

1. 5/27(月)

もしドラ① (1~2)

第1章 みなみは「マネジメント」と出会った

第11回 もしドラ(1)

会計と経営のブラッシュアップ

平成25年3月11日

山内公認会計士事務所

(教科書と説明)

もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら(2009年ダイヤモンド社発行 岩崎夏海著)

(参考にして趣旨を学んだ本)

- (1) マネジメント 基本と原則 エssenシャル版(2001年ダイヤモンド社発行 P・F・ドラッカー著 上田惇生編訳)
- (2) マネジメント(1974年ダイヤモンド社発行 P・F・ドラッカー著 野田一夫外監訳)
- (3) 現代の経営(1996年ダイヤモンド社発行 P・F・ドラッカー著 上田惇生訳)
- (4) ドラッカーへの旅(2009年ソフトバンク クリエイティブ発行 ジェフェリー・A・クレイムズ著、有賀裕子訳)
- (5) 「もしドラ」現象を読む(2012年海島社発行 江上哲著)

(登場人物)

川島みなみ 都立程久保高校野球部のマネージャー
 宮田夕紀 みなみの幼なじみ。野球部マネージャー(入院中)
 北条文乃 みなみの後輩。野球部マネージャー
 柏木次郎 みなみの幼なじみ。キャッチャー
 浅野慶一郎 野球部のエース
 二階正義 野球部の補欠部員、マネジメントチーム、後のキャプテン
 加地 誠 野球部の監督

プロローグ

みなみは、野球部のマネージャーになった。そして、「野球部を甲子園に連れていく」という明確な目標を持った。それは、使命だった。

(マネジメント・エssenシャル版 29~36頁)

集団が、一つの目標を達成しようという時、その集団(組織)に成果をあげさせようというのがマネジメント(経営)である。

- **事業の定義**は、目標に具体化しなければならない。そのままでは単なる意図にすぎない。
- **目標設定において中心となるのは、マーケティングとイノベーション**である。なぜなら、顧客が代価を支払うのは、この二つの分野における成果と貢献に対してだからである。

- 市場についてのデュポン社の話は聴くに値する。同社が成功した時、独占的供給者の地位を維持するのは、開発コストを回収するところまでである。その後は、特許権を開放し、競争相手を作る。100の80%は、250の50%よりも小さい。供給者が複数の時、一社では想像できないような用途の発見と発展があり、市場は急速に拡大する。
- アメリカで鉄道が衰退した理由はその職場に魅力が無くなったからである。経営資源の三つの目標が確保できなくなったからである。三つの経営資源である物的資源、人的資源、資金についての目標が必要である。特に良質の人材と資金を確保できなければ企業が永続できない。
- 三つの経営資源についての生産性の目標。
- マーケティングの目標は複数存在する。①既存の製品についての目標、②既存の製品の廃棄についての目標、③既存の市場における新製品の目標、④新市場についての目標、⑤流通チャンネルについての目標、⑥アフターサービスについての目標、⑦信用供与についての目標である。

個人主義でも、全体主義でもない、相互の自由と個人の自由が尊重された組織について理解する必要がある。

- 利潤動機には意味がない。活動のあり方を説明するものでもない。利益は個々の企業にとっても、社会にとっても必要である。しかし、それは目的ではなく、神格化すれば危険である。
- 必要なものは、長期計画ではなく戦略計画である。①戦略計画は魔法の箱ではない。思考であり、資源を行動に結びつけるものである。②戦略計画は予測ではない。それらは道具にしかすぎない。戦略計画とは、手法ではなく責任である。③戦略計画は、未来ではなく、現在の意思決定が未来において持つ意味に関するものである。今、どの程度の先を考えるかである。④戦略計画は、リスクをなくすためのものではない。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リスクを伴う起業家的な意思決定を行い、②その実行に必要な活動を体系的に組織し、③それらの活動の成果を期待したものと比較決定するという連続したプロセスである。常に、「何を、いつ行うか」「何を、いつ止めるか」を問わねばならない。

