

K S F (成功の鍵)

K S F (成功の鍵) =努力は「正しい方向と正しいやり方」・・・とは？

1. KSF(Key Success Factor)成功の鍵

2. KGI(Key Goal Indicators)上司が部下に「期待するゴール」を示すこと

3. KPI(Key Performance Indicators), どのような具体的な行動を取るのかを共有する指標。

目標を達成するために具体的な業務プロセス(行動)を設定する。(定期的、定量的に測定する指標)

KPI(行動指標) = 成功の要因を体系化しよう！

KSF(成功の鍵は?)	KGI(期待するゴールイメージ)	KPI(どのような行動をとるか?)

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? (理念の目標化)

目標設定の基本1 何を測定するか? (きまあ指標) ===成果とは何か?

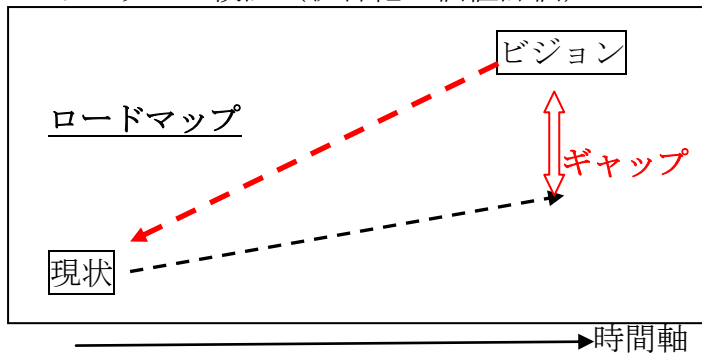
目標設定の基本2 定性が先、定量が後=KPI (KSFは何か?)

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

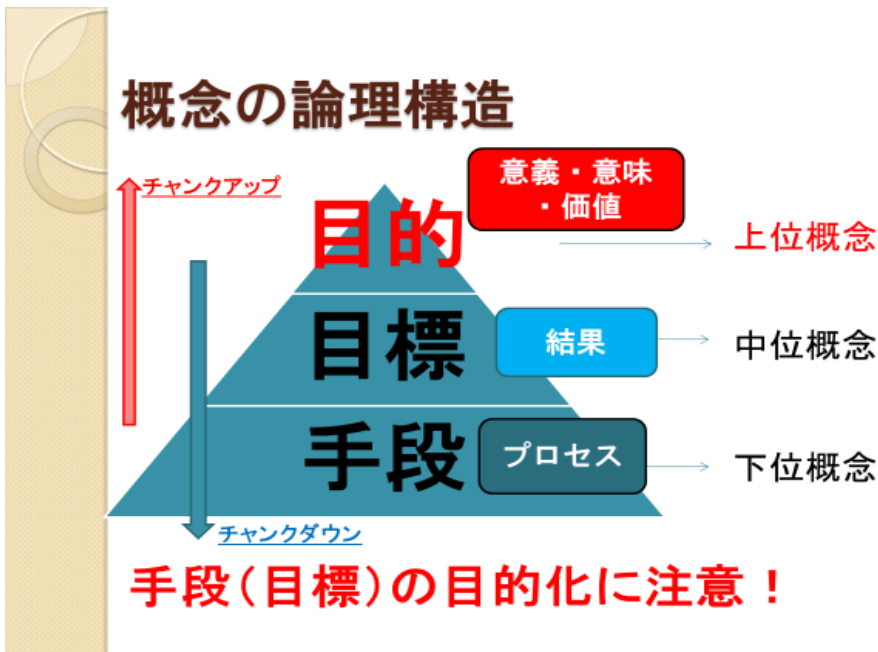
- 1 利益は成果の判断基準である (わかりやすい物差しだから間違う)
- 2 利益は不確実性というリスクに対する保険である
- 3 利益はよりよい労働環境を生むための原資である
- 4 利益は医療、国務、教育、オペラなど社会的なサービスと満足をもたらす原資である

