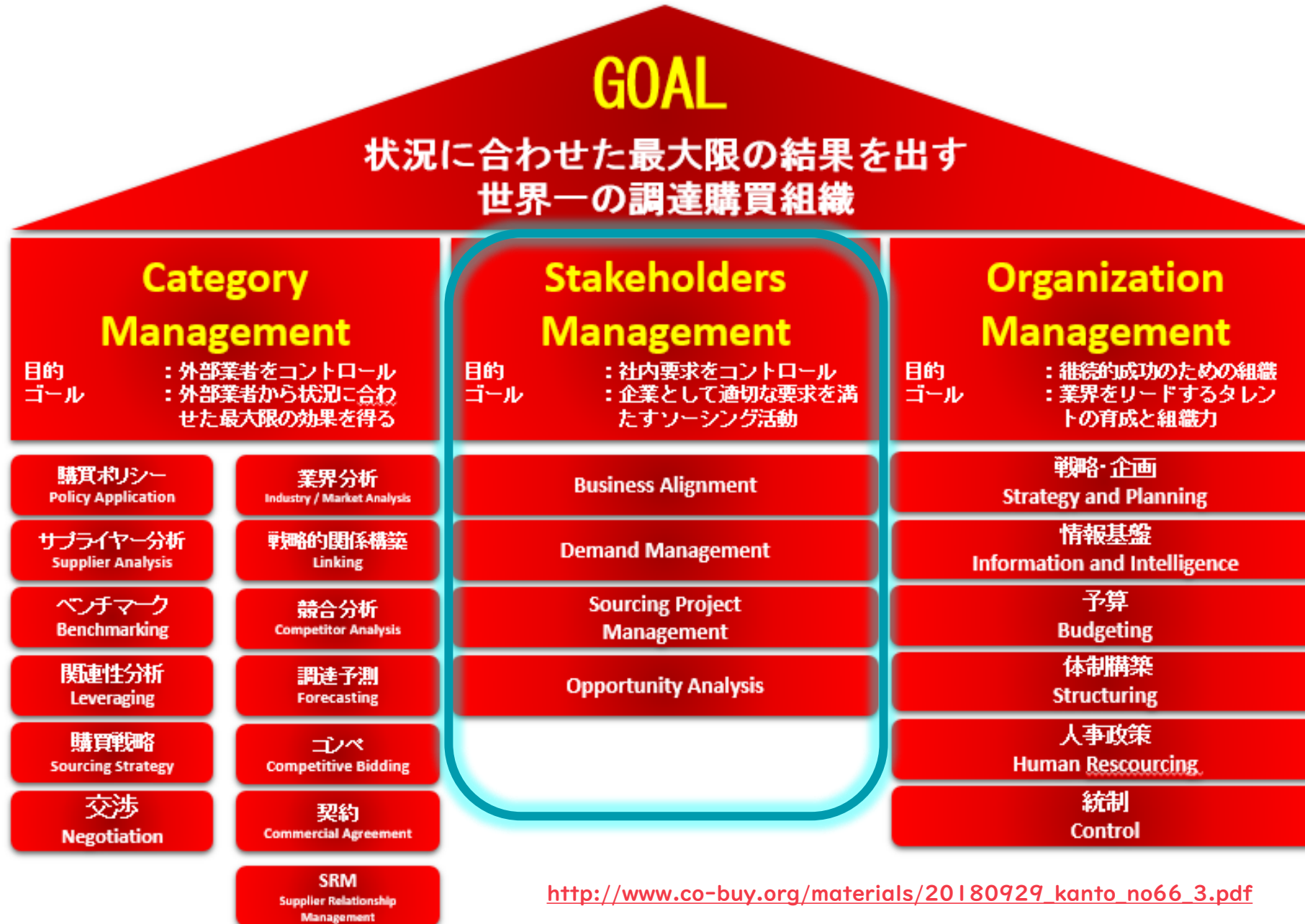
キャリア: 役員秘書/コンサル/製薬会社/外資IT系(イマコ)

