
資料

サプライチェーンの仕事 —— サプライチェーン・プロフェッショナル ——

中 野 幹 久
寒 川 忠 良

要 旨

本資料では、製造業において、サプライチェーンの仕事に専門的に携わるサプライチェーン・プロフェッショナルを対象として、1) 経営・事業活動を行う上での同職種の位置づけ、2) 典型的な仕事、3) 求められる能力について記述する。

1. はじめに

製造業におけるサプライチェーン・マネジメント（Supply Chain Management: SCM）を理解するための予備知識として、中野・サプライチェーンの仕事研究会（2022）では「営業」「生産管理」「物流管理」「調達」、石川・中野（2023, 2024）では食品メーカーの「商品開発」と「品質保証」の併せて6つの部門を取り上げて、事業活動を行う上での各部門の位置づけ、典型的な仕事、部門横断的な仕事でよく見られる（あるいは、そこでの望ましい）意識・行動について説明してきた。

第四弾となる本稿では、「サプライチェーン・プロフェッショナル」を取り上げる。第三弾までは、上記の各部門の仕事について説明してきたが、日本では社内に SCM 部門を設置していない企業が多い。野村総合研究所（2020）のアンケート調査によれば、大企業（N=170）の3割弱、中小企業（N=99）の5割強では同部門がない（あるいは、わからない）と回答している。また、一口に SCM 部門といってもさまざまなタイプがある。例えば、サプライチェーンにおける日常的なオペレーションのプロセスの一部についての権限・責任を有する場合は、企業の主要機能を担うライン部門と位置づけられる。一方、同プロセスに関する助言やサービスを提供したり、統制・管理に携わったり、SCM 改革を企画・推進する場合はスタッフ部門とみなされる。スタッフ部門の場合、機能部門に対する水平方向の役割と経営トップに対する垂直方向の役割があり、前者は専門スタッフ、後者は戦略スタッフとなる。組織構造上、こうしたスタッフがライン部門の中にいる場合はライン内スタッフ、本社部門（コーポレート部門）の中にいる場合は全社スタッフと呼ばれることもある。このように、SCM 部門を設置している企業もあれば、設置していない企業もあり、設置しているとしてもさまざまなタイプがあることから、同部門の仕事を一概に論じることはできない。

しかし、製造業において、部門・組織を横断するサプライチェーンの問題は複雑化してきており、企業規模や事業内容によらず、それを専門的に解決するプロフェッショナルの存在はなくてはなら

ない。社内に SCM 部門はなくても、サプライチェーンのプロは必要なのである。サプライチェーン人材の不足や育成の必要性 (Birou and Van Hoek, 2022; Cottrill, 2010; Ellinger and Ellinger, 2014) が指摘される中、どのようなプロが求められるのかについて、本稿では機能を横断するサプライチェーンにおける戦略的かつ統合的な活動に焦点を当てて、「サプライチェーン・プランナー (supply chain planner)」「サプライチェーン・イノベーション・スペシャリスト (supply chain innovation specialist)」「サプライチェーン・マネジャー (supply chain manager)」「サプライチェーン・オフィサー (supply chain officer)」の 4 つの職種を取り上げる¹⁾。これらの職種の仕事を理解することを通じて、SCM を機能横断的なオペレーションとしてだけでなく、事業や経営の視点で捉えることができると考えられる。また、仕事に携わる組織内個人にとっては、SCM の領域でどのようにキャリアを形成していけるのかという観点から見ることでもできるだろう。

以下では、サプライチェーン・プロフェッショナルの 4 つの職種について、経営・事業活動を行う上での位置づけと典型的な仕事を説明するとともに、求められる能力を提示する。

2. 経営・事業活動を行う上でのサプライチェーン・プロフェッショナルの位置づけ

本稿では、サプライチェーン・プロフェッショナルの仕事を 3 階層・4 職種に分けて説明する。これらの職種は、サプライチェーンの複雑性の程度が高いほど、必要性が高くなる。例えば、Cohen and Roussel (2013) は、①製品とサービス、②サプライチェーンのパターンと構造、③プロセスとシステムでそれを定義している。①は完成品のアイテム数で表され、新製品の発売数、季節的な変動、パッケージの違いも含まれる。②は構成要素 (例：製造工場、物流センター、顧客) の数である。③はどのようなプロセスで構成されるのか、そこでどのような情報システム (例：受注管理システム、在庫管理システム、倉庫管理システム) が使われるのかで決まる。それらの要因を総合的に見て、事業を多角化したりグローバル化すれば、事業や国・地域によってモノのつくり方や運び方、売り方が異なり、それらの業務に合わせて情報システムや評価基準も独自のものになるかもしれない。経営資源や業務、企業間関係が変わり、それらに個別に対応していけば、事業や国・地域に応じたサプライチェーンやそれを管理する仕組みができることになる。よって、多角化かつグローバル化している企業の複雑性はかなり高くなる (Hitt et al., 1997)。図 1 では、2 つの事業 (X, Y) を有する多角化企業を想定して、各職種を配置している。

1) SCM については、研究者の間でさまざまな定義があり、実務家の間でも捉え方は人・組織によってそれぞれである。本稿が採用する見方は、Larson et al. (2007) の分類でいえば、Intersectionist と呼ばれるものである。同論文では、SCM とロジスティクスを比較しているが、それ以外にも例えば生産管理を含めて、そうした機能の単なる名称変更 (Re-labeling) であったり、包含関係 (ロジスティクス > SCM であれば Traditionalist, SCM > ロジスティクスであれば Unionist) にあるのではなく、一部は重複するが、基本的に別ものであると捉える。本稿が取り上げる 4 つの職種についても、この見方を当てはめている。

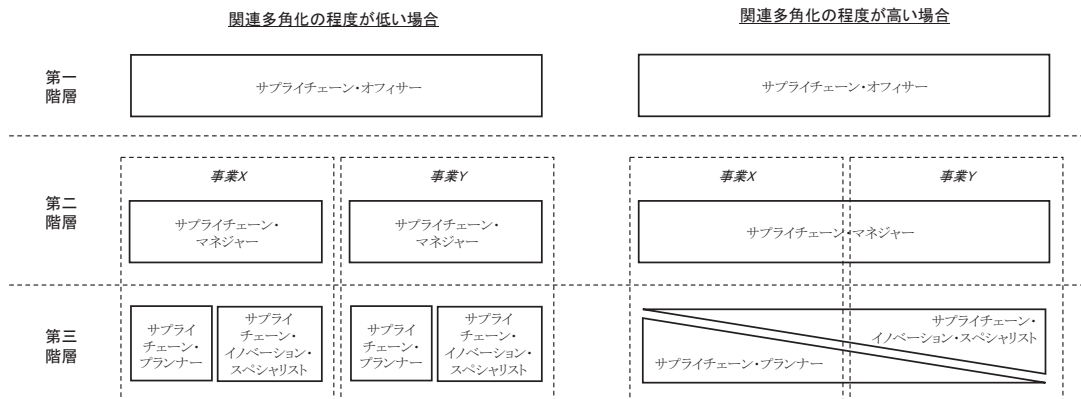


図1 サプライチェーン・プロフェッショナルの種類

第三階層（オペレーション層）から説明すると、ここに2つの職種が位置づけられる。ひとつは、サプライチェーン・プランナーである。同プランナーは、日常的なオペレーションのプロセスの中でも、特に計画系の業務に携わる。基本的には、標準化された業務プロセスにもとづいて需給に関する計画の立案に関わる。ラインとスタッフ論（権限説）で言えば、需給の計画について、数値に関する助言・勧告（例：業績目標に対する進捗状況や会社の収益状況を踏まえた、需要や在庫の水準についての一定のガイドラインの提示）の役割を担う場合は「スタッフ」部門、決定・命令（例：最終的な計画の意思決定とオペレーションの実行指示）の権限を有する場合は「ライン」部門と位置づけられる。SCM部門が設置されていれば、同部門内で本務として業務を行う。設置されていない場合は、例えば生産・販売・物流といった機能部門内で、本業である各機能の計画業務を担いつつ、兼務として機能を横断した需給に関する仕事に携わることになる。

