

『基本と原則』に反するものは例外なく破綻する

「序(文)」マネジメントとは、成果に対する責任に由来する客観的機能  
・マネジメント無しに組織はない / 企業だけのものではない

マネジメントに対する新しいニーズ  
①イノベーション ②企業以外の組織 ③知的生産性向上 ④グローバル化

Part1 マネジメントの使命

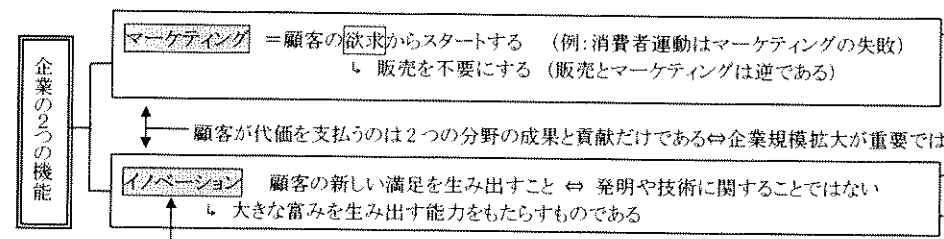
1、マネジメントの役割



第1章 企業の成果

2、企業とは何か

- ・企業は営利組織ではない ⇒ 利益からは企業活動を説明できない  
↳ 目的ではなく活動条件=妥当性の判定基準、関心は必要
- ・企業の目的 = 顧客を創造すること ⇒ 潜在的欲求→有効需要に変換→市場と顧客の創造
- ・企業とは何かを決める(定義)のは「顧客」である = 財・サービスに支払いの意思を持つ



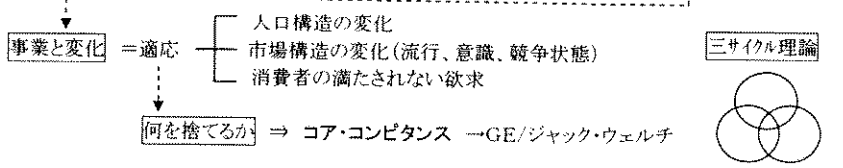
資源を生産的に利用 ①知識、②時間、③製品の組み合わせ、④プロセスの組み合わせ  
⑤組織(マネジメント)の強み、⑥組織構造、活動バランスの適切さ

利益の持つ機能

- ①利益は成果の判定基準である
- ②利益は不確定性というリスクに対する保険である
- ③利益はより良い労働環境を生むための原資である
- ④利益は、医療・国防・教育など社会的サービスをもたらす原資である

3、事業とは何か

- ・われわれの事業は何か(企業の目的と使命)
- ↳ 顧客によって定義される
  - 顧客はだれか?
  - 顧客はどこにいるか?
  - 顧客は何を買うか? (例:キャデラックの事例)



5、戦略計画

戦略計画とはいえないもの	
①魔法や手法の束ではない	→思考であり、資源を行動に結び付けるもの
②予測ではない	→予測の基礎となる可能性そのものを変えるものであるべき
③未来の意思決定に関わるものではない	→明日何が起きるかではなく、現在の考え方に未来を織り込む
④リスクをなくすためではない	→より大きなリスクを負担できるようにすることである

戦略計画とは

- ① リスクを負う起業家的意思決定を行う
- ② 実行に必要な活動を体系的に組織
- ③ 活動の成果を期待と比較測定する

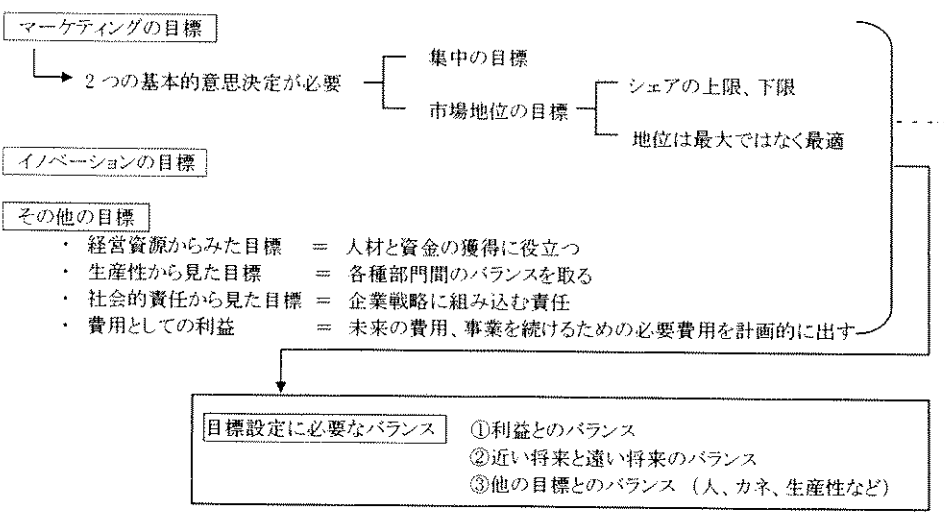
⇒ それらの連続したプロセス

戦略的デーゼ : あらゆる種類の活動(プロセス)、製品、工程、市場に対して

『もしこれを今日行っていなかったとしても、改めて行おうとするか』  
↳ 顧客価値視点、市場の地位、集中

マネジメントの判断力、指導力、ビジョンは、戦略計画を通して、強化される

4、事業の目標



目標は実行に移さなければ目標ではなく、夢にすぎない

< 本の帯紙 : 「変化」の時こそ、「基本」を確認しなければならない >

『基本と原則』に反するものは例外なく破綻する

Part1 マネジメントの使命

第2章 公的機関の成果

6. 多元社会の到来

現代社会の成長部門 → 「企業」は組織の一つにすぎない → そのなかのサービス部門は成長部門である  
 → 政府機関、学校、研究所、病院、労働組合、所々の団体組織(多元的)は、マネジメントを必要とする

