

第11回 われわれの顧客は誰か？

もしドラ④⑤⑥（7～12）北京外大レジュメ

（地域密着型金融）

会計と経営のブラッシュアップ
平成26年3月10日
山内公認会計士事務所

1. 野球部の顧客は誰かが解った…、そして野球部の定義は

「ぜひ、聞きたいことがあるんだけど」とみなみは、ドラッカーをほとんど読んでいるという正義に言った。「**野球部の顧客って誰なのかな？**」正義も質問を受けて真剣な顔になった。正義は「マネジメント」の頁を示しながら、「**何も堅苦しく考える必要はないよ。野球部や高校野球を支えてくれている、携わっているほとんどすべての人を、広く顧客と考えればいいんじゃないかな**」と言った。

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

顧客とは誰のことか？野球部は何で、何をすればよいのか。

自動車とは「**輸送手段**」だけではなく、キャデラックだったら「**ステータス**」であると考えて、「**顧客は誰か**」、GMのキャデラック事業部は、「**ステータス**」、ダイヤモンドやミンクのコートと競争する自動車の顧客を出発点として、**事業の定義**をした。

それでは野球部の定義もその顧客がもっとも望んでいるものとなる。顧客が野球部に求めているものは「**感動！！**」とみなみは叫んだ。**顧客は満足を求めている**。

従って野球部のすべきことは、「**顧客に感動を与えること**」、これが顧客を出発点とする「**野球部の定義**」だったんだ。そして、**野球部の顧客とは**、高校野球に携わるほとんどすべての人、選手、父兄、先生、学校、東京都、新聞、スポンサー…。特に野球部員（選手）は、最も大切な、感動を作りだすメインの顧客である。

プライマリーカスタマーとサポーターティングカスタマー

Who is our primary customer ?

Who are our supporting customers ?

How will our customers change ?

2. マーケティング、どうやったらみんなから話がきけるか

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

定義と目標が決まったことを受け、みなみが次に取り組んだのはマーケティングであった。それは、顧客が「価値ありとし、必要とし、求めている」満足である。目標は、「われわれの製品」からスタートするのではなく、「顧客からスタート」することである。顧客の満足からスタートする。

心を開いて顧客の話を聴くこと、それこそがマーケティング。

例えば、1年生の女子マネジャーの北条文乃は、いまだにみなみに心を開いていなかった。どうしたら、もっとみんなの現実や欲求や価値を知ることができるか？ どうやったらそれを聞き出せるか？ どうすれば彼らのかたくなな心を開くことができるか？それがマーケティングだ。

もしドラの良かった点は、①顧客(求めるもの)、②事業の定義、③事業の目標、④マーケティング、⑤イノベーション、とは何か、の5点であったと思う。

顧客が最も望んでいるもの	顧客とは
(野球部) 感動	野球部を動かす選手(PC) 野球部を支援する人々(SC)
(キャデラック事業部) ステータス	キャデラックに乗る人(PC) キャデラックを作り、売る人々(SC) キャデラックを買いたい人(PC)
(新聞社) 新鮮で正確な情報	読者(PC) 記者、従業員(SC)
(会計事務所) 企業の発展 正確な報告と的確な相談	事務所の顧客(PC) 事務所の従業員(SC)

(マネジメント・エッセンシャル版 9～10、14～17、25 頁)

○ マネジメントの4つの役割

- ① 自らの組織の特有の使命は何か
- ② 組織に働く人をどう生かすか
- ③ 社会の問題を解決するために組織はどう貢献するか
- ④ 成果の小さな分野から、成果の増大する分野へと資源を向けなければならない。そのために昨日を捨てねばならない

○ 時間という要素

マネジメントは、常に現在と未来、短期と長期を見ていかなければならない。**それは時間である。**はっきりしていることは、未来は現在とは違う。未来は断絶の向こう側にある。だが、しかし現在からしか到達できない。未知への飛躍を大きくしようとするほど、基礎をしっかりとさせなければならない。そして昨日を捨て、明日を創造しなければならない。

○ 企業は「安く買って高く売る」活動ではない。

顧客が真に求めているものが顧客のニーズ＝顧客欲求からスタートする

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

○ 「われわれは何を売りたいか」ではなく、「顧客は何を買いたいか」を問う。

ドラッカーのマネジメントは、新しい価値、新しい社会を作りあげていく上での期待、前向きな努力ではないか
少なくとも、ビジネスや経営は、単に当期の利益を上げるためのものではないと思われる

企業は利益を生み出す基盤、構造のことを考えねばならない。それは、利益をあげなくても社会的な価値、明日の成果を生み出す組織を作ることである

(マネジメント・エッセンシャル版 16～18頁)

組織の現実、欲求、価値を引き出すことがマーケティングの第一歩である。

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

静的なものには進歩がない、動的なものが企業である

- したがって企業の第二の機能は、イノベーションすなわち新しい満足を生み出すことである。経済的なサービスを供給するだけでなく、よりよく、より経済的な財とサービスを供給しなければならない。企業そのものは、より大きくなる必要はないが、常によりよくならなければならない。
- イノベーション — 新しい満足を生み出す

イノベーション、社会に新しい満足を生み出すことは、人的資源や物的資源に対し、より大きな富を生み出す、新しい能力を生み出すことである。それは古いものを捨て、新しい欲求に応じる社会的な革新である。

地域や社会に、より大きな満足を生み出す
人的資源や物的資源から生み出すものがより大きな社会的価値となるように努力する

(現代の経営 第7章 事業の目標)

- 「唯一の正しい目標」 = 利益の誤り
賢者の石の探求(錬金術)は、空しいだけではなく、明らかに毒をなし、誤りを導く。(長期的な視点を忘れ、足元のみを見る)そして…
 - ① 今日の利益のために明日を犠牲にする
 - ② 最も売しやすい製品に力を入れ、明日の市場の製品をないがしろにする
 - ③ 設備投資を避ける(明日を考えない)
 - ④ 研究開発、投資を避ける
- 目標とは次の5つのことを可能とするものでなければならない。利益最大化というような目標はいずれも満たせない故に失敗である。
 - (1) 事業にかかわる活動をいくつかにまとめること
 - (2) (1)を現実と照し合わせること
 - (3) 必要な行動を明らかにすること
 - (4) 意思決定の過程において、それを評価できること
 - (5) 行動の結果を分析し、仕事を改善すること
- いかなる事業についても、仕事と成果について目標を設定すべき領域は八つ
 - ①マーケティング ②イノベーション ③生産性 ④資源と資金 ⑤利益 ⑥経営管理者の仕事ぶりとその育成 ⑦従業員の仕事ぶりと行動 ⑧社会的責任
- ⑥~⑧を扱えない経済学と会計学の不運と経営学の幸運
- ①Market standing , ②Innovation, ③Productivity and Contributed value(④~⑧)
- 売上の数字そのものには意味がない。もし売上が下っていたら、それはマーケティングの失敗ではなくて、そもそも見込みのない分野にいるからかもしれない。見込みのない分野はただちに改めるべきである。
- 顧客サービスの目標とは何か
通常、サービスは競争相手と同程度のものを行ったのでは充分でない。なぜなら、サービスこそ、顧客の満足と愛顧を得るための最も容易にして最善の方法だからである。
体系的、客観的、定期的に、顧客に聞くことによって評価すべきである。

philosopher's stone — 賢者の石
undermine — make sth weaker

② (7)

CHAPTER 7

4-7

THE OBJECTIVES OF A BUSINESS

false idea

The fallacy of the single objective—The eight key areas of business enterprise—“Tangible” and “intangible” objectives—How to set objectives—The low state of the art and science of measurement—Market standing, Innovation, Productivity and “Contributed Value”—The physical and financial resources—How much Profitability?—A rational capital-investment policy—The remaining key areas.

A Most of today's lively discussion of management by objectives is concerned with the search for the one right objective. This search is not only likely to be as unproductive as the quest for the philosopher's stone; it is certain to do harm and to misdirect.

make sth weaker To emphasize only profit, for instance, misdirects managers to the point where they may endanger the survival of the business. To obtain profit today they tend to undermine the future. They may push the most easily saleable product lines and slight those that are the market of tomorrow. They tend to short-change research, promotion and the other postponable investments. Above all, they shy away from any capital expenditure that may increase the invested-capital base against which profits are measured; and the result is dangerous obsolescence of equipment. In other words, they are directed into the worst practices of management.

To manage a business is to balance a variety of needs and goals. This requires judgment. The search for the one objective is essentially a search for a magic formula that will make judgment unnecessary. But the attempt to replace judgment by formula is always

irrational; all that can be done is to make judgment possible by narrowing its range and the available alternatives, giving it clear focus, a sound foundation in facts and reliable measurements of the effects and validity of actions and decisions. And this, by the very nature of business enterprise, requires multiple objectives.

What should these objectives be, then? There is only one answer: Objectives are needed in every area where performance and results directly and vitally affect the survival and prosperity of the business.

These are the areas which are affected by every management decision and which therefore have to be considered in every management decision. They decide what it means concretely to manage the business. They spell out what results the business must aim at and what is needed to work effectively toward these targets.