もうひとつは、サプライチェーン・イノベーション・スペシャリストである。同スペシャリストは、サプライチェーンの変革に関する企画・推進の業務に携わる。ラインとスタッフ論で言えば、「スタッフ」としての役割になる。ただし、現場（水平方向）や経営トップ（垂直方向）との関わりによって、スタッフの役割は異なるだろう。主に現場と関わり、ライン部門への支援・助言（例：計画精度を高めるためのデータ分析、適正な在庫水準の検討、業務プロセスの標準化）を行う場合は「専門スタッフ」、主に経営トップと関わり、ライン部門を統制・管理（例：規定された業務のプロセスやルールがねらい通りに運用されているかの確認、パフォーマンスの目標が未達の場合の課題設定・改善指示）する場合は「戦略スタッフ」となる。どちらかと言えば、同スペシャリストは前者の役割を担い、後者の役割についてはサプライチェーン・マネジャー（後述）が担う場合が多い。同スペシャリストは、SCM部門が設置されていればそこに所属する。設置されていない場合は、機能あるいは事業横断的なSCM改革プロジェクトのリーダーとなるサプライチェーン・マネジャー（後述）の配下のプロジェクト・スタッフが本業務を担うことになる。

これらの職種は、事業の関連の程度が低い（事業間で技術や市場が異なる）場合は事業別（図1

の左側)、それが高い(事業間で技術や市場が共通している)場合は事業横断的(図1の右側)に配置される。

第二階層(マネジメント層)に位置づけられるのが、サプライチェーン・マネジャーである。SCMの実践に関する責任者であり、サプライチェーン・オフィサー(後述)や経営トップの承認を得て、実行責任を負うポジションである。SCMと一口にいても、日常的なオペレーションだけでなく、期間限定のプロジェクト(例:ERP(Enterprise Resource Planning)などのシステム導入をともなう業務プロセスの変革)として行われるイノベーションもある。そうした運営と変革を管理するのが、同マネジャーの役割である。SCM部門が設置されていれば部下である第三階層のサプライチェーン・プランナーやサプライチェーン・イノベーション・スペシャリストを通じて、プロセスを安定的に運営し、変革を成功に導く。SCM部門が設置されていなければ、SCMプロジェクトのリーダーとしてアサインされ、調達・生産・物流・販売といった機能部門の管理者や担当者と調整・連携しつつ、運営・変革に取り組む。そして、自部門(あるいは自身)のKPI(Key Performance Indicators)や関係部門との連携・協働によって達成すべき共通のKPIとして設定されたオペレーションのパフォーマンスの目標達成を目指す。加えて、SCMにおける管理の対象はどこからどこまでと厳密に設定されているわけではないので、サプライチェーン・マネジャーにはその範囲を広げていくことが求められる。例えば、それまで関わりのなかった部門を巻き込んでプロセスの効率化や高度化を図ったり、情報システム部門やシステムベンダーと連携して先端的な情報技術を活用したプロセスを導入したり、取引先や業務委託先、同業他社、異業種企業などとの協働や協業に取り組むといった方向があるだろう。つまり、サプライチェーン・マネジャーは、事業レベルのSCMの責任者と言える。さらに、サプライチェーン・オフィサー(後述)の戦略立案や意思決定を支援する役割を担う場合もある。第三階層の職種と同様、同マネジャーは事業の関連の程度が低い場合は事業別、それが高い場合は事業横断的に配置される。

第一階層(経営層)には、サプライチェーン・オフィサーが位置づけられる。組織全体の視点から自社のサプライチェーンのビジョン(将来像)やポリシー(方針)を定め、最終的な監督責任を負うのが同オフィサーである。サプライチェーンの問題が複雑化する中で、自社はいかにしてそれに取り組んでいくのかについて、将来を見据えたビジョンや状況に応じたポリシーを提示し、それを経営陣に理解してもらい、支持を受けつつ、サプライチェーン・マネジャーを通じて、あるいは同マネジャーがいなければ関係部門に対するリーダーシップを自ら発揮して、実現へと向かわせる必要がある。サプライチェーンの視点から、長期的な経営理念やパーパス(社会的な意義を含めた志)、中期的な事業戦略、短期的なオペレーションを一貫して結びつけるには、サプライチェーンのビジョンとポリシーが不可欠なのである。昨今では、サプライチェーンの領域においても、持続可能性の実現やリスクに対する強靱性の確保が課題となっている。サプライチェーン・オフィサーは、こうした幅広い視野からビジョンやポリシーを策定することが求められる。同オフィサーは、事業の関連の程度によらず、事業横断的に配置される。ただし、企業が事業部制ではなく、カンパニー制を

採用している場合は、各カンパニーにサプライチェーン・オフィサーを配置することもある。

役職で言えば、一般的には、サプライチェーン・プランナーとサプライチェーン・イノベーション・スペシャリストは一般社員あるいは初級管理者（例：室長・課長）、サプライチェーン・マネジャーは中級管理者（例：部長・本部長）、サプライチェーン・オフィサーは上級管理者（例：執行役員・取締役）に該当する。

3. サプライチェーン・プロフェッショナルの仕事

本節では、サプライチェーン・プロフェッショナルの4つの職種について、典型的な仕事を説明する。

3.1 サプライチェーン・プランナー

企業内のサプライチェーン・プロセスにおいて、計画系の業務は一般的に、需要予測、需給調整、在庫計画、機能別計画（例：生産計画、調達計画、輸配送計画）といった流れで行われる。それらの内、サプライチェーン・プランナーは主に、需給調整や在庫計画のタスクを担う。企業によっては、前工程である需要予測や後工程である生産計画（特に、基準生産計画と呼ばれる、どの製品をいつ、どれだけの量で生産するかについての計画）も同プランナーが担当する場合もあるので、以下では一連の流れで仕事を説明しよう。

プランナーによる需要予測では、基本的には過去の販売実績がベースとなる²⁾。需要予測の専用ソフトを使う場合もあれば、Excelのような表計算ソフトを活用する場合もあるが、いずれにしてもそれらのツールには予測のロジック（計算式）が組み込まれており、他者が予測しても同じ結果が得られる公式的（例：統計的）な手法が用いられる。市場の不確実性が低い製品（例：市場シェアの高い定番品）であれば、過去の販売実績にもとづいた時系列分析でも精度の高い予測が可能であろう。しかし、市場の不確実性が高い製品（例：競合他社との間で激しい市場シェア争いをしている差異化の程度が低い製品）については、需要の増減に影響を及ぼす追加情報を加味しなければ、高い精度の予測ができない。その場合のやり方については、需要側の部門（例：営業、マーケティング）からそうした情報を収集してプランナーが予測する場合もあれば、過去の販売実績から算出したベースラインとなる予測値に対して、需要側の部門が必要に応じて修正を加える場合もある。ここで、追加情報を加味した予測の精度を高めるには、需要側の部門によるタイムリーな情報提供や市場の

