

マネジメント

K S F (成功の鍵) =努力は「正しい方向と正しいやり方」・・・とは？

日本の読者へ

- ① 基本とすべきものがある、原則とすべきものがある (不易流行：目的は不変)
- ② 状況に応じて適用していかなければならない。(変化対応)
- ③ 基本と原則に反するものは、例外なく時を経て破綻する。→原理原則を守れ！

社会と経済の健全さは、マネジメントの健全さによって左右される。(国も企業・組織も同じ)
 発展途上国なる国は存在せず、マネジメントの発展途上段階にある国があるだけ。
 →健全と賢いは大きく異なる！

直面する課題、問題、①意思決定に適用すべき基本と原則は何かを徹底して考える。
 自らの前にある②機会と挑戦は何か？
 →自らの拠り所、指針とすべき基本と原則は何か？→自己の判断軸を確立しろ！

世界中の先進社会が転換期にあるなかで、日本ほど大きな転換を迫られている国はない。

まえがき——なぜ組織が必要なのか

組織に成果をあげさせるものがマネジメント。
 マネジメントを外から見る (使命・目的・役割) ……内から見てはダメ！ (自分たちから)
 課題にいかなる次元——何が要求されるか？
 マネジメントのための組織と仕事を見る
 トップマネジメントと戦略を見る

組織は3種類

- ①ゲマインシャフト
- ②ゲゼルシャフト
- ③パーソナルシャフト

ゲマインシャフト 全員共有	人格的	精神的	家族	精神的結合
	融和的		宗教	
	互惠的			
	情緒的			
ゲゼルシャフト 目標達成組織	合目的	機能的	官僚	企業
	競争的		軍隊	
	打算的			
	計数的			

目的

人間は一瞬たりとも希望と信頼なくして、人間らしく生きていけない。
希望ない人生はありえない！！

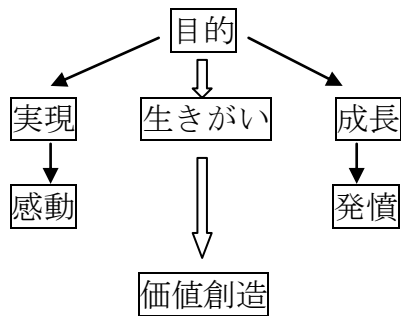
リーダー

自分の考え、価値観、目的を言語で表現・伝える。
旗を掲げる（裏付け）⇒理想や目的を表示。

人生最大の目的===何の目的かと説明（確信）出来る時
目的⇒⇒⇒あらゆる聴いた人が感動する事

目的

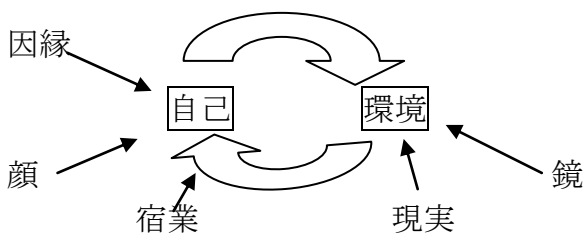
未来先取り現状打破・理想実現のゴール
共感・感動
全体着眼・現状打破
全員共有



目標

過去の延長・目的を実現する手段
克服・障害
部分着手・現状肯定
全員分有

目標①必達目標＝当面目標・先行き目標
②高い目標ほど達成率が高くなる



序——新たな挑戦

先進諸国—組織社会（被用者社会）

市民＝被用者。組織を通じて働き、組織に生計の資を依存し、組織に機会を求める。

マネジメントなしに組織はない

- ①組織が機能するにはマネジメントが成果をあげなければならない。
- ②マネジメントは成果に対する責任に由来する客観的な機能。

マネジメント・ブームの終わり

7つのコンセプト

- ①生産性向上のための科学的管理法
- ②組織構造としての連邦分権組織
- ③人を組織に適合させるための人事管理
- ④明日のためのマネジメント開発
- ⑤管理会計
- ⑥マーケティング
- ⑦長期プランニング

新しいニーズの出現

- ①起業家的な活動やイノベーション、新しいものの創造
そのための組織をつくり、動かすことを学ばなければならない。
イントレ（アントレ）プレナー、真のプロフェッショナル
- ②企業以外の組織をマネジメントし、成果をあげさせる。
官僚組織の破壊、NPO＝成果（効果・効率）を上げる必要
- ③知識労働者の生産性向上
肉体労働者は過去のもの。
コストセンター⇒投資
体系的な教育、すなわちコンセプトと理論によって働く。
- ④企業のグローバル化
社会の願望、価値、存続そのものが、マネジメントの成果、能力、意思、価値観に依存する。

ビジネスにおける原理原則

- ・徹底したお客様志向を貫き、良い仕事を目的にする===マーケティング
- ・時代に合わせて最適化するために変わる===イノベーション

お客様志向(利他・貢献)・・・対極(反対)・・・私利私欲(我欲)

===「成功」という定義を考える！・・・マズロー欲求5段階説より(東洋の禅・宗教と同じ)

1. マネジメントの3つの役割

- ①自らの組織に特有の**使命を果たす**ために存在する。(相手視点)
- ②仕事を通じて働く人を生かす。**自己実現**を図る手段である。(自社の顧客の視点)
- ③社会の問題について**貢献**する。(世の中の視点)

—————外部からの視点(社会が関心をもっていること)

自社が関心を持っている「売上」「利益」「効率」より CS・ES・幸福・やりがい

・・・**管理=間違い**・・・⇒⇒内部(ヒト・モノ・カネ)に目を向けている！⇒⇒本質は違う！

「目的」と「目標」の違い

「目的」=存在意義・価値・・・その企業しか出来ないこと！・・・ポイント。(独自性・差別化)

