

13. 6/8(土) 2

もしドラ⑬ (25～26)

第7章 みなみは人事の問題に取り組んだ

第4回 もしドラ(3)

会計と経営のブラッシュアップ

平成25年4月22日

山内公認会計士事務所

(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

25. 成果こそすべての活動の目的である

夕紀は残念ながら夏の大会までに退院することはできなかった。夕紀は言った「この一年、私は本当に感動のし通しだったの。みなみが野球部でしてきたことに、私は本当に多くの喜びと、感動と、それからやりがいと、生きる勇気も、そう、色んなものをもらったわ」

マネジメントをやってきたこの一年間で、みなみは「相手の話を聞く」ということがどれほど重要か、身に染みて分かっていた。だからこの時は夕紀が話し終えるまで、ただ黙って聞いていた。「甲子園へ行けなくても、私、それはそれほど重要なことではないと思っているの。甲子園へ行くために、野球部のみんなが一丸となって取り組んだ。そのプロセスが大事だと思っているの。だから、この先の結果はそれほど重要じゃないと思っているの」

そうして、夕紀がもう何も言わなくなったのを見て、初めて口を開いた。「でもね…私は、野球部のマネジャーとして、やっぱり、結果を大切に思わないわけにはいかないんだ」

みなみは鞆から一冊の本を取り出した。この一年間、何度も読んでもうぼろぼろになったドラッカーの「マネジメント」だった。

「その立場の人間が、結果ではなくプロセスを大切にするというのは、やっぱり真摯さに欠けると思うの」

(マネジメント・エッセンシャル版 200頁)

プロセスは大切であるが、成果を伴わない、または考えないプロセスは空虚である。

- 組織は、人間や組織単位の関心を努力ではなく成果に向けさせなければならない。成果こそ、すべての活動の目的である。成果よりも努力が重要であり、職人的な技能それ自体が目的であるかのごとき錯角を生んではならない。仕事のためではなく成果のために働かねばならない。過去ではなく未来のために働く能力と意欲を生み出さなければならない。

(現代の経営 第25章 現場管理者)

- 第一線の現場管理者、教育と仕事の向上
 - (1) 現場管理者による働く人のマネジメント
 - (2) 現場管理者の仕事の再設計、現場の混乱の改善が必要、働く人とマネジメントの橋渡
 - (3) 親方と組頭の役割、地位の向上と権限の必要性
 - (4) 責任の範囲、整理、現場管理者の仕事の再組織する

- 現場管理者が必要なこと、権限と地位の必要性
 - (1) 現場の混乱からの解放、仕事の再組織、地位の必要性
 - (2) 明確な目標、事業全体の目標に焦点、
 - (3) 昇進制度、昇進の機会の欠如、人的資源の浪費、従業員からの登用
 - (4) 経営管理者への昇進の機会、企業の社会的責任

- 現場管理者の仕事のあるべき姿
 - (1) プロジェクト担当、経営管理者の仕事
 - (2) 活動の自己管理、自己責任、自己の部下、本質の理解
 - (3) 仕事の権限の縮小は誤り、適材を選ぶ、採用の決定
 - (4) 管理の範囲の拡大、働く人を代表、部下とともに働く、最高の仕事を引き出す

現代の経営 (CHAPTER 25)

THE SUPERVISOR (319～頁から一部引用)

Is the supervisor “management to the worker”?—Why the supervisor has to be a manager—The supervisor’s upward responsibility—The supervisor’s two jobs—Today’s confusion—Cutting down the supervisor’s department the wrong answer—What the supervisor needs—Objectives for his department—Promotional opportunities for the supervisor and the worker—His management status—What the job should be—Managers needed rather than supervisors.

現場管理者について

- (1) 仕事の計画や日程管理、働く人のための指導や訓練、配置などを知っている人。
- (2) 現場管理者の行動について明確な目標を必要とする。
- (3) 仕事上の明確な基準に基づく昇進制度を必要とする。
- (4) 昇進の機会を与えることが必要。

ドラッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

著者 ジェフリー・A・クレイムズ 訳者 有賀裕子 2009年8月30日発行 ソフトバンク クリエイティブ株式会社発行

第12章 ドラッカーの戦略論 (215～頁を読んで)

「……だが実際は、『自社の事業は何か』とは難題だと相場が決まっており、懸命に頭をひねり、検討しないかぎり、答えにはたどり着かない。しかも正しい答えは一般に、決して自明ではないのである」

ドラッカーの法則を思い返してみると、顧客を抜きにして戦略を導き出すことはできない。事業の目的を決めるのは顧客なのだから。「したがって、『自社の事業は何か』という問いには、事業を外側、つまり顧客や市場の視点から眺められないかぎり、答えられない。マネジメントの当事者たちは、顧客が目にし、考え、信じるもの、その時々で望むものを客観的な事実としてとらえ、セールス担当者、経理担当者、エンジニアなどが集めた事実データと同じくらい真剣に受け止めなくてはならない」

ドラッカーの教えによれば、事業が失敗する最大の原因は、マネジャーが「自社の事業は何か」を鋭く明快に自問しないことだという。しかも、創業時や苦境時にだけこれを自問すればよいわけでもない。「それどころか、事業が軌道に乗っているときこそ、この問いを抱き、徹底的に考え抜くことが最も必要なのだ。」
(217頁から引用)

「自社の事業は何か」

わたしはいくつもの企業やサクセス・ストーリーについて調べた末に、ドラッカーが唱える正統派マネジメント原則にきわめて忠実に従う現代企業を見つけた。オンライン小売業の雄、アマゾン・コム（創業者ジェフ・ベズス）である。

ベズスは、「インターネットの利用量は、年間2300%というとほうもない伸びを示している」という統計データに接して目を見開き、「これはただごとではない」と感じた。「これは大切な点ですが、人間は、何かが急激に伸びているときに、その意味をともしると理解できない傾向があります。急激な伸びというのは、日ごろの生活のなかでは見られない現象なのです。」「年率2300%もの成長を前にしたら、すぐに腰をあげなくてははいけません。切迫感、スピード感のようなものが、大きな強みになります」

そこでベズスは、ネット販売に適していそうな商品を20ほどリストアップした。そのなかには音楽やオフィス用品なども含まれていた。だが、やがて本が最有力候補として浮上する。
(219～221頁から引用)

ドラッカーの戦略に従う

ジェフ・ベズスは起業してまもない時期の経験から、企業の現在および将来の目標は、抽象的ではいけないと悟った（「抽象的」というのはドラッカーの表現である）。

お客さまに献身する

ドラッカー：「事業のありかたを決めるのは顧客である。なぜなら顧客は、商品やサービスを購入しようという意欲をとおして、経済資源を富に、モノを商品に変えるのだ。これができるのは顧客だけである。顧客こそ、企業のよりどころであり、存続を可能にするものである。雇用を生み出すのも顧客だけである」

ベゾス：「当社は最初から、お客さまを引きつける魅力的な価値を提供することに、重点を置いてきました。……ほかにはない方法でお客さまに何かを提供しようと考え、まずは本の販売を手がけました。われわれは、よりよいショッピング体験をお客さまにもたらすために、粘り強い努力をつづけてきました。お客さまから信頼していただいて、とても光栄に思っています」

(226～228 頁から引用)

「長期的な成果こそがすべてである」

ドラッカー：「マネジメントにおいては、つねに現在と遠い将来を視野に入れておく必要がある」

ベゾス：「当社が成功企業の名に値するかどうかは、**長期的に株主のみなさまに価値を届けられるかどうかにかかっている**、こうわたしたちは考えています。」

(228～229 頁から引用)

ウォール街に振り回されてはいけない

ドラッカー：ドラッカーは、「どの市場でもリーディング企業の地位ははかなく、あっという間に時代に取り残されかねない」その時々の株価を気にしながら経営判断を下すようなことは、決してしてはいけない、とも釘をさしている。

ベゾス：ベゾスは目先の利益や『株式市場はどう反応するだろう』という近視眼的な見方ではなく、**市場リーダーの地位**を獲得し、長く保つことを重視しながら、投資判断を下します。

(229～230 頁から引用)

戦略的な提携をとおして成長する

ドラッカー：「従来型の企業買収よりも、提携、合弁、少額出資などが、成長モデルとして一般化してきており、とりわけグローバル経済のもとではこの傾向が強い」

ベゾス：わたしたちは、お客さまがアマゾンと zShop のどちらから商品を購入しようと、気にかけません。これはじつにささいな問題です。自社だけでは品揃えに限界がありますから、事業パートナーと手を組む必要があるのです。