1. 野球部に入部して、みなみの言ったこと

いざ入部してみると愕然とさせられた。

多くの部員が、ほとんどなんの理由もなしに、練習をさぼっていた。

「私はこの野球部を甲子園に連れて行きたいんです。」というみなみの言葉に全部員 23 名のうち出席していた、たったの 5 名の反応は、すべて否定的なものだった。監督の加地は、「それはさすがにムリじゃないかな。その目標はあまりにも現実とかけ離れているよ。」と言った。

結局、みなみの考えに賛同したり、協力を申し出たりする人間は、一人もいなかった。

それでも、みなみはへこたれたりはしなかった。逆にモチベーションを高めていた。

(マネジメント・エッセンシャル版 137～141 頁)

組織に成果をあげさせる、その成果のいかに多くのことがかかわっている。しかし、現実との乖離はどうすればよいのか。

- 四つの阻害原因とは何か。組織には、人をまちがった方向へ持っていく要因が四つある。①技能の分化、石切り工の話、②組織の階級化、全員を仕事の要求するものに向けさせる組織構造、③階層の分離、仕事の違いを理解したコミュニケーション、④報酬、人間に対する評価の意味づけとはどういうことか。

チームとしての目標管理はどのようにすればよいのか。

- 自己管理による目標管理こそ、マネジメントの哲学である。
- 組織をして高度の成果をあげさせることが、自由と尊厳を守る唯一の方策である。その組織に成果をあげさせるものがマネジメントであり、マネジャーの力である。
- 「マネジメント」は、世界で最初の、マネジメントについての唯一の総合書である。第一線の経営者が問題に直面した時、第一線の専門家、科学者が組織とマネジメントを知る上での教科書であり、今日の社会と経済を知るための学生の入門書である。
- 読者は、自らの国、経済、産業、事業がいま直面する課題は何か、問題は何か、行うべき意思決定は何か、そしてそれらの課題、問題、意思決定に適用すべき基本と原則は何かを徹底して考えていただきたい。
- 世界中の先進社会が転換期にあるなかで、日本ほど大きな転換を迫られている国はない。日本が 50 年代、60 年代に発展させたシステムは、他のいかなる国のものよりも大きな成果をあげた。しかし、そしてまさにそのゆえに、今日そのシステムが危機に瀕している。すでに周知のように、それらの多くは放棄して新たなものを採用しなければならない。あるいは徹底的な検討のもとに再設計しなければならない。今日の経済的、社会的な行き詰まりが要求しているものがこれである。

2. 野球部のマネジャーになって、初めてマネジメントを読む

みなみは、先ず、言葉の意味を家にあった広辞苑を引いて調べた。

(1) マネジャー (manager)

支配人。経営者。管理人。監督。

(2) マネジメント (management)

管理。処理。経営。

大型書店で店員からこれがマネジメントについて書かれた本の中で、最も有名なものです。と言って一冊の本を紹介した。

みなみは、その本を手にとって見てみた。タイトルは、そのものズバリ「マネジメント エssenシャル版」とあった。みなみは、中身も見ずにその本を買った。

(3) マネジャーの資質

読み進めてみると、その本は意外に面白かった。そこには、企業を含めた「組織」の経営全般についてが書かれていた。**組織の経営**について知ることは、**野球部の経営**を知ることにもつながった。読み進むうちに、不意に「**マネジャーの資質**」という言葉に突き当って、みなみは自分にその資質があるのかと思って、ドキッとした。

そこにはこうあった。「マネジャーにできなければならない仕事は、そのほとんどが教わらなくとも学ぶことができる。しかし、学ぶことのできない資質、後天的に獲得することのできない資質、始めから身につけていなければならない資質が一つだけある。**才能ではない。真摯さである**」みなみは、その部分をくり返し読んだ。

(マネジメント・エssenシャル版 まえがき、42～48、128～134 頁)

ドラッカーは、20 世紀の世界は信じられないほどの短い間に、多元的な組織社会になったと言う。社会の主な課題が、個人や家族から組織の手にゆだねられた。従って組織に高度の成果をあげさせることが、自由と尊厳を守る唯一の方策であるという。