サービス機関が成果を上げる方法

→ 社会や企業が機能するためには、サービス機関が成果を上げなければならない  
 ↳ しかし、貢献と成果のためでなく、そこにいる者(官庁)のためにマネジメントしている

7. 公的機関不振の原因

二つの誤解

- ① 公的機関を企業のようにマネジメントする必要はない → コスト管理を意味するだけである  
 ・ 公的機関にかけられているものは、「成果」であって「効率(能率 efficient??)」ではない
- ② 人材が問題ではない → 企業の人間が公的機関のマネジメントをうまくできるとは限らない
- ③ 公的機関の目的と成果が具体的でないというも表面的 → 企業の場合も抽象的のものがある

公的機関と企業は何が違うか

- ・ 企業 → 顧客満足が成果と業績を保証する
- ・ 公的機関 → 予算によって運営され、成果や業績に対して支払いを受けるのではない  
 ↳ 「予算獲得」自体が、成果であるようなシステムになっている

成果を上げるなかに

- ・ より少ない予算と人数で成果を上げて業績とされない ⇔ 予算に依存することは、廃棄を困難にする  
 ↳ むしろ組織を危うくしかねない ↳ それ自体は全て悪いことではない
- ・ 優先順位の高い目標に資源を集中することは、陳腐化したものを廃棄することである
- ・ しかし、予算では「誤った方向へ支出」にならざるを得ない → それは、ある程度は対策ができる

8. 公的機関成功の条件

六つの規律

- ① 「事業は何か、何であるべきか」を定義する
- ② その目的に関わる定義に従い、明確な目標を導き出す
- ③ 活動の優先順位を決める
- ④ 成果の尺度を決める → ※成果指標(アウトカム指標)
- ⑤ それらの尺度を用いて、自らの成果についてフィードバックを行う
- ⑥ 目標に照らして成果を監査する → (参1) 事務事業評価制度(目的に合わない目標の廃棄)

・ 成功は捨てることが困難  
 ・ 成功 → 自負、愛着、過信  
 (参2) 有能さのワナ(民間)

公的機関の種類

- ① 自然的独占事業・・・電話、電力 → 独占であるがゆえに、成果に対する支払いではない ⇔ 国有よりはマシ
- ② 予算から支払いを受けている公的機関・・・病院、学校、企業内サービス部門  
 ↳ 欲求の充足ではなく、必要の充足
- ③ 行政組織  
 ↳ マネジメントは独立した機関が望ましい  
 ↳ 顧客が複数のサービス機関を選択できること  
 ↳ 水準以上の成果を上げるには競争が必要

行政組織

③ 行政組織・・・社会の中核的存在で、コストがかかる  
 ※ 公的機関に必要なのは企業のまねではない → 自らに特有な使命、目的、機能について徹底検討  
 ↳ ニーズの変化に対応できているか?

(参考1) 成果(アウトカム)指標と行政事務事業評価

例えば、公共事業予算〇〇万円を投じて「歩道設置」を行った時、〇〇mが完成して、歩道設置率〇〇%の達成とするのが、「結果指標」である。ある意味で従来の指標である。

これに対して、歩道設置によって歩行者事故が、〇〇%減少したとするのが、顧客(住民)が求めている「成果(アウトカム)指標」であり、指標を変えると事業の焦点が変わってくる。事業の成果を得るためには、単に歩道を設置するのではなく、事故の多い地点の「事前指標」が必要になる。

結果指標	インプット(予算投入)に対するアウトプット(出来上がった結果)を測る指標
成果指標	得られた成果を測る(アウトカム)指標
事前指標	結果を動かす「重要成功要因」に関する指標

(参考2) 有能さのわな

レピットとマーチ(1988)により「有能さのわな(competency trap)」と名づけられたのは、ある戦略知識などが、求められる水準以上の成功をおさめると、ますます使用されるだけでなく、それより優れた戦略などを探索しようとする動機が失われて、組織変化が起きなくなることをいう。(参考資料: 桑田耕太郎ほか著『組織論』有斐閣アルマ P.310)

(参考3) 『断絶の時代』

ドラッカーは、1969年の発表した『断絶の時代』において、「再民間化(=民営化)」が提唱した。公的機関が成果をあげていない状況が指摘され、このコンセプトをイギリスのサッチャー首相が取り上げて、「民営化」として推進した。

そこで、ここでは「マネジメントの第2章」と関係が濃いと思われる『断絶の時代』の第2・3章の項目を参考のために掲載する。

第2章 多元社会における組織の理論

1 組織の役割

組織の目的/目的にかかわる2つの意思決定/昨日を捨てる/優先順位を決める/組織のマネジメント  
 /成果の測定/トップ経営陣にかかわる問題/いくつかの基本的な問題/組織における人間関係/

2 組織の社会的責任

影響を最小限にする/悪い影響を防ぐ/社会のニーズを機会とする/多元社会のリーダーとしての責任/

3 組織の正統性

権限の範囲/従業員との関係/成果が主人公/

第3章 政府の病

1 政府への幻滅

政府への愛/無料のサービス/国有化の失敗/福祉国家の成果/行政の劣化/官僚王国の慣性  
 /主権国家の無力化/超大国の選択敗/国際関係の無秩序化/

2 政府が不得手とすること

政府への期待/何も捨てられない/アメリカの福祉政策と農業政策、イギリスの地域政策/実行は不向き  
 政策の監査/自動廃棄のシステム/

3 政府本来の仕事

再民間化/政治理論と社会理論の合体/成果中心の原理/企業は事業をやめられる/企業はつぶせる/  
 国際市場での再民間化/活力ある政府/

『基本と原則』に反するものは例外なく破綻する

Part1 マネジメントの使命

第3章 仕事と人間

<マネジメントの第2の役割は、生産的な仕事を通じて働く人たちに成果を上げさせること>

9. 新しい現実

肉体労働者から知識労働者へ → 知識、理論、コンセプトを使って働く人  
 ・ただし、高学歴とは限らない、アルファベットという高度に抽象化した道具を使う人 (ex. 文書のファイリング)