(233～234 頁から引用)

ドラッカーの戦略論

戦略の原点は、「自社の事業は何か」という根本的な問いにある。ドラッカーは「企業の目標は、『自社の事業は何か、将来は何が事業になるか、何を事業にすべきか』をもとに決めなくてはならない」と説いている。「会社の目的と使命を定めるのは、難しく、辛く、しかもリスクを伴う仕事である。しかし、目標を掲げ、戦略を築き、重要な分野にヒト、モノ、カネを集め、仕事に取りかかるためには、ほかに方法はない。成果につながる経営を実践するには、これがただひとつの方法なのだ」

「組織は戦略に従う。戦略が決まると、社内の主な事業活動が何かも見えてくる。また、戦略を決めるには、事業の本質は何か、何を事業にすべきかがわかっている必要がある」。

(235 頁から引用)

26. 翌日、ついに夏の大会が開幕した

野球部に最も懸念されたのが、「経験のなさ」だった。これまでの最高成績はベスト 16 で、もう 20 年以上前にただ一度あるだけだった。「勝ち進む」などということは未知の領域だった。

そこで加地は、**接戦**になって**経験不足**で本来の力を出せなくなることを心配した。それを避けるために、加地は本気で、**毎試合コールド勝ちを狙う**ような戦い方を、部員たちに指示した。

一回戦から積極的に攻め、ストライクは初球から振らせ、塁に出れば必ず盗塁をさせた。

守備は極端な前進守備で、どんな打球でも前へ突っ込ませた。「ミス」することも一つの課題とし、今のうちから「ミス」に慣れておき、勝ち進んだ時の緊張を防ごうとした。

一回戦はエラー 3 つ、盗塁死 4 つ、それでも打線が初回から爆発し、12 対 2 で 5 回コールド勝ちを果した。

「東京都立 程久保高校」(程高)は、続く二、三回戦も危なげなくコールド勝ちし、四回戦へと進んだ。それは、一見粗っぽい試合運びに見え、三試合ともコールド勝ちをしたが、程高に注目する人間はほとんどいなかった。しかし、その裏に隠された奇妙な数字があった。

程高は、三試合ともピッチャーの投球数が極端に少なかった。また、打者がフォアボールで出塁する率が異常なまでに高かった。

程高は続く四回戦で、この大会最初の難関を迎えた。対戦相手は、何度も甲子園に出場した私立の強豪であった。多くの人々が観戦に詰めかけた。私立の強豪を見るためである。しかし、彼らは、否応なく程高に注目させられた。彼らがまず注目させられたのは、その応援のボルテージの高さだった。程高側のスタンドは、相手の 2 倍はいようかという大観衆で埋めつくされていた。制服姿の生徒だけではなく、教師や保護者、指導してきた少年野球チームの子供たち、講演してもらった大学生たちなど数多くの関係者が詰めかけていた。ブラスバンドは試合開始から…(以下教科書)

ピンチを切り抜けた慶一郎は相手打線を 0 点に抑えた。コールド勝ちにはならなかったが、**結局 4 対 0 で勝利**をおさめた。

続く 5 回戦もコールド勝ちし、いよいよ未知の領域となるベスト 8 へ進出した。

その**準々決勝の相手**は、今大会チーム打率が唯一 4 割を超えている強力打線が売り物の優勝候補の一角だった。試合は、壮絶な打撃戦となった。先発の新見大輔は根気よく投げ続けたが、強力打線を抑え込むことはできず、結局 8 点を失った。

しかし、程高の打線はそれ以上の得点を相手からもぎ取った。

この大会をここまで一人で投げ抜いてきた相手エースに対し、徹底的にボールを見極め、5 回まで 120 球もの球数を投げさせると、6 回ついつかまえることに成功し、8c つのフォアボールを含む打者 2 巡の猛攻で、一気に 14 点をあげ、**結局 20 対 8 でコールド勝ち**をおさめた。

(マネジメント・エッセンシャル版 62～67 頁)

人や人の集団が一つの成果へ向けて努力し、成果をあげるプロセスは素晴らしいと思う。

- **自己実現の第一歩**は、仕事を生産的なものにすることである。仕事及要求するものを理解し、仕事を人の働きに即したものにしなければならない。科学的管理法すなわち仕事の客観的な組み立ては、自己実現に矛盾しない。別のものであっても、補い合うものである。
- さらに基本的なこととして、**成果すなわち仕事からアウトプットを中心に考えなければならない**。**技能や知識など仕事へのインプットからスタートしてはならない**。それらは**道具**にすぎない。
- 19世紀におけるもっとも**生産的な発明家エジソン**は、**体系的な方法**によって、**発明という仕事**の生産性をあげた。彼は常に、欲する製品を定義することから始めた。次に発明のプロセスをいくつかに分解し、相互関係と順序を明らかにした。プロセスのなかのキーポイントごとに管理手段を設定し、基準を定めた。
- マクレガーの示した**X 理論**は、人は怠惰で仕事を嫌うとする。強制しなければならず、自ら責任を負うことはない。これに対し**Y 理論**は、人は欲求を持ち、仕事を通じて自己実現と責任を欲するとする。現実にはマクレガーの追従者が考えているほど単純ではない。**強い者**さえ、命令と指揮を必要とする。**弱い者**はなおのこと、責任という重荷に対して保護を必要とする。同じ人が違う状況のもとで違う反応を示す。
- しかし、例外はあった。働くことが成果と自己実現を意味したことがあった。その展望が、国家存亡のときだった。働く者は、自らが**大義**に貢献していることを自覚していた。ダンケルク撤退後のイギリスがそうだった。第二次大戦参戦後のアメリカがそうだった。

(現代の経営 第26章 専門職)

- 専門職のマネジメント、どのようにマネジメントするか
 - (1) マネジメントと一般従業員、そして専門職(専門家職員)
 - (2) 専門職はマネジメントの一角か、
 - (3) マネジメント的視点、全体と部分、マネジメントは他人の仕事に責任を持つ
 - (4) 仕事の目標の違い、専門職は自分の仕事に責任を持つ

- 専門職と仕事の成果
 - (1) 生産的な存在のための5つの条件
 - (2) 専門職の目標と事業上の目標の整合
 - (3) 専門職の目標と専門家の目標、専門家的立場で意見を出す

- 専門職の配置
 - (1) 配慮すべきこと、自由に行わせること
 - (2) 企業の内と外、企業内部、外部における専門家としての価値
 - (3) マネジメント的視点、専門家的認識、自分の仕事に責任を持つ

現代の経営 (CHAPTER 26)

THE PROFESSIONAL EMPLOYEE (329～頁から一部引用)

Are professional employees part of management?—Professional employees the most rapidly growing group in the working population—Neither management nor labor—Professional employee and manager—Professional employee and worker—The needs of the professional employee—His objectives—His opportunities—His pay—Organizing his job and work—Giving him professional recognition.

「もしドラ」現象を読む

著者 江上 哲 2012年6月29日 有限会社海鳥社発行

「もしドラ」に潜むもの (230～頁を読んで)

人間的な「感情労働」 … 例えば介護という仕事に対する弱者に対する貢献、人間的な営みを現場では要求される。それはある意味で際限のない仕事である。

賃金を稼ぐ「介護労働」 … 商品を製造したりする仕事は、その労働の対象が「モノ」である。

人間的な「感情労働」は、単に、「商品を製造」する仕事とは違ったやりがいがあると思われるが、それが上からの強制や当然の要請になると、計り知れない「ストレス」が生ずることも考えられる。

営利現場において、人間的な「感情労働」が求められる。例えば、ブライダル産業に従事している人は人生の記念すべき「感動的な場」のお手伝いを、銀行員は「年金の運用」などの相談に乗らねばならない。

「賃金」を稼ぐという行為と「感情労働」における二律背反は、施設や病院内における入所者や患者への職員のストレスによる加害が報道されている。

筆者は、安易な「もしドラ」現象の受入れは、このような社会状況の考慮を欠くものだという。

ドラッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

著者 ジェフリー・A・クレイムズ 訳者 有賀裕子 2009年8月30日発行 ソフトバンク クリエイティブ株式会社発行

第13章 第四次情報革命 (236～頁を読んで)