- マネジャーの二つの役割。①投入した資源の総和よりも大きなものを生み出す組織を創造すること、②ただちに必要とされているものと近い将来必要とされるものを調和させること。
- マネジャーの仕事は、マネジメント以外のことに時間を使うことではない。**共通の仕事は五つ**、①目標を設定する、②組織する、③動機づけと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。
- **最大の貢献**。イギリスのインド総督府の成功は、ミドルマネジメント。即ち、「若者に広くかつ挑戦的な仕事を与えた」こと。

- **マネジャーの職務設計の誤り**、①職務を狭く設計し、成長できなくすること、②補佐役という職務や職務と言えないような仕事は有利である、③責任ある存在でない仕事、④十分な仕事を持たせない、⑤彼一人と直接の部下で遂行できる仕事、⑥会議や調整が頻繁な仕事は間違っている、⑦仕事の不足をポストで補ってはならない、⑧**後家づくりの仕事**は設計しなおす必要がある。
- 「マネジメントの限界の法則」による**マネジメントの階層の積み重ね**はコミュニケーションの妨害となる。
- **職務設計の重点**、マネジャーが自らの仕事を主体的に知ることのできる状況を作る、①継続的な職務、市場調査部長や製造部長②貢献の責任の明確化③マネジャーの仕事は、上、下、横の関係によって規定される④必要な情報と提供できる情報の明確化。
- 公的機関不振の原因としてよくあげられるのが、次の3つである。①企業のようにマネジメントしていない ②人材がいない ③目的や成果が具体的でない。ということであるが、いずれも弁解にすぎない。公的機関の問題は、①なすべきことをしていないこと、②スーパーマンや猛獣使いをマネジメントに置くわけにはいかない。組織の数はあまりにも多い、③成果は定量的にのみ測定できるものではない。定性的にも把握できるのでその工夫が必要である。
- 企業とは成果の計算が違う。従って次の6つの規律を自らに課す必要がある。①「事業は何か、何であるか」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成果の尺度を定める、⑤自らの成果についてフィードバックを行う、⑥目標に照らし成果を監査する。

2. 5/28(火)

もしドラ② (3~4)

第1章 みなみは「マネジメント」と出あった

(登場人物)

川島みなみ 都立程久保高校野球部のマネジャー
 宮田夕紀 みなみの幼なじみ。野球部マネジャー(入院中)
 北条文乃 みなみの後輩。野球部マネジャー
 柏木次郎 みなみの幼なじみ。キャッチャー
 浅野慶一郎 野球部のエース
 二階正義 野球部の補欠部員、マネジメントチーム、後のキャプテン
 加地 誠 野球部の監督

みなみは、入院している前のマネジャーである親友の夕紀の見舞に病院へ行った。「野球部とは一体何でしょう？」二人はみなみの疑問について意見を交換し合った。

3. 野球部とは何か、組織の定義づけ

マネジメントというのは、先ず初めに、「組織の定義づけ」から始めなければならぬ。「マネジメントには、こうあるわ」とみなみは言った。
 あらゆる組織において共通のものの見方、理解、方向づけを実現するには、「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・エッセンシャル版 22~26 頁)

現代の企業は、組織のあらゆる階層で意思決定が行われている。それぞれの階層が、彼等なりに漠然と自らの企業について何らかの定義を持って意思決定を行っている。企業自らが、この間に徹底した検討を行ない、共通のもの見方、理解、方向づけ、努力を実現するために「われわれの事業は何か」を定義することが不可欠である。

○ 航空会社は貨物と乗客を運び、銀行は金を貸す。しかし、実際には、「われわれの事業は何か」との問は、ほとんどの場合答えることが難しい問題である。

組織というものを一体的な、生きたもののようにしようとすると組織の構成員の意識や組織に対する考え方を、明確にする必要がある。

4. 感動することと野球の定義

結局、野球部の定義は分からず終いだっただ。そこでみなみは、もう一度「マネジメント」を読み返した。

(1) 野球部は、野球をするための組織か？

そういう「わかり切った答え」は、ほとんど間違っている。

しかし、いくら考えても納得のできる答えは見つからなかった。

…「夕紀はどうしてマネジャーになったの?」。夕紀は小学校の時の市の大会の決勝で、その時、みなみがサヨナラヒットを打った時の感動を、また味わいたいと思ってマネジャーになったと答えた。