Objectives in these key areas should enable us to do five things:

- ① to organize and explain the whole range of business phenomena in a small number of general statements;
 - ② to test these statements in actual experience;
 - ③ to predict behavior;
 - ④ to appraise the soundness of decisions when they are still being made;
 - ⑤ and to enable practicing businessmen to analyze their own experience and, as a result, improve their performance.
- It is precisely because the traditional theorem of the maximization of profits cannot meet any of these tests—let alone all of them—that it has to be discarded.

At first sight it might seem that different businesses would have entirely different key areas—so different as to make impossible any general theory. It is indeed true that different key areas require different emphasis in different businesses—and different emphasis at different stages of the development of each business. But the areas are the same, whatever the business, whatever the economic conditions, whatever the business's size or stage of growth.

There are eight areas in which objectives of performance and results have to be set:

- ① Market standing ^{customer}; ② innovation; ③ productivity; ④ physical and financial resources; ⑤ profitability; ⑥ manager performance and development; ⑦ worker performance and attitude; ⑧ public responsibility. *CSR*

There should be little dispute over the first five objectives. But there will be real protest against the inclusion of the intangibles: manager performance and development; worker performance and attitude; and public responsibility.

Yet, even if managing were merely the application of economics, we would have to include these three areas and would have to demand that objectives be set for them. They belong in the most purely formal economic theory of the business enterprise. For neglect of manager performance and development, worker performance and public responsibility soon results in the most practical and tangible loss of market standing, technological leadership, productivity and profit—and ultimately in the loss of business life. That they look so different from anything the economist—especially the modern economic analyst—is wont to deal with, that they do not readily submit to quantification and mathematical treatment, is the economist's bad luck; but it is no argument against their consideration.

The very reason for which economist and accountant consider these areas impractical—that they deal with principles and values rather than solely with dollars and cents—makes them central to the management of the enterprise, as tangible, as practical—and indeed as measurable—as dollars and cents.

For the enterprise is a community of human beings. Its performance is the performance of human beings. And a human community must be founded on common beliefs, must symbolize its cohesion in common principles. Otherwise it becomes paralyzed, unable to act, unable to demand and to obtain effort and performance from its members.

If such considerations are intangible, it is management's job to make them tangible by its deeds. To neglect them is to risk not only business incompetence but labor trouble or at least loss of worker productivity, and public restrictions on business provoked by irresponsible business conduct. It also means risking lack-luster, mediocre, time-serving managers—managers who are being conditioned to “look out for themselves” instead of for the common good of the enterprise, managers who become mean, narrow and blind for lack of challenge, leadership and vision.

How To Set Objectives

The real difficulty lies indeed not in determining what objectives we need, but in deciding how to set them.

There is only one fruitful way to make this decision: by determining what shall be measured in each area and what the yardstick of measurement should be. For the measurement used determines

(現代の経営 第8章 明日の成果のための今日の意味決定)

○ 目標とは長期的な思考

明日の成果をあげるために、今日取るべき行動の指針であり、意思決定である。長期的な思考は、経営にとって最も重要なことである。明日の成果のための今日の経営努力の集中先。

○ 景気変動からの迂回

好況時にはだれもが、今度こそ景気に天井はないと信ずる。逆に不況時にはだれもが、今度こそ景気は悪くなる一方だと思い込む。必要なのは景気予測ではなくて、景気循環への依存から、自らの思考と計画を切り離してくれる手法である。

経済学者も、企業人も予測の適中率は高くない。

経済学者シュンペーターが25年かけて見つけた景気循環の結論は、予測とは事後的にのみ分析可能なものであった。

○ 従って、マネジメントに必要なものは経済が景気循環のいかなる段階にあるかを考える必要なしに意思決定を行えるようにしてくれる手法である。

第一の手法は、いかなる段階においても、経済はつねに変動し、未来は予測不可能とすることである。

第二の手法は、それは、すでに起きてはいるが経済に対する影響がまだ現れていない事象、すでに起きた未来を重視して意思決定を行うことである。経済の底流となる事象を発見しようとする事、底流分析である。

第三の手法は、予測に伴うリスクを小さくする手法、トレンド分析である。トレンド分析は今後の流れの把握である。

未 来 (予測不可)

すでに起きた未来

デジタル化、機械化、発展途上国…

過 去 (トレンド)

○ 予測の限界と明日の経営管理者の育成

いかなる手法を用いても、予測は結局希望的観測に終わる。

anticipate - might happen
in the future
mold - make

8

CHAPTER 8

4-18

TODAY'S DECISIONS FOR TOMORROW'S RESULTS

might happen
in the future

Management must always anticipate the future—Getting around the business cycle—Finding the range of fluctuations—Finding economic bedrock—Trend analysis—Tomorrow's managers the only real safeguard.

Today's Decisions
[Handwritten notes and initials]

AN OBJECTIVE, a goal, a target ^{give} serves to determine what action to take today to obtain results tomorrow. It is based on anticipating the future. It requires action to mold the future. It always balances present means and future results, results in the immediate future and results in the more distant future.

This is of particular importance in managing a business. In the first place, practically every basic management decision is a long-range decision—with ten years a rather short time-span in these days. Whether on research or on building a new plant, on designing a new marketing organization or a new product, every major management decision takes years before it is really effective. And it takes years for it to be productive, that is, to pay off the investment of men or money.

Management has no choice but to anticipate the future, to attempt to mold it and to balance short-range and long-range goals. It is not given to mortals to do either of these well. But lacking divine guidance, business management must make sure that these difficult responsibilities are not overlooked or neglected but taken care of as well as is humanly possible.

Predictions concerning five, ten or fifteen years ahead are always

"guesses." Still, there is a difference between an "educated guess" and a "hunch," between a guess that is based upon a rational appraisal of the range of possibilities and a guess that is simply a gamble.

Getting around the Business Cycle

(F 10 13)

Any business exists as a part of a larger economic context; a concern with "general business conditions" is mandatory to any plan for the future. However, what management needs is not the "business forecast" in the usual sense, that is, a forecast that attempts to read tomorrow's weather and to predict what business conditions will be like three, five or ten years ahead. What management needs are tools that enable it to free its thinking and planning from dependence on the business cycle.

required
by law

At first sight this may look like a paradox. Certainly the business cycle is an important factor; whether a decision will be carried out in a period of boom or in a period of depression may make all the difference in its validity and success. The standard advice of the economists to make capital investments at the trough of the depression and to refrain from expansion and new investments at the peak of a boom seems to be nothing but the most elementary common sense.

refrain = stop doing

Actually it is no more useful and no more valid than the advice to buy cheap and sell dear. It is good advice; but how is it to be followed? Who knows in what stage of the cycle we are? The batting average of the economists has not been impressive—and the forecasting success of businessmen has not been much more so. (Remember the all but general prediction back in 1944 or 1945 of a major postwar slump?) Even if it were sound, to play the business cycle would be unusable advice.

legally acceptable

If people could act according to this advice, we would not have boom and depression to begin with. We have extreme fluctuations only because it is psychologically impossible to follow such advice. In a boom almost everybody is convinced that this time even the sky will not be the limit. At the bottom of a depression everybody is equally convinced that this time there will be no recovery but that we will keep on going down or stay at the bottom forever. As long as businessmen focus their thinking on the business cycle they

will be dominated by the business-cycle psychology. They will therefore make the wrong decision no matter how good their intentions and how good the economists' analytical ability.

Moreover, economists doubt more and more whether there is a real "cycle." There are ups and downs, no doubt; but do they have any periodicity, any inherent predictability? The greatest of modern economists, the late Joseph A. Schumpeter, labored mightily for twenty-five years to find the "cycle." But at best, his "business cycle" is the result of so many different cyclical movements that it can only be analyzed in retrospect. And a business-cycle analysis that only tells where the cycle has been but not where it will go, is of little use in managing a business.

Finally, the business cycle is too short a period for a good many business decisions—and for the most important ones. A plant expansion program in heavy industry, for instance, cannot be founded on a forecast for the next four or five or six years. It is a fifteen- or twenty-year program. And the same is true of a basic change in product or marketing organization, of a decision to build a new store or to develop a new type of insurance policy.

What business needs therefore are tools which will enable it to make decisions without having to try to guess in what stage of the cycle the economy finds itself. These tools must enable business to plan and develop for more than the next three or even the next seven years, regardless of the economic fluctuations to be expected over the cyclical period.

We have today three such tools. In managing a business all three are useful.

1) In the first place, we can assume that there will always be fluctuations, without attempting to guess what stage of the cycle the economy is currently passing through. We can, in other words, free decisions from cyclical guesswork by testing the business decision against the worst possible and the sharpest possible setback that past experience could lead us to expect.¹

This method does not indicate whether a decision is right or

¹ For most American manufacturing industries this was not the "Great Depression" of 1929-32, but the much shorter "recession" of 1937-38. The rate of decline during the eight months of that depression was the sharpest ever witnessed in an industrial country other than the collapse following total defeat in war such as that of Germany or Japan.

not. It indicates, however, the extremes of cyclical risk involved. It is therefore the most important forecasting tool in the determination of the minimum necessary profit.

② The second tool—more difficult to handle but also more productive—consists of basing a decision on events which are likely to have heavy impact upon future economic conditions but which have already happened. Instead of forecasting the future, this method focuses on past events—events which, however, have not yet expressed themselves economically. Instead of attempting to guess economic conditions, this method tries to find the “bedrock” underlying economic conditions.