「第四次情報革命が進んでいる。この革命は、企業と個人にとって**情報の意味をすっかり変えてしまうだろう**」とドラッカーは言っている。

ドラッカーは、**時代の変り目**をことのほか鋭敏に察知する力を身につけ、その時々で別の角度から**歴史の転換点**を眺めている。

顧客、市場、競合他社など、**外界をよりよく理解するために情報を生かす**企業は、もっぱら内向きの発想で情報を使う企業よりも先を行くことができるはずだ。「IT分野では、50年にわたり、データの収集、蓄積、伝送などが中心に据えられていた。ITのTを重視していたのだ。だが、新たな情報革命ではIが主役になる筈である」と言う。ITは**データを生み出すのみ**であったが、今後は、**情報の提供**を行う筈だ。経営トップの意思決定に**役立つ情報**を提供する、それは、市場を見る、顧客と意見を交わすなど、**組織の外側**で何が起きているかを探ることだ。

ITは、情報とか人工知能ではない、**世界規模の流通チャンネルとしての役割**を帯びている。即ち、ITが流通チャンネルの主役となるという意味でITの力は大きい。そして、組織の将来は、**人材を重んじ、知識労働者**にかかっており、部下ではなく、エグゼクティブ仲間へと位置づけを改めなければならない。

第7章 みなみは人事の問題に取り組んだ

(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
 朽木文明
 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

27. 程高の勝利は決まった、次は決勝戦だ

意外な結果に、マスコミの取材が殺到した。

インタビューを一手に引き受けたのは、大会前にキャプテンとなった背番号10の二階正義だった。

正義は、インタビューの一つひとつに丁寧に、サービス精神たっぷりに応じた。マネジメントが求めているのは、必ずしも「野球が上手いこと」ではないことを明らかにした。

足の速い朽木文明がレギュラーから外れ、彼のレフトのポジションは、田村春道という一年生が抜擢された。

文明を外すということは、ここぞという時のピンチランナーとして活用しようということだ。文明のリードには大きな特色があった。大股でゆっくりと歩きながら、合計で7歩リードするのだ。応援団は、文明がリードを始めると、その歩みを大きな声で数えた。「イーチャー！ニーイ！サーン！」と。これが大きなプレッシャーとなって、相手のエースを苦しめ、20対8と大差で勝った準々決勝で、すっかり制球を乱した相手エースは、それ以降連続して三つのフォアボールを出した。

続いて準決勝が行われた。

今度の対戦相手は、プロ入りが有力視されている本格派の投手を有する私立の強豪だ。この試合は満を持して慶一郎が先発した。慶一郎は素晴らしいピッチングをくり広げ、初回に一点を先制した程高のリードで、1対0のまま9回裏の相手の攻撃を迎えた。

慶一郎は、最終回に入ってもペースを崩さず、先頭バッターをセカンドゴロに打ち取った。さらに次のバッターもショートゴロに打ち取ったが、ショートの祐之助がトンネルした。しかし、慶一郎はさらに次のバッターを簡単なショートゴロに打ち取った。絶好のゲッツーコースでこれで試合終了となる筈だった。

ところが、誰もがそう思った瞬間、ショートの祐之助が、これを二塁に悪送球してしまった。ボールはライトまで転がり、この間にランナーは進塁して、ワンアウト二、三塁という一打サヨナラという大ピンチを招いた。そして、相手の四番打者を迎え、キャッチャーの次郎は、ベンチに作戦を仰いだ。この四番を歩かせるか、それとも勝負か。しかし、監督の腹は初めから決まっていた。「**ノーボール作戦**」勝負だった。

サインにうなずいた慶一郎は、渾身のストライクボールを相手バッターに投げ込んだ。それは、打者の懐深くに食い込み、バットを詰まらせ、内野フライに打ち取った。それがまたしてもショートへあがった。バックホームに備え前進していた祐之助は、それを補給しようとバックしたが、足を絡ませて、そのまま横向けに音を立てて横転した。ベンチのみなみは、戦慄に背中を貫かれ、目の前が真っ暗になった。文乃の至っては、気が遠くなって失神しかけたほどだった。

ところが、そこで思いもよらないことが起こった。どこからか駆け込んできた選手が、そのフライをダイビングキャッチしたのである。

それは、レギュラー落ちした文明に代わってレフトのスタメンに入っていた**一年生の田村春道**であった。

そのフライをダイビングキャッチすると、すぐさま立ち上がって、今度は二塁ベースを踏んだ。

祐之助が倒れたのを見た二塁ランナーが飛び出しておりアウトとなった。程高の勝利は決まった。文明は誰よりもこのプレーを喜び、誰よりも先に春道のもとに駆けつけ、彼を掲げるように抱きあげていた。

その光景に、みなみは**人間というものの不思議と、組織というものの力をあらためて感じた。**

(マネジメント・エッセンシャル版 145～148 頁)

チームワークこそ組織の武器である。

- **組織の目的**は、凡人をして非凡なことを行わせることになる。天才はまれであり、あてにできない。凡人から強みを引き出し、他の者の助けとすることができるか否かが、組織の良否を決定する。同時に、組織の役目は人の弱味を無意味にすることである。
- 成果中心の精神を高く維持するためには、配置、昇給、昇進…など**人事に係る意思決定が、最大の管理手段**となる。それらの意思決定は、最大の管理手段である。組織の人々に対し、マネジメントが本当に欲し、重視しているものが何であるかを知らせる。

(現代の経営 第27章 経営管理者とその仕事)

- 経営管理者の特有の課題（高度の能力と仕事ぶり）
 - (1) 投資資源の総計を超える仕事
 - (2) 企業の三つの機能の調和
 - (3) 経営行動において、当面のニーズと長期のニーズの調査と調和

- 経営管理者の仕事（稀少な資源を最も経済的に利用）
 - (1) 具体的な目標の設定と意味づけ（分析と統合）
 - (2) 仕事を分類し、組織する
 - (3) 動機づけとコミュニケーション
 - (4) 部下を育成し、強味を引き出す
 - (5) 仕事ぶりを評価測定する、評価尺度の設定、（正義の観念）

- 経営管理者たらしめるもの（経営管理者に欠ける傾向のあるもの）
 - (1) 情報 — マネージャーのツール、聞き、読み、書き、話す
 - (2) 時間の使い方を知る
 - (3) 人的資源、部下とともに働く（一方的に使うことのできない資源）
 - (4) 経営管理者は人にビジョンと能力を与える（教育的な役割）

現代の経営 (CHAPTER 27)

THE MANAGER AND HIS WORK (341~頁から一部引用)

“Long white beard” or “universal genius”?—How does the manager do his work?—The work of the manager—Information: the tool of the manager—Using his own time—The manager’s resource: man—The one requirement: integrity—What makes a manager?—The manager as an educator—Vision and moral responsibility define the manager.

28. それでも成長を信じて使い続けることがマネジメントすることだと思う

いつものように学校へ戻ってミーティングが開かれた。全体ミーティングが終わった後のマネジャーミーティングで、キャプテンの正義がこんなことを言い出した。

「明日、祐之助は外した方がいいと思います。祐之助は緊張した場面に弱い。明日の決勝は今日以上の緊張を強いられます。」

文乃もこれに同意して

「緊張してエラーを出すのは祐之助くんの弱みである。組織というのは、弱味を消して強味を生かすものです。」と言った。

加地は黙って聞いて言った。「みなみはどう思う？」

みなみは、いつもの直感で外すべきではないと思っていた。

「二人の言うことはよく分かるよ。でも、去年の秋、慶一郎がストライクが入らなくて負けた時、そこで慶一郎を代えていたら…あの時、ストライクが入らない慶一郎を代えなかったから、今の慶一郎が、そして野球部があるんじゃないかと思う。だから祐之助も代えたくないの」

結局、最後は加地が判断し、祐之助は明日も使うことが決まった。

しかし、明日の試合、祐之助のエラーで負ける可能性だってある。それがみなみに重くのしかかった。考えれば考えるほど、みなみの気持を重たくさせた。

30分ほど前に夕紀からの着信があったのに気がついた。そこでみなみは、珍しく夕紀に電話をかけることにした。夕紀も何か話したいことがあるに違いない。呼び出し音を聞きながら、みなみはそんなふうに考えていた。

(マネジメント・エッセンシャル版 145～148 頁)

