

様

未来創造志塾 13期第4講(2014. 6. 16)

ドラッカー経営学第4講

今回のテーマ「我々にとっての成果は何か？」

顧客は誰か？——顧客にとっての価値は何か？

- ・事業の定義「強みと弱み」= 内部環境分析
- ヒト・モノ・カネ・情報・社風という資源から分析する

イノベーションの視点——何をやるか？やめるか？

- ・事業転換
- ・資源の最適配分

「経営者に贈る5つの質問」

- ①我々のミッションは何か？
- ②我々の顧客は誰か？
- ③顧客にとっての価値は何か？
- ④我々の成果とは何か？
- ⑤我々の計画とは何か？

ドラッカー経営学第4講「我々にとっての成果は何か？」

顧客は誰か？———その顧客が求める価値は何か？

これらに対する答えが見えて初めて、次の問いが可能となります。

===我々の成果は何か？

・事業の定義「強みと弱み」= 内部環境分析

ヒト・モノ・カネ・情報・社風という資源から分析する
イノベーションの視点———何をやるか？やめるか？

・事業転換

・資源の最適配分

前回の振り返り

20世紀はPDCA(生産管理)の時代・・・経済成長=成長時 ⇒改善活動

21世紀はU理論(問題発見—課題解決)・・・変革期=成熟期

———価値の創造する時には・・・TEFCASの時代(添付資料参照) ⇒変革・挑戦・開発

TEFCAS' 成果を引き寄せる原理・原則

脳には目標を明確にイメージした時に、成功を目指して働き続けるメカニズムがある。

イメージと現実との差異を見つけた場合、活性化する部位があり、試行錯誤を通して効果的に学べるということがわかっている。

目標・ゴール・意識・目的を明確にする！人間は自分のなりたいた姿をイメージすると行動することが出来る。

仮説を立てて検証して、スパイラルUPして行く。そしてその先の成功イメージを想像しながら行く⇒だから、力が湧いてくる！

存在(Being)のマネジメント・・・全ての問題は100%自分の中にある。

———川理論と井戸理論(WHYからWHO)

・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(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

⇒コンセプト「誰に何(価値)を、どのように提供するのか？」⇒QSCA優先順位は？(差別化)

幸せと満足の違い

———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！

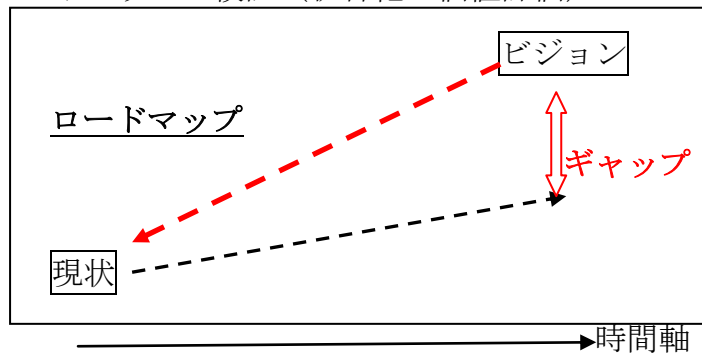
===「規矩」

定規———物差し(判断基準)=価値観(〇〇度、〇〇性)

コンパス———視点・視野・視座など(立場・時間・空間・深さ・高さ・広さ)

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思想！

利益のために仕事をしてはならない（売上・利益）——それでも利益は不可欠

企業や個人は利潤では動かない！===産業社会における最も危険な病（利益と社会貢献は矛盾）

（例：マーケッターの罪と罰35p 従業員の重要度）

- ①自分を尊重してくれる人々と働くこと
- ②興味の持てる仕事
- ③良い仕事に対する評価
- ④スキルを磨く機会
- ⑤業務の改善案を提示した時に聞いてくれる人のために働くこと
- ⑥指示通りに行うだけではなく、自分自身で考える機会があること
- ⑦自分の仕事の最終結果を見届けられること
- ⑧有能な経営者・管理職のために働くこと
- ⑨仕事が容易過ぎないこと
- ⑩状況をよく知らせてもらっていると感ずること
- ⑪仕事の安定
- ⑫高い給与
- ⑬良い手当・福利厚生

===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？）

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）

もし利益最大化のみに焦点が当てられたなら、顧客は無視されるか、二の次にされるだろう。

企業の正当な目的はたった一つしかなく、それは顧客の創造だ。

顧客は企業の基盤であり、顧客が企業を存続させている。

顧客のみが雇用を生み出してくれる。

顧客の欲求と要求を満たすために、社会は企業に富を創造する資源を委ねている。

企業を成功に導くたった2つの機能＝マーケティングとイノベーション

マーケティングは「相手は何を求めているのか？」という疑問から始まると書いた。

そして我々は、

「相手は何を重視するのか？」

「相手の目標は何か？」

「相手は何を成果と考えるか？」

ということを知らねばならない。

マーケティングは相手が誰なのかを決定するだけでなく、ターゲットとすべき相手をも決める可能性がある。このため、マーケティングはあらゆる人間の試みの戦略と関係してくる。

