

13. 6/5(火)

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8回 もしドラ(3)

会計と経営のブラッシュアップ

平成25年5月20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、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：「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：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、投資判断を下しているという。

(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 倍はいよい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 回ついに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けて、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。

## ドロッカーへの旅

(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**」とドロッカーは言っている。

ドロッカーは、**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。

## 原文

孙子曰：凡火攻有五，一曰火人，二曰火积，三曰火辎，四曰火库，五曰火队。行火必有因，因必素具。发火有时，起火有日。时者，天之燥也；日者，月在箕、壁、翼、轸也。凡此四宿者，风起之日也。

凡火攻，必因五火之变而应之。火发于内，则早应之于外。火发而其兵静者，待而勿攻。极其火力，可从而从之，不可从而止之。火可发于外，无待于内，以时发之。火发上风，无攻下风。昼风久，夜风止。凡军必知有五火之变，以数守之。

故以火佐攻者明，以水佐攻者强。水可以绝，不可以夺。

夫战胜攻取，而不修其功者，凶，命曰费留。故曰：明主虑之，良将修之。非利不动，非得不用，非危不战。主不可以怒而兴军，将不可以愠而致战。合于利而动，不合于利而止。怒可复喜，愠可复悦，亡国不可以复存，死者不可以复生。故明君慎之，良将警之，此安国全军之道也。



東洋のX1010-2

# ドラッカー経営学の概要「第1章～第3章」

全篇の要約  
になる。

## 原点への回帰: マネジメントの本質

A Return to the Basics: The Nature of Management

経済学 経営学  
著者 牛窪 潔

### 「英語表現と日本語訳」

|                       |   |                             |
|-----------------------|---|-----------------------------|
| <u>Management</u>     | → | マネジメント (経営者、経営陣、企業経営)       |
| Managers              | → | マネジャー (経営管理者、経営担当者)         |
| Administrators        | → | アドミニストレーター (管理者) 官の管理者      |
| Commanders            | → | コマンダー (指揮官) 軍               |
| Executives            | → | エグゼクティブ (執行委員、管理者、専門家) 執行役員 |
| <u>The Nature</u>     | → | ネイチャー (本質、資質、本来の姿)          |
| <u>The Tasks</u>      | → | タスク (課題、職務、課業、仕事)           |
| <u>The dimensions</u> | → | ディメンション (次元、範囲、重要特性)        |

## マネジメントとは何か？

WHAT IS MANAGEMENT?

### 経営者の課題

経営者(経営陣)は組織体の一機関である。またその組織体は、企業、公共サービス組織体の別を問わず社会の一機関(An Organ)であり、特定の貢献をなし、特定の社会的機能を果たすために存在する。したがって経営者は、自己の業績の種類ならびに、それらの業績に対する社会からの要求という観点を抜きにしては、マネジメントを実践するのはおろか、マネジメントを定義することも理解することもできない。つまり、経営者の「課題」こそ経営者の存在理由となり、経営者の仕事を決定する要因となり、経営者の権限と正当性の根拠にもなる。

### マネジメント(経営者)の重要性：経営者は社会の機関

企業は——また公共サービス組織体も同様に——社会の機関(organs of society)である。それらの組織体は、自分自身のためだけに存在するのではなくて、ある特定の社会的目的を實現し、社会、地域、個人に必要な特定のニーズを満たすために存在する。それらの組織体は、自身を目的にするのではなくて、手段である。

したがって、組織体について問うべき正しい質問は、「それらの組織体は、何をしているのか」ではなくて、「それらの組織体は何をすることになっているのか。それらの組織体の課題は何か」である。

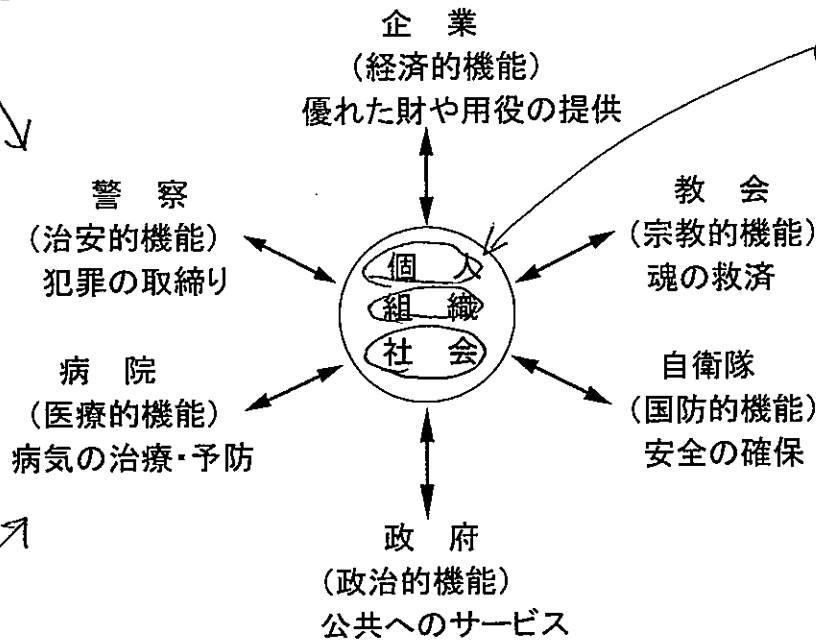
この課題に対し、責任ある選択と行動を担う存在は誰か？

ドラッカーの特色

↓  
「経営者」

# ドラッカーの社会観・システム観 (宇野純国)

外のシステム



この達成が必要だからインテハラレス

## マネジメントの原理: 経済的成果 → 顧客満足

個人、市民、市場、社会が、企業という組織体に期待するニーズ、ウォンツとは？

優れた財やサービス (QCDS E) の生産と提供

企業: 経済的課題、経済的使命、経済的機能、経済的役割  
に対して

経済的成果 ← 戦術 ← 戦略 ← 企業目標 ← 企業目的

顧客満足 ↓ 上がる

### 企業の目的

事業(企業)とは何かを理解するためには、事業の目的から考える必要がある。事業の目的は企業の「外」にある。企業が社会の一機関である以上、事業の目的は社会に求めなければならない。そして、事業の目的として有効な定義は一つである。それは顧客を創造することである。

### 顧客の創造 Creation of a Customer

顧客が買いたいと考えるもの、顧客が価値と考えるものが決定的に重要である。それらものこそ、事業が何であり、何を生み出すかを規定し、事業が成功するか否かを決定する。顧客が事業の土台であり、事業の存在を支える。顧客だけが雇用を創出する。そして、社会が企業に資源 (Management Resources) を託しているのは、その顧客に財(商品)やサービスを供給させるためである。

# 経済的成果(顧客満足)の優先性

The First Function : Economic Performance

経営者は、どのような決定、行動に際しても、事業の経済的成果を、まず第一義的に考えなければならない。つまり経営者は、彼の事業において経済的な成果を達成することによって、はじめてその存在と権威が認められるのである。

ただし、継続企業(Going Concern)としての事業活動には、従業員の幸福、社会への福祉、文化への貢献といった非経済的な成果も必要とされる。→「社会的責任の遂行」



## ビジネスの基本理念

- ① ビジネスは、CN(顧客のニーズ)からスタートしてCS(顧客の満足)でゴールする
- ② ビジネスは、PN(公共のニーズ)からスタートしてPS(公共の満足)でゴールする
- ③ ビジネスは、EN(社員のニーズ)からスタートしてES(社員の満足)でゴールする

分業していることについて

## ドラッカーのCSR観: マネジメントの責任

社会に対するマネジメントの第一の責任は、利益をあげることである。そして、これとほぼ肩を並べて重要な責任が、事業を発展させることである。 *利益を未来の命題に事業を発展させる*

企業は社会における富の創出機関であり、生産機関である。マネジメントは、経済活動に伴うリスクを補うだけの利益をあげることによって、富の創出能力をもつ資源を維持していく必要がある。さらには、それらの資源の能力を増大させ、その結果、社会の富を増大させていく必要がある。

## 『現代の経営』を構成するマネジメントの3つの軸

| マネジメントの三つの職務   |                          |
|----------------|--------------------------|
| ① 事業のマネジメント    | Managing a Business      |
| ② 経営管理者のマネジメント | Managing Managers        |
| ③ 人と仕事のマネジメント  | Managing Worker and Work |

## (1) 事業(企業)のマネジメント: 顧客志向のマネジメント

4-9

経営者の第一の職能は、企業(事業・ビジネス)を経営して、経済的成果を達成することである。ドラッカーは、経営者の事業経営に対する命題を以下のように整理している。

第一の命題は、経営者はその活動範囲を限定する(経済的機能の遂行)とともに、その活動範囲における創造的使命と、責任が要求されている。



違う  
↓

活動範囲の枠を越えた活動 ≠ 個人・市場・社会が企業に期待している活動

第二の命題は、事業経営が厳密な意味で、サイエンス(科学)では存在し得ないという事実である。現実の経済現象は、科学をもってして法則化、原則化、数値化、理論化できない要素を含んでいる。→ 例えば、消費者の価値観、景気変動、自然災害、従業員の仕事観、経営者の価値判断基準、組織の文化、etc.

Management = Science + Professional Philosophy + Practice  
(科学) (職業人としての哲学) (実践)  
Management = Science + Professional Philosophy + Practice  
三位一体化(Trinity)

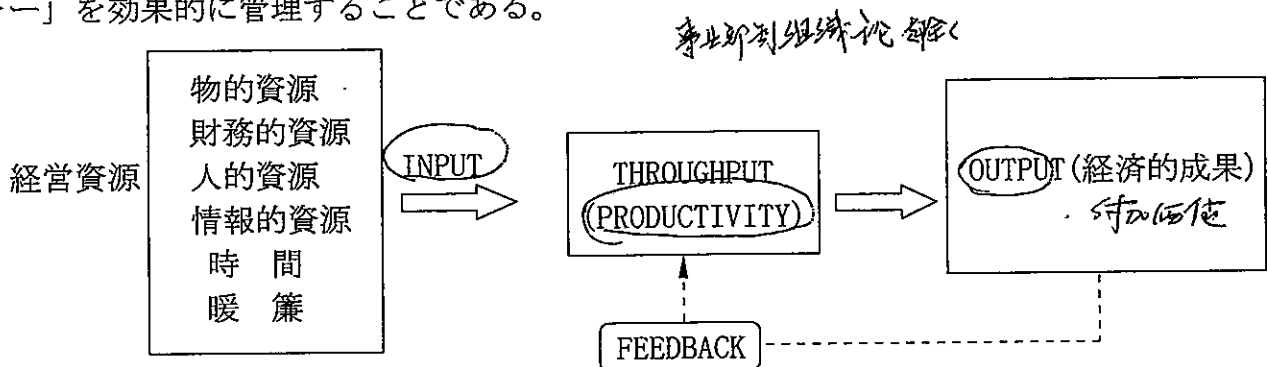
第三の命題は、現代の経営者にとって「経営とは、単なる受動的・適応的な行動だけでなく、望ましい結果(経済的成果)を得るための積極的な行動を意味している」ということである。

環境の要求や時代の要請に、ただ適応するだけでなく、企業本来の革新的努力によって、より豊かな社会をつくり上げていく、より住み良い社会に導いていく、といった積極的な環境への働きかけの重要性を指摘している。

顧客の創造の外に 環境の創造もある！

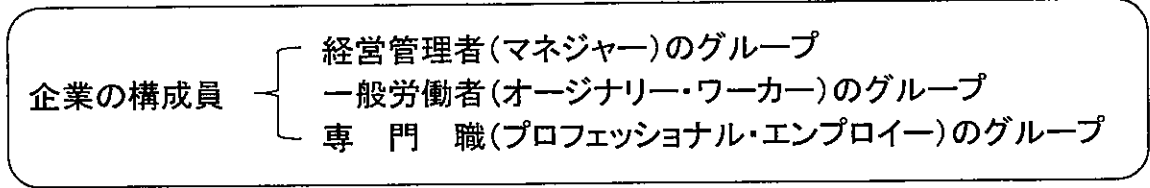
## (2)経営管理者のマネジメント:目標と自己管理によるマネジメント 10-15章 MBD

経営者の第二の職能は、諸資源を生産的に結合する実践者である「マネジング・マネジャー」を効果的に管理することである。



### 注:経営管理者

「経営管理者」というのは、「manager」の訳語である。この言葉は、事業の諸機能(ファンクション、すなわち顧客の創造・マーケティング・イノベーションなどを中心とする諸機能)を担当する責任と権限をもつ人々を指しており、このなかには、社長から職長(フォアマン)に至る広範な層が含まれている。



この中で、経営管理者を、ドラッカーは、企業ならびに近代産業社会の進歩・発展にとって、中心かつ決定的な役割を演ずるものとして位置づけている。

この経営管理者の全体を、「経営層」ないし「経営管理層」と言い表し、さらに、その上層にある人を、「経営者」、「最高経営者」、「最高業務執行者」などの言葉を用いている。

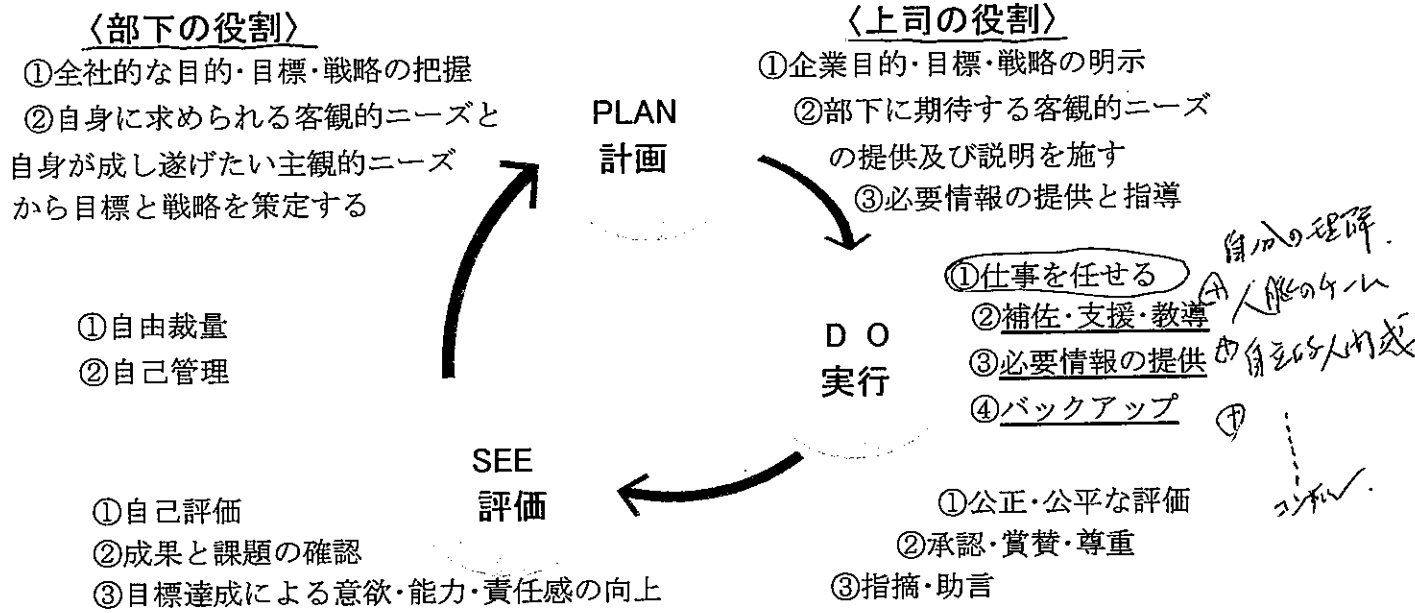
### プロの目標管理と私的な目標管理との違い

外部、市場、社会、顧客

目標管理

|  |  |
|--|--|
| <p>↑ プロの MBO</p> <p>↑ 私的な MBO</p> <p>↓</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1、企業の目的と目標を十分理解し、</li> <li>2、自己に期待されている客観的なニーズを正確に把握し、</li> <li>③ 自己の目標を自らの手によって設定し、</li> <li>④ その目標達成に向けての活動を展開、自己規制し</li> <li>⑤ 結果に対する責任を自分自身に課していく。</li> </ol> |
|--|--|

