MOIまんだら図ALL2024版

G　仕事の出来る人の条件	C　事業の目標Ⅰ	H　社会の変化を知る
①時間を管理する ②果たすべき貢献に焦点を合わせる〈成果の三領域(定量的・定性的・人材育成的)〉 ■コミュニケーション ■チームワーク ③強みを基盤にする ④集中する ⑤意思決定を行う ■フィードバック分析 ■自己革新・成長 『経営者の条件』『プロフェッショナルの条件』『明日を支配するもの』『非営利組織の経営』	①マーケティング☆ ②イノベーション☆ ③生産性☆ ④資源(人、もの)と資金☆ ⑤利益☆ ⑥経営管理者の仕事ぶりと育成 ⑦一般従業員の仕事ぶりと行動 ⑧社会的責任☆ ※自己目標管理は「人間というものが責任、貢献、自己実現を欲する存在である」と前提する。『現代の経営』	①知識社会 ②組織社会 ③情報ネットワーク社会 ④多元社会 ⑤ポストモダンの社会 ⑥グローバル社会 ⑦組み合わせ自在の社会 ⑧NPO社会 『ポスト資本主義社会』『新しい現実』『理想企業を目指して』『明日を支配するもの』『断絶の時代』『プロフェッショナルの条件』
B　事業を創造する	**1　組織と個々人の自己実現**	**D　事業の目標Ⅱ**
①企業の現実を知る ②業績をもたらす領域 ③事業を分析する ④顧客・知識が事業である ⑤機会に焦点を合わせる ⑥未来を今日築く ⑦事業の業績をあげる ⑧事業を定義する(三つの要素) ※事業とは知識を経済価値に転換させるプロセスである。(『創造する経営者』『実践する経営者』『ドラッカー入門』・Dサポート資料)	「自己組織性」に基づく ≪おかげさまです思考法≫ ①全体を生かし部分を生かす ②「無知の知」を知る ③問題は価値を生む源泉である ※以上の三つを順番に回す思考法 ≪雨にも負けず、日々新た≫ □自己実現図＋龍の話 □修得は「守・破・離」 □実現は「理想･信念･行動」 □実践は「仮説・試行・検証」 □検証は「理証・文証・現証」 □詳細は『経営人間学講座』	≪富の創出能力☆の向上≫ ①マーケティング☆ ②イノベーション☆ ③人☆ ④資金☆ ⑤もの☆ ⑥生産性☆ ⑦社会的責任☆ ⑧利益☆ ※組織とは、個としての人間一人ひとりに対して、また社会を構成する一人ひとりの人間に対して、何らかの貢献を行わせ、自己実現させるための手段である。『マネジメント』
F　自社に合う経営戦略	**A　トップに贈る五つの質問**	**E　チェンジリーダーになる**
①経営戦略の前提 ②顧客創造戦略 ③虚と実の戦略 ④すきま戦略 ⑤総力戦略 ⑥コラボレーション戦略 ⑦個別顧客戦略 ⑧成長戦略 『イノベーションと起業家精神』『明日を支配するもの』『創造する経営者』『理想企業を目指して』『実践する経営者』『現代の経営』『マネジメント』	①われわれのミッション(使命・目的・志)は何か「機会・強み・価値観」に合っているか ②われわれの顧客は誰か ③顧客にとっての価値は何か ④われわれの成果は何か ⑤計画は何か ■マネジメントとその役割 ■ベンチャーM五つの心得(トップマネジメントチームづくりなど) ■リーダーの資質と役割 『経営者に贈る五つの質問・明日を支配するもの・ドラッカー入門・マネジメント・現代の経営・非営利組織の経営』	①チェンジリーダーへの手法 ■体系的廃棄■継続的改善 ■成功の応用と展開 ②イノベーション七つの機会 ③三つのタブー ④チェンジリーダーの手順 ⑤チェンジリーダーの予算 ⑥変化と継続性の調和に配慮 ⑦明日を創造する 『明日を支配するもの』『イノベーションと企業家精神』

①事業のマネジメント(1,A,B,F,H)、②組織のマネジメント(1,C,D,E)、③セルフマネジメント(1,G)、
マネジメントの習得イメージ:泳げるようになる、自転車に乗れるようになる。【身につける】
S1)興味のある所から、S2)マネジメント全体との関係を把握する、S3)現実の課題に取り組む
※マンダラチャートは、松村寧雄氏(株クローバー経営研究所)によって開発されたものです。
※無断での複写・転用は禁止しています。しんらい(株)