(2) 夕紀は、あの時の感動を、また同じような感動を味わえるかもしれないと思って、野球部のマネジャーになりたいと思った。

(マネジメント・エッセンシャル版 23~25頁)

事業を定義するとは、企業を構成する多数の人とあらゆる階層の共通認識と思われる。しかしそれは、ある理念や価値によって表わすものではない。内部的に検討したり、作成できるものではない。その問いは、企業を外部すなわち顧客と市場の観点から見て初めて答えることができる。すなわち、顧客の価値、要求、期待、現実、状況からスタートすべきであるということは解るような気がする。

- 「顧客は誰か」の問いこそ、個々の企業の使命を定義するうえで、もっとも重要な問いである。やさしい問いではない。答えのわかりきった問いでもない。
- 消費者だけが顧客ではない。顧客は常に一種類ではない。そして顧客によって、期待や価値観は異なる。買うものも異なる。

組織の目的を明確にして、全員でそれを共有し、仕事ができるようにする必要がある。

3. 5/29(水)

もしドラ③ (5~6)

第2章 みなみは野球部のマネジメントに取り組んだ

(登場人物)

川島みなみ 都立程久保高校野球部のマネジャー
 宮田夕紀 みなみの幼なじみ。野球部マネジャー(入院中)
 北条文乃 みなみの後輩。野球部マネジャー
 柏木次郎 みなみの幼なじみ。キャッチャー
 浅野慶一郎 野球部のエース
 二階正義 野球部の補欠部員、マネジメントチーム、後のキャプテン
 加地 誠 野球部の監督

5. 野球部の顧客の定義、顧客はどこにいるのか

(1) われわれの事業は何か

成功を収めている企業の成功は、「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もたらされている。その問いは、企業を外部、すなわち顧客と市場の観点から見て初めて答えることができる。

(2) 顧客は誰か

顧客「お客さん」が野球部にどうあてはまるのか分からなかった。「顧客とは何を指すのか。」誰なんだろう？野球部の定義が「野球をすること」ではないように、野球部の顧客が「観客」というのもやはり正しくないような気がした。ドラッカーが言うように、それが「やさしい問いではない」ことだけはよく分かった。

(マネジメント・エッセンシャル版 23~24 頁)

顧客は誰か、を問うことはやさしい問いではない。顧客は一種類ではない。顧客によって、期待や価値観は異なり、買うものも異なる。

- したがって「顧客は誰か」の問いこそ、個々の企業の使命を定義するうえで、もっとも重要な問いである。
- やさしい問いではない。まして答えのわかりきった問いではない。しかるにこの問いに対する答えによって、企業が自らをどう定義するかがほぼ決まってくる。

6. 野球部をマネジメントする

(1) 合宿のとき、みなみは野球部の観察をした

しかし、みなみは部員たちとコミュニケーションをはかることがなかなかうまくできなかった。

エースの2年生の浅野慶一郎と監督の加地との間には目に見えない壁のようなものがあった。何かしっくり行かない弱いチームだ。

(3) ドラッカー

補欠の二階正義は野球は下手だったが、ドラッカーを読んでいた。

(マネジメント・エッセンシャル版 2~3、9~10頁)

現代の世の中には組織が必要である。社会には、組織が供給する財とサービスなしにやっていく意思も能力もない。その組織に成果をあげさせるのがマネジメントである。

- 企業以上にマネジメントを必要としているものが、企業以外の組織である。今後それらの組織において、マネジメントに対する関心が急激に高まる。市の水道局や大学など企業以外の組織におけるマネジメントの欠如が大問題となっている。
- 組織が存在するのは、組織自体のためではない。自らの機能を果たすことによって、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすためである。組織は目的ではなく手段である。したがって問題は、「その組織は何か」ではない。「その組織は何をなすべきか、機能は何か」である。それら組織の中核の機関がマネジメントである。
- 組織の3つの役割、①自らの組織に特有の使命を果す、②仕事を通じて働く人を生かす、③社会の問題について貢献する。