肉体労働者の危機

・労働の弱さがマネジメントの強さを意味するというのは錯覚 ↔ 労働はマネジメントに対する拮抗力である  
 ・社会にとっても必要である

新しい挑戦

・知識労働のマネジメントには先例がない  
 ・知識労働のほとんどはその生産性を測定することはもちろん定義することさえできない  
 → 仕事と人のマネジメントに関する3つの変化(挑戦)  
 ①被用者社会の到来 ②肉体労働者の社会的地位の変化 ③脱工業化の知識労働者の台頭

10. 仕事と労働

仕事と労働

・マネジメントは、生産的な仕事を通じて働く人たちに成果を上げさせなければならない  
 ・「仕事の論理」+「労働の力学」=「仕事生産性」+「生き活きと働ける職場」 ↔ 労働からの疎外

仕事とは何か

・仕事の理解は、①分析+②総合(プロセスへ) ⇒ ③管理の対象、手段を組み込む(変化に対する仕組み)

労働における5つの次元

→ 5つの次元は別である  
 ①生産的な次元 ②心理的次元 ③社会的次元 ④経済的次元 ⑤政治的次元  
 → メイヨーへの批判 → マルクス(経済が他のすべての次元を支配)への批判

11. 仕事の生産性

生産性向上の条件

- ①分析 = 仕事に必要な作業と手順と道具
- ②総合 = 作業を集めてプロセスとして編成
- ③管理 = プロセスの中に方向付け、質と量、基準と例外
- ④道具

成果を中心に考える

・成果 = 仕事のアウトプットを中心に考えなければならない → 必要な道具はアウトプットからスタートする  
 → 技能や知識などのインプットからスタートするな

・知的労働にも、肉体的労働と同じアプローチ・原理・方法が応用できる

12. 人と労働のマネジメント

X理論とY理論

・現実には、強い者さえ命令と指揮を必要 → 弱い者は、なおさら責任という重荷に対する保護  
 ・マズローも、永遠に成熟しない人間が多いと言っている (〃) → 単純ではない

アメとムチ + 心理的支配

→ 知識、理論、コンセプトを使って働く人

- ・産業心理学は、Y理論的に見えても、心理的支配はX理論そのものである
- ・人は支配されたがる → 疎外の恐れや安定への希求による支配であるべき → (自由からの逃避的?)
- ・心理的支配は、マネジメントにとって魅力があるが → X  
 → マネジメントだけが、全知全能・正しいということはない  
 → 言葉だけが新しいだけで内容は(X理論と)同じ (痛烈な批判!)

有効な方法は何が

- ・Y理論ではない!! → 強者に対しても責任の重荷を負わせるには多くのものが必要
- ・働くこと = 成果と自己実現を意味した時期と組織 → (例: 国家存亡、第2次世界大戦の時)
- 日本企業での成功の事例
  - ①仕事の研究や分析は欧米と同じだが、「職務の設計」は行わない
  - ②トップマネジメントまでが、研鑽を日常の課題とする
  - ③終身雇用制を持って職場を保証
  - ④福利厚生制度の重視 → ハーズバーグの「動機づけ要因理論」との関係??
  - ⑤強力なリーダーを育てるのではなく → 若い者を育てている
  - ⑥組織のあらゆる階層で責任が分担されることが期待される → 意思決定そのものへの参加ではない  
 → 責任による参加である
- ファイス方式の秘密の事例
  - ・働く者自身が設計し、改良した機械と工具
  - ・業績を上げる意欲を持ったものには、雇用保証した
- IBMの試行錯誤
  - ・職務拡大によって製品の質と量において予期せぬ改善
  - ・働く者が職務に誇りを持つようになった
  - ・エンジニアリングは、(垣根を越えて)生産現場で、技術者同士が協力し合った
  - ・働くことへのマネジメントの基礎として「責任」の組織化を行った

13. 責任と保証

仕事に焦点を合わせる

- ・仕事そのもののやりがい
- 3つの条件 → マネジメントの責任であり課題である
  - ①生産的な仕事 → そのための分析・総合・管理
  - ②フィードバック情報を与えて自己管理ができる
  - ③継続的学習が不可欠

職場のコミュニティの課題

・コミュニティに任せるべきことは、任せるべきである → マネジメントにとって重要なこと

誰もがマネジメントである

・誰もがマネジメントであるという組織を作り上げるとい課題がある

身分の保証

◎インベーションや変化は、収入と保証が与えられていれば抵抗は見られない ⇒ 保守的ではない終身雇用

14. 「人は最大の資産である」

なぜ成功例に学ばないのか ⇒ 誤解と恐れ

- ・マネジメントは、権力を持たない。責任を持つだけである。責任のために権限を持つ、それ以上ではない
- ・分権化は、トップマネジメントを弱体化するのではなく、強化する
- ・人のマネジメントとは、人の強みを発掘させること、人を雇うのは、強み=能力のゆえである