G　起業家の五つの心得	C　③顧客の価値は何か	H　リーダーの資質と役割
①市場・顧客に軸足を置く ②キャッシュフロー ③トップマネジメントチーム(考える人・動く人・顔になる人・人間的)を早い時期からつくる ④創業者の役割を自覚する ⑤社外に信頼のおけるアドバイザーを持つ ■リーダーの使命 ■事業を構想する ■業績評価 (『ドラッカー入門』上田惇生)	「顧客は何をもって価値とするか。何が彼らのニーズ、欲求、期待を満たすか」との問いは、実はあまりに複雑であって顧客本人にしか答えられない。ここで原則は「顧客はみな正しい」とすることである。彼らの行動は合理的である。したがって答えを想像してはならない。必ず直接答えを得なければならない。顧客にとっての価値は何か。もちろん顧客は彼らのニーズを満たし、彼らの問題を解決してくれる組織に価値を見出す。しかしそれ以上に彼らは、自分たちに耳を傾け、惰性を拒否する勇気を持つ組織に価値を見出す。	よく聞かれることが「リーダーの資質とは何か」である。この問いは、まるでリーダーシップが教室で学べるものであり、同時にリーダーシップがすべてであって、それ自体が目的であると考えているかのようである。しかし、そのようなリーダーシップこそが間違ったリーダーシップである。重要なのはカリスマ性ではない。ミッションである。リーダーが初めに行うべきは、自らの組織のミッションを考え抜き、定義し、その実現のために行動することである。『非営利組織の経営』
B　②顧客は誰か	**1A　トップに贈る五つの質問**	**D　④成果は何か**
「あなたの組織は誰を満足させたとき成果をあげたと言えるか?」この質問に答えるならばその答えがそのまま「顧客は誰か」を教える。大事なことは「対象とする顧客を深く喜ばせること」である。行うべきは「対象とする顧客の定義」である。そこからすべてが変わる。マーケティングを行うには限られた資源を「購入の決定を行う者」「購入の決定に最も大きな影響を与える者」に投ずる必要がある。それぞれの役の嗜好と価値観を把握しておかなければならない。	「五つの質問」による自己評価は、経営ツールとして際立って柔軟である。最大限のものを引き出すために、ⅰあなたの組織とその顧客、あなたの組織をとりまく環境のトレンドを精査する、ⅱ質問の一つひとつに答える、ⅲワークショップ、ヒアリング、その他によって考えを交わす、ことをしてほしい。これら「五つの質問」は正面から答えていくならば、必ずや各位のスキルと能力とコミットを深化させ向上させていく。ビジョンを高め未来を築いていくことを可能にする。『経営者に贈る五つの質問・マネジメント』	組織の外的成果(エフェクト)は、一人ひとりの人間の生活、人生、環境、健康、期待、能力の変化という組織の外の世界に表れる。組織がミッションを実現するには、あるべき外的成果を明らかにして資源を集中しなければならない。『経営者に贈る五つの質問』　あらゆる組織が三つの領域における内的成果(パフォーマンス)を必要とする。ⅰ直接的な成果の領域(定量的)ⅱ価値への取り組み(定性的)ⅲ明日のための人材育成の領域、の三つである。『経営者の条件』
F　マネジメントとその役割	**A　①ミッションは何か**	**E　⑤計画は何か**
マネジメントとは「高度に専門的な知識を、他との協働によって有効なものとするためのもの」である。したがって、マネジメントもまた日々進化していく。組織とは、社会的な機能を果たし、社会に貢献するための社会の機関である。マネジメントには、自らの組織をして社会に貢献させるうえで三つの役割がある。それら三つの役割は、異質ではあるが同じように重要である。①組織特有の使命を果たす②働く人たちを生かす③社会的責任を果たす『マネジメント』	■ミッション三つの条件 ①機会は何か、ニーズは何か。 ②それは我々向きの機会か、我々ならばよい仕事が出来るか、我々は卓越しているか、我々の強みに合っているか。 ③心底価値を信じているか、我々の価値観に合っているか。『非営利組織の経営』(※行動がイメージできる表現・佐藤等氏) ■事業を成長させる3つの問い ①組織の目的を達成するにはいかなる活動が重要となるか ②いかなる分野において成果が上がらない時、深刻な打撃となるか ③わが社にとって重要な価値は何か『マネジメント』	われわれは「五つの質問」を問うことによって計画を立てる。組織としての方向性を示す計画を得る。当然そこには、ミッション、ビジョン、目標、行動、予算、評価が織り込まれる。まず初めに行うべきことが、ミッションを確認し、目標を設定することである。(目標管理へ続く) ■マネジメントの三つの機能 ⅰ) 事業のマネジメント ⅱ) 経営管理者のマネジメント ⅲ) 人と仕事のマネジメント 『現代の経営』