4. 5/31(金)

もしドラ④ (7~8)

第2章 みなみは野球部のマネジメントに取り組んだ

(登場人物)

川島みなみ 都立程久保高校野球部のマネジャー
 宮田夕紀 みなみの幼なじみ。野球部マネジャー(入院中)
 北条文乃 みなみの後輩。野球部マネジャー
 柏木次郎 みなみの幼なじみ。キャッチャー
 浅野慶一郎 野球部のエース
 二階正義 野球部の補欠部員、マネジメントチーム、後のキャプテン
 加地 誠 野球部の監督

7. 野球部の顧客は誰かが解った…、そして野球部の定義は

「企業の目的と使命を定義するとき、出発点は一つしかない。顧客である。顧客によって事業は定義される」

顧客とは誰のことか？野球部は何で、何をすればよいのか。

自動車とは「輸送手段」だけではなく、キャデラックだったら「ステータス」であると考えて、キャデラックの顧客を定義した。

それでは野球部の顧客もその顧客がもっとも望んでいるものとなる。野球をやるためにお金を出してくれたり、見に来てくれたり、いろんな協力をしてくれる、それが顧客と考えればいい。ぼくたち野球部員も顧客である。ぼくたちがいなければ高校野球が成り立たないんだから。

野球部の顧客とは、高校野球に携わるほとんどすべての人、選手、父兄、先生、学校、東京都、新聞、スポンサー…。

顧客が野球部に求めているものは「感動！！」とみなみは叫んだ。

従って野球部のすべきことは、「顧客に感動を与えること」、これが「野球部の定義」だったんだ。

(マネジメント・エッセンシャル版 17、25 頁)

顧客が真に求めているものが顧客のニーズ＝顧客か

- 修理工からスタートしてキャデラック事業部の責任者となったドイツ生まれのニコラス・ドレイシュタットは、「われわれの競争相手はダイヤモンドやミンクのコートだ。顧客が購入するのは、輸送手段ではなくステータスだ」と言った。この答えが、破産寸前のキャデラックを救った。
- 「われわれは何を売りたいか」ではなく、「顧客は何を買いたいか」を問う。

8. 野球部の目標、どうやったらみんなから話がきけるか

「感動を与えるための組織」— 野球部の定義 — そのために「甲子園へ行く」という目標が明確になる。

それは、顧客が「価値ありとし、必要とし、求めている」満足である。

目標は、「われわれの製品」からスタートするのではなく、「顧客からスタート」することである。

— 心を開いて話すこと、それこそがマーケティングである。

どうしたら、もっとみんなの現実や欲求や価値を知ることができるか？ どうやったらそれを聞き出せるか？ どうすれば彼らのかたくなな心を開くことができるか？それがマーケティングだ。しかしほとんど聞き出せていない。

「そうだ！夕紀にマーケティングをしてもらえばいいんだよ！」

私が聞いたからダメだったので、夕紀に話を聞いてもらえばいいんだ。彼らの現実、欲求、価値を引き出してもらえばいいんだ。私はその横にいて黙ってメモしてればいい。

(マネジメント・エッセンシャル版 17頁)

組織の現実、欲求、価値を引き出すことがマーケティングの第一歩である。

- これまでのマーケティングは、販売である。それは製品からスタートしている。これに対し真のマーケティングは顧客からスタートする。すなわち、現実、欲求、価値からスタートする。「われわれは何を売りたいか」ではなくて、「顧客は何を買いたいか」を問う。「われわれの製品のできることはこれである」ではなく、顧客が価値ありとし、必要とし、求めている満足がこれである」と言う。

第3章 みなみはマーケティングに取り組んだ

(登場人物)

川島みなみ 都立程久保高校野球部のマネジャー
 宮田夕紀 みなみの幼なじみ。野球部マネジャー(入院中)
 北条文乃 みなみの後輩。野球部マネジャー
 柏木次郎 みなみの幼なじみ。キャッチャー
 浅野慶一郎 野球部のエース
 二階正義 野球部の補欠部員、マネジメントチーム、後のキャプテン
 加地 誠 野球部の監督