We have mentioned before the case of the company which decided during World War II to turn to the production of fuse boxes and switch boxes after the war. This decision was based on such an analysis of the bedrock underlying the economy, namely, the pattern of family formation and population structure that had emerged in the United States between 1937 and 1943.

By 1943 it had become clear that something fundamental was happening to population trends. Even if the population statisticians had turned out to be right in their forecast that the high birthrate was a wartime phenomenon and would come to an end with the conclusion of the war (one of the most groundless, if not frivolous, forecasts ever made), it would not have altered the fact that from a low point in 1937 the rate of family formation had risen to where it was significantly above the rate of the depression years. These new families would need houses, even if the rate of family formation and the birthrate were to decline again after the end of the war. In addition, there had been almost twenty years of stagnation in residential building, so that there was a tremendous pent-up demand for houses. From this it could be concluded that there would be substantial residential building activity in the postwar period. The only thing that could have prevented it would have been America's losing the war.

If the postwar period had brought a sizable depression, this housing activity would have been a government project. In fact, population trends and the housing situation indicated that housing would have to be the major depression-fighting tool of governmental policy. If the postwar period were to be a boom period, as it turned out to be, there should be substantial private housing activity. In other words, housing would be at a high level in depression as well as in boom. (In fact, building would probably have been on a higher level than the one we actually experienced

in the postwar period, had the much-heralded postwar depression actually come to pass.)

It was on the basis of this analysis of a development that had already happened and that could be expected to shape the economy regardless of business conditions, that the company's management decided to move into its new business. Management could justifiably claim that, even though it planned long-range, no forecast regarding the future was actually involved.

Of course, population structure is only one of the bedrock factors. In the period immediately following World War II it was probably a dominant factor in the American economy. In other times, however, it might well be secondary, if not irrelevant.

However, the basic method used is universally applicable: to find events that have already occurred, events that lie outside of economic conditions, but in turn shape those conditions, thus basing a decision for the future on events that have already happened.

But though the best tool we have, bedrock analysis is far from perfect. Exactly the same bedrock analysis of population trends with the same conclusion for a postwar housing boom could have been made in 1944 for France. The analysis would have been right; but the French housing boom never occurred. Of course, the reasons may be totally outside of the economic system proper. Perhaps they are to be found in strangulation by rent controls and by a vicious tax system. The boom may only be delayed and may still be "just around the corner." And the lack of any appreciable postwar residential building in France may be a major cause of the French political and economic sickness, and therefore should not have been allowed to happen. This would have been cold comfort to the businessman, however. In France the decision to go into fuse boxes and switch boxes, though based on rational premises, would still have been the wrong decision.

招
南

In other words, one cannot say that anything will "inevitably" happen in the future. Even if the inevitable does happen, one does not know when. Bedrock analysis should therefore never be used alone. It should always be tested by the third and final method of limiting the risks of making prediction. Trend analysis—the most widely used of the three tools in this country today. Where bedrock

analysis tries to find the "why" of future events, trend analysis asks "how likely" and "how fast."

Trend analysis rests on the assumption that economic phenomena—say, the use of electric power by a residential customer or the amount of life insurance per dollar of family income—have a long-term trend that does not change quickly or capriciously. The trend may be confused by cyclical fluctuations; but over the long run it will reassert itself. To express it in the terms of the statistician: the "trend line" will tend to be a "true curve" over a ten-, fifteen- or twenty-year period.

Trend analysis thus tries to find the specific trends that pertain to the company's business. It then projects them in such a form that decisions can be taken for the long term without too much attention to the business cycle.

As a check of the results of bedrock analysis, trend analysis is invaluable. But it, too, should never be used by itself lest it become blind reliance on the past or on a rather mythical "law of social inertia." In fact, though quite different in techniques, the two analyses are really the two jaws of the same vise with which we attempt to arrest fleeting time long enough to get a good look at it.

Despite their shortcomings, the three methods sketched here, if used consistently, skillfully and with full realization of their limitations, should go a long way toward converting management decisions from "hunch" into "educated guess." At least they will enable management to know on what expectations it founds its objectives, whether the expectations are reasonable, and when to review an objective because the expected has not happened or has happened when not expected.

Tomorrow's Managers the Only Real Safeguard.

But even with these improved methods, decisions concerning the future will always remain anticipations; and the odds will always be against their being right. Any management decision must therefore contain provision for change, adaptation and salvage. Management must with every decision make provision for molding the future as far as possible toward the predicted shape of things to come. Otherwise, despite all technical brilliance in forecasting, management

might appear in the future
strange unusual
saved from accident

decisions will be merely wishful thinking—as all decisions based on long-range prediction alone inevitably are. *cannot avoid*

Concretely this means that today's managers must systematically provide for tomorrow's managers. Tomorrow's managers alone can adapt today's decision to tomorrow's conditions, can convert the "educated guess" into solid achievement. They alone can mold tomorrow's conditions to conform to the decisions made today. *make*

In our discussions of manager development we tend to stress that provision must be made for managers capable of making the decisions of tomorrow. This is true; but systematic manager development is first needed for the sake of the decisions made today. It must, above all, provide for men who know and understand these decisions and the thinking behind them, so that they can act intelligently when the decisions of today will have become the headaches of tomorrow.

In the last analysis, therefore, managing a business always comes back to the human element—no matter how sound the business economics, how careful the analysis, how good the tools.

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4章 顧客の視点に立つ (76～頁を読んで)

「経営幹部は組織に浸りきっている。……外の世界は、**ぶ厚いゆがんだレンズ**をとおしてしか目に入ってこない。それどころか、外界の出来事を肌身で感じる機会すらほとんどない。組織のフィルターをとおして、あるいは報告というかたちでしか、知りようがないのだ」(76頁から引用)

「**組織とは本来的に、マネジャーを内部に閉じ込め、視野を狭め、仕事の手腕を鈍らせてしまう性質を持っている**」

自社を外側から眺めるとは、従来のものの見方を捨て、新しい現実を受け入れることを意味する。(77頁から引用)

ドラッカーの八つの現実

- ① **成果や経営資源は会社の外にある**
- ② **成果は問題の解決ではなく、機会の探求から生まれる**
問題を解決しても、問題が起きる前の状態に戻るだけ
- ③ **成果を出すには、ヒト、モノ、カネを事業機会に投入しなくては**
いけない、問題解決に投入してはならない
- ④ **本当に意味のある成果を手にするのは市場リーダーである**
顧客や市場が価値を認める分野で他社を凌ぐ
- ⑤ **リーディング企業の地位ははかない**
- ⑥ **ものごとはすべて古びていく**
- ⑦ **ヒト、モノ、カネの配分はたいてい誤っている**
売りあげの90%は、1割のセールス担当者が稼ぎ出すのに…

業績を最大化するには、一部の分野に努力を集中させることだ。コストを削減するときも、マネジャーは、贅肉だけを落とせばいいものを、ともすれば人材を含めて何もかもを少しずつ削ろうとする。すると会社はたちどころに迷走をはじめ。(79～83頁から引用)

原文

孙子曰：昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜；不可胜在己，可胜在敌。故善战者，能为不可胜，不能使敌必可胜。故曰：胜可知，而不可为。

不可胜者，守也；可胜者，攻也。守则有余，攻则不足。善守者，藏于九地之下；善攻者，动于九天之上，故能自保而全胜也。

见胜不过众人之所知，非善之善者也；战胜而天下曰善，非善之善者也。故举秋毫不为多力，见日月不为明目，闻雷霆不为聪耳。古之所谓善战者，胜于易胜者也。故善战者之胜也，无奇胜，无智名，无勇功。故其战胜不忒；不忒者，其所措必胜，胜已败者也。故善战者，立于不败之地，而不失敌之败也。是故胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。善用兵者，修道而保法，故能为胜败正。

法：“一曰度，二曰量，三曰数，四曰称，五曰胜。地生度，度生量，量生数，数生称，称生胜。”故胜兵若以镒称铢，败兵若以铢称镒。称胜者之战民也，若决积水于千仞之溪者，形也。



最も大切な5つの質問

(経営者に贈る5つの質問
2009年2月ダイヤモンド社発行
P・F・ドラッカー著上田惇生訳)

ドラッカーの言う組織における自己評価の重要性、それは限られた人的資源と資金をいかに有効な成果(有益な社会的成果)をあげる方向に集注するかということである。

最も大切な5つの質問とは、今行っていることの理由を評価する5つの視点である。①事業の定義は何か、②顧客は誰か、③顧客にとっての価値は何か、④われわれの計画は何か、⑤それは行動につながっているか、という経営ツールとも言うべき5つの質問である。組織は、ビジネスは、顧客に聞かなければ何を成果とすべきかはわからない。**顧客とは満足させるべき相手である。顧客を満足させなければ、企業は時を経ずして倒産する。**

成果を最大化するために

最も大切な5つの質問とは、今行っていること、行なっている理由、行すべきことを知るための経営ツールである。それは、次の5つの問いかけからなる経営ツールである。**すべてが行動につながる。何ごとも行動が伴わなければ意味がない。**

- ① われわれのミッションは何か？(顧客から出発すべきで、これは③ではないか)
- ② われわれの顧客は誰か？
- ③ 顧客にとっての価値は何か？(顧客の求めるものが①ではないか)
- ④ われわれにとっての成果は何か？
- ⑤ われわれの計画は何か？

(1) われわれのミッションは何か？

What is our Mission ?