2) 過去の販売実績がない新製品や一品ものの個別品については、需要側の部門（例：営業、マーケティング）からの情報にもとづいて、需給調整以降の計画業務が行われるため、サプライチェーン・プランナーが需要予測を担当することはあまりない。しかし、例えば需要側の部門が行う新製品の需要予測を支援するシステムを、サプライチェーン・イノベーション・スペシャリストがそれらの部門と一しょに構築することは、同スペシャリストに期待される仕事のひとつである。

反応に即した修正が鍵になる。例えば、営業部門にそうした仕事を依頼するとしても、同部門の社員は地理的に離れた拠点毎に配置され、規模が大きい企業では人数も多い。よって、プランナーが日頃からやりとりするのは、各拠点の営業パーソンをとりまとめる本社の営業部門に属するスタッフになるだろう³⁾。需要予測の精度はプランナーの KPI なのか、それとも需要側の部門の KPI なのか、同様に予測値の確定はプランナーの権限なのか、それとも需要側の部門の権限なのかについては企業によるが、いずれにしても需要予測はサプライチェーン・プロセスの最初で行われる重要度の高いタスクである。よって、営業パーソンに需要予測の精度向上に貢献する行動（例：業界・市場動向や商談情報の共有）をとってもらえるように、営業スタッフを通じて間接的に、場合によっては営業パーソンに直接指導することも、プランナーの仕事となる。

予測値に対する需給調整や在庫計画は、プランナーの主要な仕事と位置づけられる。需給調整では、需要（予測値）と供給（調達、生産、物流）をマッチングさせることになる。定常的な需要パターンを示す市場の不確実性が低い製品であれば、供給を合わせることは容易である。しかし、需要パターンが読めない市場の不確実性が高い製品の場合、供給活動には各種の制約があるため、調整が難しくなる。そこで、例えば調達リードタイムの長い原材料を早めに手配しておいたり、製造のラインや倉庫のスペースをやりくりしたり、場合によっては製造を外注に委託したり、新たな倉庫を借りるなど、さまざまな供給の手立てを駆使して、予測値に合わせようとする。こうした調整作業については、SCP（Supply Chain Planning）のようなツールを使えば、コスト面も勘案しながら最適な計画を立案することができる⁴⁾。しかし、実際にそういったことを実行してもらう調達・生産・物流といった機能部門との交渉が必要な場合は、プランナーが各部門の担当者や管理者とやりとりすることになる。場合によっては、供給側では対応できないため、予測値自体を見直してもらえるように需要側の部門と交渉することもある。こうした交渉もプランナーの仕事なのである。また、需要側の部門と供給側の部門が一堂に会して、需要の増減に影響を及ぼす動きや各種の供給制約についての情報を共有しつつ、直近の対応についての議論を行う会議（例：需給調整会議）を定期的で開催する企業もある。SCM 部門が設置されている企業では、そうした会議を同部門が主催して、サプライチェーン・マネジャー同席の下、担当する製品群別にプランナーが会議を進行していくケースがよく見られる。

在庫計画については、在庫を保有する物流拠点において、製品別にどの程度の在庫を持つべきかという在庫水準をあらかじめ決めておく必要がある。そのためには、物流拠点からの過去の出荷実績を分析して、物流拠点がカバーする配送エリアにおける需要変動のパターンを把握するとともに、自社で製造する製品であれば製造のリードタイムや工場から物流拠点までの輸送のリードタイム、

3) グローバル化の程度が高い企業では、米国、欧州、中国、その他アジアなどの地域別に販売会社を統括する会社や販売会社に設置された、現場に近いところにいるスタッフ部門と直接的なやりとりを行う場合もある。

4) 需要が短期間で大きく変動する場合、調達リードタイムの長い原材料の手配や製造ラインの能力増加、倉庫スペースの確保、SCP による計画立案は、非常に困難なものになる。

外部へ製造を委託する商品であれば仕入のリードタイムも考慮した上で、需要面や供給面の不確実性にも備えつつ、安全在庫の水準を設定することになる。こうして決めた在庫水準にそって、出荷や在庫の状況を踏まえて、製品別に入庫計画を立案することになる。つまり、現物ではないが、数値上で在庫をコントロールする仕事である。物流拠点が複数あれば、拠点毎に在庫水準を決めたり、入庫計画を立てることになる。SCPのようなツールを使って、製品別の在庫水準を登録しておけば、エリア内の予測値および保有する在庫量を踏まえて、入庫計画が自動的に立案される。ただし、出荷パターンや製造・輸送・仕入のリードタイムが変われば、在庫水準を適宜見直す必要がある。

生産計画の立案を担当する場合は、入庫計画を踏まえて、製品別に工場で何個つくるのかを決める。工場が複数ある場合や外部へ製造を委託する場合は、それらの振り分けを行うことになる。詳細なスケジューリングはたいいてい、工場側で行うことになる。その過程で、プランナーが工場とやりとりして、緊急の増減を依頼したり、製品別の優先順位を調整することもある。こうした一連の計画系の業務については、市場の不確実性が高い製品群では週単位で行われる場合が多い。3ヶ月程度先までの計画を立てて、毎週ローリング（更新）しながら、直近の計画の精度を高めていくのである。

グローバル化の程度が高く、米国、欧州、中国、その他アジアなどの地域別に販売会社を統括する会社（Regional Headquarters: RHQ）を設置している企業では、需要予測は日本本社側ではなく、地域統括会社側の仕事になることが多い⁵⁾。こうした企業の中には、地域統括会社にSCM部門を設置している場合があるが、そこでの需要予測の仕事は上記のプランナーによるそれと同じである。日本本社にいるプランナーは、地域統括会社による予測値を前提として、あるいはフォーキャスト会議と呼ばれるような場で地域統括会社のSCM部門に予測値の妥当性を確認した上で、需給調整以降のタスクを担うことになる。特に、グローバル在庫が本社プランナーのKPIになっている場合は、現地が立案した予測値を鵜呑みにすることはできない。「販売予算を達成するため」や「絶対売れるから」といった根拠の薄い理由で予測値が高めになるのを避けて、「こういう特需がある」「こういうプロモーションをやる」といった根拠のある“意思入れ”になるように、地域統括会社のSCM部門を通じて、販売会社の営業パーソンを指導することも、本社プランナーの仕事である。こうして予測の精度を高めることにより、その後の需給調整において、例えば工場に増減産を依頼する場合にも明確な説明ができるようになる。

ここまで見てきた計画業務は、すべてオペレーションのレベルである。こうしたオペレーション計画と事業計画を連結するS&OP（Sales and Operations Planning）と呼ばれるプロセスを導入している企業のプランナーには、需給調整の段階において、計画を数量ベースから金額ベースに換算して、S&OP会議で議論できる準備をする仕事もある⁶⁾。予測値通りに供給しても事業計画を達成できない

5) 地域特性が表れる商品については、現場から離れた本社で需要を予測することは難しい。一方、地域によらず需要のパターンが比較的一貫している商品（プリンターのトナーのような消耗品やサービスパーツを例とする従属需要品目）については、データを一元的に管理し、統一したモデルで予測できる本社の方が、精度が高くなる場合もある。

6) 需給調整（数量ベース）のプランナーとS&OP（金額ベース）のプランナーを分けた体制を採用している企業もある。

ようであれば、年間予算に含まれていない大がかりなプロモーションを仕掛けるという手がある。単価が高い製品について、在庫を通常よりも多めに持つておくことで即納が可能になり、他社との差異化につなげるやり方もある。このように、金額的なインパクトが大きい案件について、経営計画に携わる経営企画部門や財務部門、経営層を含めた意思決定ができるような資料づくりや会議の運営についても、プランナーの仕事に含まれる。