- 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

# 調達部門のバリューフレームワーク(赤い家)



# ステークホルダーマネジメントの目的・意義

■ ステークホルダー定義: **ビジネス遂行に関連するあらゆる社内関係者**

■ ステークホルダーマネジメントにより達成・得られる効果とは？

**1.関係者の期待の理解:** プロジェクトや業務に関わる人々が何を望んでいるかを理解し、期待に応える

**2.コミュニケーションの円滑化:** 適切な情報共有、関係者との円滑な対話を促進しスムーズな業務進行を実現

**3.問題解決とリスク回避:** 潜在的な問題やリスクを見つけ、解決策を導入して、スムーズな進捗を確保

**4.資源の最適な活用:** 関係者のニーズを理解して、資源を最適に使って業務やプロジェクトを進める

**5.利害調整:** 異なる関係者の利害を調整して、全体の目標に向けて協力を促進

**6.品質向上:** 関係者との連携により、成果やサービスの品質向上を図り、顧客満足度を高める。

# How to ステークホルダーマネジメントの取り組み方 by Chat GPT

## 1 ステークホルダーの理解と分類

- 内外のステークホルダーの特定と分類:
  - 社内外関係者を明確に区別
- 利害関係者の期待と要件の明確化:
  - 各ステークホルダーの期待と要件を整理し、理解を深める。

## 2 ステークホルダーのマッピングと関与度の評価

- ステークホルダー分析手法の紹介:
  - Power-Interest GridやSalience Modelなどの分析手法を使ってステークホルダーをマッピング
- 関与度と影響度の評価:
  - ステークホルダーの関与度(関心の度合い)と影響度(影響の大きさ)を評価し、重要度を明確化

## 3 マネジメント戦略の構築

- コミュニケーション戦略:
  - 各ステークホルダーに合わせた適切なコミュニケーション戦略を構築
  - 例:報告書、ミーティング、ダッシュボードなど
- 利害関係者の期待に応じたアクションプラン:
  - 各ステークホルダーの期待に対応するための具体的なアクションプランを提示
  - 例:サプライチェーンの透明性向上、環境貢献への取り組みなど

## 4 問題解決と関係改善

- 問題の予防と解決策:
  - 問題発生前の予防策と、発生時の迅速な解決策の具体例を示す
- フィードバックと改善サイクル:
  - ステークホルダーからのフィードバックを取り入れ、改善サイクルを実施するプロセスの紹介

## 5 持続可能なステークホルダー関係の構築

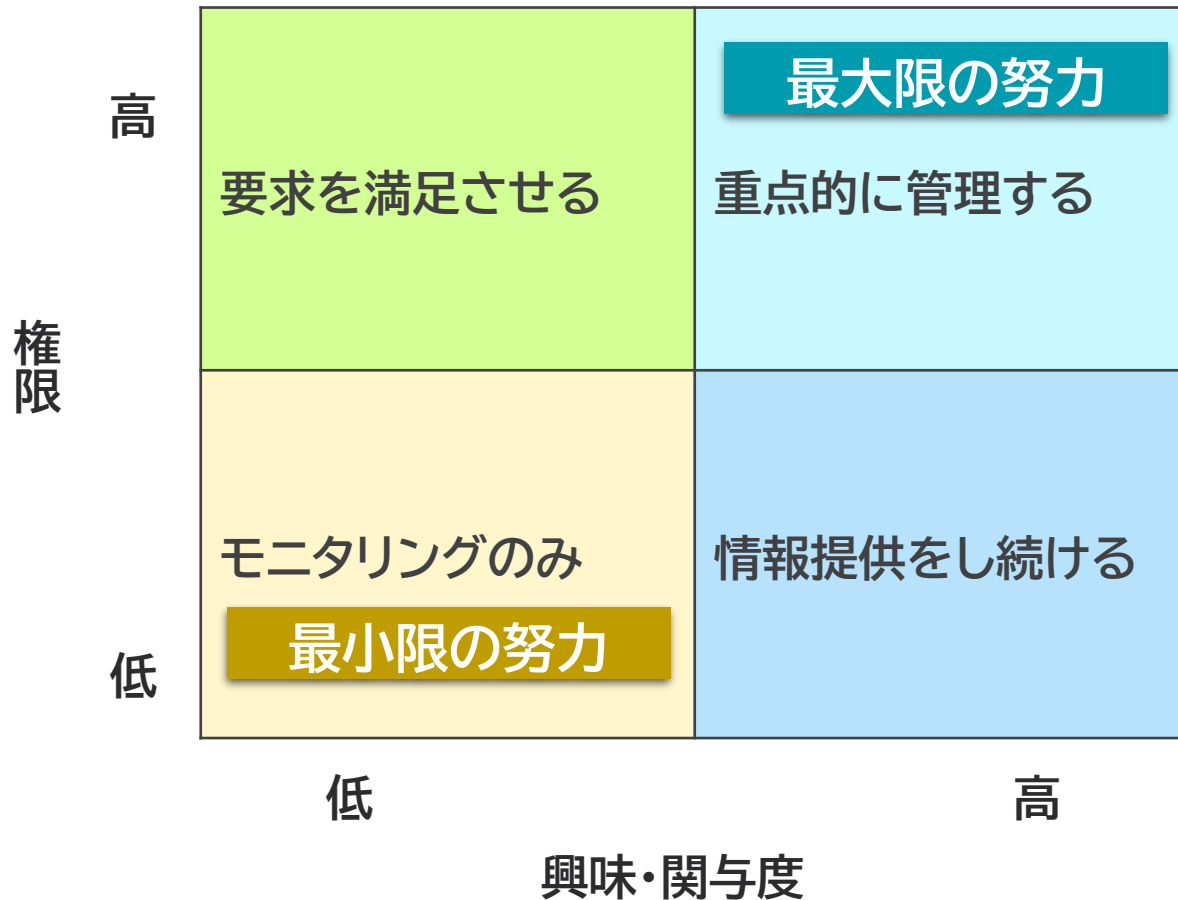
- 長期的なパートナーシップの構築:
  - ステークホルダーとの信頼を築き、長期的なパートナーシップの構築に向けた戦略の提示
- 変化に適応するステークホルダー関係:
  - 外部環境の変化に柔軟に対応するための取り組みやベストプラクティスの共有。

