

<h1 style="text-align: center;">ひまわり通信</h1> <p style="text-align: center;">目標設計・人事労務・社会保険事務手続き・助成金</p>	<p>社会保険労務士 深川順次 福岡市東区香椎4-11-17-201 TEL 092-661-0552</p>
<p>今月の言葉</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 数値目標がないと人は頑張ることができない。 ② 目標は少ししんどいぐらいの目標にする。そしてその目標を何がなんでも達成する。 ③ 小目標を立て、次々に達成していくと達成ゲセがついてくる。 ④ 目標とその達成に向かうあなたが、あなたの潜在能力をフルに引き出すようになる。(平成・進化論) 	

2005年1月号(第35号)

2005年、新しい年の幕開けです。去年は暗いニュースが多かった。一字で表すと「災」だそうです。今年は幸多き年にしたい、そう願わずにはおられません。心を新たにして新年を迎えたいと思います。

一年の計は元旦にあり。皆さんはもう計画は立てられましたか。私は自分なりに3ヶ年計画(2005~2007年)、1年間の計画(2005年)を見直し、また今月の計画を立てました。「今月の言葉」にもあるように、まず何よりも目標設計ありきです。

今回は初心に帰るという意味で、ドラッカーの「マネジメント」に学びたいと思います。全世界の経営者に多大な影響を与えているドラッカー。ドラッカー抜きには新たな経営も、新たな社会も語るができないでしょう。95歳になる今日も、第1線で活躍しています。

初 心 に 帰 る (ドラッカー「マネジメント」に学ぶ)

顧客を満足させることこそ、企業の使命であり目的である

企業の目的は顧客の創造にある

お客なしにはどんな事業も成り立たない。これはわかりきった真実です。ドラッカーは『現代の経営』(1957年著)の中で、「われわれが何を売るかではなく、お客は何を欲しているかから出発」すべきことを明らかにし、再三にわたって指摘してきました。

日本においてこの事実がやっと見直され始めたのは、バブル崩壊以降の消費不況の只中です。顧客第一主義、顧客満足が声高に叫ばれました。しかし売り手の側、生産者の側からしか考えることができない企業の不祥事が相次いでいます。三菱自動車も然りです。現在経営に行き詰まっている多くの企業の根本問題も実はここに起因しているとも言えます。

「われわれの事業はなにか。何であるべきか」「顧客は誰か。どこにいるのか。何を買うのか」を問いつづけ答えを見いだしていくことの大切さを訴えています。

先月「顧客中心の経営戦略」を謳う竹田陽一さんのセミナーに参加しました。「九州で一番参拝者が多いのは大宰府天満宮、次に多いのは高塚地蔵」だそうです。高塚地蔵は本殿からお土産屋さんまで一体となってリピート客を増やす工夫をしているとのことで、「神様や仏様までお客を増やそうと努力しているのだから見習わないとね」とのことでした。

お客づくりの基軸はマーケティングとイノベーション

最初からよこ文字がはいって申し訳ありません。広辞苑を引きますとマーケティングとは「商品の販売やサービスなどを促進するための活動。市場活動」、イノベーションとは「生産技術の革新に限らず、新商品の導入、新市場または新資源の開発、新しい経営組織の実施などを含めた概念」と説明しています。

私流に表現しますと、マーケティングとは「お客のニーズに訴求する全ての活動」、イノベーションとは「政治・経済・社会の変化への対応、未来のニーズへの対応=革新」です。マーケティングとは広い意味でのお客づくり関連活動で、商品(サービス)対策、業界客層対策、地域対策、営業対策、顧客維持対策の5つに大別できます。

ドラッカーは、この活動の具体的目標を明確にすること、この具体的目標を設定する上で大切な

は「自分の立つ場所」「集中すべき分野」であると強調しています。

もっと具体的に述べますと（以下は竹田著『顧客中心の経営戦略』から引用）

- ① 商品対策 a 力を入れる重点商品の決定、 b 商品の範囲は狭く
- ② 地域対策 a 力を入れる重点地域の決定、 b 地域の範囲は狭く
- ③ 業界客層 a 力を入れる重点客層の決定、 b 客層の範囲は狭く
- ④ 営業対策 a 見込み客の見つけ出し方、 b 契約のまとめ方
- ⑤ 顧客維持 a お客に不便をかけない、 b 好かれて気に入られる

ということです。更に

- ⑥ 組織対策 人の配置と役割分担
- ⑦ 資金対策 資金の調達と分配
- ⑧ 時間対策 時間の総量と必要な仕事への配分

以上の目標、戦略、仕組みをつくり上げていくことこそ、マネジメントの第一の役割だと述べています。

人こそ最大の資産

マネジメントの第二の役割は、生産的な仕事を通じて、働く人たちに成果を上げさせること

ドラッカーは仕事と労働を明確に区別しています。仕事とは作業の一連のプロセスでありしたがって仕事の生産性を上げようと思えば、作業と手順と道具を分析し、総合し管理することが大切であると述べています。仕事はまさにデジタルの世界であり、それゆえ効率性を追求できるし追及して生産性をあげなければならない。「科学的管理法」を導入できます。このことに最も成功しているのがトヨタでしょう。

しかし労働は人の活動であり、人間の本性でもあり、まさにアナログの世界です。どうしたら人をイキイキと働かせることができるか明確な答えがあるわけではありません。ドラッカーは「アメとムチ」論や「心理的支配」論などを批判しつつ成功事例を取り上げながら、①充実感や達成感を感じることができる、②自分が成長していると感じることができる、③働く者の福利厚生を充実させている、④報酬、処遇が適正である、⑤働くことに誇りがもてる、などをあげています。同時に人の強みを活かすこと、責任をもたせることの重要性を強調しています。

（マネジメントの第三の役割、社会への貢献については割愛します）

組織の成果に貢献する者

ドラッカーはマネジャーを「組織の成果に貢献する者」として、専門家なども含めかなり幅広く定義しています。管理職よりも幹部社員に近い。そのマネジャーの仕事を5つとりあげています。すなわち「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」ことです。だがこれは教育と訓練によって学ぶことができるものです。

ドラッカーがマネジャーについて最も重視している資質、「学ぶことのできない資質、後天的に獲得できない資質」、それが真摯さです。その資質は「一流の仕事を要求し、自らにも要求する。基準を高く定め、それを守ることを期待する。何が正しいかだけを考え、誰が正しいかを考えない」ことです。

だが同時に「マネジャーは育つべきものであって、生まれつきのものではない」とも述べています。マネジャーは育成できるし、育成しなければならない。その最大の課題こそ「自己管理による目標管理」ということです。

「マネジャーたるものは、上は社長から下は職長や事務主任にいたるまで、明確な目標を必要とする。目標がなければ混乱する。目標は自らの率いる部門が上げるべき成果を明らかにしなければならない。他部門の目標達成の助けとなるべき貢献を明らかにしなければならない。他部門に期待できる貢献を明らかにしなければならない。」「目標管理の最大の利点は、自らの仕事ぶりをマネジメントできるようになること」である。「報酬は自分にいかなる価値があるのか教えてくれる」もの。

最後に、自分の仕事と所属する組織を「家族のようだ」「体の一部だ」「人生そのもの」「憧れを手にした」「歴史の1頁だ」（ベンツのCM）と感ずることができるようになれば幸せかなと思います。