

図解
100

はじめての マネジメント入門 100

IEC

はじめに

近年、組織がフラット化し、小さなチームやプロジェクト単位で仕事を行うことが増えています。そしてそれにつれ、管理職ではないけれど、チームリーダーやプロジェクトリーダーとして「マネジメント」を行うことが求められることが多くなりました。

しかし、マネジメントに不慣れな人や、何からやればいいのか、どうすればいいのかわからない人、「そもそもマネジメントって何？」と思う人も少なくないはずです。

一般的に「マネジメント」というと、「管理職向けの知識」のようなイメージがあるかと思います。実際、世の中の「マネジメント」に関するテキストの多くは、そういった層をターゲットとしています。しかし、自己管理や仕事の管理もマネジメントだと考えると、マネジメントとは、仕事のあらゆる場面に関わるスキルです。さらには、マネジメント学ぶことが仕事全体のレベルを高めるのだとすると、少しでも早くマネジメントを学ぶことは、ビジネスマンの必須事項とも言えるのではないのでしょうか。

そこで本テキストでは、「マネジメントとは何なのか」という基礎知識の部分から、実務的なマネジメントを行うためのノウハウまでを、わかりやすく丁寧に解説していきます。系統立てて学べるように学習項目の順番にも配慮し、1ページ1項目でコンパクトにまとめました。「学習のポイント」や「図解」によって、効率よく理解ができるようにも工夫しています。今すぐマネジメントに活かしたい人でもそうでない人でも、「マネジメントはじめての一步」として、きっと役に立つはずです。

そして、本書で学んだことを実務に活かす、実務の経験を本書で確認するなど、どんどん活用してマネジメントスキルを磨いてください。そうして「マネジメント的な発想・観点」を意識することは、社会人としての成長に大きくプラスになることでしょう。

最初からうまくマネジメントできる人は、まずいません。しかしその分、学ぶことの意義が大きい分野でもあります。

本コースの受講によって、あなたの「マネジメントはじめての一步」が良いスタートとなることを願ってやみません。

では、学習をスタートしましょう！

目次とスケジュール

さあ、それではテキスト学習に入ります。途中で投げ出したりしないために、計画を立ててから取り組みましょう。自分自身のペースに合わせて無理のない計画を立てましょう。

1日2項目を学習するのが平均的なスケジュールです。

☐は、診断で間違ったところやこれは特に重要だ、覚えておきたいという項目のところをチェックするために使いましょう。

章	内 容	P	予定日	終了日
1	なぜマネジメントを学ぶのか①	10		
	☐ 1 「マネジメント」って何？①	10	/	/
	☐ 2 「マネジメント」って何？②	11	/	/
	☐ 3 マネジメントを学ぶと、どんな「良いこと」がある？	12	/	/
	☐ 4 マネジメントは何を行うもの？	13	/	/
	☐ 5 「社会のニーズ」と「利益の追求」は両立する？	14	/	/
2	なぜマネジメントを学ぶのか②	15		
	☐ 6 「伸びる企業」ってどんな企業？	15	/	/
	☐ 7 自社のことを知ろう！	16	/	/
	☐ 8 顧客のことを知ろう！	17	/	/
	☐ 9 企業の3つの機能	18	/	/
	☐ 10 なぜ「利益」は必要なのか	19	/	/
3	マネジメントの基本領域	20		
	☐ 11 「PDCA サイクル」を回そう！	20	/	/
	☐ 12 マネジメントで成果を出すためには？	21	/	/
	☐ 13 マネジメントとコミュニケーション	22	/	/
	☐ 14 情報をマネジメントする	23	/	/
	☐ 15 財務マネジメント	24	/	/
4	目標達成に導くマネジメント①	25		
	☐ 16 「目標」って何？	25	/	/
	☐ 17 目標はどのように設定すればいい？	26	/	/
	☐ 18 マーケティング目標とは？	27	/	/
	☐ 19 イノベーション目標とは？	28	/	/
	☐ 20 その他の目標と利益目標	29	/	/
5	目標達成に導くマネジメント②	30		
	☐ 21 目標を設定したら、何をする？	30	/	/
	☐ 22 戦略計画をつくろう！	31	/	/
	☐ 23 「モチベーション」が高まる組織とは	32	/	/
	☐ 24 仕事の任せ方	33	/	/
	☐ 25 MBO システムの活用	34	/	/

目次とスケジュール

章	内 容	P	予定日	終了日
6	人材マネジメント ☐ 26 OJT はなぜ必要なのか？ ☐ 27 能力を引き出すコーチング手法 ☐ 28 メンタリングで信頼構築 ☐ 29 「報・連・相」 ☐ 30 アクティブ・リスニング	35 35 36 37 38 39	 ／ ／ ／ ／ ／	 ／ ／ ／ ／ ／
7	オペレーションのためのマネジメントスキル① ☐ 31 少しの工夫で「3 ム」を解消 ☐ 32 PERT で計画を管理しよう！ ☐ 33 「すでにあるもの」を使いこなそう ☐ 34 「人」を責めず「方法」を責めよう ☐ 35 「マニュアル化」のコツ	40 40 41 42 43 44	 ／ ／ ／ ／ ／	 ／ ／ ／ ／ ／
8	オペレーションのためのマネジメントスキル② ☐ 36 進捗を把握する ☐ 37 業務遂行のための統制・支援 ☐ 38 活動の評価はどうおこなうか ☐ 39 問題を見える化しよう ☐ 40 リスクをマネジメントしよう	45 45 46 47 48 49	 ／ ／ ／ ／ ／	 ／ ／ ／ ／ ／
9	財務マネジメントから企業の状況を読む ☐ 41 企業の成績表「決算書」を読む ☐ 42 企業の利益を読む「P / L」 ☐ 43 財務状況を把握する「B / S」 ☐ 44 資金の出入りをあらわす「C / F」 ☐ 45 「CVP」分析	50 50 51 52 53 54	 ／ ／ ／ ／ ／	 ／ ／ ／ ／ ／
10	経営指標について学ぶ ☐ 46 収益性分析をする ☐ 47 投資効果を算出する (ROI) ☐ 48 価格設定を管理する ☐ 49 原価計算とは ☐ 50 予算管理とは	55 55 56 57 58 59	 ／ ／ ／ ／ ／	 ／ ／ ／ ／ ／
	☐ 添削課題		／	／