# 1. ステークホルダーの理解と分類・マッピングと関与度評価



# ステークホルダー分析手法の紹介 ～ Power-Interest Grid ～

- ✓ 利害関係者の力(影響力)と興味(関与度)を分析する行列
- ✓ 各ステークホルダーを適切なセルに配置し、優先順位を付ける
- ✓ 各関係者のプロジェクトへの影響度や関心度は異なる。
- ✓ どのようにアプローチし要求事項を満たすのかを考え、事前に戦略・対策を練る。
- ✓ 利害関係者のマネジメント精度を高める



## ● 重点的に管理する: 「Manage Closely」

権限・関心共に高く、密に対応していく

## ● 要求を満足させる: 「Keep Satisfied」

権限は高いが、関心が低く、常に満足させる必要があるが、情報を与えすぎるとうんざりするので気を付ける

## ● 情報を提供しつづける: 「Keep Informed」

権限は低いに関心が高く密に情報共有してサポートしてもらう

## ● モニタリングのみ: 「Monitor」

権限・関心共に低く、必要な情報は与え、モニターしていく

# ステークホルダー分析手法の紹介 ～ Salience Model～

- ✓ ステークホルダーの分類を権力(決定力・影響力)、緊急性(プロジェクトへの関心や緊急要件を求める人)、正当性(正当な要求や参加の権限・妥当性があるかどうか)に基づいて、ステークホルダーを分類するモデル
- ✓ 利害関係者の関心、権力、独立性の観点から分析し 高い関心度、権力、独立性を持つステークホルダーを特定