※マンダラチャートは、松村寧雄氏(株クローバー経営研究所)によって開発されたものです。

※無断での複写および利用は禁止しております。統合マネジメント『日新塾』

G　事業の業績をあげる	C　事業を分析する	H　業績を評価する
［意思決定・あらゆる事業に求められる三つの要件］①事業の定義②卓越性の定義③優先順位と劣後順位　［事業戦略と経営計画］①追求すべき機会、進んで受け入るべきリスク、受け入れることのできるリスク、②事業の範囲と構造、特に専門化、多角化、統合化のバランス、③時間と資金。新事業の設立と買収、合併、合弁とのバランス、④経済情勢、機会、成果に適合した組織構造［業績をあげる］①仕事を計画する、②仕事を具体化する、③人・職務・組織の精神を中心に据える	［利益と資源、その見通し］①利益への寄与、②なぜコスト会計を使わないか、③作業量とは何か、④製品のリーダーシップをもたらすもの、⑤資源はどこにあるか ［製品とライフサイクル］①製品を11に分類する、②製品の性格変化をとらえる、③増分分析を行う ［コストセンターとコスト構造］①コスト管理の五つの原則、②コストセンターを見つける、③コストポイントを特定する、④コストを全体の流れの中で理解する、⑤コストポイントを分類する	経験豊かな経営者は、業績をたちどころに測る公式などないことを知っている。車のダッシュボードにいくつかの計器が必要なように、会社の経営には五つの計器が必要である。 ①市場シェアの成績 ②イノベーションの成績 ③生産性の向上 ④キャッシュフロー ⑤収益性の向上 （乱気流時代の経営）
B　業績をもたらす領域	**1B　事業を創造する**	**D　事業とは・顧客と知識**
事業の分析の基本は、現在の事業、すなわち過去の意思決定、行動、業績によってもたらされた今日の事業について調べることから始まる。その経済的な構造を調べることから始まる。資源と業績、活動と成果、利益とコストの間の関係や、相互作用を調べることから始まる。具体的には初めに、業績をもたらす領域を明確にし理解しておかなければならない。業績をもたらす領域とは「製品・サービス」であり「顧客・最終需要者を含む市場」であり「流通チャネル」である。	「未来において何かを起こす」ということは『新しい事業をつくり出すこと』である。新しい経済・技術・社会のビジョンを事業として実現することである。大きなビジョンである必要はないが、今日の常識とは違うものでなければならない。事業上の行動を通じて実現すべきものでなければならない。それは富を生む機会や能力についての企業家的なビジョンである。そして「経済・市場・知識におけるいかなる変化が、わが社の望む事業を可能とし、最大の成果を可能にするか」という問いがビジョンの基盤となる。（創造する経営者・Dサポート事業分析表）	事業とは市場において「知識」という資源を「経済価値」に転換する「プロセス」である。■マーケティング分析①企業を外部から見る②マーケティングの八つの現実③予期せぬものを知るための九つの問い④顧客の現実を理解する■知識分析①際立った知識が事業存続と成長の源泉である②得意とするものは何か③知識の現実④知識は卓越しているかⅰ適切か。集中しているかⅱ効果的か。報酬を受けているかⅲ製品サービスに組み込まれているかⅳ利用法を改善できるか。何が欠落しているか。
F　未来を今日築く	**A　企業の現実を知る**	**E　機会に焦点を合わせる**
［すでに起こった未来を探す］ ①どこに未来を探すか ⅰ人口構造、ⅱ知識、ⅲほかの産業ほかの国ほかの市場、ⅳ産業構造、ⅴ企業の内部(摩擦) ②新しい現実を見る われわれ自身は、社会と経済、市場と顧客、知識と技術をどう見ているか。それは、いまも有効か ［ビジョンを実現する］ ⅰ仮説や構想を事業に転換する、ⅱ模倣による実現、ⅲ経済的な成果をあげられるか、ⅳ全人格的な献身と勇気	①成果や資源は企業の内部にはない。企業の外部にある。②成果は機会の開拓によって得られる。③成果をあげるには資源を機会に投じなければならない。④成果は市場におけるリーダーシップによってもたらされる。⑤いかなるリーダーシップもうつろいやすく短命である。⑥既存のものは古くなる。⑦既存のものは資源を誤って配分されている。⑧業績のカギは集中である。以上の八点は企業家的な三つの活動「今日の事業の業績をあげる、潜在的な機会を発見し実現する、明日の事業を開拓する」を行ううえで必要な分析のスタート地点である。	［三つのアプローチ］ ①理想企業の設計・目標と時間 ②機会の最大化・昨日の企業から今日の企業へ ③人材の最大利用・有能な人材の配置 ［事業機会の発見］ ①弱みを機会に転ずる、ⅰ損益分岐点の高い生産の工程、ⅱ産業としての制約や弱み、ⅲ市場の経済性に反する制約 ②アンバランスを強みに転換する ③脅威は本当に脅威なのか

