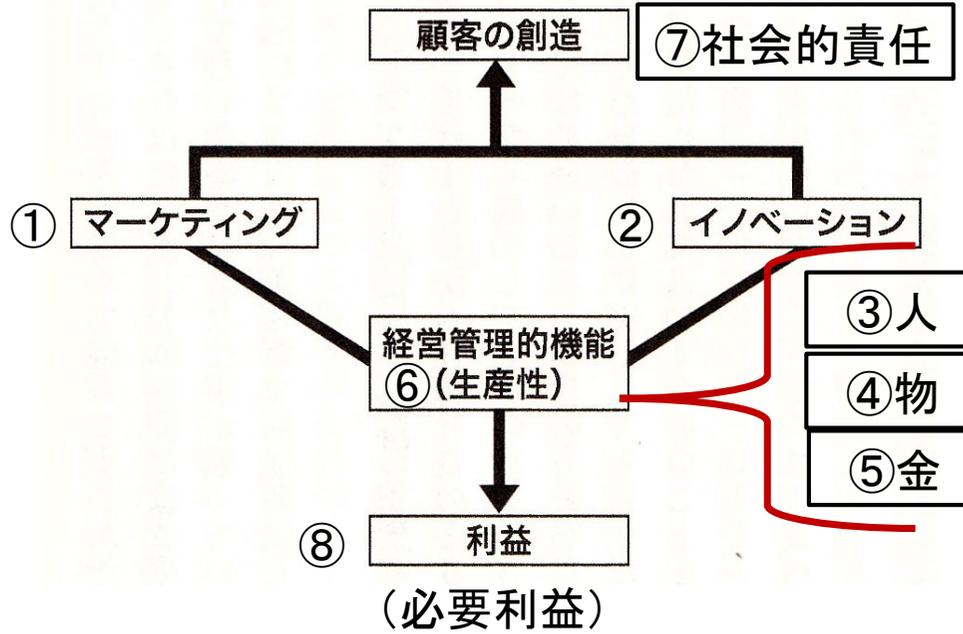


〔図 1〕

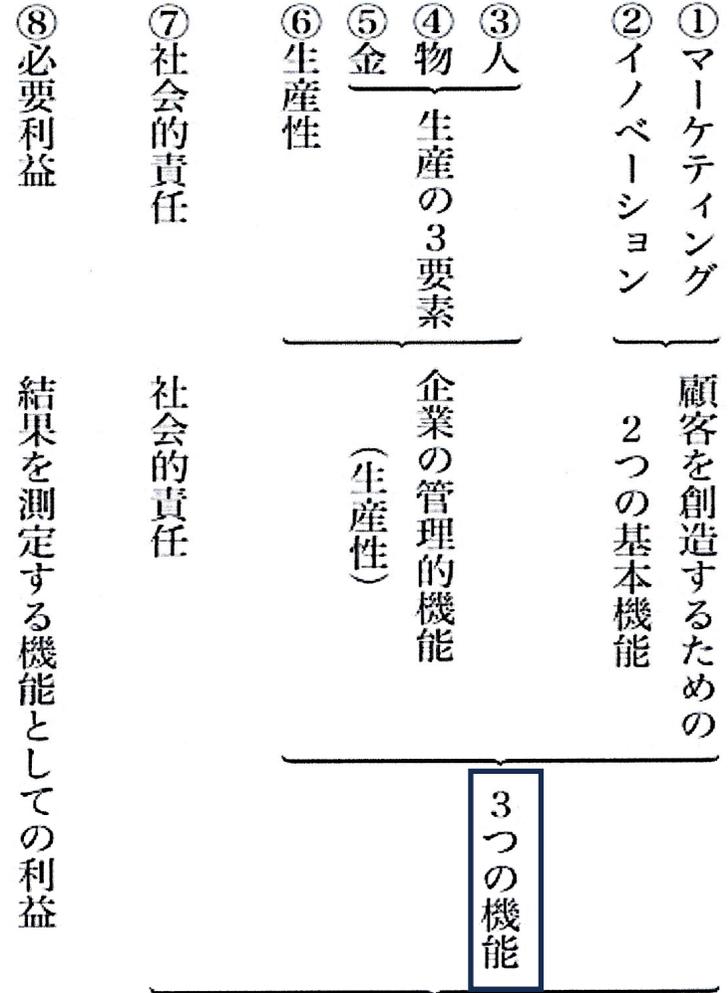
正しい考えの実践を正しく行い、成果を上げ貢献するための威力ある目標を設定する
「目標を設定すべき8つの分野」

