

ドロッカー五つの質問・山下淳一郎

「この問いを怠るとき、直ちに、事業の急速な衰退がやってくる（現代の経営）」

「まえがき」ドロッカー五つの質問

・「成功を取めている企業は、『われわれの事業は何か』を問い、その問いに対する答えを考え、明確にすることによって成功がもたらされている（現代の経営）」

・「未来に何かを起こすには勇気を必要とする。努力を必要とする。信念を必要とする。その場しのぎの仕事に身をまかせていたのでは未来はつukれない（創造する経営者）」

「序章」われわれの事業は何か

1、事業の危機は必ず来る

・「事業の定義の中には、長く生き続ける強力なものもある。だが、人間がつくるものに永遠のものはない。特に今日では、永続しうるものさえほとんどない。事業の定義も、やがては陳腐化し実効性を失う（未来への決断）」

・「幸運、チャンス、災難が、事業に影響を与える。だが、運では事業はつukれない。事業の機会を体系的に発見し、それを開拓する企業だけが繁栄し成長する（創造する経営者）」

2、平行線をたどる議論

・「あらゆる組織において、共通のものの見え方、理解、方向づけ、努力を実現するには『われわれの事業は何か。何であるべきか』を定義することが不可欠である（マネジメント）」

3、反対方向に進む努力

・「トップマネジメントが、この問いについて徹底的に検討を行い、答えを出しておかなければ、上から下にいたるあらゆる階層の者が、それぞれ相異なる両立不能な矛盾した事業の定義に従って決定を行い、行動することになる。互いの違いに気づくことなく、反対方向に向かって努力を続ける。あるいは揃って間違った定義に従い、間違った決定を行い、間違った行動をする（マネジメント）」

4、考えの違いが明るみになる

・「この問いは、トップマネジメントのメンバー間に考えの違いがあることを必ず明るみに出す。長年共に働き、考えを知っていると思っていた者たちが、突然、きわめて基本的なことで考えが異なることを知って愕然とさせられる（マネジメント）」

5、共通の考えをつくる

・「ほとんどのマネジメントが、この対立を苦痛として回避しようとする。だが、『われわれの事業は何か』に答えることこそ、本当の意思決定である。しかも、意味ある有効な意思決定とは、多様な見解を基礎としてなされるものである（マネジメント）」

・「組織はもはや権力によっては成立しない。信頼によって成立する。信頼とは好き嫌いではない。信じ合うことである。そのためには、互いに理解しなければならない。互いの関係について、互いに責任を持たなければならない（明日を支配するもの）」

6、意見をぶっつけ合ってこそ成功がある

ドロッカー五つの質問・山下淳一郎

「この問いを怠るとき、直ちに、事業の急速な衰退がやってくる（現代の経営）」

・「意見の対立を、問題に対する共通認識にまでもっていくことができれば、あとは連帯感と責任感をもたらすことは容易である（非営利組織の経営）」

7、部下の声に耳を傾ける

・「聞け、話すな、である（経営者の条件）」

8、必要なのは会議より話し合い

・「『われわれの事業は何か』との問いは、異論を表に出すことに価値がある。それによって、互いに考えの違いを知ることが可能になる。互いの動機と構想を理解したうえで、共に働くことが可能となる。逆に、事業の定義についての見解が隠され、あるいは十分な理解がないことが、トップマネジメント内の感情的対立やコミュニケーションの齟齬の原因となっていることが少なくない（マネジメント）」

・「経営者が未来に対し十分な時間と思索を割いていないとは、よく聞く批判である。（中略）この批判は正しい。経営者は事業の未来について、もっと時間と思索を割かなければならない（創造する経営者）」

9、ミッションからスタートする

・「いまが未来をつくる時である。なぜならば、まさにいますべてのものが流動的であって、不安定だからである。いまこそ行動の時である（ポスト資本主義社会）」

・「ミッションからスタートしなければならない（非営利組織の経営）」

[I] われわれのミッションは何か

1、経営理念、ミッション、ビジョンはこう違う

山下案①経営理念とは「わが社の社会に対する根本的な考え」を言い表したもの ②ミッション（使命）は「わが社が社会で実現したいこと」を言い表したもの ③ビジョンは「わが社のミッションが実現した時の状態」を言い表したもの

2、経営理念とはわが社の社会に対する根本的な考え

Q) われわれの経営理念は何か

3、経営理念を問いたす

4、ミッションとはわが社が社会で実現したいこと

5、ミッションは働く人のエネルギーを生み出す

・「今日では、二人とも正しいことが明らかである。経済発展のためには、資金の生産性を高めなければならない。（中略）しかし同時に経済発展のためには人間の生産性を高めなければならない（断絶の時代）」

