

未来創造志塾 13期第8講(2014. 10. 8)

ドラッカー経営学第8講

今回のテーマ

「仕事の生産性を高めるには？」

MGT3つの役目ー仕事を通して働く人を生かす

仕事と労働とは根本的に違う

自己実現の第1歩は、仕事を生産的なものにする

4つのポイント=分析・総合・管理・道具

自己管理による目標管理が責任・貢献・成果

組織の精神とは？ ---凡人をして非凡なことを行わせることにある。

組織の4つの役割

①組織の焦点は、成果に合わせなければならない

②組織の焦点は、問題ではなく機会に合わせなければならない

③配置、昇給、昇進、解雇など人事に関わる意思決定は、組織の信条と価値観に沿って行わなければならない。

これらの決定こそ真の管理手段となる。

④これら人事に関わる決定は、真摯さこそ唯一絶対の条件であり、

すでに身に付けていなければならない資源であることを明らかにするものでなければならない。

「経営者に贈る5つの質問」

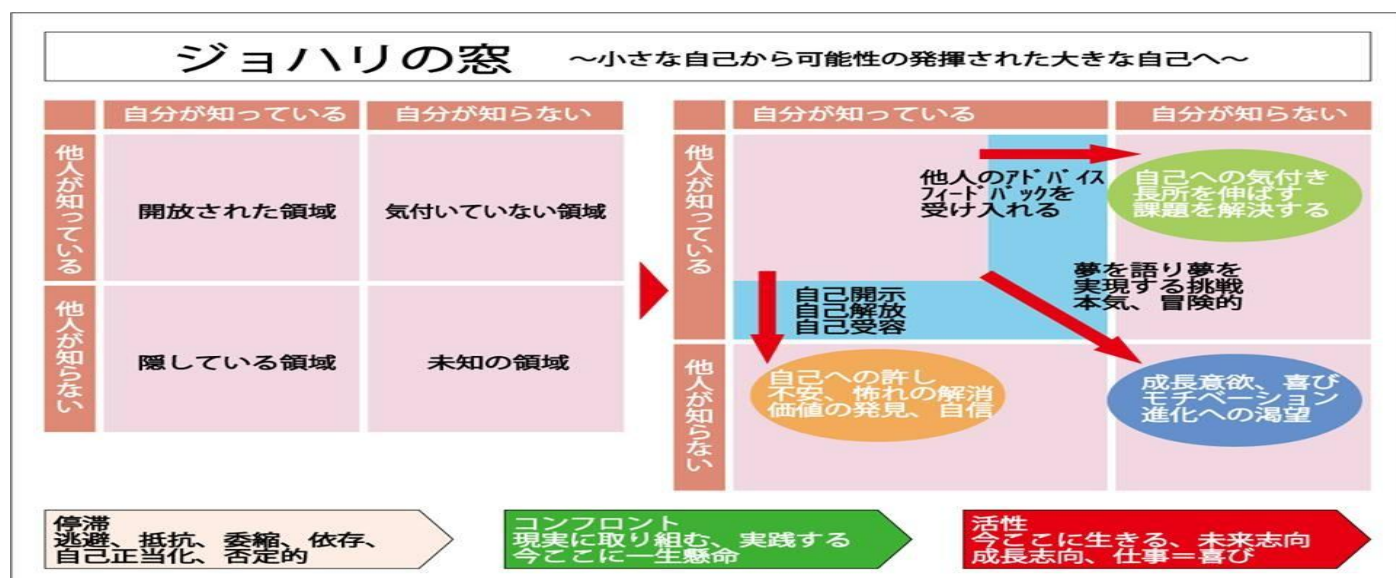
①我々のミッションは何か？

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8講「仕事の生産性を高めるには？」

MGT3つの役目—仕事を通して働く人を生かす

仕事と労働とは根本的に違う

自己実現の第1歩は、仕事を生産的なものにする

4つのポイント=分析・総合・管理・道具

自己管理による目標管理が責任・貢献・成果

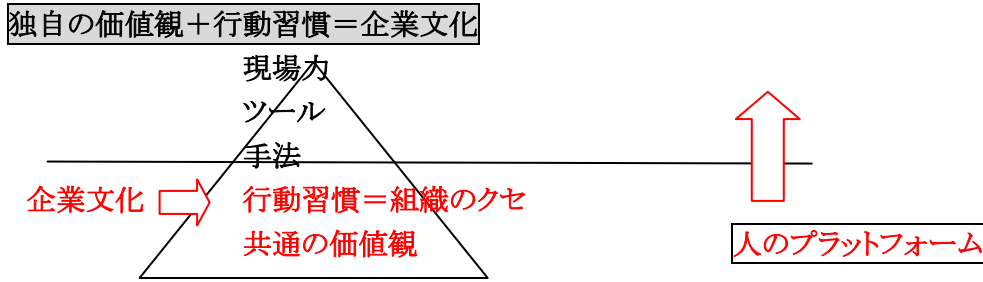
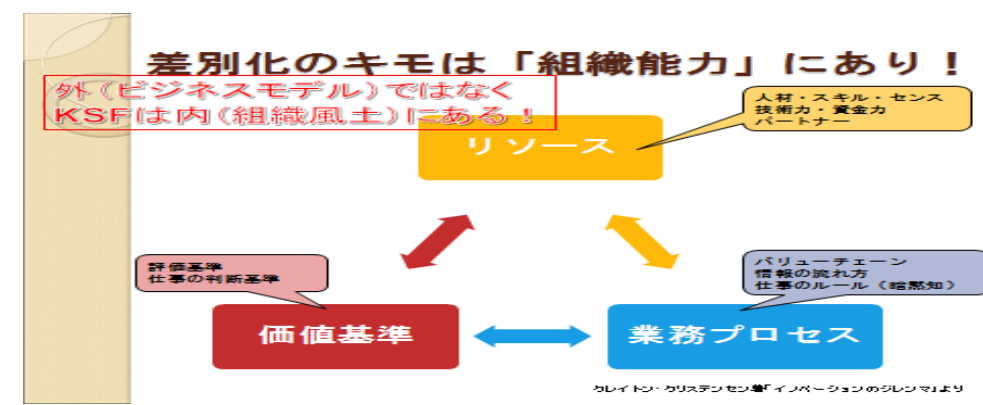
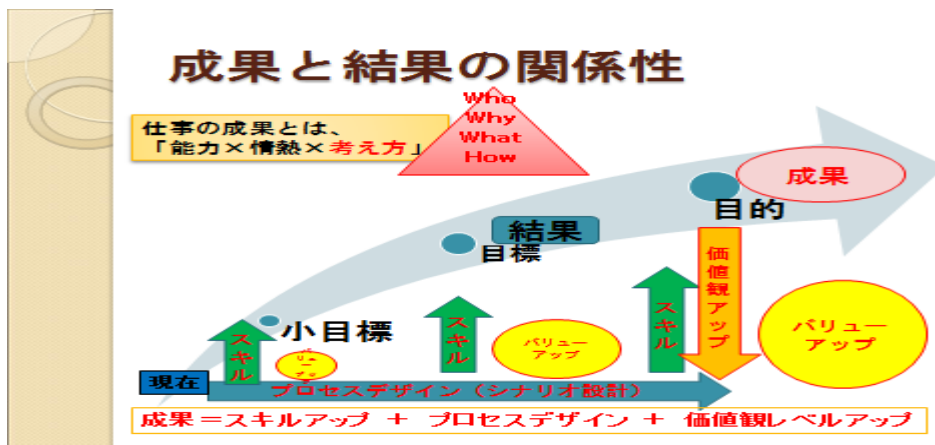