サプライチェーン・プランナーの主なタスクは需給調整や在庫計画であることから、担当する製品群やエリアにおける在庫や注文充足のパフォーマンスを維持・向上させることに関与することになる。ただし、在庫や注文充足のパフォーマンスには需要変動や供給制約に関するさまざまな要因が影響を及ぼすことから、計画系の業務を担う同プランナーだけでは責任を負えない場合も多々ある。よって、例えば他の機能部門と共同で責任を負ったり、条件付き（例：急激な需要変動や突発的な供給制約が発生しない環境下）で責任を担うなど、その範囲は企業によって違おう⁷⁾。さらに、例えば緊急の大型注文に対応する場合、欠品を発生させないようにするためには余分なコストがかかることがある（例：グローバル企業において、通常の輸送には海上輸送を使うが、欠品回避のためにコストが高い航空輸送を使う場合）。その際、プランナーがコスト責任も負っている場合は最適解を探っていくことになるが、他部門がコスト責任を担う場合の交渉は一筋縄ではいかない。このように、SCMにおけるパフォーマンスの指標の間にトレードオフ関係がある中、それらの責任をプランナーだけでなく、他部門が担う場合は、なにを優先するのかを組織的に明確にしておく必要がある。

3. 2 サプライチェーン・イノベーション・スペシャリスト

サプライチェーン・プランナーが短期的な視点から運営に関わる職種であるのに対して、サプライチェーン・イノベーション・スペシャリストは中期的な視点から変革に関わる職種である。企業によっては、サプライチェーン・イノベーションの専門職を設置しておらず、プランナーが変革にも携わる場合もあるが、ここでは異なる職種として説明する。

イノベーション・スペシャリストの仕事は、サプライチェーンの変革に関わる企画・推進である。典型的には、プロセスの変革に携わる。主たる対象プロセスは、プランナーの仕事である需給調整や在庫計画であり、その前後の需要予測や生産計画が含まれる場合もある。それらの個々のタスク

7) SCM部門が供給計画の立案を担当するとしても、その責任を負いきれないことがある。対応可能な範囲を超える受注の変動が起きるようなケースである。特に、現地の情報をタイムリーに入手することが難しいグローバル化の程度が高い企業でよく見られる。SCM部門は需要側の部門とあらかじめ合意した需要予測値を前提とした供給計画を策定し、その計画を遵守する責任を負うこととし、前提を超えた需要変動が発生した場合は需要側部門の責任とするといったように、責任範囲を設定する工夫が必要である。とはいえ、変動が激しく（volatility）、不確実性が高く（uncertainty）、複雑で（complexity）、曖昧な（ambiguity）、VUCAと呼ばれる時代では、責任範囲を部門間で明確に線引きすることは難しい。よって、関連部門が一定の程度、共同で責任を負うという構造の下で、リアルタイムに情報を共有したり、状況に応じて議論しつつ、合意形成して動くというプロセスを採用することが望ましいと考えられる。

の精度を高めたり、複数のタスクのつながりとしての計画業務の流れを円滑にする上で、現有資源の中で改善を図る（例：計画のロジックを見直す）のはプランナーの仕事である。しかし、SCPのようなツールやERPのようなシステムを導入するといったように、新たな資源を活用して変革するには、イノベーション・スペシャリストのように日常的なオペレーションの仕事から離れた専門職が業務を分析（例：現在の状態を把握する As-Is 分析、あるべき姿を検討する To-Be 分析）したり、要件を定義し、ツール／システムの調査やベンダーとの調整・交渉を行い、ツール／システムを活用した業務プロセスが立ち上がり、それが定着するところまでユーザであるプランナーを支援する必要がある。また、計画系のシステム全体を新たに構築したり、刷新する場合は一大プロジェクトになり、情報システム部門との役割分担にもよるが、要件定義にもとづいてシステムの仕様を詳細に記述する文書（要求仕様書）の作成に関与することもある。そうして、プランナーや情報システム部門と連携しつつ、システムの運用に至るまでプロジェクトを推進していくのである。

プロセスの変革については、ほかにも例えば新製品の需要予測に取り組む場合もある。過去データがない新製品の需要予測は難しいため、営業やマーケティングといった需要側の部門の販売計画にもとづいて、それ以降の計画・実行のオペレーションを行う場合がよく見られる。しかし、予測のロジックがあいまいになり、属人的になりがちであるという問題が残っている。それを解決するためのやり方はさまざまであろう。プランナーや機能部門が有する暗黙的なノウハウを組織的に共有してロジックに組み込んだり、人工知能（Artificial Intelligence）のような先端的な情報技術を活用するといったアイデアが考えられる。いずれにしても、専門的な知識・技能にもとづいた探索的な仕事となる。また、S&OPのように、オペレーション計画と事業計画をリンクさせる戦略的なプロセスを導入する場合は、サプライチェーンのオペレーションに関わる部門に加えて、コーポレート部門の財務部門や経営企画部門といった、オペレーショナルな SCM にはあまり関与してこなかった部門や経営トップの意見も取り入れる必要がある。

また、市場の不確実性がきわめて高い製品を取り扱う企業では、需要の急激な変動に対応することが課題となっている。こうした企業では、過去の販売実績をベースとした予測では十分な対応ができないことが増えている。例えば、需要の急増に対して、これまでは在庫を多めに保有したり、工場への増産要請でしのいできたとしても、それらのやり方は対処療法にすぎない。そこで、市場や顧客に加えて、経済、自然環境、国際情勢などのさまざまな面から状況を認識できるデータを集め、需要にどのような影響を及ぼすのかのシナリオをシミュレーションして、最適な意思決定を組織的に行えるシステムやプロセスを構築するという、データ・ドリブンのアプローチがある。これも専門的な知識・技能を駆使する探索的な仕事になるが、イノベーション・スペシャリストが中心となって、事業部門や情報システム部門を巻き込んで行うことが期待される。

サプライチェーンのプロセスだけでなく、生産・物流のネットワークの設計に関する仕事もある。サプライチェーン・デザインと呼ばれる設計系の業務である。具体的には、効率性と応答性、さらには強靱性を加えたパフォーマンスのトレードオフを考慮しつつ、工場や倉庫の拠点配置の最適化

を図ることになる。どこで何を作り、どこにどれくらい在庫を持っておくべきなのかについての最適解を探る仕事である。こうしたネットワークの設計に調達機能をどの程度含めるのかは企業による。通常、サプライヤーの探索・選定は調達部門の仕事であるため、イノベーション・スペシャリストは調達部門と連携しつつ、共同で検討することになる。これらはイノベーション・スペシャリストだけで決められることではないので、事業部門や経営トップを含めて、組織的な合意形成を図るための材料を提供することがスペシャリストの仕事となる。このような設計系の業務は、日本企業ではまだそれほど確立されておらず、事業環境の大きな変化に対して意思決定や対応が遅くなる傾向がみられる。プロセスの変革に携わるスペシャリストはそれで手一杯なことが多いため、特にサプライチェーン・リスクの影響を受けやすいグローバル企業では、サプライチェーン・デザインに専門的に携わるスペシャリストを設置することで、平時のオペレーションの競争力を落とさず、有事にも対応できるように、臨機応変にネットワークを再構築することが期待できる。

以上で例示してきたイノベーション・スペシャリストの仕事は、基本的にはプロジェクト・ベースのものが多くなる。つまり、所属部門内あるいは他部門と合同でチームを形成し、期間限定で実施して、一定期間後に終了することになる。よって、スペシャリストは担当した部分の目標達成度で評価される。通常、一人のスペシャリストが複数のプロジェクトを掛け持ちして、同時進行させる。経験豊富なスペシャリストであれば、大きなプロジェクトのリーダーになったり、多数の小さなプロジェクトにもアドバイザーとして参画する。テーマについては、経営・事業レベルの戦略・目標にそったものがオフィサーやマネジャーから提示されたり、全社的なプロジェクト（例：原価低減）の中の分科会に属して、SCM部門としてできることを提案していく。いずれにしても、スペシャリストが自身の知識・経験にもとづいて、新たなアイデアやアプローチを自ら起案していく姿勢が求められる。