### 目標管理のマネジメント・サイクル



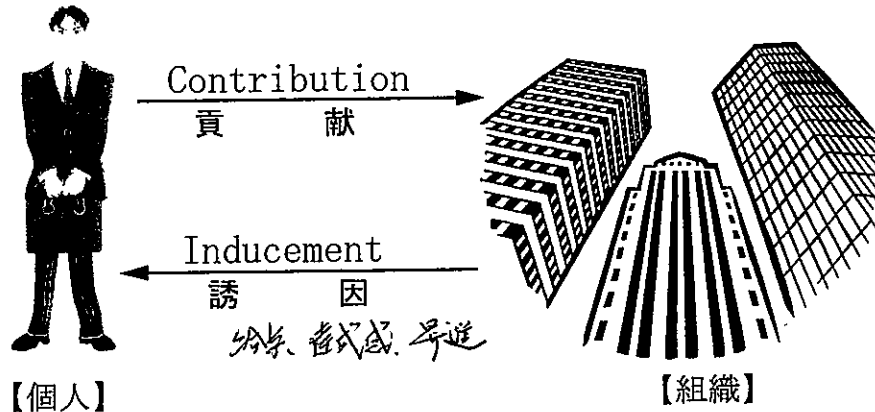
★目標設定の質的向上と成果増大の鍵は本人の自主性とリーダーのフォローにある★

### (3) 人と仕事のマネジメント: 働く人間とその仕事の管理

経営者の第三の職能は、仕事を生産的にし、そこで働く人間に達成意欲をもたせることである。 → 「人的資源管理」

他の資源と異なり、人間は、個性、市民性、自由意思、動機、帰属感、満足感、誘因、報酬、指導権、地位、役割といった諸要素が考慮される必要のある主体である。

これらの諸要素に関する人間の要求を満たす担い手が、経営者および経営管理者ということになる。なぜなら、これらの要求は、企業内の仕事や職務を通して満たされねばならず、しかも経営者(管理者)は、企業を実際に活動させる機関だからである。

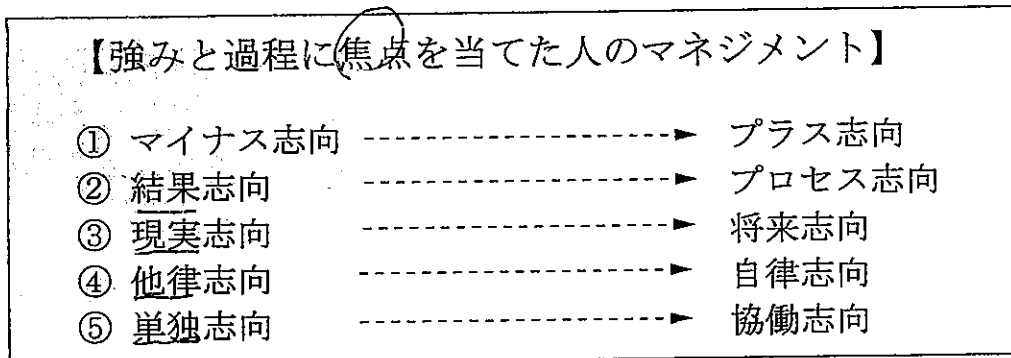


誘因 ≥ 貢献 = 職務満足  
 誘因 < 貢献 = 職務不満足

貢献：労働力、労働時間、アイデア、ノウハウ、情報、人脈  
 誘因：給料、ボーナス、達成感、良好な人間関係、昇進

*Handwritten note:* 給与関係

問題を抱えている会社や社員の志向は、概して左側に位置づけられることが多い。人と仕事のマネジメントの本質は、このマイナス志向や他律志向を、右側の局へ導いていくことが基本となる。



*Handwritten note:* どうやって右側へ誘導するかが Management

**上司の責任ある選択と行動に基づく人のマネジメント**

部下の現状を把握するポイントは、部下の立場に立って部下の声に真剣に耳を傾けること。つまり真摯なアンテナを立てれば、部下の本音と生の姿が見えてくる。

加えて、部下に対する「信頼」と「尊重」と「期待」を抱くことは、人のマネジメントの基本中の基本である。

**「部下が他律性を望む状況」**

仕事に失敗して落ち込んだとき、業務が行き詰まり身動きがとれなくなったとき、他部門の人と些細なことで喧嘩をしガックリしているとき、自分の仕事に自信をもてなくなったとき、そんなとき部下は上司に対して適切な説明・説得・補佐といった他律的な指導を求めるであろうし、さらには的確なる指示や命令といったコミュニケーションを望むものである。

### 「部下が自律性を望む状況」

仕事が計画通りに進み成果を上げたとき、自分のアイデアが会議で認められ回りからの期待をかけられたとき、地道な調査・研究によって新商品に関する商品仮説が煮詰まってきたとき、このようなときは、他からの命令や指示といったコミュニケーションは本人にとっては負担となり、自らの意思に基づいて意思決定し、行動を展開したくなるものである。そんな部下に対する上司のコミュニケーションは、示唆・提案・支援といった機能が適切になるであろう。

#### コミュニケーションの類型

「権限(管理者：上司)」

「責任(管理者：上司)」

命令 指示 説得 説明 カンゼリツク 教導 補佐 示唆 提案 支持 支援

(上司の部下に対するさまざまなコミュニケーションの機能)

「他律性(部下)」 →→→→→→ 成長のベクトル →→→→→→ 「自律性(部下)」

マネジャー(上司)は、部下の全体状況を考慮し、かつ個人の意向を尊重しうる適切なコミュニケーション機能を選択し実施すべし！

### 経営管理者の育成に関するドラッカーの考え方

人を教えざるを得なくなるほど、勉強になることはない。人の成長の助けとなろうとすることほど、自らの成長になることはない。実に、人の成長のために働かないかぎり、自ら成長することはない。経営管理者が自らに対する要求の水準を高めることができるのも、人を成長させようとする努力を通じてである。あらゆる職業において、最高の仕事をする人たちとは、自らが訓練し育成した者たちを、あとに残す最も誇るべき記念碑と見る人たちである。

### マネジメントの(総合化): 経営の総合的性格

- (1) 企業(事業・ビジネス)を経営して、経済的成果を達成すること。
- (2) 諸資源を生産的に結合する実践者である管理者を効果的に管理すること。
- (3) 仕事を生産的にし、そこで働く人間に達成意欲をもたせること。

企業が一つの経済的機関であるという意味では、事業のマネジメントは第一義的な重要性を与えられる。しかし同時に、企業は社会的な機関であり、企業は基本的な社会的信念と目標の実現される場所として眺められるという意味では、経営管理者のマネジメント、人と仕事のマネジメントといった二つの領域は、やはり経営者にとって事業のマネジメントと同等な重要性をもつものである。つまり、一人の人間による一つの決定のうちには、同時に三つの職務が含まれていることになるというのが、現実の経営者の置かれている立場なのである。

#### 「経営の総合的性格」

「経営者とは何か、何をやるものか」という問いに対する答は一つしかない。

経営者とは、事業のマネジメント、経営管理者のマネジメント、人と仕事のマネジメント、といった多くの目的を同時的に果たしてゆく機関である。

# マネジメントの挑戦: 参考資料

## THE CHALLENGE TO MANAGEMENT

### オートメーション(automation)とは何か？

#### (1)機械化の発展段階

機械発展の方向は、生産の連続性と自動原理である。オートメーションは、機械・機械体系の最高の発展段階であり、自動機械体系の新しい発展を意味している。その新しい特徴は、フィードバック装置をもつ自動化の発展にある。

- ①部分的機械化：手労働のかなりの部分を残す
- ②総合的機械化：肉体・手労働の操作は取り除かれる（労働者→機械の管理）
- ③部分的自動化：機械管理→機械と労働者によって行われる
- ④総合的自動化：すべての管理機能が自動化される（労働者→調整・監視・監督）

#### (2)オートメーションの形態・水準

- ・ ビジネス・オートメーション (business automation)
- ・ 生産のオートメーション (production automation)
- ↑
- ・ メカニカル・オートメーション (mechanical automation)
- ・ プロセス・オートメーション (process automation)

メカニカル・オートメーションは、トランスファー・マシンを中心にしたもので、機械加工・自動車工業の諸分野などで使用されている。現在では、自動制御装置および電子技術的装置とが結合された、高度の自動化水準に達しており、適用領域も、組み立て・検査などに拡大している。

プロセスオートメーションは、フィードバックを中心としたもので、化学的・物理学的処理を中心とするプロセス工業などで使用されている。プロセス・オートメーションも、従来の原料加工、化学的変化を新しいフィードバックにより、一層連続的・自動的に発展せしめ、計器による制御・遠隔操作・中央集中管理などにより、高度な自動的生産に発展している。

#### (3)オートメーションの技術的可能性

オートメーションは、技術的には労働生産性の飛躍的発展と、質的に全く新しい生産・生産物を可能にする。また、労働の軽減、労働時間の短縮、労働環境の改善につながり、さらには、労働者の能力育成にも影響を及ぼす。

#### (4)オフィス・オートメーション: ビジネス・オートメーション

オフィス・オートメーションは、生産のオートメーションに対して、ビジネス・オートメーション、あるいはビジネス・コンピュータなどと称されるオートメーションの一形態である。

歴史的には、事務の非機械化→事務の機械化→パンチカード・システム→EDP、といった段階を経過してきており、この最高の発展段階が「OA」ということになる。

### (5)OAの発展と機能

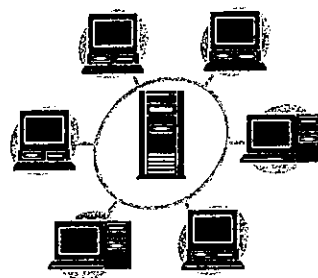
経済社会の発展に伴い、企業の生産・運送・流通活動は拡大し、それにつれて間接部門の拡大化、業務量・情報量の増大を伴い、それら进行处理するために必要な管理者、技術者、事務労働者、販売労働者、いわゆるホワイトカラーの数を増大させてきた。

企業は組織の拡大につれて、増大する多量の情報処理の必要性和人員の削減、能率の向上、コストの引き下げ、などの要求に迫られることになる。

かくして、帳簿管理、事務工程管理、人事管理や労務管理の合理化の手段として、事務機械化が図られることになる。そして事務機械化の高度の発展段階としてのオフィス・オートメーション・コンピュータは、次第に大型化、高性能化し、EDPとプロセス制御用コンピュータとの結合により、単に本社関係にとどまらず、事務所レベルにまで及び、全社的管理手段として発展してきている。



工程管理、受注・販売関係、出荷・輸送関係、  
生産作業実績関係、計算計画、資材関係、  
原価計算関係、品質管理関係、技術情報関係



### (6)IT(情報技術)インパクト

1980年代以降の世界は、コンピュータ、電子メール、パソコン通信、インターネット、マルチメディアなどもITの急速な普及と利用方法の画期的な進展によって、大きな変貌を遂げてきた。

#### 「生産現場のIT化」

ファクトリー・オートメーション(FA)、コンピュータ援用製造(CAM)  
フレキシブル生産システム(FMS)、コンピュータ統合管理(CIM)

#### 「デザインや設計のIT化」

コンピュータ・グラフィックス(CG)、コンピュータ援用設計(CAD)

#### 「流通のIT化」

販売時点情報管理システム(POS)、自動補充発注システム(EOS)  
クイック・レスポンス(QR)、効率的消費者対応(ECR)、電子決済(ES)

#### 「経営情報のIT化」

経営情報システム(MIS)、意思決定支援システム(DSS)  
戦略的情報システム(SIS)、構内情報通信網(LAN)



IT社会、ネットワーク社会とは、まさに、自律性(差別的優位性、強み、魅力、きめ細かいサービス)、水平的関係、緩やかな結びつき、この3要素とそれぞれのバランスによって、社会の均衡が保たれることになる。21世紀という社会のニーズに適う手段として、オートメーションやITを位置づけ、有効活用することが望まれよう。

## オートメーションの原理

オートメーションは本来、「技術的」なものではない。他のあらゆる技術体系と同様、オートメーションとは、ひとつの「概念体系 a system of concepts」であって、その技術的側面は、適用の結果とみるべきものであると、ドラッカーは主張している。

### オートメーションの三つの概念

(1) 第一の概念は形而上学的なもの(a metaphysical one)である。すなわち変転きわまらないように見える現象の中にも、予知できる安定した一個の基本的類型(a basic pattern)がつねに存在している、といった考え方である。

(2) 第二の概念は「仕事の本質 the nature of work」に関わるものであり、「プロセス中心の概念」という考え方である。フォードの大量生産方式は製品中心に考えられているが、オートメーションは工程(プロセス)中心であり、しかもそれが「統合され調和のとれたひとつの全体」として考えられている。

オートメーションの新しい体系(最良の工程) → できるかぎり多くの種類の商品をもっと安定した方法で、しかも最低の費用、最小の労働で生産する工程

(3) 第三の概念は、オートメーションは、いろいろな目的といろいろな手段との間の均衡を保つような、ある種の「制御概念 a concept of control」をもっているという考え方である。

