

第7回 われわれの計画は何か？

⑬⑭⑮（もしドラ 25～30）北京外大レジュメ

（計画と未来）

会計と経営のブラッシュアップ
平成25年11月11日
山内公認会計士事務所

1. 未来は予測できないことの認識(ドラッカー 5important questions から要約)

計画で未来を決めることは馬鹿げたことである。セントオーガスティンが言ったように、「未来を祈ってもよい、しかし成果のために働け」である。ドラッカーが言うように、「計画どおりにはいかない。計画どおりにいくと思うのは愚か者である。未来は誰にもわからない。」

2. ヴィジョン(目標)は行動を決めることができる

目標は包括的で、一つのものである。もし5つの目標があれば、なにも無いのと同じである。例えば、「健全な社会の構築と人生の質の向上」といった感じのものである。しかし、目標が結果に対する行動と資源の効率化を絞り込む。そして未来を形造ることができる。

3. 博物館の例

- ヴィジョン： 世界的な多様性のある文化遺産による人々の心の向上
- ミッション： 人々をここに集める
- ゴール 1： 文化遺産の収集活動
- ゴール 2： 展示による人々の新しい発見の促進
- ゴール 3： 来館する人々の拡大のための活動
- ゴール 4： 文化遺産及び設備の維持管理
- ゴール 5： 長期的な財政基盤の維持

4. 効果的な計画のための5つの要素

- 廃 棄： 時間を使わない仕事、対象の決定、中止する仕事をさがす
- 集 中： 集中が仕事を強化する、最大の成果は集中から得られる
- イノベーション： 明日のための本質的な仕事、明日のための機会を見つけ、働く
- リスクテイク： 極度に保守的にならない、長い目で見て正解に向かって失敗から学ぶという態度
- 分 析： 実施したことの分析、実施したことの評価と改善

27. 程高の勝利は決まった、次は決勝戦だ

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。



ドラッカーの言葉の数式化

(10月のごあいさつ)

平成25年10月1日(火)

10月になってもまだ暑く、秋が北からおりてくるのは時間がかかるようです。

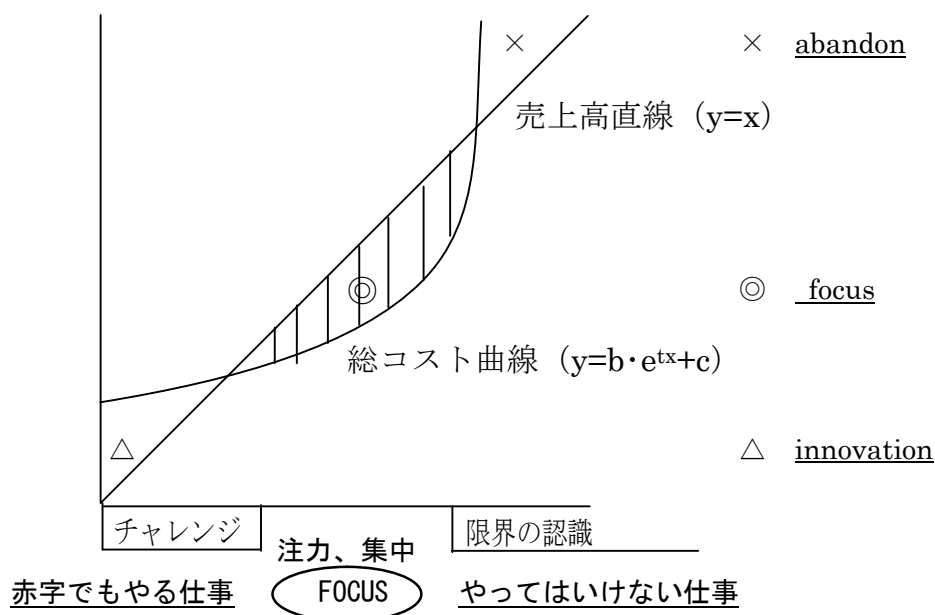
先日、神戸で開催された日本公認会計士協会の研究大会に参加した。そこで選択受講した公認会計士高田直芳先生の「管理会計と原価計算の革新を目指して」という講義を拝聴して、これはドラッカーの考え方の数式化のヒントではないかと感じた。

高田先生のお考えは、企業活動は $y=x$ のような一次式や単利計算的発想では理解したり、把握することはできない。企業活動は日々複利の連鎖にあり、その活動コストは複利計算を内蔵し、複利的な成長を遂げるものである。企業業績が向上するときコストやキャッシュは複利的に増殖し、業績が悪化するときコストやキャッシュは複利的に減衰する。費用関数は直線形ではなく、曲線形や非線形の指数関数 $y=b \cdot e^{tx}+c$ 等で描かれるべきだというものであった。

これは、ドラッカー経営学の数式化でないか。ドラッカーが傾向値(トレンド)を論じ、電信電話会社の事業は通信ではなくサービスであるとし、キャデラック事業部は顧客に自動車売っているのではなく、ダイヤモンドやミンクのコートのようなステータスシンボルを売っているのだと解説するとき、その言葉や考え方には数式があり、その数式は直線形だけではなく曲線形も含まれている筈だ。