目次とスケジュール

章	内 容	P	予定日	終了日
11	マーケティングのためのマネジメントスキル① ☐ 51 マーケティングって何？ ☐ 52 マーケティングのプロセス ☐ 53 どのような戦略をたてればいい？ ☐ 54 データの収集方法 ☐ 55 ポジショニング（差別化）を考えよう！	62 62 63 64 65 66	 ／ ／ ／ ／ ／	 ／ ／ ／ ／ ／
12	マーケティングのためのマネジメントスキル② ☐ 56 セグメンテーション ☐ 57 ターゲティング ☐ 58 ベンチマーキング ☐ 59 リレーションシップ・マーケティング ☐ 60 プロモーション戦略の基本	67 67 68 69 70 71	 ／ ／ ／ ／ ／	 ／ ／ ／ ／ ／
13	イノベーションと戦略立案 ☐ 61 イノベーションって何？ ☐ 62 イノベーションを生む 7 つのチャンス ☐ 63 戦略は選択・集中・差別化 ☐ 64 4 つの戦略 ☐ 65 マーケティングとイノベーションの融合	72 72 73 74 75 76	 ／ ／ ／ ／ ／	 ／ ／ ／ ／ ／
14	チームづくりのマネジメント ☐ 66 チームの「骨組み」をつくる ☐ 67 リーダーはチームパワーの要 ☐ 68 指示するか、任せるか ☐ 69 業務の割り振りを決める ☐ 70 「ファシリテーション」で効率よい議論	77 77 78 79 80 81	 ／ ／ ／ ／ ／	 ／ ／ ／ ／ ／
15	チームを活性化するマネジメントスキル ☐ 71 アサーションとは ☐ 72 メンバーの失敗への対処法 ☐ 73 積極性のないメンバーへの対処法 ☐ 74 反抗的なメンバーへの対処法 ☐ 75 年上のメンバーとの接し方	82 82 83 84 85 86	 ／ ／ ／ ／ ／	 ／ ／ ／ ／ ／

目次とスケジュール

章	内 容	P	予定日	終了日
16	年下・後輩へのマネジメントスキル	87		
	☐ 76 会話の主導権を譲ってみる	87	/	/
	☐ 77 「役割」を自ら選択させる	88	/	/
	☐ 78 「提案」型の指示出しをしよう	89	/	/
	☐ 79 衝突したときの対処法	90	/	/
	☐ 80 相手によって態度を変えない	91	/	/
17	プロジェクト・マネジメント	92		
	☐ 81 クロスファンクショナルチーム	92	/	/
	☐ 82 中間目標の設定	93	/	/
	☐ 83 会議の充実度を高める	94	/	/
	☐ 84 議論をコントロールする	95	/	/
	☐ 85 コンフリクト・マネジメント	96	/	/
18	マネジメントに必要な思考ツール	97		
	☐ 86 フレームワークとは	97	/	/
	☐ 87 ロジックツリーで原因を探る	98	/	/
	☐ 88 KT 法	99	/	/
	☐ 89 ブレーンストーミング	100	/	/
	☐ 90 ブレークスルー思考	101	/	/
19	リスクマネジメントの基本	102		
	☐ 91 コンプライアンスを徹底する	102	/	/
	☐ 92 社会的責任——CSR	103	/	/
	☐ 93 パワーハラスメント対策	104	/	/
	☐ 94 メンタルヘルスのマネジメント	105	/	/
	☐ 95 個人情報保護は最重要課題	106	/	/
20	マネジメントをおこなう人のストレスマネジメント	107		
	☐ 96 「心配ごと」はあって当然	107	/	/
	☐ 97 「開き直り」は技術	108	/	/
	☐ 98 「小さな幸福」を積み立てる	109	/	/
	☐ 99 気持ちを变えるテクニック	110	/	/
	☐ 100 「ピンチ」は「チャンス」	111	/	/
	☐ 添削課題	/	/	



第1章～第10章

マネジメント 基本編

「マネジメント」って何？①

学習のポイント

POINT ① マネジメント機能は、「成果を上げる組織」づくりに必要不可欠。

POINT ② 組織の資源を効率よく徹底活用して確実に成果を上げる。

マネジメント論の発案者といわれるピーター・ドラッカーは、近年の関連図書のヒットによって、日本でも一般に知られるようになりました。そんなドラッカーですが、「マネジメントとは何か？」の定義の難しさについて言及しています。

マネジメントの定義はなぜ難しいのでしょうか。その理由は、マネジメントの領域が実に広く、多岐に及ぶためです。「組織運営、個人の成長にとって重要なこと」というイメージは組織内になんとなくできあがっていても、実際の定義がバラバラでは、マネジメントは正しく機能しません。まず組織全体で「正しいマネジメントの形を共有する＝マネジメントの定義を明確にする」ことが必要です。20代のうちにマネジメントを学ぶ意義は、ここにあります。

ドラッカーによるマネジメントの定義は、「組織を通じて成果を上げるための道具」というものです。つまり、「組織に飛躍をもたらす

道具＝マネジメント」であるわけです。さらに掘り下げれば、「マネジメントというツールがない組織は飛躍できない」というふうにとらえることもできます。

マネジメントの具体的な役割として、ドラッカーは次の3つをあげています。

- ①企業、病院、大学のいずれであれ、自らの組織に特有の目的と使命を果たす
- ②仕事を生産的なものにして働く人の能力を活かし、成果を上げさせる
- ③自らが社会に与える影響を処理し、同時に社会の問題解決に貢献する

マネジメントをうまく機能させるためには、組織に関わる「ヒト、モノ、カネ、時間、情報（知識・ノウハウ）」といったあらゆる「資源」を徹底的に分析しなくてはなりません。