## 原理原則＝意味づけ力(バリューアップ)

1. 価値を伝える！

2. 貢献に焦点を当てる！＝「意味」「価値」「意義」

結果ではなく、その結果に至るプロセス、その行動・努力に「意味づけ」する！



目指すは学習する組織——自ら考え、自ら判断・意思決定し、自ら主体的に行動できる！

→→動画「男と狸の物語」から学ぶ！

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

**GW 健全なチームとは？**

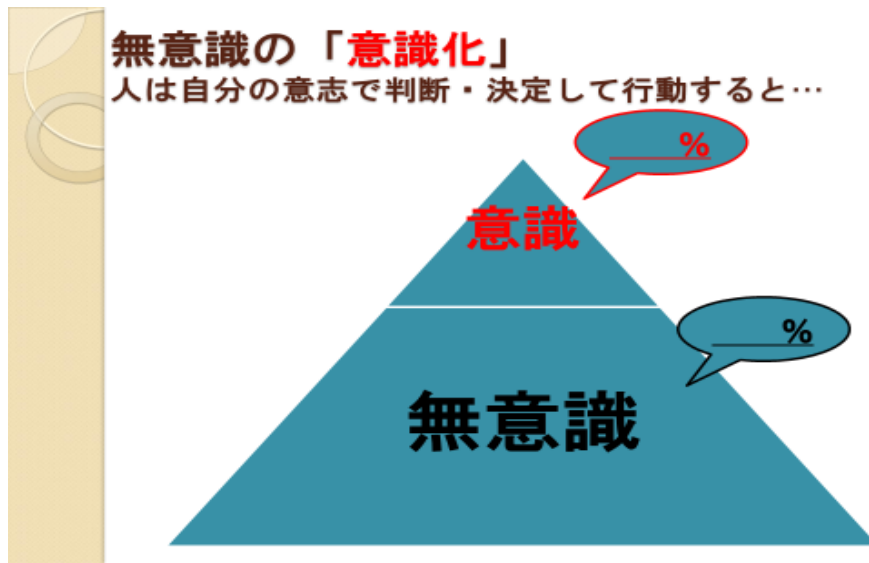
努力は「正しい方向」と「正しいやり方」

正しい方向	間違った方向	正しいやり方	間違ったやり方
		バリューアップ	フィードバック

GW チームとグループの違い

GW 成果=モチベーション+テンション+健全度

**1流と3流の人の違い？**



無意識(潜在意識)の世界と意識(顕在意識)の世界

人は毎日、      回の意思決定をしている！

その内の      %が意識して判断・決定している

**消費者との価値観のギャップ(178p)**

Before サービス	After サービス
売る側の論理	買う側の論理
売上は収入	価格はコスト
効率を追求	効果を要求
手離れの良さを追求	アフターサービスを要求
仕事に対して支払いを受けたい	結果に対して支払いたい

**21世紀のビジネス成功の鍵(KSF)は、「モノ」から「ヒト」にフォーカスする！**

…何故か？

…具体例では？

## マネジメント

### 1. マネジメントの役割

マネジメントの三つの役割（9 p）

**組織は、目的ではなく手段である！**⇒問題は「機能は何か？」である。

- ①自らの組織に特有の**使命を果たす**ために存在する。
- 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。
- ③社会の問題について**貢献**する。