例えば次のような感じである。

費用・コスト・努力とそれを超える成果・売上高の関係



このように考えると、日頃の経営学も監査実務も楽しくなってくる。

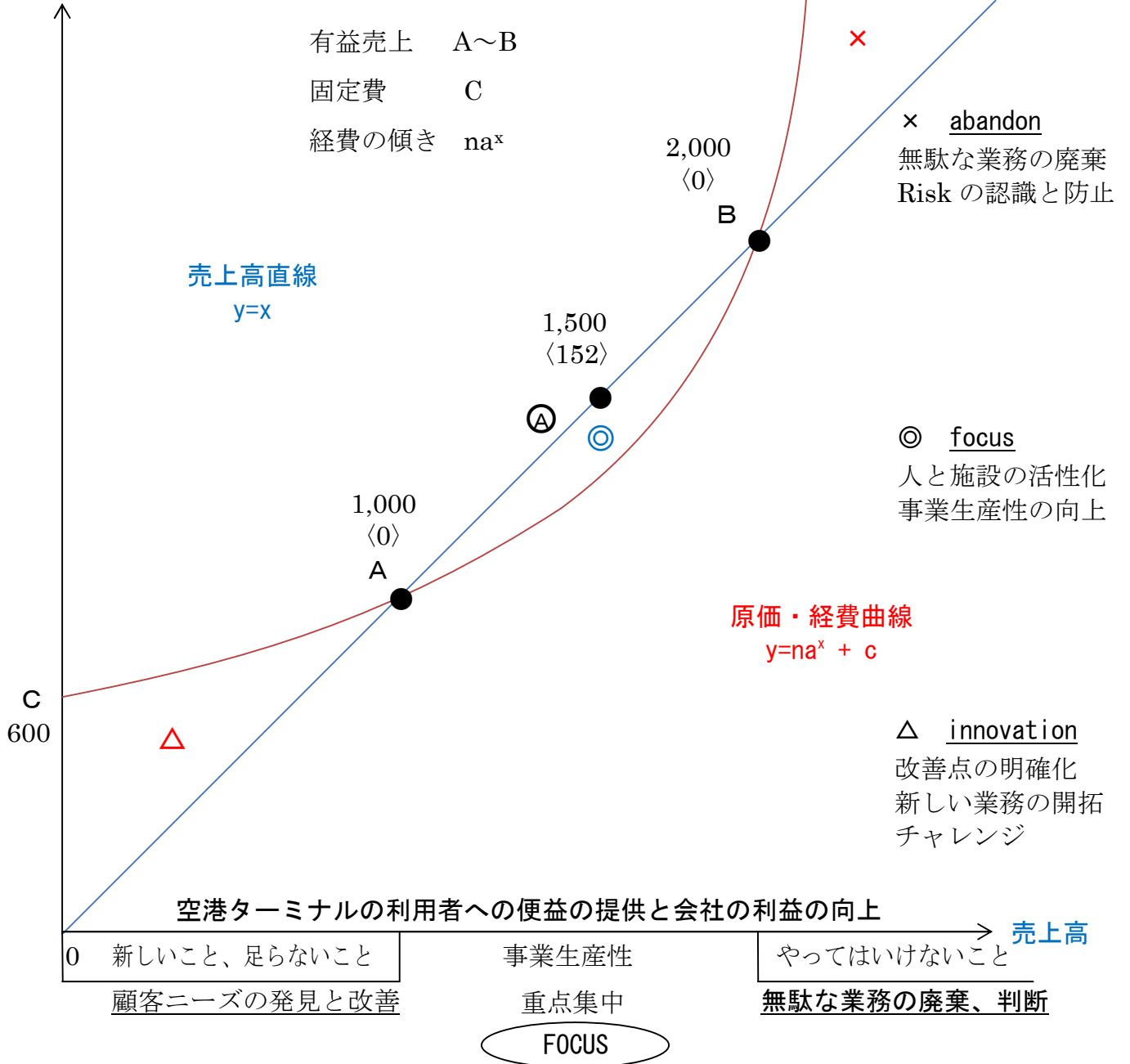
赤字でもチャレンジする仕事、今 focus する仕事、放棄すべき仕事の区別は難しいが、その区別は存在し、仮に売上高を直線と見ても、総コスト曲線の上方の動きは、確実にやってはいけない仕事のあることを予想させる。

ドラッカーの顧客価値

(事業の可能性と限界)

Y(H25.10.21)

原価・経費



原価・経費曲線 $y=na^x+600$

原価・経費曲線は逓増し、供給曲線のように弓なりに増加すると考えられる。従って、損益分岐点はA点とB点の二つとなる。

利益(効果)をあげられる点は限られており、◎点で最大となるが、企業はその点に向かって経営努力をし、それを維持するために絶えまない innovation と廃棄が必要である。

(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

supervisor to be in charge of
confusion the ~~first~~ state of mistake

the supervisor is
very important

② @ THE SUPERVISOR

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.