図 1-1 ドラッカー経営学における事業の概念図



「図1-1ドラッカー経営学における事業の概念図」と
 図【目標を設定すべき8つの分野】を対比し、
 8つの分野が事業の概念図のどこに該当するか
 確認をして下さい。
 次ページ以降で8つの分野における目標の設定
 について解説します。

図【目標を設定すべき8つの分野】



3つの役割

1. 目的と使命をたす
2. 生産的な仕事と従業員の達成感
3. 社会的責任

「現場のドラッカー」P36より引用

「究極のドラッカー」P70より引用

「8つの分野の構造」と「目標設定の目的」

「①～⑧の8つの分野の構造」

- 図の一番下の「3つの役割」の、“役割1. (目的・使命)”の「顧客の創造」という企業の目的を果たすための、基本機能である「①マーケティング」「②イノベーション」の2つと、“役割2. (生産的な仕事・従業員の達成感)”を実現するための、企業の管理的機能の、合わせて、「3つの機能」を持つ必要があるとします。①②の目標を最優先で策定し、次が、①②を支える③～⑧の目標です。
- 企業の管理的機能が生産性を上げるには、「③人」「④物」「⑤金」の、3つのそれぞれの目標と、3つを組合せた「⑥生産性」の目標を必要とします。
- 役割3.の「貢献」を実現するために「⑦社会的責任」の目標が必要です。
- 目標の最後は「⑧必要利益」(結果を測定する機能としての利益)です。ドラッカーは、利益の第一の機能は、企業活動の成果を測れる唯一の指標であるとし、第二の機能は将来の不確実性のリスクに対する報奨金の意味合いを持つとします。ここに①の目標と②の目標と⑧の目標の結びつきが大切になってきます。(勿論、③～⑦との関係性も大切です。)

「目標設定の目的」

- 従業員の幸せを実現するための目標；
 - 3つの役割の2.の「達成感」(働くことを通して従業員を幸せにする)を実現する仕組みが「目標と自己管理によるマネジメント」です。「人は弱く、無責任で、怠け者だ」という仮定から入らず「人は責任を担いたい、貢献したい、達成したいと望んでいる」という想定からスタートします。命令によるマネジメントではなく、「約束と責任」による「自己規律」を目指します。その為に、「個人の目標」と「組織の目標」を一致させ「共通の目的」を以って行動するのです。
- 実践のための目標；
 - ドラッカーは、目標設定の目的は「組織の活力と経営資源を、適切な結果を生み出す活動に集中させることだ」と言います。
 - これを実現するために、マイルストーン(中間目標・重要な節目)毎の、「明確なゴール」「期限」「責任」「目標数値」など、すぐに行動に移せる具体的目標を設定することが大切です。

目標設定に当たり、最初に考えること（以下の1.2.3.）

「現場のドラッカー」
「究極のドラッカー」より引用

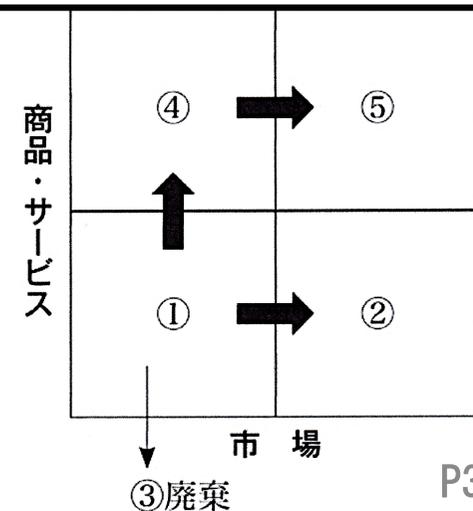
1. 目標設定の中心はマーケティングとイノベーション。まずは、マーケティングの目標を考える。

