

ドラッカー経営学「われわれの使命(事業)は何か？」

ドラッカー関連著書をテキストにして、対話形式で講義・解説

「ドラッカーがマネジメントで一番伝えたかったこと」小宮一慶著 ダイアモンド社 1500円

「ピーター・ドラッカー マーケターの罪と罰」ウィリアム・A・コーエン著 日経BP社 2200円

ビジネスの本質と価値観、経営戦略と人間学を学びながら、具体的な実践に繋がります。

ドラッカーが伝えたかったことは……マネジメントにおけるキーワードは2つしかない！

「マーケティング」と「イノベーション」

マーケティングとは、お客様、社会など「外部からの視点」を徹底させていくこと。

イノベーションとは、世の中が変わることを前提に、世の中の変化に合わせて「現在と未来のバランス」をとりながら、今より良くするために企業活動を行うことです。

Step1 事業を定義する

- ① 目的・使命(ビジョン・理念)
- ② 市場のニーズ(外部環境分析)
- ③ 強み・弱み(内部環境分析)

Step2 目標を定義する

- ① マーケティングの目標
- ② イノベーションの目標
- ③ 経営資源の目標
- ④ 生産性の目標
- ⑤ 社会的責任の目標

Step3 人を動かす

- ① 仕事と労働
- ② 仕事を生産的なものにする
- ③ マネジャーを育てる
- ④ マネジメントとコミュニケーション
- ⑤ トップマネジメントの役割

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）

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。

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）

一番大切なことは、「一番大切なこと」を大切に！(スティーブン・コビー 7つの習慣)

理念(お客様の喜び・社員の幸福・社会貢献) ≠ 売上・シェア・利益 = 道具

…優先順位は? —————

20世紀はPDCA(生産管理)の時代…経済成長 = 成長時

21世紀はU理論(問題発見—課題解決)…変革期 = 成熟期

PDCAの前にあるものは何か?

R(リサーチ) = 情報収集—分析—仮説立案—仮説検証—意思決定(目的・目標設定)

存在(Being)のマネジメント

自己の客体化(自分を客観化して見ている)…問題を所有しない! あるがままを受け止める!

愚者の演出 = 支配しない、指示命令しない! ……低次元の非難合戦にならない。

賢者の演出(本質は劣等感から) = (ダメな)理由を外に求める。……反発

……全ての問題は100%自分の中にある。

⇒U理論と同じか?

Step1ダウンローディング(安心・安全な環境)

Step2シーイング(観る = 報告・共有)

Step3センシング(感じ取る = 多くの視点)

Step4プレゼンシング(沈黙の時間を確保)

Step7パフォーマンス(実践と進化)

Step6プロトタイプング(新しい未来実現創造)

Step5クリスタライジング(結晶化・イメージ)

問題対処と問題解決

問題(理想と現状とのギャップ)にどう取り組むか? 「問題対処」と「問題解決」を明確に定義し区別

問題対処	問題解決
真因を探ることなく、さしあたり表面的な現象を改善すること(表面的解決)	その問題の背後にある目に見えない真因を探り、それをしっかりと永続的に解決する(抜本的解決)
火事になったら水をかけて、火を消す 飢えている人に魚を1匹与える(その日一日)	火事にならないように抜本的な対策を施す 魚の捕り方を教える(一生食べる)
売上、シェア、利益、規模といった数値化できる量 現象の改善、短期的、部分最適、「目標」レベル	定量化できない「質」に関連しており、改善に時間がかかり、全体最適になっている。
スキル・知識、マニュアル、 西洋医学	やりがいのある組織、良い価値観、人間力、夢・志 東洋医学

横田氏 = 自分の努力では変える事が不可能な問題は「問題」とは呼ばない。「環境」だというのが。

———自分で解決できる範囲の中で考える…これが鉄則です!

## 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。(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?」

## 「QPS」の軸で考える!

「Q」・・・品質⇒物質的価値

「P」・・・価格

「S」・・・サービス・その他の要素⇒付加価値(機能的・情緒的・精神的)

差別化===他社との違いがどこにあるのか?