Problem ← → Problem

THE first-line supervisor is not, as the overworked catch phrase has it, "management to the worker." The engineering of the job and the organization of people for work; the presence or lack of proper motivation; the employee's economic relations to the enterprise; the spirit, principles and practices of an organization, are not determined by the supervisor or even greatly influenced by him. They originate in top management—and the worker knows it. Even the best supervisor is no substitute for poor principles and practices in managing workers. To overemphasize his importance, as current management oratory tends to do, may cause harm; for it sometimes leads management to content itself with haranguing the supervisor to do a better job in the mistaken belief that it is thereby discharging its responsibility for managing workers.

effective word too much emphasis speak loudly

Yet, the first-line supervisor (whether called "foreman," "chief clerk" or "section manager") alone can really bring to management what the worker needs for peak performance. On his ability to plan and schedule depends the worker's ability to work. His performance in training and placing makes the difference between superior and mediocre performance of the work.

The first-line supervisor has to schedule so that the work flows evenly and steadily. He has to see to it that the men have the equipment to do the work, that they have the proper surroundings to work in and that they have an organized team of fellow-workers. He is also responsible for their being willing and capable of doing the work. He has to set objectives for his group that are focused on those of the entire enterprise. From these objectives he has to develop, together with the men themselves, the objective for every single man's performance. He has the main responsibility in placement. He has at least the first responsibility for developing all of the leaders that can be found in the group.

Today's Confusion

These specifications are much more modest than those often given today for the supervisor's job—specifications that call for a universal genius. There is no mention here of counseling workers, none of being competent to impart economic education to them, none of representing and explaining management to the workers. Yet they are specifications for a big job requiring a capable man of real stature.

Few supervisors will be found whose job is so designed as to enable them to live up to these specifications. For the supervisor's job has not been designed, or even thought through. In American business at least it is a hodgepodge—the end product of decades of inconsistency. Everybody knows, or says he knows, what the supervisor should be doing. He is expected to be a clerk shuffling papers and filling out forms. He is to be the master technician or the master craftsman of his group. He is to be an expert on tools and equipment. He is to be a leader of people. Every one of these jobs he is expected to perform to perfection—at four thousand dollars a year.

Worse still, while management tends to preach that the supervisor's first duty is human relations, it tends to promote a supervisor for keeping good records. No wonder that the few attempts made so far to find out what the supervisor is actually doing have discovered that he rushes around doing forty to fifty different and largely unconnected things without knowing which to concentrate on. We may talk about the supervisor's being part of management;

we may paint in glowing colors the importance and dignity of the job. The reality is, alas, much closer to the picture drawn by that supreme realist, the local union leader, to whom the supervisor is management's errand boy who cannot make a decision, who is always in the wrong and who has to be by-passed to get anything done.

This confusion has its roots partly in the origin of the supervisory job. It is a hybrid. One parent is the "master" of old who was the real boss. As recently as 1880 there were plants in New England where the first-line supervisor was a genuine entrepreneur bidding on a job of production, hiring his own men, organizing them for work as he saw fit and making his living out of the difference between his bid and his actual costs. But the supervisor's job also grew out of the old "lead man" of a gang of ditchdiggers or tow-rope pullers who was the "fore man" because he had the forward position in the gang, and whose authority consisted mainly in chanting the "one, two, three, up" that set the speed for the group. (The German word "Vorarbeiter" or the British "charge hand" bespeak this origin even more clearly than our "foreman.") From the master craftsman the supervisor of today has largely inherited what is expected of him. From the lead man he has, however, largely inherited his actual position.

On top of this we have, over the years, systematically taken out of the job everything that was not nailed fast. The organization of the work of the men under him has largely become the responsibility of the industrial engineer. The management of people, their selection, their placement, their training, their payment has been taken over increasingly by the personnel specialist. Inspection, quality control, cost accounting have all made inroads on the foreman's job. Finally, the coming of the union has deprived him of his disciplinary control. What is left is a collection of rainbow-hued tatters that will never make a garment.

Finally, recognizing that there was trouble, we have, since the middle twenties, tried to make the job more manageable by cutting down on the number of people a supervisor manages. Thirty years ago the typical supervisor in manufacturing industry was responsible for the work of sixty or more people. Today the typical production supervisor has no more than twenty to twenty-five men under him.

(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

THE PROFESSIONAL EMPLOYEE

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.

ML. size

SUPERVISORS are ^{only} not alone in being described as part of management. The same assertion is made for—and usually by—the professional employee. And as in the case of the supervisor, the fact that this assertion has to be made bespeaks growing uneasiness over the organization of the work of the professional employee and the way he is being managed.

Professional employees constitute the most rapidly growing group in the business enterprise. At the end of World War II, for instance, seventy-five industrial companies in the U.S.A. had research laboratories employing more than a hundred professional people apiece. At that time this was considered by many a wartime phenomenon abetted by excess-profits tax largesse. But five years later, at the ^{start} outbreak of the Korean War, ^{give minority} the number of such large research laboratories in American industry had almost doubled. Counting large and small together, we now have well over three thousand industrial laboratories engaged in scientific research.

