

# ★戦略を成果に変えるマネジメント革命★

## ～サプライチェーンマネジメント・セミナーのご案内～

拝啓 金融危機以降の世界的経済的困難な中で、貴社におかれましては前向きに時代を乗り越えるべくいろいろな取り組みをされていると存じます。

さて弊社はこの時代の変革期を乗り切る手段を提供すべき、以下のような主旨でサプライチェーンマネジメント・セミナーを開催いたします。

人の内面を豊かにする「マネジメント革命」を説いたP・F・ドラッカーはマーケティングやイノベーションという戦略的思想や社会的使命などの行動規範などとともに、あまり引用されていませんが経済連鎖の概念において時間やロジスティクスについての実践的行動の多くの指針を残しています。

人も組織も孤（個）では存在しない。自立した組織の依存関係である経済連鎖とその一つの一つの環であるそれぞれ組織の連携において、成果は外、すなわち顧客起点での、モノとカネと知識のロジスティクスであるサプライチェーンマネジメントこそマネジメント革命（イノベーション）となるものです。マネジメントの対象である人生・企業・社会すべてに通じて共通するのは、内ではなく外にある成果のために、人が人に貢献する場をつくること。別名「愛」又は「仁」にもとづくミッションを仕事の行動規範にすることです。

本セミナーでは経済的危機の分析からドラッカーが唱えたポスト資本主義社会、利潤動機の資本主義からのパラダイムシフトについて解説し、ドラッカーも参考にしている東洋の知の枠組みの中で、成果をあげるマネジメント原理の実践的活用方法を提案いたします。多くの方の参加をお待ちしております。 敬具

今岡善次郎



<今岡善次郎プロフィール>株式会社BizDain代表取締役。東京農工大大学院MOT客員教授、多摩大学大学院経営情報学研究所客員教授としてサプライチェーンマネジメントの講座担当。京都大学工学部修士課程卒業。東洋エンジニアリング、マッキンゼー等を経て、経営コンサルタントとして独立。主要著書『経営力学』、『サプライチェーンマネジメント』『時間をキャッシュに変えるモノづくり』『利益速度でモノを作れ：JITとTOCの融合』『セル生産が分かる70のポイント』『トヨタ式経営18の法則』等多数。

### < 第1部 > 13:30~15:00

#### 経済危機の社会生態学的分析とマネジメント革命

1. ドラッカーの経済連鎖とサプライチェーンマネジメント
2. トヨタショックと世界同時不況の社会生態学的分析
3. ドラッカーで読み解く東洋の知
4. 最先端の生命科学、動的平衡論のシナリオ

#### ○日時：

平成21年5月14日（木）  
午後13時30分～16時40分

#### ○会場：

TKP東京駅八重洲  
ビジネスセンター本館  
カンファレンス 1803

### < 第2部 > 15:10~16:40 成果をあげるマネジメントの原理と適切な問い

5. 精神・戦略・実践の統合と知行合一の陽明学
6. 精神（心）：正しい動機（顧客志向・自立・行動規範）
7. 戦略（知）：正しい理解（目標・全体・知識・代替案・因果関係・現場）
8. 実践（行）：正しい行い（時間・フィードバック・多能工・統合・連続・流れ）

※参加お一人5,000円（当日会場にて）募集定員50名

チェック☑してFAXして下さい。FAX送付先：03 - 3380 - 8297

セミナーの参加 セミナー使用のPWAポ教材一部無料サンプル送付希望 今後FAX不要

突然のFAX大変失礼致しました。今後、案内が不要な場合、下記にチェックを入れ、お手数ですが、FAXでご返信下さいませ。2度と配信しないよう致します。

貴社名		電話	
ご住所		FAX	
ご担当者名		E-mail	

セミナー参加お申込み確認次第、会場マップ付参加証と請求書送付します。

株式会社BizDain  
〒164-0011東京都中野区中央5-8-5-303  
03-5342-3901

株式会社BizDain

検索

カチ!

<http://www.bizdyn.jp>

Check!



