

## マネジメント

### 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。

自らの組織に特有の**使命を果たす**ために存在する。

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。

社会の問題について**貢献**する。

#### 時間という要素 (10 p)

マネジメントは現在と未来、短期と長期を見ていかなければならない

**存続**と**健全さ**を犠牲にして、目先の利益を手にすることに価値はない。

そのための組織をつくり、動かすことを学ばなければならない。

#### 管理的活動と起業家の活動

マネジメントは管理する。

**同時に起業家**とならなければならない。

資源を：成果の小さい・縮小する分野 大きな・増大する分野へシフト

**陳腐化** **明日を創造**

(経営のヒント 126 チェンジリーダーとなる 参照)

## 第1章 企業の成果

### 2. 企業とは何か

企業 = 営利組織ではない (14 p) **利潤動機には意味がない!**

利益は必要。しかし目的ではなく、手段である!

妥当性の**判断基準**である。

利潤動機 = 害を与えている!

しかし企業は、高い利益をあげて、初めて社会貢献を果たすことができる。

(塾長の独り言 143 参照)

#### 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)

**企業は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。

(経営のヒント144 セールスとマーケティングの混乱)

## 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)

## 生産性に影響を与える要因

資源を生産的に使用する必要がある = 企業の管理的な機能

生産性の向上 = **資源の活用**が成果を左右する!

知識

時間

製品の組み合わせ

プロセスの組み合わせ

自らの強み

組織構造の適切さ、および活動間のバランス

## 利益の持つ機能とは何か

成果の判定基準

不確実性というリスクに対する保険

よりよい労働環境を生むための原資

社会的なサービスと満足をもたらす原資

## チェンジリーダーとなる

PF ドラッカー氏の著書「プロフェッショナルの原点」発行 2008年 2月 15日より ご紹介いたします。

### あらゆるものに、廃棄すべき状況が少なくとも3つある。(154p)

チェンジリーダーたるためには、すでに行っていることを体系的に廃棄しなければならない。  
第一に、製品、サービス、プロセス、市場の寿命がまだ数年はあると言われている状況では廃棄が正しい行動である。  
第二に、償却済みを経済的理由として維持されている状況では廃棄が正しい行動である。  
第三に、これから成功させるべき製品、サービス、市場を邪魔するようになった状況では廃棄が正しい行動である。」

「イノベーションはもちろん、新しいものはすべて予期せぬ困難にぶつかる。その時実証済みの能力のある人材のリーダーシップを必要とする。

優れた人材が昨日に縛りつけられていたのでは、彼らを活躍させることはできない。」

『明日を支配するもの』

集中における第一の原則は、生産的でなくなった過去のものを捨てることである。そのためには自らの仕事と部下の仕事を定期的に見直し、まだ行っていなかったとして、いまこれに手をつけるかを問うことである。答えが無条件のイエスでないかぎり やめるか大幅に縮小すべきである。もはや生産的でなくなった過去のもののために資源を投じてはならない。第一級の資源、とくに人材という希少な資源を昨日の活動から引き揚げ、明日の機会に充てなければならない。」

『経営者の条件』

「リーダーにとって重要なことは、どこで止めるかである。特に問題となるのが、あと一押しでうまく行くと言われているものである。『リーダーシップを語る』

### とるべき行動

陳腐化しつつあるもの、価値を生み出さなくなったもの、明日を邪魔するようになったものを見つける。  
いま行っているものは、新たに始めるべきものばかりか？

### 身につけるべき姿勢

あらゆるものについて廃棄のための実行計画を作成する。

### <経営のヒント>

PPM (プロダクトポートフォリオ)分析やクロスSWOT分析、M + 3C分析

…これを体系的に活用できるか？

製品・サービスだけでなく、経営資源をすべてこれに当てはめてみることです。

つまり 人材、資金(お金)、時間、顧客…などです。

それを、一年前と現在、現在と1年後・3年後と予想して比べることで。

すると、明日の機会に…重要な経営資源を投資しているかどうか？明確になります。

P・ドラッカー 「企業経営学の指導原理は損失の回避である」

参考著書 逆境を生き抜く名経営者、先哲の箴言 北尾吉孝 朝日新書

企業経営学の指導原理は利益の最大化ではない。**損失の回避**である。

したがって企業は、事業に伴うリスクに備えるために、**プレミアム**を生み出さなければならない。

PF ドラッカー氏は日本では非常に熱心なファン (私もそうだが・・・)がおり、ドラッカー学会といふ私設の研究会もあり、著書も多数あり、有益な話を書いてある。

しかし、アメリカの経営学コースで主流というわけではない。

アメリカの経営学修士 (MBA) の講義で教えられるポイントを一言で言えば、こういふことだ。

「企業経済学の指導原理は利益の極大化である」

そのために、大変な数のケース (事例) から研究し、ノウハウを積み上げる。

それは財務諸表の読み方から事業における効率性の追求といった、どちらかと言えば経営に関するテクニカルな手法で、経営者がどうあるべきかといった人間よりのものではない。