The scope of professional employment has also been widening steadily. To the layman—and to a great many businessmen—“professional employee” ^{non-professional} still means research engineer or chemist. But in addition to the physicists who have entered industry so

13-134

spectacularly during these last ten years, business today is employing thousands of geologists, biologists and other natural scientists, and at least hundreds of economists, statisticians, certified public accountants and psychologists—not to mention lawyers.

The new technology will greatly accelerate the trend and again widen the scope of professional employment. In addition to creating entirely new fields of research engineering, it will bring into the business enterprise in large numbers mathematical economists to study market and income patterns, experts in logical methods and mathematicians.

Wherever I go I find concern with the proper organization of these professional and technical experts.

The article I published on the subject ("Management and the Professional Employee," *Harvard Business Review*, May-June, 1952) has, for instance, brought more demands for reprints than almost any other of my articles on management subjects. After every talk before a business audience—whatever the subject—somebody asks: "How can we manage the professional specialist?" Almost every large company I know is working on the problem. And it seems to be as acute in nonbusiness organizations—for instance, in the Armed Services—as it is in business.

Yet so new is the phenomenon that we do not even really know what to call the professional employee. Only General Electric has coined a term; it calls these men "individual professional contributors." Debatable as the term is (for these people usually do not work individually but in teams), it will have to do until a better one comes along.

Even the best term for the professional employee would not show us what the problem is nor how to tackle it; it would show us only that a problem exists.

Neither Management nor Labor

state clearly

Whenever it is asserted that the professional employee is "a part of management," the purpose is to emphasize that the professional employee is not "labor." If a manager makes the assertion, he usually means that professional employees must not be permitted to unionize. If a professional makes the assertion, he usually means that the promotional opportunities, pay and status ought to be equal to that of a manager rather than of a highly skilled worker.

*saying
strongly
believe*

thing as "labor," that is, human beings considered as a purely material, if not inanimate, resource. It is its thesis that management of worker and work has as its ultimate goal the realization of the managerial vision for all members of the enterprise, and as its major means the assumption of significant responsibility and decision-making power by every worker.

Altogether therefore it is spurious logic to divide industrial society into managers and labor, and to assume that anyone who is not a manager must be a worker and vice versa. It is essential to realize, first, that everybody in the enterprise is a worker, that is, that managing is in itself a distinct kind of work; and also that everybody in the enterprise, whatever his work, requires the managerial vision. It is equally essential to realize, second, that the professional employee represents a distinct group which, though it partakes of the characteristics of both manager and worker, has distinct traits of its own. For only if we understand what the professional employee is can we organize his job properly and manage him adequately.

In fact it is becoming increasingly clear that the modern business enterprise requires at least *three distinct kinds* of workers for its success and performance. It requires *managers*. It requires the *ordinary worker*, skilled or unskilled, manual or clerical. And finally it requires increasingly the *individual professional contributor*.

What distinguishes the professional employee from the manager? It is not that he does not work with other people. A market-research man, for instance, may well have no one to manage but his secretary. And yet, though his job requires high technical skill, it may be a genuine managerial job, and should be organized on the basis of functional decentralization. The head of a metallurgical laboratory may have fifty people working under him; and yet, though his job requires administrative skill, it may be the job of an individual professional specialist.

Like the manager the professional has both "work" and "team work" responsibilities, in other words.

The difference lies elsewhere. The manager is responsible for the results of a component. He is therefore of necessity accountable for the work of other people.

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)

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。

もしドラ⑭ (27~28) 北京外大レジュメ (機能する組織を作る)

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、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り、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考えていた。

(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）

THE MANAGER AND HIS WORK

"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.

IT WAS Bismarck, I believe, who said: "It's easy enough to find a Minister of Education; all the job needs is a long white beard. But a good cook is different; that requires universal genius."

great intelligence

We have so far in this book discussed what management's job is—to the point where it should be evident that it takes more than a long white beard to discharge it. Clearly to be a manager it is not sufficient to have the title, a big office and other outward symbols of rank. It requires competence and performance of a high order. But is the job, then, one demanding universal genius? Is it done by intuition or by method? How does the manager do his work? And what in his job and work distinguishes the manager from the non-manager in the business enterprise?

A manager has two specific tasks. Nobody else in the business enterprise discharges these tasks. And everyone charged with them works as a manager.

↓ *The first specific responsibility for task*
 The manager has the task of creating a true whole that is larger than the sum of its parts, a productive entity that turns out more than the sum of the resources put into it. One analogy is the con-

ductor of a symphony orchestra, through whose effort, vision and leadership individual instrumental parts that are so much noise by themselves become the living whole of music. But the conductor has the composer's score; he is only interpreter. The manager is both composer and conductor.