組織はすべて、人と社会を良いものにするために存在する。すなわち、組織にはミッションがあり、目的があり、存在理由がある。

ドラッカーはある大病院で救急室のミッションを検討した。ミッションとは何か、スタッフの最初の答えは「健康」であった。だがそれは間違った定義だった。

病院は健康を扱っていない。扱っているのは病気である。検討の結果得られたミッションが、「**患者の安心**」だった。10人の患者のうち8人は、医者が「心配することはありません」と言ってやるだけでよかった。大事なものは直ちに診ることだった。子供と親を安心させるには、絶対に必要なことだった。

(2) われわれの顧客は誰か ? Who is our Customer ?

「あなたの組織は誰を満足させたときに成果をあげたと言えるか？」
その答えがそのまま顧客は誰かを教える。

「われわれの事業は何か」を知るための第一歩は、「顧客は誰か？」
という問を發することである。

現実の顧客、潜在的な顧客は誰か。顧客はどこにいるか。顧客はいかに買うか。顧客にいかに到達するかを問うことである。

次の問は、「顧客は何を買うか？」である。

4,000 ドルのキャデラックを買う人は、交通手段を買っているのか。
それとも富のシンボルを買っているのか。

換言すれば、キャデラックはシボレーやフォードと競争しているのか。
それともダイヤモンドやミンクのコートと競争しているのか。

顧客は価値を買っているのである。それは価格がすべてではない。

(3) 顧客にとっての価値は何か ? What does the Customer Value ?

顧客は何をもって価値とするか。その問は顧客本人にしか答えられない。その答えを想像してはならない。必ず、直接答えを得なければならない。自ら答えてはならない。そんなものは自分たちの勝手な考えである。そんなやり方では成果はあげられないどころか、逆に規則に従う官僚主義に陥る。

あるホームレス用施設が、ホームレスの価値と考えていた物は、食事と宿泊施設だった。しかし、聞き取り調査の結果、本当の望みは、ホームレス状態から抜け出すことであることがわかった。

(4) われわれにとっての成果は何か ?

What are our Results ?

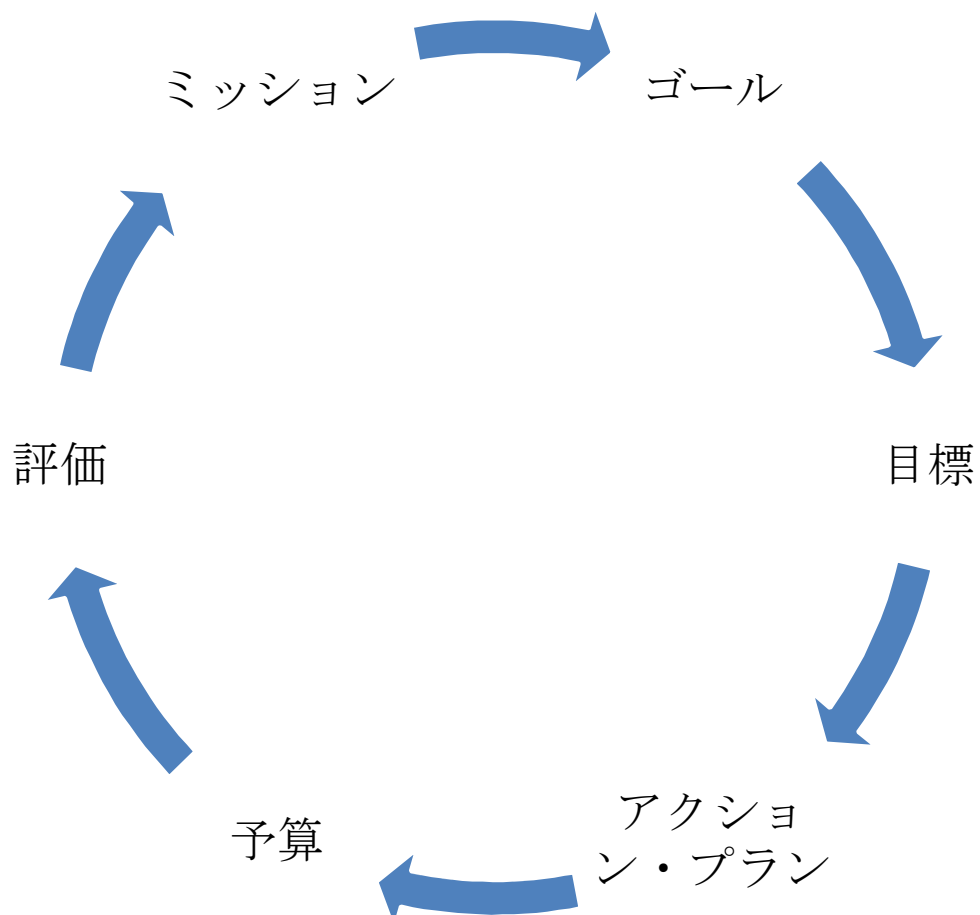
われわれは成果をどのように定義しているか。何を強化し、何を廃棄するのか。ニーズだけでは十分でない。歴史の古さも意味はない。人は、陳腐化したもの、うまくいくはずのもの、もはや生産的でなくなったものに愛着を持つ。しかも、ドラッカーが独善的製品と名づけたものに最も執着する。しかし、最初に行うべきものは廃棄である。廃棄を行うまでは何も行われぬ。何を廃棄するかの議論は苦々しいものとなりがちである。廃棄は難しい。だが、それも一時のことである。死せるものを埋葬して、初めて復活はなされる。半年後には、「なぜすぐにやめなかったのだろう」と皆が言っている。

(5) われわれの計画は何か ? What are our Plan ?

まず初めに目標を設定することである。「目的は何か。何のためのものか。つまるところ、何をもちて憶えられたいか」である。

計画における5つの要素

- ① 廃棄
- ② 集中
- ③ イノベーション
- ④ リスク
- ⑤ 分析



もしドラ⑤ (9~10) 北京外大レジュメ (顧客の欲求)

9. 野球部に求めるものは何か、「お見舞面接」によって…

部員たちの悩みや野球部に求める要望を引き出す収集の場を、野球部全員で夕紀の病気のお見舞いに行く病院とした。

夕紀は意思疎通の橋渡し役(マーケティング)を引きうけてくれた。野球部員が、何を欲し、何を望んでいるか、「野球部に求めるものは何か」野球部のマーケティングはスタートした。「お見舞い面接」という形で、みなみは夕紀とともに聴き取って行った。

「優等生って大変ね」と夕紀は、いきなり文乃のいやがっている点を聞いた。

「私、優等生なんかじゃないんです！みんなと仲よくなりたいんです！みんなの役に立ちたいんです！」と文乃は応えた。ついに堪えきれずに涙を流した。

10. 野球部員の部活動に対する考え方や悩み

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

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

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

一年生から六番ショートでずっと先発出場している、野球一家の三男坊として育った桜井祐之助は、「自分は野球を面白いと思ったことが一度もない」と話した。夏の大会でピッチャーの慶一郎を交代させるきっかけとなったエラーをおかしたのはこの祐之助だった。

(マネジメント・エッセンシャル版 17、157～162頁)

顧客の欲求、価値を引き出すことの重要性と方法

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

ドラッカーは、微妙なニュアンスの違いを重視する

例えば、成果と利益、コミュニケーションと情報、将来の予測と未来、生産の原理と生産活動のマネジメント…

(マネジメント・エッセンシャル版 57～61頁)

先進国の生活水準を引き上げたのは、テイラーの科学的管理法である。

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

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

アダムスミスもマルクスも労働とは関係のない理論家だった。唯一、テイラーだけは工場の労働者、職長を経験して経営学を著した。

- **仕事とは何か**。①**基本的な動作**を明らかにして、論理的な順序に並べること、②次に、プロセスへの総合である。一人ひとりの仕事を生産プロセスに組み立てる、③さらに、管理の手段を組み込むことである。

(現代の経営 第9章 生産の原理)

- マネジメントが生産部門に要求すべきこと
 - (1) いかなる生産システムが最適であるかを知ること
 - (2) その生産システムの原則を持続的にかつ徹底して適用すること
- 生産システム
 - (1) 個別生産
 - (2) 大量生産、旧来のものと規格化された部品生産
 - (3) プロセス生産