組織の精神とは？ ---凡人をして非凡なことを行わせることにある。

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。—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。

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
- 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



生産性向上＝効果性の追求×効率性の追求

効果性	効率

WS 仕事と労働 (194p)

仕事……一般かつ客観的な存在＝努力とは科学である！ (生産性)

労働……人が行う活動 (やりがい)

仕事＝分析－統合 (業務プロセス) －コントロール (フィードバック管理) －道具

WS…仕事を分析する前に、一番大切なことは何か？・・・**最終成果を出発点に！**

マーケッターの罪と罰

重要かつ達成困難な目標が人を動かす (180p)

コミットメントをマーケティングに適用する (180p)

- ①目標が明確になるまで考え抜く
- ②公の誓いを立てる
- ③目標と目的を知らしめる
- ④“ドラゴン”を予想し、対処する＝ヒーローズジャーニー (成功者の物語)
- ⑤マーケティング戦略・戦術を調整する。ただし目的を変えてはならない。

根本的なマーケティング判断がもたらす成果 (190p)

- ・組織にとって正しいターゲット市場に資源を集中させる
- ・組織のメンバーのコミットメントとエンゲージメント
- ・ドラゴンを克服して、目標達成に向けて前進する能力

マーケティング戦略策定のための「確実性」＝ドラッカーが重視した5つの確実性 (194p)