それらの資源を最も効率よく、かつ効果的に活用できる方法をあみだし、実行し、必要に応じて見直ししながら、確実な成果を上げる。それが「マネジメント」なのです。

マネジメントの定義

マネジメントとは？



組織を通じて
成果を上げるための道具

成果を上げるためには？



組織の
「ヒト、モノ、カネ、時間、
情報（知識・ノウハウ）」を
効果的に活用する

「マネジメント」って何？②

学 習 の ポ イ ン ト

POINT ①

「マネジメント」は管理職だけのものではない。

POINT ②

各人の「マネジメント能力」が組織を強くする。

前項を読むと、「マネジメントというのは、経営者や管理職の仕事だ」と感じた方もいるかもしれません。確かに「ヒト、モノ、カネ、時間、情報（知識・ノウハウ）の分析」をし、チームを率いて利益を上げるのはたいへんな大仕事です。

しかし、「マネジメント能力」は管理職だけに必要な能力ではありません。組織に属する一人ひとりが「マネジメント能力＝マネジメント的な発想・思考」を理解し、身につけることは、個人の成長、組織の発展のためには欠かせないことなのです。

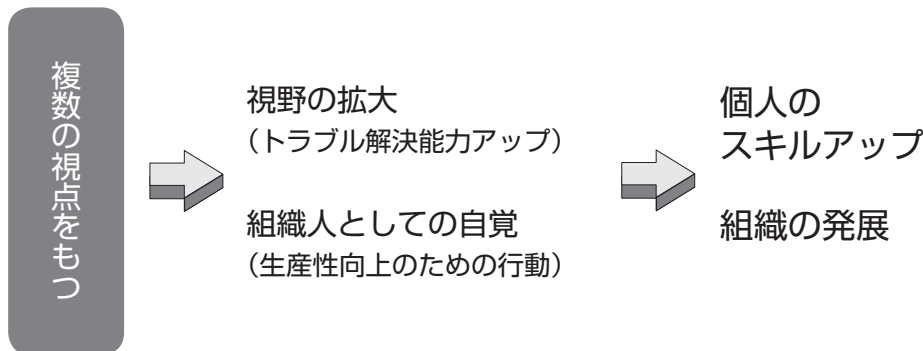
マネジメント的な発想・思考は「さまざまな視点をもつ」ことから始まります。常に主体が「自分」のままでは、ものごとを一面的にしかとらえられません。狭い視野で目の前の仕事しか見ず、思考の切り替えや発想の転換とは無縁なようでは成長は見込めません。

一方、自分の仕事をさまざまな立場からとらえなおしてみるとどうでしょうか？

「上司なら予算をつけるか？」「組織のトップならこの業務を継続するか？」「顧客だったらこのサービスに満足か？」。現状に対する「？（クエスチョン）」を、あらゆる視点から自分に対して投げかけます。そうして回答を模索することで、仕事に行き詰まったときや、突然のトラブルに見舞われたとき、突破口を見つけられるようになるのです。

複数の視点から自らの仕事を眺め考察する「マネジメント的な発想・思考」は、トラブル解決だけに有効なわけではありません。日常の業務に対しても「？」を習慣づけていると、大局的な見地から自分の仕事と組織の関連が見えてきます。自分の仕事が「組織の生産性」につながるかについても常に意識するようになり、生産性を上げるためのスキルアップの努力によって、仕事に対する「地力」が着々とついてくるのです。感性豊かな若い時期にマネジメント的な発想・思考を身につけておくことには、こんなに「メリット」があるのです。

マネジメント的な発想・思考とは？



マネジメントを学ぶと、どんな「良いこと」がある？

学習のポイント

POINT ① 「疑問の提起、解決のための創造活動」で組織を活性化する。

POINT ② マネジメントは社員の主体性を引き出す。

マネジメントがうまく機能している組織では、十分に軌道に乗っている既存事業に対して、現状維持をよしとはしません。常に「これでいいのか？」と発展的な疑問を投げかけることが習慣化しているものです。

これは、上司からの一方的な指示でなしえることではありません。既存の事業に能動的に向き合えるのは、「マネジメントによって社員の主体性が引き出された」ためです。

社員の主体性は、既存事業や日常業務の改革のほか、当然、新規事業の立ち上げでも大きな原動力となります。組織が利益を上げるためには、一人ひとりの「主体性」が必要です。そして、組織の発展に寄与する社員の主体性を引き出す方策、それが「マネジメント」なのです。

主体的に考え、行動できる社員に育てば「マネジメント」が正しく成立していることになりませんが、部下が受動的な態度から脱却できないようであれば、「マネジメント」ではなく単なる「管理」をしているだけです。

管理されることに慣れてしまうと、部下は受動的な態度に終始し、クリエイティブな活動とは無縁の単なる「イエスマン」になってしまいます。これでは個人の成長も組織の発展も見込めません。

なんでも「はい、はい」と受け入れる社員は一見便利なのですが、社員の主体性の喪失は、社員・組織の双方にとってデメリットばかりです。社員は正当な主張ができずに不本意な仕事を押しつけられ、目の前の仕事に忙殺され、思考は停止。働く喜びもなく、ストレスばかりがたまります。疲弊した社員からは、新しい発想が生まれるわけがありません。組織はさまざまなビジネスチャンスを逃してしまうことになるでしょう。

そうならないためにも、若いうちにマネジメントを学び、「主体性」の重要性を認識することは大切です。主体性が育つにつれ、組織を多角的に分析し、積極的な提案をする「力」が備わるようになるのです。

社員の「主体性」で組織の未来が変わる！

主体性がある社員



分析力
提案力アップ



組織が活性化



主体性がない社員



思考停止



組織は
ビジネスチャンス喪失



マネジメントは何を行うもの？

学習のポイント

POINT ①

マネジメントに取り組むべき3つの課題。

POINT ②

3つの課題を考察することでマネジメントの理解が深まる。

「マネジメント」は、社会・組織・個人に広く関わるものであり、それだけにさまざまな側面があります。扱う領域も多岐に渡るため、実務経験が浅い若手の人が、「マネジメントとは何を行うものなのか」を理解するのは、なかなか難しいかもしれません。