## ■ Definitive(決定的)

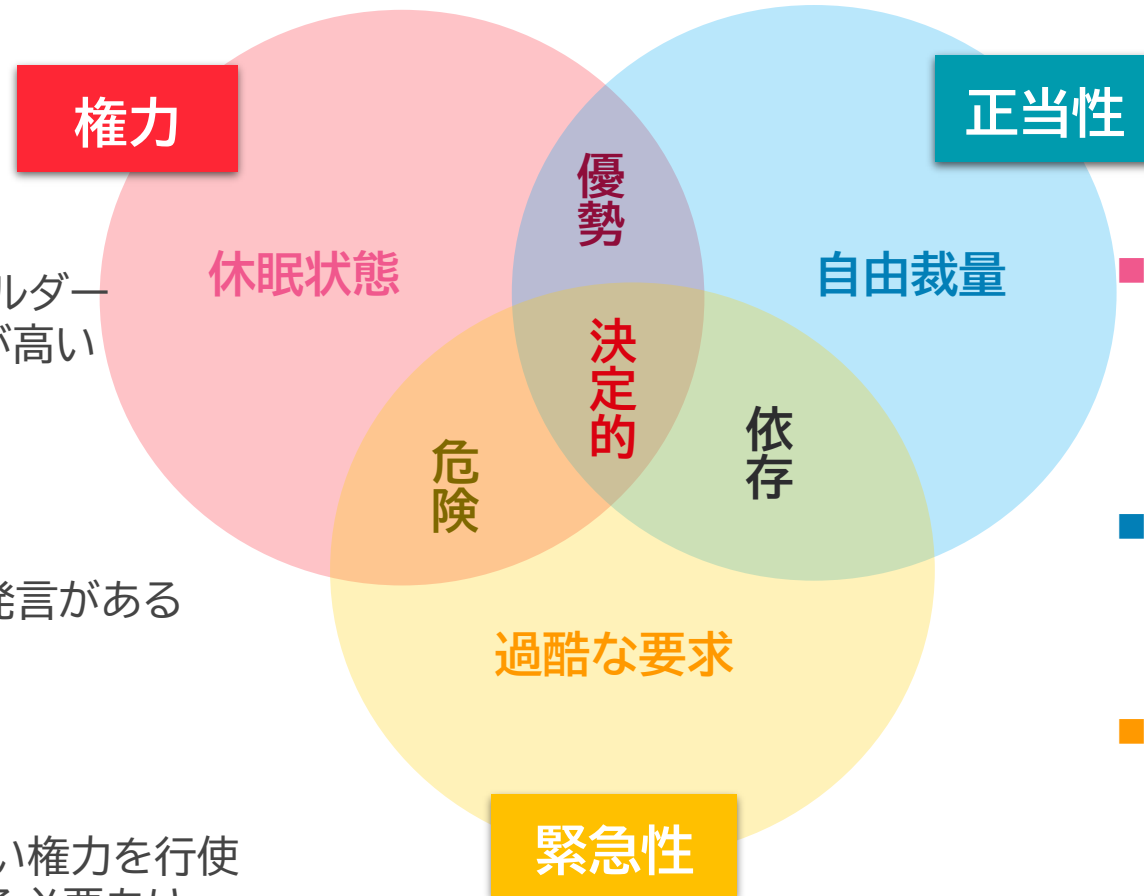
- ✓ 通称: 絶対なる王
- ✓ 最も重要なステークホルダー
- ✓ 権力、正当性、緊急性が高い
- ✓ 必ず特定し、配慮する