①コストダウン

②付加価値を付ける

牛井「吉野家」の事例⇒顧客からの評価・視点

コンセプト「早い・うまい・安い」を捨てた! ⇒イノベーション(事業ドメインの再構築)

5つのP ⇒他社との違いを明確にする! (5つの軸でマトリックスにてポジショニング)

1Product(商品)・・・高中低、軽少短薄、手軽、魅力度など

2Price(価格)・・・高い安い、フリー、分割、支払、割引、時間など

3Place(流通・場所)・・・エリア・限定、神様・宗教、地域、独自性など——PPJr店、ATM、プラットホーム

4Promotion(広告宣伝)・・・メディア、口コミ、SNS、動画、イベント性など——東京マラソン・オリンピック

5Partner(提携)・・・コラボ、NPO・NGO、宗教、精神・文化——コーディネート、プラットホーム戦略

**KSF⇒顧客にとって最適かどうか?**

仕事を通じて働く人たちを生きる

被用者＝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！

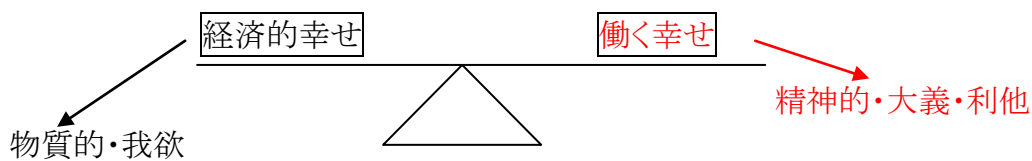
経済＝経世済民＝人の幸せが使命

1働く幸せ

2経済的な幸せ

幸せ＝満足 or 裕福 or 幸福・・・GDP(国民再生産)GHP(国民幸福度)

社会の成熟度レベル(文化)



個人の成熟 (人文)

- 自己実現欲求 (無償)
- 自我欲求 (賞賛)
- 帰属欲求 (安心)
- 安全欲求 (暴力)
- 生理的欲求 (生存)

社会の成熟 (社会科学)

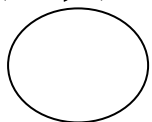
- 社会貢献 (NPO・ボランティア)
- 人権重視 (教育・格差)
- 法治化 (腐敗・治安) 民主化 (独裁・選挙)
- 経済成長 (所得)
- 衛生と食糧提供 (飢餓)

技術の成長 L S

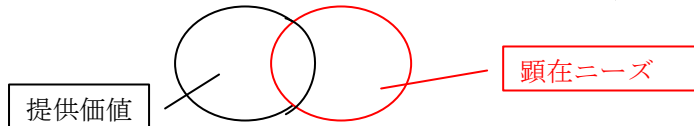
- 生命体
- 精神 (サービス)
- 制御プログラム
- ハードシステム
- ハード道具

企業が提供する価値と市場ニーズの関係の変化

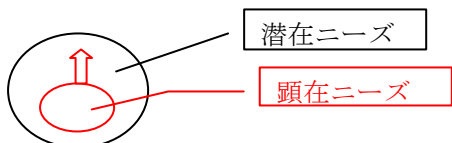
プロダクトアウト・・・製品が提供する価値＝市場ニーズ



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

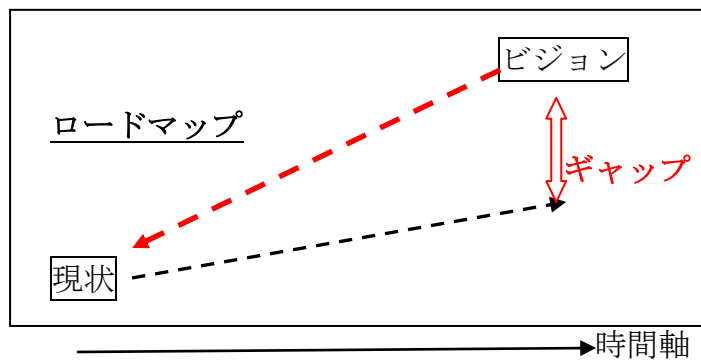
## イノベーション——新しい満足を生み出す

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

## 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・メイキング）——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：コトラー35p 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