この三つのオートメーションの概念は、単なる機械化という一生産工場にのみ適用されるものではなく、ビジネス・オートメーションとして、あらゆる職能に適用・応用されるコンセプトであると、ドラッカーは主張している。

### オートメーションと人間

- ・オートメーションによって人間労働がロボットにとって代わられる。
- ・経験的・半熟練労働者を不要化し、大量の人員削減や解雇が行われる。
- ・人間が機械に使われるようになり、仕事への熱意や生き甲斐が奪われる。

↑

ドラッカー曰く、「これらの指摘は間違いもしくは適切ではない」

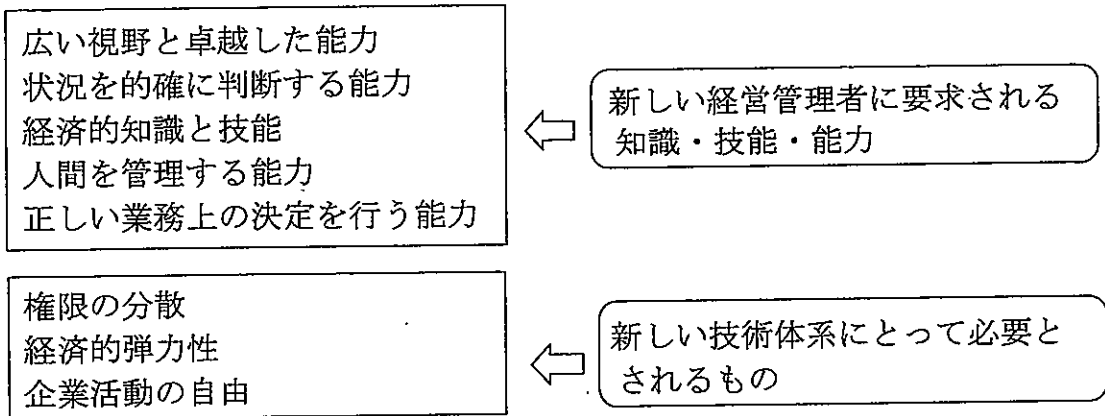
新しい技術体系の下では、今まで以上に多くの従業員、それも、とりわけ高度の技能もち、進んだ教育を受けた従業員を必要とするようになる。「知識労働者の必要性」

↑

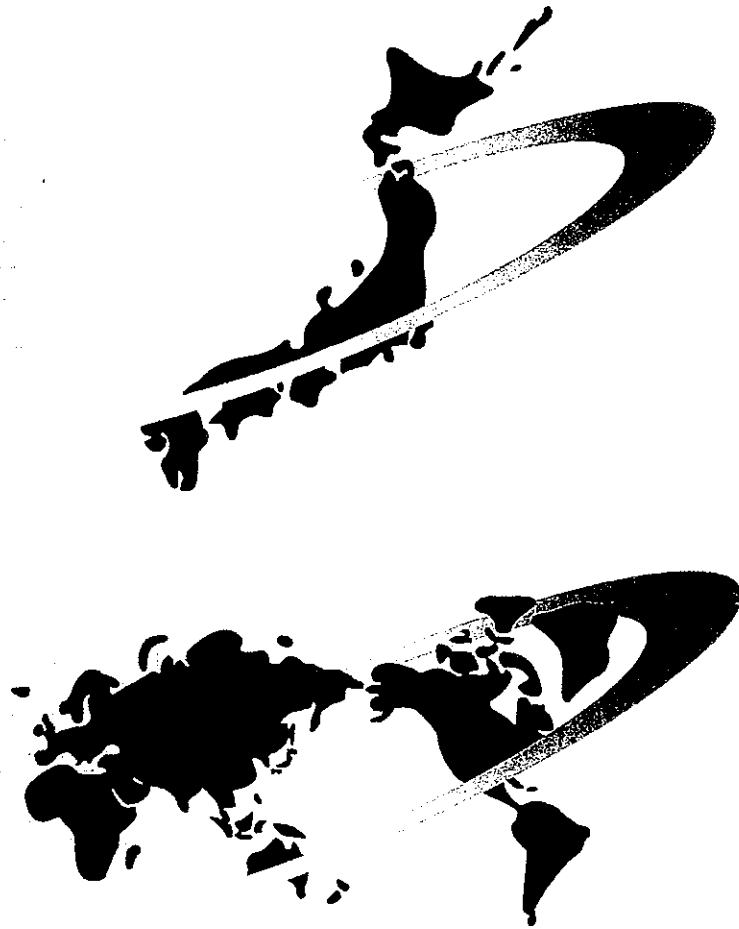
問題を処理し計画を立てる経営管理者、  
新しい機械の設計、製作、維持、操作に熟達した技術労働者

さらに、経営層の業務範囲は新しい工業の進展とともに大幅に拡大する結果、現在では一般従業員と考えられていた多数の人々が、やがて経営面を担当する能力を持たなければならない、大部分の技術者もまた経営に関してより深い理解を必要とされるようになる。

### マネジメントに要求されるもの



オートメーションの正しい理解 → 「新時代の経営者」





### [引用文献]

- 1, Drucker, P.F. *The Practice of Management*, New York, 1954.  
野田一夫監修『現代の経営 上・下巻』ダイヤモンド社、1956年。
- 2, Drucker, P.F. *Management*, New York, 1974.  
野田一夫・村上恒夫監訳『マネジメント 上・下巻』ダイヤモンド社、1974年。
- 3, Drucker, P.F. *The Future of Industrial Man*, The John Day Company, Inc., 1942.  
上田惇生訳『新訳 産業人の未来』ダイヤモンド社、1998年。
- 4, Drucker, P.F. *The Effective Executive*, New York, 1966.  
上田惇生訳『新訳 経営者の条件』ダイヤモンド社、1995年。
- 5, Drucker, P.F. *Managing for Results*, New York, 1964.  
上田惇生訳『新訳 創造する経営者』ダイヤモンド社、1995年。

### [参考文献]

- 麻生 幸『ドラッカーの経営学』文眞堂、1992年。
- 岡本康雄『ドラッカー経営学：その構造と批判』東洋経済新報社、1972年。
- 河野大機『ドラッカー経営論の体系』三嶺書房、1986年。
- 小林 宏『ドラッカーの世界』講談社、1967年。
- 車戸 実編『経営管理の思想家たち』ダイヤモンド社、1974年。
- 田代義範『産業社会の構図：ドラッカーの管理思想』有斐閣、1986年。
- ジョン・タラント著、風間禎三郎訳『ドラッカー』ダイヤモンド社、1977年。
- 寺沢正雄『ドラッカー・システムの研究』日本経営出版会、1969年。
- 寺沢正雄『ドラッカー経営学の基盤と構造』森山書店、1976年。
- 寺沢正雄『テイラー・フォード・ドラッカー』森山書店、1978年。
- 三戸 公『ドラッカー：自由・社会・管理』未来社、1971年。
- 三戸 公『アメリカ経営思想批判』未来社、1966年。
- 藻利重隆『ドラッカー経営学説の研究』森山書店、1959年。
- 日本経営協会編『ドラッカーの経営哲学』日本経営協会総合研究所、1992年。

## 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、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。絶好のゲッツュ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、みなみの気持ちを重たくさせた。

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。

組織というものは、強味を生かせば弱味が消えると思う。但し、弱味をそのままにするのは問題である。



## (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。  
正しい答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)

## 原文

孙子曰：凡兴师十万，出征千里，百姓之费，公家之奉，日费千金，内外骚动，怠于道路，不得操事者，七十万家。相守数年，以争一日之胜，而爱爵禄百金，不知敌之情者，不仁之至也，非民之将也，非主之佐也，非胜之主也。故明君贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先知也。先知者，不可取于鬼神，不可象于事，不可验于度，必取于人，知敌之情者也。

故用间有五：有乡间，有内间，有反间，有死间，有生间。五间俱起，莫知其道，是谓神纪，人君之宝也。乡间者，因其乡人而用之。内间者，因其官人而用之。反间者，因其敌间而用之。死间者，为诳事于外，令吾间知之，而传于敌间也。生间者，反报也。

故三军之亲，莫亲于间，赏莫厚于间，事莫密于间。非圣不能用间，非仁不能使间，非微妙不能得间之实。微哉！微哉！无所不用间也。间事未发，而先闻者，间与所告者皆死。

凡军之所欲击，城之所欲攻，人之所欲杀，必先知其守将、左右、谒者、门者、舍人之姓名，令吾间必索知之。

必索敌人之间来间我者，因而利之，导而舍之，故反间可得而用也。因是而知之，故乡间、内间可得而使也；因是而知之，故死间为诳事，可使告敌；因是而知之，故生间可使如期。五间之事，主必知之。知之必在于反间，故反间不可不厚也。

昔殷之兴也，伊挚在夏；周之兴也，吕牙在殷。故惟明君贤将，能以上智为间者，必成大功。此兵之要，三军之所恃而动也。

# 小倉昌男の経営哲学

## 第1話

老害を生む長期政権

先代を否定する覚悟を

## 第4話

買い手の論理でサービス

分業やめ”寿司屋経営”へ

## 第2話

競争に勝てず新市場に活路

常識否定し宅急便に挑戦

## 第5話

事業は時間をかけて育てる

現場情報を知るパイプを

## 第3話

明日の需要開拓に布石

主婦にわかる商品提供

小倉昌男(ヤマト運輸元会長)

「日経ハンチャー」一九九五年八月号～二月号

※本書は日経ハンチャーの連載記事をまとめたものです。

おぐら・まさお

1924年(大正13年)東京都生まれ。47年9月東京大学経済学部を卒業、48年父親が設立した大和運輸(現ヤマト運輸)に入社、主に総務、人事などの管理部門を歩き、71年に社長就任。87年会長を経て、91年取締役相談役に退いたが、93年会長に復帰、経営基盤強化の陣頭指揮をとる。95年6月末、当初の公約通り、会長を辞めヤマト運輸の経営から離れた。社長在任中に宅急便事業を展開、我が国の運輸システムを改革すると同時に、運輸事業の業容拡大に寄与した。

ヤマト運輸元会長

# 小倉昌男

清新な経営陣で大企業病を退治

小倉昌男

第1話

## 老害を生む長期政権 先代を否定する覚悟を

「自分がやるしかない」と先頭にたち、経営の旗振りを続けていると、いつの間にか老害の陰が忍び寄る。二代目社長ながら、先代の事業を否定し、宅急便という新規事業を成功に導いた小倉昌男、ヤマト運輸元会長だが、次の戦略を展開するには、自分の存在を否定しろと、すべての経営から身を退いた。父親、自分の経験を通して、トップの出処進退のタイミングの難しさを語ってくれた。

七〇歳にしてようやく会社から離れることができました。永年の懸案が実現したのですから、肩の荷が下りたというか、それはもうさっぱりとした気分ですね。私は、一九九一年（平成三年）に一度、会長を辞め、取締役相談役として経営の一線から身を退いた人間なのです。

それなのに二年後、カッコ悪いのは承知のうえで出戻り会長として復帰したのは、社内にまん延していた大企業病を退治するためです。私自身が社長六三歳、会長六八歳の定年を決めておきながら、掟破りもいいところですよ。でも相談役として経営に口をはさむには限界があり、会長という肩書で前面に出ないと、治療できないという判断がありました。

## 大企業病を目にして復帰

具体的な病状ですか。その当時、人件費比率が高く、放置しておけば利益を食いつぶしてしまうのに、社風刷新の旗を振っても、社内に危機意識がなかなか浸透していかないのです。また、会社の中が荒れているというか、気の緩みも目立っていました。

その代表的な例が、管理者が悪い話を全部隠していたんです。それも書類を操作してまでですよ。

運送会社ですから、当然、事故を起こさないようにしましょう、ゼロにしましょうと、口を酸っぱくして言いますよね。成果が上がっていますという報告があります。しかしです。実は、小さな事故を隠していたんです。隠すようになったらおしまいですよ。そんな風土があるはずがないと思っていましたから、衝撃でした。

## 事故を隠す風土が

隠せるほどの小さな事故を起こしたからといって、別に処罰するわけでも、ボーナスで査定するわけでもありません。にもかかわらず、隠す。その根っこに何かあるんですね。お役所的になったんでしょう。組織が大きくなりすぎて、管理職が管理職の仕事をやり始めたということでしょうか。

事故の責任を問われたくない。謝りたくないなど、役人そっくりですよ。要するに組織が一人歩きして、手段にすぎないのに、目的と化してしまっただんです。民間企業

が手段と目的を取り違えたら、これはもうおしまいです。

で、私が陣頭指揮するしかない。組織を簡素化し、間接部門の人材を直接部門にシフト、現場への権限委譲などを実現しようとしたのが、一九九三年（平成五年）の現場復帰劇の背景です。一応の路線は敷きましたが、盤石の基盤を築き、将来の見通しが立ったのかと聞かれれば、そうじゃないと答えるしかないですね。

私は出戻りですから、二年でいいじゃないですか。十分でないにせよ、とにかく走ってきた。見通しはつかないが、ここでバトンタッチしないと、会社として、チームとして負けてしまいます。

走る区間が長いか短いかはともかく、息が切れているのにまだ譲らないというのが始末悪いんですよ。

## 戦略転換は次の経営陣の手で

ヤマト運輸の将来を考えると、私が身を退く選択をすることが、攻めの戦略になるのです。だって、何らかの肩書を持って会社に関与すれば、社員はどうしても私の顔



を見て仕事します。会社を取り巻く環境がどんどん変わっているんだから、会社の戦略も転換しなければなりません。それには私の存在を否定して、次の戦略を考えなければならぬ。私がいれば、いつまでも自立しませんよ。

アドバイスをするつもりありません。会社にいた痕跡を消すために、部屋も引き払いました。別のビルにあるヤマト福祉財団の理事長の仕事に専念し、会社に足を踏み入れないようにしました。

### 親父はなかなか譲らなかつたが

ヤマト運輸は、私の親父が大正八年（一九一九年）に創業した会社です。私が大学を卒業して、入社したのが昭和三年（一九四八年）のことでした。いずれ社長になるだろうとは思っていましたが、親父がなかなか辞めないんですな。

最初は親の七光りというように、恩恵を受けましたが、しばらく経つと、今度は親父の存在が一番邪魔になつてくるんです。早く辞めてくれないかなと内心いつも思っていました。

八〇歳の時に脳卒中で倒れ、半身不随になりました。しめたと思ってたんですが、これが全然、社長を譲らないんですよ。車椅子に乗って時々会社に来ては、不自由な身体であちこちに電話をかけるんです。部下に報告を求められます。私が細かいことを報告しませんから。