人こそ最大の資産 ⇒ 実行

- ① 仕事と職場に対して成果と責任を組み込む
- ② 働く人(強み)を費用ではなく活かすものとして捉える
- ③ 強みが成果に結び付くように人を配置する

『基本と原則』に反するものは例外なく破綻する

Part1 マネジメントの使命

第4章 社会的責任

<マネジメントの第3の役割は、社会的責任の遂行=人、環境、社会に与える影響に責任を持つ>

15. マネジメントと社会

企業の社会的責任の意味が変わった → 従来①私的・公的倫理、②働く者への責任、③地域社会貢献  
 ・今日重要なのは、社会問題、環境問題について行う得る貢献

マネジメントに対する過信・政府に対する幻滅

- ・社会的責任を求めるのは正しいが、あまりに多くの期待で、過信である。
- ・政府に対する幻滅 → 企業のマネジメントが社会のリーダーという新しい考えがある

二つの物語

→ ビエナ町(ユニオン・カーバイト)、アルゼンチン最大の食肉工場、公民権とクエーカーの良心

社会的責任をマネジメントする

- ・現代社会では、マネジメント以外にリーダー的な階層が存在していないからである
- ・社会的責任はマネジメントしなければならない

← 完全に先を見越すことはできない

16. 社会的影響と社会の問題

社会的責任はどこに生まれるか

- ① 自らの活動 → 病院の目的は看護師を雇うことではないが目的達成のため看護師は必要 ⇒ 諸々の問題
- ② 自らの活動と関わりのない社会自体の問題
- ・地域社会の健康はマネジメントにとっても必要である
- ・故意であるかは別出に社会に与える影響には責任がある → フォードとシートベルトの事例

社会に対する影響をいかに処理するか

- ・問題の除去は「事業上の機会」として試みる必要がある ⇒ コストがある場合は「規制」で同じルールとする
- ・社会的影響の問題は費用と効果とのバランスが必要 ⇒ トレードオフ(相殺)が必要

社会の問題は機会の源泉

- ・社会の問題は社会の機能不全であり社会を退化させる
- ・企業のマネジメントにとっての挑戦である

≪ 変化をイノベーション(=新事業に転換)することは組織の機能である ≫

- ・最大の機会は新技術、新製品、新サービスではなく「社会的イノベーション」である

・フォード工場は、「賃金を引き上げること」によって「総労働コスト」を下げた(ワームズ・クエゼン)

→ アメリカの産業社会を変えて ⇒ 中産階級の確立

17. 社会的責任の限界

本来の機能を遂行させる

- ・マネジメントは組織に対する仕えている ⇒ 最大の役割は組織が目的を達成するための貢献である
- ・本来の機能を果たせなければ、他の役割も果たせない ⇔ 組織にかけている能力を知る

・社会的問題の解決目標を測定可能にする → 企業でも成果を上げられる

権限の限界

- ・責任と権限はコインの表と裏 ⇔ 権限を持つ者は責任を負う
- (例)ラルフ・ネーダーとデュボン社 ⇒ 要求が組織の能力以上のものであるときは抵抗するべきである
- 関心は払うべき ⇒ 組織のマネジメントがリーダーの位置にいる
- ・最大の無責任は能力を超えた課題に取り組み、自分の課題を果たす能力を失うことである

18. 企業と政府

政府との関係をどう考えるか

- ・政府と企業が協力して取り組むべきこと、個別に取り組むことを分ける
- その正解を出す段階に至っていない ⇒ 中間的解決策を実行し監視するのはマネジメントの仕事

歴史上のモデル

- ・政府と企業の間を律してきたのは「重商主義」と「立憲主義」の「2つのモデル」であった
- ① 重商主義 → 経済=国の主権、軍事力の基盤(戦前のドイツ、日本) ⇒ 企業は政府の下位のパートナー
- やるべきことに企業を指導、補助
- ② 立憲主義 → 政府と企業は対等(アメリカ) ⇒ 両者は法律によって規制される
- やってはいけないこと=規制機関、刑事告発

新しい課題

- ① 混合経済の進展 = 政府と企業の活動が絡み合う
- ② グローバル企業の発展 ⇒ 政治主権と国家経済が離婚した
- ③ 政府の地位や役割に独自性がなくなった ⇒ 企業のマネジメントに社会的責任が生じる
- ④ オーナー・経営者に代わって、マネジメントが台頭してきた

解決はまだ先!

解決策を判断する基準

- ① 企業とそのマネジメントを自立した責任ある存在とする
- ② 変化を可能とする自由で柔軟な社会を守る
- ③ グローバル社会と国家の政治主権とを調和させる
- ④ 機能を果たす強力な政府を維持強化する

19. プロフェッショナルの倫理-知りながら害をなすな

企業倫理以前の問題

- ① 企業だけではなくて、誰もが守らなければならない問題ではないのか
- ② 人間としての基本的な(美意識)問題ではないのか ⇒ 真(真理)・善(倫理)・美(感情) ⇒ 自己実現を超える
- ③ 最近加えられた「地域社会への役割を果たす倫理」 ⇒ 市民としての個人的問題・マネジメント範囲外

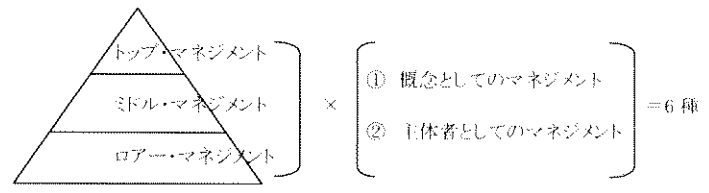
リーダー的地位にある者の責任

・「プロフェッショナル」として地位、卓越性、権限を持っている者 ⇒ 義務もある

プロフェッショナルの倫理

- ≪ 知りながら害をなすな ≫ ギリシャの名医ヒポクラテスの言葉
- ・必ず良い結果をもたらすとは約束できない ⇒ 最善を尽くすとは、知りながら害をなすことはしない
- ↓
- ・業界から不評を買うから適切な解決策をしない ⇒ 『プロの倫理に反する』 → 社会的責任