※マンダラチャートは、松村寧雄氏（株クローバー経営研究所）によって開発されたものです。

※無断での複写および利用は禁止しております。統合マネジメント『日新塾』

G　⑦人と仕事に関する目標	C　③生産性の目標☆	H　⑧社会的責任の目標☆
マネジメントの世界では、あらゆる経済的資源のうち、人的資源の活用が最もうまくいっていないとされている。そして、経済的な成果を改善するための最大の機会は人にあるということが、ほとんど自明のこととされている。事実、企業が成果をあげられるか否かは、働く人たちに成果をあげさせる方法、すなわち仕事のさせ方いかんにかかっている。したがって、人と仕事のマネジメントこそ、マネジメントの基本的な機能の一つである。『現代の経営』	生産性の向上には資金、物的資源、時間、知識など、あらゆる生産要素の改善が必要である。そして生産性向上とは、プロセス全体、企業全体、経済活動全体における資源の生産性の総体である。『現代の経営』 企業の生産性の高さには秘密はない。生産性の向上に向けた絶えざる努力と決意があるだけである。ⅰ資金の生産性を年率にして7.5%伸ばし８年から10年間の間に倍増させる。ⅱ同じ８年から10年の間に人員増を伴うことなく生産量を少なくとも50%伸ばす。すなわち労働生産性を年率に４.5%向上させる。『乱気流時代の経営』	社会に対するマネジメントの第一の責任は、利益をあげることである。そしてこれとほぼ肩を並べて重要な責任が事業を発展させることである。企業は社会における富の創出機関であり生産機関である。マネジメントは経済活動に伴うリスクを補うだけの利益をあげることによって、『富の創出能力☆』を持つ資源を維持していく必要がある。さらには、それらの資源の能力を増大させその結果社会の富を増大させていく必要がある。この責任は絶対のものであり回避することはできない。
B　②イノベーションの目標☆	**1C　事業の目標Ⅰ**	**D　④資源と資金の目標☆**
イノベーションとは『新たな価値と満足の創造』である。（「新結合⇔旧結合」佐藤等氏） ①イノベーションの原理 ②なすべきこと ③なすべきでないこと ④イノベーションの条件 ⑤イノベーションに成功する組織の条件 ⑥自ら未来を創り出す ⑦既存組織におけるイノベーションの方法 ⑧イノベーションに成功する姿勢 『現代の経営、プロフェッショナルの条件、テクノロジストの条件、』	事業の目標は、事業の存続と繁栄に直接かつ重大な影響を与えるすべての領域において必要である。それらの領域における目標が事業のマネジメントを具体的に決定し、事業が目指すべき成果とその実現に必要な手段を示す。目標は次のことを可能とするものである。ⅰ事業にかかわるあらゆる活動をいくつかにまとめる、ⅱこうしてまとめたものを現実と照らし合わせる、ⅲ必要な行動を明らかにする、ⅳ意思決定の過程においてそれが正しいかどうかを評価する、ⅴ行動の結果を分析し仕事を改善できるようにする、である。 『現代の経営』	ほとんどの経営管理者が、自らの事業にとっての中心的な物的資源が何であるかを自明のこととしている。しかし「中心的な物的資源が何であるか」を明らかにすることは、そのこと自体、既にリスクを伴う意思決定である。 多くの企業が資金調達の問題を十分に検討せず、目標を設定しなかったために成長できなくなり、優れた成果を台無しにしている。ⅰ「債権は二か月早く、決済は二か月遅れ」でやってくる。ⅱ一年間のキャッシュフロー計画を作成しておく(簡単なものでよい)。
F　⑥経営管理者に関する目標	**A　①マーケティングの目標☆**	**E　⑤利益の目標☆**
事業が存続し、利益をあげるためには、目標と自己管理による経営管理者の方向づけ、経営管理者の仕事の設計、組織の文化、マネジメントの組織構造、明日の経営管理者の育成に関して、目標を設定することが必要である。 そして目標さえ明らかにすれば、それらの目標を達成したか否かは評価することができる。後述するように、組織の文化についてさえ、重要なことのうち何が達成されていないかは明らかにすることができる。『現代の経営』	『顧客を創ること』をマーケティングという。販売活動を不要にすることがマーケティングの理想である。 ①集中の目標 ②市場地位の目標 ③業績をもたらす三つの領域 ④マーケティング分析 ⑤顧客こそ事業である ⑥マーケティングのための問いかけ ⑦稀にしかされない問いかけ ⑧マーケティングと情報 『マネジメント』『創造する経営者』『実践する経営者』	利益の目標を設定するための最も簡単な方法は「資金調達の手段」としての機能に焦点を合わせることである。それは必要とする種類の資金調達のための「資本市場における金利」に等しい。自己金融の場合は、現在すでに事業に使用している資金について資本市場の利子率に相当する利益を生み出すことに加えて、さらに資金を社内留保できるだけの利益が必要である。当初の投資額、すなわち減価償却前の投資額に対する税引き前利益の割合を尺度として採用することを推奨したい。

※マンダラチャートは、松村寧雄氏（株クローバー経営研究所）によって開発されたものです。

※無断での複写および利用は禁止しております。統合マネジメント『日新塾』

G　目標間の三つのバランス	C　③生産性の目標☆	H　優先順位と行動
目標は利益とバランスさせなければならない。現在と将来とをバランスさせなければならない。異なる目標を互いにバランスさせなければならない。リスクの負い方、現在の犠牲、明日の犠牲についての決定が必要となる。公式はない。それはリスクを伴う企業家的な決定とならざるをえない。目標間のバランスほど、優秀な企業とそうでない企業を分けるものはない。公式はない。それぞれの事業がそれぞれのバランスを必要とする。同じ企業でも経済の状態によって異なってくる。	生産性の向上には資金、物的資源、時間、知識など、あらゆる生産要素の改善が必要である。そして生産性向上とは、プロセス全体、企業全体、経済活動全体における資源の生産性の総体である。『現代の経営』 企業の生産性の高さには秘密はない。生産性の向上に向けた絶えざる努力と決意があるだけである。ⅰ資金の生産性を年率にして7.5%伸ばし８年から10年間の間に倍増させる。ⅱ同じ８年から10年の間に人員増を伴うことなく生産量を少なくとも50%伸ばす。すなわち労働生産性を年率に４.5%向上させる。『乱気流時代の経営』	何もかもできる組織はない。優先順位が必要である。あらゆることを少しずつ手がけることは最悪である。いかなる成果もあげられない。間違った優先順位でもないよりはマシである。公式はない。しかし優先順位は付けなければならない。そのための装置が予算である。「われわれの事業は何か。何になるか。何であるべきか」を考えて目標設定するのは行動するためである。その狙いは組織のエネルギーと資源を正しい領域に集中することである。具体的な目標、期限、担当を含む実行計画である。
B　②イノベーションの目標☆	**1D　事業の目標Ⅱ**	**D　④⑤⑥資源と資金の目標☆**
イノベーションとは『新たな価値と満足の創造』である。（「新結合⇔旧結合」佐藤等氏） ①イノベーションの原理 ②なすべきこと ③なすべきでないこと ④イノベーションの条件 ⑤イノベーションに成功する組織の条件 ⑥自ら未来を創り出す ⑦既存組織におけるイノベーションの方法 ⑧イノベーションに成功する姿勢 『現代の経営、プロフェッショナルの条件、テクノロジストの条件、』	企業の活動とは、マーケティングとイノベーションによる『顧客の創造』である。企業をマネジメントするためには管理的な活動も必要である。しかしそれは企業家的な目標に従うものである。組織は戦略に従う。マネジメントとは、創造的に変革することである。企業の本質からしてマネジメントとは行動である。可能なものではなく理想とするものに従って目標を設定しなければならない。可能性との妥協は、その後で良い。そのためには「自らの事業は何か、何でなければならないか」を明らかにしておかなければならない。『マネジメント』	ほとんどの経営管理者が、自らの事業にとっての中心的な物的資源が何であるかを自明のこととしている。しかし「中心的な物的資源が何であるか」を明らかにすることは、そのこと自体、既にリスクを伴う意思決定である。 多くの企業が資金調達の問題を十分に検討せず、目標を設定しなかったために成長できなくなり、優れた成果を台無しにしている。ⅰ「債権は二か月早く、決済は二か月遅れ」でやってくる。ⅱ一年間のキャッシュフロー計画を作成しておく(簡単なものでよい)。
F　⑧利益の目標☆	**A　①マーケティングの目標☆**	**E　⑦社会的責任の目標☆**
利益の目標を設定するための最も簡単な方法は「資金調達の手段」としての機能に焦点を合わせることである。それは必要とする種類の資金調達のための「資本市場における金利」に等しい。自己金融の場合は、現在すでに事業に使用している資金について資本市場の利子率に相当する利益を生み出すことに加えて、さらに資金を社内留保できるだけの利益が必要である。当初の投資額、すなわち減価償却前の投資額に対する税引き前利益の割合を尺度として採用することを推奨したい。	『顧客を創ること』をマーケティングという。販売活動を不要にすることがマーケティングの理想である。 ①集中の目標 ②市場地位の目標 ③業績をもたらす三つの領域 ④マーケティング分析 ⑤顧客こそ事業である ⑥マーケティングのための問いかけ ⑦稀にしかされない問いかけ ⑧マーケティングと情報 『マネジメント』『創造する経営者』『実践する経営者』	社会に対するマネジメントの第一の責任は、利益をあげることである。そしてこれとほぼ肩を並べて重要な責任が事業を発展させることである。企業は社会における富の創出機関であり生産機関である。マネジメントは経済活動に伴うリスクを補うだけの利益をあげることによって、『富の創出能力☆』を持つ資源を維持していく必要がある。さらには、それらの資源の能力を増大させ、その結果社会の富を増大させていく必要がある。この責任は絶対のものであり回避することはできない。