ドラッカーの立場はそうした MBA コースの教えとは異なる。

先の言葉は、その端的なもので、企業経営の指導原理は損失の回避である、としている。

これが意味する企業経営は、利益極大化を目的とするそれとは 180度違うと言ってもいい。

とにかく利益を出すという立場で経営する経営者と、損失を出さないという立場の経営者では、経営手法はまったく異なるものになる。

私自身、それまで企業経営の指導原理は「利益の極大化」だと思っていた。営利法人の存在趣旨としては当然のものだと思えるし、そうでなくては、企業は回っていかないと思えた。

だが、ドラッカーは「損失の回避」であると言う

これはその言葉だけではわかりにくいだが、こう言葉を補うと、理解しやすくなる。

つまり「企業は潰れずに存続することが第一だ」と

これは頭に入れておかないといけないと思った。

MBA の職業的経営者や、投資銀行、株主、ファンドマネジャーたちは、利益の極大化こそ企業経済学の指導原理だとしてビジネスを行ってきた。

彼らは実績を上げるために、徹底的に「短時間で利益を極大化する」方法をとる。

**損失を回避し、企業を存続させるために、利益がいる。**

ドラッカーは、利益の極大化を第一とはせず、あくまで企業を存続させることを第一とした。

それには、事業に伴うリスクに備えることが必要になる。

そしてそのためにこそプレミアム (余剰分) を生み出さなければならないと言っているのだ。

冒頭の言葉には、次のような言葉が続く。

**リスクに対するプレミアムの源泉は一つしかない。利益である。**

<コメント>

**損失を回避し、事業を存続させるためにはリスクに備えないといけない。利益を極大化させることが目的ではなく、事業存続のリスクに備えるためにこそ利益を生み出さないといけないという考え方は、企業経営を考えるうえで非常に深い示唆を与えてくれる。**

**いかに目的が大切か、あらためて考えさせられる。**

## セールスとマーケティングの混乱

「ドラッカーの実践経営哲学」望月護著 P.H.F研究所より

ほとんどの企業は「技術力とカネさえあれば競争に勝てる」

「カネをかけて良いものを作れば売れるはずだ」と考えてきた。

しかし企業活動は「売れてナンボ」であって、いかにカネをかけようが、いかに良い製品をつくらうが、売れなければ終わりである。

ドラッカーは、インターネットの時代になると、製造業は販売会社の調達先の一つとなり、地位が逆転するといふ

販売活動を行う前にお客に買ってもらう仕組みづくり、つまりマーケティングに取り組めば間違いを犯す確率は減るのだが、マーケティングを理解している人間は少ない。

**つくったモノを売るのは販売活動（セールス）。**

**販売する前にお客に買ってもらう仕組みをつくる活動をマーケティング。**

**マーケティングは「お客の立場に立って買ってもらうことを考える」活動である。**

販売は「売り手の立場に立って売る」活動である。

両者の違いはまったく正反対だからマーケティング部門と販売部門は兼任することはできない。

**マーケティングの最終的な目標は「販売しなくても売れるようにする」ことである。**

お客の立場に立って考えようとはせずに、売り手本位の発想でモノをつくっているから売れない。

その結果不況を招いているのだと、コトラーは言う

コトラーは「利益を上げることがマーケティングの目標だ」と言い、マーケティングの手順を次のように

狙うお客、つまり市場を決める

何を売り物にするか、高級品を売り物にするのか、安全性を売り物にするのか決める

売り物に見合った価格をつける

お客が買わなければならない理由と意味を考える

どこで買えるか、品切れを起こさないようにするか、流通戦略を決める

最も安いコストでお客に届ける方法を決める

企業の目的は顧客を創造することである。したがって企業は二つの基本的な機能を持つ。

マーケティングと革新（イノベーション）である。

マーケティングと革新だけが成果を生む。

その他の機能はすべて、費用であるにすぎない。 妙訳マネジメント、ダイヤモンド社 34p

### <経営のヒント>

「生懸命真面目に努力していれば報われる」

「良いお客をつかめば必ず儲かる」

という考え方は間違いで、「企業は外部の変化に合わせて絶えず変わっていかなければならない」

ピンチに陥ったヤマト運輸を立て直すために、小倉氏はマーケティングを勉強したのです。

お客が必要としていることは何か、お客が必要としているサービスは何か、必死になって考えた結果、運輸業としてはじめてお客の立場に立って考え出された画期的な商品「宅急便」が開発されたのです。

今一度、企業側、自分の立場や視点を捨てて、お客や相手の立場・視点に立って考えてみましょう。

「お客が期待していることは何か？」 「求めていることは何か？」 「困っていることは何か？」