### 時間という要素（10 p）

マネジメントは現在と未来、短期と長期を見ていかなければならない

**存続**と**健全さ**を犠牲にして、目先の利益を手にするに価値はない。  
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。

### 管理的活動と起業家的活動

マネジメントは管理する。

**同時に起業家**とならなければならない。

資源を：成果の小さい・縮小する分野⇒大きな・増大する分野へシフト

**陳腐化**⇒**明日を創造**

（経営のヒント126チェンジリーダーとなる 参照）

## 第1章 企業の成果

### 2. 企業とは何か

企業＝営利組織ではない（14 p）——**利潤動機には意味がない！**

利益は必要。⇒しかし目的ではなく、手段である！

妥当性の**判断基準**である。

利潤動機＝害を与えている！

しかし企業は、高い利益をあげて、初めて社会貢献を果たすことができる。

（塾長の独り言143参照）

企業の目的——**外にある！**

定義＝**顧客を創造する**ことである！

その欲求を満足させる手段を提供する。

企業とは何かを決めるのは顧客である。

顧客が価値を認めるもの＝効用（例：ドリルのあける穴）

企業は**2つだけの基本的な機能を持つ**⇒**マーケティングとイノベーションだけが成果を！**

## マーケティング—顧客の欲求からスタートする

顧客の欲求、現実、価値からスタートせよと要求する。

「我々は何を売りたいか」ではなく、「顧客は何を買いたいか」を問う。

「出来ることはこれである」ではなく、「顧客が価値ありとし、必要とし、求めている満足」

**=販売とマーケティングは逆である。**

マーケティングの目指すものは、顧客を理解し、製品とサービスを顧客に合わせ、おのずから売れるようにすることである。

(経営のヒント144 セールスとマーケティングの混乱)

## イノベーション—新しい満足を生み出す

あたらしい満足⇒常により良くならなければならない。

よりよい製品、より多くの便利さ、より大きな欲求の満足である。

⇒顧客の期待と欲求は時間と共にレベルアップする (例：期待と満足グラフ)

## 生産性に影響を与える要因

資源を生産的に使用する必要がある＝企業の管理的な機能

生産性の向上＝**資源の活用**が成果を左右する！

- ①知識
- ②時間
- ③製品の組み合わせ
- ④プロセスの組み合わせ
- ⑤自らの強み
- ⑥組織構造の適切さ、および活動間のバランス

## 利益の持つ機能とは何か

- ①成果の判定基準
- ②不確実性というリスクに対する保険
- ③よりよい労働環境を生むための原資
- ④社会的なサービスと満足をもたらす原資

### チェンジリーダーとなる

PFドラッカー氏の著書「プロフェッショナルの原点」発行2008年2月15日より、ご紹介いたします。

あらゆるものに、廃棄すべき状況が少なくとも3つある。(154p)

「チェンジリーダーたるためには、すでに行っていることを体系的に廃棄しなければならない。

第一に、製品、サービス、プロセス、市場の寿命がまだ数年はあると言われている状況では廃棄が正しい行動である。

第二に、償却済みを理由として維持されている状況では廃棄が正しい行動である。

第三に、これから成功させるべき製品、サービス、市場を邪魔するようになった状況では廃棄が正しい行動である。」

「イノベーションはもちろん、新しいものはすべて予期せぬ困難にぶつかる。その時実証済みの能力のある人材のリーダーシップを必要とする。

優れた人材が昨日に縛りつけられていたのでは、彼らを活躍させることはできない。」

——『明日を支配するもの』——

「集中における第一の原則は、生産的でなくなった過去のものを捨てることである。そのためには自らの仕事と部下の仕事を定期的に見直し、まだ行っていなかったとして、いまこれに手をつけるかを問うことである。答えが無条件のイエスでないかぎり、やめるか大幅に縮小すべきである。もはや生産的でなくなった過去のもののために資源を投じてはならない。第一級の資源、とくに人材という希少な資源を昨日の活動から引き揚げ、明日の機会に充てなければならない。」

