

ビジョンを創る

ある日本の食品メーカーは年間 3 億本の販売実績を誇る、
「アイスクリームバー」の売上目標を“8 億本”に設定し、グ
ローバル市場での販売に力を入れています。

そこには、原材料である“食材へのこだわりと価値”を消費者
に伝えるグループ理念が基盤にあると思われます。

いったい何故？同社は 2 倍以上の高い目標を掲げたのでし
ょうか？

また、この目的・目標設定によって、企業の、いったい何が
変わるのでしょうか？

ちょっとだけイメージしてみてください。

世界的なマネジメントの権威ピーター・F・ドラッカーは、
ビジネスは“人”によって創造され成功させられるものであ

り、利益最大化は多くの人が正しいと考えているが経済活動の条件の一つにしかすぎず、信念・行動の目的にはならないと述べています。

“Business Created and Managed by People, Not by Forces”

“The Fallacy of Profit Maximization—Profit: An Objective
Condition of Economic Activity, Not Its Rationale”

(Drucker, Peter F.. Management: Tasks, Responsibilities,
Practices. HarperCollins.)

またドラッカーは、ビジネスの目的は “顧客の創造”であり、“マーケティング”と“イノベーション” の 2 つが企業に成果をもたらすともいっています。

“The Purpose of a Business: To Create a Customer”

“The Two Entrepreneurial Functions: Marketing and
Innovation”

(Drucker, Peter F.. Management: Tasks, Responsibilities,

Practices. HarperCollins.)

“ビジョン“を創るということは、ただ単に、“組織・集団”の
ありたい姿を考え言語化・浸透させるのではなく、組織・集
団の共通の目的であり、社会的使命を満たすものとする必要
があります。

またそれは、実現可能なもので、顧客に価値を提供し、十分
な対価を得るものでなければなりません。

未来を予見し、来たる未来に“あるべき私たちの姿”を思い浮
かべましょう。

ドラッカーは、自分の組織に対し、いつ何時も自問自答する
こととなるであろう、最も重要な 5 つの質問について書き
著しています。

- ①私たちの使命は何か？
- ②私たちの顧客は誰か？
- ③顧客は何に価値を見出すか？

④私たちの成果は何か？

⑤私たちの計画は何か？

“What is our Mission? with Jim Collins.”

“Who is our Customer? with Phil Kotler.”

“What does the Customer Value? with Jim Kouzes.”

“What are our Results? with Judith Rodin.”

“What is our Plan? with V. Kasturi Rangan.”

(Drucker, Peter F..The Five Most Important Questions
You Will Ever Ask About Your Organization. Jossey-Bass.)

器を創る

私たちは、“器”は目的・目標にあわせて創るものと考えています。

したがって、“器”は目的・目標が新しくなる、変わるたびに見直しされる必要があるものです。

中期事業計画の作成・見直し、M&A（合併・統合・買収）、事業承継・提携、新製品開発、市場開拓、BPRなどは、組織・集団の目的・目標が変わるタイミングです。

目的・目標と“器”が一致していないと成果は得られなくなります。

目的・目標が変わっているのに“器”が変わっていないと成果が得られないということです。

“器”を構成する要素は、すべてが十分にそろってスタート

できるわけではありません。

“器”は必要な時にすぐそろえるものではありません。

“器”はタイミングを見越してそろえていくことが必要となります。

“器”には、十分な資源、規模、プロセス、メンバーの構成（能力・多様性等）、信頼関係、リーダーシップ、行動規範、組織文化、マインド・モチベーション・エンゲージメント、業績評価・報酬システムなどの要素すべてが含まれます。

“器”は“中身”と因果関係があります。

“中身”の力を最大に発揮させるのは“器”の役割です。

世界的なマネジメントの権威ピーター・F・ドラッカーは、企業の唯一の目的である“顧客の創造”を達するためには、資源を生産的に使用する必要があり、それはビジネス運営手法であるといっています。

そしてビジネス運営手法の経済的側面を“生産性”と定義しています。

一方で、多くの人が“生産性”を口にするけれども“生産性”について私たちはほとんどわかっていない、測定できていないとも言っています。

生産性は、最小の努力で偉大なアウトプットを得るための全ての生産要素を調和させる活動です。

Productivity means that balance between all factors of production that will give the greatest output for the smallest effort.