人にやさしい組織と弱い組織の違いはどこにあるか。誤りには良い誤りと悪い誤りがある。

- 組織の良否は、そこに成果中心の精神があるか否かによって決まる。
 - ① 組織の焦点は、成果に合わさなければならない。
 - ② 組織の焦点は、問題ではなく機会に合わさなければならない。
 - ③ 配置、昇進、解雇など人事に関わる意思決定は、真の管理手段となる。
 - ④ 人事に関わる決定は、真摯さこそ唯一絶対の条件である。
- 成果を中心に考える。成果とは百発百中のことではない。成果とは打率である。人は優れているほど多くのまちがいをおかす。優れている者ほど新しいことを試みる。
- 機会に集中する。問題ではなく機会に目を向ける。問題中心の組織は守りの組織である。昨日を黄金時代と考える組織である。

(現代の経営 第28章 意思決定を行うこと)

- マネジメントとは、すべて意思決定のプロセスである。
意思決定のプロセスとは「正しい問を発すること」であって、「正しい答を得る」ことではない。
これは間違った焦点の当て方である。
- 戦術的な意思決定は一次元の問題である。
- 戦略的な意思決定は、まず状況を把握することが必要である。あるいは、状況を変えることすら必要である。さらには、いかなる資源が存在するか、必要かを知ることが必要である。
- それらの意思決定は、常に全体の状況を変える。
組織にかかわる意思決定、大規模な資本的支出にかかわる意思決定、例えば、販売区域の決定、販売要因の訓練、工場のレイアウト、原料の在庫水準……などさえ戦略的な意思決定となる。
- 戦略的な意思決定は、その範囲、複雑さ、重要さがどのようなものであっても、初めから答を得ようとしてはならない。
正しいは簡単に得られない。
先ず、正しい問を発することである。
- 戦略的な意思決定の5つの段階
 - (1) 問題の意義
 - (2) 問題の分析
 - (3) 複数の解決案の作成
 - (4) 解決策の選定
 - (5) 効果的な実行
- 問題の見つけ方
問題が何であるか、迅速に決定するほど愚かで、結局は時間の無駄を招くものはない。

現代の経営 (CHAPTER 28)

MAKING DECISIONS (351～頁から一部引用)

“Tactical” and “strategic” decision—The fallacy of “problem-solving”—The two most important tasks: finding the right questions, and making the solution effective—Defining the problem—What is the “critical factor”?—What are the objectives?—What are the rules?—Analyzing the problem—Clarifying the problem—Finding the facts—Defining the problem—Clarifying the problem—Finding the facts—Defining the unknown—Developing alternative solutions—Doing nothing as an alternative—Finding the best solution—People as a factor in the decision—Making the decision effective—“Selling” the decision—The two elements of effectiveness: understanding and acceptance—Participation in decision-making—The new tools of decision-making—What is “Operations Research”?—Its dangers and limitations—Its contribution—Training the imagination—Decision-making and the manager of tomorrow.

「もしドラ」現象を読む

著者 江上 哲 2012年6月29日 有限会社海鳥社発行

あとがき (239～頁を読んで)

2010年春に大学などを卒業した人のうち、就職できなかつたり、就職しても3年以内に退職した人の割合が、大学・専門学校の卒業生で52%、高卒で68% (いずれも中退者を含む) にもなっていることを、内閣府が推計し2012年3月に公表した。このような調査を本格的に政府が行ったことも今日の世相を反映している。

3年も経たずに離職している人の高い割合を現実を示されると考えさせられる。「もしドラ」のように多く人は勝ち続けはしないのである。3年以内に離職している人の多くは、ある種の「挫折」を経験していると思う。

こうした状況の中に、「もしドラ」はドラッカーをちりばめ、成功体験を振りまく。しかしそれは、小説仕立てにまぶした体裁の良い「勝ち続ける自己啓発セミナー本」である。結局はアントニオ猪木風という「やればできる」という類の本だともいえよう。(239頁から引用)

もう一度日本のビジネス教育について考え直す時期を迎えているような気がしてならない。つまり、「非正規雇用の増大」や「格差の拡大」に見られるマネジメントやビジネスにおける「市場原理主義」を克服し、K・ポラニーのいう「市場を社会に埋め戻す」ことを個々のビジネスに携わる人も、制度的に考える歴史的な段階だと思う。そのためのたたき台に本書がなるとすれば望外の喜びである。(240～241頁から引用)

ドラッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

著者 ジェフリー・A・クレイムズ 訳者 有賀裕子 2009年8月30日発行 ソフトバンク クリエイティブ株式会社発行

第14章 リーダーにとって何より重要な仕事 (256～頁を読んで)

リーダーにとって何より重要な仕事は、「嵐を察知してそれに耐えることのできる組織、いや嵐を吹き飛ばすような組織を築かなくてはいけない」と言う。

組織が成果をあげるだけでなく、長く繁栄を続けるためには、経営陣は迫り来る危機の一步先を歩いていなければならない。「イノベーション、つまりたゆみない自己革新」が欠かせないとドラッカーは言う。

- 「あらゆる局面で成果をあげるリーダー」であるために何より重要なのは、「人の意見を聞こうという意欲と、そのための能力と習慣」だという。— 「その気になれば誰でもできることだ、口を閉じてさえすればよいのだから」
(263～264 頁から引用)
- 「任務の重要性に比べて自分がいかに小さい存在か」を自覚する力である。
(264 頁から引用)
- 自分の目標よりも組織の目標を重視する姿勢。
有能な人材を恐れず、むしろそのような人材に勇気を与える。
(272 頁から引用)

15. 6/10(月)

もしドラ⑮ (29～30)

第8章 みなみは真摯さとは何かを考えた

(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

29. 夕紀の最後の人生を光り輝かせてくれた

2時間後、みなみは市立病院のロビーにいた。ほとんどの野球部員たちが集まっていた。

「どうしたんだって？」と次郎が、問い詰めるようにみなみに尋ねた。

夕紀の母が言った。「それじゃ、みなさん一言ずつお別れの言葉をかけてやって下さい。もう意識はないんだけど、耳だけは最後まで聞こえるらしいから…」

「本当はもう助からなかったの。去年入院した時に、お医者さんから余命3ヶ月だと告げられていたの。それを1年も生きてきたの。それをね、生かしてくれたのは、みなみちゃんあなたなのよ。あなたのおかげで、この1年、夕紀は本当に生き生きしていた！この1年は人の一生分くらい生き生きと輝いていた。だけどね、みなみちゃん、もう限界なの。」

(マネジメント・エッセンシャル版 145～148 頁)

真摯さと効率についてよく考える必要がある。
無能は組織を危くする。しかし、効率が万能ではない。組織の精神
と言うものをよく考える必要がある。

- 真摯さを絶対視して、初めてまともな組織といえる。真摯さは、とってつけるわけにはいかない。すでに身につけていなければならない。ごまかしはきかない。
- 真摯さの定義は難しい。しかし、真摯さの欠如は定義できる。
 - ① 強みよりも弱みに目を向ける者をマネジャーに任命してはならない。
 - ② 何が正しいかよりも、誰が正しいかに関心を持つ者をマネジャーに任命してはならない。仕事よりも人を重視することは一種の墮落であり、やがて組織全体を墮落させる。
 - ③ 真摯さよりも、頭の良さを重視する者をマネジャーに任命してはならない。
 - ④ 部下に脅威を感じる者を昇進させてはならない。
 - ⑤ 自らの仕事に高い基準を設定しない者もマネジャーに任命してはならない。

(現代の経営 第29章 明日の経営管理者)

- マネジメントの量と質の増大と貢献すべき対象
 - (1) 生産の原理の理解と適用
 - (2) 事業を統合されたプロセスと見て、マネジメントをする時の弾力性とは
 - (3) 新しい技術の要求するもの
 - (4) マーケティング

- マネジメントの新しい課題とは何か
 - (1) 七つの課題（目標、リスクの計算、戦略的な意思決定）
 - (2) (チームの構築、人間の動機付け、事業全体の理解、重要点を知る)
 - (3) 人間の能力のアップ(仕事の単純化)
 - (4) no new man

- 明日の経営者管理の育成のキーポイント
 - (1) 若い時から見につけるもの(読み、書き、考えの表現)
 - (2) 経験、教育によって学ぶもの(実際の経験)
 - (3) 中心となる真摯さと哲学(教育やスキルを超えたもの)

現代の経営 (CHAPTER 29)

THE MANAGER OF TOMORROW (370～頁から一部引用)

The new demands—The new tasks—But no new man—Exit the “intuitive” manager—The preparation of tomorrow’s manager—General education for the young—Manager education for the experienced—But central will always be integrity.