甲府の病院で、温泉療法を受けに入院していました。私は毎週土曜日になると決裁書類を抱えて通いましたよ。まだ中央高速が開通してないから、笹子峠を毎週越えていました。きつかったですよ。書類の説明をして、「持参した判を押しますがいいですか」と了承を求めます。お前、勝手に決裁しろと親父は言いましたが、そうはいかないと、毎週、枕元で書類を広げました。

昼に東京を出て、帰ってくれば日はとつぷりと暮れています。だから面倒臭くてしようがない。早く譲ってくればいいのにとしみじみ思いました。

でも、社長をとろうという気にはならない。いずれどうせと思っていましたから。私のほうから譲ってくれとは、とうとう最後まで口に出しませんでした。反発し、しょっちゅう経営を巡って大きな声で口論した親子でしたが、それなりの、惻隱くわい隠の情が働いたんでしょね。

## 社長の権限が強すぎる

創業者というのは、自分の会社が大事なだけに、いつもこれでいいんだらうかと考えているはずです。だから、早く譲ってもらうためには、後継者が実力を見せつけなければだめですよ。私はそうしてきたつもりです。親父に実力を見せつけて、時代は変わったんだと悟らせることですね。あなたのやり方はもう通用しません。私はこうやりますと。

息子が新しい時代に立派に対応してくれていたら、本当はうれいものなんです。親として。いつまでも、この青二才という気持ちで抜けなかつたんでしよう。親からみると、四〇歳になつても、五〇歳になつても、やはり子供なんです。

ようやく親父が譲るといったのが一九七一年（昭和四六年）、私が四六歳の時でした。日本の会社では、社長ほど権限の強い存在はありません。

三越の岡田社長をおろすのに、クーデターみたいな手段を講じなければできなかつたでしょう。日本の大企業で、別に創業者でもないのに、長いこと社長、会長の座にしがみついている人がいます。ワンマン社長を辞めさせるのは大変なことなんです。

社長以外の取締役は、社長が辞めてくれと言えば、それで決まります。社長本人は、なかなか辞めないから始末に悪いですね。

親父を見ていると、歳をとつても、自分が創つたんだという未練が強く残つていたことがわかります。私自身は、嫌というほど親父の老害の被害者でしたから、早いうちに身を退くつもりでした。親父は反面教師でした。でも後々、居座つて辞めない社長が出てくると困るので、社長定年制を提唱した次第です。

親父はいつてみれば、戦前の成功体験だけで、戦後の経営を展開してきた人です。競争のない時代の。確かに、業界でナンバーワンだった時代もありました。しかし、それが邪魔をして、戦後、正しい経営判断ができなかつたのでしよう。しかも、経営幹部であるはずの役員が皆、決断力がないときている。

## 決断力のない経営陣は困る

先代の社長が元気な間は、それでもよかつたんでしよう。だんだん歳をとり、実務が面倒になってきた時に悲劇でした。若手の社員が育ち、力をつけてきます。こうし

たい、すべきだと提案してきます。社長がそれぞれの担当役員に相談しろと指示します。役員は決定したからいい。要するに責任を取るのが嫌なんです。話にならないですよ。

その結果は、決算数字に正直に反映、三流企業に転落していました。

一九七六年（昭和五一年）に宅急便を始めました。運送事業という土台は一緒ですが、屋台を支える柱を全部取り換えたような、新規の事業でした。戦略転換が成功したと思っていますが、事業を立て直さなければならぬという使命感が支えでした。社内に同世代のライバルがいなかったから、長くトップの座に座ってこれたんですね。その意味では幸せでした。

四六歳で社長になったから、時間的にも余裕がありました。だから長いことも悪くないと思いますよ。でも、それには条件があります。息が切れているのに走っちゃいけません。固定観念に囚われてしまってもダメ。

年の功でごまかしてきましたが、頭のほうだつて油が切れてきますよ。以前はわかった細かいことが、今はわからなくなった。でも、何が大事かということを本能的に、勘でつかんで判断してきました。

ある意味では経営者のごまかしですよ。芸人といっしょで、年取つて声が出なくなつても、テクニクで全部補っています。あれは良くない。やはりバトンタッチをすべきだと思います。

### トップ人事にも競争原理を

一般的に二期四年、三期六年で交代しています。これは、社内にライバルがいるからです。人事にも、やはり競争原理が必要だと思いますよ。いままでは急成長でしたから、競争原理を導入するところまでいかず、やむを得ず、ワンマンで引っ張ってきましたが。

よくあるじゃないですか、ライバルになりそうな人間を排除するということが。これは私の欠点なんです。割に完璧主義者なんです。自分に甘くて、他人には厳しいんです。でも、ライバルになりそうだからといって、蹴落とすようなことはしませんよ。

ただ、私がさつと身を退くと、高齢でまだ残っている方にあてこすり、皮肉を言っ

ていると取られるのが嫌なんですよ。老害だとだれでも思っていますが、口には出せません。それを自分で察してやらなければ。  
私は、そういう人は、後ろに目のない、気の毒な人だと思っています。

小倉昌男

第2話

**競争に勝てず新市場に活路  
常識否定し宅急便に挑戦**

赤字すれすれの企業を立て直すにはどうするか。競争の激しい既存の市場を捨て、新しいマーケットを創造する。小倉氏は宅急便を世に送り出したが、開発の五年間も含め、一〇年以上の長期にわたり、悩み、考え抜いた。普通なら問題ありと諦めるところを、メリットはないかと、社内外にはびこる「常識」を否定しながら、実現にこぎつける努力を続ける。成功談の裏面史が明らかになった。

宅急便を始めましたのが、一九七六年（昭和五一年）ですから、もうだいぶ経ちました。早いものですね。私なりに一つの戦略を考え、会社を変えることに成功したと思っています。

宅急便はヤマト運輸にとって、社運をかけた新製品です。企業は新製品の開発いかんによって、死命を制されるものなのです。私が新製品開発にどのように悩み、考え抜いて宅急便を世に送り出したかについて、体験談をお聞かせしましょう。話の順序として、それ以前のヤマトの経営について触れなければなりません。

## 長距離輸送に出遅れ

戦前は業界一の会社でしたが、昭和二〇年代、三〇年代は赤字すれすれの経営が続き、業績が低迷していました。ちょうど長距離輸送が鉄道からトラック輸送に転換していた時代です。

競争相手は、東京―大阪間のノンストップ定期路線を開設し、荷物を集めていました。社長である父親は「とんでもないことをやるもんだ。トラックの性能からみて、

一〇〇キロぐらいが限界だから、それ以上走るといふことは、会社をつぶしてしまうよ」と長距離輸送に出ようとしませんでした。

ところが、競争相手はどんどん発展しているのに、こちらは赤字になってくる。「近距離輸送にこだわらないで長距離に進出しよう」と説得して、免許を申請したんですが、なかなか許可が下りないんですな。

三、四年かかりましたかね、一九六〇年（昭和三五年）にやっと東京―大阪の路線を開設しました。しかし、他社に五年、最先発の会社から一〇年近い遅れですよ。ほとんどのお得意は押えられ、荷物は増えない。赤字を克服しようと始めた事業が、逆に赤字転落の原因になりかねない気配でした。

後発というのは情けないものです。同じ商売をやりながら、競争相手はどうして利益を上げているのか。いい会社は、売上高利益率が五―一〇％は達成している。ところがうちは一・五％しかないじゃないですか。

どうしてなんだろう。運賃は市場競争があるから、同じなんです。唯一違うのは人件費なんです。東京に本社があるうちの給与ベースが高いんです。だから、利益が低くてもしょうがないというのが、社内の空気でした。

## 経営は循環なり

ただ、それ以上に、経営は何よりも循環だということを悟ったんですよ。いい循環に入れば利益が出ます。利益が出るから品質も良くなり、給与ベースも上がります。設備投資もできます。社員のやる気も出て、モラルも高まり、さらにいい結果につながります。

逆に悪い循環に陥ると、これはどうしようもないんですね。設備投資ができない。春闘でも満足できるような回答が出せないから、赤旗が立ち、労使関係が悪くなるんです。よその会社はいい循環に入っているが、うちは悪い循環に陥り、いつまでたっても良くならないんだという結論に達しました。

悪い循環から脱するにはどうしたらいいのか。一生懸命に考えました。ヤマトは運送業、しかも、企業の荷物を集め、決められた場所に配送する仕事をしてきました。しかし、業績は悪くなるばかりで、一向に改善の兆しが見られません。つまり、屋台骨というか、大黒柱が腐り始めていたんですな。

いろいろ考えた末に、競争に勝てないのなら、全然別の場所に移り新しいマーケットで仕事をしたらどうかと考えたのです。運送業という本業の中で、大黒柱を取り換えようということですよ。

輸送のマーケットは二つあります。一つは商業貨物の輸送で、生産現場から小売店の店頭までの、いわゆる物流を担うものですね。これは、運送会社ならばどこでもやっていることです。うちもやりました。

ところが、商取引と全然関係のない輸送があるはずだと考えたんです。そのころデパートの配送を引き受けていまして、東京では半分のシェアを握っていました。

## 官の独占市場狙う

これがヒントでしたね。つまり、中元、歳暮の配達です。これは商取引と関係ないですよ。このマーケットはだれが担っているのだろうかと考えたんです。郵便小包と国鉄の小荷物です。

民間のトラック会社はだれもやっていません。もしこの分野を手がけたらどうなるだろうか、というのが実は宅急便の始まりなんです。全然市場が違います。今まで同

業と猛烈な競争を繰り広げていましたが、こちらに移れば競争は別のものになります。郵便局と国鉄、親方日の丸ですから、どう考えても楽ですよ。相手にとって不足ありません。

東京・中野区のある町で、社員に二〇〇軒ほどの家を訪ねさせ、「昨年一年間で小荷物をだしましたか」と聞かせたのです。大体、どこの家でも、一年に一個や二個の荷物は出しているんですね。これならマーケットは存在すると確信しました。

六〇年代の終わりから七〇年代にかけて、どう事業化するかということ、それは一生懸命考えましたよ。実現させるまでに四年も五年も考えましたが、なかなか答えが出ないんですね。なぜかといえば、商業貨物の輸送の場合には目に見える。しかし、家庭を対象にした輸送の仕事は、目に見えない部分が多過ぎるんです。

商業貨物は工場、倉庫、問屋、小売店のすべてが目に見えます。配達ルートも決まっています。毎日毎日、反復して荷物が流れます。定型業務ばかりです。しかも、荷物が出来るのは工業地帯、行き先は大都市と、非常に効率的じゃないですか。

これに対し、家庭から出る荷物は非常に偶発的なんです。しかも、送り先が非常にバラバラです。何よりも、コストが高い、したがって、採算が合わないというネック

がありました。そんなことを実行しようとするのがおかしいというのが、世間一般の常識であり、社内の風潮でした。

## デメリットをメリットに転換

それを説得して、私がどうして実現させたかです。物事にはメリットがあればデメリットもある。それは条件や環境によって変わってくるもので、一面的な見方はすべきじゃなからうと思っているからです。商業貨物の扱いにだって、競争が激しいために運賃単価が低いというデメリットがありますよね。

よく考えてみると、家庭の荷物のほうが需要が安定しているんですね。商業貨物は景気の変動の影響を受けます。また、季節変動が必ずあります。しかも、支払いは値切られたうえに、一八〇日の手形で、資金手当てに苦労しなければなりません。

一軒ずつの家を見ると偶発的にしか見えない、しかも、非定型的な業務なんです。それを上回るか上空の宇宙からみれば、東京・千代田区から大阪・北区に向かう荷物が、毎日、かなりの個数が出ているということが見えるはずですよ。そういうとらえ方をし

ないと、この仕事はできません。また、やるべきじゃないでしょうね。

運賃の単価は、商業貨物の一〇倍ぐらいになります。もちろん、競争相手になる郵便小包以上に高くできません。しかし、日銭が入りますね。デメリットばかりを挙げ、こんな仕事をしてもしようがないと、一笑にふされていたが、メリットを拾うといっぱいあるじゃないですか。

問題は、ビジネスとして成り立つか、成り立たないかの一点につきまします。欠点があるから成立しないのではなく、事業化に何らかの障害があるんですね。そこを突破できれば、逆に、メリットにどんどん転じる可能性が生じてくるだろう、こう思ったわけです。

で、障害は何か。それは、事業の採算性でした。トータルとして儲からなければ、何の意味もありません。これは簡単で、収入から経費を引いて残ればいいんです。収入は、郵便小包という競争相手がいるから、それが上限になります。残る最後の問題は、経費だけです。

もし、経費を安くする工夫ができれば、やめたほうがいい。逆に、経費を下げるのが可能ならばやりたい、そういうところに考えが煮詰まっていくんです。

経費とは何か。待てよ、絶対に固定的なものではないはずだ、という考えに行きついたので。ある町で一日に一〇〇個集荷すれば、一個あたりはトラックの運行経費の一〇〇分の一で済みます。一個しか集荷できなければ、べらぼうに高くなりますね。要は、車両の運行効率に左右されるものです。したがって、荷物の出る密度で決まってくるんだと結論を出しました。

## 組合の理解得て宅急便を

トラックの経費と人件費から損益分岐点が計算できますから、逆算すれば、一日にどれだけ扱えばよいかという採算ラインがわかります。黙っていてもそれだけの荷物は集まりませんが、一生懸命頑張れば集まるのではないか。損益分岐点を超せば、経費がぐーんと下がる。非常においしい商売になる可能性が大じゃないか。時間がかかるが、やっつければ伸びるはずだと考えた次第です。だからやろうよと提案したのですが、社内はだれも賛成しないんですね。

しかし、労働組合の幹部を中心に、くどくどと話をしました。すると、「言われてい



ることはもつともだ。常識からすれば、採算の合わない、つまらない仕事かもしれない。でも、本腰を入れ、時間をかければ儲かる商売になる」と理解してくれました。「どうだ、万年赤字すれすれのところで、春闘の度に角を突き合わせるより、いい循環に入ろうよ」と迫ったら、賛成してくれました。

組合が賛成すれば、第一線の、実際に仕事をしている人が賛成したということになるはずですよ。しかし本音は皆、嫌だと言っていたんです。これまでの商業貨物なら、工場にトラックを持っていけば、一度に大量の荷物を積みますから、楽なんです。表札を探しながら、一軒、一軒回るなんていう大変しんどい仕事は想像できないことですよね。そこを組合の幹部が説得してくれたんです。決まった以上はやるうよと。

何だかんだ悩み、考え抜いた末、宅急便をスタートさせたのが一九七六年（昭和五一年）、ほぼ四半世紀になりました。いけるはずだと確信していましたが、本当にうまくいくかとなると、非常に心配だったのが私の本心です。