## ■ Dominant(優勢)

- ✓ 通称: 優位なる者
- ✓ 権力と正当性を持つ
- ✓ 主張が正しく、的確な発言がある
- ✓ 聞き、適宜相談する

## ■ Dangerous(危険)

- ✓ 通称: 革命を起こす者
- ✓ 危険な存在
- ✓ 暴力的で、正当性がない権力を行使
- ✓ 遠ざけるか、封じ込める必要あり



## ■ Dependent(依存)

- ✓ 通称: 庇護を受ける者
- ✓ 正当性と関心はあるが権力がない
- ✓ 団結し、他のステークホルダーに頼ることがある
- ✓ 注意して観察が必要

## ■ Dormant(休眠状態)

- ✓ 通称: 眠れる獅子
- ✓ 意識がなく休眠している
- ✓ 力はあるが正当性も関心もない
- ✓ 認識しておくが、眠ったままで良い

## ■ Discretionary(自由裁量)

- ✓ 通称: 公正な市民
- ✓ 正当性はあるが権力と関心は薄い
- ✓ 定期的なコミュニケーションが必要

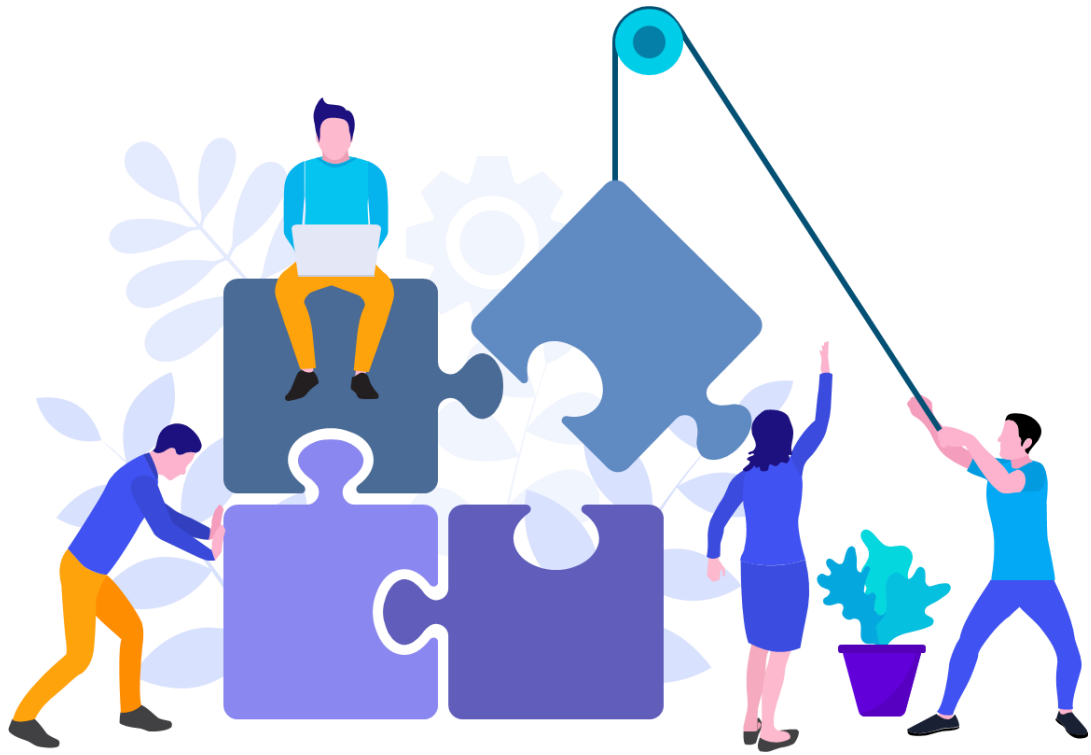
## ■ Demanding(過酷な要求)