## セミナー詳細案内(1/2)

金融危機から発した世界同時不況は先進国も後進国も、富者も貧者も、大変な混乱と困難をもたらしています。1990年代日本の失われた10年が世界規模で起こっていると言っても良いでしょう。戦後最大の不況から100年に一度の不況、数百年に一度の恐慌への入り口等、いろいろな言い方で時代の大きな転換点の到来が告げられています。西洋から始まった近代科学の知とそれが生んだ産業革命と近代経済システムが、本質的に持っている利潤追求のメカニズムの狂いで巨額の金融商品の不良在庫を生じ、モノとカネの循環の流れが停滞し安定性を失った状態になっています。

しかしながら悲観的になる必要はありません。危機の時代にはいつも人類は新しい知を開発してきました。間違いや失敗をしながらも社会的なイノベーションで乗り越えてきたのです。シュンペーターやドラッカーが言っているようにイノベーションは知識の新しい組み合わせで実現します。

本セミナーでは、今回の危機を乗り越えるために、人類が蓄積してきた歴史的叡智と最先端の生命科学の知である「動的平衡論」でP・F・ドラッカーのマネジメントを解説します。古くて新しいドラッカーを、新時代の新しいパラダイムの中で見直します。それはデカルト以来の近代科学でもなく、難しい哲学でもなく、オカルト宗教でもなく、もうすでに現実となっている未来かもしれません。

ドラッカーといえばマーケティングやイノベーションなど戦略的マネジメントの祖として見られていますが、時間の使い方や予測に頼らないフィードバック、スキルと仕事の関係など、モノ・カネ・情報・知のロジスティクスの実践と組織の連携についても多くの洞察を示しており、ドラッカー言うところの経済連鎖であるサプライチェーンマネジメントの祖でもあります。

政治経済の現象はどんな組織も弧(個)では存在しない。消費者としての個人も、企業組織も、産業や経済社会も、生命である有機体の細胞、器官、身体のようにそれぞれが相似形の「種」であり、それぞれが依存関係にあります。そして彼の、その社会生態学的観察による経済連鎖の概念からマネジメントを発展させていけば、この時代を乗り越える強力なツールになることでありましょう(図1. サプライチェーン・ネットワーク モデル)。

消費大国アメリカで住宅のサブプライムローンと自動車ローンという金融商品が、業種を超える経済取引の連鎖の中で「不良在庫」化して、モノ・カネ・金融商品間での循環が滞りました。経済活動は人々の物々交換の共生関係から、組織間でカネという商品を介在させた共生関係へ、そして人類は保険や耐久消費財ローンという金融商品のイノベーションを実現してきました。先進国の実物経済は飽和状態からさらに成長し、モノとカネと金融商品という3つ「財」が流れる経済連鎖が、規制緩和とともに、化け物のようにグローバルに肥大化しました。自動車や電機というグローバル製品の部品製造から組立、流通、販売の経済連鎖、すなわち実物のサプライチェーンにおいて、キャッシュは金融商品と交換され、「製造」「流通」「銀行」「ヘッジファンド」など様々な経済的「種」が社会生態系の共生関係の連鎖の中で成長しました。グローバル企業が豊富なキャッシュを「餌」に、弱肉強食の生態系で巨大なマンモスとなりました(図2. 共生関係としての経済連鎖の取引関係)。

## セミナー詳細案内(2/2)

サブプライムローンという金融商品を餌にしたリーマンブラザーズなどヘッジファンドが、信用度の低い消費者である未成熟な「種」を青田刈りし食い尽くした結果、餌の枯渇で自分に跳ね返った。育っていない森林を伐採したとも言えます。金融工学で開発されたサブプライムローンという金融商品は不良在庫と化して、3つの「財」のサプライチェーンの源流であるトヨタのような優良企業にまで及んでキャッシュの流れが滞り、社会生態系全体の病気になるてしまいました(関係図3. 世界同時不況の社会生態学的分析)。

さて、在庫というモノの流れの停滞を排除する経営に優れたトヨタ式経営の本質から導いたサプライチェーンマネジメント、もしくはP・F・ドラッカーの社会生態学的な経済連鎖のマネジメントに共通する特徴は、生命現象でもある「流れ」を重視していることでもあります。そこには人間と人間の関係でなりたつ生態系の中の「種の群」が持続する(Sustain)するための行動ルールが豊富に含まれています。ドラッカーも参考にした日本型資本主義の元祖、渋沢栄一の「論語」や「武士道」、石田梅岩の商人のための実学である「心学(神道・儒教・仏教)」など、近代以前の東洋の知だけではなく、デカルトを元祖とする人間の知性万能思想を危険視したバーク哲学でも、人類の祖先の叡智の中から知性万能主義で捨て去られた「知」があまりにも多いと指摘しています。そしてデカルトの「機械的科学論」より、生命は「流れ」であるとする「動的平衡論」という生命現象の原理が現状の経済社会の現象をよく説明するとともに、持続できる(Sustainable)組織のマネジメントに大きなヒントを与えてくれます。そしてそれは歴史的人類の知も、ドラッカーのマネジメントをも支える理論でもあることを発見しました。これらを総合することで、近代を超える実学のナレッジとして復活させることができるだろうと思います(図4. 「知」のサプライチェーンマネジメントの位置付け)。