そこで、マネジメントが掲げる「課題」から考察してみると、「マネジメント」の目指すべきところがより深く理解できます。ドラスッカーも、マネジメントをより正しく理解するためには、「マネジメントの課題」からのアプローチが有効としています。

そのドラスッカーは、マネジメントに取り組むべき課題として、次の3つを挙げました。

○組織に特有の目的と使命を明確にする

組織は社会の一部であり、社会の機能を補佐する機関です。社会の機関である以上、社会に対して、その組織ならではの目的と使命があるはずで、「我々の組織が社会に対して担っていることは何か？」を理解し、それに合致した

成果を上げることができるのです。

マネジメントは、組織の目的と使命を明確にすることから始まるといえるでしょう。

○仕事の生産性を向上させ、働く人を活かす

目的と使命を理解したら、達成に向けて動き出しましょう。ムリ・ムダを排除すると同時に、「スキルアップ」を促すことも、生産性の向上には不可欠です。

そこで重要なのが、働く人が「喜び」や「達成感」を得ること。仕事への積極性を生み、スキルアップへのモチベーションとなります。

○社会的責任を理解し、全うする

社会の一部として存在する組織の活動は、社会に対してなんらかの影響を与えることになります。よい影響だけでなく、凶らずも悪い影響を及ぼすリスクがあることも承知しておきましょう。意図せず悪い影響を社会に与えてしまった場合は、速やかに誠実に対処することで責任を果たしていくのです。

マネジメントの課題

3つの課題

- ① 組織に特有の目的と使命を明確にする
- ② 仕事の生産性を向上させ、働く人を活かす
- ③ 社会的責任を理解し、全うする



マネジメントを
考察

マネジメントへの
理解が深まり、
全体像が
イメージできる

「社会のニーズ」と「利益の追求」は両立する？

学習のポイント

POINT ① 組織の存在意義は社会や個人のニーズを満たすことにある。

POINT ② 顧客を創造すると、利益も増える。

ドラッカーは、行政機関、教育機関、医療機関、一般企業など、社会に存在する組織はすべて「社会の機関」として、「組織は組織のためではなく、社会や個人のニーズを満たすために存在する」と説いています。

各組織は社会で固有の役割を担っており、人々に幸せをもたらし、よりよい社会をつくるために存在すべきである、というのがドラッカーの考えであり、マネジメントの目指すところでもあります。

社会を構成する組織のなかで最も多いのが「企業」ですが、数多くの企業が最優先に掲げている「利益の追求」は、企業本位のものであり利己的な色合いが強いといえます。

では、ドラッカーの「組織は社会や個人のニーズを満たす」という定義と「利益の追求」という組織の目的は両立するのでしょうか？

ドラッカーは、企業の掲げるべき目的は「利益の追求」ではなく、「顧客の創造である」としています。顧客を創造すると（増やすと）

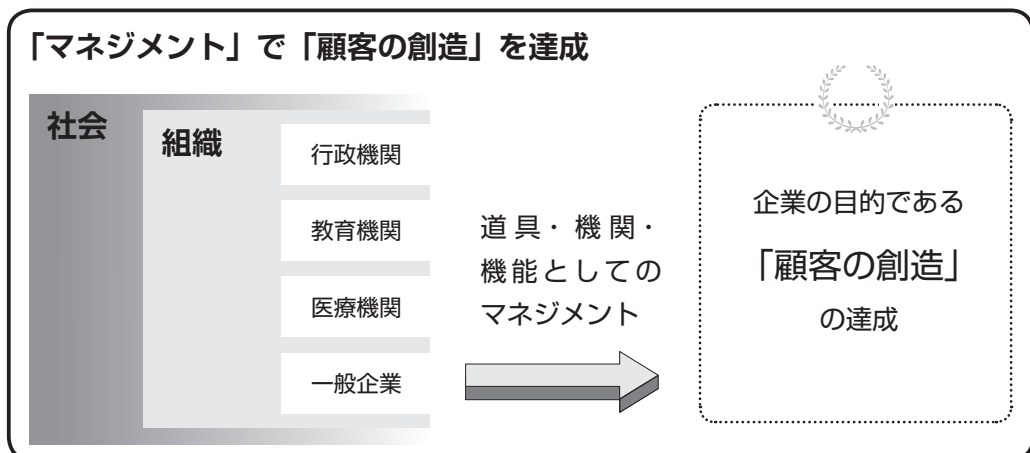
利益も増えるのですから、「顧客の創造＝利益の追求」ととらえることもできます。

しかし、ドラッカーのいう「顧客の創造」は、「利益の追求」とは別物です。「利益」ではなく「社会や個人への貢献」を追求することで顧客が創造され、結果的に利益もついてくるという考えです。

社会を構成する機関の一つとして、企業は社会や顧客のニーズをくみとり、満足させるべく努力しなくてはなりません。ニーズにあった商品を提供すると、確実に顧客が創造され、新たな市場が形成されます。商品が広く活用されると、社会に対して経済活動の促進、利便性の向上、新たなビジネスチャンスのヒントといったメリットも提供できます。こうしたプロセスを経て、企業の収益がアップし、さらに企業イメージの向上など単純に数値化できない利益も得られるのです。

反対に「顧客の創造」を目的としない組織は、ニーズを満たせず、淘汰されます。

「マネジメント」で「顧客の創造」を達成



「伸びる企業」ってどんな企業？

学習のポイント

POINT ① 「伸びる企業」と認識されることで、ビジネス基盤が強固に。

POINT ② 「事業・経営幹部・人と仕事」の3分野をマネジメントする。

投資家やファンドマネージャーの「伸びる企業・伸びない企業」を見分ける嗅覚はバツグンです。彼らはIR(Investor Relationsの略。企業が経営状況や財務状況等の情報を発信すること)の徹底的な分析から、「スリッパの法則」(靴からスリッパに履き替える会社への投資は失敗する)のような日常の一コマまで、あらゆる情報を総合的に分析し、企業の将来性に判決を下します。