(Drucker, Peter F.. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. HarperCollins.)

ドラッカーは、“生産性”に影響を与える要因として以下の6つを上げています。

①知識

②時間

③プロダクトミックス

④プロセスミックス

⑤自らの強み

⑥組織構造の適切さ及び活動のバランス

上記はいずれも会計・経済指標に加えていつも考えるべき重要な要素だと提唱しています。

これらの全ての要因を考慮して“生産性”を定義するだけでなく、これらの要因を考慮して目的・目標を設定する必要があると述べています。

また評価手法の開発の必要性にも言及しています。

“生産性”は、いまだ明らかにされていない大切なテーマです。ドラッカーから私たちへの挑戦・遺言だと私たちは考えます。

中身を入れる

“中身”は、目的・目標を達成する上で必要な資源です。

人財・機械・設備・IT ツールなどに代表される資源そのものに、それぞれの資源に付随する特性や能力なども含まれます。

“中身”はビジョン・目的・目標に共感し“器”に適応します。

しかし、“中身“が”器”の形を変えることはできません。
小さな“器”に大きな“中身“を入れようとしても入りません。

丸い“器”に四角い“中身”を入れようとしても入りません。
“器“の中に適切に”中身”を埋めないと“器”が過剰になります。

“中身”は個性があり“器”に無理にあわせようとすると壊れます。

“器”が“中身”で満たされていても、目的・目標が適切でないと“中身”は活躍しません。

一つの“中身”を磨いても、企業の目的・目標は達成されません。

“中身”は別の組織・集団とつながっています。“中身”のネットワークが組織・集団に貢献すると新しい知見が生まれます。

(再掲)

世界的なマネジメントの権威ピーター・F・ドラッカーは、企業の唯一の目的である“顧客の創造”を達するためには、資源を生産的に使用する必要があり、それがビジネス運営手法であるといっています。

そしてビジネス運営手法の経済的側面を“生産性”と定義しています。

一方で、多くの人が“生産性”を口にするけれども“生産性”

について私たちはほとんどわかっていない、測定できていないとも言っています。

生産性は、最小の努力で偉大なアウトプットを得るための全ての生産要素を調和させる活動です。

Productivity means that balance between all factors of production that will give the greatest output for the smallest effort.

(Drucker, Peter F.. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. HarperCollins.)

ドラッカーは、“生産性”に影響を与える要因として以下の6つを上げています。

- ①知識
- ②時間
- ③プロダクトミックス
- ④プロセスミックス

⑤自らの強み

⑥組織構造の適切さ及び活動のバランス

上記はいずれも会計・経済指標に加えていつも考えるべき重要な要素だと提唱しています。

これらの全ての要因を考慮して“生産性“を定義するだけでなく、これらの要因を考慮して目的・目標を設定する必要があると述べています。

また評価手法の開発の必要性にも言及しています。

“生産性”は、いまだ明らかにされていない大切なテーマです。ドラッカーから私たちへの挑戦・遺言だと私たちは考えます。

向かう

私たちは“向かう”ことは“進む”ことであると考えます。

“向かう＝進む”上において最も重要な尺度は、進んでいるか？進んでいないか？だと考えます。

達成したか？達成できなかったか？ではありません。

達成したか？達成できなかったか？だと達成できる到達点しか設定されなくなります。

達成したか？達成できなかったか？だと振り返ることが多くなります。

進んでいるか？進んでいないか？には、現在地と道標と尺度が必要です。

現在地がわからないととどこにいるか？がわかりません。

道標がないとどこに向かえばよいか？がわからなくなります。

す。

尺度が見えないと、歩みが早いのか？遅いのか？がわからなくなります。

私たちが向かうのは目的・目標です。ビジョンの実現です。幾多の困難を乗り越える道のりです。

幾多の困難を乗り越えるには、途中で立ち止まり、振返ることが大切です。

振返りには、新しい理解が生まれます。

新しい理解には、新しい行動が生まれます。

組織・集団の目的・目標は、参加者全員で達成するものです。

同じ船に乗るクルー全員で目指し、向かい、達成の喜びを船造りにかかわった人、出迎えた人、応援してくれた全ての人と分かち合える組織・集団の成功のプロセスに貢献することが私たちの使命となります。