

様

**未来創造志塾 13期第5講(2014. 7. 14)**

**ドラッカー経営学第5講**

**今回のテーマ「我々の計画は何か？」**

**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？

**未来創造志塾  
塾長 細川栄一**

ドロッカー経営学第5講「我々の計画は何か？」

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

前回までの振り返り

- ・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)

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

我々にとっての成果とは？

結果主義と成果主義の違い？

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

## 環境上の変動要因 (194p)

ドラッカーが重視した5つの確実性

- ①先進国世界における出生率の急低下——移民の圧力・年齢分布の変化
- ②可処分所得の配分の変化——トレンドの変化、政府・健康・教育・レジャー
- ③組織内の成果の新たな定義——ステークホルダーは誰？
- ④世界的な競争力——保護主義（国家間競争）IT・宅配・LCC（時間と空間）
- ⑤経済のグローバル化と政治の分裂のズレの拡大——多国籍企業・MA

ドラッカーが定義する品質 (326p)

QPSA——競争優位

品質は顧客が決める！（価値の一部）

- ①顧客にとって品質が何か？
- ②見込み客にうまく伝える方法（表現方法）

**仕事の中には、品質と量の両方が成果を定義する！（334p）**

品質を最大化（最適化）するためには、この目的を当初から生産・開発プロセスに組み込まねばならず、製品やサービスが販売されるプロセスの最後に委ねてはならないことを確信する。  
すなわち、品質管理は設計段階にあり、品質は条件であって制約ではないという主張。

2つの異なるレンズで品質を見る

1つは顧客の目を通して、価値があるもの、重要なものは？

次の段階は、自社での成果と生産性を測る

——初期の設計段階から（顧客）参画===クックパッド、プロデュース、提案営業、チーム

目標設定の考え方

商品やサービスの「質」に関する目標を掲げること

最大ではなく、最適を目指す！

市場シェアは3つ (152p)

1. 自社の商品やサービスが市場全体に占める割合（マーケットシェア）
2. 地域での自社のシェア
3. 特定のお客様にとっての自社のシェア

経営資源の目標 (172P)

特に良質の人材と資金を引き寄せることができなければ、企業は永続できない。

人と資金の獲得に関しては、特にマーケティングの考え方が必要である。

「我々の事業とは何か」付き詰めて考えることが…優秀な人材を引き寄せる最良の方法  
===魅力的な会社か？

## 実践するドラッツカー チーム編より

実践シート1 あなたのチームの成果は何ですか？

①直接の成果（売上、利益、顧客数など）

②価値への取組み（顧客価値、組織の価値観）

③人材育成（自己開発と他人の自己開発を支援すること）