- ①先進国世界における出生率の急低下 (人間心理＝特より損に痛みを感じる)
- ②可処分所得の配分の変化 (何を価値と感じるか？価値観の変化)
- ③組織内の成果の新たな定義 (利益集団、企業価値、株主の変化、社会調和＝エンゲージメント)
- ④世界的な競争力 (ネット、LCC、地域経済、国境がなくなる、文化、国際化)
- ⑤経済のグローバル化と政治の分裂のズレの拡大 (経済的な主体、為替変動の管理)

戦略と戦術は対立し得る (228p)

- ①まず何より戦略が重要である
- ②戦略によって戦術が決まる
- ③優れた戦術は互いに補完し合うだけでなく、相乗的でもある

ドラッカーが定義する「品質」 (326p)

- ・品質は顧客が決める
- ・果たすべき役割をどう定義するか (331p) ——あるべき姿 (幼稚園でも同じ)
- ・品質は条件であって、制約でない (333p) ——品質管理は設計段階にある (質と量)

顧客志向の3ルート（ウエルチ、ガースナー、ベースンに学ぶ企業変革より）

- ①既存市場での優位性強化
- ②拡大している市場を追い風にする
- ③新規市場そのものを創造する

ウエルチによって変わった GE の組織
「ウエディングケーキ型の組織」から「ハブ型の組織」

ウエルチが指摘する「変化」するための4つの重要点

- ①変化の一つひとつに明確な目的と目標を持たせること
- ②変化の必要性を心底感じ、一緒にやっ払いこうとする人だけを採用、昇進させること
- ③抵抗する輩を探して放り出そう。例え彼らの業績が満足のいくレベルにあっても
- ④自動車事故を見ろ

リーダーシップとは自分のことではない！

「リーダーになる前は、成功とはあなた自身が成長することだった。ところが、リーダーになった途端、成功とは他人を成長させることになる。」ウイニング勝利の経営

目標と自己管理によるマネジメント（自己目標管理）…モチベーション上がるには？

Step 1 責任 仕事を任され

Step 2 達成 成果を出し

Step 3 承認 それを誰かに認められ

Step 4 成長 そのプロセスの中で成長し、

さらに大きな仕事を任せるという一連のプロセスの中で仕事のやりがいを感じている！

責任を持つために条件

- ①生産的な仕事
- ②フィードバック情報（本人がチェックできる）
- ③継続学習

マネジャーの仕事

あらゆるマネジャーに共通する仕事は5つである。

- ①目標を設定する
- ②組織する
- ③動機付けとコミュニケーションを図る
- ④評価測定する
- ⑤人材を開発する

—————実践シート次ページ

意思決定の8段階構造 ワークシート

意思決定の8段階構造		
目的	～の為に ターゲット（誰に） バリュー（価値を）	
目標	達成したレベル （定量・定性的）	
現状	今のレベル （定量・定性）	
問題	目標と現状のギャップ	
原因	通常は複数の原因が存在する	
問題点	真の原因 一番大きい原因	
課題	やるべき事柄 問題を解決する手段	
解決策	具体的アクション 複数から選択する	

実践するドラッツカー チーム編より

Step 1 チームの成果

Step 2 あなた自身の成果

Step 3 測定尺度

Step 4 測定に必要な情報・・・は何ですか？

①「直接の成果」についての目標（売上、利益、顧客数など）

②「価値への取組み」についての目標（顧客価値、組織の価値観など）

③「人材育成」についての目標（自己開発と他人の自己開発を支援すること）

④他部門にどのような貢献をするのか、その目標

⑤他部門からどのような貢献を獲得するのか、その目標

マネジメント=人を幸せにするため、**効果性の追求**と**効率性の追求**

管理者とは、

- ①目的を達成
- ②組織の方向性を示し
- ③リーダーシップを発揮し
- ④組織の資源の使い方を決めるもの

効果性 =売上高=増客 =顧客満足 の追求	効率性 =最少努力と最少資源で最大効果を創り出す =利益性の追求
売上高=顧客数(市場シェア×頻度)×客単価	生産性の向上、回転率の向上
全体最適 (相手中心 大局的・本質的)	部分最適 (自己中心 表面的)
質の追求 (定性的評価)	量の追求 (定量的評価)
理念・戦略 (思想・哲学・価値観)	戦術・戦闘 (能力・技術・知識)
品質 サービス デザイン 価格 仕掛け 喜び ホスピタリティ ブランド 自己実現 マインド	コストを抑える 生産性を上げる 変動費 粗利益 人件費 経費の削減
安全・安心・好き・楽しい・便利・快適	機能
魅力的	損得 (高い・安い)
未来先取り	過去延長
理念・ビジョン・社風の浸透	マニュアル・改善運動
人間	機械