- ドラッカーは、目標設定の中心は①マーケティングと②イノベーションとし、③～⑧の8つの分野の①②以外の目標は、①②の目標達成を支えることが目標であるとし、その上で、まず、マーケティングの目標を考える上では、売上の数字そのものには意味がなく、「市場におけるシェア」に注目すべきとして、その為の、「市場における地位についての目標設定」が必要と言います。
- ここでは「市場における地位についての目標設定」について見てみます。「市場における地位についての目標設定」の前に、「何が自分の市場であるか、だれが顧客であるか、どこに顧客がいるか、顧客は何を買うか、顧客は何を価値あるものとするか、顧客の満たされない要求は何か」を知る必要があるとして、そのための「7つの分野の目標設定」を示しています。以下で「2. 7つの分野の目標設定」について解説します。
- マーケティングに次ぐ「3. イノベーションの目標設定」については、次ページ（4ページ）で解説します。

2. 市場の地位についての目標設定の前に行う、「7つの分野の目標設定」

- 7つの分野①～⑦の分野を次の順番で目標を設定すると言います。①～⑤については右の図を参考にしてください。キーは、③業績貢献のない物の廃棄⇒④新商品です。
- まず、①現状の商品・サービスの現状の市場での目標を立て、次に②現在持っている商品・サービスを使って新市場を開拓する目標を立て、次に③現在の商品・サービスの中で業績に貢献しなくなったものの廃棄を行った上で、④現在の市場における新商品・新サービスを検討し、⑤その新商品・新サービスで新しい市場を開拓する目標を立てる、⑥これらの目標達成のための流通チャネルや価格戦略を考える、と同時に⑦提供するサービス全体（納期、保証方針、支払い条件など）について考える。
- 以上の「廃棄」と「顧客創造」プロセスを経て「市場における地位の目標」設定です。

【図】 ①～⑤の目標設定順番



3. イノベーションの目標設定

- イノベーションの目標設定に当たっては次の2つを考える必要があるとドラッカーは言います。
 - ① マーケティングの目標を達成するためにどんなイノベーションが必要かを予測する。
 - ② 事業のあらゆる領域において、技術によってもたらされる変化を予測する。
- 上記2つの予測を、時間軸により、それぞれ、次のような短期・長期に分けた予測をする必要があるとします。
 - ・ 既に目標となったイノベーションがもたらす変化についての予測。
 - ・ あるべき姿を志向する長期の予測。
- 以上の予測思考をしたうえで、以下の5つの目標をイノベーションの目標とすべきだとします。
 - ① 市場における地位を達成するために必要な新商品・新サービス。
 - ② 現在の商品やサービスの廃棄に伴って必要になる新商品・新サービス。
 - ③ 技術変化に備えるための商品・サービスの改善。
 - ④ コスト上必要な生産プロセスの改善など、プロセス改善と新しいプロセス。
 - ⑤ 経理、設計、事務管理、労使関係など、事務に係る全ての分野における知識や技能の進歩に合わせたイノベーションと改善。
- 以上イノベーションの目標設定について見てきましたが、マーケティングの目標と深い繋がりがあることが分かります。「顧客の創造」戦略が両部門の共通戦略ですから当然のことです。一方、ここで一つ大切なドラッカーの言葉を、以下に、加えておきます。つまり、マーケティングと深い連携を取りつつ、イノベーションは独立した組織で行うべきなのです。
 - ✓ 「イノベーションを行う組織は、既存事業のマネジメントを行う組織とは切り離しておかなければならない。」
 - ✓ 「新しいものの創造への取り組みと、既存のものの面倒は同時に行えない。イノベーションの為の仕事は、新しいものを専門とする独立した部門に任せねばならない。」