それぞれの生産システムに特有の生産原理を一貫して適用するほど、生産に対する制約は大幅に除去される。
- 生産の原理を一貫して適用する必要がある

生産(店舗の売上)は、原材料を機械にかけることではない。それは論理を仕事に適用することである。正しい生産は、論理を明快かつ一貫して正しく適用するほど、物理的な制約は除去され、機会は増す。
- 新しい生産性システムへの移行において、マネジメントは自らのそれまでの仕事を改善するのではなく、新しい仕事の仕方を身につけなければならない。
- 鉄鋼業のマネジメントが直面している問題
 - (1) プロセス生産の問題
 - ① 損益分岐点を高くしている巨額の固定資本
 - ② 連続生産の必要性
 - ③ 高水準の稼働率の必要性
 - ④ 長期投資の必要性
 - (2) プロセス生産システムの原理の適用の必要性
 - (3) 正しい生産システムの導入
- 個別生産システムの生産原理
 - (1) 生産段階別作業を組織する(建設業など)
 - ① 地下室の床と壁の土台にコンクリートを流し込む
 - ② 骨組みや屋根を組み立てる
 - ③ 壁の内側に配管、配線する
 - ④ 内部の仕上げをする
 - (2) ある特定の段階に携わる者は、その段階が必要とされる作業をすべて行う。
 - (3) 逆に必要とされる作業以外を行わない。それぞれの段階の途中では、作業は継続して行ない中断しない。

○ 大量生産システムの生産原理

(1) 旧型の大量生産システムの誤った考え

- ① 製品の均一性がキー
- ② 多様性の要求を拒否する
フォードシステム

(2) 大量生産システムこそ多様の製品の組み立てができる

- ① 700種類以上の農機具を作るメーカー
- ② 製品の多様性は、製造ではなく組み立てによって実現される

○ 生産システムがマネジメントに要求するもの

- (1) 個別生産システム — 注文を取ってくること
- (2) 大量生産システム — 流通チャンネルを作ること
顧客に周知すること
- (3) プロセス生産システム — 市場を創造すること
新しい市場を見つけること

事業上の(商業上の)目標を達成する能力は、①必要な価格で、②必要な品質のもとに、③必要な期間内に、④必要な柔軟性をもって、供給することのできる**生産の能力(店舗の能力)**にかかっている

マネジメントの仕事は、つねに、物的生産という厳しい現実が課してくる制約を押し戻し、**物理的な制約を機会に転換すること**である

management is 5-7
⑨

CHAPTER 9 *the preparation*

the design, *the plan*

THE PRINCIPLES OF PRODUCTION

Sell

Ability to produce always a determining and a limiting factor—
Production is not the application of tools to materials but the
application of logic to work—Each system of production has its
own logic and makes its own demands on business and manage-
ment—The three systems of production—Is mass production “new
style” a fourth?—Unique-product production—Mass production,
“old style” and “new style”—Process production—What manage-
ment should demand of its production people—What production
systems demand of management—“Automation”; revolution or
gradual change?—Understanding the principles of production
required of every manager in the decades ahead.

Most important
management rule

MANUFACTURING management, as the term is commonly understood, is not the concern of this book any more than the management of selling, finance, engineering or insurance-company investments. But the principles of production must be a serious concern of top management in any business that produces or distributes physical goods.

For in every such business the ability to attain performance goals depends on the ability of production to supply the goods in the required volume, at the required price, at the required quality, at the required time or with the required flexibility. In any manufacturing enterprise, ability to produce physically has to be taken into account when setting business objectives. Management's job is always to push back the limitations set by the hard reality of physical production facts. It must so manage its business as to convert these physical limitations into opportunities.

either
In any sho
town

There is, of course, nothing new in this. But traditionally manage-

ment reacts to the physical limitations of production by putting pressure on its manufacturing function: there are few areas in which "management by drives" is as common. And production people themselves see the answer in a number of techniques and tools, ranging from machine design to industrial engineering.

Neither, however, is the key. To push back the physical limitations or to convert them into opportunities requires first that management understand what system of production its operations require and what the principles of that system are; and second that it apply these principles consistently and thoroughly. Production is not the application of tools to materials. It is the application of logic to work. The more clearly, the more consistently, the more rationally the right logic is applied, the less of a limitation and the more of an opportunity production becomes.

Each system of production makes its own demands on the management of the business—in all areas and on all levels. Each requires different competence, skill and performance. One set of demands is not necessarily "higher" than another, any more than non-Euclidian geometry is higher than Euclidian geometry. But each is different. And unless management understands the demands of its system of production, it will not manage well.

This is particularly important today when many businesses are moving from one system of production into another. If this move is considered a mere matter of machines, techniques and gadgets, the business will inevitably reap only the difficulties of the new system. To reap its benefits management must realize that the new system involves new principles, and must understand what these are.

The Three Systems of Production

There are three basic systems of industrial production known to us so far: unique-product production, mass production and process production. We may perhaps count four systems; for mass production "old style," that is, the production of uniform products, is different from mass production "new style," which manufactures uniform parts but assembles them into diversified products.

Each of these systems has its own basic principles; and each makes specific demands on management.

investment to be disbanded; it can normally only be created within the company and with years of effort. It is neither accident nor philanthropy that the oil companies—typical process businesses—have tried so hard to keep employment steady even in bad depression years.

Under Automation there are few "workers." As said before, Automation will not (in the traditional sense of the word) cut down the total number of people employed—just as mass production did not do so. What we can see so far in the process industries shows clearly that the total work force does not shrink. On the contrary, it tends to expand. But Automation requires totally different workers who are actually much closer to the professional and technical specialist than to today's production worker. This creates a problem of managing people that is quite different from any "personal management problem" businessmen are normally familiar with.

Automation—Revolution or Gradual Change?

likely to happen very soon
I have learned to be extremely skeptical of any prediction of imminent revolution or of sweeping changes in technology or business organization. After all, today, two hundred years since the first Industrial Revolution, there still flourishes in our midst the New York garment industry, a large industry organized on the "putting-out" system which, the textbooks tell us, had become obsolete by 1750. It would not be difficult to find other examples of such living ancestors who are blissfully (indeed profitably) unaware that they died a long time ago.

usually doubt it
clothing
out of date
d-fashioned
difficult
since
Certainly the obstacles to the Automation revolution are great—above all, the lack of men properly trained in the new concepts and skills. Also it has been estimated that only one tenth of America's industries could readily benefit from Automation at the present state of its technology. Even a real "Automation revolution" would be a gradual and highly uneven process.

Still revolutions do happen. And in the American economy there will be one powerful force pushing toward an Automation revolution in the next decade: the shortage of workers. As a result mainly of the lean birth years of the thirties, our labor force will increase only 11 per cent until 1965. Yet, our total population will go up much faster, even if present record birth rates should not be maintained.

(現代の経営 第10章 フォード物語)

- 働く人たちが成果をあげるか否かは、主として彼らの上司たる経営管理者がどのようにマネジメントするかによる。
- **フォード衰退の原因**は、経営管理者抜きの経営にあった。

フォード再建の鍵は、マネジメントの構築と組織化にあった。20代半ばで事業の経験は全くなかったが、ヘンリー・フォード二世は問題がなんであるかをただちに理解した。

最初の人事だった上席副社長アーネスト・R・ブリーチの任命にあたっては、業務上の全権限を与えることが発表された。フォード二世は、それらの考え方のほとんどを、新しいマネジメントを構成すべき人材とともに、競争相手であるGMからそっくりそのまま手に入れた。したがって、彼の行ったことは、**GMの考え方の正しさを証明するものとして、特に大きな意味を持つ**。マネジメントは、オーナーの助手ではない。個人の財産の管理とは本質的に異なっている。

- 企業に委託された資源は、一人の人間の一生という時間的制約を超えて維持されて**初めて富を生む**。企業は永続する。そのためには、経営管理者が必要である。
- **経営管理者をマネジメントする**
 - (1) 目標と自己管理によるマネジメント
 - (2) 経営管理者の仕事を適切に組織する
 - (3) 組織に正しい文化を生み出す
 - (4) CEOを必要とし、取締役会を必要とする
 - (5) 明日の経営者の育成
 - (6) 健全なマネジメントの構造を持つ

企業は個人の事業や財産を離れて存在し、時間的制約を超えて維持され、永続されなければならない。

perishable - weak, destroy

collapse - destroy, bankrupt

scarcest - not enough, few

10

CHAPTER 10

delegation - people who represent
the view of organization

Manager は 2 人の 最も 重要 な 資源 として、
その 経営 の 業績 を 上げ ます。

5-14 216

THE FORD STORY

weak, destroy

not enough, few

Managers the basic resources of a business, the scarcest, the most expensive and most perishable—Henry Ford's attempt to do without managers—The near-collapse of the Ford Motor Company—Rebuilding Ford management—What it means to manage managers—Management not by delegation—The six requirements of managing managers.

people who represent the view of organization
assistants, helpers

Parallel - involve, 関係、関係、関係、関係、関係、関係

THE fundamental problems of order, structure, motivation and leadership in the business enterprise have to be solved in the managing of managers. Managers are the basic resource of the business enterprise and its scarcest. In a fully automatic factory there may be almost no rank-and-file employees at all. But there will be managers—in fact, there will be many times the number of managers there are in the factory of today.

Managers are the most expensive resource in most businesses—and the one that depreciates the fastest and needs the most constant replenishment. It takes years to build a management team; but it can be destroyed in a short period of misrule. The number of managers as well as the capital investment each manager represents are bound to increase steadily—as they have increased in the past half century. Parallel with this will go an increase in the demands of the enterprise on the ability of its managers. These demands have doubled in every generation; there is no reason to expect a slowing down of the trend during the next decades.