・「明確かつ焦点の定まった共通の使命だけが、組織を一体とし、成果をあげさせる。焦点の定まった明確な使命がなければ、組織は直ちに組織としての信頼性を失う（ポスト資本主義社会）」

6、ミッションを問いたす

・「第一に問うべきは、機会は何か、ニーズは何かである。第二に問うべきは、それは

ドロッカー五つの質問・山下淳一郎

「この問いを怠るとき、直ちに、事業の急速な衰退がやってくる（現代の経営）」

われわれ向きの機会かである。われわれならばよい仕事ができるかである。われわれは卓越しているか、われわれの強みに合っているかである。第三に問うべきは、心底価値を信じているかどうかである（非営利組織の経営）」

7、ミッション3つの条件

Q) 機会は何か。ニーズは何か

Q) それはわれわれ向きの機会か。われわれならばよい仕事ができるか。われわれは卓越しているか。われわれの強みに合っているか

Q) 心底価値を信じているか

8、ミッションを決める

・「ミッションの価値は文章の美しさにあるのではない。正しい行動をもたらすことにある（非営利組織の経営）」

・（例）「農家のバイヤーになる：通販会社」「患者を安心させる：病院の救急治療室」「誇りと自信に満ちた女性を育てる：ガールスカウト」「紳士をつくる：イギリスの学校」「落伍者を市民に変える：救世軍」

9、ミッションは問い続けていくもの（ロイヤルホストの事例）

山下氏「家訓や理念は100年続くことはあるかもしれない。しかし、ミッションが100年続くことはあり得ない。社会のニーズは変わっていくからである。ゆえに、ミッションはアップデートとアップグレードを繰り返していくものである」

10、ビジョンがなければ事業とはなりえない

・「企業にせよ、チームにせよ、シンプルで明快なミッションを必要とする。ミッションがビジョンをもたらす。ビジョンがなければ事業とはなりえない。人の群れがあるだけである（理想企業を求めて）」

Q) われわれのミッションが達成されると何が起るか

11、ミッションもビジョンも勝手には浸透しない

・「ミッションや戦略が完成し、浸透したとしても、メンバーに対する評価がそれに基づいていない限り、組織がマネジメントされているとはいえず、真剣に行動することを促進することはできない（マネジメント）」

Q) われわれのミッションは何か

〔Ⅱ〕われわれの顧客は誰か

1、顧客を出発点とする

・「企業と使命と目的を定義するとき、出発点の一つしかない。顧客である（現代の経営）」

2、誰を幸せにする事業なのか（HISの事例）

3、心から喜んでもらいたい人

Q) わが社が心から喜んでもらいたいと願う人は誰か

ドロッカー五つの質問・山下淳一郎

「この問いを怠るとき、直ちに、事業の急速な衰退がやってくる（現代の経営）」

4、複数の顧客

・「カーペット産業は長い間、顧客は住宅購入者、特に新規の住宅購入者だと思い込んでいた。しかし、彼ら新婚の夫婦には金がなかった。そのためカーペットの購入は後回しにされ、結局ずっと買ってもらえないということになっていた。ところが、『顧客は誰か』を検討した結果、住宅建築業者が顧客であることが明らかになった（マネジメント）」