<6種類のマネジメント>が「ドラッカーの本」を分かりにくくしている



「基本と原則」に反するものは例外なく破綻する

Part2 マネジメントの方法

20、マネジメントの必要性

- フォードの場合** …ヘンリー・フォードはマネジメントを不要としたために失敗した
- シーメンスの場合** …ドイツ銀行頭取がマネジメントの組織の導入を認めさせ活力を取り戻す
- 三菱の場合** …岩崎弥太郎は人材を育てた。岩崎家は敬意をもって遇されたがマネジメントからは外された
- GMの場合** ……すべての車種でフォードに負けていたが、スローンは、GMの事業が何であり、組織のあるべき姿を考え、合併前のオーナーをトップ・マネジメントチームに組織して事業部制でNo1になる
- 質の変化** …陸上生物が成長するためには骨格が必要⇒「マネジメント・チームという骨格」⇔起業家オーナー  
↓  
マネジメントを欠くとき組織は管理不能、計画は実行されず、(ポストに気に入られることが重要になる)

第5章 マネジャー

＜マネジャーをマネジャーたらしめるのは、成果への貢献という責務である＞

21、マネジャーとは何か

- 組織の成果に責任を持つ者** →従来は、「人の仕事に責任をもつ者」  
・マネジャーを見分ける基準は命令する権限ではなく「貢献する責任」である
  - 専門家の課題**  
・専門家にはマネジャーが必要 専門家は誰かの役に立って専門家→相手がかかる用語を使うこと  
・マネジャーは専門家のポストではない
  - 専門家の機能と地位**  
・従来、組織の中に昇進経路は一つでマネジャーになる必要があった  
・従来、管理する者は優れているから多くの報酬を受ける⇒工場ライン、事務職  
・「機能」と「地位(報酬)」は切り離すべき ⇒軍隊は昔から行っている「少佐は地位 ≠ 大隊の指揮官」  
↓  
・野球のスターが、監督より収入が多くても不思議ではない
  - ① マネジャー…部下を持つ
  - ② 専門家 ……部下を持たない
- ⇒いずれもマネジャーの一員である…同じ機能と貢献 ⇒手段が異なる

22、マネジャーの仕事

2つの役割

- ① 第1の役割…投入した資源の総和より大きなものを生み出す「生産体を作る」⇒オーケストラの指揮者
- ② 第2の役割…「すぐ必要なもの」と「将来必要なもの」の調和 ⇒いずれを犠牲にしても組織は危険

マネジャーの仕事

- ① 目標を設定する ……糸を結ぶだけで外科医になれない
- ② 組織化する(人と仕事を結びつけること)
- ③ 動機づけを図る  
↓  
コミュニケーションを図る
- ④ 評価測定する
- ⑤ 人材を開発する

マネジャーの資質 ⇒根本的資質として「真摯さ」が必要 ⇒Dignity(品位・気品)

- マネジャーとして失格 ①強みより弱みに目を向ける ②「何が正しいか」より「誰が正しいか」を考える
- ③真摯さより顔の良さを重視する ④部下に脅威を感じさせる
- ⑤自分の仕事に高い基準を設定しない

最大の貢献

・マネジャーとは組織の最終成果に直接の責任を持ち貢献する人間＝最大の責任、最大の挑戦、最大の貢献

職務設計のまらがい

- ① 職務を狭く設計、②補佐役の職務、③自らブレイングマネジャーでない場合、④会議調整が必要な職務、⑤ マネジャーの仕事の不足をポストで補うなら問題が起きる、⑥「後家づくりの船」は設計し直せ

マネジメント限界の法則

・部下の「人数」が問題ではなく、「関係の数」が問題 ……部下はマネジャーが扱う関係のひとつにすぎない

23、マネジメント開発

体系的に取り組む

- ・未来を予測することは不可能である ⇒決定したことを実行に移す明日のマネジメント選びが重要である
- ・マネジメントは育つ者であり ⇒生まれつきではない

マネジメント開発にあらざるもの

- ① セミナー参加ではない ② 人事計画やエリート探しではない ③ 人の性格を変え、改造することではない  
⇒ 成果を上げさせ強みを存分にはつきさせるもの、人の考えではなく自分の考えかたで存分に活動できる

24、自己管理による目標管理

4つの阻害要因 ……共通の目的に向けなければならない

- ① 技能の分化…右切り工「第1の男・暮らしを立てる」「第2の男・最高の右切」「第3の男・協会を建てる」  
危険=組織全体のニーズと合っていない ← ↓ → マネジャーである
- ② 組織の階層化…昇進するのは経理の数字をうまく作れる者というものは、おかしい
- ③ 階層の分離…コミュニケーションの前提となる「共通の言語と共通の理解」がない
- ④ 報酬の意味づけ…間違った行動や成果、共通の利益に反する方向に導いていないか監視が必要

目標管理

- ・目標には、チームとしての成果を記見込んで、おかなければならない
- ・短期視点⇔長期視点、有形⇔無形 (マネジャーの組織化と育成、社会に対する目標)
- ・キャンペーン方式のマネジメントは避けるべき悪習である

自己管理 ……マネジメントの哲学たるべきもの

- ・自己管理は「強い動機づけ」をもたらす、適当にこなすのではなく最善を尽くす願望を起こさせる
- ・目標に照らして、自らの仕事ぶりと成果を評価できなければならない
- ・目標管理は人間が、責任、貢献、成果を欲する存在であるという大胆な前提である

25、ミドルマネジメント

人員過剰の問題

- ・コンピュータとオートメーションの問題はミドルマネジメントを減亡させると言われた ⇒逆だった
- ・ミドルマネジメントから脂肪分を除去 →本当にしなければならないこと⇒必要のない削除・廃止すべきこと

新種のミドルマネジメント

- ・伝統的ミドルマネジメント=命令する人 ⇒下に向かって「権限」を持つ
- ・新種のミドルマネジメント=知識を供給する人 ⇒上や横に「責任」を持つ(専門家=組織の方向直接影響)

26、組織の精神

天才をあてにするな (天才は生まれである、あてにはできない)