How well managers are managed determines whether business goals will be reached. It also largely determines how well the

as a personal delegate of the owner has been replaced by the concept of the manager whose authority is grounded in the objective responsibility of the job. Arbitrary orders have been replaced by performance standards based on objectives and measurements.

The greatest change perhaps—certainly the most visible—is in organization structure.

The old Ford Motor Company was rigidly centralized. Not only was all power and decision in the hands of old Henry Ford; but there was only one set of figures for the whole, complex operation.

The Ford Motor Company owns its own steel mill, for instance. With a capacity of 1.5 million tons a year, it is one of the country's largest. Yet it was an open secret in Detroit that the cost figures of the steel mill disappeared in the over-all cost figures for the company. The mill superintendent for instance, did not know what price the company paid for the coal he used. Purchase contracts under the old regime were usually "top secret."

By contrast Ford today is decentralized into fifteen autonomous divisions, each with its own complete management fully responsible for the performance and results of its business and with full authority to make all decisions to attain these results. The steel mill, incidentally, is among these divisions, along with major automobile-producing divisions like Ford and Mercury-Lincoln, parts and equipment divisions and one division in charge of international and export business.

Henry Ford II did not, of course, invent his concepts of management and organization. He took most of them—along with his top managers—from his big competitor, General Motors. They are the concepts on which General Motors was built,² and which underlay General Motors' rise to the position of largest manufacturing enterprise in the country. But Henry Ford II is unique in that he started out with a complete set of principles rather than develop them imperceptibly as he went along. His experience is therefore of particular significance as a test of these concepts. Here was a company that seemed headed for almost certain decay, if not ruin, a

²For full description of General Motors' management concepts and practice see my book *The Concept of the Corporation* (New York, John Day, 1946). This book presents the results of a two-year analysis undertaken at the request of General Motors' top management.

✓✓
5-18-19

company without any management, demoralized and leaderless. Ten years later, Ford's share of the market is climbing steadily. It has joined battle with General Motors' Chevrolet car for first place in the automobile market. From being moribund it has become a major growth company. And the miracle—for miracle it is—has been brought about by a complete change in the principles of the management of managers.

What It Means to Manage Managers

delegation - giving somebody's work
or (underlings?)
helpers, assistants

The Ford story enables us to say dogmatically that the enterprise cannot do without managers. One cannot argue that management does the owner's job by delegation. Management is needed not only because the job is too big for any one man to do himself, but because running an enterprise is something essentially different from running one's own property.

The older Ford ran his company quite consciously as a single proprietorship. His experience proves that, whatever the legal rules, the modern business enterprise cannot be run this way. The resources entrusted to it can produce wealth only if they are maintained beyond the life-span of one man. The enterprise must therefore be capable of perpetuating itself; and to do this it must have managers. The complexity of the task is such, even in a small business, that it cannot be discharged by one man working with helpers and assistants. It requires an organized and integrated team, each member of which does his own managerial job.

It is therefore the definition of modern business enterprise that it requires a management—that is, an organ which rules and runs the enterprise. The functions and duties of this organ are determined by only one thing: the objective needs of the enterprise. Owners may legally be the "employers" of management; they may even be omnipotent in a given situation. But the nature, functions and responsibilities of management are always determined by the task rather than by delegation. helper, assistant

It is true that in its genetic origin management grows out of the delegation to assistants of those tasks which the owner of a small but growing business can no longer discharge himself. But while growth in size, that is quantitative change, makes management necessary the change itself is qualitative in its effects. Once there is a business

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7章 明日だけを見つめよ (137～頁を読んで)

「あえて過去を決別する」「捨てる」という決断は、ドラッカーのいう「マネジャーのエゴ」により妨げられてしまう。なぜなら、マネジャーたちは終始、「売り上げを増やすためにあらゆる努力をするように」と教えられており、何かを捨てるのはこの教えに反するのである。ところがこれは、**長期的な視点に立った場合、誤った考え方**である。

ドラッカーは、あまりに多くのマネジャーたちが、**過去にしがみつき**、その結果、事業を迷走させてしまっている、と嘆いていた。収益源である「金のなる木」にいつまでも頼りつづけるのだが、やがてライバルが勢いを伸ばすとその事業は傾く。**過去と決別できない企業は、いずれ時代に取り残されると、ドラッカーはしきりに訴えていた。** (138～139 頁から引用)

成長戦略の第一歩

ドラッカーはこう書いている。「成長戦略の第一歩は、どの分野をいかに伸ばすかを考えることではない。『**どの分野から撤退すべきか**』こそ、最初に考えるべき点である。企業が成長するためには、成長しきった分野、時代遅れになった分野、生産性のあがらない分野からいかに撤退するかをめぐり、体系的な戦略を築かなくてはいけない」

21世紀のはじめ、**フォード・モーターとGM**はともに、環境運動の盛り上がりやガソリン価格の高騰にもかかわらず、燃費の悪いスポーツタイプ多目的車(SUV)の生産に邁進していた。

トヨタ自動車はそれを横目に、先進的なハイブリッド技術の開発に力を注ぎ、プリウスなどのハイブリッド車を一般の人々でも手の届く価格で市場に送り出すことに成功した。トヨタの首脳陣は、ハイブリッド車こそが炭素ガスの排出量を抑え、燃料消費を減らすための切り札だと悟り、低い利益率に耐えながら、萌芽期にあるハイブリッド市場のリーダーを目指した。 (141 頁から引用)

原文

孙子曰：凡治众如治寡，分数是也；斗众如斗寡，形名是也；三军之众，可使毕受敌而无败者，奇正是也。兵之所加，如以礮投卵者，虚实是也。

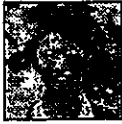
凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。终而复始，日月是也。死而复生，四时是也。声不过五，五声之变，不可胜听也。色不过五，五色之变，不可胜观也。味不过五，五味之变，不可胜尝也。战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。奇正相生，如环之无端，孰能穷之？

激水之疾，至于漂石者，势也；鸷鸟之击，至于毁折者，节也。是故善战者，其势险，其节短。势如彍弩，节如发机。

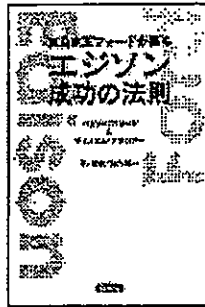
纷纷纍纍，斗乱而不可乱也；浑浑沌沌，形圆而不可败也。乱生于治，怯生于勇，弱生于强。治乱，数也；勇怯，势也；强弱，形也。故善动敌者：形之，敌必从之；予之，敌必取之。以此动之，以卒待之。

故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。任势者，其战人也，如转木石；木石之性：安则静，危则动，方则止，圆则行。故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。





付 /



自動車王フォードが語るエジソン成功の法則

著者: ヘンリー・フォード

出版社: 言視舎

発行日: 2012/8/28

タイトルから誤解を招きそうなので、予め断っておくが、自己啓発書ではない。自動車王ヘンリー・フォードが発明王トーマス・エジソンから直接聞いた話をまとめた言行録である。今回新訳として出版された本書の原著は80年以上前に出版され、日本では昭和初期に一度翻訳されている。

二人はそれぞれ49歳、33歳のとき上司部下の関係で初めて出会い、その後、親しい友人として、お互いの事業を助け合う同士として、長きに渡り交遊を続けた。

二人の人類への功績は語るまでもない。エジソンはライフが選定した「この1000年で最も重要な功績を残した世界の人物100人」で第一位に輝いている。彼の自伝は小学生の課題図書の特選本であり、エジソンの並々ならぬ努力に感動し影響を受けた人物は数知れない。フォードも15位にランキングされている。大量生産方式を確立させ、20世紀の工業社会の基盤を築いた。ランキングの2~14位にはコロンブスやニュートンなど冒険家や科学者が並び、産業界に限定すれば、フォードはエジソンに次ぐ功績を残したことになる。余談ではあるが、日本人は北斎が86位に名を連ねている。

フォードとエジソンが初めて顔を合わせたのは会社の年次集会であった。

会議は乗物用蓄電池の充電がメインピックで、「馬なし馬車」つまりは電気自動車の可能性を検討していた。当時、移動手段に関しては、すべての電気技術者が電気で走るもの以外に新しいものや価値あるものはないと確信していた。しかし、フォードは密かに電気を利用しない「ガソリン車」を開発していた。

会議の最中、フォードは外でガソリン車を走らせ、会議参加者に披露した。エジソンは耳に手を当て（難聴だった彼の興味を持った合図であった）、すぐさまフォードを近くに呼び寄せた。

フォードにとって、少年時代から理想とした人物へ自分の発明を伝える最高のチャンスだった。フォードはエジソンからの質問の嵐を、すべてスケッチにして答えた。そして、発明の成功に確信をもったエジソンから熱く激励された。

「きみ、それだよ、やったじゃないか、がんばって続けなさい。電気自動車は発電所の近くに居なければならぬ。バッテリーは重すぎる。(中略)きみの自動車はなんでも

そろっている。自前の動力装置を積んでいる。火を使わず、ボイラーもない、煙も蒸気もない。よくやったね。がんばりなさい。」

付 2

HOME

企画一覧

正しいとは思いつつも迷いながら開発していたフォードにとって、世界で最も電気のことをよく知っているエジソンからの一言で一挙に雲が晴れ、自動車開発は加速した。フォードは当時の出来事を、エジソンへの最高の賞賛の言葉にしている。