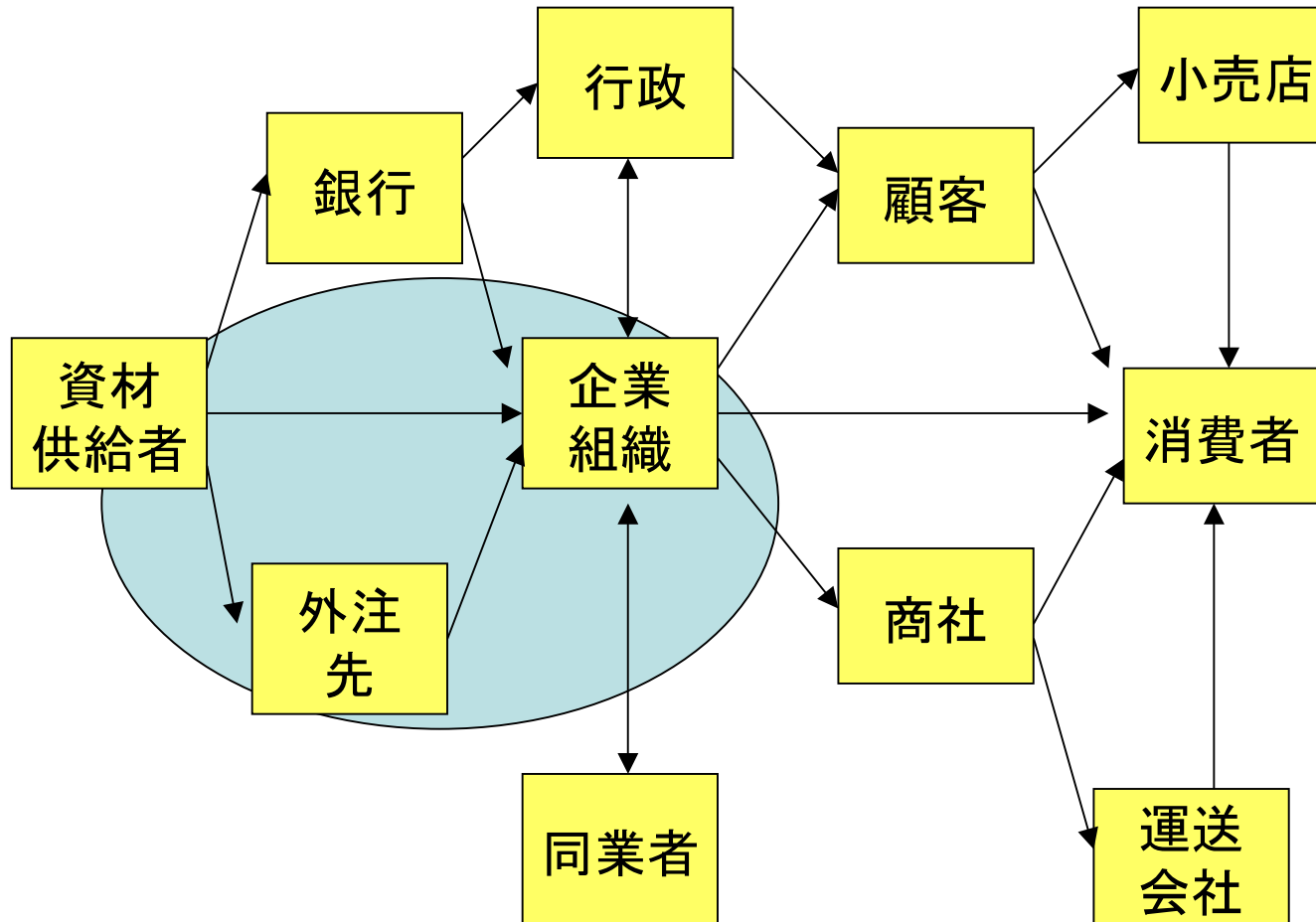
マネジメントは哲学でも科学でも、単なる知識でもなく、一人ひとりの人生設計の指針として、たとえどんな仕事であっても成果を上げるために有効なツールとなる原理であるべきです。東西の知や古代から現代の最近科学までの知を幅広く知り尽くしたドラッカーは聖書や論語と同じように生き方や組織のマネジメントや社会建設を行うプロフェッショナルの座右の書となっています。本セミナーでは東洋の知、動的平衡論の生命科学の知、サプライチェーンマネジメントの原理を駆使してドラッカーをも図解し、それぞれ知の役割と位置付けを分かりやすくして実践的に使いやすくしていくつもりです。ドラッカーが経済連鎖という概念で説明した考えを、モノとカネと情報の「知」のサプライチェーンマネジメントとして進化させました。生命を部分に分けることができないように、マネジメントで成果を上げるために、精神(心)、戦略(知)、実践(行)を別々に分けずに東洋的枠組みで統合しました(図5. 成果をあげる仕事の原理)。