This task requires the manager to bring out and make effective whatever strength there is in his resources—and above all in the human resources—and neutralize whatever there is of weakness. This is the only way in which a genuine whole can ever be created.

It requires the manager to balance and harmonize three major functions of the business enterprise: managing a business, managing managers and managing worker and work. A decision or action that satisfies a need in one of these functions by weakening performance in another weakens the whole enterprise. One and the same decision or action must always be sound in all three areas.

The task of creating a genuine whole also requires that the manager in every one of his ^{acts} ~~acts~~ ^{heal} consider simultaneously the performance and results of the enterprise as a whole and the diverse activities needed to achieve synchronized performance. It is here, perhaps, that the comparison with the orchestra conductor fits best. A conductor must always hear both the whole orchestra and the second oboe. Similarly, a manager must always consider both the over-all performance of the enterprise and, say, the market-research activity needed. By raising the performance of the whole, he creates scope and challenge for market research. By improving the performance of market research, he makes possible better over-all business results. The manager must continuously ask two double-barreled questions in one breath: What better business performance is needed and what does this require of what activities? And: What better performance are the activities capable of and what improvement in business results will it make possible?

② The second specific task of the manager is to harmonize in every decision and action the requirements of immediate and long-range future. He cannot sacrifice either without endangering the enterprise. He must, so to speak, keep his nose to the grindstone while lifting his eyes to the hills—which is quite an acrobatic feat. Or, to vary the metaphor, he can neither afford to say: "We will cross this bridge when we come to it," nor "It's the next hundred years

that count." He not only has to prepare for crossing distant bridges — he has to build them long before he gets there. And if he does not take care of the next hundred days, there will be no next hundred years; indeed, there may not even be a next five years. Whatever the manager does should be sound in expediency as well as in basic long-range objective and principle. And where he cannot harmonize the two time dimensions, he must at least balance them. He must carefully calculate the sacrifice he imposes on the long-range future of the enterprise to protect its immediate interests, or the sacrifice he makes today for the sake of tomorrow. He must limit either sacrifice as much as possible. And he must repair the damage it inflicts as soon as possible. He lives and acts in two time dimensions, and he is responsible for the performance of the whole enterprise and of his component.

the parts WPA

The Work of the Manager

*Part 2
make sb feel less angry
pacify*

Every manager does many things that are not managing. He may spend most of his time on them. A sales manager makes a statistical analysis or placates an important customer. A foreman repairs a tool or fills in a production report. A manufacturing manager designs a new plant layout or tests new materials. A company president works through the details of a bank loan or negotiates a big contract—or spends dreary hours presiding at a dinner in honor of long-service employees. All these things pertain to a particular function. All are necessary, and have to be done well.

But they are apart from that work which every manager does whatever his function or activity, whatever his rank and position, work which is common to all managers and peculiar to them. The best proof is that we can apply to the job of the manager the systematic analysis of Scientific Management. We can isolate that which a man does because he is a manager. We can divide it into the basic constituent operations. And a man can improve his performance as a manager by improving his performance of these constituent motions. *构成要素, parts, component*

There are five such basic operations in the work of the manager. Together they result in the integration of resources into a living and growing organism.

A manager, in the first place, sets objectives. He determines what

the objectives should be. He determines what the goals in each area of objectives should be. He decides what has to be done to reach these objectives. He makes the objectives effective by communicating them to the people whose performance is needed to attain them.

Secondly, a manager organizes. He analyzes the activities, decisions and relations needed. He classifies the work. He divides it into manageable activities. He further divides the activities into manageable jobs. He groups these units and jobs into an organization structure. He selects people for the management of these units and for the jobs to be done.

Next a manager motivates and communicates. He makes a team out of the people that are responsible for various jobs. He does that through the practices with which he manages. He does it in his own relation to the men he manages. He does it through incentives and rewards for successful work. He does it through his promotion policy. And he does it through constant communication, both from the manager to his subordinate, and from the subordinate to the manager.

The fourth basic element in the work of the manager is the job of measurement. The manager establishes measuring yardsticks—and there are few factors as important to the performance of the organization and of every man in it. He sees to it that each man in the organization has measurements available to him which are focused on the performance of the whole organization and which at the same time focus on the work of the individual and help him do it. He analyzes performance, appraises it and interprets it. And again, as in every other area of his work, he communicates both the meaning of the measurements and their findings to his subordinates as well as to his superiors.

Finally, a manager develops people. Through the way he manages he makes it easy or difficult for them to develop themselves. He directs people or misdirects them. He brings out what is in them or he stifles them. He strengthens their integrity or he corrupts them. He trains them to stand upright and strong or he deforms them.

Every manager does these things when he manages—whether he knows it or not. He may do them well, or he may do them wretchedly. But he always does them.

Every one of these categories can be divided further into sub-categories and each of the sub-categories could be discussed in

(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。

MAKING DECISIONS

“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 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.

WHATEVER a manager does he does through making decisions. Those decisions may be made as a matter of routine. Indeed, he may not even realize that he is making them. Or they may affect the future existence of the enterprise and require years of systematic analysis. But management is always a decision-making process.