小倉昌男

第3話

### 明日の需要開拓に布石 主婦にわかる商品提供

思いつき程度のアイデアでは、大ヒット商品は生まれません。輸送サービスの商品化を目指し、戦略的に思考したところから、宅急便が誕生した。だれにもわかる料金体系、どこでも発送できる取扱店網、全国に張り巡らす配送のネットワーク、翌日配達をうたう商品の品質管理——どれをとっても古い体質の業界では否定されるアイデアであった。壁を一つひとつ突き破り、実現にこぎつけた軌跡を振り返る。

宅急便の基本になったコンセプトは、輸送サービスの商品化ということです。個別に、相対でサービスの条件、料金を決めるのは旧来の手法です。

そうじゃないんだ。パンフレットにサービス内容を明示、だれでも同じ条件で利用できる、それが商品化です。いい例がパッケージツアーです。そのおかげで、高齢者でもハワイ旅行が可能になったんじゃないですか。

同じように荷物の輸送だって、商品化できる。逆に商品化しなければ、家庭の主婦に買ってもらえない。商品というからには当然、品質が均一でなければなりません。

## 輸送の商品化を目指す

宅急便の開発を、最初から、商品化計画と言い続けていました。また、商標登録もしました。社運を賭けた新製品だから、それがヒットすれば、経営者としてこんな簡単なことはありません。

でも、世の中はそう甘いものではないですね。おびただしい数の新製品が毎年発売されていますが、ヒットするのはごく一部にすぎません。お客さんが買って初めて

めて、一人前と認めてもらえるものなのです。

宅急便でいえば、一定地域での取扱密度が濃くならなければ成り立たない。要は、荷物がどれだけ増えるかということにかかっています。そのためにあらかじめ、いくつかの仕掛けを考えました。家庭の主婦が主なお客さんだということ念頭に置けば、商品の仕組みが簡単で、わかりやすいことが大事なポイントになります。

普通の商業貨物は物流のプロ相手の商売ですから、運賃の安さだけが勝負になりませんね。でも、主婦の場合は違います。どのように荷造りしたらよいか、伝票の書き方はなど、わからないことばかりでした。価格は郵便小包より高くなければ結構ですよ、というのが大半でしょう。

## 地域別均一料金打ち出す

そこで、運送会社としては初めての試みをいくつか取り入れたのです。一つは、運賃がだれにもわかるよう、明示したことです。それまで、目方と距離によって運賃を決めていたのです。これは主婦にはわかりにくいものなのです。東京には、広島は岡

山の先だなんて言ってもわからない人が大勢います。

わかりやすくするには、均一料金制度が一番です。でも、全国一律はちよつと無理ですから、関東、中部、近畿などの地方ブロック単位で均一料金にしたらどうかと提案したのです。しかも隣接するブロック、例えば東京都からの発送ならば、関東、中部、東北は同じ料金、近畿は一つ先だから、別の料金体系にする。これを料金表として、わかりやすくピラに印刷したらどうかと言ったんです。

「とんでもない。静岡県といつても、東海道筋もあれば伊豆の下田、南アルプスのふもともある。コストに見合った料金を取るべきだ」と社内で猛烈な抵抗に会いました。昔の運送会社の考えから脱皮できていませんから、しかたがないでしょう。近いところと遠いところが、なぜ同じ料金なんだと思ひ込んでいるから、説得するのに時間がかかるんですね。

密度を濃くすればコストはどんどん下がるんだから、奥さん方が利用して荷物を増やすには、わかりやすいことが先決だから、均一料金にしようと言説を重ねました。それから荷造り、これもできるだけ簡単にし、ひももかけなくていいようなものになりました。

そして、重要な仕掛けが、翌日配達制度です。これは、この商品の品質にかかわるポイントです。プロの物流担当者なら、東京から九州まで四日かかって当たり前と理解してもらえます。しかし、主婦はそういうわけにはいきません。日本地図が頭に入っていないから、翌日配達が一番わかりやすいんですね。

一部地域については三日目になりますが、お客さんにわかってもらえるよう、原則、翌日配達を打ち出したんです。

## 決め手は翌日配達制

社内では、これにも反対が相次ぎました。でも、商業貨物の場合、輸送先は毎日商売していますから、在庫があつたり、多少余裕を見て発注していますから、一日遅れたからといって、文句を言われるかもしれませんが、実害はないんです。

でも、家庭から出る荷物は、中身がわかりませんし、翌日配達を信じて利用されるので、おっかないものがあります。

例えば、子供が海外に出かけるので、パスポートを下宿先に送る。結婚式に出席す

るための洋服、着物を送る。何が何でも期日に間に合わなければならぬ品物が必ずあります。どれがそうした荷物かわかりません。外から判断できない以上、全部の荷物を翌日に配送しようということです。

また、東京から福島に翌日配達することがありますね。福島市や郡山市だけではありません。会津若松市や奥只見も福島県です。これをカバーするのは大変に難しかったです。でもやらないと嘘になる。そして、翌日配達をうたい文句にしていた商品が売れなくなります。

歯をくいしばり、県庁所在地だけという横着な考えは捨てて、全国全県、翌日配達にしようと思ったんです。

商品である以上、どこでもサービスが手に入らないと、客の立場でいえば、近くで買えることが必須条件になります。そこで米屋さん、酒屋さんなど主婦なじみのある商店を対象に、取次店を組織したんです。宅急便を取り次いでください。伝票に記入しお金を預かっていただければ、夕方には集荷しますからとお願いするんです。

店は忙しいし、宅急便なんか扱ってられないと皆さん思われる。そこは商売の話ですから、一個につき一〇〇〇円の手数料を払いますと条件を提示しました。

お客さんにも取次店に持ち込んでもらえば、五〇〇円の料金を四〇〇円にしますと言いました。当時の料金は五〇〇円でしたが、取次店経由ではうちに三〇〇円しか入りません。手数料が高すぎるとい議論がありました。荷物の扱いの密度を濃くするんだという戦略目標がありましたから、実行しました。

密度を濃くするためには、ネットワークが絶対に必要なのです。取次店のネットワークだけでなく、全国の配達体制を築かなければできる仕事ではありません。当時、路線免許が必要でしたから、全国ネットを構築するのに時間がかかりましたが、ネットワークが広がるにつれて、荷物が増えていきました。

いま、全国に六〇の配送基地と一五〇〇の営業所があります。日本の面積の九九・九五%、人口の九九・九九%をカバーしています

離島だけがどうしてもカバーできないんです。商業貨物なら、荷主の取引先に合わせて配達すれば済みます。しかし、家庭の荷物はそうはいきません。熊本県にお願い、青森県にと言われれば、注文通りに配達するために、これだけのネットが必要なんですよ。

## 過疎地の需要を創造

最初は民業ですから、そんな全国ネットはいらないんじゃないかと、随分ちゅうちよしました。ダムしかない過疎地、山深い村などに、配達するのがいいのかどうか、と考えました。

しかし、人が住んでいれば荷物は行くんですね。だから、途中から気持ちが変わり、郵便の行くところは必ずこちらでも配達する体制でやろうと切り替えました。ネットワークというのは完全であるほど強いんです。不完全ですと競争力が弱くなります。

全国ネットを築き上げたことが、どのような効果をもたらしたのか。特に、過疎地の営業所ですね。効率だけを考えれば、そんな無駄なことをと思われるかもしれません。ところがそうじゃないんですね。過疎地の営業所はいわゆる特産品のあるところなのです。日持ちの加減、生産量からいまままで流通の対象にならなかったようなものが、輸送対象になってきているんです。

中元、歳暮の商品は、ビールや海苔などから、田舎の梅干し、干物、茸などが喜ばれる時代になっていますね。その輸送手段に宅急便が使われています。個性のある、

地域性の強いものを贈り物にしようというのが風潮になっています。これが私どもの会社にフォロワーの風となって吹いています。逆に結果として、フォロワーの風を吹かせるために、全国展開したんだともいえますよ。

既存の流通では考えられなかった、新しい需要が生まれたんですね。過疎地の営業所をつくれれば、採算が悪くならないかと皆心配したんですが、私はそうは考えませんでした。

過疎地の営業所からの荷物は都会に出ます。都会からも過疎地に流れます。片足は必ず大都会についているんです。過疎地の効率が悪くても、大都会の荷物が増え、全体として効率は良くなるよと読んだんです。結果としてそうになりました。

## 戦略思考が大ヒット生む

戦術というのは、目の前の毎日の闘いに勝ち、シェアを上げるための考えです。これに対し、明日の需要をいかに創り出すかが戦略なんですよ。だから、完全なネットワークを構築することが、ヤマトの戦略だったんです。宅急便を開発し、展開してい

て、一番勉強になったのは、戦略が企業にとっていかに大事なものであるかということとです。

宅急便を始めて三年たち、五年たちすると利益が出るようになりました。途端に同業他社がいつせいに市場参入してきました。クロネコに対抗するためでしょう、いろいろな動物マークが出て、七〇年代後半には三五社にもなりましたか。

けれども、だれが出てきても競争にならない。絶対に大丈夫だと思っていました。それは密度を濃くする、ネットワークを完全なものにし、翌日配達体制を完璧なものにするという戦略に基づいて行動していたからです。

おかげで、ゼロからスタートした宅急便が、九八年度（平成一〇年度）の取扱個数で七億七一〇〇万個に達しました。市場の約四三％のシェアを握っています。これも、輸送サービスの商品化に何が必要なのか、絶えず買い手の実態に合わせ、現実の体制を変化させてきたから実現したと自負しています。

小倉昌男

第4話

## 買い手の論理でサービス 分業やめ“寿司屋経営”へ

苦節一〇年、ひたすらいいサービスの実現を目指す。相反する経営目標を実現するには二兎を追ってはだめ。経営トップは目標に優先順位をつけ、選択する決断力を求められる。売り手側の独善は客が受け入れない。市場に、客に聞いてはじめて、充実した内容になる。「サービスが先。利益は後」を標語に突き進んだ。初めにコスト計算したのでは得られない見事な果実を、時間をかけて収穫した。

宅急便を始めてすぐに、私は勘違いしていたことに気づきました。いいサービスは何かということですよ。実は簡単に考えていたんですよ。安い運賃で、荷造り不要、しかも翌日配達、これで十分でないかと。でもそうじゃないんですね。コンピューターでチェックすると、翌日配達の原則が守られていないことが判明したんです。

どうしても九〇%しか実現せず、一〇%が残ってしまう。何をやっているんだ。「社長それは違います。翌日配達しましたが、お客様が留守なんです。これはしようがないでしょう」。事実大きな団地に行きますと、二〇%のお宅は留守なんです。やってみて初めて気づいたことなんです。お粗末な話ですよ。

## 留守に配達したヤマトが悪い

単純に一〇個の荷物は一〇回配達すれば済むと思っていました。しかし、実際には六〜七個しかできず、残りを持ち帰らなければなりません。結局、一〇個の荷物を完全に配達し終えるのに、一四〜五回行かなければならないんですね。翌日配達をうたっている、これでは仕方ありません。

「配達したんですが留守でしたから、お客様がいけないんですよ」。このせりふにハツとしたんです。お客様が本当に悪いのだろうか、そうではないんじゃないか。共働きのならば、奥さんも出かけてしまいます。そうでなくともゴルフの練習、買物などで留守が多いのですが、とにかく一日中留守にしているわけじゃありません。お客様が悪いんじゃないかと、留守に配達にいったヤマト運輸が悪いんですね。

そこで、在宅時配達ということを考えました。一日三回行けば翌日配達が一〇〇%実現できるんじゃないか。午前中が留守でも午後には、それでもだめならば夜間にもう一度いこうと、夜間配達もはじめました。これもコストがかかるんですが、お客様にとつてのいいサービスを突き詰めていくと、そこに到達します。

要するに、翌日の午前中に届けるだけじゃ、いいサービスとはいえないんです。それはサービスを売っているほうの、供給者の論理であって、利用者の論理とは違うものなのです。お客様は神様です、いいサービスを提供していますと言いますが、サービスを受ける買手が、ありがたいと思うのが本物のいいサービスなんですよ。

宅急便のサービスを始めて、すでに四半世紀近く経ちました。何度も申し上げますが、経営戦略が非常に大事なものであるということをお身に感じています。

## ダントツサービスを掲げ

宅急便を始めるにあたり、三つの経営目標を立てました。その第一が、ダントツサービスでした。差異化という言葉がありますが、ライバルを圧倒するサービスを実行することに力点を置きました。女子社員が「わかりやすくダントツサービスと言ったらどうか」と提案したので、それを採用したんです。

二番目の目標は、社員のゆとりある生活です。いいサービスを展開するには、社員のゆとりが欲しいという願いを込めてあります。なにしろ、労働集約産業ですよ。なにもかもすべて人間がやっていることですから、ゆとりがなければサービスの質が維持できません。

三つ目に、安定した利益を稼ぐことを目標に掲げました。利益がなければ、やはり、人も雇えなければ、設備投資もできませんよ。

でも、最初の一〇年は、ダントツサービスの実行しか私は言いませんでした。残りを指示しないのは、いいサービス、社員のゆとり、安定した利益の確保の三点は、相反する要素が多いんですね。サービスを良くすればコストが上がり、利益が減ります。

社員にゆとりを求め、時短を実行すれば社員を増やさざるを得ません。

問題は、経営は相反する命題をいかに達成するかです。売り上げをダントツにしよ、シェアを伸ばそう、利益率も向上させよう、コストを下げよう、社員の給与も引き上げよう、こんなことを同時に実現できませんよ。

出来ないことをやろうというのが、経営者なんです。出来ないじゃ済まないから、旗を振る経営者が、どうしたら出来るかを考えなければなりません。

## 我慢を重ね、じっと待つ

最初にダントツサービスしか言わなかったのは、他のことを言うと、サービスがおろそかになるからです。会議でも、収支のことには一切触れませんでした。サービスのことだけ話しました。サービスが先、利益は後と書いて張り出したんです。利益のことは後で考えましようやということです。

で、三カ年計画でサービス向上を図ったんですが、ダントツになりません。第二次三カ年計画に移しました。でもまだダメで、合計三回、九年間やってきました。



それでもまだ完全とはいえませんが、その間、利益のことは持ち出しません。早く次の段階に移りたいのですが、言えばサービスがダントツになりませんから、じつと我慢して待ちましたよ。

サービスを受ける側、買い手の論理で考えることがいいサービスの第一歩であると定義を考え直した結果が、在宅時配達でもあるんです。夜中に配達して欲しい、そんな例外的な希望にも対応してはいますが、基本的には夜八時までの配達はしています。スキーマの配達、ゴルフ場への配達、クール宅急便など、サービスの買い手が何を望んでいるか、どうして欲しいのかをキャッチするところからスタートしています。