今日私たちが自動車と呼んでいるものの実現を早めた点で、エジソンはもっと功績を認められなければならない。

フォードは少年時代からの憧れにとどまらず、生涯エジソンへ心酔し続けた。フォード自身の事業成功後は、エジソンの一生を再現し、その「発想力」をアメリカに残すことにエネルギーを注いだ。電灯を発明したメンロパーク研究所を筆頭に、エジソンが過ごした家屋や研究所を忠実に再現した。ときには機関車と鉄道駅舎を買い取り、エジソンの少年時代の列車内実験室を復元するなど、その再現に執着した。

ここまで読まれてお分かりかもしれないが、本書では終始フォードがエジソンを持ち上げ続ける。発明家としての側面だけでなく、起業家や経営者としてのエジソンにもフォーカスを当てている。フォード自身が開発したとされる大量生産方式は、エジソンが先に実行したものにその名譽を譲ってさえる。

まず適正な価格を決め、利益を生むまで大量生産によってコストダウンをはかるといふ事業プランを始めたのは私だと世間では信じられているが、エジソンはずっと昔にそれをやっていた

我々が知るエジソンの少年時代は誇張され誤って伝えられているようで、英雄化されたエジソンとは異なる事実が本書で描かれている。しかし、本書の大部分はフォードによって英雄化されているように感じるのので、[Wikipedia](#)を開きながら、読み進めることをおすすめする。Wikipediaで十分満足する情報量があるが、本書はそれでも買う価値はある。



もしドラ⑥（11～12）北京外大レジュメ （マネジメントの目標）

11. 生産的な仕事を通じて成果をあげ、生き生きと働く

みなみが、最もとっつきにくいと思っていた慶一郎は、話してみると意外にも、彼は聞けば何でも話してくれる、とても親しみやすい人間だった。

監督へのわだかまりを、「あいつのもとでは、野球なんてやっつけられないよ。あいつは監督の器じゃない」と吐き捨てるように言った。

みなみは、「どうやったら部員たちに成果をあげさせるか」ということを、ずっと考えた。

12. マネジメントの組織化と専門家

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

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

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

みなみは、マネジャーの仕事だと割り切って、慶一郎にそれを伝えた。

慶一郎はただ一言「ああ、そう」と答えただけで何も言わなかった。

(マネジメント・エッセンシャル版 25、57、73～74、92～95、125 頁)

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

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

(仕事と労働の違い)

仕事は商品と同じようなもので外目にもわかる。労働(働くこと)は、仕事とは違って、外目には解らない内容で、メイヨーが言った「人は手だけを雇うことはできない」という言葉に現れている。

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

- 専門家にはマネジャーが必要である。自らの知識と能力を全体の成果に結びつけることこそ、専門家にとって最大の問題である。専門家にとってはコミュニケーションが問題である。自らのアウトプットが他の者のインプットにならないかぎり、成果はあがらない。専門家のアウトプットとは知識であり情報である。彼ら専門家のアウトプットを使うべき者が、彼らの言おうとしていること、行おうとしていることを理解しなければならない。

(現代の経営 第11章 目標と自己管理によるマネジメント)

- 事業が成果をあげるためには、一つ一つの仕事を事業全体の目標にむけることが必要である。
- 経営管理者を誤って方向づける三つの要因
 - (1) 仕事の専門家
 - (2) マネジメント構造の階層化
 - (3) ものの見方や仕事の違い
- 上司による間違った方向づけの解決
経営管理者や上司の目を、それぞれの上司にではなく、仕事及要求するものに向けさせる。

経営管理者の仕事は、企業の目標の達成に必要な課題によって規定され、仕事の目標によって方向づけされなければならない。
仕事の実体、目に見える貢献、評価測定、適正な権限

仕事は下から組み立てられる。設計、生産、販売、最も基本的な仕事を行うのは、第一線の現場管理者である。上位の経営管理者の仕事は派生的であり、第一線の現場管理者の仕事を助けるものに過ぎない。従って、あらゆる権限と責任は、第一線に集中させることが必要である。

- 目標の統一ということが、組織には必要である。そして全体の成功に焦点を合わせる。

MANAGEMENT BY OBJECTIVES AND SELF-CONTROL

The forces of misdirection—Workmanship: a necessity and a danger—Misdirection by the boss—What should the objectives be?—Management by “drives”—How should managers’ objectives be set and by whom?—Self-control through measurements—The proper use of reports and procedures—A philosophy of management.

ANY business enterprise must build a true team and weld individual efforts into a common effort. Each member of the enterprise contributes something different, but they must all contribute toward a common goal. Their efforts must all pull in the same direction, and their contributions must fit together to produce a whole—without gaps, without friction, without unnecessary duplication of effort.

Business performance therefore requires that each job be directed toward the objectives of the whole business. And in particular each manager’s job must be focused on the success of the whole. The performance that is expected of the manager must be derived from the performance goals of the business, his results must be measured by the contribution they make to the success of the enterprise. The manager must know and understand what the business goals demand of him in terms of performance, and his superior must know what contribution to demand and expect of him—and must judge him accordingly. If these requirements are not met, managers are misdirected. Their efforts are wasted. Instead of team work, there is friction, frustration and conflict.

unite

*come from
take from
trace-*

① Management by objectives requires major effort and special instruments. For in the business enterprise managers are not automatically directed toward a common goal. On the contrary, business, by its very nature, contains three powerful factors of misdirection ¹ in the specialized work of most managers, in the hierarchical structure of management; and ² in the differences in vision and work and the resultant insulation of various levels of management.

A favorite story at management meetings is that of the three stonecutters who were asked what they were doing. The first replied: "I am making a living." The second kept on hammering while he said: "I am doing the best job of stonecutting in the entire county." The third one looked up with a visionary gleam in his eyes and said: "I am building a cathedral." *main church*

The third man is, of course, the true "manager." The first man knows what he wants to get out of the work and manages to do so. He is likely to give a "fair day's work for a fair day's pay." But he is not a manager and will never be one.

It is the second man who is a problem. Workmanship is essential; without it no work can flourish; in fact, an organization demoralizes if it does not demand of its members the most scrupulous workmanship they are capable of. But there is always a danger that the true workman, the true professional, will believe that he is accomplishing something when in effect he is just polishing stones or collecting footnotes. Workmanship must be encouraged in the business enterprise. But it must always be related to the needs of the whole.

The majority of managers in any business enterprise are, like the second man, concerned with specialized work. True, the number of functional managers should always be kept at a minimum, and there should be the largest possible number of "general" managers who manage an integrated business and are directly responsible for its performance and results. Even with the utmost application of this principle the great bulk of managers will remain in functional jobs, however. This is particularly true of the younger people.

A man's habits as a manager, his vision and his values, therefore, will as a rule be formed while he does functional and specialized work. And it is essential that the functional specialist develop

Misdirection by the Boss

The hierarchical structure of management ^{Wants to make illness} aggravates the danger. What the "boss" does and says, his most casual remarks, his habits, even his mannerisms, tend to appear to his subordinates as calculated, planned and meaningful.

"All you ever hear around the place is human-relations talk; but when the boss calls you on the carpet it is always because the burden figure is too high; and when it comes to promoting a guy, the plums always go to those who do the best job filling out accounting-department forms." This is one of the most common tunes, sung with infinite variations on every level of management. It leads to poor performance—even in cutting the burden figure. It also expresses loss of confidence in, and absence of respect for, the company and its management.

Yet the manager who so misdirects his subordinates does not intend to do so. He genuinely considers human relations to be the most important task of his plant managers. But he talks about the burden figure because he feels that he has to establish himself with his men as a "practical man," or because he thinks that he shows familiarity with their problems by talking their "shop." He stresses the accounting-department forms only because they annoy him as much as they do his men—or he may just not want to have any more trouble with the comptroller than he can help. But to his subordinates these reasons are hidden; all they see and hear is the question about the burden figure, the emphasis on forms.

- ② The solution to this problem requires a structure of management which focuses both the manager's and his boss's eyes on what the job—rather than the boss—demands. To stress behavior and attitudes—as does a good deal of current management literature—cannot solve the problem. It is likely instead to aggravate it by making managers self-conscious in their relationships. Indeed, everyone familiar with business today has seen situations in which a manager's attempt to avoid misdirection through changing his behavior has converted a fairly satisfactory relationship into a nightmare of embarrassment and misunderstanding. The manager himself has become so self-conscious as to lose all easy relationship with his men. And the men in turn react with: "So help us, the old man has

(現代の経営 第12章 経営管理者はマネジメントする)

- 経営管理者の成功に対する貢献と目に見える評価測定。経営管理者と部門と構成員の貢献における関係は、(clearly measurable contribution) (目標の明確化と徹底)(経営管理者の仕事はチームに仕事をさせること)
- チームと部門と組織 (図) の違いは何か。(Team tasks) (リーダーの助力機能とは何か)
- チームと構成員と責任の関係。チームの構成員とは、(an executive team) (チームを使うべき最も重要な仕事とは、) (チームにおける構成員の役割をどう明確化するか)
- しかし、経営管理者の仕事が客観的ニーズによって規定され、業績によって評価されるのであれば、部下に指示し、報告させるという管理業務の必要がなくなる。「管理の限界」の問題—とは何か。どうということか。(to span of control)(to span of managerial responsibility)
- 責任の範囲とは何か、責任の範囲の水増しか。経営上の色々の問題を生んでいるのではないか (東電など)。権限と責任というが、「権限」のみ濃密で、「責任」は水増になるのではないか。(it is not fixed)
- GE の経営憲章は放任しておいて、部下の責任を追求することにはならないか。(the management charter of G.E.) (第一編の現場管理者と上位管理者の役割は) (結局、経営管理者の仕事は、部下への情報提供、助言、相談か)
- マネジャーの仕事は、可能な限り幅広いものである必要がある。そしてマネジャーは、上司によってではなく、仕事の目標によって方向づけされなければならない。

CHAPTER 12

MANAGERS MUST MANAGE

What is a manager's job?—Individual tasks and team tasks—The span of managerial responsibility—The manager's authority—The manager and his superior.

higher position
→ *inferior*

What Is a Manager's Job?