——『経営者の条件』——

「リーダーにとって重要なことは、どこで止めるかである。特に問題となるのが、あと一押しでうまく行くと言われているものである。——『リーダーシップを語る』——

#### とるべき行動

- ・陳腐化しつつあるもの、価値を生み出さなくなったもの、明日を邪魔するようになったものを見つける。
- ・いま行っているものは、新たに始めるべきものばかりか？

#### 身につけるべき姿勢

- ・あらゆるものについて廃棄のための実行計画を作成する。

#### <経営のヒント>

PPM(プロダクト・ポート・フォリオ)分析やクロス SWOT 分析、M+3C 分析

・・・これを体系的に活用できるか？

製品・サービスだけでなく、経営資源をすべてこれに当てはめてみることです。

つまり、人材、資金(お金)、時間、顧客・・・などです。

それを、一年前と現在、現在と1年後・3年後と予想して比べることです。

すると、明日の機会に・・・重要な経営資源を投資しているかどうか？明確になります。

P・ドラッカー「企業経営学の指導原理は損失の回避である」

参考著書: 逆境を生き抜く名経営者、先哲の箴言 北尾吉孝 朝日新書

企業経営学の指導原理は利益の最大化ではない。**損失の回避**である。

したがって企業は、事業に伴うリスクに備えるために、**プレミアム**を生み出さなければならない。

PF ドラッカー氏は日本では非常に熱心なファン(私もそうだが・・・)がおり、ドラッカー学会という私設の研究会もあり、著書も多数あり、有益な話を書いてある。

しかし、アメリカの経営学コースで主流というわけではない。

アメリカの経営学修士(MBA)の講義で教えられるポイントを一言で言えば、こういうことだ。

「企業経済学の指導原理は利益の極大化である」

そのために、大変な数のケース(事例)から研究し、ノウハウを積み上げる。

それは財務諸表の読み方から事業における効率性の追求といった、どちらかと言えば経営に関するテクニカルな手法で、経営者がどうあるべきかといった人間よりのものではない。

ドラッカーの立場はそうした MBA コースの教えとは異なる。

先の言葉は、その端的なもので、企業経営の指導原理は損失の回避である、としている。

これが意味する企業経営は、利益極大化を目的とするそれとは180度違うと言ってもいい。

とにかく利益を出すという立場で経営する経営者と、損失を出さないという立場の経営者では、経営手法はまったく異なるものになる。

私自身、それまで企業経営の指導原理は「利益の極大化」だと思っていた。営利法人の存在趣旨については当然のものだと思えるし、そうでなくては、企業は回っていかないと思えた。

だが、ドラッカーは「損失の回避」であると言う。

これはその言葉だけではわかりにくいだが、こう言葉を補うと、理解しやすくなる。

つまり「企業は潰れずに存続することが第一だ」と。

これは頭に入れておかないといけないと思った。

MBA の職業的経営者や、投資銀行、株主、ファンドマネジャーたちは、利益の極大化こそ企業経済学の指導原理だとしてビジネスを行ってきた。

彼らは実績を上げるために、徹底的に「短期間で利益を極大化する」方法をとる。

**損失を回避し、企業を存続させるために、利益がいる。**

ドラッカーは、利益の極大化を第一とはせず、あくまで企業を存続させることを第一とした。

それには、事業に伴うリスクに備えることが必要になる。

そしてそのためにこそプレミアム(余剰分)を生み出さなければならないと言っているのだ。

冒頭の言葉には、次のような言葉が続く。

**リスクに対するプレミアムの源泉は一つしかない。利益である。**

<コメント>

**損失を回避し、事業を存続させるためにはリスクに備えないといけない。利益を極大化させることが目的ではなく、事業存続のリスクに備えるためにこそ利益を生み出さないといけないという考え方は、企業経営を考えるうえで非常に深い示唆を与えてくれる。**

**いかに目的が大切か、あらためて考えさせられる。**

## セールスとマーケティングの混乱

「ドラッカーの実践経営哲学」望月護著PHP研究所より

ほとんどの企業は「技術力とカネさえあれば競争に勝てる」

「カネをかけて良いものを作れば売れるはずだ」と考えてきた。

しかし企業活動は「売れてナンボ」であって、いかにカネをかけようが、いかに良い製品をつくろうが、売れなければ終わりである。

ドラッカーは、インターネットの時代になると、製造業は販売会社の調達先の一つとなり、地位が逆転するといふ。

販売活動を行う前にお客に買ってもらう仕組みづくり、つまりマーケティングに取り組めば間違いを犯す確率は減るのだが、マーケティングを理解している人間は少ない。

**つくったモノを売るのは販売活動(セールス)。**

**販売する前にお客に買ってもらう仕組みをつくる活動をマーケティング。**

**マーケティングは「お客の立場に立って買ってもらうことを考える」活動である。**

販売は「売り手の立場に立って売る」活動である。

両者の違いはまったく正反対だからマーケティング部門と販売部門は兼任することはできない。

マーケティングの最終的な目標は「販売しなくても売れるようにする」ことである。

お客の立場に立って考えようとはせずに、売り手本位の発想でモノをつくっているから売れない。

その結果不況を招いているのだと、コトラーは言う。

コトラーは「利益を上げることがマーケティングの目標だ」と言い、マーケティングの手順を次のように

- ① 狙うお客、つまり市場を決める
- ② 何を売り物にするか、高級品を売り物にするのか、安全性を売り物にするのか決める
- ③ 売り物に見合った価格をつける
- ④ お客が買わなければならない理由と意味を考える
- ⑤ どこで買えるか、品切れを起こさないようにするか、流通戦略を決める
- ⑥ 最も安いコストでお客に届ける方法を決める