3.3 サプライチェーン・マネジャー

2節で述べたように、サプライチェーン・マネジャーは事業レベルのSCMの責任者である⁸⁾。よって、同マネジャーの仕事としてまず挙げられるのは、自身が管轄するSCMの領域（具体的には、SCM部門が設置されていれば同部門、設置されていなければ同業務）は、事業に対してどのように貢献するのかについての使命や役割、そして事業を取り巻く環境が変化し、それに応じた事業戦略が提示される中、自社のSCMはどのような方向を目指すのかという将来像、そしてそこにどのようにして到達するのかという道のり、つまり「ミッション」「ビジョン」「ロードマップ」を策定することである。これらはもちろん、事業および関連する機能部門の責任者や経営トップの意向に応え

8) 本稿では、サプライチェーン・プロフェッショナルの仕事を3階層・4職種に分けて説明している。しかし、実際にはそのような階層や職種にきれいに分かれていないこともある。その場合、経験豊富なサプライチェーン・マネジャーがオペレーション・レベルの仕事（3.1および3.2項）を担ったり、経営レベルの仕事（3.4項）を期待されることになる。

るようにすり合わせされたものでなければならない。まわりの部門や経営トップから SCM の重要性をあまり理解してもらえていない場合は、関係者や上級管理者とのコミュニケーションを密に行い、自部門（あるいは自身）の存在意義を主張して理解を深めてもらう必要がある。1 節で指摘したように、日本では社内に SCM 部門を設置していない企業が多い。一時的に設置されても廃止されたり、SCM やサプライチェーンという名称をつけていても実体を伴わず名ばかりである場合も見られる。新設された SCM 部門や SCM 担当のマネジャーに最初に求められるのは、組織全体に SCM の重要性を正しく認識してもらうことである。

こうした共通認識を社内で確立した上で、サプライチェーン・マネジャーは SCM の実践を統括する。運営面では、自部門（あるいは自身）の KPI や関係部門との連携・協働によって達成すべき共通の KPI であるオペレーションのパフォーマンス（例：在庫、注文充足）の目標を設定し、その達成を目指すことになる。SCM 部門が設置されていれば、部下であるサプライチェーン・プランナーの業務を管理したり、関連部門との連携を円滑に行うための環境を整備する。前者であれば、プランナーが担当する製品群やエリアの計画業務に関するパフォーマンスの状況を報告してもらう場（例：部内会議）を設けて、マネジャーからも気づいた点を指摘する。後者については、関連部門の部門長との間で日頃から意思疎通を図り、部下が他部門とやりとりしやすいようにしておく。また、サプライチェーンのパフォーマンスについては、指標間にトレードオフの関係があるので、目標の優先順位を明確にしておくことで、部内が一体となって目標達成に向けて動くことができる。ただし、プランナーには手に負えない調整案件が発生した場合は、マネジャーが直接交渉に乗り出すこともある。なお、事業の多角化やグローバル化の程度が高い企業では、本社の事業を管理する部門や各地域の統括会社が事業・地域の業績に対する責任部門となるが、オペレーションのパフォーマンスの所在についてはあいまいになるケースが見られる⁹⁾。こうした点はサプライチェーン・マネジャーのレベルでは解決が難しく、サプライチェーン・オフィサー（後述）や経営トップが方針を明確にする必要があるだろう。

変革面についても、さまざまな改革・改善のプロジェクトを管理する。SCM 部門が設置されていれば、部内会議等で部下であるイノベーション・スペシャリストからプロジェクトの進捗を報告してもらい、今後の課題を共有・議論できるようにする。加えて、新たなプロセス・イノベーションによってオペレーションをさらに効率化・高度化し、業績の向上に貢献するためには、2 節で述べたように、社内のさまざまな部門や社外の取引先、業務委託先、同業他社、異業種企業、システムベ

9) 典型的に見られるのは、在庫責任の所在である。例えば、本社 SCM 部門が中央集権的に在庫水準をグローバルに管理するとしても、事業側（事業管理部門、各地域統括会社）は業績（特に、貸借対照表上の流動資産）の責任を負っているため、在庫のコントロール権限は持ちたい。結果、どちらが在庫責任を負うのかがあいまいになってしまう。例えば、本社 SCM 部門は年間の在庫水準目標を事業側の合意の下で設定し、定期的な進捗管理によるギャップの把握、改善の指示や問題解決の助言による目標達成の支援、経営層への説明責任を担い、日常的なオペレーションにおける意思決定の権限とそれに伴う責任は事業側に残すといったマトリクス型の運営による共同責任にするといったやり方がある。

ンダーなどとの協働や協業を模索することも、サプライチェーン・マネジャーの仕事として期待される。投資金額が大きな案件の意思決定はサプライチェーン・オフィサー（後述）や経営トップに委ねることになるが、中級管理者の立場で意思決定できることであれば、どんどん仕掛けていくことが求められる。部内の人的資源だけでは足りないようであれば、他部門（例：情報技術の知識・技能を有するシステム部門）の社員をスカウトしたり、専門的な知識・経験を有する人材（例：DXのプロ）をキャリア採用する必要もあるだろう。さらには、就職活動をしている大学生・大学院生にもアピールしていかなくてはいけない。日本の製造業ではこれまで、文系学生は事務・営業系、理系学生は技術・研究系といったおおまかな分け方で新卒採用し、入社後すぐにSCM部門に配属されるケースはあまりなかった。しかし、入社前の配属先決定を希望する学生が増えている中、部署別（機能別）の採用に切り替えて、その中にSCMを含める企業も出始めている。事業レベルのSCMの責任者として、本項の冒頭で述べたミッション、ビジョン、ロードマップと業務（オペレーション、プロジェクト）・人材（ヒューマン・リソース）を結びつけて、SCMを実践できる環境を整備することは、サプライチェーン・マネジャーにとって重要度の高い仕事である。

3.4 サプライチェーン・オフィサー

サプライチェーン・オフィサーは、事業レベルよりも上位の経営レベルのSCMの責任者と位置づけられる。このポストを設置する必要性は、単一事業の企業よりも、多角化されている企業の方が高い。

同オフィサーの仕事として挙げられるのは、喫緊の経営課題である持続可能性の実現やリスクに対する強靱性の確保といった課題を踏まえつつ、事業横断的な視点から見て、企業全体の理念やパスにもとづいたサプライチェーンに関する長期的なビジョン描いたり、業績への影響が大きな意思決定に関わるポリシーを提示することである。サプライチェーン・オフィサーのポストが設置されていれば、経営トップが重大な案件について議論したり意思決定を行う会議に同オフィサーが出席することになる。こうしたトップ・マネジメント・チームにおいて、サプライチェーン・オフィサーが存在感を発揮することが重要である。経営レベルで共有されたサプライチェーンのビジョンやポリシーの下、経営会議で起案して審議され、承認された案件がサプライチェーン・マネジャー以下に降りてくれば、部下は仕事がしやすくなる。将来的なSCMのテーマとして取り組む領域の幅が従来より広がっても、関連部門の協力を取り付けやすくなる。例えば、商品の開発を含めたSCM改革となると、サプライチェーン・マネジャーからの依頼では開発部門の理解を得るのは難しいかもしれない。（量産開始前の）開発を中心としたエンジニアリングチェーンと（量産開始後の）サプライチェーンのマネジメントは別物であると社内で認識されていればなおさらである。しかし、サプライチェーンの視点から設計を見直すDesign for Supply Chain (DfSC) の概念にそって、在庫や製造・物流コストの減少をねらった設計の標準化や部品点数の削減、輸配送・保管効率を考慮したパッケージの改良を実現するには、サプライチェーン側から開発部門に提案・要求していかなければならない。