※マンダラチャートは、松村寧雄氏（株クローバー経営研究所）によって開発されたものです。
※無断での複写および利用は禁止しております。統合マネジメント『日新塾』

G　二つの予算	C　手法③成功の追求	H　継続性との両立
①現在の事業のための予算。これは事業を継続して行っていく上で最小限必要なものである。全予算の80％から90％である。不況時は下方修正する必要がある。ただし好況期にあっても自動的に上方修正してはならない。②未来のための予算。これは好不況に関らず一定に保つべきである。全予算の10％から20％、かなりの期間維持しなければ成果はあげられない。新しい製品、サービス、技術、市場、顧客、流通チャネルへの働きかけ、人材教育、成功の追求のための予算である。	第三の条件が【成功の追求】である。チェンジ・リーダーたるためには、機会に焦点を合わせなければならない。ちょっとした工夫でよい。問題を列挙したこれまでの月例報告の第一ページの前に、新しい第一ページを加える。売り上げにせよ利益にせよ、予想以上に上った成果を列挙すればよい。そして、問題の検討に投じていたのと同じだけの時間を、それらの『新しい機会の検討』に割くのである。さらに優秀な人材に機会を担当させることである。確実な方法の一つが、一方で機会を列挙し一方で有能な実力ある人材を列挙することである。	変化と継続は対立するものではない。二つの極とみるべきでものである。チェンジリーダーになればなるほど、組織内外いずれにおいても継続性の確立を必要とし、変化と継続との調和を必要とする。この調和こそ最大の関心事となるべきものである。そして変化と継続の調和のためには、情報への不断の取り組みが不可欠である。信頼性の欠如や不足ほど継続性を損なうものはない。あらゆる組織がいかなる変化についても「誰に知らせるべきか」を考えることを当然としなければならない。
B　手法②継続的改善	**1E　チェンジリーダーになる**	**D　手法④イノベーションの機会**
第二の条件が【継続的改善】である。あらゆる組織が、自らの製品、サービス、プロセス、マーケティング、アフターサービス、技術、教育訓練、情報のすべてについて、体系的かつ継続的な改善をはかっていかなければならない。しかも、あらかじめ改善の目標を定めておく必要がある。日本企業にみるように、年率3％程度の目標が現実的である。ただし、継続して改善を図っていくためには「その目的たる成果が具体的に何を意味するか」を前もって明らかにしておかなければならない。	変化はコントロールできない。できることは、その先頭に立つことだけである。急激な構造変化の時代にあって生き残れるのは、自ら変革の担い手、チェンジリーダーとなる者だけである。このチェンジリーダーとなることが、あらゆる組織にとって21世紀の中心的な課題となる。チェンジリーダーとは、変化を機会(チャンス)として捉える者のことである。変化を求め、機会とすべき変化を識別し、それらの変化を意味あるものとする者である。（『明日を支配するもの』P・ドラッカー）	第四の条件が【イノベーション】である。これこそ今日最も注目されている分野である。しかしこれはチェンジ・リーダーたるための条件としては最も重要なものではない。体系的廃棄、継続的改善、成功の追求の仕組みの方が、意味のある場合が多い。組織の隅々に至るまで変化を機会とみるようにさせるためである。そのためには、少なくとも半年ごとあるいは一年ごとに、機会となりうる変化、私が機会の源泉と呼ぶ七つの領域を体系的に精査していくことが必要である。
F　小さくテストする	**A　手法①体系的廃棄**	**E　やってはいけないこと**
いかなる調査研究市場調査も現実の代わりを務めることはできない。新しいもの改善したものは、すべて小規模にテストする必要がある。そのためには、その新しいものの実現に意欲のある者を探さなければならない。新しいものは常に何らかの障害にぶつかる。その時「自分こそ成功させる」と胸をはり取り組続ける者が必要とされる。その者は敬意を払われていなければならない。さらには、その新しいものを本当に欲し成功させるために一緒に働いてくれる客を探すことさえ必要となる。	第一の条件は、すでに行っていることの【体系的廃棄】である。あらゆる製品、サービス、プロセス、市場、流通チャネル、顧客、最終用途を点検する。しかも常時点検する。昨日のものを守ることは難しく手間がかかる。組織の中でも貴重な資源、特に優れた人材を縛り付ける。これに対し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、実証ずみの能力のある人材のリーダーシップを必要とする。体系的廃棄の第一の段階は「すでに行っていなかったとして、今これを始めるのか」を問うことである。	①現実と辻褄の合わないイノベーションを手掛けることである。成功するイノベーションは経営戦略の前提となるものなど、新しい現実と条理の一致するものだけである。②真のイノベーションと単なる新奇さを混同することである。イノベーションは価値を生む。市場や客がそれを欲し買うことによって決まる。③行動と動作を混同することである。組織改革は「何をいかに行うか」という問題と取り組んだ後に行う。組織改革だけでは単なる動作であって意味ある行動の代わりとはならない。