Q) 商品・サービスを使ってくれる会社（または人）は誰か

Q) 商品・サービスを買ってくれる会社（または人）は誰か

Q) 商品・サービスを買う決定をしてくれる会社（または人）は誰か

Q) 商品・サービスを売ってくれる会社（または人）は誰か

Q) 商品・サービスを広めてくれる会社（または人）は誰か

5、誰を顧客とするかで事業が決まる

・「現実の顧客は誰か、潜在的な顧客は誰か、顧客はどこにいるのか、顧客はいかに買うか、顧客はいかに到達するか、を問うことである（現代の経営）」

6、現実の顧客は誰か

Q) 現在、顧客になってくれているお客様は具体的にどんなお客様か

7、潜在的な顧客は誰か

Q) 今後顧客になってくれる可能性があるお客様はどんなお客様か

8、顧客はどこにいるのか

Q) われわれの顧客はどこにいるか

9、顧客はいかに買うか

Q) お客様はどのようにして購入しているか

10、顧客はいかに到達するか

Q) お客様はわが社の商品をどうやって見つけることができるか

Q) われわれの顧客ではない人は誰か

11、やめた方がよい顧客はいるか

Q) やめた方がよい顧客はいるか

12、顧客を絞り込む

Q) われわれの顧客は誰か

[Ⅲ] 顧客にとっての価値は何か

1、顧客は自分の価値を買っている

・「顧客は製品を買っているのではない。欲求の充足を買っている。彼らにとっての価値を買っている（現代の経営）」

2、顧客が買っているものは何か

Q) わが社の顧客が買っているものは何か

ドロッカー五つの質問・山下淳一郎

「この問いを怠るとき、直ちに、事業の急速な衰退がやってくる（現代の経営）」

3、9つの問い

・「本当に重要な問いは、稀にしか提起されない問いである。しかし、それらの問いこそ、われわれに予期せぬものを教えてくれるものである（創造する経営者）」

Q1) 自社の製品を購入しない人たちは誰か。なぜ彼らは顧客になっていないのか。

Q2) 顧客は何を買うか。お金と時間をどう使っているか。

Q3) 顧客、あるいはノンカスタマーは他社から何を購入しているか。

Q4) わが社が提供しうる製品やサービスのうち、本当に重要な満足を提供しているものは何か。

Q5) いかなる状況が、わが社の製品やサービスなしでもすむようにしてしまうか。

Q6) 顧客の考え方や経済的な事情からして意味ある商品群は何か。何が商品群をつくるか。

Q7) 競争相手になっていない者は誰か。

Q8) わが社には見えていず、試みてもいない機会はどこにあるか。

Q9) 顧客の現実であって、わが社に見えないものは何か。

4、外に出て、見て、聞く

・「憶測してはならない。顧客のところへ行って答えを求める作業を体系的に行わなければならない（現代の経営）」

5、顧客の声を聞く

Q) 顧客にとっての価値は何か

[IV] われわれの成果は何か

1、何が成果かを決めるのか

・「組織の成果は常に外部に存在する。企業の成果は顧客の満足であり、病院のそれは患者の治癒であり、学校のそれは生徒が何かを学び10年後にそれを使うことである（新しい現実）」

2、これが、われわれの成果だ

・「経済的成果があげられなければ、マネジメントは失敗である（現代の経営）」

・「財務上の収支だけを成果の測定尺度として活動の目的とするならば、長期にわたって繁栄することはもちろん、生き残っていくことも覚束なくなるに違いない（非営利組織の経営）」

◆初台リハビリテーション病院の事例・・・寝たきりをなくす

①われわれのミッションは何か

・寝たきりをなくすこと

②われわれの顧客は誰か

・このまま放っておけば寝たきりになってしまう患者

③顧客にとっての価値は何か

ドロッカー五つの質問・山下淳一郎

「この問いを怠るとき、直ちに、事業の急速な衰退がやってくる（現代の経営）」

・日常生活を送れるようになりたい

④われわれの成果は何か

・患者さんが日常生活を送れるようになること

◆グラミン銀行の事例・・・貧困のない社会をつくる

①われわれのミッションは何か

・貧困のない社会をつくること

②われわれの顧客は誰か

・貧困に苦しむ底辺 25%の人々

③顧客にとっての価値は何か

・仕事をして貧困から抜け出すことができる

④われわれの成果は何か

・借り手が貧困でなくなる

3、ビフォーアフターを明らかにする

Q) われわれの成果は何か

Q) 顧客のビフォーはどんな状態か&アフターはどんな状態か

Q) われわれの成果をどう測っていくか

・「事業の定義は、目標に翻訳しなければならない。そのままではせつかくの定義も、決して実現されることのない洞察、よき意図、よき警告に終わる（マネジメント）」

[V] われわれの計画は何か

1、現場は教科書どおりには動かない

・「成果をあげるには、アクションプランを理解してもらい、情報ニーズを理解してもらわなくてはならない。特にアクションプランについては、上司、部下、同僚に示し、意見を聞いておかなければならない（経営者の条件）」

2、組織のエネルギー

・「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。したがって、検討の結果もたらされるべきものは、具体的な目標、期限、担当を含む実行計画である（マネジメント）」

3、社長が思い描く夢や目標

・「事業が成果をあげるには、一つひとつの仕事を事業全体の目標に向けなければならない。仕事は全体の成功に焦点を合わされなければならない（マネジメント）」

4、心から達成したい目標

・「意思決定は、機械的な仕事ではない。リスクを伴う仕事である。それは判断力への挑戦である。意思決定とは知的な遊戯ではない。行動し、成果をあげるために、ビジョン、エネルギーを総動員することである（マネジメント）」

5、決定を実りあるものにする方法

※無断での複写転用は禁止しています。しんらい（株）おなか元気ぐる一ぶ 6 / 8

ドラッカー五つの質問・山下淳一郎

「この問いを怠るとき、直ちに、事業の急速な衰退がやってくる（現代の経営）」

・「決定を実りあるものにする方法は一つしかない。八つの領域それぞれにおいて、測定すべきものを決定することである（現代の経営）」

6、経営計画の8つの分野における目標

①マーケティングの目標項目

「『事業は、顧客を創造することができなければならない。したがって、マーケティングについての目標が必要である』。マーケティングの目標は一つではない。複数存在する（マネジメント）」 i) 既存の市場における既存の製品についての目標 ii) 既存の製品の廃棄についての目標 iii) 既存の市場における新製品についての目標 iv) 新しい市場についての目標 v) 流通チャネルについての目標 vi) アフターサービスについての目標 vii) 信用供与についての目標