30. 結果ではなく、プロセスを大事にする

キャプテンの正義は行った。「今日、皆さんが何をしなければならないかは、皆さんが、一番よく分かっているはず。皆さんが、一番強く感じているはずです。今日はそれをやりましょう。そうして亡くなった彼女の思いに応えましょう。」

(マネジメント・エッセンシャル版 150～156 頁)

結果を重視しすぎると、内容の低いものしか得られない。

- 日本の意思決定は、欧米に比べて特殊である。
欧米では意思決定の力点は、問題の答えである。ところが日本では意思決定で重要なことは、問題を明らかにすることである。コンセンサスの形成である。関係者全員が意思決定の必要を認めたとき、決定が行われる。その後の日本の行動は迅速である。われわれが決定と呼ぶ段階に達したとき、日本では行動の段階に達している。
- 日本流の意思決定のエッセンスは5つある。
 - ① 何についての意思決定かを決めることに重点をおく。
 - ② 反対意見を出やすくする。
 - ③ 複数の解決案を問題にする。
 - 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。
- 問題を明確にする。
- 意見の対立を促す。
- 行動すべきか否か。
 - ① 不完全であったり、まちがったりしていることを妨げる。
 - ② 代案を手にする。
 - ③ 自分や他の人の想像力を引き出せる。
- 意思決定の実行。
- フィードバックの仕組み。

(現代の経営 結論 マネジメントの責任)

- 企業の社会的責任とマネジメントの倫理
 - (1) 人間の寿命を超えた法人企業組織
 - (2) 資源としての人間と物資を永続的な組織にまとめる
 - (3) 人的資源と物的資源を、大きな集合体にまとめる
 - (4) かつてとは全くし異質の存在となった産業社会の企業
 - (5) 企業とマネジメントの公益的責任(従業員にビジョンと使命を与える)

- 所得と雇用の保障(マネジメントの社会的責任)
 - (1) 社会的に必要な強制的年金制度と若年層の負担
 - (2) 年金制度というコストを生産的に解決
 - (3) 高齢者の仕事の継続と若年層の仕事の維持
 - (4) 新工場の建設と従来市場、社会の反応
 - (5) (1)~(4)を与えるための徹底的な検討

- 公共の利益が、企業の利益となるようなマネジメント
 - (1) 自らの企業に対する責任と不可分の社会的責任
 - (2) 事業の発展と社会のための利益の計上(利益は結果ではなかったか)
 - (3) 株主は株式を売れば企業から逃れられるが社会はそうはいかない
 - (4) 明日の経営管理者の準備
 - (5) 企業をマネジメントする責任・社会のリーダー的存在としてのマネジメント
 - (6) 利益への反感

現代の経営 (CONCLUSION)

THE RESPONSIBILITIES OF MANAGEMENT (381～頁から一部引用)

Enterprise and society—The threefold public responsibility of management—The social developments that affect the enterprise—The social impact of business decisions—Making a profit the first social responsibility—Keep opportunities open — Management as a leading group — Asserting responsibility always implies authority—What is management's legitimate authority?—Management and fiscal policy—The ultimate responsibility: to make what is for the public good the enterprises' own self-interest.

ドラッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

著者 ジェフリー・A・クレイムズ 訳者 有賀裕子 2009年8月30日発行 ソフトバンク クリエイティブ株式会社発行

第15章 イノベーションについて (273～頁を読んで)

「企業は古いもの、時代遅れになったもの、生産性の衰えたものと決別しようとしなさい。むしろそれらにしがみつき、資金を投入しつづける。さらに悪いことに、それら時代遅れの分野を何とか守ろうとして、最も有能な人材を投入するのだ。将来にわたって自社を存続させたいなら、将来を切り開くための分野に優秀な人材を充てるべきなのに、きわめて貴重な資源を配分するにあたって、とほうもない考え違いをしてしまうのだ」(272頁から引用)

ドラッカーの考えでは、あえて過去と決別することがイノベーションの前提であり、既存の製品を「惜しい」と思えるうちに製造中止にしないかぎり、ほんもののイノベーションは実現できないという。

企業は規模を拡大する必要はないが、絶えずよりよい方向へと成長する必要がある。

「実際のところ、顧客が何に価値を見出すかは非常に難しい問題で、答えを見つけられるのは顧客だけである。経営者やマネジャーは推測すらすべきではなく、必ず体系的に答えを探り、顧客にじかに尋ねるべきなのだ」

ドラッカーはまた、経営陣は「自社の将来の事業は何か」を自問しなくてはいけない、とも説いている。この問いの答えは以下の四点にかかっている。

(279頁から引用)

- ① 市場はどれくらいの潜在力を秘め、どのようなトレンドにあるか
- ② 経済発展、流行や好みの変化、ライバル企業の動きなどにより、市場はどう変わるだろうか
ちなみに、ライバル企業に関してドラッカーは、どこの企業が自社のライバルかは顧客の視点から判断すべきだ、と念を押している。自社中心ではなく、顧客中心の視点が必要だというのだ。
- ③ どのようなイノベーションが起きると、顧客の欲求を変化させ、新しい欲求を生み、古くからの欲求を消し去るだろうか
- ④ これまでの製品やサービスでは、顧客のどのような欲求を十分に満たせていないだろうか

16. 6/11(火)

もしドラ⑩ (31~32)

第8章 みなみは真摯さとは何かを考えた

(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

31. みなみは、どういう気持で試合に臨めばいいのか全く解らなかった

決勝戦は、午後の一時に始まった。

対戦相手は、優勝候補の最右翼だった。程高の唯一のアドバンテージは、投手陣が少ない球数で乗り切ってきたことだった。慶一郎の累積投球数は、相手投手のほとんど半分だった。

試合は均衡を保ったまま、0対0で中盤5回までを終わった。

ところが、6回表に来て慶一郎は連打を許す。この回一気にヒットを連ねられ、合計3点を失ってしまった。さらに7回、再び連打を浴び、0対4となり、二死満塁のピンチで、ついにツースリーまで追い込まれた。慶一郎は土壇場に追い込まれながらも、動じることなく、淡々とストライクを投げ込んでいた。そうして最後、とうとうバッターを三振に打ちとった。

試合は0対4で7回の裏に進んだ。

この回、程高は、先頭バッターが塁に出ると、すかさず盗塁を決め、ノーアウト二塁のチャンスを作った。しかし、続く二人の打者が凡退し、ツーアウトとなった。

ここでバッターは一人だけ二安打と気を吐いていた四番の星出純だった。相手の作戦は敬遠だった。純が歩くと、次のバッターは、キャッチャーの柏木次郎だった。バッターボックスに入る前、監督の加地から「敬遠したことを後悔させてやれ」と発破をかけられていた。バットを思い切りスイングした。バットは驚くほど軽かった。ボールは真芯で弾き返されるとレフト上空を襲った。レフトは一步も動かなかった。それは一点差に詰め寄る、次郎のスリーランであった。

(マネジメント・エッセンシャル版 163～164、165～167 頁)

管理手段は成果に焦点を合わさねばならない。
組織は、社会、経済、個々の人間に対して、なんらかの貢献を行うために存在する。活動の成果は、組織の外に表れる。

- コミュニケーションとは、私からあなたへ伝達するものではない。それは、われわれのなかの一人から、われわれのなかのもう一人へ伝達するものである。それは組織のあり方である。
- 岩石の落下速度を測定するとき、われわれは現象の外にいる。

32. 敬遠のフォアボールはいかなる場合も使うべきではない“イノベーション”

試合は3対4の一点差で、最終回9回裏の程久保高校の攻撃を迎えた。

4番の星出純は、三塁手が深めに守っているのが目に入った。どうやら全打席出塁している四番の純を警戒しているようだ。そこで純は、初球を三塁線にセフティバントした。それは、これまでノーバント作戦を貫いてきた程高が初めて見せたバントだった。それは見事に相手の裏をかき、処理を誤った三塁手は、一塁へ悪送球してしまい、おかげで純は二塁へと進んだ。