・組織の目的は、凡人をして非凡なことをさせることである

成果を中心に考える

・成果とは長期のものである ……弱みがないことを評価してはならない、優れた人ほど多くの間違いをおかす

機会に集中する

・問題ではなく、機会に目を向ける

人事に関わる意思決定…配置、昇給、昇進、降格、解雇などの人事決定こそ最大の管理手段

『基本と原則』に反するものは例外なく破綻する

Part2 マネジメントの方法  
第6章 マネジメントの技能

27. 意思決定

意思決定の力点をどこに置くか → 効果的な意思決定の基本である

・日本式の合意(コンセンサス)による意思決定の5つの特徴

- ① 答えではなく、問題を明らかにすることに重点を置く
- ② 反対意見を出しやすくする(手島?)
- ③ 当然の解決策よりも複数の解決策を問題にする
- ④ いかなる地位の誰が決定すべきかを問題にする
- ⑤ 決定後の関係者への売り込みを不要にする

- ① 問題を明確にする ... 問題の認識の違いが、答えの違いをもたらす
- ② 意見の対立を促す ... スローンは反対論のない意思決定を延期した
- ③ 意見の相違を重視する ... なぜ意見が違うのか、違う現実、違う問題

行動すべきか否か ... 「意思決定は必要かを検討 → 「何もしないことを決定する」のも決定である

意思決定の実行 ... 意思決定は「行動と成果」に対するコミットである

→ 意思決定の中に「実行の手順、や責任」を組み込んでおくべきである  
→ その決定を知らなければならないのは誰か

フィードバックの仕組み ... 決定後の状況が想定したとおりに進展することは少ない

- 決定の「前提となった予測」をはっきりさせる
- 決定の「結果について体系的」にフィードバックさせる
- フィードバックの仕組みを、「決定を実行する前に」作り上げておかなければならない

28. コミュニケーション

1つの原理

- ① コミュニケーションは知覚 ... 誰も聞かなければ“音”とはいえない  
→ 大工と話す時は、大工の言葉を使え
- ② コミュニケーションは期待 ... 人は見たいともう物しか見ない → 受け手の期待を知ることでできない
- ③ コミュニケーションは要求 ... 受け手の「価値観、欲求、目的に合致する」ときに強力になる
- ④ 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に重要なのは知覚であり情報ではない

上から下へ、下から上へ ... メイヨの発見 → 下の者が知れたがっていること → 知覚の用意のあること  
→ 下の者にコミュニケーション能力が必要 ⇔ 上の者にはないものがどうして下の者にあるのか

コミュニケーションの前提となるもの ... 目標管理こそコミュニケーションの前提  
→ 目標管理の最大の目的は、「上司と部下との知覚の仕方の違い」を明らかにすること  
→ コミュニケーションは単なる手段ではなく、組織の在り方である

29. 管理

管理手段の3つの特性

- ① 管理手段は純客観的で中立的でもあり得ない ... 重要なのは何を測定するのか
- ② 管理手段は成果に焦点を合わせ ... 利益を生み出すのは顧客であり、内部は全てコストセンターである
- ③ 測定不能のものにも適用しなければならない → 優秀な人材を引き留めることは、前年度利益より大切  
→ 良く管理されていると見えるほど管理していない危険がある

管理手段の要理

- ① 管理手段は効率である ... 必要とする労力が少ないほど優れた管理である
- ② 管理手段は意味があるものでなければならない ... 成果に影響を与えること → 些細なことを管理するな!
- ③ 管理手段は測定の対象に適していなければならない ... 重要なことだが、もっとも守られていないこと
- ④ 管理手段は精度が、適していなければならない ... 偽りの正確さ = 小数点以下を出しても意味がない場合
- ⑤ 管理手段は時間間隔が適していなければならない ... 頻繁な報告がよりよい管理を意味するわけではない
- ⑥ 管理手段は単純でなければならない ... 管理手段は複雑では機能しない
- ⑦ 管理手段は行動に焦点を合わせなければならない ... すべて行動を起こす者に渡らなければならない

真の管理とは何か

・人間の姿勢と行動との誘因となるべきもの → 組織の目的、価値観、自らの位置づけ、役割を教えるもの

30. 経営管理

経営科学への期待 マネジャーは経営学者である必要はない → 医者が細菌学者でないと同じである  
→ 経営科学を使いこなさなければならない → しかし使いこなせていない

経営科学誕生の経緯

・家を建てるのではなく、「道具」に関心を持ってきたから成果が上がっていない → 一定量化が科学ではない  
・定義には「人からなるシステム」 → 「間違え」を含めて

経営科学が公準とするべきもの

- ① 企業とは、社会的、経済的な生態システムの一員である → 最弱小の企業でも社会に直接影響
- ② 企業は、人が価値あると認めるものを生み出す存在である
- ③ 企業は、測定の尺度として金を使う → 抽象的であるとともに、具体的尺度である
- ④ 企業の内外で、後戻りできない変化が常に起こっている

科学としての姿勢

→ リスクをなくすことや最小にすることに力を入れている間違い

→ 異なるリスクがあり、リスクを冒したときに何が起こりうるかを明らかにしなければならない

マネジャーの責任

- ① 仮定を検証する、② 正しい問題を明らかにする、③ 答えではなく代替案を示す、④ 問題に対する公式ではなく理解に焦点を合わせる

Part3 マネジメントの戦略

第8章 トップマネジメント (⇒第7章は別紙とした)