今岡善次郎

東京農工大学大学院客員教授、多摩大学大学院客員教授、株式会社ビジダイン代表(経営コンサルタント)

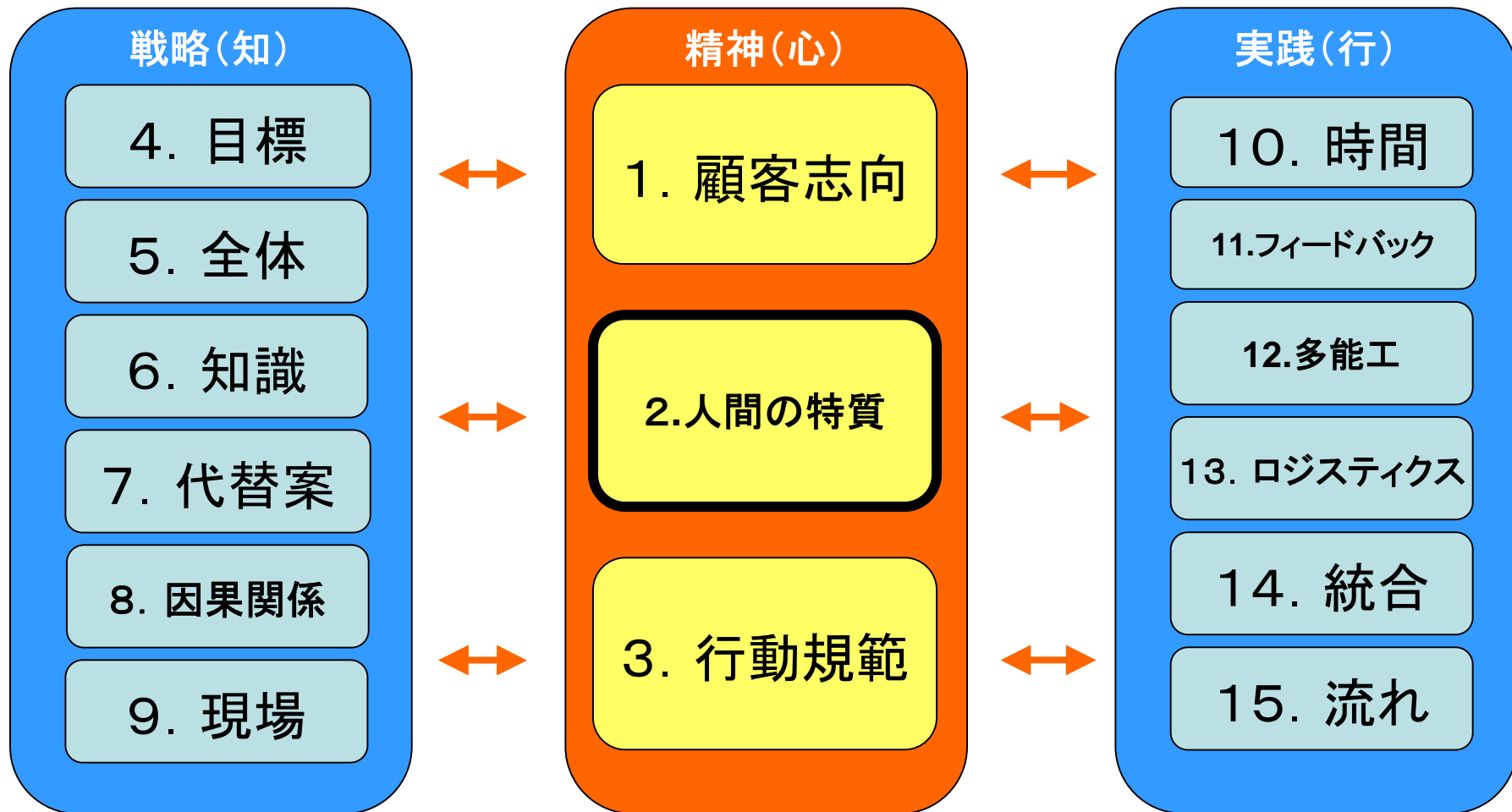
# サプライチェーン・ネットワーク

組織も人と同じように「弧」としてではなく、サプライチェーン(経済連鎖)上で依存関係でしか存在しない  
→法的組織を超えた経済連鎖の中で顧客への貢献の役割と位置付けを設計する必要がある



# 成果を上げる仕事の原理

個人でも組織でも、まず「精神(心)」を中心に据える。そして、「戦略(知)」と「実践(行)」にわたって仕事の原理を適用することが成果につながる。



# 「知」のサプライチェーンマネジメントの位置付け

人間の知力は祖先の叡智の巨大な山に比べれば欠陥だらけであり、デカルト的な人間の理性への過度の過信は危険である

## デカルトの知「要素還元論」

西洋の歴史的「知」  
(ギリシャ・ゲルマン)

バーク哲学

ヒトラー等の歴史的  
事件の観察

一神教思想  
(創世記)

ゲーテンベルグ  
印刷機普及

人類の歴史的叡智

トヨタ式  
経営原理

デカルトは要素に分解するのはいいが組立において人間的要素を見落とした

デカルト哲学

近代科学  
(ニュートン)

産業革命

東洋の歴史的「知」  
(仏教・儒教・神道)

二宮尊徳

メイヨー  
職能別組織論

テイラー  
科学的的管理

植民地獲得

自然生態学

ドラッカーマネジメント  
(社会生態学)

経済学  
(アダムスミス  
ケインズ  
マルクス)

金融資本主義

生命学  
(ワトソン/クリック  
遺伝子論)

複雑系科学  
(サンタフェ)

「知」の  
サプライチェーン  
マネジメント

工学的原理  
(熱力学・流体力学・  
構造力学・材料力学)

自然生態系  
(環境)破壊

プリコジン  
散逸構造論

シェーンハイマー/  