企業の目的は顧客を創造することである。したがって企業は二つの基本的な機能を持つ。

マーケティングと革新(イノベーション)である。

マーケティングと革新だけが成果を生む。

その他の機能はすべて、費用であるにすぎない。「妙訳マネジメント」ダイヤモンド社34p

### <経営のヒント>

「一生懸命真面目に努力していれば報われる」

「良いお客をつかめば必ず儲かる」

という考え方は間違いで、「企業は外部の変化に合わせて絶えず変わっていかなければならない」

ピンチに陥ったヤマト運輸を立て直すために、小倉氏はマーケティングを勉強したのです。

お客が必要としていることは何か、お客が必要としているサービスは何か、必死になって考えた結果、運輸業としてはじめてお客の立場に立って考え出された画期的な商品「宅急便」が開発されたのです。

今一度、企業側、自分の立場や視点を捨てて、お客や相手の立場・視点に立って考えてみましょう。

「お客が期待していることは何か?」「求めていることは何か?」「困っていることは何か?」



## 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)

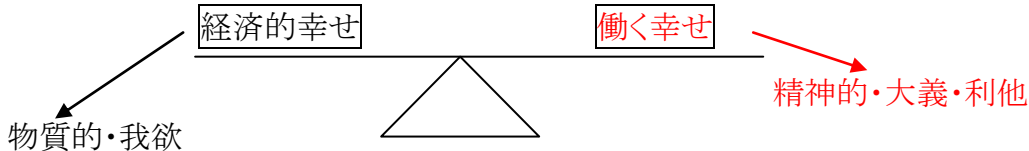
⇒⇒⇒コンセプト「**誰に何(価値)を、どのように提供するのか?**」

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

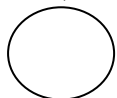
売上・利益を上げることが目的化すると・・・流される！辛い！疲れる！

### 社会の成熟度レベル(文化)

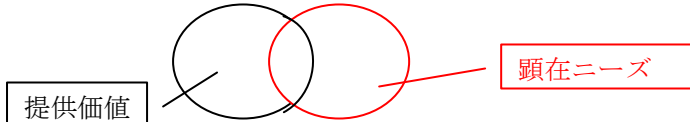


### 企業が提供する価値と市場ニーズの関係の変化

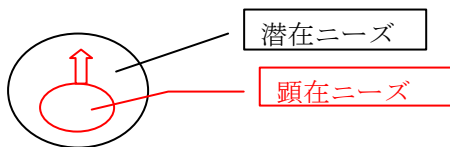
プロダクトアウト・・・製品が提供する価値=市場ニーズ



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

**「何を測定するか」誉め言葉を数えてやる気アップ 「日経トップリーダー 2016年1月号」より**

成果とは、意識を向けることが難しい**外の世界**にあるからだ。

…何を測定するか、**重要な問題である**。===何より顧客に起こった変化を測定することだ。

→具体的な変化を測定→社員の意識と行動が変わる！

人間力の醸成と方向づけこそマネジメントの役割である。

→特に難しいのが、メンバーの意識を変え、方向づけること。(人によって範囲とレベルは異なる)

評価指標と行動指標

Step1 自社が目指すべき成果とは何か？というビジョンを明確にする！

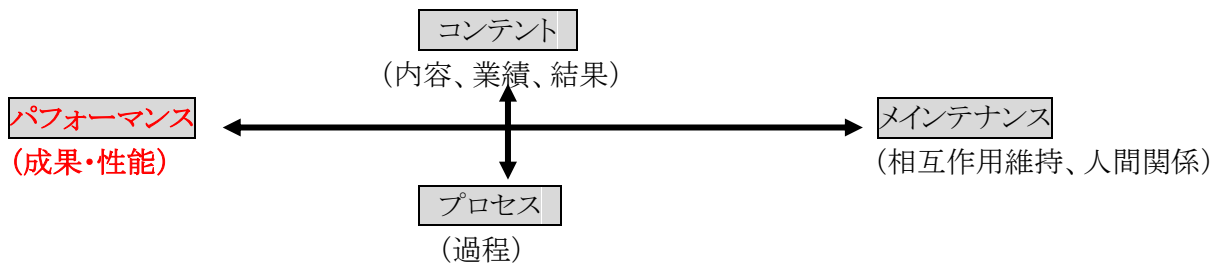
Step2 評価指標を設定 例:顧客からどう言われたいか？(例=おまあ指標orきまあ指標)