ここで迎えたバッターは、前打席ホームランの次郎だった。敬遠だった。ここは次郎を歩かせて、次の6番バッターの桜井祐之助と勝負する作戦だった。祐之助は、おもむろに立ちあがると、ゆっくりとした足取りでバッターボックスへと向かった。よりによって、ここで祐之助に回ってくるとは、とみなみは思った。その時、加地が正義を呼び寄せて指示をした。それで、みなみは驚いて加地に尋ねた。「監督、代えるんですか？」加地は、みなみをジロリとにらむと、「安心しろ。祐之助は代えない。監督をクビにすると言われて代えないよ」交代のアナウンスが場内に告げられた。交代は一塁ランナーの次郎に代わって、ピンチランナーの朽木文明の起用だった。みなみは、思わず目を見開いて加地を見た。ニヤリと笑うと加地は言った。「見ている。敬遠したことを、心の底から後悔させてやるから。敬遠のフォアボールは、いかなる場合も使うべきでないというイノベーションを、おれは、今ここで起こすんだ」文明がリードを始めた。それに伴って、スタンドに陣取った程高の大応援団も、「イチ！ニー！サーン！」と唱和をはじめた。

祐之助は、夕紀から聞かされた話をバッターボックスに入る直前に不意に思い出した。そうして、初球はわざと、大振りで空振りをした。そうして、2球目を胸元まで引きつけて、右方向に狙いをすまして打った。打球は、二塁手の頭上を越え、右中間を真っ二つに破っていった。その打球が外野を転々とする間に、二塁ランナーの純に続き、一塁ランナーの文明までもが生還した。

(マネジメント・エッセンシャル版 264～272 頁)

イノベーションは、単なる改善ではない。

イノベーションの意味を明確にし、体現する必要がある。

- あらゆるマネジメントが、イノベーションの必要を強調する。しかし、イノベーションをそれ自体独立した一つの重大な課題として取り組んでいるものは、組織の大小を問わず余りない。
- 既存事業の戦略では、現在の製品、サービス、市場、流通チャンネル、技術、工程は継続するものと仮定する。これに対し、イノベーションの戦略は、既存のものはすべて陳腐化すると仮定する。従って、既存事業についての戦略の指針が、より多くのものであるとすれば、イノベーションについての戦略の指針は、より新しくより違ったものでなければならない。

ドラッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

著者 ジェフリー・A・クレイムズ 訳者 有賀裕子 2009年8月30日発行 ソフトバンク クリエイティブ株式会社発行

エピソード 巨星ドラッカーの誕生 (299～頁を読んで)

「わたしは50年におよぶ著述活動をとおして、全体構想、分権制、多様性などに重点を置いてきた。考え方、つまり抽象概念を扱ってきたのだ。企業の幹部職にある人々には、わたしの教えを実地に活かしてほしい。わたしは一度として、学問そのもの、つまり、自分が世間から認められることを目的としてはこなかった。つねに、世の中を変えることを目指してきたのである」

(299 頁から引用)

インタビューの後、約1年かけてテープ起しをし、ドラッカーの著書を改めてよみ、同じ本であっても以前とは違う何かが伝わって来たという。代表作ですら、繰り返しや脱線が多く、章によっては仕上がりにムラがあり、一部には読みづらい箇所もあるという。この世を去る6ヶ月前に、「ビジネスウィーク」の編集者ジョン・バーンに対して自信の最高傑作は1950年代の作品であり、その後の作品を「最高傑作にはほど遠い」と形容したという。

世界史上のリーダーのなかでは、第二次大戦時のウィンストン・チャーチルを最高のリーダーと称えていた。ただしそれ以前のチャーチルは、歴史の脇役にすぎず、大きな役割を果たしていなかった。ドラッカーは状況こそが人を育て、少なくともいちばんよい面を引き出すのは状況だ、と考えていた。

(304 頁から引用)

20世紀を代表する経済学者ヨーゼフ・シュンペーターも、ドラッカーの父親と仕事上の付き合いがあり、足しげくドラッカー宅を訪ねてきた。シュンペーターは社会における起業家の重要性にいち早く着目し、技術の変化やイノベーションを促す彼らの役割を高く評価した。後年はハーバード大学の教授となり、研究開発(R&D)に多大なヒト、モノ、カネを投じることのできる大企業こそ、イノベーションの起爆剤である、と論じた。

ピーター・ドラッカーはわずか8歳にして、かのジークムント・フロイトとの出会いも果たしている。ドラッカー一家とフロイトはレストランで昼食をともにしたり、湖畔での休暇をいっしょに過ごしたりした。

ピーター少年は父親からこう諭されたという。「今日のこの日を決して忘れてはいけない。お前は今日、オーストラリア、いやおそらくヨーロッパで誰よりも重要な人物に会ったのだから」

「皇帝よりも大切な人なの？」

「そうだ。皇帝よりもかけがえのない人物だ」

(306～307 頁から引用)

ときは1930年代はじめ。ピーターが祖母とともに路面電車に乗っていると、鉤十字をつけた男性が乗り込んできた。祖母はじっとしてられず、立ち上がると傘の先でその若いナチス黨員を突いてこう言った。「あなたがどんな政治的信条を持っていたとしても、わたしは気にしないし、もしかしたら、なかには意見が合う点もあるかもしれません。あなたのことは、教養と知性のある若者だとお見受けしました」。

そして鉤十字を指してこうつぶやいた。「そのあなたが、この印のせいで不快な思いをする人がいることに気づかないのかしら。他人の宗教をおとしめるのは、ニキビを笑いものにすることと同じくらい、卑劣な行いでしょう。あなたも、『ニキビ顔のうすのろ』なんて呼ばれたらいい気はしないでしょう?」

ピーターは、どうなることかと息を殺していたという。ナチスの黨員は当時すでに、老女を平気でひどい目に遭わせるよう訓練されていたのだ。ところが幸い、その若いナチス黨員は鉤十字を外してポケットに入れた。そして何分かのちに路面電車を下りると、祖母に向かって帽子をとって一礼したのだ。家族全員が、祖母のこのふるまいを知って震え上がる一方、胸を熱くしたり、溜飲を下げたりもした。
(312～313頁から引用)

エルザ先生は、ひとりひとりの生徒の得意分野を大切にし、それを伸ばすために、短期と長期、両方の目標を設けた。そのあとではじめて、弱い分野にも目を向けるのだった。そして、生徒が力を伸ばし、独力で前へ進めるように、フィードバックを与えた。これは後年、ドラッカーの代表的な教えのひとつとなった。「能力が向上するかどうかはすべて本人の努力しだい」であるため、自己啓発ができるように、従業員には必ずフィードバックを与えなくてはならない、という主張である。
(316頁から引用)

「生徒が絵を描けずにいると、先生はクレヨンや絵筆を手にとり、幾何学模様のような絵を描いて見せた。非写実的な手法だったが、それでもちゃんとネコの絵だとわかった」。いくつもの線やかたちのなかから、ふいにネコの姿が浮かび上がり、生徒たちが歓声をあげる。するとゾフィー先生も目を細める。「先生は生徒をほめるとき、ただ笑みを浮かべるだけだが、褒められたほうにしてみれば無上の喜びだった」。

ドラッカーはエルザ先生を「ソクラテス式問答の名手」、ゾフィー先生を「禅師」と呼んだ。
(318頁から引用)

エルザ先生とゾフィー先生は、教職の魅力を教えてくれた。四年生のころのこのふたりの先生との出会いがなかったなら、教職に就くことはなかっただろうという。

先生たちは、強みを伸ばす大切さを教えてくれた。エルザ先生は、学習成果を重視するようにと説いていた。何より大切なのは成果なのだから、と。得意な分野、もっとがんばらなくてははいけない分野が何か、知ろうとする姿勢が欠かせないのだ。エルザ先生の試験を受けて自己採点をすると、生徒たちはみな、自分の強みと、努力して克服すべき弱みとを知ることができた。これは、ドラッカーのマネジメント思想の柱をなす考え方に通じている。『現代の経営』にはこんな一節があるのだ。「マネジャーには、自分の成果を測るための情報を与えるべきだ。望ましい成果を出すための軌道修正に間に合うように、情報を提供しなくてははいけない」
(328～329 頁から引用)