※マンダラチャートは、松村寧雄氏（株クローバー経営研究所）によって開発されたものです。

※無断での複写および利用は禁止しております。統合マネジメント『日新塾』

G　　個別顧客戦略	C　　②虚と実の戦略	H　　成長戦略
顧客が主導権を握ったからには、彼らを知り彼らとコラボレーションしなければならない。ⅰ顧客はパートナーである。彼らとの関係は単純ではない。背後のコミュニティとも関係を持たなければならない。ⅱ顧客との関わり方によって価値が変化する。彼ら以上に、彼らのニーズと要求を理解しなければならない。ⅲ成果は顧客ごとに発生する。しかも顧客は直ちに成果を理解する。ⅳ顧客戦略の成果は、提供する財サービスだけでなく顧客との密着度によって左右される。『理想企業を目指して』	①創造的模倣の戦略を使う起業家は、最初にイノベーションを行った者よりもその意味をより深く理解している。ゆえに創造的となる。 ②起業家的柔道の戦略を使う者は、すでに地位を確立したトップ企業が本気で守ろうとしない一角を確保する。次に別の一角を確保する。やがて島全体を確保する。常に同じ戦略をとる。 『イノベーションと企業家精神』	①トレンドを利用せよ ②良い成長と悪い成長（成長戦略の基本） ③成長が悪夢を招くとき（五つの処方箋） ④ゼロ成長を当然としてはならない ⑤規模は必要か（大きさのハンディはなくなった） ⑥同族会社の経営（同族会社が繁栄を続ける秘訣） 『実践する経営者』 ⑦小企業、大企業、成長企業 ⑧組織の構造を選ぶ 『現代の経営』
B　　①顧客創造戦略	**1F　　自社に合う経営戦略**	**D　　③すきま戦略**
この起業家戦略には、一つの共通項がある。いずれも顧客を創造する。この顧客の創造こそ、常に事業が目的とするものである。さらには、あらゆる経済活動が究極の目的とするものである。 そのための方法は、 （1）効用戦略、 （2）価格戦略、 （3）顧客戦略、 （4）価値戦略 の四つである。（『イノベーションと企業家精神』）	あらゆる組織が自らの事業についての定義を持つ。すなわち、自らの事業、目的、成果、顧客、価値についての前提をもつ。 『事業の定義を現実の成果に結び付けるもの』が経営戦略である。経営戦略の目的は組織をしてその望む成果をあげさせることである。　同時に経営戦略は事業の定義の適切さを明らかにする。経営戦略が望ましい成果をあげない時は「事業の定義」を考え直さなければならない。経営戦略がなければ、何が成果に結びつき何が資源の浪費にすぎないかを知る術はない。『明日を支	①関所戦略。市場の規模は、最初にその場を占めた者が占拠できるほどの小ささでなければならない。 ②専門技術戦略。新しい産業、習慣、市場、動きが生まれる揺籃期にスタート。 ③専門市場戦略。「他に先がけて、機会を手に入れるには何をなすべきか」と問うことで可能になる。『イノベーションと企業家精神』
F　　コラボレーション戦略	**A　　経営戦略の前提**	**E　　④総力戦略**
大事なのは一つ一つのレゴではなくレゴの組み合わせである。21世紀のビジネスの世界は組み合わせ自在のおもちゃのレゴの世界である。大事なのは人であり創造する力である。組み合わされることにより人は絶大な力を発揮する。インターネットがこれを可能にした。組織においてわれわれは人の強みを結合させる。同じように社会において、われわれは企業の強みを結合させ、一社では不可能な価値あるものを顧客に提供しなければならない。『理想企業を目指して』	急激な変化と不確実性の時代にあって組織特に企業が、自らの経営戦略の前提とすべき確実なもの。 ①先進国における少子化 ②支出配分の変化（成長・成熟・衰退市場） ③コーポレート・ガバナンスの変容 ④グローバル競争の激化 ⑤政治の論理との乖離 『明日を支配するもの』 ■五つの静かな革命 『理想企業を目指して』	この戦略はリスクが最も小さいわけでもないし、成功の確率が最も高いわけでもない。起業家戦略として特に優れているわけでもない。 あらゆる起業家戦略の中で最もギャンブル性が高い。 一切の失敗を許さずチャンスは二度とない辛い戦略である。 ただし成功すれば成果は大きい。 『イノベーションと企業家精神』

