

未来創造志塾 13期第9講(2014. 11. 4)

ドラッカー経営学第9講

今回のテーマ

「目標による管理とは？」

マネジャーの2つの役割

- ・部分の総和より大きなものを生み出す生産体を創造
- ・決定と行動において、長期と短期なものを調和

目標設定の考え方

- ・質に関する目標を掲げること
- ・目標は、成果と貢献に対して

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。

「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？ |

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？

ドラッカー経営学第9講「目標による管理とは？」

成果をあげる5つの能力——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——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。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——記録・管理（捨てる・しない・任せる）自由な時間をまとめる
2. 貢献に焦点——社会との関わりで目線を上げて自らの仕事の意義を考える（外の視点）
★ブライアン看護師のルール「患者さんにとって一番良いことか？」
3. 強みを生かす——強みに集中、（期待する成果と実績を比べる＝フィードバック分析）
★人に聞くこと（伴侶・親兄弟・親友）
☆自分の価値観、仕事の価値観に従う（存在意義＝自分は何か？）
4. 重要なことに集中——優先順位の決定（行わなくてよいことに時間を費やさない）
5. 成果をあげる意思決定をすること——経営者の条件

マネジメント＝人を幸せにするため（生産性向上＝効果性の追求×効率性の追求）

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・価値観に伴う）	戦術・戦闘
品質 サービス デザイン 価格 設備 仕掛け ホスピタリティ ブランド 喜び 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
思想・哲学・価値観	能力・技術・知識
理念・ビジョン・社風の浸透	マニュアル・改善運動
人間	機械

WS 仕事と労働（194p）

仕事……一般的かつ客観的な存在＝努力とは科学である！（生産性）「一連とした作業」

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（TEFCAS）

★3つの生産性

- ①肉体労働の生産性——テイラーなどの科学的管理法
- ②サービス労働の生産性——価値創造（全体で1つの価値）
- ③知的労働の生産性——ムダの排除（関係者・初めに目的と果たすべき貢献を明示）
——経営資源（人物金＋知識・社会的責任）

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 仕事を任せられ

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

マネジャーに必要とされるスキル

①意思決定——見解からスタート、異なる意見を聞け（事実と考えている主観の産物＝見解）

②コミュニケーション——目線を合わせる！受け手がつくる！

③管理——自己目標管理（時間軸）自らを活かしきる！大きく変えない！自分を変えない！

④経営科学——診断を助けることにある！（データから洞察の参考にする）

WS 評価と考課

我々の顧客は誰か？

端的に言えば組織の成果を判定する究極の尺度である！

「あなたの組織が成果をあげるには、誰を満足させなければならないか？」

「お聞きしておくべきことはありますか」と聞かなければならない…この問いが問題を表に出す

マネジャーへの手紙

下から上へのコミュニケーションによってしか相互理解は成し遂げられない。（別紙添付）

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

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）

成果を上げる為の要点は結果から考える！（究極のドラッカー235p）

知識労働の生産性を向上させる為の条件

- ①仕事の目的を考える
- ②働く者自身が生産性向上の責任を負う。自らをマネジメントする。自律性を持つ。
- ③継続してイノベーションを行う
- ④自ら継続して学び、人に教える
- ⑤知識労働の生産性は、量より質であることを理解する

マーケティングの7つの目標（157p）

- 1 既存の製品・サービスについての（地位）目標
- 2 既存の製品・サービスの廃棄についての目標
- 3 既存の市場における新製品・サービスについての（地位）目標
- 4 新市場についての（地位）目標
- 5 流通チャネルについての提供サービスの目標（サービス網・コラボレーション）…VC
- 6 アフターサービスについての目標（納期・保証方針・支払・ファン化）…VC
- 7 信用供与についての目標…（ファン化・ブランド化）

イノベーションの3つの目標（165p）

- 1 製品とサービスにおけるイノベーション
 - 2 市場・消費者の行動や価値観におけるイノベーション
 - 3 製品を市場へ持っていくまでの間におけるイノベーション
-
- ①市場における地位を達成するために必要な新商品・新サービス
 - ②現在の商品やサービスの陳腐化に伴って必要になる新商品・新サービス
 - ③技術変化に備えるための商品・サービスの改善
 - ④コスト上必要な生産プロセスの改善など、プロセス改善と新しいプロセス
 - ⑤経理、設計、事務管理、労使関係など、事業に係るすべての分野における知識や技能の進歩にあわせたイノベーションと改善

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

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自動車事故を見る

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

マネジャーへの手紙

下から上へのコミュニケーションによってしか相互理解は成し遂げられない。

①下位のそれぞれのマネジャーの自分なりの理解に従った上司と自分の職務上の目標を定める

②自分に適用できると思われる仕事の遂行基準を設定する

③目標を達成するためになすべき事柄と部門内での主要な障害について列挙する

④自分の助けになる、もしくは妨げとなる上司や会社の行いを列挙する

⑤最後に、目標を達成するために次の年にやることを提案する