得意先や下請けといった会社の取引企業も、納期や支払いトラブルがあると困るため、「この会社は大丈夫かな?」と、将来性を含めて常に観察しています。

「伸びる企業」とみなされれば、投資され、よい得意先・下請け先も見つかります。

「伸びる企業」であるためには、それと認められるような「企業像」を外部に発信しなければなりません。上っ面の「企業像」ではごまかせないため、「本当に伸びる企業」をつくるマネジメントが必要となってくるわけで

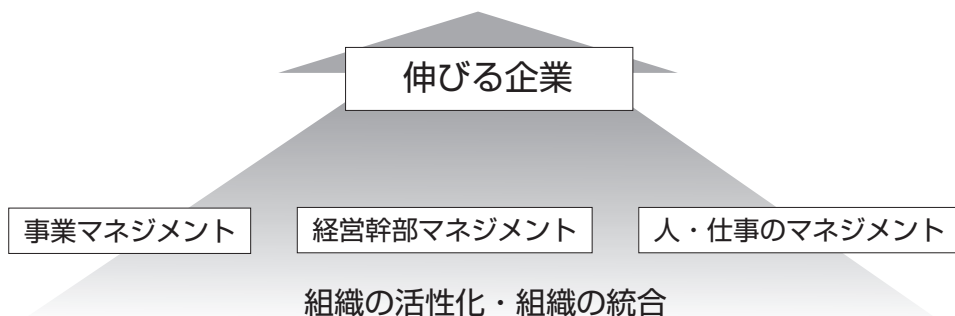
す。そのためのポイントは「3つの分野からのマネジメント」ということです。

○事業をマネジメントする…経営状態は、「伸びる企業」を判断する最大のポイント。企業であるからには、確実に利益を上げる必要があります。「経営計画の策定・組織整備・目標管理」からなる事業マネジメントは、企業が存続する限り続きます。

○経営幹部をマネジメントする…企業にかかわるモノ・カネといった資源をコントロールできる立場の経営幹部は、企業にとって「最大の資源」。先に挙げた「事業」、次に挙げる「人と仕事」にも多大な影響を及ぼします。

○人と仕事をマネジメントする…生産性を高めるため、個々人の能力や特性を見極めて「人と仕事のマッチング＝適材適所への配置」をおこないます。マンネリや不満の蓄積を避けるため、言葉がけ、昇進(降格)、賞与などで「適正な評価」を伝えることも含まれます。

3つの分野から「伸びる企業」をマネジメント



自社のことを知ろう！

学 習 の ポ イ ン ト

POINT ① 「ニーズ・事業・使命」を明確化し、変化への対応を考察する。

POINT ② 企業の核となる「理念」を構築し、揺るぎない組織をつくる。

マネジメントを導入する際、まず社会や顧客への働きかけを具体化していきます。そのためには「自社の分析＝自社を知ること」が欠かせません。この「自社を知る」ためには、「ニーズの明確化」「事業の明確化」「使命の明確化」の3つのステップを経る必要があります。

●自社を知るステップ1～ニーズの明確化

「自社に向けられたニーズは何か」を、過去の実績や他社の動向も踏まえて探ることによって、自社を知ります。

●自社を知るステップ2～事業の明確化

社会や顧客からのニーズに応えるために必要な「自社の事業」について考えます。既存の事業を維持・拡張、新規展開などを検討します。

●自社を知るステップ3～使命の明確化

最終的に「ビジネスを通じて社会に対して果たしていく使命」を導き出します。

ファッション関連企業を例に考えてみまし

よう。例えば、「自社に求められているのはファストファッション（流行の衣料品を低価格・短期間に大量販売するブランドや業態）ではなく、高品質・高価格の商品である」と理解することが「ステップ1」。

高品質・高価格の商品提供のために、製造技術の継承も事業の柱に据えると決定することが「ステップ2」。「ステップ3」では、「高品質な商品で潤いのある豊かなくらしづくりをサポート」という使命に到達します。

こうして到達した「自社の姿」は、あくまでも「現在、見えている自社の姿」です。経済環境や社会情勢など、さまざまな変化に直面したときに「自社の事業はどうなるのか」という「変化への対応」も突き詰めて考えておきます。

自社の「現在の姿」と「変化への対応」を考察するなかで、組織の核となる「理念」が形成されてくるはずです。理念の確立は、「自社を知る」ことの目的の一つでもあります。

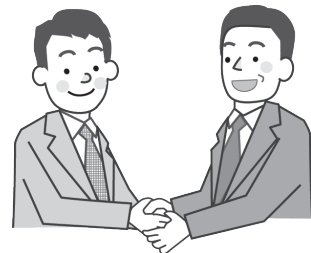
自社を知ること「理念」が生まれる

自社を知るための作業

・ ニーズの明確化
・ 事業の明確化
・ 使命の明確化

「変化への対応を考察」

組織の核となる「理念」の形成



顧客のことを知ろう！

学習のポイント

POINT ① 顧客を正しく知ると、「価値あるニーズ」が見つかる。

POINT ② 「顧客像」が明確になれば、顧客対応の質が上がる。

「お客様は神様です」と崇められることもあれば、「クレーマー」として恐怖の対象となる……。顧客という存在は、実にさまざまな顔をもっています。最近では誰もが簡単にインターネットで情報発信できるようになり、ちょっとした顧客とのトラブルが瞬く間に世間に広まる危険もあります。「顧客」への対応には一層の注意が必要な時代になったのです。

では、顧客との無用なトラブルを避け、満足度を上げるためにはどうしたらよいでしょうか？

「言葉遣いをていねいにする」「身だしなみをきちんとする」「案件の進捗を速やかに報告する」「トラブルマニュアルを作成する」……。いずれもまちがってはいませんが、これらは「接客マナー」や「ビジネスマナー」の範疇の話です。

マネジメントが目指すのは、事案別に対処法を決定することではなく、対処法のベースを確立することです。そのためには、「顧客の

定義」を明確にする必要があります。

「顧客像」を正しく理解し、組織内で共有することで、顧客への対応が場当たり的なものではなく、個々人によって対応が異なるといった事態も避けられます。新人でも自信を持って顧客対応できるようになるのです。