そのためにはサプライチェーン・オフィサーが開発部門を管掌するオフィサーと事前に交渉・調整したり、事業や企業のトップをプロジェクトの統括責任者として巻き込むことが求められる。また、SCM ではパフォーマンスの指標の間にトレードオフ関係があるが、それらの優先順位が組織的に共有されることで（例：突発的なリスクの発生に対応し、顧客への供給責任を果たすための戦略的な在庫積み増し）、関連部門とのやりとりが円滑に進む。投資金額が大きく、回収に時間がかかることが予想される社外とのコラボレーションであっても、すばやい意思決定が可能である。SCM の領域では、競合他社との共創的な取り組みが増えていく中、業界内でのリーダーシップを発揮する上でも、意思決定のスピードは不可欠である。このように、中級管理者以下では判断や調整が難しい案件に対する組織的な環境を整えたり、意思決定に直接的に関与することを通じて、SCM を経営レベルに引き上げることは、経営トップの一員であるサプライチェーン・オフィサーに最も期待される仕事である。

同オフィサーに期待されるもうひとつの仕事は、サプライチェーン・プロフェッショナルのキャリアパスを社内で確立することである。本稿では、サプライチェーン・プロフェッショナルの仕事を3階層・4職種に分けて説明してきたが、こうした人材を育成する仕組みを整備できている企業は、日本の製造業ではまだ少ないと見られる。SCM のプロを目指す人を増やすには、会社が明確なキャリアパスを提示する必要がある。特に、サプライチェーン・オフィサーのポストを設置している企業はまだ少ない¹⁰⁾。そのため、SCM では上級管理者への道は見え、中級管理者のポストに就く人も限られている状況である。そのような中、せっかく SCM の仕事を経験しても、その先をイメージできないのであれば、若手社員にとっては魅力を感じられないだろう。しかし、サプライチェーン・プロフェッショナルの仕事を通じて身に付くのは、オペレーション計画やプロセス変革の専門性だけではない。パフォーマンスのトレードオフがある中で、状況に応じて全体最適を探る「全体観」や社内・社外のさまざまなステークホルダーとの間で情報を共有したり、意思決定の調整を心がける「協働的な見方」といった汎用的な能力を構築できるのである。そうした能力を身に付けた社員を活用するために、人事部門を巻き込んで、サプライチェーンの最高責任者（Chief Supply Chain Officer：CSCO）を目指せる道筋をつくるとともに、SCM に限らず多方面で会社に貢献できるキャリアパスを設計し、併せて能力を開発・評価する制度を整備することは、同オフィサーの責務と言える。

10) 昨今では、頻発する自然災害や世界情勢の変化、新型コロナウイルス感染症のような世界的なパンデミック、自社や取引先での火災等の事故といったさまざまなリスクがサプライチェーンに影響を及ぼし、有事が常態化する中で、SCM の重要性に対する認識が社内で広がり、SCM 部門の組織的な位置づけが高まる傾向が見られる。今後は、サプライチェーン・オフィサーのポストを設置して、経営レベルで SCM に取り組む企業が増えることが予想される。また、2024 年 2 月に政府が閣議決定した物流関連 2 法の改正案では、特定荷主の指定を受けた企業は、物流管理の責任者となる役員クラスの「物流統括管理者」を選任することが義務づけられている。サプライチェーン・オフィサーがその役割を担うことが期待されることから、国内でのトラック輸送への依存度が高い企業では、物流の「2024 年問題」と呼ばれるトラックドライバー不足が同オフィサーのポスト設置の追い風になるかもしれない。

4. サプライチェーン・プロフェッショナルに求められる能力

本節では、サプライチェーン・プロフェッショナルの各職種について、経営・事業活動を行う上での位置づけと仕事内容を踏まえて、求められる能力を提示する。ベースとして、中野・松山（2019）で整理した「SCM 人材に求められる能力項目」を用いる（付録参照）。これらの項目は、先行研究にもとづいて、独自の区分（機能・組織横断的マネジメント能力、機能・組織横断的専門能力）も加えながら、100項目の能力をリストアップしたものである。各項目については、先行研究で取り上げられている項目をできるだけ残したり、使われている表現をそのまま用いていることに留意されたい。それらの項目を例示しつつ、ここでは能力区分のレベルで議論する。ただし、『個人的行動能力』（付録のNo. 1～10）は4職種に共通して求められ、『学術的知識・技能』（同No. 67, 68）と『個別機能の専門能力』（同No. 81～90）は4職種に共通して問わない¹¹⁾という理由で、議論の対象から外すことにする。なお、本文中に例示した能力項目にはそれぞれ、括弧内に番号を付している。

プランナーとイノベーション・スペシャリストについては、求められる能力を段階的に設定している。イノベーション・スペシャリストの仕事をするには、プランナーとしての能力を身に付けておかなければならないからである。プランナーについて、高い程度で保有することが期待される能力のひとつは、『対人的行動能力』である。予測や計画の仕事は数字を使うイメージが強いが、3.1項で説明したように、営業や生産といった機能部門とのやりとりが頻繁に行われる。基本的には、「聞く（11）」「話す（12）」能力を駆使して、現場との信頼関係を築きながら、現場が持っている情報をいかにして入手するかが鍵になる。自らの知識・経験にもとづく気づきを生かして、自分から情報を集めることが望ましい。ただし、現場から出てきた情報を鵜呑みにすることはできない。例えば、営業側は高めの販売計画を提示してくる場合がある。生産側はこれだけしかできないと言ってくるかもしれない。そのままでは需給を調整するプランナーが板挟みになってしまうので、安易に請け負ったり妥協したりせず、必要に応じて上司（マネジャー）に判断を仰がないといけない。海外での販売・生産の比率が高い企業では、需要と供給の両方の状況がわかりづらいので、「外国語でのコミュニケーション（14）」を含めて、『対人的行動能力』の重要性がより高まるだろう。この能力は、「需給計画（91）」や「在庫コントロール（93）」のような『機能・組織横断的専門能力』を高い程度でもつことによって有効に発揮される。現場に対してどのような情報の提供を要求し、現場から出てきた情報をどのように判断するのかには、こうした専門能力がベースになる。「PSI（Production-Sales-Inventory）」と呼ばれる生（産）・販（売）・在（庫）を計画・統制する能力があれば、例えば

11) 本稿を作成する過程で実施した実務家へのインタビュー調査では、サプライチェーン・プロフェッショナルの仕事をする上で、バックグラウンドをあまり限定的に考えていないという話をよく聞いた。SCMに直接的に関連する部門（例：生産、物流、営業）だけでなく、社内公募で研究や人事といった部門からも異動があり、組織として見ても、多角的な視点から最適解を探っていくために、さまざまな経験を有する人がSCM部門に集まることにメリットがあるようである。

現場からの回答に対して、実際に難しいのか、それとももっといけるのかを見極めながらやりとりできるだろう。そうした「調整 (16)」や「交渉 (17)」については、難易度が高い案件であれば上司（マネジャー）の仕事になるが、プランナーがそれらの能力を高いレベルでもっていれば任せることができるし、組織としても迅速かつ最適な意思決定が可能になる。