- ✓ 通称: 妨害する者
- ✓ 過酷な要求をしてくるがプロジェクトにベネフィットは少ない
- ✓ 時間と労力をかけない方が良い





## 2. コミュニケーションマネジメント



1. コミュニケーションの心構え 主体性
2. ターゲットコミュニケーションの重要性
3. コミュニケーションの効率化・コツ

# 1. コミュニケーションの心構え： 主体性

自身を中点におき、主体的に多方面に適切なコミュニケーションをとることは、個人や組織が異なるステークホルダーと効果的に連携し、関係を築く上で非常に重要です！

## 1. 情報共有と透明性の向上:

- 自分が情報の中心となり、コミュニケーション促進で透明性を高める
- プロジェクト理解が深まり、信頼関係の向上

## 2. 問題解決と課題の早期発見:

- ステークホルダーと密接な関係を築くことで、問題・課題の早期発見
- 速やかなコミュニケーションによって、小さな問題を事前に対処

## 3. 期待値の理解と適切な対応:

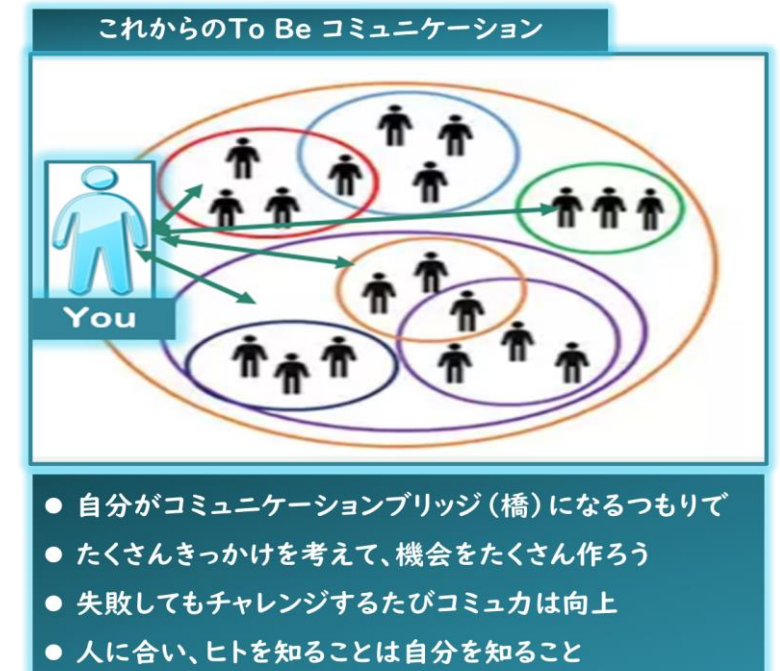
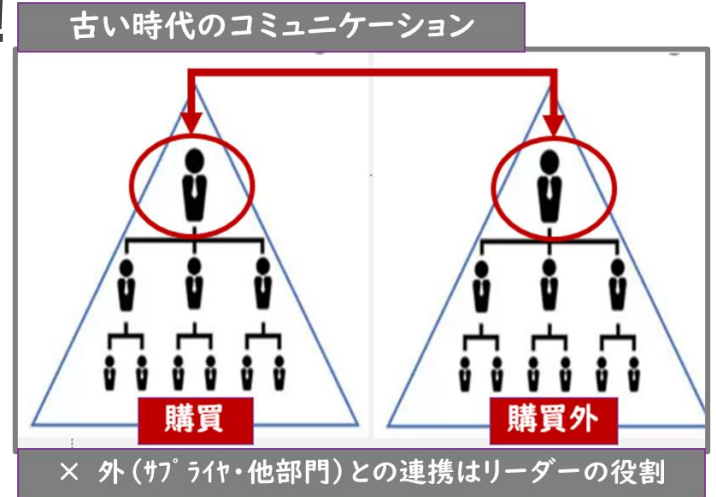
- 異なるステークホルダーとの対話から各期待値を理解し、適切な対応が可能

## 4. チーム協力と協働の促進:

- 多様なステークホルダーとのコミュニケーションにより協力と協働を促進

## 5. 柔軟性と変化への適応力:

- コミュニケーションを自ら担うことは柔軟性や変化対応力のスキルを高める



## 2. ターゲットコミュニケーションの重要性

各ステークホルダーに合わせた的確なコミュニケーション・関係性を構築しましょう

### 1: 理解と洞察の確立:

- 各ステークホルダーのニーズの理解
- 各人の立場や関心をリサーチと対話

### 2: メッセージの焦点化:

- 各人の重要なポイントに焦点を当てる
- ビジョンや課題、成果などに重点を置く

### 3: 言葉の選定:

- 適切な言葉の使い分け
- 技術的な用語と一般的な表現の使い分け

### 4: カスタマイズされたコミュニケーション手法:

- ステークホルダーに合わせたコミュニケーション手法の採用
- メール、ミーティング、レポートなどの効果的な利用

### 5: フィードバックの受容:

- ステークホルダーのフィードバック歓迎の姿勢
- フィードバックを取り入れ、改善に反映

### 6: 透明性の確保:

- 透明性を保ち、誠実な対応
- 良い情報だけでなく、懸念事項も正直に伝える

### 7: 継続的なモニタリングと調整:

- ステークホルダーの状況や関心を継続的に把握
- 必要に応じてメッセージ・コミュニケーションの調整



### 3. コミュニケーションの効率化・コツ ～資料・情報を備えておく～

情報、ツール、資料の事前の用意は、コミュニケーションの質を向上させ、効果的なビジネスコミュニケーションの実現に貢献する

- **透明性の向上:** 事前に情報や資料を整理し、共有することで、プロジェクトの進捗状況や重要なデータがステークホルダーに明確に伝わり、透明性・正確性が向上
- **的確な対話:** 用意された情報や資料は、コミュニケーションにおいて的確な対話を促進し、ステークホルダーの適切なデータに基づいた質問や意見共有を実現
- **時間の効率化:** 事前に用意された情報や資料は、ミーティングやプレゼンテーションでの時間を効果的な支援となる。冗長な説明を減らし、重要なポイントに焦点を当てることが可能
- **参加者の参加度向上:** 十分な情報が提供されると、参加者は議論や意見交換に積極的に参加しやすくなり、より効果的で建設的な対話が生まる
- **ステークホルダーの満足度向上:** 準備が整っているコミュニケーションは、ステークホルダーの期待に応え、信頼構築につながる