37. トップマネジメントの役割

多面的な役割

- ① 事業の目的を考える役割、② 基準を設定する役割、③ 組織を作り維持する役割、④ 渉外の役割
- ⑤ 儀礼的な役割、⑥ 重大な危機には自らが出動する役割

トップマネジメントの役割の特徴

・「考える人」「行動する人」「人間的な人」「表に立つ人」... すべてができる人はいない → チームが必要

38. トップマネジメントの構造

チームで行うべき仕事 ... クーゼンズが去った後のヘンリーフォードの失敗

トップのための組織の条件 ... トップマネジメントはトップ以外の仕事をしてはならない ≠ 事業部長 兼務

チームワーク

- ① それぞれの部門で最終決定権を持たなければならない、② 自らの担当部門以外では意思決定しない
- ③ メンバーは攻撃し合ってはならない④ トップマネジメントはチームでありキャプテン・リーダーがいる⑤、⑥

39. 取締役会

取締役会は機能していない ① 取締役会は所有者も誰も代表していない、② 非常勤では徹底的な検討はできない  
③ 成果を上げないトップマネジメントを排除することこそ取締役会の役割、

取締役会の3つの機能

- ① 審査のための期間が必要である
- ② 成果を上げられないトップマネジメントを交代させる機関
- ③ 渉外のための機関 ... 利害関係者(地域社会を含めた)



『基本と原則』に反するものは例外なく破綻する

Part2 マネジメントの方法

第7章 マネジメントの組織

<新しいニーズに応じて新しい組織構造＝チーム組織、疑似分権組織、システム型組織が生まれている>

31. 新しいニーズ

企高まる期待 →組織構造こそ成果を上げるための前提

・フェヨールは単一メーカー、スローンは複雑大規模なメーカー、⇒今日では新しいニーズが出てきている

学んだこと ……組織構造は戦略に従う →<戦略とは我々の事業は何か、何になるか、何であるべきか>

・組織は自ら進化するものではない ・組織構造は最後に手を付けるべきで、最初は組織単位

・課題中心に組織構造を考えるべき →人間中心ではない

・階層型または自由形化(特定課題プロジェクト) ……唯一絶対の組織はない＝成果こそ組織の目標

32. 組織の基本単位 ……完全無欠な組織などあり得ないある程度の摩擦、不協和音、混乱は覚悟すること

4つの基本問題

①何を組織の単位とするか ②何を一緒にして、何を分離するか ③大きさと形 ④位置づけと関係

組織の基本活動を明らかにする分

① 組織目標を達成するためには、「いかなる分野において卓越性」が必要か

② 同時に、「いかなる分野に最大の弱点」があるか

③ 「本当に必要な価値」は何か

貢献分析 ……同一の貢献を果たす活動は、同一のマネジャーの下に置く

◇成果活動

・直接収入をもたらす活動、・収入は生まれないが成果貢献活動(製造部)、・情報活動

◇支援活動

・良識活動＝基準を設定し、ビジョンを描く活動…組織の目的と戦略によって規定

・伝統的スタッフ活動＝助言活動と教育活動…成長の過程で一時的に行う仕事

・各種の渉外活動

◇家事活動 (福利厚生)

・組織全体の成果と間接的にさえ関連を持たない所から生まれる

意思決定分析 ……「政策的意思決定」や「実施上の意思決定」という分類は無意味

① 影響する時間の長さ

② 組織全体に与える影響の度合い →一部分最適を避ける

③ 考慮すべき定性的要素の数により分類(企業の行動原則、価値観、社会的政治的信条)

④ 問題の繰り返し、または、まれにしか出てこない問題 →繰り返し問題は「原則を決定」

意思決定の原則

第一原則=行動に近いところで行う(現場)

第二原則=影響を受ける活動全体を見渡せる高いレベル

悪い組織

① マネジメント階層が増加、②組織構造を常に変えている、③要となる者に重要ではない問題に向けている

⇒ 理想的な組織は会議なしに動く組織

⇒ 人が過剰な組織では、成果は生まれずに仕事ばかり増える

33. 組織の条件

5つの組織構造…「機能別組織」「プロジェクトチーム」「分権組織」「疑似分権組織」「システム型組織」(⇒次項)

<組織の条件>

① 明快さ、②経済性、③方向づけの容易さ、④理解の容易さ、⑤意思決定の容易さ、⑥安定性と適応性、⑦永続性と新陳代謝 ⇒ これらは「トレードオフ」と「バランス」が必要になる

34. 5つの組織構造

仕事を組織する方法

第1/仕事は段階別に組織できる、第2/仕事は技能別に組織できる、

第3/仕事自体は動かさず異なる技能や道具を持つ人たちがチームとして動く

① 機能別組織

・明快さに優れている、安定性の点でも優れている ⇒しかし、硬直的で適応性に欠ける

・機能別組織の欠点 →各部門のマネジャーは自分の機能が一番重要だと考える

② プロジェクトチーム(チーム型組織)

・チームとは、異なる技能、知識、背景を持つ人

・チーム型組織の欠点は明快さや、安定性に欠け、経済性も悪い

・イノベーションのための事業に最適である

・一時的な組織や便宜的組織ではなく、1つの立派な組織構造である

③ 事業部制(連邦分権組織)

・この制度は、成果からスタートする →これに勝る組織構造はない、明快かつ経済的である

・最大の利点は、明日を担うマネジャーの育成である

④ カンパニー制、社内ベンチャー(?) (疑似分権組織)

・事業単位で組織を組み立てることができれば、→これに勝る組織構造はない

・市場の論理が技術や生産の論理と一致しない時に組織構造として最も有効である(?)