A manager's job should be based on a task to be performed in order to attain the company's objectives. It should always be a real job—one that makes a visible and, if possible, clearly measurable contribution to the success of the enterprise. It should have the broadest rather than the narrowest scope and authority; everything not expressly excluded should be deemed to be within the manager's authority. Finally, the manager should be directed and controlled by the objectives of performance rather than by his boss.

What managerial jobs are needed and what each of them is should always be determined by the activities that have to be performed, the contributions that have to be made to attain the company's objectives. A manager's job exists because the task facing the enterprise demands its existence—and for no other reason. It has its own necessity; it must therefore have its own authority and its own responsibility.

It should always be a job of managerial proportions. Since a manager is someone who takes responsibility for, and contributes to, the final results of the enterprise, the job must have sufficient scope. It should always embody the maximum challenge, carry the maxi-

imum responsibility and make the maximum contribution. And that contribution should be visible and measurable. The manager should be able to point at the final results of the entire business and say: "This part is my contribution."

There are some tasks which are too big for one man and which can still not be cut up into a number of integrated, finite jobs. These should be organized as team tasks.

Outside of business, team organization is widely recognized. Almost any scientific paper, for instance, bears the names of three or four men. Every one of the four—the biochemist, the physiologist, the pediatrician and the surgeon—does a specific kind of work. Yet though each contributes only his own skill, each is responsible for the entire job. There is, of course, always a leader to the team; but though his authority is great, it is guidance rather than supervision or command. It derives from knowledge rather than from rank.

In business, teams are used a good deal more than the literature indicates. They are regularly employed for short-term assignments in every large company. They are common in research work. Team organization, rather than the hierarchy of rank shown on the organization chart, is the reality in the well-run manufacturing plant, especially in respect to the relationship between the plant manager and the heads of the technical functions reporting to him. Many tasks in process manufacturing or in mass production new style can only be done if organized on a team basis.

But the most important team task in any business is the top-management task. In scope, as well as in its requirements of skills, temperaments and kinds of work, it exceeds any one man's capacity. No matter what the textbooks and the organization charts say, well-managed companies do not have a one-man "chief executive." They have an executive team.

It is therefore of genuine importance that management understand what team organization is, when to use it and how. Above all, it is important that management realize that in any real team each member has a clearly assigned and clearly defined role. A team is not just chaos made into a virtue. Teamwork requires actually more internal organization, ^{advantage} more co-operation and greater definiteness of individual assignments than work organized in individual jobs.

part, length, limit

The Span of Managerial Responsibility

delay

In discussing how big a manager's job should be, the textbooks start out with the observation that one man can supervise only a very small number of people—the so-called "span of control." And this in turn leads to that deformation of management: levels upon levels, which impede co-operation and communication, stifle the development of tomorrow's managers and erode the meaning of the management job.

prevent

destruction

If the manager, however, is controlled by the objective requirements of his own job and measured by his results, there is no need for the kind of supervision that consists of telling a subordinate what to do and then making sure that he does it. There is no span of control. A superior could theoretically have any number of subordinates reporting to him. There is, indeed, a limit set by the "span of managerial responsibility" (the term was coined, I believe, by Dr. H. H. Race of General Electric): the number of people whom one superior can assist, teach and help to reach the objectives of their own jobs. This is a real limit; but it is not fixed.

(K)

The span of control, we are told, cannot exceed six or eight subordinates. The span of managerial responsibility, however, is determined by the extent to which assistance and teaching are needed. It can only be set by a study of the concrete situation. Unlike the span of control, the span of managerial responsibility broadens as we move upward in the organization. Junior managers need the most assistance; their objectives are least easy to define sharply, their performance least easy to measure concretely. Senior men, on the other hand, have supposedly learned how to do their job; and their objectives can be defined as directly contributing to the business, their performance measured by the yardsticks of business results.

The span of managerial responsibility is therefore wider than the span of control. (H. H. Race thinks that the theoretical limit is around a hundred.) And where good practice would counsel against stretching the span of control, a manager should always have responsibility for a few more men than he can really take care of. Otherwise the temptation is to supervise them, that is, to take over their jobs or, at least, to breathe down their necks.¹

¹ This point has been made with a wealth of supporting evidence by James C. Worthy...

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6章 働き手を尊重する (115～頁を読んで)

第三代アメリカ大統領、**ジェファソン流民主主義**は、個人、つまり一般市民の権利を重んじ、公共の福祉のためにみんなで力を合わせようと熱く語りかけた。

働き手は、費用源でもなければ、機械の歯車でもない。

「お偉方から清掃人まで全員を、ひとつの事業を行ううえで等しく必要な存在だとみなさなくてはいけない。そのうえで大企業は、平等な昇進機会を設ける必要もある。」

ドラッカーは、知識労働者は組織を成功へ導く仕事だけに力を注ぎ、ほかはすべて脇に置かなければならないと述べた。

つまり、卓越した人材は「何をすべきか」を心得ていて、それ以外のことはすべて捨てるのだ。(135頁から引用)

原文

孙子曰：凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳。故善战者，致人而不致于人。

能使敌人自至者，利之也；能使敌人不得至者，害之也。故敌佚能劳之、饱能饥之、安能动之者，出其所必趋也。行千里而不劳者，行于无人之地也；攻而必取者，攻其所不守也；守而必固者，守其所必攻也。

故善攻者，敌不知其所守；善守者，敌不知其所攻。微乎微乎，至于无形；神乎神乎，至于无声，故能为敌之司命。进而不可御者，冲其虚也；退而不可追者，速而不可及也。故我欲战，敌虽高垒深沟，不得不与我战者，攻其所必救也；我不欲战，画地而守之，敌不得与我战者，乖其所之也。

故形人而我无形，则我专而敌分；我专为一，敌分为十，是以十攻其一也，则我众而敌寡。能以众击寡者，则吾之所与战者，约矣。吾所与战之地不可知，不可知，则敌所备者多，敌所备者多，则吾所与战者寡矣。故备前则后寡，备后则前寡，备左则右寡，备右则左寡；无所不备，则无所不寡。寡者，备人者也；众者，使人备己者也。

故知战之地，知战之日，则可千里而战。不知战地，不知战日，则左不能救右，右不能救左，前不能救后，后不能救前，而况远者数十里，近者数里乎？以吾度之，越人之兵虽多，亦奚益于胜哉？故曰：胜可为也。敌虽众，可使无斗。

故策之而知得失之计，作之而知动静之理，形之而知死生之地，角之而知有余不足之处。故形兵之极，至于无形；无形，则深间不能窥，智者不能谋。因形而措胜于众，众不能知；人皆知我所胜之形，而莫知吾所以制胜之形。故其战胜不复，而应形于无穷。

夫兵形象水，水之行，避高而趋下；兵之胜，避实而击虚。水因地而制行，兵因敌而制胜。故兵无成势，无恒形。能因敌变化而取胜者，谓之神。

故五行无常胜，四时无常位，日有短长，月有死生。

会計と経営のブラッシュアップ 予定

期間：H26.1～3

H26.03.06

H26.02.17

H26.01.14

H26.01.01

H25.12.23

改訂日 H25.12.11

実績	第1回	1/1	もしドラ④⑤⑥（われわれの顧客は誰か？）
	第2回	6	事業再生と企業組織再編（会社分割・事業譲渡を中心に）
	第3回	13	消費税増税の影響（日本経済へのインパクト）
	第4回	20	グループ法人税の税務と会計（完全支配関係と課税）
	第5回	27	消費税増税と経済（企業経営へのインパクト）
	第6回	2/3	相続税評価と取引価格（相続贈与と事業経営）
	第7回	10	税制と沖縄の経済（地域振興と税制）
	第8回	17	連結の会計と税務(何故、企業集団の会計や税務が必要か)
	第9回	24	税制と沖縄の経済(地域振興と税制)
	第10回	3/3	日本の税制と地域の経済(税制の再構築)
	第11回	10	われわれの顧客は誰か？（地域密着型金融）
	第12回	17	われわれの事業は何か？（企業の活力とは）
	第13回	24	中小企業再生の実践（経営者保証ガイドライン）

ToDo：(1) 実例の取り込み

(2) 最新に改訂