顧客を正しく定義するために、ドラッカーは次の4点を考察するように説いています。

○顧客は誰なのか？…法人なのか個人なのか。個人であれば年齢性別、職業や収入など、顧客のキャラクターに近づく。

○顧客はどこにいるのか？…顧客の活動地域、時間帯、利用する施設など、顧客と接点をもてる「場」を考える。

○顧客は何を買うのか？…自社の製品にとどまらず、他社製品や関連製品など顧客の「嗜好」を探る。

○顧客にとっての価値は何か？…「安い」「ステータスがある」「流行している」。顧客が自社の商品を購入する動機を知る。

顧客を知るために考察すべき4つのこと

- ☑ 顧客は誰なのか？
- ☑ 顧客はどこにいるのか？
- ☑ 顧客は何を買うのか？
- ☑ 顧客にとっての価値は何か？

顧客のニーズを正確に把握！

「顧客を知る」と利益につながる

アメリカの自動車メーカーGMが低迷から脱したのは「顧客を知る」ことができたから。顧客がキャデラックを「ステータス」ととらえていることを知り、「キャデラック＝ステータスシンボル」として売り出したところ大当たり。事業の立て直しに成功した。

企業の3つの機能

学習のポイント

POINT ① 3つの機能の働きしだいで顧客からの評価が変わる。

POINT ② 顧客の評価の先には「利益」がある。

顧客の評価を決定づけるのが、企業がもつ3つの機能「マーケティング」「イノベーション」「マネジメント」の働きです。この企業の3つの機能が正しく稼働していれば、顧客の満足度も上がり、商品やサービスを提供する企業を高く評価するようになります。結果として「利益」が自然とついてきます。

●企業の機能～マーケティング

マーケティングは、「顧客が求める商品は何か」を明らかにする活動です。簡潔に書くと、「売るための方法を考える」ことですが、商品を守る「営業（販売）」と「マーケティング」は出発点が異なります。

「営業（販売）」は「商品ありき」です。目の前にある商品を企業側の立場から顧客に販売します。一方、マーケティングは「ニーズありき」。顧客のニーズに応じて商品を生み出し、顧客の側に立って販売をします。

●企業の機能～イノベーション

イノベーションとは「革新」を意味します。

顕在的なニーズに対応するだけでは、企業活動としては不十分です。既存のニーズに応えるだけでは、いずれ商品は陳腐化し、ニーズも先細りになってしまいます。

イノベーションで新しい満足を創出することは、従来よりも充実した商品が提供される顧客にとっても大きなメリットです。企業にとっては、新しい市場の開発となります。

イノベーションは、必ずしも「新しい商品」でなければ達成できないわけではありません。既存の商品であっても、新しい使い方や組み合わせで価値を高めることができれば、それも立派なイノベーションとなります。

●企業の機能～マネジメント

マーケティングとイノベーションを的確に機能させ、顧客の満足度を高めるために存在するのが、「マネジメント」です。マーケティングとイノベーションの連携を強め、互いに成果が出るように導くことが、マネジメントの果たす機能なのです。

企業の3つの機能

- ・マーケティング
- ・イノベーション
- ・マネジメント

3つが正しく稼働する

顧客満足度アップ

企業の評価がアップ
利益がアップ

なぜ「利益」は必要なのか

学 習 の ポ イ ン ト

POINT ① 「利益」は「顧客の創造」という企業の目的に付随する。

POINT ② 「利益」の追求に走ると、事業が先細りになる。

ドラッカーは、企業の掲げる目的は「利益の追求」ではなく「顧客の創造」としています。

企業にとっての利益は目的ではなく、あくまでも結果です。顧客の創造を目的として、マーケティング、イノベーション、そしてマネジメントという企業の3つの機能が的確に働いた結果手に入るものが、「利益」なのです。

裏返せば、ただ「利益」を追求しても「顧客の創造」はついてこないということです。それどころか、大きなリスクが伴います。利益を上げる方法は実は簡単で、「商品を安くつくって高く売ればいい」だけです。これなら従来の商品であっても、これまで以上の利益が見込めます。

しかし、安くつくるためのコストカット、過重労働の強制などが続くと、マンパワーは格段に低下し、将来的な人材の育成は見込めません。事業の発展どころか、継続すら危うくなるでしょう。また、「高く売る」手段が通用するのも最初のうちだけで、確実に顧客離

れが進み、一度離れた顧客を取り戻すのは至難の業です。

とはいうものの、事業を継続し発展させるためには、必ず「利益」が必要です。ドラッカーも「利益」には次のような役割があるとし、必要性を説いています。

●成果の判定基準

企業の使命の一つは「前進すること」。企業が停滞していないか、後退していないか、判断基準となるのが「利益」です。

●リスクに対する保険

アクシデントに見舞われたとき、危機をしのぐためにも「利益」が必要です。

●よりよい労働環境形成のための原資

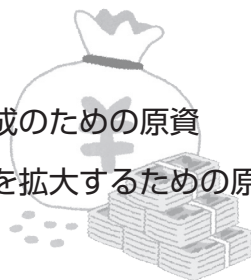
「利益」によって、労働者へ豊かな生活を提供することができます。

●社会サービスと満足を拡大するための原資

経済活動の活性化に寄与することで、医療、教育、公共機関の整備など、社会資本の充実にサポートできます。

企業における「利益」の果たす役割

- ・ 成果の判定基準
- ・ リスクに対する保険
- ・ よりよい労働環境形成のための原資
- ・ 社会サービスと満足を拡大するための原資



利益を目的とせず、
利益にその役割を遂
行させることがマネ
ジメントの目的

「PDCA サイクル」を回そう！

学習のポイント

POINT ① マネジメントの基本「PDCA サイクル」で目標をクリアする。

POINT ② 「PDCA サイクル」は、自主性が発揮されると機能する。

生産管理や品質管理、業務改善活動の継続や維持などを円滑・的確に遂行するためには、「PDCA サイクル」を活用します。「Plan（目標設定）→ Do（実行・支援）→ Check（評価）→ Action（改善）」の4つの頭文字をとったもので、この4段階を繰り返しおこないます。「PDCA サイクル」は、マネジメントの基本ですから、各々の内容と留意点を理解しましょう。○ Plan（目標設定）…押しつけではなく、自発的に「何を、いつまでに、どのように達成するか」を明確化するプロセスです。