9. 野球部に求めるものは何か、「お見舞面接」

部員たちの悩みや要望を引き出す収集の場を、野球部全員で夕紀の病気のお見舞いに行く病院とした。夕紀は意思疎通の橋渡し役(マーケティング)を引きうけてくれた、野球部員が、何を欲し、何を望んでいるか、「野球部に求めるものは何か」野球部のマーケティングはスタートした。「お見舞い面接」という形で、みなみは夕紀とともに聴き取って行った。

「私、優等生なんかじゃないんです！みんなと仲よくなりたいたいです！」と文乃は応えた。

(マネジメント・エッセンシャル版 17、157~162頁)

顧客の欲求、価値を引き出すことの重要性と方法

- マーケティングは、顧客の欲求からスタートする。
- コミュニケーションとは、①知覚であり、②期待であり、③要求であり、④情報ではない。それどころか、コミュニケーションと情報は相反する。
- コミュニケーションは受け手の言葉を使わなければ成立しない。ソクラテスは「大工と話すときは、大工の言葉を使え」と言った。
- コミュニケーションは期待である。期待していないものは反発を受け、受け付けられない。人の心は期待していないものを知覚することに抵抗する。受け手が期待しているものを知ることなく、コミュニケーションを行うことはできない。
- コミュニケーションは要求である。コミュニケーションはそれが受け手の価値観、欲求、目的に合致するとき強力となる。逆に、それらのものに合致しないときは受け付けられない。
- コミュニケーションは情報ではない。別物である。依存関係はある。エルトンメイヨーは、上の者は部下が知りたがっていること、興味をもっていること、知覚する用意のあることから着手しなければならないと言った。耳を傾けるとは、上の者が下の者の言うことを理解することである。コミュニケーションは下から上へ向うという重要なポイントである。しかし、スタートにすぎない。

10. 野球部員の部活動に対する考え方や悩み

「任せられたからには、何とか役に立ちたい。なんとか北条文乃の本心を引き出したいと思ったから」、気がついたらあんな言い方になっていたと夕紀は言った。

お見舞面接は、部員たちの知られざる一面というものを、次々と引き出して行った。

「自分の実力を見極めたくてやった野球で、みんなのことにも気を遣うのは負担だ、自分はキャプテンを辞めたいくらいだ。キャプテンは悩みの一つだ」と真面目で誠実な人柄の星出純は言った。

レギュラー中、打撃成績が最低で守備もうまくない、足が速いだけの朽木文明は、「おれは、野球部をやめた方がいいのではないか、陸上部にでも行けばいいのじゃないか」と思っていると言った。

一年生から六番ショートでずっと先発出場している、野球一家の三男坊として育った桜井祐之助は、「自分は野球を面白いと思ったことが一度もない」と話した。

夏の大会でピッチャーの慶一郎を交代させるきっかけとなったエラーをおかしたのはこの祐之助だった。

(マネジメント・エッセンシャル版 57～61頁)

テイラーは労働科学におけるニュートン、あるいはアルキメデスという。だが彼のうえにつけ加えられたものは、まだあまり多くない。仕事の研究に比べて、働く人間についての研究はさらに行われていない。特に知識労働者については、ほとんど研究されていない。

- 仕事をするのは人であって、仕事は常に人が働くことによって行われることはまちがいない。しかし、仕事の生産性をあげるうえで必要とされるものと、人が生き生きと働くうえで必要とされるものは違う。したがって、仕事の論理と労働の力学の双方に従ってマネジメントしなければならない。働く者が満足しても、仕事が生産的に行われなければ失敗である。逆に仕事が生産的に行われても、人が生き生きと働けなければ失敗である。
- 労働における五つの次元、①生理的な次元がある。人は機械ではないし、機械のように働きもしない。②心理的な次元がある。人にとって、働くことは重荷であるとともに本性である。呪いであるとともに祝福である。それは人格の延長である。自己実現である。③社会的な次元がある。④経済的な次元がある。労働は生計の資である。存在の経済的な基盤である。⑤政治的な次元がある。集団内、特に組織内で働くことには、権力関係が伴う。
- これに対しエルトン・メイヨーは、職場における人間関係、つまり心理的次元と社会的次元が支配的な次元であるとした。たしかに彼の言ったように、「手だけを雇うことはできない。人がついてくる」。だが現実には、仕事が集団内の人間関係を左右する。