実践の基礎となる4つの指示

- ①マーケティングを組織のすべての階層に浸透させる
- ②マーケティングと販売の違いを理解する（＝極めて重要）
- ③教育して先導する
- ④顧客の視点からビジネスに取り組み＝顧客の目で分析すること

優れたリーダーシップとは本質的にマーケティングだ。

ドラッカーの考えは、すべての知識労働者は組織の共同経営者であるという見解に基づいている。

事業定義の細分化（100p）

顧客は誰か？——マーケティングの視点

顧客は少なくとも2種類の顧客を持つ

CS と ES の関係性

自社の強みは何か？——よりアピールできる顧客は誰か？

顧客は何を求めているか？——時代の変化（パラダイムシフト）

事例1 宅配便——女性・高齢化・利便性・生活サポート・シェア

事例2 着物レンタル——パッケージ化・少子化・リピートの仕組み

GW 結果と成果の違い

目標管理

===事業の定義は目標に具体化しなければならない。

マネジャーには2つの役割がある。=== 「組織の成果に責任を持つ」

第1の役割、部分の和よりも大きな全体を生み出す生産体を創造すること

第2の役割、短期と長期を調和

目標管理？

目的管理？

プロセス管理？

——評価に仕組み

結果主義と成果主義の違い？

	結果	成果
	目標達成率・数値化 事実前提 過去—現在志向 結果=行動×能力	目標管理 (K P I)・仕組み化 価値前提 未来志向 成果=結果×価値観

成果は内部にいる者や企業の支配下にある者によって決まるのではない。企業の活動が成果を生むか無駄に終わるかを決定するのは、企業の外部にいる者である——創造する経営者

企業に成果をもたらす機能=イノベーション

成果をあげる人に共通するものは、つまるところ成果をあげる能力だけである。

成果をあげることは一つの習慣である。実践的な能力の集積である。実践的な能力は習得することができる。——経営者の条件

頭のよい者がしばしばあきれられるほど成果を挙げられない。彼らは頭のよさがそのまま成果に結びつくわけではないことを知らない。頭のよさが成果に結びつくのは体系的な作業を通してのみであることを知らない。それらの資源を結果に結びつけるには成果をあげるための能力が必要である。

ドラッカーは、知識を成果に結び付ける行動を「成果をあげる能力」と呼び、5つ挙げています。

- ①時間を管理すること
- ②貢献に焦点を合わせること
- ③強みを生かすこと
- ④重要なことに集中すること
- ⑤成果をあげる意思決定をすること——経営者の条件

成果をあげ続ける人は、誰も見ていないところでも流すような仕事は決してせず、常に真摯に、誇りをもって、完全を求め続けるのです。——プロフェッショナルの条件

$$\text{成果} = \frac{\text{得られる結果}}{\text{結果を得るために必要な資源}}$$

$$\text{成果} = \frac{\text{効果}}{\text{効率}}$$

実践するドラッカー思考編より

実践シート3 成果をあげるために、あなたが習慣化していることは何ですか？ (35p)

「組織の成果」とは具体的にどのようなものでしょうか？

——ディズニーランドなら…

直接の成果の例…年間来場者数、累積来場者数、リピート率

価値への取り組み…お客様の笑顔の数が増えること

——あなたの組織においては何が成果となるのでしょうか？

実践シート14 あなたの得意分野や強みは何ですか？

それらは仕事で成果をあげるうえでどのように役立っていますか？ (207p)

TEFCAS² 成果を引き寄せる原理・原則

脳には目標を明確にイメージした時に、成功を目指して働き続けるメカニズムがある。

イメージと現実との差異を見つけた場合、活性化する部位があり、試行錯誤を通して効果的に学べることがわかっている。

目標・ゴール・意識・目的を明確にする！人間は自分のなりたい姿をイメージすると行動することが出来る。

仮説を立てて検証して、スパイラルUPして行く。そしてその先の成功イメージを想像しながら行く⇒だから、力が湧いてくる！

<p>0. Spirits&Success : 自己の存在理由・ビジョン (生み出す意味や価値) 生き甲斐、使命感、強み、ビジョン、成功イメージ など</p>	
<p>1. Trial : 試してみる まずはやってみる！ やる前にあれこれ考えずに、まずやってみるということ。</p>	
<p>2. Event : 新たな出来事 やってみると、何かが起きます！ それがイベントです。</p>	
<p>3. Feedback : 調整、振り返り 結果の事実や情報を、原因に反映・調整する。 やったことで、結果が生まれます。 思った通りか、そうでないか、いずれにしても何らかの結果が得られるのです。</p>	
<p>4. Check : 得られた結果を調べる うまく行ったら、なぜうまく行ったのか？ うまく行かなかったら何が原因でうまく行かなかったのか？どこをどうすればうまく行くのか？ それを調べる。</p>	
<p>5. Adjust : 調べ結果を調整する より良い成果を得る為には、どこをどう変えれば良いのか？ 振り返りが重要！</p>	
<p>6 & 0. Success : 望む成功！ 修正を重ねて実行した結果、 ついに狙った成果を得ることが出来ました！</p>	