The importance of decision-making in management is generally recognized. But a good deal of the discussion tends to center on problem-solving, that is, on giving answers. And that is the wrong focus. Indeed, the most common source of mistakes in management decisions is the emphasis on finding the right answer rather than the right question.

The only kind of decision that really centers in problem-solving is the unimportant, the routine, the tactical decision. If both the

conditions of the situation and the requirements that the answer has to satisfy, are known and simple, problem-solving is indeed the only thing necessary. In this case the job is merely to choose between a few obvious alternatives. And the criterion is usually one of economy: the decision shall accomplish the desired end with the minimum of effort and disturbance.

very common

In deciding which of two secretaries should go downstairs every morning to get coffee for the office—to take the simplest example—the one question would be: What is the prevailing social or cultural etiquette? In deciding the considerably more complex question: Shall there be a “coffee break” in the morning, there would be two questions: Does the “break” result in a gain or in a loss in work accomplished, that is, does the gain in working energy outweigh the lost time? And (if the loss outweighs the gain): Is it worth while to upset an established custom for the sake of the few minutes?

Of course, most tactical decisions are both more complicated and more important. But they are always one-dimensional, so to speak: The situation is given and the requirements are evident. The only problem is to find the most economical adaptation of known resources.

complicity

*Dimension — a measurement of
in space*

But the important decisions, the decisions that really matter, are strategic. They involve either finding out what the situation is, or changing it, either finding out what the resources are or what they should be. These are the specifically managerial decisions. Anyone who is a manager has to make such strategic decisions, and the higher his level in the management hierarchy, the more of them he must make.

Among these are all decisions on business objectives and on the means to reach them. All decisions affecting productivity belong here: they always aim at changing the total situation. Here also belong all organization decisions and all major capital-expenditures decisions. But most of the decisions that are considered operating decisions are also strategic in character: arrangement of sales districts or training of salesmen; plant layout or raw-materials inventory; preventive maintenance or the flow of payroll vouchers through an office.

Strategic decisions—whatever their magnitude, complexity or

deed, in these specifically managerial decisions, the important and difficult job is never to find the right answer, it is to find the right question. For there are few things as useless—if not as dangerous—as the right answer to the wrong question.

Nor is it enough to *find* the right answer. More important and more difficult is to make effective the course of action decided upon. Management is not concerned with knowledge for its own sake; it is concerned with performance. Nothing is as useless therefore as the right answer that disappears in the filing cabinet or the right solution that is quietly sabotaged by the people who have to make it effective. And one of the most crucial jobs in the entire decision-making process is to assure that decisions reached in various parts of the business and on various levels of management are compatible with each other, and consonant with the goals of the whole business.

Decision-making has five distinct phases: Defining the problem; analyzing the problem; developing alternate solutions; deciding upon the best solution; converting the decision into effective action. Each phase has several steps.

Making decisions can either be time-wasting or it can be the manager's best means for solving the problem of time utilization. Time should be spent on defining the problem. Time is well spent on analyzing the problem and developing alternate solutions. Time is necessary to make the solution effective. But much less time should be spent on finding the right solution. And any time spent on selling a solution after it has been reached is sheer waste and evidence of poor time utilization in the earlier phases.

Defining the Problem

Practically no problem in life—whether in business or elsewhere—ever presents itself as a case on which a decision can be taken. What appear at first sight to be the elements of the problem rarely are the really important or relevant things. They are at best symptoms. And often the most visible symptoms are the least revealing ones.

Management may see a clash of personalities; the real problem

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。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)

もしドラ⑮ (29~30) 北京外大レジュメ (イノベーション)

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、「イーチ！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 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。

(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。

(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)

② THE MANAGER OF TOMORROW

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.

THE demands on the skill, knowledge, performance, responsibility and integrity of the manager have doubled in every generation during the past half century. Things which in the twenties only a few pioneers in top management were aware of we now expect young men straight out of school to be able to do. Daring innovations of yesterday—market research, product planning, human relations, or trend analysis, for instance—have become commonplace. Operations Research is fast becoming so. Can we expect this almost explosive increase in the demands on the manager to continue? And what can we expect to be demanded of the manager of tomorrow?

Throughout this book we have repeatedly referred to the new pressures, the new demands on the manager. Let me refer again briefly to the most important ones:

The new technology will demand the understanding of the principles of production and their consistent application by all managers. It will require that the entire business be seen, understood and managed as an integrated process. Even if distribution of the product is carried on in physical separation from production and by a legally distinct and independent distributor, it will have to be considered an integral part of the process. And the same applies to raw-materials procurement or to customer service.

This process requires a maximum of stability and of ability to anticipate future events. Hence it must be based on careful objectives and on long-range decisions in all key areas. But it also requires great internal flexibility and self-guidance. Hence managers on all levels must be able to make decisions which adapt the whole process to new circumstances, changes in the environment and disturbances, and yet maintain it as a going process.