## <自分・購買部門用>

### <購買部門紹介>

- ✓ 組織概要・メンバー
- ✓ 責務・職務・範囲
- ✓ 何ができるの？
- ✓ どうやって？
- ✓ 社内版・社外版

### <ソーシングプロジェクトシート>

- ✓ 解決すべき課題
- ✓ ゴール
- ✓ 関係者へのメリット・リスク
- ✓ スケジュール
- ✓ 関係者
- ✓ 必要なアクション

### <経営陣向資料>

- ✓ 部門紹介
- ✓ 解決すべき課題
- ✓ ゴール
- ✓ 会社へのメリット・リスク
- ✓ スケジュール
- ✓ 関係者
- ✓ 得たいサポート

### <部内レポート>

- ✓ 部門方針・長期戦略
- ✓ 短期戦略・戦術
- ✓ コスト報告
- ✓ コンプライアンス
- ✓ RFI/RFQ/RFP/RFx
- ✓ ステークホルダーマップ
- ✓ サプライヤ向けレター各種

## <ステークホルダー・サプライヤ用>

### <サプライヤの紹介>

- ✓ 会社概要・体制
- ✓ 売上・当社向売上
- ✓ マーケット情報・展望
- ✓ 得意商材・サービス
- ✓ 当社への期待・提案
- ✓ 当社への改善依頼
- ✓ 短期・中長期プラン

### <各種テンプレ資料>

- ✓ SOW/要件定義書/仕様書
- ✓ レビュー会議資料
- ✓ 購買ハンドブック
- プロセス/ルール/判断表
- ✓ RFI・RFQ・RFP

### <サプライヤマネジメント情報>

- ✓ カテゴリー単位
- ✓ サプライヤ概要
- ✓ 依頼のタイミング/スケジュール
- ✓ 依頼のテンプレート
- ✓ 優位性・注意点・ポイント
- ✓ 担当バイヤー紹介



Online(Web会議など)も Onsite(対面)もコミュニケーションの1つの手段・手法であり、対極ではない。  
 どのような条件下でも『適切』『迅速』『主体的』『柔軟』な手法・方法論・対応の選択と自ら主導することが大切



- 課題討議
- 資料共有
- 議事録・記録

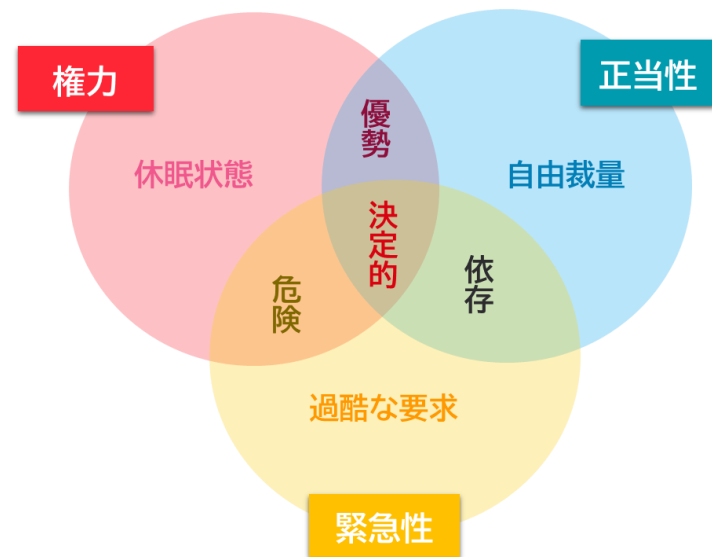


- 意思決定速度
- 効率化
- 会議室不要
- どこからでも参加可能
- コスト低
- どちらにも Pros Cons がある
- 思いつき
- 親密度
- 人肌
- 細かい表情・感情
- 良い想定外

Put yourself in someone's shoes : 人の数だけ、要求や背景、事情があること

Get everyone in same page: 共通認識、情報共有を忘れず、おいてけぼりをつくらないこと

どれだけ観察力・傾聴力・表現力・共感力・想像力・敬意をもって接することができるか？



権限	高	要求を満足させる	最大限の努力 重点的に管理する
	低	モニタリングのみ 最小限の努力	情報提供をし続ける
		低	高
		興味・関与度	