【チェックポイント】

- ☐ 組織からの期待に応える目標であること。
- ☐ 簡単にクリアできる目標ではなく、ステップアップにつながる難易度であること。
- ☐ 達成可能な目標であること。
- Do（実行・支援）…進捗確認から、状況によっては目標の修正も検討します。

【チェックポイント】

- ☐ 会議や面談で定期的に進捗状況を確認。

- ☐ 常に「もしも」を想定することで、失敗を回避し成果につなげる。

○ Check（評価）…仕事を客観的に分析し、正しく自己評価ができるようにフォローします。

上司は進捗（達成）状況だけで評価をするのではなく、業務が円滑におこなわれたか、なんらかのチャレンジがあったかなど多角的に評価し、次の Action（改善）につなげます。

【チェックポイント】

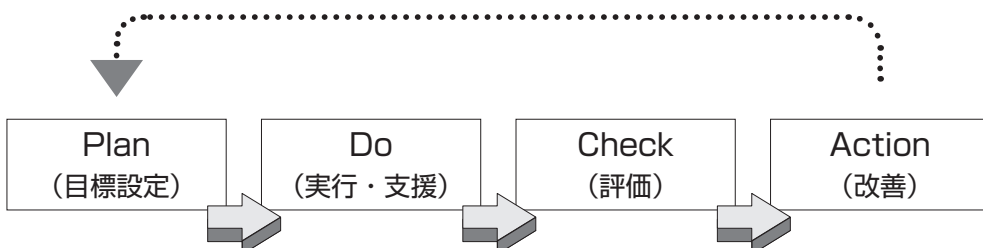
- ☐ 評価材料となる情報が豊富・正確である。
- ☐ Good（できたこと）、Poor（できなかったこと）から成功要因と失敗要因を分析する。
- Action（改善）…Check（評価）に基づき改善点を抽出し、失敗の再発防止を図ります。成功事例は「よかった」で済まらず、横展開ができるように分析するのがポイントです。

【チェックポイント】

- ☐ 改善点を明文化しておく。
- ☐ 成功・失敗の両方から「学ぶ」意識をもつ。

PDCAサイクル

成功体験・失敗体験からの学習を経て、
サイクル全体の精度を向上させる



マネジメントで成果を出すためには？

学習のポイント

- POINT 1** 投入した資源によって、現状よりも大きな生産体系を構築することが求められる。
- POINT 2** 正しい判断のため、時間軸を指標にする。

マネジメントをする人は、組織に明瞭な「成果」をもたらすことが使命です。この「成果」を上げるためには、次の課題をクリアしなくてはなりません。

【課題 1】より大きな生産体系を構築する

マネジメントでは、成果を出すために組織の資源である「ヒト、モノ、カネ、時間、情報（知識・ノウハウ）」をフルに活用します。

資源の投入は組織にとって「投資」にあたるので、リターンがなくてはなりません。投入した資源によって、現状よりも大きな生産体系を構築することが求められます。

【課題 2】ただちに必要なもの・将来必要となるものの見極めと調和

マネジメントでは常に「決定」と「行動」を求められます。正しい判断のための指標となるのが「時間軸」です。相互の関連を分断することなく、案件を「現在」と「未来」に分類します。

そして、この2つの課題をクリアするために、次のようなステップで仕事を進めていきます。

【ステップ 1】計画

目標の内容・達成時期などを明確にします。

【ステップ 2】組織化

マネジメントをする人は、「実務を担う」のではなく、「実務が効率よく進むようにサポートする」立場です。すべての資源を自分でハンドリングするのではなく、実務に携わるメンバーを組織化する必要があります。

【ステップ 3】動機づけとコミュニケーション

組織化したメンバーへの動機づけを行うステップです。目的となすべきことを全体で共有し、自発性を引き出します。

【ステップ 4】評価

活動の内容が脱線していないか定期的に評価します。過度なプレッシャーを与えるのではなく、士気が高まるような「評価」を心がけます。

マネジメントをする人の仕事

の課題
マネジメントをする人

- ・より大きな生産体系の構築
- ・ただちに必要なもの、将来必要となるものの見極めと調和

課題のための
アプローチ

の仕事
マネジメントをする人

- ステップ1 計画
↓
ステップ2 組織化
↓
ステップ3
組織づけとコミュニケーション
↓
ステップ4 評価

マネジメントとコミュニケーション

学習のポイント

POINT ① コミュニケーションは、「知覚」「期待」「要求」。

POINT ② コミュニケーションは「情報」ではない。

マネジメントについて考察するとき、「コミュニケーション」は重要なテーマの一つです。若いうちはコミュニケーションが仕事上の大きな悩みとなることが多いので、マネジメント的な観点でコミュニケーションへの理解を深めておきましょう。

ドラッカーもコミュニケーションを重視し、次のように定義しました。

○コミュニケーションは「知覚」…どんなに大きな音であっても、その音を知覚する人がいなければ音がしないのと同じ。コミュニケーションも相手を知覚して、はじめて成り立つ。

○コミュニケーションは「期待」…人は期待するものは喜んで受け入れるが、期待しないことは無視、怒り、悲しみの反応を示すことがある。相手が期待することを把握しておく。