In particular the new technology demands that management create markets. Management can no longer be satisfied with the market as it exists, it can no longer see in selling an attempt to find a purchaser for whatever it is that the business produces. It must create customers and markets by conscious and systematic work. Above all, it must focus continuously on creating mass purchasing power and mass purchasing habits.

Marketing itself is affected by the basic concepts of the new technology. We have, on the whole, discussed Automation as if it were exclusively a principle of production. It is, however, a principle of work in general. Indeed, the new methods of mass marketing may require greater application of the principles of Automation than the automatic factory, even though not one single automatic machine or electronic relay may be used. Marketing itself is becoming an increasingly integrated process. And increasingly it requires close integration with all other phases of the business. Instead of putting the emphasis on selling the individual customer, marketing centers more and more in product and market planning, product design and styling, product development and customer service. Instead of the individual sale, the creation of mass demand will be the pay-off. Television advertising is as much Automation, in other words, as is a mechanized machine feed. And the technological changes in distribution and marketing have as much impact as the technological changes in production.

This will demand that tomorrow's managers, regardless of their level and function, understand the marketing objectives and policies of their company, and know what they have to contribute to them. Business management will have to be able to think through long-range market objectives and to plan and build a long-range marketing organization.

The new technology will make new demands for innovation. Not

only must the chemist, designer or engineer work closely with production and marketing men, but there will have to be the kind of systematic approach to innovation that Sears, Roebuck, for instance, applies to its merchandise planning and its development of suppliers. Innovation will have to be managed by objectives that reflect long-term market goals. It will also have to attempt much more systematically to foresee the inherent possibilities of technological and scientific development and to shape manufacturing and marketing policies accordingly.

The new technology will result in greater competition. True, it will broaden the market and raise the level of production and consumption, but these new opportunities will also demand consistent efforts to do better on the part of the enterprise and its managers.

Both because the new technology requires it and because social pressures demand it, the manager of tomorrow will have to make it possible to anticipate employment and to maintain it as close to stability as possible. At the same time, as today's semi-skilled machine operator becomes tomorrow's highly trained maintenance man, and today's skilled worker tomorrow's individual professional contributor, labor will become a more expensive resource—a capital investment of the business rather than a current cost. And its performance will have a much greater impact on the performance of the whole business.

Finally, the manager will have to acquire a whole new set of tools—many of which he will have to develop himself. He needs to acquire adequate yardsticks for performance and results in the key areas of business objectives. He needs to acquire economic tools to make meaningful decisions today for a long-range tomorrow. He will have to acquire the new tools of the decision-making process.

The New Tasks

We can summarize by saying that the new demands require that the manager of tomorrow acquit himself of seven new tasks:

1. He must manage by objectives.
2. He must take more risks and for a longer period ahead. And

15-8
risk-taking decisions will have to be made at lower levels in the organization. The manager must therefore be able to calculate each risk, to choose the most advantageous risk-alternative, to establish in advance what he expects to happen and to "control" his subsequent course of action as events bear out or deny his expectations.

3. He must be able to make strategic decisions.

4. He must be able to build an integrated team each member of which is capable of managing and of measuring his own performance and results in relation to the common objectives. And there is a big task ahead in developing managers equal to the demands of tomorrow.

5. He will have to be able to communicate information fast and clearly. He will have to be able to motivate people. He must, in other words, be able to obtain the responsible participation of other managers, of the professional specialists and of all other workers.

6. Traditionally a manager has been expected to know one or more functions. This will no longer be enough. The manager of tomorrow must be able to see the business as a whole and to integrate his function with it.

7. Traditionally a manager has been expected to know a few products or one industry. This, too, will no longer be enough. The manager of tomorrow will have to be able to relate his product and industry to the total environment, to find what is significant in it and to take it into account in his decisions and actions. And increasingly the field of vision of tomorrow's manager will have to take in developments outside his own market and his own country. Increasingly he will have to learn to see economic, political and social developments on a world-wide scale and to integrate world-wide trends into his own decisions.

But No New Man

But there will be no new men to do these staggering tasks. The manager of tomorrow will not be a bigger man than his father was before him. He will be possessed of the same endowments, beset by the same frailties and hedged in by the same limitations. There is no evidence that the human being has altered much in the course of recorded history, certainly none that he has grown in

(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

THE RESPONSIBILITIES OF MANAGEMENT

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.

OUR discussion has so far treated the business enterprise as primarily existing by and for itself. True, we have stressed the relationship to the outside—to customers and market, to the labor union, to the social, economic and technological forces at work in our society. But these relations have been viewed somewhat like the relationship between a ship and the sea which engirds it and carries it, which threatens it with storm and shipwreck, which has to be crossed, but which is yet alien and distinct, the environment rather than the home of the ship.

But society is not just the environment of the enterprise. Even the most private of private enterprises is an organ of society and serves a social function.

Indeed the very nature of the modern business enterprise imposes responsibilities on the manager which are different in kind and scope from those of yesterday's businessman.