※マンダラチャートは、松村寧雄氏（株クローバー経営研究所）によって開発されたものです。

※無断での複写および利用は禁止しております。統合マネジメント『日新塾』

G　チームワーク	C　③強みを基盤にする	H　自己革新・成長
「私の生み出すものが成果に結び付くためには、誰がそれを利用してくれなければならないか」という問いが、命令系統の上部でも下部でもない人たちの重要さを浮き彫りにする。それは知識を中心とする組織の現実からして当然のことである。すなわち、知識組織においては成果をあげる仕事は、多種多様な知識や技能を持つ人たちから成るチームによって行われる。彼らはフォーマルな組織構造に従ってではなく状況の論理や仕事の要求に従って自発的に協力して働く。	成果をあげるものは人間の強みを生かす。彼らは弱みを中心に据えてはならないことを知っている。成果をあげるためには、利用できるかぎりの強み、すなわち同僚の強み、上司の強み、自分自身の強みを使わなければならない。強みこそが機会である。強みを生かすことが組織に特有の目的である。もちろん組織は、人間それぞれが持っている弱みを克服することはできない。しかし、組織は人間の弱みを意味のないものにしてくれる。組織の役割は、人間一人ひとりの強みを、共同の事業のためのものとして使うところにある。	①何をもって憶られたいか ②道を歩み続ける ③神々が見ている ④継続学習の習慣を持つ ⑤フィードバック分析 ⑥「何を期待されているか」を考える習慣をもつ ⑦セルフマネジメント ⑧自らが責任をもつ 『プロフェッショナルの条件』『明日を支配するもの』『非営利組織の経営』
B　②果たすべき貢献	**1G　仕事の出来る人の条件**	**D　④集中する**
成果をあげるためには、貢献に焦点を合わせなければならない。仕事から目を上げて、目標に目を向けなければならない。「組織の業績に影響を与えるような貢献は何か」を自らに問わなければならない。すなわち、自らの責任を中心に据えなければならない。 あらゆる組織が、三つの領域における内的成果を必要とする。ⅰ直接的な成果の領域（定量的）ⅱ価値への取り組み（定性的）ⅲ明日のための人材育成の領域、の三つである。	成果をあげることは、一つの習慣である。すなわち習慣的な能力の集積である。そして習慣的な能力は、常に修得が可能である。習慣的な能力は単純である。呆れるほど単純である。７歳の子供でも、理解できることである。しかし、十分に修得することは難しい。掛け算を習った時のように練習による修得が必要である。「６×６、３６」が何も考える必要のない条件反射として身につかなければならない。習慣的な能力は、練習を重ねて修得しなければならない。（『経営者の条件』P・ドラッカー）	成果をあげる人は、最も重要なことから始め、しかも一度に一つのことしかしない。貢献を行うための時間よりも行わなければならない貢献のほうが多いからである。行うべき貢献を分析すれば、当惑するほど多くの重要な仕事が出てくる。時間を分析すれば、真の貢献をもたらす仕事に割ける時間はあまりに少ないことがわかる。自らの強みを生かそうとすれば、その強みを重要な機会に集中する必要を認識する。事実、それ以外に成果を上げる方法はない。
F　コミュニケーション	**A　①時間管理**	**E　⑤意思決定する**
自らの仕事において自ら貢献するものは部下たちも責任を持つべきことを要求する。部下に対し「あなたにどのような貢献の責任を持たせるべきか」「あなたに対し期待すべきことは何か」「あなたの知識や能力を最も良く活用できる道は何か」と聞く。こうして初めてコミュニケーションが可能となる。すなわち、まず部下が「自分はどのような貢献を期待されるべきか」を十分考えなければならない。その後で上司には、部下の考える貢献について、その有効性を判断する権限と責任が出てくる。	成果をあげる者は仕事からはスタートしない。時間から出発する。計画からもスタートしない。「時間が何にとられているか」を明らかにすることからスタートする。次に時間を管理すべく自分の時間に対する非生産的な要求を退ける。そして最後にそうして得られた自由になる時間をできるだけ大きな単位にまとめる。時間管理の基本は、ⅰ時間を記録する。ⅱ時間を管理する。ⅲ時間をひとまとめにする。 あらゆるプロセスにおいて、成果の限界を規定するものは、最も欠乏した資源である。成果達成のプロセスにおいてはそのような資源が時間である。	意思決定に関する文献のほとんどは「まず事実を探せ」という。しかし成果をあげる意思決定を行うエグゼクティブは「事実からスタートなどできない」ことを知っている。誰もが自分の意見からスタートする。しかし意見は、未検証の仮説にすぎず、当然現実に対して検証されなければならない。「何が事実であるか」を確定するためにはまず有意性の基準、特に評価の基準についての決定が必要である。これが成果をあげる意思決定の要であり、通常、最も判断の分かれるところである。