○コミュニケーションは「要求」…コミュニケーションとは、受け手に対してなんらかの要求をする行為。こちらの要求を拒否されな

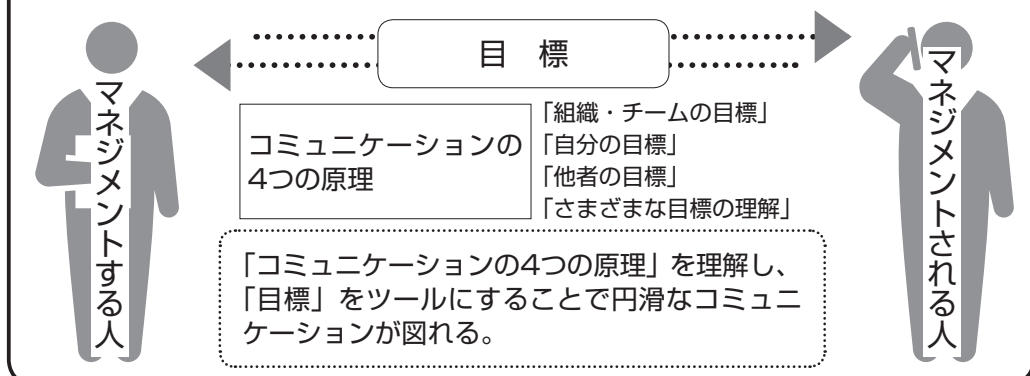
いよう、日頃から受け手の思考や欲求を知り、価値観を理解しておく。

○コミュニケーションは「情報ではない」…コミュニケーションと情報は互いに依存しあっているが、コミュニケーションは知覚の対象であり、情報は論理の対象。情報と異なり、コミュニケーションには人間的要素が多分に含まれる。

マネジメントでは、「共通の目標を理解し、互いがやるべきことを理解する」ことを、「組織内のコミュニケーション」と位置づけています。「目標」を通じて、メンバー間のコミュニケーションが活性化するよう、「目標」との関わりを次のようにマネジメントしましょう。

- 組織やチームの目標を明確にする
- 自分の目標を設定する
- 自他の目標を明確にし、互いに認識する
- さまざまな「目標」がなぜ設定されたか、理解をすりあわせる

「目標」を使ったコミュニケーション



情報をマネジメントする

学習のポイント

POINT ① 情報の誤認で「仕事と作業」を取り違えると組織が後退する。

POINT ② 情報のマネジメントとは、「収集・分析・整理」と「共有化」。

マネジメントの対象は、個人、業務、チームなど、多岐にわたります。

どのような対象をマネジメントする場合でも、必ず関わってくるのが「情報のマネジメント」です。情報の誤認は、「情報のマネジメント」の失敗であり、関連する対象（個人、業務、チームなど）のマネジメントにも悪影響を与えます。

情報の誤認でよくみられる「仕事」と「作業」の取り違いについて、考えてみましょう。

●「仕事」と「作業」

ドラッカーは仕事と作業の違いを、「合理性を追求するのが仕事」「人間の感情を伴うのが作業」と分類しています。「仕事」をマネジメントする場合は、分析・プロセスの組み立て・管理手段の策定と、科学的なアプローチが可能です。

一方、「作業」をマネジメントする場合は「感情」との接触があることを理解し、配慮しなくてはなりません。「仕事」であるのか「作業」

であるのか、情報を精査して判断しましょう。

●情報の共有化までがマネジメント

ある業務改善のマネジメントをすると仮定します。まず業務に関する情報を分析（業務内容を精査）し、必要なアクションを整理し、「ムリ・ムダ・ムラ」の「3ム」を省き、経費削減・マンパワーの温存を可能にします。「3ム」を省くプロセスでは、業務の見直しと同時に「情報をマニュアル化」します。

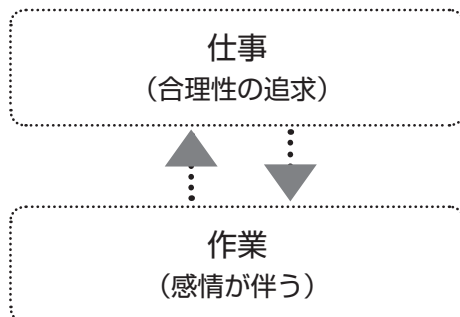
きちんとしたマニュアルがあれば、業務の共有が容易になり、突然の欠員にも速やかに対処できます。

マネジメントを滞りなくおこなうためには、対象となる業務の情報をくまなく把握する必要があります。たとえば、PERT (Program Evaluation and Review Technique の略。プロジェクト実現のための計画管理技法。) の手法を用いると、視覚的に作業量や進行状況を理解することができ、情報の整理・共有化に有効です。

マネジメント対象がなんであれ、
情報のマネジメントは絶対に必要



マネジメントでは情報を精査し、
事象を正しく認識すること



財務マネジメント

学習のポイント

POINT ① 「資金、資産、売上、費用、利益」の正しい相乗効果を引き出す。

POINT ② 財務マネジメントは、外部の専門家の意見を取り入れながら慎重に進める。

「財務マネジメント」では、「財務目標へのアクション」「財務情報の活用」「財務のコントロール」の3方向からアプローチします。

●財務目標へのアクション

利益は、いくつかの手順（要素）の結果、生まれるものです。その要素というのが「資金、資産、売上、費用、利益」の5つです。

組織やチームの財務に関して、5つの要素でマネジメントしていきます。

- 資金→調達方法・額が適切か？
- 資産→効率的に活用されているか？
- 売上→アップのための適切なアクションがなされているか？
- 費用→適切な管理がなされているか？
- 利益→十分な利益が上まっているか？

●財務情報の活用

5つの要素は「資金が潤沢に調達できた→大量発注できた→単価が圧縮できた→費用を抑えた分、利益はアップした」のように関連しています。

しかし、その結果生まれる相乗効果は必ずしもプラスとは限らず、マイナスに陥る危険があることに注意しましょう。

またこの際、自社だけでなく、同業他社や業界全体の動きを観察し、情報を複層的にすることで、分析結果の精度が高めていきます。

●財務のコントロール

「財務情報の活用」をベースに現状の問題点を抽出します。問題解決のために5つの要素が適切に作用しあい、発展的な相互関係を構築できるようにマネジメントします。

「現状問題なし」という判断に至ったとしても、「なぜ問題がないのか？ さらなる向上は見込めないのか？」を意識しながら、財務情報を精査していきます。

財務マネジメントは、組織の将来を左右する重要な任務です。必要に応じて、外部の専門家の手も借りながら、慎重に進めていきましょう。