4. 6/1(土) 2

もしドラ⑥ (11~12)

第3章 みなみはマーケティングに取り組んだ

(登場人物)

川島みなみ 都立程久保高校野球部のマネジャー
 宮田夕紀 みなみの幼なじみ。野球部マネジャー(入院中)
 北条文乃 みなみの後輩。野球部マネジャー
 柏木次郎 みなみの幼なじみ。キャッチャー
 浅野慶一郎 野球部のエース
 二階正義 野球部の補欠部員、マネジメントチーム、後のキャプテン
 加地 誠 野球部の監督

11. 生産的な仕事を通じて成果をあげ、生き生きと働く

みなみが、最もとっつきにくいと思っていた慶一郎は、話してみると意外にも、彼は聞けば何でも話してくれる、とても親しみやすい人間だった。監督へのわだかまりを、「あいつのもとでは、野球なんてやってられないよ。あいつは監督の器じゃない」と吐き捨てるように言った。みなみは、「どうやったら部員たちに成果をあげさせるか」ということを、ずっと考えた。

(マネジメント・エッセンシャル版 25頁、73~74頁)

仕事は人が生き生きと働くことも大切であるが、同時に、成果をあげて生産的に行われねばならない。

- 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あげさせなければならない。
- 焦点は、仕事に合わせなければならない。仕事が可能でなければならない。仕事がすべてではないが、仕事がまず第一である。
- 働きがいを与えるには、仕事そのものに責任を持たせなければならない。そのためには、①生産的な仕事、②フィードバック情報、③継続学習が不可欠である。
- 仕事とは、プロセスへの統合である。これは集団による仕事についていえる。個々の作業を一人ひとりの仕事に、そして一人ひとりの仕事を生産プロセスに組みたてなければならない。

12. マネジメントの組織化と専門家

エースの浅野慶一郎へのお見舞い面接が終った頃には、二学期が目前に迫っていた。次にみなみが行き組んだのは、「マネジメントの組織化」であった。それはチーム化である。そこへ、最も重要な監督の加地を参加させたいと思った。

加地は文字通り、専門家であり、マネジャー「監督」である。

自らの知識と能力を全体の成果に結びつけることこそ、「教師であり教育者である」専門家にとって最大の問題である。加地の問題は、「コミュニケーション」にあった。専門家が効果的であるためには、マネジャーの助けが必要である。

明日から二学期が始まるという8月31日、みなみは加地を伴って夕紀の病室を訪れた。夕紀とみなみの報告を聴いて、加地は「…だけで、いずれにしろ、ふてくされているというのも全く気がつかないよ」と言った。いくら部員から距離を置いているとはいえ、鈍感にもほどがあった。

みなみは、マネジャーの仕事だと割り切って、慶一郎にそれを伝えた。

慶一郎はただ一言「ああ、そう」と答えただけで何も言わなかった。

(マネジメント・エッセンシャル版 92～95頁)

組織がバラバラでは仕事ができない。相互に自分の仕事は何であり、同僚とどのように協力して仕事の成果をあげるかを考えなければならない。

- 専門家にはマネジャーが必要である。自らの知識と能力を全体の成果に結びつけることこそ、専門家にとって最大の問題である。専門家にとってはコミュニケーションが問題である。自らのアウトプットが他の者のインプットにならないかぎり、成果はあがらない。専門家のアウトプットとは知識であり情報である。彼ら専門家のアウトプットを使うべき者が、彼らの言おうとしていること、行おうとしていることを理解しなければならない。
- 言い換えると、専門家が自らのアウトプットを他の人間の仕事と統合するうえで頼りにすべき者がマネジャーである。専門家が効果的であるためには、マネジャーの助けを必要とする。マネジャーは専門家のボスではない。道具、ガイド、マーケティング・エージェントである。逆に専門家は、マネジャーの上司となりうるし、上司とならなければならない。教師であり教育者でなければならない。