Modern industry requires an organization of basic resources

which is radically different from anything we have known before. In the first place, the time span of modern production and of business decisions is so long that it goes way beyond the life span of one man as an active factor in the economic process. Secondly, the resources have to be brought together into an organization—both of material objects and of human beings—which has to have a high degree of permanence to be productive at all. Next, resources, human and material, have to be concentrated in large aggregations—though there is of course a question how large they have to be for best economic performance and how large they should be for best social performance. This in turn implies that the people who are entrusted with the direction of this permanent concentration of resources—the managers—have power over people, that their decisions have great impact upon society, and that they have to make decisions that shape the economy, the society and the lives of individuals within it for a long time to come. In other words, modern industry requires the business enterprise, which is something quite different and quite new.

Historically, society has always refused to allow such permanent concentrations of power, at least in private hands, and certainly for economic purposes. However, without this concentration of power which is the modern enterprise, an industrial society cannot possibly exist. Hence society has been forced to grant to the enterprise what it has always been most reluctant to grant, that is, first a charter of perpetuity, if not of theoretical immortality to the "legal person," and second a degree of authority to the managers which corresponds to the needs of the enterprise.

This, however, imposes upon the business and its managers a responsibility which not only goes far beyond any traditional responsibility of private property but is altogether different. It can no longer be based on the assumption that the self-interest of the owner of property will lead to the public good, or that self-interest and public good can be kept apart and considered to have nothing to do with each other. On the contrary, it requires of the manager that he assume responsibility for the public good, that he subordinate his actions to an ethical standard of conduct, and that he restrain his self-interest and his authority wherever their exercise would

infringe upon the commonweal and upon the freedom of the individual.

And then there is the fact that the modern business enterprise for its survival needs to be able to recruit the ablest, best educated and most dedicated of young men into its service. To attract and to hold such men a promise of a career, of a living, or of economic success is not enough. The enterprise must be able to give such men a vision and a sense of mission. It must be able to satisfy their desire for a meaningful contribution to their community and society. It must in other words embrace public responsibility of a high order to live up to the demands the manager of tomorrow must make on himself.

No discussion of the practice of management could therefore leave out those functions and responsibilities of management that arise out of the social character and the public existence of even the most private of enterprises. In addition the enterprise itself must demand that management think through its public responsibilities. For public policy and public law set the range for the actions and activities of the enterprise. They decide what forms of organization are open to it. They prescribe marketing, pricing, patent and labor policies. They control the ability of the enterprise to obtain capital and its price. They decide altogether whether private enterprise is to remain private and autonomous and to be governed by managements of its own choosing.

The responsibility of management in our society is decisive not only for the enterprise itself but for management's public standing, its success and status, for the very future of our economic and social system and the survival of the enterprise as an autonomous institution. The public responsibility of management must therefore underlie all its behavior. Basically it furnishes the ethics of management.

The discussion of management's public responsibility tends today, at least in this country, to begin with the consideration of management as a leading group in society. But properly it should begin with management's responsibility to the enterprise of which it is an organ. This responsibility cannot be compromised or side-stepped.

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

11. 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。

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。

終了テスト

(H25.6.13.木)

もしドラ⑮北京外大レジュメ

終了 TEST (解答)

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	C	11	D	21	E	31	H	41	F
2	E	12	H	22	D	32	F	42	G
3	F	13	C	23	I	33	G	43	C
4	B	14	F	24	F	34	C	44	I
5	I	15	E	25	A	35	I	45	H
6	A	16	B	26	G	36	B	46	A
7	H	17	A	27	B	37	A	47	D
8	D	18	I	28	C	38	E	48	E
9	G	19	G	29	H	39	D	49	B

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。イヌイッ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、教室で提出→事務局)

(1) 授業、予習で学んだこと

(2) 授業、予習で感じた疑問

(出席点 1回1点)

会計と経営のブラッシュアップ 予定

期間 : H25.10~12

H25.11.11
H25.10.14
改訂日 H25.09.28

実績	第1回	10/1	もしドラ⑩⑪⑫ (われわれにとっての成果は何か?)
	第2回	7	金融商品の会計とは何か(時価評価とデリバティブ)
	第3回	14	資産の会計(資産の評価、減損会計)
	第4回	21	負債とは何か(退職給付会計、リース会計)
	第5回	28	グループ法人税の税務と会計 (H22.10の税制改正)
	第6回	11/4	相続税の理解と対応 (納税と事前準備)
	第7回	11	もしドラ⑬⑭⑮ (われわれの計画と未来)
	第8回	18	中小企業再生の実践(時代をリードする再生)
	第9回	25	事業再生と企業組織再編 (会社分割・事業譲渡編)
	第10回	12/2	経営強化のための会計 (有用な会計の視点)
	第11回	9	消費税増税の影響と経過措置(その理解と適正な対応)
	第12回	16	もしドラ④⑤⑥ (われわれの顧客は誰か?)
	第13回	23	もしドラ⑦⑧⑨ (顧客にとっての価値は何か?)

ToDo : (1) 実例の取り込み
(2) 最新に改訂