表1 サプライチェーン・プロフェッショナルの各職種に求められる能力

		サプライチェーン・ プランナー	サプライチェーン・ イノベーション・ スペシャリスト	サプライチェーン・ マネジャー	サプライチェーン・ オフィサー
知識・技能	技術的知識・技能	△	○	○	
	管理的知識・技能	△	△	○	○
行動能力	対人的行動能力	○	○	◎	◎
専門能力	機能・組織横断的 専門能力	○	◎	○	
	一般的マネジメント 能力	△	△	○	◎
マネジメント能力	動態的マネジメント 能力		△	○	◎
	機能・組織横断的 マネジメント能力	△	○	◎	◎

△:ある程度求められる、○:高い程度で求められる、◎:かなり高い程度で求められる

イノベーション・スペシャリストには、かなり高い程度の『機能・組織横断的専門能力』が求められる。プランナーは数値を出すのが仕事であるが、なぜそうなるのかという中身（例：データ処理の流れ・条件）がわかっていなければ、よりよい仕組みにはできない。よって、「サプライチェーン・プロセスの分析 (96)」や「プロセス改善 (97)」の能力が求められる。また、「パフォーマンスのトレードオフの解決 (99)」の施策を検討したり、「S&OP (92)」の導入可能性を探ったり、「生産・物流ネットワークの設計 (100)」を担う場合は、それらの能力も必要になる。計画系システムの見直しでは、多様なデータをハンドリングできるように加工して多角的に分析したり、AIのような新たな技術を試してみたり、ベンダーといっしょにシステムを（再）構築することになるため、「コンピュータ操作に関する基本的技能 (69)」「情報技術 (70)」「大容量データの処理 (71)」といった『技術的知識・技能』も高い程度で必要になる。こうした能力とセットで持つ必要があるのが、『機能・組織横断的マネジメント能力』である。特に、プランニングの仕事は与えられたツールやデータを用いたルーチン作業になりがちであり、日々、目の前の仕事をこなしていると、今のやり方でよいように思えてしまう。しかし、サプライチェーンに関する本質的なフィロソフィー (Mentzer et al., 2001) として、「全体観 (57)」(サプライチェーンを分散した部分の集合体としてではなく、全体として観ること) や「協働的な見方」(組織内や組織間におけるオペレーションの能力や戦略的な能力を統合して一体化させること) にもとづいたマネジメント能力を身に付けていれば、サプライチェーン全体として

望ましいやり方を考えたり、関係部門と議論して、いっしょにやり方を変えていくことが期待できる。そうしたイノベーションの仕事を主体的に行う上で、同スペシャリストには、『対人的行動能力』の「リーダーシップ (19)」を発揮して、よりよい方向へと導くことが期待される。加えて、「市場の変化に対応することを目的とした、新たなよりよい活動への適応 (48)」や「技術に関する意識 (54)」といった『動態的マネジメント能力』もある程度備えていることが望ましいだろう。

マネジャーは事業レベルの SCM の責任者であることから、すべての区分の能力を高い程度で有することが求められる。中でも、かなり高い程度で身に付けておくべきなのは、『対人的行動能力』と『機能・組織横断的マネジメント能力』である。前者（対人的行動能力）については、プランナーのところで述べたように、他部門との間での「調整 (16)」や「交渉 (17)」が難しい案件に対応できなければならない。自社（あるいは管轄事業）における SCM のミッション、ビジョン、ロードマップを「プレゼンテーション (15)」したり、実現に向けた「リーダーシップ (19)」も求められる。部門横断的な「会議でのファシリテーション (24)」がうまくできれば、多様な意見を引き出して議論を広げつつ、合意形成を図ることができる。時には、「政治的手腕 (20)」も必要かもしれない。こうした能力は、社内だけでなく、社外の取引先、業務委託先、同業他社、異業種企業、システムベンダーなどとの間でも発揮することが期待される。このような能力とセットで持つ必要があるのが、後者（機能・組織横断的マネジメント能力）である。イノベーション・スペシャリストのところで述べたサプライチェーンのフィロソフィーが社外にも拡張されて、サプライチェーン全体の協働・協業をマネジメントすることが求められる。加えて、イノベーション・スペシャリストよりも高い程度で、『管理的知識・技能』『一般的マネジメント能力』『動態的マネジメント能力』を兼ね備えておかなければならない。例えば、「会計・財務 (74)」「ベンチマーキング (75)」「パフォーマンス管理 (76)」がわかり、「戦略策定 (26)」「目標設定 (28)」「組織化 (30)」「パフォーマンス評価 (32)」「統制 (33)」「問題解決 (38)」「プロジェクト管理 (39)」「コンフリクト管理 (40)」「国・地域を横断するチームの管理 (42)」ができ、さらには「事業環境の理解 (43)」「市場の変化に対応することを目的とした資源の再配置や能力の開発 (49, 50)」も求められる。組織化では、人的資源が足りない場合に、他部門の社員をスカウトしたり、専門的な知識・経験を有する人材をキャリア採用する力も含まれる。このように、複数の領域で優れた能力を持つ必要があることを、Hoberg et al. (2014) はアスリートに例えて、「サプライチェーン・マネジャーは十種競技の選手のようにでなければならない」(p. 37) と述べている。とはいえ、プランナーからイノベーション・スペシャリストを経て、マネジャーの職位に就く人ばかりではないだろう。『機能・組織横断的専門能力』の程度はイノベーション・スペシャリストより低くても、担当している部下の話を「聞く (11)」能力があれば、専門的な仕事について全部わかっている必要はない。それよりも、型にはまらず幅広い視野・知見を生かして、社内外の人たちを束ねて、その時々課題を解決に導ける人が望ましい。

オフィサーは、経営レベルの SCM の責任者であるため、かなり高い程度のマネジメント能力が求められる。『一般的マネジメント能力』については、投資金額が大きな案件の「意思決定 (17)」が

できる決断力をもち、最終的な監督責任を負わなければならない。グローバル企業のオフィサーは、グローバル（本社）とローカル（国・地域）の間の権限・責任をどのように集中・分担させるのかの方針を明確にする必要がある。『動態的管理能力』では、従来から関わりのある社内の機能部門（例：調達、生産、販売、物流）や社外の取引先（例：サプライヤー、顧客企業）だけでなく、社内の他部門（例：開発、サービス）や社外の企業・組織（例：競合他社、異業種企業、ITベンチャー、NPO）との協働・協業による「価値創造機会の認識（46）」を高めることが期待される。加えて、「倫理と持続可能性に関する意識（55）」や「法、規制、セキュリティに関する意識（56）」を高め、各種のリスクに対しては早期に察知したり、柔軟な対応をとることが求められる。事業間の関連性の程度が低い多角化企業のオフィサーは、変化する外部環境や内部資源の状況を踏まえつつ、事業間の共通化と事業毎の個別化をどのようにバランスさせるのかを見極めなければならない。さらに、サプライチェーンに関する最高職位である CSCO を目指したい人や SCM の仕事を通じて身に付けた能力を生かし、多方面で会社に貢献したい人のためのキャリアパスを設計し、併せて能力を開発・評価する制度を整備するには、オペレーション中心の SCM ではあまり関わることのなかった人事部門を巻き込むことが必要になる。この点については、マネジャーと同様に、かなり高い程度の『対人的行動能力』や『機能・組織横断的管理能力』が求められるが、その中には人事のような新たな部門との調整・交渉や協働が含まれている。オフィサーの重要な役割は SCM を経営レベルに引き上げることなので、必ずしもオペレーションや事業のレベルでの SCM 経験者がその職位に就く必要はないだろう。そのため、『技術的知識・技能』や『機能・組織横断的専門能力』については、もちろんあればよいが、なくてもそれらに詳しい部下に聞けばよいのである。オフィサーに求められるのは、長期的な視点から、SCM の可能性をもっと広げたり、ほかの何かと組み合わせ、新たな価値の創出に挑戦することを通じて、SCM をやりがいや魅力のある仕事にすることである。