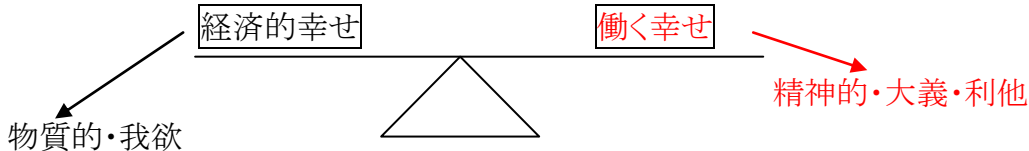
⇒⇒⇒コンセプト「**誰に何(価値)を、どのように提供するのか?**」

仕事を通じて働く人たちを生かす=知識労働者(ナレッジワーカー)————組織で働く(チーム)

⇒⇒⇒やりがい、生き甲斐、達成感、承認=仕事の意味・価値が重要————満足観から幸福感へシフト

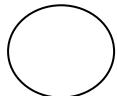
売上・利益を上げることが目的化すると・・・流される！辛い！疲れる！

社会の成熟度レベル(文化)

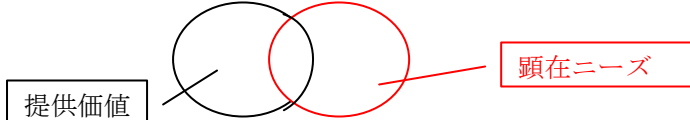


企業が提供する価値と市場ニーズの関係の変化

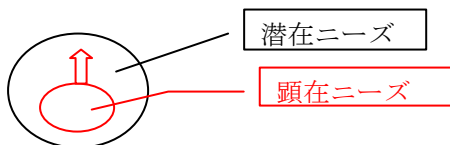
プロダクトアウト・・・製品が提供する価値=市場ニーズ



マーケットイン・・・市場ニーズに合う製品を提供



マーケットアウト・・・製品で新たな市場を提案



————マーケティングは顧客起点=あなたの立ち位置を明確にする！

「**規矩**」=定規とコンパス・・・判断軸

イノベーション——新しい満足を生み出す

企業が存在しうるのは、成長する経済のみである。
あるいは少なくとも、変化を当然とする経済においてのみである。
⇒⇒⇒「現在と未来のバランスをとること」

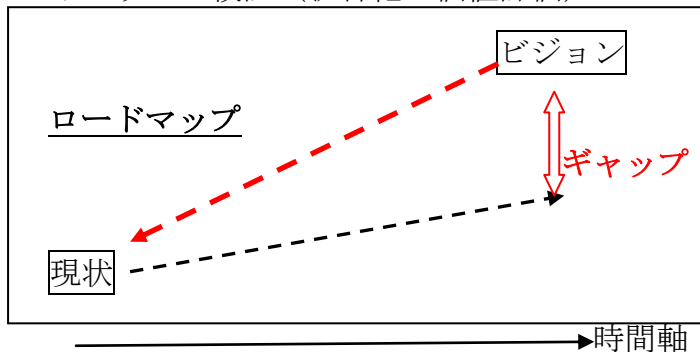
マーケティングは現在を起点
イノベーションは来るべき未来のことを視野に入れて、どうあるべきかを考えていく
⇒⇒⇒未来からのロードマップ

別紙コピー 日経トップリーダー記事（2016年1月号）何を測定するか？

目標設定の基本1 何を測定するか？ ===成果とは何か？
目標設定の基本2 定性が先、定量が後=KPI（KSFは何か？）

ロードマップ

Step 1 行き先をどう創るか？（ビジョン・ターゲット）——市場の未来像を描く
Step 2 行き方をどう創るか？（シナリオ・メーカー）——市場ニーズに合う商品機能定義
Step 3 ロードマップの検証（統合化・価値評価）——商品機能に必要な技術を特定



企業の目的は利益を上げることではない！⇒利益最大化という概念は危険！

利益のために仕事をしてはならない（売上・利益）

利潤動機には意味がない！（例：マーケッターの罪と罰 35 p 従業員の重要度）

利益のもつ機能

- 1 利益は成果の判断基準である（わかりやすい物差しだから間違う）
- 2 利益は不確実性というリスクに対する保険である
- 3 利益はよりよい労働環境を生むための原資である
- 4 利益は医療、国務、教育、オペラなど社会的なサービスと満足をもたらす原資である

利益は成果の判断基準（わかりやすい物差しだから間違う）・・・事前期待と事後実感との差

利益は、「目的ではなく条件」——絶対必要条件=酸素と同じ！（最適規模の観点）

良い仕事を目的に仕事をする——結果よりもプロセス（どのように価値を与えるか？）

売上や利益が目的になると、仕事がどんどん荒れてくる！疲れてくる！流される！辛い！

⇒⇒⇒私たちは「愛ある人間です」——反対は「無関心」

利益はコスト（費用）=必要経費

- 1 継続性
- 2 未来への投資（人材・設備・商品）
- 3 働く人の待遇改善
- 4 株主還元
- 5 社会還元

アンケートをお願いいたします！

本日の満足度を100点満点で表すと……()点

お名前 _____

① 良かった点はどんなことでしょうか？

今後、より良くするために教えて下さい。

① もっと改善する点があるとしたら？

② より深く学びたいことや知りたいこと、やってみたいことなどはどんなことですか？

③ 個別に聴きたいことや相談したいことはありますか？

()ある

()ない

有難う御座いました。感謝。