②イノベーションの目標項目

「事業はイノベーションすることができなければならない。さもなければ、誰かに陳腐化させられる。したがって、イノベーションについての目標が必要である（マネジメント）」

山下氏： i) 廃棄によって生まれた時間に充当する新しい製品・サービスは何か ii) 技術変化に備えるために必要な新製品・サービスは何か iii) 技術変化に備えるために必要な製品改良は何か iv) 新しい工程や活動、ならびに旧来の工程や活動の改良は何か

○「あらゆる事業が経済学のいう三つの生産要素、人、金、物に依存している。したがって、それらのものの獲得と利用についての目標が必要である（マネジメント）」

③人的資源の目標項目

山下氏： i) 必要な人材を惹きつけるには、彼らの仕事をどのようなものにする必要があるか ii) 必要な人材にとどまってもらうには、彼らの仕事をどのようなものにする必要があるか iii) 仕事の市場にはどのような人たちがいるか。彼らの関心を惹くにはどうしたらよいか

④経済的資源の目標項目

山下氏： i) 資金をいかに調達するか ii) 資金をいかに有効活用するか iii) 資金計画をいかなるものにするか

⑤物的資源の目標項目

山下氏： i) 原材料、部品、製品及び情報の入手、また、お取引先、パートナー、協力者や人脈の開拓のために何をすべきか ii) 原材料、部品、製品及び情報等の有効活用、また、お取引先、パートナー、協力者や人脈に何をし、何を依頼すべきか iii) 原材料、部品、製品の質の向上、情報拡大、また、お取引先、パートナー、協力者や人脈と良好な関係を深めるために何をすべきか

⑥生産性の目標項目（『現代の経営/P・ドラッカー』では、三番目の目標）

「事業が発展を続けるには、生産性を向上させていかななければならない。したがって、

ドロッカー五つの質問・山下淳一郎

「この問いを怠るとき、直ちに、事業の急速な衰退がやってくる（現代の経営）」

生産性の目標が必要である（マネジメント）」 i) 総収入に対する付加価値の割合
ii) 付加価値における利益の割合

⑦社会的責任の目標項目

「事業が社会の中に存在する以上、社会的責任を果たさなければならない（マネジメント）」 i) 自分たちの行っていることが社会に対して、悪い影響となったり、環境に負担をかけていたりすることはないか。もしあれば、それを軽減するにはどうするか
ii) 自分たちの専門性や、もてる資源によって社会に貢献できることは何か

⑧売上げと利益

山下氏： i) 事業の継続に伴うリスクをカバーする ii) 雇用を創出する iii) イノベーションを行い経済発展の担い手となる

○「プランだけでは仕事は行われぬ。方針だけでも行われぬ。仕事として行ってはじめて行われる（非営利組織の経営）」

7、事業を成長させるための取り組み

「組織の基幹活動を明らかにするものは、これら三つの問いである（マネジメント）」

Q①組織の目的を達成するためには、いかなる活動が重要となるか

Q②いかなる分野において成果があがらない時、深刻な打撃となるか

Q③わが社にとって重要な価値は何か

8、理解できない苦境に立たされる

「まさに確立した事業として成功し、成人したかに思われたそのとき、理解できない苦境に立たされる。製品は一流、見通しも明るい。しかし事業は成長しない。（中略）原因は常に同じである。トップマネジメント・チームの欠如である。企業の成長がトップ一人でマネジメントできる限界を超えてしまった結果である。実際には、そのときすでに適切なチームがなければ手遅れである。（中略）対策は簡単である。トップマネジメント・チームを前もって構築しておくことである（イノベーションと企業家精神）」

9、社長、それはPDCAではありません

10、マネジメント上の6つのルール（大統領の6つのルール）

「弱い大統領であっても、マネジメント上の六つのルールを守る限りは非常な力を発揮することができた。逆にいかに強いつ大統領であっても、それらのルールを守らなければ力を発揮することができなかった（未来への決断）」

①「何を行わなければならないか」を考える

②「集中せよ、二兎を追うなかれ」

③「常識を疑え」

④「細かいことに手出ししない」

⑤「政権に友人を入れてはならない」

⑥「キャンペーンをしない」

○「賢くあろうとするな。真面目であれ」