※マンダラチャートは、松村寧雄氏（株クローバー経営研究所）によって開発されたものです。

※無断での複写および利用は禁止しております。統合マネジメント『日新塾』

G　NPO社会	C　知識社会と組織社会	H　ポストモダンの作法
NPO が社会の多様なニーズを受け止めるとともに、一人ひとりの市民にとっての自己実現と絆の場になった。それは、自らの能力をフルに発揮し、社会に貢献し、他者との絆を確認する場になった。NPO は助けられる者にとっての救いであるだけでなく、助ける者（ボランティア）にとっての救いでもある。それは『一人ひとりの市民性』回復の足がかりである。 NPO では自らの得意とする能力を武器に、日常において目に見える形で社会に貢献することができる。	知識社会では専門知識が一人ひとりの人間と社会活動の中心的な資源となる。いわゆる経済学の生産要素、すなわち土地、資本、労働は不要になったわけではないが二義的になる。それらは専門知識さえあれば入手可能である。しかも簡単に手に入れられる。そして個々の専門知識はそれだけでは何も生まない。他の専門知識と結合して、初めて生産的な存在となる。知識社会が組織社会となるのはそのためである。企業であれ、企業以外の組織であれ、組織の目的は、専門知識を共同の課題に向けて結合することにある。（ポスト資本主義社会、プロフェッショナルの条件）	①「見る」そして「聞く」。②わかったものを使う。当初予期せずにわかったことを使う。③基本原則となるものを使う。④欠けたものを探す。ギャップを探しニーズを見つける。⑤あらゆるものが陳腐化するとして自らが陳腐化の主導権を握る。特に乱気流の時代にあっては自らがチェンジ・リーダーとなる。⑥仕掛けをつくっておく。成功に焦点を合わせ成功を慣習化してしまう。⑦限界をわきまえつつモダンの方法を使う。論理と分析を使う。
B　五つの静かな革命	**1H　社会の変化を知る**	**D　多元社会**
第２次大戦から1990年代初めまでは、経営環境の変化はゆっくりしたものだった。ところが突然、五つの分野で静かに革命が起こった。 ①情報の急増、 ②距離の消失、 ③人口構造の変化、 ④買い手への主導権のシフト、 ⑤境界の消失、 今日ではこれら五つの変化が影響し合って、革命はさらに激しさを増している。（理想企業を求めて）	社会生態学者ドラッカーは、地殻変動としての転換期の到来を知る前に、世界観の転換を見ていた。彼自身、イメージは実態に先行することを体感していた。ドラッカーの全著作に、このモダンからポストモダンへの重心の移行なる補助線を加えるだけで、いかにその真意が浮かび上がってくるかは驚くほどである。われわれはそこに、論理、抽象、因果、定量化、部分最適、計画、アセスメント、唯一の真理なるものへの、ドラッカーの疑問符の羅列を見ることができる。『ドラッカー入門』	今日の先進社会の多元性は単一目的の専門化した無数の組織が機能することによって初めて可能となる。それらの組織は専門化した独立の存在として狭い範囲の使命ビジョン価値観をもつとき、初めて大きな成果を上げる。したがってわれわれは多元社会に関わる問題に直面する。 「誰が共同の利益の面倒をみるか。誰が共同の利益を規定するか。誰が諸々の組織間での目的や価値のバランスを図るか。誰がトレードオフに関わる意思決定を行い何をもってそれらの意思決定の基準とするか」 （新しい現実）
F　経済のグローバル化	**A　ポストモダンの世界観**	**E　情報化・ネットワーク社会**
①グローバル経済の特質、②常識の間違い、③経済理論のはずれ、④予想を裏切った資本の流れ、⑤原料経済と工業経済の分離、⑥生産と雇用の分離、⑦多国籍企業からグローバル企業へ、⑧一つの経済圏、⑨実物経済を支配するシンボル経済、⑩コスト化した為替レート、⑪経済大国の消滅、⑫競争的貿易から敵対的貿易へ、⑬地域主義と相互主義、⑭危機にある人類の生存条件、⑮グローバル問題としての環境問題、⑯グローバル経済の保護（新しい現実）	ポストモダンの世界観は、プロセスの存在を必須の要件とする。あらゆるコンセプトが成長、発展、リズム、生成を内包する。デカルトの世界観ではすべてが等式の両辺にあたって移項可能だったのに対し、ポストモダンの世界観ではすべてが不可逆である。大人が少年に戻ることはなく、大企業が同族の中小企業に戻る事もない。それらの変化はプロセスにおける質の変化であって元に戻ることはない。プロセスにおいては成長、変化、発展が正常であって、それらのないことが不完全、腐敗、死を意味する。（テクノロジストの条件）	eコマースの衝撃により、新技術、新産業が現われることだけは確実である。それらはコンピュータやITと直接関わりを持つものはあまりないであろうこともほぼ確実である。それらの新産業は、バイオや養殖のように、予想外の技術から生まれる。IT革命におけるeコマースの位置づけは産業革命における鉄道に相当する。全く新しく誰も予期できなかった発明である。そして170年前の鉄道と同じようにそれは全く新しいブームを呼びつつある。やがて経済と社会と政治を一変させる。

※マンダラチャートは、松村寧雄氏（株クローバー経営研究所）によって開発されたものです。

※無断での複写および利用は禁止しております。統合マネジメント『日新塾』