ドラッカーは、最近の著述家としては珍しく、二度の世界大戦を経験している。「怪物」や「子羊」との関わり合いをとおして、ナチスと全体主義の脅威を肌で感じた。1920年代末のナチスの増勢と、1933年の選挙でのヒトラーの勝利を間近で眺めていた。ドイツを出国する前夜、のちに「怪物」として人々を恐れさせたヘンシュが訪ねてきたとき、世界がどこへ向おうとしているのかを悟った。ナチズムを社会現象として受け止め、後年『「経済人」の終わり』でそう主張したところ、学界からは反発を買った。

ドラッカーはまた、ラインホルト・ヘンシュのような怪物だけでなく、傲慢さという罪が世の中をどれほど悲劇に陥れるかも、目の当りにしていた。ポール・シェイファーは、「最悪の事態を防げるのは自分だけだ」と信じたがゆえに、目を覆うような惨状を招いた。善意に根差してはいたが、またたくまにナチスの思う壺にはまり、その手先に成り下がって行った。世界とのパイプ役を果たし、ナチスに戦争と大量殺戮をつづける名目を与えてしまったのだ。ナチスが思いのままに振る舞うヨーロッパの実情を見えにくくすることにより、世界のリーダーたちにも、模様眺めを決め込む口実を与えた。(329～330 頁から引用)

ドラッカーの伝記を著したエリザベス・ハース・イーダスハイムは、ドラッカーの将来は、20世紀前半に激動のヨーロッパで過ごすなかで決まった、と述べている。『P・F・ドラッカー—理想企業を求めて』において、「1930年代に、ヨーロッパ経済が音を立てて崩れていく様子をまざまざと見せつけられえ、ドラッカーの胸の内には情熱がたぎってきた」と記しているのだ。

「氏は1930年代の荒廃や苦境について書き、企業や政府の稚拙なマネジメントがその原因だと考えていた。『経済発展の原動力が欠けていたことが、ヒトラー政権誕生の土壌をつくった』と確信していたのである」

「全体主義と共産主義の台頭を受けて、『活気溢れる企業が何としても必要だ』という思いは深まるばかりだった。1933年にはこう書いている。『生活が苦しかったり、生計を立てる道を絶たれたりしてはじめて、ヨーロッパの人々は、社会は道理や分別ではなく、不合理な魔力によって動いているのだ』と思われ知らされた。』つづいて、生活の糧を得る手立てがないと、人は孤立して凶暴さをむき出しにする、とも述べている」
(330～331 頁から引用)

エピローグ

33. 「甲子園ではどんな野球がしたいですか」

キャプテンの正義は、しばらく考えてから、女性アナウンサーの問いに、「あなたはどんな野球をしてもらいたいですか？」と答えた。

続けて、「ぼくたちは、それを聞きたいのです。それをマーケティングしたいのです。なぜなら、ぼくたちは、みんながしてもらいたいと思うような野球をしたいからです。ぼくたちは、顧客からスタートしたいのです。顧客が価値ありとし、必要とし、求めているものから、野球をスタートしたいのです。」

正義は、みなみの方を振り返り、ニヤッと微笑んでみせた。

(マネジメント・エッセンシャル版 278～300 頁)

現代社会の主な課題は、すべての組織によって遂行されている。そしてほとんどの人が組織で働いている。

- われわれはすでに、社会のニーズを事業上の機会に転換することが企業の役割であることを知っている。市場と個人のニーズ、すなわち消費者と従業員のニーズについて、予期し、識別し、満足させていることは、マネジメントの役割である。
- 社会的な目的を達成するための手段としての組織の発明は、人類の歴史にとって一万年前の労働の分化に匹敵する重要さを持つ。組織の基礎となる原理は、「個人の強みは社会のためになる」である。これがマネジメントの正当性の根拠である。そして、マネジメントの権限の基盤となりうる理念的原理である。
- **マネジメントは企業のためのものか。** マネジメントは企業のためのものであるとの前提は、専門家だけでなく一般にも当たり前とされてきた。マネジメントといえば、企業のマネジメントが当たり前だった。

ドラッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

著者 ジェフリー・A・クレイムズ 訳者 有賀裕子 2009年8月30日発行 ソフトバンク クリエイティブ株式会社発行

プロローグ (9～頁を読んで)

元マグロウヒル社の副社長・編集者である著者が、2003年12月22日に94歳のドラッカーにインタビューをした時の記事である。朝の10時からドラッカー邸で、昼食時にはイタリアンレストランでの会話、再びドラッカー邸に戻りインタビューを続けたが、午後4時過ぎ、ドラッカーの妻のドリスが部屋に入ってきて来た。開口一番、「すぐにお引き取りいただけないか」という、ドラッカーと記念写真をとる思いカメラを持参していたが、とてもその雰囲気ではなく、ドラッカーにさまざまな心づくしへのお礼を手短に述べ、ホテルへ戻った。その時の6時間以上の録音内容を書き起こした物語である。ドラッカーの頭脳は、創造を絶する知の宝庫だったという。この著書の主な狙いは、不世出の思想家が何をどう考えていたのか、その思考パターンを新鮮な観点からドラッカーを紹介している。

出典 (337頁を読んで)

本書をこうして世に出せるのは、ピーター・F・ドラッカーの力添えがあったからである。ドラッカーは長時間にわたるインタビューに応じたうえ、すべての著書からの引用を快諾してくださった(氏についての本からの引用についても、注文をつけられることはなかった)。(337頁から引用)

この本の大きなよりどころとなったドラッカーの著作

- (1) 現代の経営
- (2) 創造する経営者
- (3) 経営者の条件
- (4) 明日を支配するもの
- (5) 傍観者の時代

謝辞 (335～頁を読んで)

この本を書きあげることができたのは、ピーター・F・ドラッカーの協力があったからこそである。(335頁から引用)

訳者あとがき (341～頁を読んで)

ピーター・F・ドラッカーへの旅へようこそ。

本書を開くとあなたは、ジェフリー・クレイムズの案内で知の巨人ドラッカーの世界を旅することになる。変化に富んだ奥行きのある旅だ。

最初の目的地はカリフォルニア州クレアモントのドラッカー邸。偉大なるマネジメント思想家へのインタビューを控え、緊張した面持ちで空路カリフォルニアへと向かう。初対面のドラッカーは、94歳になるというのに、体調もよく、波瀾に満ちた職業人生について、祖先について、そして本の歴史について、ときおり秘話も交えながら自在に言葉を紡いでいく。差し向かいでの密度の濃い時間が過ぎていく。

とある事情により、インタビューが予想外の幕切れを迎えると、今度はドラッカーへの旅がはじまる。クレイムズが、インタビューの中身やドラッカーの著書などをもとに、15の主な教えを導き出し、ひとつずつ道案内してくれるのだ。教えのなかには、仕事だけでなく、人生にも役立つものが多い。

あとがき

34. ドラッカーのマネジメント

1909年オーストラリアで生まれた20世紀最高の知性の一人と言われるピーター・F・ドラッカーが、1973年に著した「組織経営」についての本である。

18. 6/13(木)

もしドラ⑱ (34)

終了 TEST

次の文章を読んで、空欄に適切な番号を入れてください。

①正解数(最高 45)×2 点= _____ 点

No. (1)	No. (2)	No. (3)	No. (4)	No. (5)
1	11	21	31	41
2	12	22	32	42
3	13	23	33	43
4	14	24	34	44
5	15	25	35	45
6	16	26	36	46
7	17	27	37	47
8	18	28	38	48
9	19	29	39	49

②出席数(最高 18)×1 点= _____ 点

合計点①+② 点

但し、100 点が限度

学籍番号 : _____

氏 名 : _____

(1)われわれの事業はなにか

自らの事業は何かを知ることほど、簡単で分かりきったことはないと思われるかもしれない。鉄鋼会社は鉄をつくり、鉄道会社は貨物と乗客を運び、保険会社は火災の危険を引き受け、銀行は□1を貸す。しかし実際には、「われわれの□2は何か」との問いは、ほとんどの場合、答えることが難しい問題である。わかりきった答えが正しいことはほとんどない。「われわれの事業は何か」を問うことこそ、トップマネジメントの□3である。

企業の目的としての事業が十分に検討されていないことが、企業の挫折や失敗の最大の□4である。逆に、□5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。

自社をいかに定義するか 今日の企業は、企業そのものや企業の能力に直接影響を与える意思決定が、組織のあらゆる階層において行われている。「何を行い、何を行わないか」「何を続け、□6」「いかなる製品、市場、技術を追求し、いかなる市場、製品、技術を見捨てるか」などのリスクを伴う□7が、かなり下の地位の、しかもマネジャーの肩書や地位のない研究者、設計技師、製品計画担当者、税務会計担当者によって行われる。