⑤ マトリック組織(システム型組織)

・アメリカの1960年代アポロ計画のために生まれた

問題点①目的が明確でなければならない、②システム全体が理解されるようにコミュニケーション

③組織構成単位のすべてが、自らの目標以外にも責任を持たなければならない

35. 組織構造についての結論

・道具自体に良い悪いはない、適切に使うか使わないかだけである

・組織の健康を判定する基準は、構造の美しさ、明快さ、ではなく成果である



『基本と原則』に反するものは例外なく破綻する

Part3 マネジメントの戦略  
第9章 マネジメントの戦略

<組織構造に関する戦略は、ほとんど関心が払われてこなかったが製品・マーケティング戦略より重要>

40. 規模のマネジメント

規模と複雑さ

・規模が大きくなれば、内部は外部環境から遠ざかる → 複雑になり → それがまた規模を左右する

規模と戦略

・規模が小さければ、単純であり、反応が早く機敏である

小企業のマネジメント

・小企業は戦略を持たない → 問題中心で機会中心ではない ⇒ だから成功できない  
・ニッチを見つける戦略が必要である

中企業のマネジメント

・多くの点で理想的な規模 → 大企業、小企業の双方の利点を持っている

大企業のマネジメント

・高度に構造化され、複雑で機動性を欠く → 小さな事業には手を出すべきではない

不適切な規模

・出版業 = 大企業では無理 ⇔ 航空会社 = 小規模では無理

不適切な規模への対策

- ・普通のマネジメントの反応は、売上を増やそうとする → 肥大化した部分が吸い取る
- 第1の戦略 = 事業の性格を変え特徴を持つこと → 成功しても何も変わらない危険がある
- 第2の戦略 = 合併と吸収 → 手持ちのモノと合わせて完全な全体になるようにすること
- 第3の戦略 = 売却、切り捨て、縮小 → もっとも成功しやすい戦略である

規模と地域社会

・規模の問題は、組織内部やマネジメントの限界にあるのではなく → 地域社会に対して大きすぎること(?)

41. 多角化のマネジメント

多角化は万能薬ではない

- ・多角化の成功する条件は、『市場、技術、価値観の一致』である
- ⇒ マフィーの法則「うまくいかなければ、いずれうまくいなくなる」
- ⇒ ドラッカーの法則「何かうまくいくなると、すべてがうまくいなくなる。しかも同時に」
- ・組織は単純であれば明快である ⇔ これまで多角化すれば業績が上がると思われていた

多角化の内的要因

・違うことをしたくなる ・規模の不適切さ ・コストセンターの収益化(ex. ランドリー、トラック部門)

多角化の外的要因

・国の経済規模をはみ出す ・グローバル市場の論理 ・技術 ・資本/人材市場が多角化を評価

多角化と集中との調和

・多角化 ⇔ 集中

多角化における共通市場(シナジー?)

・共通性の認識は、顧客が決める (ex. ラジオの一流メーカーの失敗 ⇔ キッチン用品は別)

多角化に共通の技術(シナジー)

- ・具体的な技術である → 通信とか輸送などの一般的なコンセプトでは失敗する
- ・技術は卓越したものでなければならない
- ・マーケティング知識と戦略が無ければならない → 技術一家主義は時代遅れ ⇒ 専門技術企業が発生

無効な多角化

・共通市場と共通技術の多角化を同時に行うことは至難である → 一般的な多角化

- ・多角化した事業の「ライフサイクル」で、補い合うというのは間違えである
- ・「資金余裕のある事業」を「資金需要がある事業」と組合せる誤り → ex. 製品の利益を工事へ・PPM
- ・新事業によって既存事業の弱さを補う多角化も失敗する → マネジメント力がない

体質の一致

・化粧品を大切に思っていない製菓会社の多角化進出の失敗 → (ex. 製品の指印を執る工事)

多角化のマネジメントの4つのポイント

- ① 自力開発、② 買収、③ 分離、④ 合併

↳ 分離は売却ではなくマーケティングである ⇒ 「誰にとって価値があるか」  
娘の相手は誰が良い夫になるかを考えるな。誰の良い妻になるかを考えよ

42. グローバル化のマネジメント

経済と国家主権の分離

・国境は決定要因ではなく、制約・阻害・複雑化要因ではない

43. 成長のマネジメント

成長には戦略が必要

- ・成長は自動的には起こらない ⇒ 事業の成功によって自動的にもたらされるのではない
- ・成長は不連続である ⇒ ある段階で自らを変えなければならない
- ex. IBMのトーマス・J・ワトソン・シニアと、コンピュータ事業を立ち上げたジュニアの物語
- ↳ トップに変革の意思がなければいずれも無駄になる

成長そのものを目標にするな

- ・長期にわたる高度の成長は不可能であり、不健全である。あまりに急速な成長は組織を脆弱化する
- ・「成長」と「肥満」は、異なる ⇒ 成長の最適点を検討しておく必要がある
- ・成長には「準備」が必要である。成長機会は予測できない。準備ができていなければ機会は去り、他へ行く

44. イノベーション

イノベーションの歴史

・多くの組織でイノベーションではなく改善が行われている

明日のイノベーション

イノベーションは、技術そのものではなく、「経済や社会にもたらす変化」であり、価値である  
↳ 外の社会に与える影響

イノベーションを行う組織の共通の特徴

- ① イノベーションの意味を知っている
- ② イノベーションの力学を理解している
- ③ イノベーションの戦略を持っている
- ④ 管理的な目標や基準とは別に、イノベーションの目標や基準を持っている
- ⑤ トップマネジメントの果たす役割と姿勢が違ふ
- ⑥ イノベーションのための活動を日常管理の組織から独立させている

イノベーションの力学・需要増大でも収益が低迷⇒工程、製品、流通チャネル、顧客ニーズを変えるイノベーション有効

- ↳ 戦略の「歩」⇒古い物、死につつあるもの、陳腐化したものを捨てること
- ↳ 『継続学習』が組織全体に必要である

45. マネジメントの正当性

- ・組織社会になった現在、マネジメント以外にリーダーの階層が存在していない
- ・マネジメントの役割 ⇒

- ① 組織に特有の使命を果たす
- ② 仕事を通じて働く人を活かす⇒自己実現
- ③ 社会の問題に貢献する

(第1章の冒頭の再確認)