

柏未来創造志塾 1期第6回(2017. 1. 10)

「ドラッカー「マネジメント」講座6回 事業とは何か？」

参考テキスト(出典): マネジメント エssenシャル版 PFドラッカー ダイアモンド社 2001年(1974)

2017年の方針・目標・テーマ

1. KSF(成功の鍵)→最大より最適(マーケットシェアからマインドシェアへ)

① デザイン思考

② ワクワク系マーケティング実践(顧客ロイヤリティ・マネジメント)

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), どういう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?)

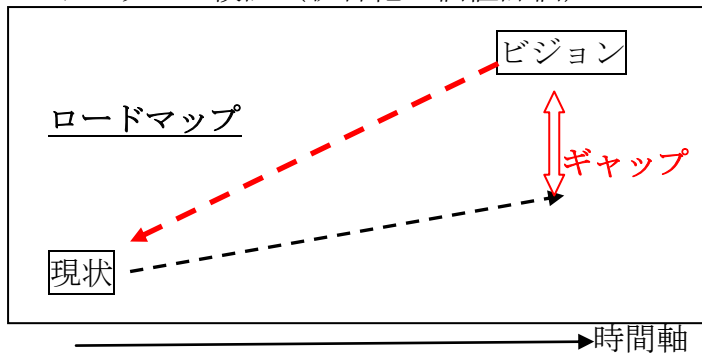
感動新聞 1月号 ダントツ地域No.1のハンバーガーチェーン「ラッキーピエロの独自戦略」

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

人間学・心理学「複雑系の世界観」

統合思考と分離思考

- ⇒分離思考…部分性・実体性思考…客観的・合理的分析思考…17世紀・近代科学のパラダイム
- ⇒統合思考…全体性・関係性思考…主体的・直感的洞察思考…21世紀脱近代複雑系パラダイム

1 「複雑系の知」から経営者への七つのメッセージ

（「複雑系の知」の誕生 「分析」はできない、全体を「洞察」せよ、「設計・管理」をするな、「自己組織化」を促せ、「情報共有」ではない、「情報共鳴」を生み出せ、「組織の総合力」ではない、「個人の共鳴力」である ほか）

2 生命論パラダイム（グローバル・プロブレム、フロンティア・プロブレム、求められる「知のパラダイム」の転換、「機械論パラダイム」の限界、「生命論パラダイム」における視点の転換、二一世紀の知の潮流 生命論パラダイム）

複雑系とは？…生命的システム（反対は機械的システム）

- ・自己組織性
- ・創発性
- …複雑なものには「生命（心）」が宿る！！ 例：地球温暖化・イギリスEU離脱
- 本質は「ガイア思想」 お互いに影響しあっている！
- 量子（真空）→ゆらぎ→ビックバン



21世紀に求められるマネジメントの大転換

分離思考マネジメントと統合思考マネジメントの相違

今、企業が生き残りを賭けた分岐点は、全社員の価値観が分離思考から統合の思考へと転換シフト出来るか否かにかかっている

17～20世紀の近代科学要素還元マネジメント	21世紀の脱近代複雑系マネジメント
上司の立場に立つマネジメント	部下の立場に立つマネジメント
上司に問題の答えがある	部下に問題の解答がある
X 理論的人間観	Y 理論的人間観
指示・命令型人間関係	相互・主体型人間関係
支配・従属的人間関係	協働・共存的人間関係
ピラミッド・垂直型組織	フラット・水平型組織
能力成果至上主義	思考・コンセプト至上主義
分離思考のマネジメント	統合思考のマネジメント

「分離思考」と「統合思考」の違い

分離思考		統合思考	
部分性思考	実体性思考	全体性思考	関係性思考
客観的・合理的 分析思考		主体的・直感的 洞察思考	
17世紀・近代古典科学のパラダイム		21世紀・脱近代複雑系のパラダイム	
判断 決断			

教える教育と育てる教育

教える教育	育てる教育
加算	棄却
知識と情報	智恵と判断
理性と認識	意味と価値
客観性と合理性	主体性と使命性
目標性と方法性	目的性と実体性
自己肯定性の思考	自己否定性の思考
能力的思考性	思想的思考性

3 複雑系の市場論

- ・「複雑なものには、いのちが宿る」
⇒⇒創発性⇒⇒集団心理ブーム⇒⇒デファクトスタンダード（事実上の標準）
- ・「神の見えざる手」
⇒⇒自己組織性、自己創造性
- ・「商品生態系」
パッケージ商品・トータルサービス・オールインワン商品・ワンストップ商品など
例：パソコン、結婚式場など
- ・目に見えない市場競争
- ・自己組織化
⇒⇒散逸構造理論（イリヤ・プリモジン）
「ひとたび起こったことが、ふたたび起こりやすくなる」
例：けもの道、ゲーム機、VHS、ウインドーズ
情報共有から情報共鳴へ⇒⇒⇒創発性