5. おわりに

本稿では、サプライチェーン・プロフェッショナルの4つの職種を取り上げて、それぞれの職種が経営・事業活動においてどのような位置づけにあり、典型的にはどのような仕事に携わり、どのような能力が求められるのかを記述した。これまで、大学で学ぶ初学者にとっては、SCM の概念やプロセスは漠然とわかっていても、企業の実務において具体的にどのような仕事が行われているのかについては、十分な情報が提供されていなかったかもしれない。本稿を通じて、サプライチェーン・プロフェッショナルの仕事を理解することで、SCM に対する理解をより深めてもらえることを期待したい。加えて、4つの職種の仕事を理解することで、SCM をオペレーションの視点だけでなく、事業や経営の視点からも捉えることができるだろう。さらに、製造業への就職を志望する学生にとって、SCM および関連領域におけるキャリア設計の一助となれば幸いである。

謝辞

本稿を作成する過程で、サプライチェーン・プロフェッショナルとして、製造業で実務に携わっている方々にインタビュー調査や書面調査、草稿へのコメントでご協力いただいた。皆様に、この場を借りて感謝申し上げます。

参考文献

- Birou, L. and Van Hoek, R. (2022) "Supply chain management talent: The role of executives in engagement, recruitment, development and retention", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 27, No. 6, pp. 712-727.
- Cohen, S. and Roussel, J. (2013) *Strategic supply chain management* (Second edition), NY: McGraw-Hill (尾崎正弘・鈴木慎介監訳『戦略的サプライチェーンマネジメント』英治出版, 2015年).
- Cottrill, K. (2010) *Are you prepared for the supply chain talent crisis?*, MIT CTL White Paper.
- Ellinger, A. E. and Ellinger, A. D. (2014) "Leveraging human resource development expertise to improve supply chain managers' skills and competencies", *European Journal of Training & Development*, Vol. 38, Nos. 1/2, pp. 118-135.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. and Kim, H. (1997) "International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 4, pp. 767-798.
- Hoberg, K., Alicke, K., Flöthmann, C. and Lundin, J. (2014) "The DNA of supply chain executives", *Supply Chain Management Review*, November, pp. 36-43.
- 石川裕・中野幹久 (2023) 「サプライチェーンの仕事：食品メーカーの商品開発」『京都マネジメント・レビュー』, 42号, 189-208頁.
- 石川裕・中野幹久 (2024) 「サプライチェーンの仕事：食品メーカーの品質保証」『京都マネジメント・レビュー』, 44号, 69-85頁.
- Larson, P. D., Poist, R. F. and Halldórsson, Á. (2007) "Perspectives on logistics vs. SCM", *Journal of Business Logistics*, Vol. 28, No. 1, pp. 1-24.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D. and Zacharia, Z. G. (2001) "Defining supply chain management", *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2, pp. 1-25.
- 中野幹久・松山一紀 (2019) 「サプライチェーンにおける人的資源に関する文献レビュー：新たな研究アプローチの提案」『京都マネジメント・レビュー』, 35号, 1-30頁.
- 中野幹久・サプライチェーンの仕事研究会 (2022) 「サプライチェーンの仕事」『京都マネジメント・レビュー』, 40号, 225-241頁.
- 野村総合研究所 (2020) 「日本企業の SCM 組織はどう動いたのか」『LOGI-BIZ』, 2020年8月号, 18-21頁.

付録 サプライチェーン・プロフェッショナルに求められる能力項目（その1）

能力区分		No.	能力項目
行動能力	個人的行動能力	1	意欲と熱意
		2	自己認識
		3	自発的な学習
		4	自制心
		5	自己管理
		6	認知的能力
		7	時間管理
		8	鍛錬
		9	独創性
		10	誠実さ
	対人的行動能力	11	聞く
		12	話す
		13	書く
		14	外国語でのコミュニケーション
		15	プレゼンテーション
		16	調整
		17	交渉
		18	妥協
		19	リーダーシップ
		20	政治的手腕
		21	文化的・社会的なスキル
		22	共感
		23	ストレス管理
		24	会議でのファシリテーション
		25	他者の必要性への意識
マネジメント能力	一般的マネジメント能力	26	戦略策定
		27	優先順位付け
		28	目標設定
		29	計画
		30	組織化
		31	実行
		32	パフォーマンス評価
		33	統制
		34	説明責任と職務責任
		35	情報収集
		36	情報共有
		37	意思決定
		38	問題解決
		39	プロジェクト管理
		40	コンフリクト管理
		41	複雑性と変革の管理
		42	国・地域を横断するチームの管理
	動態的マネジメント能力	43	事業環境の理解
		44	顧客志向
		45	市場での成長機会の積極的な実現
		46	価値創造機会の認識
		47	市場の状況に効率的、効果的に対応するための方法の認識
		48	市場の変化に対応することを目的とした、新たなよりよい活動への適応
		49	市場の変化に対応することを目的とした資源の再配置
		50	市場の変化に対応することを目的とした能力の開発

付録 サプライチェーン・プロフェッショナルに求められる能力項目（その2）

能力区分		No.	能力項目
マネジメント能力 (続き)	動態的マネジメント能力 (続き)	51	グローバルな共通化とローカルな個別化のバランス
		52	業務経験にもとづく業界・会社の知識
		53	商才
		54	技術に関する意識
		55	倫理と持続可能性に関する意識
		56	法、規制、セキュリティに関する意識
	機能・組織横断的 マネジメント能力	57	全体観
		58	プロセス／フローへのフォーカス
		59	機能横断的な意識
		60	組織文化に対する意識
		61	チームワーク
		62	機能横断的な協働
		63	サプライチェーンに対する意識
		64	顧客／サプライヤーとの協業
		65	サプライチェーンの関係者との全方位的なコミュニケーション
		66	情報フローの管理
知識・技能	学術的知識・技能	67	数学および科学・技術の基礎
		68	統計分析
	技術的知識・技能	69	コンピュータ操作に関する基本的技能
		70	情報技術
		71	大容量データの処理
		72	コンピュータ・プログラミング
		73	モデリングとシミュレーション
	管理的知識・技能	74	会計・財務
		75	ベンチマーキング
		76	パフォーマンス管理
		77	グローバル管理
		78	ステイクホルダー管理
		79	リスク管理
		80	人的資源管理
専門能力	個別機能の専門能力	81	生産
		82	物流
		83	グローバル物流
		84	調達
		85	販売／マーケティング
		86	製品開発
		87	品質とサービス
		88	アフター・サービス
		89	返品物流
		90	電子商取引
	機能・組織横断的 専門能力	91	需給計画
		92	S&OP
		93	在庫コントロール
		94	サプライヤー関係管理
		95	顧客関係管理
		96	サプライチェーン・プロセスの分析
		97	プロセス改善
		98	サプライチェーン・コストイング
		99	パフォーマンスのトレードオフの解決
		100	生産・物流ネットワークの設計

Works in supply chains: Supply chain professionals

Mikihisa NAKANO

Tadayoshi SAMUKAWA

ABSTRACT

In this report, focusing on supply chain professionals specialized in manufacturing companies, the authors describe 1) the positioning in management and business activities, 2) typical tasks, and 3) required abilities.