したがって、企業自らがこの問いについて徹底的に検討を行い、その答えを少なくとも一つは出しておかなければ、上から下にいたるあらゆる階層の意思決定が、それぞれ相異なる両立不能な□8した企業の定義に従って行われることになる。お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。まちがった□9に従って意思決定を行い、行動する。

あらゆる組織において、共通のものの見方、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。

- | | | |
|----------|--------|------|
| A 何を止めるか | B 原因 | C 金 |
| D 矛盾 | E 事業 | F 責任 |
| G 定義 | H 意思決定 | I 成功 |

(2) 顧客は誰か

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。□1□である。顧客によって事業は定義される。事業は、社名や定款や設立趣意書によってではなく、顧客が財やサービスを購入することにより満足させようとする欲求によって定義される。顧客を□2□させることこそ、企業の□3□であり目的である。したがって、「我々の事業は何か」との問いは、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、欲求、期待、現実、状況、行動から□4□しなければならない。

したがって、「□5□」との問いこそ、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□6□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。

次の問いは、「顧客は何を買うか」である。

キャデラックをつくっている人たちは、自分たちは自動車をつくっており、事業の名前はGMの□7□事業部であると応える。だがはたして、キャデラックの新車に大枚のドルを支払う者は、輸送手段としての車を買っているのか、それとも□8□シンボルを買っているのか。

1930年代の大恐慌のころ、修理工からスタートしてキャデラック事業部の経営を任されるにいた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。わずかに2、3年のうちに、あの大恐慌時にもかかわらず、キャデラックは成長事業へと変身した。

いつ問うべきか 「われわれの事業は何か」「われわれの顧客は誰か」を真剣に問うべきは、むしろ□9□しているときである。成功は常に、その成功をもたらした行動を陳腐化する。新しい現実をつくりだす。新しい問題をつくりだす。「そうして幸せに暮らしました」で終わるのは、おとぎ話だけである。

企業の目的は、顧客の創造である。したがって、企業は二つの、そして二つだけの基本的な機能を持つ。それがマーケティングとイノベーションである。マーケティングとイノベーションだけが成果をもたらす。

A キャデラック

B 問い

C 使命

D 顧客

E 顧客は誰か

F スタート

G 成功

H 満足

I ステータス

(3) マーケティング—顧客の欲求からスタートする

企業の第一の機能としてのマーケティングは、今日あまりにも多くの企業で行われていない。言葉だけに終わっている。

消費者運動がこのことを示している。□ 1 □が企業に要求しているものこそ、まさにマーケティングである。それは企業に対し、□ 2 □、現実、価値からスタートせよと要求する。企業の目的は欲求の満足であると定義せよと要求する。□ 3 □を顧客への貢献に置けと要求する。マーケティングが長い間説かれてきたにもかかわらず、消費者運動が強力な大衆運動として出てきたということは、結局のところ、マーケティングが実践されてこなかったということである。消費者運動はマーケティングにとって□ 4 □である。

だが消費者運動こそ、企業にとって機会である。消費者運動によって、企業はマーケティングを企業活動の中心に置かざるをえなくなる。

これまでマーケティングは、販売に関係する全職能の遂行を意味するにすぎなかった。それではまだ販売である。われわれの製品からスタートしている。われわれの市場を探している。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、「顧客は何を買いたいか」を問う。「われわれの製品やサービスに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□ 5 □がこれである」と言う。

□ 6 □においても、中心となるのは□ 7 □と□ 8 □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。

マーケティングの□ 9 □は一つではない。複数存在する。つまり、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についての目標、④新市場についての目標、⑤流通チャ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。

- | | | |
|---------|-----------|-----------|
| A 満 足 | B マーケティング | C イノベーション |
| D 顧客の欲求 | E 消費者運動 | F 恥 |
| G 目標設定 | H 目 標 | I 収入の基盤 |

(4) イノベーション

既存の製品の新しい用途を見つけることもイノベーションである。イヌイトに対して凍結防止のためとして冷蔵庫を売ることは、新しい工程の開発や新しい製品の発明に劣らない [1] である。それは新しい市場を開拓することである。凍結防止用という新しい製品を [2] することである。技術的には既存の製品があるだけである。だが経済的には、イノベーションが行われている。

イノベーションとは、 [3] のことではない。技術のみに関するコンセプトでもない。経済に関わることである。経済的なイノベーション、さらに社会的なイノベーションは、技術のイノベーション以上に重要である。

イノベーションを、単なる一つの職能と見なすことはできない。それは技術や研究の世界のものではない。企業のあらゆる部門、 [4]、活動に及ぶ。製造業だけのものでもない。 [5] におけるイノベーションは、製造業におけると同じように重要な役割を果たしてきた。

イノベーションとは、人的資源や物的資源に対し、より大きな富を生み出す新しい能力をもたらすことである。

しかしながら、イノベーションの戦略においては、未来についての仮定は、既存事業の戦略の場合とは [6]。既存事業の戦略では、現在の製品、サービス、市場、流通チャネル、技術、工程は継続するものと仮定する。これに対しイノベーションの戦略は、既存のものはすべて陳腐化すると仮定する。したがって既存事業についての戦略の指針が、よりよくより多くのものであるとすれば、イノベーションについての戦略の指針は、より新しくより違ったものでなければならない。

イノベーションの戦略の一步は、 [7]、死につつあるもの、 [8] したものを計画的かつ [9] ことである。イノベーションを行う組織は、昨日を守るための時間と資源を使わない。昨日を捨ててこそ、資源、特に人材という貴重な資源を新しいもののために解放できる。

- | | | |
|-----------|-----------|-------|
| A 古いもの | B 基本的に異なる | C 職 能 |
| D 体系的に捨てる | E 陳腐化 | F 創 造 |
| G 発 明 | H イノベーション | I 流通業 |

(5) 組織の条件

いかなる組織構造であっても、組織として [1] 持たなければならない条件がある。すなわち、① [2]、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 [3] である。

①**明快さ** ゴシック建築の教会は、きわめて明快である。ゴシックの教会では自分がどこに立っており、どちらに向いているかがわかる。キリスト教の秘跡を知らなくとも、建物の目的や、建物と目的の関係をただちに知る。ゴシックの教会は、神学や審美学の高度に抽象的な原理に従うと同時に装飾、暗示、抽象的コンセプトを豊富に盛り込んでいる。それはきわめて複雑である。

これに対して、[4] はそれ以上単純にできないほど単純化されている。立方体の集積にすぎない。だが、案内図や標識なしに近代ビルから外へでることは困難である。標識どおりに歩いてさえ迷う。

組織マニュアルの助けなしでは、自らの所属や行くべきところ、あるいは自らの位置がわからない組織構造は、無用の摩擦、時間の浪費、論争や不満、意思決定の遅れをもたらす。そのような組織構造は、成果をあげる助けとなるどころか障害となる。

② [5] 組織構造の経済性は、明快さと [6] にある。人を成果に向けて動かすために必要なものは少なければ少ないほどよい。

③**方向づけの容易さ** 組織構造は、組織のなかの人間や [7] の関心を、努力ではなく成果に向けさせなければならない。成果こそ、すべての活動の目的である。

④**理解の容易さ** 組織構造は、あらゆる人間が自らに与えられた仕事を容易にできるようになっていなければならない。仕事は常に [8] かつ個別的でなければならない。誰もが理解できるのは、明確に定義できる仕事、何をなすべきかが自ずから明らかな仕事だけである。

⑤**意思決定の容易さ** 正しい問題について、正しいレベルで意思決定を行い、実際の仕事に移し、成果に結びつかなければならない。組織構造が [9] のプロセスを強化していなければならない。

⑥**安定性と適応性** 組織はすべて、かなりの程度の安定を必要とする。組織は、周囲の世界が混乱の渦中にあっても活動を続けなければならない。昨日の成果のうえに立って活動していかなければならない。自らの未来と自らの存続のために計画を立てなければならない。

⑦**永続性と新陳代謝** 最後に、組織は永続できなければならない。同時に新陳代謝できなければならない。この二つの条件から多くの要求が派生してくる。

A 密接な関係

B 意思決定

C 永続性と新陳代謝

D 組織単位

E 具体的

F 最小限

G 明快さ

H 経済性

I 近代ビル