サービスを向上させるのは簡単なんです。人と車を増やせばいいんです。荷物をとりに行くにも、一〇台なら一〇軒、二〇台なら二〇軒を同時に回れます。サービスは格段に良くなります。

それから社員のゆとり、これも簡単ですよ。人を増やせば、総労働時間が減ります。この二つの要因がからみ、毎年四〇〇〇人から五〇〇〇人、従業員が増加しています。始めた当初、三〇〇〇人程度の会社にすぎなかったものが、一九九九年（平成十一年）九月末現在では、約七万八〇〇〇人も規模になっています。営業所も毎年少なくとも

も一〇〇カ所増やし、現在、約二二〇〇店以上に上っています。

## 現場完結の業務処理

人、車、営業所を増やし、荷物の取扱いの密度を濃くしていますから、コストが下がり、経費の増大をカバーしています。でも、いつか限界点に達し、その効果は遞減します。

利益水準は横ばいで推移していますが、そろそろ問題が出てきています。三番目の目標である、安定した利益の確保が最大の課題なんです。そのためにどうするか。

第一線の人員は増やすが、間接部門は減らす。これ以外に方法はありません。サービスの維持に、第一線は絶対減らしてはいけません。むしろ、増やさなければなりません。

業務を現場完結型にし、管理部門の指示を受けたり、報告しなければならぬような体制に戻してはダメですね。さいわい、現金商売ですから、未収金というのが原則的ありません。

例えば、荷物の破損などの事故の処理にしても、セールスドライバーがその場で処理すれば、一〇万円の破損であっても一〇万円の補償で済む。それを、後方の責任者にうかがいをたてると、時間がかかりすぎ、その分の人件費が処理費用に上乗せされます。

まず一番大切なことは何かを考え、順番に実行することです。同時にやろうとすると無理が生じます。最初にサービスのことだけをやかましくいった理由も、そこにあります。五年経ち、一〇年経つと、相反する要素が融合し、安定した利益の確保につながったんです。経営の優先順位を決めるのはトップしかいません。

サラリーマンの管理職は、みんな同時にやりましようと考えてるものです。できないですよ。トップが初めて選択できるのです。

宅急便を始めたとき、分業体制をとっていました。いかに生産性を上げるかに腐心して、分業を徹底して進めました。でも、それは誤りでした。二次産業の論理なんです。すね。

コストを勘案して、一番つくりやすい場所で、いい時期に生産し、在庫を抱えながら販売するには、分業体制が必要でしょう。でも、三次産業は違います。たとえば航

空会社。羽田を離陸した瞬間に、乗っている人数で収支が決まります。今日半分しか乗っていないから、明日は倍というわけにはいきません。毎日毎日が勝負で、在庫がきかない。

三次産業の論理からいえば、売るチャンス逃してはいけません。売る場所を増やし、売る時間を長くする。その究極が、セブンイレブンの二四時間営業ではないですか。

## 寿司職人のようになれ

その三次産業として、ヤマトは第一線の社員、セールスドライバーを育てています。セールスから配達、集金、コンピュータへの入力まで、全部一人でこなしています。これを私は、全員経営と呼んでいます。それだからこそ、ここまで伸びたんです。分業で営業マンが「あそこに集荷に行け」と指示し、ドライバーが「次はどこに行ったらいいですか」というのでは、絶対に伸びなかつたでしょう。全従業員の半分しかドライバーがいませんが、その人たちが会社を支えているんです。

いま言っているのは「寿司屋経営」をやるうよということ。職人が材料を並べ、注文を取りながらおろし、握る。セールストークもこなしている。

料理する人と運ぶ人、お茶をつぐ人が、それぞれ分担するなんて非効率すぎます。そういう自省があつて、分業制度は間違っていたと正直に謝っているわけです。皆が寿司屋の職人みたいな働きをすれば、商売は繁盛しますよ。

全員経営を実現するには、どうしたらよいのか。コミュニケーションに尽きます。社長の持っている情報は、すべて営業所の社員に分け与えることです。情報さえ与えれば、先月はこうだったから今月の目標はなど細かく指示しなくても、自発的に動きます。情報を共有しないと、人間は絶対働きません。ヤマト運輸は、そのような全員経営体制をとったことが成長し、成功した大きな要素だったと確信しています。

小倉昌男

第5話

## 事業は時間をかけて育てる 現場情報を知るパイプを

社業から完全に身を退いてから四年半。小倉氏は完全に肩の荷を下ろし、リラックスしている。それだけに、現役時代と異なる視点から、冷静に企業経営を見つめることができる。経営の原点は現場と、情報収集に腐心してきた小倉氏。いかに苦勞して現場に入り込んだか、問題点をつかむポイント、従業員を納得させる操縦術など、ノウハウを語る。

ヤマト運輸の経営から完全に身を退いて、煩わしい雑事に追われることがなくなり、また、本当に良かったと思つていきます。肩の荷を下ろしたということでしょうか。肩の荷というのは責任感ですよ。

いままでは、どんなことにもすべて責任がかかってきました。責任を取らなくていいということがこんなに気楽なものだったのか、というのが実感です。余談ですが、役人が気楽な商売であるのは、責任がない、責任を追求されることがないからです。

## 肩の荷を下ろす

会社のほうが気にならないかって？ 縁を切つて、気にしないようにとやったことでしょう。報告に来るなど言つてありますから、情報は全然入つてきません。本音を言えば、いま会社がどうなつていいのか、知りたい気持ちもあり、少し寂しいと思うこともあるかな。

退任後、初めての中間決算がまとまったからと、報告を受けたことがありました。なんで来るんだ、おれのところは報告の必要がないと口に出しましたが、一応、増収

増益だということなので安心しました。

例えば、クレジットカードの宅配について、郵政省がクレームをつけている問題をご存じでしょう。あれも私が布石を打つておいたんですが、大づかみな話は聞いているものの、細かい報告は全然ありません。皆が頑張つて対処しているから、安心して事態の推移を見ていられます。

私は辞める前に、人事制度や管理体制ですが、大きく船のかじを方向転換させたので、それが曲がるのか、曲がらないか、それだけは本当に気になりました。でも、もう身を退いた人間が口を出してはいけないことなのです。

責任を重く感じた背景に、社長時代に何もかも自分で面倒をみたということがいえるかもしれません。経営者として、会社の方向づけはしなければなりません。また、問題提起もしなければなりません。解決策を皆に教育する必要があります。その後を任せればいいのですが、どうしてもその領域まで、多少踏み込んでしまったかもしれないですね。

でも、相談役から会長に戻った時は、細かいことは一切言いませんでした。最初の会長の時の四年間も、社長と分担をきちんと分けていました。この時はむしろ、問題

点を拾うことを重点に、一生懸命やっていましたよ。

毎月、北海道に行って、営業の現場に座り、問題はどこにあるのかと探したもので、社長時代はそうした行動をとる時間がなかったのです。

だれもが言われることですが、経営者は現場を離れたらやはりだめなんです。とあって、始終現場に張り付くのは不可能です。現場に何が起き、どう処理しているかを、どのようにキャッチするかが社長の課題でしょう。

## 荷物の鮮度で問題探る

社長になった時に一番困ったのが、社長でいながら、第一線の状況を把握できなくなったことです。悩みましたし、正直いって、うまくできませんでした。

会長になった時に、「しめた」と、毎月、現場巡りをすることにしたんです。社長は代表者ですから、そう頻繁に出かけるわけにはいかない。代わりに、会長なり副社長、専務がそうした仕事をこなさなければなりません。そのようなコンビが大事なんだなとつくづく思いましたね。

現場を見て回る癖は、若いときに身につけていました。昔、百貨店部長をやっていた。デパートの商品を配達する業務ですが、中元、歳暮の繁忙期は、それこそ、猫の手も借りたい忙しさです。

午前中の荷さばきがうまくいっても、午後には、はけないうでパンクすることがあります。繁忙期には、主なデパートを回り、ほとんど本社にいたことがありません。親父が怒るんです。「百貨店部長が本社にいないでどうするんだ」。

ところが、そうじゃないんです。自分で行く問題がわかります。いきなり荷物を見ます。荷物の鮮度があるのをご存じですか。伝票に、売場で受け付けた日付けが記入してあります。そこを見れば、どれだけ滞留しているかがわかりますね。この荷物は鮮度が落ちてるとわかりますよ。なぜ鮮度が落ちているのか。人が足りないのか、処理が遅いのか。現場に聞けば問題が浮き彫りになってきます。

ただ、現場はまずいことを絶対に報告しません。ここでコツがあるんです。「車の応援がいるか」と聞けば、必ず、「要りません。頑張ります」というに決まっています。

でも、頑張ってもらっても、問題は解決しません。気持ちがあります。

そこで私は「素直に言えよ、おれが応援してやるから。午後に五台のトラックを回してやるよ」と声をかけます。戦場のような現場ですから、初めてほっとした顔になり「ありがとうございます」と返事が返ってきますよ。

## 重要な組合のパイプ

現場を知るもう一つのパイプが、組合です。私は、それで随分助けられました。組合は現場の情報、不都合な話をトップの耳に入れるのも、仕事の一つなんですよ。組合がなかったら、とても社長はやってられないですよ。

ピラミッド型の組織では、私の発言が曲がって伝えられることが多いですよ。伝言ゲームでしょう。必要な項目が落ちてしまう。逆に、下から上がってくる情報も、形を変えてしまいます。

始末が悪いのは、伝えるだけの伝声管の人間、中間管理職が大きな顔をしていることです。管理職だから権威をもっている。

私が辞める前のテーマが、ピラミッド型の組織をどうやって崩すかということでした。

た。直前まで、日経連の中小企業委員長をしていましたが、最近脚光を浴びている会社は、やはり、本社が小さいというか、組織が非常に簡素でした。営業としては規模の利益があるでしょうが、経営管理技術から見ると、規模の不利益が明らかに存在しています。

情報の伝達にしても、組織は小さければ小さいほうがいいという、私の主張をご理解いただけたと思います。

## 大企業の経営者は苦勞知らず

内輪の話なので、披露するのは気がひけますが、社長の仕事を比較するたとえ話とお聞きください。四国地区だけがまだ別会社、四国ヤマトなのです。ヤマト運輸の支社長をしていた男が、この春に社長として赴任しました。最近遊びにきまして、「社長というのが大変な仕事だと初めてわかりました。支社長の時には思いもよらない問題が次々に出てくるもんなんです」と言うじゃありませんか。

その一つが資金繰りなんですね。支社長の時には、本社からの送金がありましたか

ら、資金繰りを考える必要がありません。でもいまは、毎月、月末になると経理部長がどのような支払いかという相談にくるので。資金繰りのために、資金回収をきちんとしなければならぬことがわかってきたんです。つらくて大変な仕事だ、でもそれに伴い、いろいろなことわかってきたというのです。「わかってきただけいいのじゃないか」と私は言いましたよ。

大企業の経営陣は業務を分担しているから、そうした苦労がわからないのね。中小企業経営者のほうが、よほど立派だと思えます。会社全体のバランスを一人で考えなければならぬでしょう。その違いが大きいですね。

営業展開はこの手を打つけれど、設備投資をするとう資金計画はどうなるか。限られた経営資源をどう使っていくかということになると、大企業のそれぞれの部門の長は、非常に一面的なものの考え方しかないからだめなんですね。最近の分社化という考えは、当然だと思います。しかし、前提として、大企業の経営者のあり方というか、訓練の方法を、根底から考えなければいけないんじゃないですか。

四国ヤマトの社長から、「社長は何が楽しみで経営者をやったんですか」と聞かれましたよ。やはり責任感というか、自分で設計して、動かして、それがうまく動け

ばいいんですよ。金がもうかったとか、会社の利益が多くなったとかいうより、自分の打った手が当たり、成功することに楽しみ、喜びがあるのですね。

何回目になりますか、起業とかベンチャーとか、中小企業が脚光を浴びるのは。でも成功するのは、ほんの一握りですよ。一つには資金がないから、宣伝するだけの力がない。それを乗り切ったとしても、営業展開を進めるとか、設備投資をするとか、結局、資金の壁が立ちはだかる。

どうやってお金を集めるか。様々な助成策も十分じゃありません。私は小さくやって、時間をかけて少しずつ伸ばすしか方法はないんじゃないかと思えますね。根気よくやるしかない、そう思いながら、宅急便事業に取り組んでいました。

## 時間をかけてじっくり勝負

いま、同業の中小企業の方に盛んに申し上げているのは、業態という考えを徹底して追求しなければならぬということです。うちの例を引けば、小口貨物を全国に配送するのは、路線トラックなら皆やっていることです。

小倉昌男氏 プロフィール

1924年(大正13年)東京都生まれ。47年9月東京大学経済学部を卒業、48年父親が設立した大和運輸(現ヤマト運輸)に入社、主に総務、人事などの管理部門を歩き、71年に社長就任。87年会長を経て、91年取締役相談役に退いたが、93年会長に復帰、経営基盤強化の陣頭指揮をとる。95年6月末、当初の公約通り、会長を辞めヤマト運輸の経営から離れた。93年には自らが所有するヤマト運輸株200万株を拠出して、障害者の自立を支援する「ヤマト福祉財団」を設立した。ヤマト運輸の社長在任中に宅急便事業を展開、運輸システムを改革すると同時に、運輸事業の業容拡大に寄与した。2005年6月30日、腎不全のため永眠、享年80歳。  
著書に「小倉昌男 経営学」(日経BP社)、「福祉を変える経営 障害者の月給1万円からの脱出」(同)がある。

日経ベンチャーDVD BOOKS  
「自ら語る 小倉昌男の経営哲学」

2005年8月1日 初版第1刷発行

編者：日経ベンチャー

発行者：高橋銀次郎

発行：日経BP社

発売：日経BP出版センター

〒102-8622 東京都千代田区平河町2-7-6

TEL.03-3238-7200

ホームページ <http://store.nikkeibp.co.jp>

デザイン・制作：本多久美子

カバー写真：寺尾豊(日経BP社映像部)

印刷・製本：大日本印刷

ISBN4-8222-1028-6

※本書の無断複写撮影(コピー)は、特定の場合を除き、著作権・出版社の権利侵害になります。乱丁・落丁本はお取替えいたします。

Printed in Japan

運送業でなく、宅急便という業態を完成させた違いがあります。小売業でなく、スーパーとコンビニという業態間の競争が、至るところで発生している。気がついてみたら、同じ業界でなく、違うところに競争相手がいるという時代です。消費者に喜ばれるサービスを産み出せば、新しい業態を確立できるんですね。