福岡伸一  
動的平衡論

社会生態系  
(心)破壊

熱力学  
エントロピーの法則

## 生命科学の知

# 成果の原理一覧

	#	原理名	キャッチコピー	トヨタ式経営	タイトル
精神 (心)	1	顧客志向	顧客は誰かと問え	顧客第一主義	顧客中心の「地動説」
	2	人間の特質	自由・自律・真摯さ・卓越性・市民性を持つ	人づくり・人間尊重	自律性に基礎を置くマネジメント
	3	行動規範	企業文化を創れ	人間尊重の改善魂	自発的精神の鼓舞
戦略 (知)	4	目標	正しい答えより正しい問いを探せ	自主独立／自力本願	問題解決より問題定義で目標設定
	5	全体	下を向いた効率より上を向いた効果を	部分効率ではなく全体効率	個別最適の総和は全体最適にならない
	6	知識	成功体験をレシピ化せよ	横展開	社内外の成功の秘訣モデル化
	7	代替案	先入観に理屈をつけない	改善に終わりはない	複数案を用意せよ
	8	因果関係	根本問題に迫れ	5回のなぜ	安易な対症療法に頼らない
	9	現場	全員がゲリラの兵士になれ	自動化(ニンベンのあるジドウ化)	現場もマネジメントの一角
実践 (行)	10	時間	仕事からではなく時間から始めよ	段取時間短縮&在庫時間短縮	時間は最も貴重な経営資源である
	11	フィードバック	予想精度あげるよりフィードバックを	小口多頻度供給	予測に頼らない行動と軌道修正のフィードバック
	12	マルチタレント	2人で4日かかるのが4人で8日かかる	多能工は少人化促進	多能工は人間性に合っており生産性を上げる
	13	ロジスティクス	スキルに仕事をあわせないで仕事にスキルをあわせよ	離れ小島をなくすレイアウト	資材・情報・思考のロジスティクス(兵站)が生産性を上げる
	14	統合	要素動作から連続技に移れ	多能工	まとまりのある連続技が成果を決める
	15	流れ	流れをつくれ	ジャストインタイム(JIT)	モノ・カネ・情報が滞留しない流れが強靱な経営システムをつくる