Step3 行動指標を設定 例:顧客を名前で呼ぶ、空き時間に掃除をするなど3つ

Step4 行動指標を測定 例:21日間ルーチン行動チェックリスト

Step5 検証・振り返り・PDCA 例:月に1回、効果の測定し、店づくりを話し合う

**成果と業績……言葉の定義を明確に！ (コンテンツ・パフォーマンス・マトリックス)**



バーク教授「パフォーマンスにはコンテンツとプロセスの両方が入るのだ」

「企業変革力」ジョン・P・コッター（日経BP社）

## 大規模な変革を推進するための8段階のプロセス

### 1. 危機意識を高める。

市場と競合の現状を吟味する

危機、あるいは絶好の成長機会を見つけて、検討する

### 2. 変革推進のための連帯チームを築く。

変革をリードするために十分なパワーを備えたグループを生み出す

このグループにチームとしての活動を促す

### 3. ビジョンと戦略を生み出す。

変革の試みを導くためにビジョンを生む

このビジョン実現のための戦略を立てる

### 4. 変革のためのビジョンを周知徹底する

あらゆる手段を活用して継続的に新しいビジョンと戦略をコミュニケーションする

連帯チームのメンバーが従業員に期待される行動を自らがモデルとなって示す

### 5. 従業員の自発を促す。

改革の行く手をはばむ障害を取り除く

変革ビジョンを妨害するシステムや組織構造を変革する

リスクテイキング、新しい斬新なアイデア、活動、行動を促進する

### 6. 短期的成果を実現する。

業績上で眼に見える改善、すなわち短期的勝利を生む計画を立てる

実際に短期的勝利を生み出す

これらの勝利実現に貢献した人たちをはっきり認識し、報いを与える

### 7. 成果を活かして、さらなる変革を推進する。

変革のビジョンに合致せず、全体的になじまないシステム、構造、制度を変革することに、築き上られた信頼を活用する

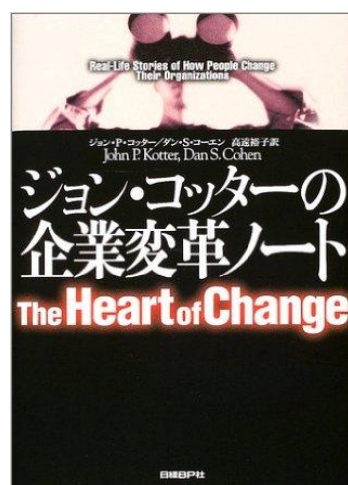
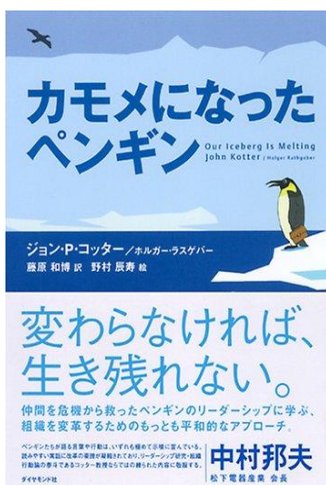
変革ビジョンを推進することに貢献する人材を採用し、昇進させ、開発する  
新しいプロジェクト、テーマ、変革推進者を通じて変革プロセスを強化する

### 8. 新しい方法を企業文化に定着させる。

顧客重視、生産性向上を目指す行動、すぐれたリーダーシップの発揮、さらに  
すぐれたマネジメント機能を通じて業績向上を実現する

新しい方法と企業の成功の関係を明確に示す

リーダーの開発と後継者育成を促す手段を生み出す



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。