古くは、旅行代理店の業界で考え出されたパッケージツアーが代表例ではないでしょうか。境目がなくなっているだけに、ビジネスチャンスがあるんですよ。

逆に、定価販売を維持するために対面販売にこだわった化粧品業界、食管法、薬事法、酒税法、郵便法など、官が規制を維持しようとしてきた「行政産業」にも、ほころびが目立ち始めています。食管法が変わったことが象徴です。

商品の品質、仕入れ方法、販売方法を含め、効率のよいシステムを考え出すこと、それが業態化です。



15. 6/7(金)

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、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ある。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ずにいるだろうか

しまう。積み下ろしの二時間半が五分になり、人件費が大幅に節約されるメリットを考えると、積載効率が七〇%に落ちることなど問題ではなかった。

昭和四十六（一九七二）年、ヤマト運輸で導入を決めたこのロールボックス・パレット方式は、二年後の四十八（一九七三）年に宇都宮支店でまずスタート、その後、利用数を増やしていった。（ちなみに現在では約四十五万台のボックスを保有している）

### 二次産業と三次産業の経営の違い

昭和三十年代から四十年代前半にかけてセミナーで学んだ労働生産性の向上という概念、それをヤマトの経営で実践してきた私は、しかしそこでとどまることなく、次々と新しい経営理論を吸収するよう務めた。

そんな私が次に学んだのが、二次産業と三次産業の経営の違いである。場所は東京商工会議所の講演であった。

昭和四十八（一九七三）年、私は東京商工会議所の常議員に就任した。東商では運輸部会の副部長をはじめ各委員会の委員に選任された。

東商は会議だけではなくいろいろな講演会を催している。昭和四十年代は、高度経済成長の波を受け、流通革命が唱えられ、商業は卸、小売ともに近代化の推進が求められていた。製造業Ⅱ

二次産業では、労働時間の短縮、週休二日制など企業経営の近代化が進んでいたが、商業や運輸業などの三次産業はずいぶん遅れていた。東商でも商業部会を中心に、時短を推進する会議がしばしば開かれた。

その日は、通産省の外郭団体の若い研究員が講演をした。彼はいきなりこんなことを口にした。――商業など三次産業は、製造業に比べ企業規模が零細で、労働時間が長いから、非近代的だと思われているが、そんなことを気にしてはいけな、それは産業の特質によるもので、仕方がないのだ――。

私はびつくりして、聞き耳をたてた。講演の要旨は次のようなものだった。

――製造業は商圈が広い。製品には全国ブランドが多いし、地方ブランドのものでも商圈は地方ブロックが普通である。それに比べ、小売業の商圈は非常に狭い。大きな百貨店やスーパーでもせいぜい店舗のある都市内程度で、普通は数キロ以内である。さらに両者が抜本的に違うのは、製造業が商品の在庫を抱え、時間をかけて売っていくのに対し、小売業は一日一日が勝負である点だ。特に運輸やホテルのようなサービス業は、“在庫”を持つことができない。今日売れ残った座席や部屋を明日売ることは不可能なのである。だから、小規模なのは当たり前で、その代わり、多店舗化しなければならぬ。また販売の機会損失を防ぐためには、どうしても長時間営業をせざるを得ない。ただし、長時間営業を必要とするから長時間労働をさせるといふのは間違っ

ている。とにかく、三次産業の営業が、週休二日だったり一日八時間にすることが近代化と考えるのは、大間違いである――。

この話を聞いて、目から鱗が落ちる思いがした。私がこれまで聞いたセミナーは、すべて二次産業の経営を対象にしていた。しかも、事例はアメリカの企業の経営である。教えられることも多く、その理論に従って実践もしてきたが、いまひとつぴたりしないものがあつたのである。

とはいうものの、それまで商業に関するセミナーで話を聞いたことがまったくなかつたわけではなかつた。とくに昭和四十年代には、流通革命の旗手としてスーパーマーケットが華々しく登場し、注目を浴びていた。また、当時話題となつていた東京大学の林周二助教授の「流通革命」(中公新書)の理論には大いに納得し、刺激を受けたものである。

林氏の論をかいつまんで説明するところな具合であつた。

――昭和三十年代には製造業が生産の合理化を進め、生産コストがぐんぐん下がつていった。しかし小売価格がそれほど下がらなかつたのは、工場を出てからの流通コストが高かつたからである。卸は何段階も重複しており、町の小売店のほとんどが家族的経営だつた。コストの安い大量生産を支えるには大量消費が必要で、大量消費のためには大量流通が不可欠である。大量流通を実現するためには、流通を近代化しなければならない。具体的には、零細な小売店に依存していたものを大型量販店に転換する。何層もの卸を整理してメーカーから小売店までの経路を短くする。風呂屋で化粧品や下着を売るように、全く新しいチャンネルを開発する――。

要するに、流通チャンネルを太く、短く、多くすることが近代化の柱だといっているのである。まったくその通りだと私は思った。

ここで、現在の話をする。

いま、小売業の世界では、さらに壮烈な競争が展開されている。百貨店も、かつて大規模小売店舗法で規制されていた時代の朝十時開店夕方六時閉店で毎週一回の定休日というところではなくなっている。定休日はせいぜい月に一回、閉店も夜八時が当たり前である。

また、銀座あたりで名の通った小売店は、全国に三ケタの店舗を持っているケースも珍しくない。もちろん独立店舗だけではなく、ショッピングセンターの一部に入居する形も含まれるが、とにかく多店舗化している。ところが、多店舗化すると、いきおいひとつひとつの店は小規模にならざるを得ない。店が小規模になると、いきおい多品目、少量の品揃えにならざるを得ない。

こうなると、各店舗は店頭在庫を極力減らす一方で、欠品のない状態を保つという、相反した課題を同時にクリアしなければならぬわけである。では、店頭在庫を極力少なくし、かつ欠品をなくすためには、どうすればよいか。全国に多品目、少量、多頻度の商品補給を可能にする物流システムを持つ。それが答えである。

運送業でも話は同じである。大規模、大量取扱をベースにした二次産業的発想から脱し、三次産業的発想の新しいサービスが要請される時代になってきたのである。

# 1 論理的思考

何故、予測か、  
読んか。

経営者にとって一番必要な条件は、論理的に考える力を持っていることである。なぜなら、経営は論理の積み重ねだからである。

経営にはいろいろな場面で計画が必要である。そして計画を立てるには、予測をしなければならぬ。その予測が当たるか、当たらないか。経営者にとって鼎の軽重を問われる場面である。

前提条件があり、与件が与えられ、目標が決められ、行動に移す。そして、期待した通りの結果が出るかどうか。それは、経営者の読みが深いか浅いかにかかっている。

読みが浅いとかが深いというのは、どれだけ与件を考慮したかによる。なるべくたくさんの与件を考慮し、その重みづけが間違っていなかったら、正しい予測は可能はずであるが、それが

往々にして間違っているのは、人間にかかわる与件は、常に不確実な要素を含んでいるからである。

人間の心は常に動いており、また外からは測りがたいものがある。また、時と所によって、人間の心は違う反応を起こすものである。人にはそれぞれ好みがあるが、それも流行によって左右されるし、将来の不安があれば考え方も変わってくる。

ただ経営における予測は、それほど難しいものではない。事前に計画の段階だけではなく、実施に移った後に、試行錯誤しながら条件を変化させてゆき、微調整をしながら計測していけば、

そんなに違いなく結果を予測できるものである。むしろ試行錯誤のやり方が大事なのである。

しかし、重大な決定をする場合には、やはり、計画の段階での予測が重要になる。こんなときは、充分に検討しなければならぬ。

宅急便を始めるとき、大方の人間は失敗するだろうと予測した。ただその予測は、あんな効率の悪い仕事は採算割れになるだろう、という程度の非常に漠とした根拠によるものであった。

宅急便の採算を考える場合、費用は集配車の一日当たりのコストであり、固定的な要素が強い。問題は収入である。単価は郵便小包との関係で五百円以上取れないから、一日何個集荷できるかにかかってくる。つまり荷物の「密度の濃さ」が重要になる。需要は人口の関数だろう。車両の作業効率は受持ち区域の広さによって変わってくる。そうすると、初年度の赤字は必至であるが、何年かすると損益分岐点を超すかもしれない。そこまで考えて宅急便の成否を見通した人はいなかったと思う。そして、五年後に宅急便が黒字を出すと、今度はその理由も考えずにいきなり三十五社も新規参入してくるありさまである。だから今は一社のみ残し、すべて撤退してしまっている。

要するに、自分の頭で考えないで他人の真似をするのが、経営者として一番危険な人なのである。論理の反対は情緒である。情緒的にものを考える人は経営者には向かない。

論理的に考える人は、その結論を導き出した経緯について、筋道立てて説明することができる。また説明をしているうちに、考え方を論理的に整理することもある。他に対して説明する能力も、

経営者にとって大事な資質である。

## 2 時代の風を読む

企業は社会的な存在である。したがって企業は、その時代時代の社会の変化に強く影響される。経営者は時代の風がどちらからどちらへ吹いているか、的確に読み取らなければならない。

宅急便が成功したのも、時代がヤマト運輸にフォロワーの風を吹き送ったからである。

戦後の日本を振り返って見ると、約十年ごとに時代が変化していることがわかる。

昭和二十年代は、飢えとの闘いの時代であった。食料は乏しく、その日の食べ物をどうして調達するか、毎日が苦労の連続であった。そのころ一番威張っていたのは一次産業の農家と漁師であった。筆筒の着物はみな農家に行ってしまった。

昭和三十年代は、二次産業の製造業が頑張つて、日本の復興をリードした時代である。キーワードは生産性の向上であった。

昭和四十年代は、三次産業の流通業が経済をリードした時代である。流通革命が起こり、大量生産と大量消費を結ぶ大量流通が実現した。消費財が安く手に入るようになり、家庭はみな豊かになった。

昭和五十年代は、消費者の時代といわれた。経済は消費者主導となった。消費者が何を求めて



いるか、マーケティングが重視され、軽薄短小の新商品が街にあふれた。

昭和六十年代は、生活者の時代といわれた。物は満ち、ゆとりある生活が求められた。文化、レジャー関連の新産業が勃興していった。宅急便もこの時代にあつたから、大きく伸びていったのである。

そして現代。現代は、ボーダーレスの時代である。経済に国境がなくなった。官と民、中央と地方、男と女、昼と夜、いずれもその境界がなくなっている。また、生活や経済活動の単位として、個人がクローズアップされてきた。電話は家庭ではなく個人が持つものになっている。さらにパソコンとインターネットの普及で、情報システムもすっかり変わってきた。

いまやライバルは必ずしも同業とは限らない。思いがけないところから競争相手が現れる世の中である。

経営者は、敏感に時代の風を読まなければならない。今はボーダーレスの時代に対応する心構えが必要なのである。

### 3 戦略的思考

経営には戦略と戦術がある。

戦術は、日常の営業活動において競争に勝つための方策であり、戦略は、経営目標を実現する

ための長期的な策略である。

経営者は、戦術レベルの発想に止まっていはいけない。常に戦略的発想をもって事態に対処する心構えを持たなければならない。

何でも第一を唱えて部下を叱咤激励する経営者は、戦術的思考しかできない人である。ライバルとの競争を課題にした会議では「シェア第一」「売上第一」といい、決算が近づくと「利益第一」になり、その時々で「環境第一」「安全第一」というようでは、経営者失格である。会社にとっていま何が本当の第一かを判断し、それを指示するのが経営者の役割なのである。それは必ずしも売り上げや利益ではなく、あるいは環境であったり、あるいは品質であるかも知れない。

かつてヤマト運輸の子会社の経営が悪化したとき、社内の規律が緩み、交通事故が多発したのを重視し、「安全第一、営業第二」のスローガンを掲げ、徹底した事故防止を推進した結果、事故が減ると同時に経費全般が減り、収支が改善された例がある。

経営にめりはりをつけるのも、戦略的な考え方である。第一を強調するためには、第二を設定すればよい。

物事には、どんなものにもメリットとデメリットがある。たとえば、社員を減らせば人件費は減るが、営業力は落ちる。同じように社員を増やせば営業力は増すが、人件費は増える。現在の局面はそのどちらを取るか、これは極めて戦略的な判断を要する問題である。

また、お客様に良いサービスを提供すればコストは上がる。逆にコストを抑えればサービスは

ほどほどにせざるを得なくなる。そのどちらを取るか。サービスとコストはトレードオフの関係にある。どちらを取るかで経営は大きく変わってくる。経営は、トレードオフの連続といってもよい。経営者でなければできない戦略的判断が、常に求められているのである。

#### 4 攻めの経営

これからの企業経営は、ますます激しい競争に晒されることを覚悟しなければならないと思う。ボーダーレスの時代だから、どんな新しい競争相手が現れるかわからない。

経営は、攻めの姿勢が大事である。守りの経営では、じり貧になるのは間違いない。

守りの経営の最たるものは、「護送船団方式の経営」である。安定を求める経営者は、護送船団方式も悪くないと思っているかも知れないが、呑気に走っていて、ある日気がついてみると、船団全部が落伍しているかも知れないのである。

東京―北海道間の航空事業は、長らく既存の大手三社で輸送を分担していた。旅客は多く、ドル箱路線といわれていた。三社は安定した高い運賃を享受していたが、ある日、新規の競争相手が現れ、運賃が半値になる騒動が起こった。

しかし問題は、新規参入者が現れる前から起こっていたのだ。ただ単に、既存三社が気がつかなかっただけなのである。どうということかというところ、実は、旅行者は以前から運賃の高い北海道

を敬遠して、安いグアム、韓国、香港などに逃げていたのである。競争相手は同業三社同士ではなく、外国の航空会社であり旅行社であったのだ。だからもつと早くから護送船団的な運賃設定をやめて、適正な運賃競争をしていけば、旅客数もはるかに増えて経営も安定していたと思う。突然の半額実施という騒ぎに巻き込まれ、態勢を整える暇もなく対応を迫られているのは、戦略的思考が欠けていたからにほかならない。

攻めの経営の神髄は、需要をつくり出すところにある。需要はあるものではなく、つくるものである。

宅急便は、そろそろ頭打ちになるといわれて久しい。でも相変わらず毎年伸びている。それは新商品を開発するとともに、従来のサービスをリフレッシュする努力を惜しまないからである。

現在、経営者にもつとも求められているのは、「起業家精神」である。企業は年を経るにしたがつて大きくなり、同時に古くなっていく。経営者は、企業が新しいとか古いとかに関係なく、常に起業家精神を持っていなければならない。経営者が、攻めより守りの姿勢に変わってきたら、次の世代にバトンタッチする必要がある。

むかし老齢で有名だった経営者が、自分を超える者が出てきたら何時でもバトンタッチすると称していたと聞くが、後継者を育てる努力もせず、後継者の進路の邪魔をしていながらそれに気がつかないとは、全くナンセンスであった。どんな人にも自惚れがある。まだやれると思っても、余力を残して引退するのが経営者の心構えである。