「7つの性質」⇒⇒「7つの問題」に直面する。

- ①計画無効性…市場を計画的に動かすことができない
- ②分割不能性…市場の一部だけを変えることができない
- ③摂動敏感性…市場の小さな変化が大きな変動をもたらす
- ④情報敏感性…市場のわずかな情報にも極めて敏感になる
- ⑤法則無効性…市場のルールそのものが変わってしまう
- ⑥予測不能性…市場の未来を予測することができない
- ⑦分析不能性…市場のニーズを分析することができない

4 ネット革命の本質を見つめる

3つの革命

- ① 情報バリアフリー革命
- ② 草の根メテリア革命
- ③ ナレッジ共有革命

「顧客中心市場」が生まれてくる！

A | 「アフター・インターネット」———B | とは決定的に違う

⇒⇒⇒「ニューミドルマン」（新中間業者）が資本主義を進化させる。

Part 1 マネジメントの使命

第1章 企業の成果

3 事業は何か (22p)

自社をいかに定義するか

⇒ **リスクを伴う意思決定**

「われわれの事業は何か。何であるべきか」との問いに対する答えをそれぞれが持つ。

⇒ 共通のものの見方、理解、方向付け、努力を実現するには、定義することが不可欠である。

われわれの事業は何か

⇒ 「われわれの事業は何か」を問うことこそ、トップマネジメントの責任である。

企業の目的と使命を定義するとき、出発点は1つしかない。

顧客である。

顧客を満足させることこそ、企業の使命であり目的である。

したがって「われわれの事業は何か」との問いは、企業を **外部すなわち顧客と市場の観点** から見て、初めて答えることができる。

(例：キットカット 経営のヒント)

顧客にとっての関心は、彼らにとっての価値、欲求、現実である。

顧客からスタートしなければならない。

すなわち顧客の価値、欲求、期待、現実、状況、行動からスタートしなければならない。

(別紙参照：理念の実現のためのシート)

レベル1 「物質的価値」

レベル2 「機能的価値」

レベル3 「情緒的価値」

レベル4 「精神・哲学的価値」

顧客は誰か

ほとんどの事業が少なくとも、二種類の顧客を持つ

(例：流通経路＝ソニーVS 松下 ドラッグストア、ホームセンター、コンビニ、IT)

顧客はどこにいるか。何を買うか。

マーケティングの原則：ドリル⇒ドリルのあけた穴

われわれの事業は何になるか

⇒ **やがて陳腐化する (10年が限度)**

市場が出発点となる

①人口構造の変化＝ **予測可能**

②市場構造の変化＝直接の競争だけでなく、間接の競争 (**例題 4つの影響**)

③満たされていない欲求は何か

われわれの事業のうちで何を捨てるか

既存の製品、サービス、工程、市場、最終用途、流通チャネルの分析⇒ **PPM分析**

(4/5)

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)

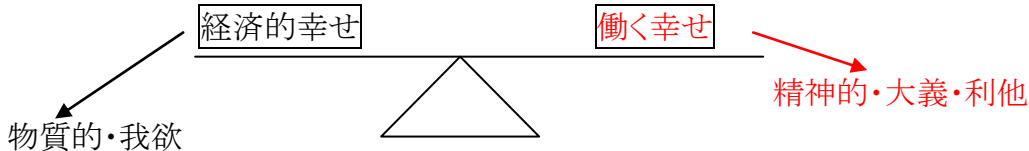
⇒⇒⇒コンセプト「**誰に何(価値)を、どのように提供するのか?**」

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

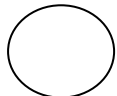
売上・利益を上げることが目的化すると・・・流される！辛い！疲れる！

社会の成熟度レベル(文化)

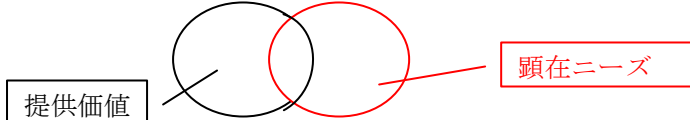


企業が提供する価値と市場ニーズの関係の変化

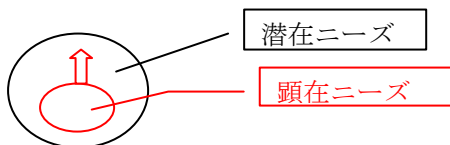
プロダクトアウト・・・製品が提供する価値=市場ニーズ



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

バリューアップ・シート（価値・意義・意味・貢献）

To _____ From _____

1. どのような発見や気づき、学びになったのか？

2. 伝わったメッセージ。良かったこと、役に立ったこと？（意味づけ・価値・意義）

3. プラスワン・アドバイス、未来の理想の姿（こうなったらいいよね）

バリューアップ・シート（価値・意義・意味・貢献）

To _____ From _____

1. どのような発見や気づき、学びになったのか？

2. 伝わったメッセージ。良かったこと、役に立ったこと？（意味づけ・価値・意義）

3. プラスワン・アドバイス、未来の理想の姿（こうなったらいいよね）