## 5 行政に頼らぬ自立の精神

すでに触れたが、宅急便の沿革は、行政との闘いの歴史であった。

戦後の混乱が収まり、日本が復興に向けて歩み出したころ、乏しい資源の配分を巡り、官僚の行政指導が効果を発揮した時代があった。

そのころの官僚には、日本の社会、経済を正しく導いているのは自分たち官僚だという自負心があった。事実、彼らは功績を残したと私も思っている。

だが、日本が高度成長期に入ると、官僚の存在がむしろ邪魔になってきた。それは、戦後の統制経済の手法から脱却できず、日本は資本主義経済であることを忘れて、計画経済に回帰したがっていたからである。なにより、官僚たちは霞が関に閉じこもっていたため、経済や社会が急速に変化していることを知らなかった。その罪は大きい。経済の実体を知らない者が行政指導するのだから、うまくいくはずがないのである。官僚たちは裸の王様だったのであるが、権力を持っているだけに始末に負えないのであった。

私は、役人とは国民の利便を増進するために仕事をするものだと思っている。だから宅急便のネットワークを広げるために免許申請をしたとき、既存業者の利権を守るために拒否されたのは、芯から腹が立った。需給を調整するため免許を与えるかどうかを決めるのは、役人の裁量権

## 8 明るい性格

成功している有名な経営者は、「ねあか」の人が多い。性格が陽性が陰性かは、持って生まれただけだが、努力によつては変わるものだと思う。私は、本来内向的で、非社交的な性格であったが、意識して明るく振る舞うように努めた結果、今では、付け焼き刃のところもあるが、あまり無理をしないで明るく振る舞うことができるようになっていく。

ものの考え方に、いつも良い面、良い結果に着目するプラス思考と、いつも否定的な面ばかりを強調するマイナス思考とがある。「ねあか」の人は、プラス思考で世の中を見る人が多く、「ねくら」の人は、マイナス思考の人が多くようである。

経営者は、常にプラス思考をする必要があると思う。「ねあか」の経営者が成功しているのは、決して偶然ではない。

これまでたくさんの経営者とお付き合いしてきたが、その中で特に尊敬しているのは、故人となられたが、経団連の会長を長く務められた新日本製鉄の稲山嘉寛名誉会長である。同氏とは、趣味の常磐津を通じてのお付き合いだったが、常に駄洒落を絶やさず、明るく座を盛り上げておられた。月に一回、常磐津を愛好する仲間が柳橋の料亭に集まる会があった。稲山氏はたいへんお忙しい方なのに、よく出席され、仲間の常磐津を聞いて下さった。私などは酒の席なので、他

人の唄はあまり身を入れて聞いていなかっただが、稲山氏だけは違っていた。感心したのは、真剣に聞いておられただけでなく、どんな下手な唄でも決して悪く言われないことであつた。初心者には、声が大きくてよろしい、うまくなるから頑張りなさい、と言われる。必ず何か褒められるのである。しみじみ器量の大きい人は違う、と思つたものである。

稲山氏については、そのほかにもどんな人にも、どちらかという低い立場の人に優しく、決して分けへだてをされないことに、強く惹かれるものがあつた。氏が亡くなられた後、追悼録を読むと、氏が理事長をしていたゴルフクラブのキャデイが、日曜には、今日は稲山さんを担当できますようにと神棚に手を合わせるのが常であつた、という文章が載っている。また氏の病床に、キャデイが千羽鶴を折って届けたと聞いている。稲山氏は、「ねあか」の人であると同時に「謙虚」な人であつた。他人の人格を尊重し、長所を見つけて認めるといふ点で、経営者として大事な資質について教えられたのである。

## 9 身銭を切ること

つまらないことのようにだが、経営者にとつて必要なことは、身銭を切ることだと思ふ。

日本では、経営者の報酬は、外国、とくにアメリカに比べて非常に安いと思ふ。だからそれを補う意味で、接待費などを会社の経費で落とすのが普通である。外部の人を接待するとき、それ

は当然だが、日本では社内の接待ともいうべき習慣があり、その費用が会社の経費で支払われることもしばしばある。部下に一杯飲ませたり、会議のあと同僚と懇親するときなどのことである。経営トップが社内の者との飲食費の請求書を会社の経理に回したら示しがつかない。だが、それを充分承知していてもそうせざるを得ないのは、報酬が安いからである。

私は社長になったとき、身銭を切ることができるよう社長の給料を大幅に引き上げた。ただ恣意的であつてはいけないので、役員報酬基準をつくり、人事部に渡して改定させたのである。

基準はこう算定した。まず、新入社員に対する社長報酬の望ましい格差を決め、社長報酬の仮の金額を設定する。それはもちろん税金を控除したあとの手取りの金額である。

役員報酬は次の通りである。役員には、たとえば取締役総務部長という具合に管理職を兼務している者もいる。そこで、部長職の者が取締役に昇任したとき、いくら報酬が加算されるのが妥当かを決定する。ヤマト運輸では、部長の標準給料の二〇％を、平取締役の役員報酬としている。つまり部長が取締役兼務に昇進したとき、二〇％昇給するわけである。

二〇％しか昇給しないのは安いと思われるかもしれないが、取締役に部長にはない決算賞与があるから、まあまあ線だと思つてゐる。

次に役付役員の場合だが、部長職を兼務している平取締役の、役員として加算される二〇％の報酬の平均金額を算出する。これを基準額とし、役職ごとの報酬倍率を掛けて各人の役員報酬を算出する。倍率は、常務は八倍、専務は十倍、社長は十五倍などと決められている。



問題は、管理職を含めた社員には、七月、十二月に賞与が出るが、役員は決算時にしか賞与を受けられないことである。七月、十二月には日本中総理大臣をはじめとして誰しも賞与をもらっているのに、もしその後、業績が下降すれば役員の賞与はゼロになるかもしれない。それでは困るのである。企業の役員に就任したばかりに何ももらえないというのは、不公平だと思う。とはいっても、商法の規定により、役員は決算賞与以外もらえないから、工夫が必要になる。

そこでヤマト運輸では、役員は毎月の報酬に三〇%の加算金を付加して支払うことにしたのである。この三〇%は人事部が本人名義で預金しておき、七月と十二月に六カ月分をまとめて渡すことにしている。つまり毎月の報酬の一・八カ月分にあたる。

最近では、年俸制の会社がだんだん増えてきたようだが、役員報酬は、賞与分の加算などという姑息な手段を取らないで、年俸制にするのが良いと思っている。

いずれにせよ、経営者はもらうべきものはもらい、部下に飲ませるときにはポケットマネーで払うようにしなければ、社員から尊敬される経営者にならないことを、覚悟する必要がある。

## 10 高い倫理観

企業が永続するためには、人間に人格があるように、企業に優れた「社格」がなければならぬ。人格者に人徳があるように、会社にも「社徳」が必要なのである。

企業の目的は営利であり、利益が出ている会社が良い会社であり、儲からない赤字の会社は、いくら良い商品を作り、優れたサービスを提供しても、良くない会社だ、という考え方の人もいと思う。要するに企業の存在価値は利潤を生み出すことにある、と割り切るわけだが、はたしてそれが正しい考えなのであろうか。

私はそうは思わない。企業の目的は永続することだと思うのである。永続するためには、利益が出ていなければならぬ。つまり利益は、手段であり、また企業活動の結果である。

企業は社会的な存在である。土地や機械といった資本を有効に稼働させ、財やサービスを地域社会に提供して、国民の生活を保持する役目を担っている。さらに雇用の機会を地域に与えることによつて、住民の生活を支えている。企業は永続的に活動を続けることが必要であり、そのために利益を必要としているのである。

もし海外から資本だけがきて利益を上げ、その利益を国外に引き上げたら、地域にとつて企業の存在価値は認められないと思う。

企業の存在意義は、端的にいえば、地域社会に対し有用な財やサービスを提供し、併せて住民を多数雇用して生活の基盤を支えることに尽きるところにある。それが企業活動だが、企業とは地域の人を喜ばす存在であるべきで、それでこそ社会的存在ということができるのである。

私は個人的に、人間として大事なことは「真ごころ」と「思いやり」だと思っている。顧客に對しても、社員に對しても、「真ごころ」と「思いやり」で接することを信条としてやってきた。

ヤマト運輸が、創業以来足を向けて寝られないほどご恩になった三越百貨店と五十年以上にわたる取引を宅急便を開始して間もなく破棄したのは、当時の岡田社長の倫理感の欠落がどうにも許せなかったからであつた。あんな経営者には絶対なるまい、と心に誓つたのである。

それから二十年余、お客様の力強い支持と、社員の献身的な働きによつて、宅急便は当初考えでもいなかつたほどの発展を見せた。

ちなみにヤマト運輸では、私が会長職を退くことになつた平成七（一九九五）年、「ヤマト運輸企業理念」を制定した。これは、「社訓」、「経営理念」、「企業姿勢」、「社員行動指針」の四つの柱で構成されている。内容の詳しい説明は省くが、この企業理念は、まさにヤマトが社徳の高い会社であることを目指すための目標であり、宅急便事業を通して地域社会に貢献する宣誓である。倫理という側面では、インサイダー取引や企業政治献金、接待・贈答の禁止をうたつており、また、環境問題の配慮にも言及している。これなどは、運送業界でいち早く着手した集配車両の駐停車時のアイドリング・ストップの徹底というかたちで実行されていると思う。

私も人間だから欠陥も多い。だが「真ごころ」と「思いやり」をいつも忘れずにきたつもりだ。経営トップがひとり高い倫理を誇つても、社徳の高い会社にはならない。社員全員の倫理性が高くこそ、社徳の高い会社といえるのである。それにはまず、トップが先頭に立ち、高い目標を目指して歩まなければならないのである。

## あとがき

日本はいま、大きな転換期にあると思う。

明治維新、第二次世界大戦における敗戦に次ぐ大転換期と表現する向きもあるが、私も同感である。ただし、明治維新も、第二次大戦の敗戦も、政治、法律、行政、社会すべてが変革し、経済も当然一八〇度の転換をしたが、この平成の転換では、政治・行政制度が変わったわけではないため、経済も部分的な転換にとどまり、抜本的な転換に至っていないところが多々ある。

不倒神話のあった金融機関が倒産し始めたのを契機に、いまリストラの嵐が吹き荒れている。あらゆる業種、あらゆる規模の会社や銀行が、口を揃えてリストラの実施を発表している。

一口にリストラといっても、会社によって千差万別の理由があるのはいうまでもない。

バブル時代に手を広げた事業の中で、不採算の部門や本業とは関係の薄い事業を廃止する企業も多い。遅きに失した感はあるが悪いことではない。日本の企業は付和雷同型が多いから、他社が始めたからといって真似をして始めた事業も多かった。人真似ではうまくいくわけではないのだが、いったん始めると、面子などもあってなかなかやめ難いのが日本的な体質である。

日本の企業には、長い間にいろいろと溜まった垢がある。また不要になった組織が昔のまま温存されているケースも多い。日本人は急激な変化を嫌い、穏やかに変わらなことを欲するから、わかつてはいるけれど改革が遅れていることがたくさんある。

そう考えると、現在の転換期は、ピンチに陥った企業が改革を遂行するのにいいチャンスである。この激動の時代を乗り切るため、リストラという名目で思い切った変革を遂げるわけである。だが、リストラを口実に人員整理を図る企業が多いのは、率直にいつてよくない傾向だと思わざるを得ない。なぜなら、企業というものは社会的な存在だからである。企業は、雇用を通じて地域社会と結びついている。その企業が社員の首を安易に切るということは、地域の雇用を守るという意味からもしてはならないことだと思う。

社員にとって誠首されることは生活の基盤を失うことであり、人生の一大事である。長年、貢献してきた社員の首を切るとは、よほどのことがなければやるべきことではない。

企業の側から見ても、社員を減らすことは人件費の削減にはなるが、同時に戦力の低下を意味することを忘れてはならない。もちろん、人件費の圧縮が緊急の課題となっている場合には、人員整理もやむを得ないだろう。でもそれはあくまで緊急避難として許されるのであって、長期的には雇用を守り競争力を強めることが、企業にとっての重要事であることはいうまでもない。

リストラは、収益に貢献していない部署を縮小し、反面、営業部門を手厚くし、社内の活性化を目的とすべきである。したがって人員を縮小する場合には、まず老齢の役員や管理職、しかも閑職にある人にお引き取り願ひ、さらにといふときには扶養家族のいない独身者に社外転身を図ってもらふというように、思いやりのある策を提示する必要がある。さもないと結果として戦力の中心である優秀な社員が退社してしまい、戦力にならない人だけが残るといふ、本末転倒のこ

とが起きることになる。

あえて言わせてもらおうと、金融機関のリストラについては、釈然としないものがある。バブル時代の残滓を整理するために、何千億円という特別損失を計上できたということは、本来、非常に儲かっていたということだと思う。預金にはゼロに等しい金利しか払わず、弱い企業への貸付金を強引に引き上げ、最終的には公的資金を受け入れて存続を図った責任は重いものがある。利用者への不満もはかりしれないであろう。

金融機関の経営者は、リストラをする前に自らの責任を明らかにすべきではないだろうか。責任をとって辞任せよとは言わない。辞任せずにやるべきことをやってほしい。企業の改革は、ボトムアップでは絶対にできない。トップダウンでしか実行できないものである。

まずやるべきことは、銀行員の給料の引き下げである。世間一般より一割は高い給与ベースだったのではないか。お詫びの印に、世間並みより一割下げる、つまり公的資金の導入以前より二割は給料を下げることを公表してこそ、世間は税金の導入を許すのではないかと思う。

郵便貯金が膨大な資金を集めたとき、銀行業界は、国営銀行による民業圧迫だとクレームをつけながら、郵貯側から、「銀行は大都市のみに支店網を集中しており、大衆の利便を無視している、その点、我々郵貯は、全国津々浦々に局舎があり国民に便利な存在だ」と主張され、腰砕けになったことがあった。

## 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、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おれは代えないよ」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！ニーイ！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

### エピローグ 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党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が。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。ナチスの党員は当時すでに、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、その若いナチス党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、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』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、それを問いたいのです。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)

元マグローヒル社の副社長・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下さった(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、出発点の一つしかない。□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□事業部であると答える。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     |

## 出席票

出席日： \_\_\_\_\_

学籍番号： \_\_\_\_\_

氏名： \_\_\_\_\_

(毎回、事務局へ提出)

(1) 授業、予習で学んだこと

(2) 授業で感じた疑問

(出席点 1回1点)