

7. 6/1(土) 3

もしドラ⑦ (13~14)

第4章 みなみは専門家の通訳になろうとした

第12回 もしドラ(2)

会計と経営のブラッシュアップ

平成25年3月18日

山内公認会計士事務所

(参考にして趣旨を学んだ本)

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

(登場人物)

川島みなみ 都立程久保高校野球部のマネジャー
 宮田夕紀 みなみの幼なじみ。野球部マネジャー(入院中)
 北条文乃 みなみの後輩。野球部マネジャー
 柏木次郎 みなみの幼なじみ。キャッチャー
 浅野慶一郎 野球部のエース
 桜井祐之助 野球一家の三男坊。重要な場面でエラーをおかす
 加地 誠 野球部の監督

13. 秋の大会、通訳の役割ができるようになるには

夏休みが明け、2学期になり250以上の参加校による秋期東京都大会、「秋の大会」が始まった。秋の大会は、春の甲子園へと続くとても重要な大会だった。この時、野球部の運命を変えるあるできごとが起こった。

お見舞面談は終えたが、それでも2学期が始まると、櫛の歯が欠けたようにぼろぼろ休んでいる部員たちがいた。特に、肝心の慶一郎が休んだままだった。そして、あっという間に1週間が過ぎ、一回戦当日を迎えてしまった。練習を休んでいたが、慶一郎は相手を6回まで無失点に抑えた。しかし、慶一郎が、7回先頭打者を、ショート桜井祐之助のエラーで出塁させてしまった。

その後一向にストライクを取れなくなり、ノーアウト満塁にしてしまった。監督の加地がタイムを取った後もフォアボールを出し、押し出しで3点を与えてしまった。祐之助は、みなみがマネジャーになる直前の夏の大会でもエラーをおかし、慶一郎が崩れるきっかけを作った張本人だった。それがもついで、慶一郎は降板させられ、それが今の野球部の不穏な空気にもつながっている。慶一郎は、今度も、また交代か？

(マネジメント・エッセンシャル版 113 頁)

チームにおいては、意思の疎通ということが最重要である。

- リーダー的地位にあるものは、プロフェッショナルの倫理を要求されている。
マネジャーは、成功を約束することはできない、最善をつくすことしかできない。
2500 年前ギリシアの名医ピポクラテスは、「知りながら害をなすな」と言った。それはマネジャーや専門家の最低限の心構えである。
- プロたる者は、顧客によって、支配、監督、指揮されてはならない。
支配されないことがプロの条件である。

原文

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，交和而舍，莫难于军争。军争之难者，以迂为直，以患为利。故迂其途而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。

故军争为利，军争为危。举军而争利则不及，委军而争利则辎重捐。是故卷甲而趋，日夜不处，倍道兼行，百里而争利，则擒三军将；劲者先，罢者后，其法十一而至。五十里而争利，则蹶上军将，其法半至。三十里而争利，则三分之二至。是故军无辎重则亡，无粮食则亡，无委积则亡。

故不知诸侯之谋者，不能豫交；不知山林、险阻、沮泽之形者，不能行军；不用乡导者，不能得地利。故兵以诈立，以利动，以分合为变者也。故其疾如风，其徐如林，侵掠如火，不动如山，难知如阴，动如雷震。掠乡分众，廓地分利，悬权而动。先知迂直之计者胜，此军争之法也。

《军政》曰：“言不相闻，故为金鼓；视不相见，故为旌旗。”故夜战多金鼓，昼战多旌旗。夫金鼓旌旗者，所以一民之耳目也，民既专一，则勇者不得独进，怯者不得独退，此用众之法也。

故三军可夺气，将军可夺心。是故朝气锐，昼气惰，暮气归。故善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气者也。以治待乱，以静待哗，此治心者也。以近待远，以佚待劳，以饱待饥，此治力者也。无邀正正之旗，勿击堂堂之陈，此治变者也。

故用兵之法：高陵勿向，背丘勿逆，佯北勿从，锐卒勿攻，饵兵勿食，归师勿遏，围师必阙，穷寇勿迫，此用兵之法也。

14. 誰も分かっていないピッチャーの気持

みなみは、監督の加地に、「浅野くんのことなんですけれど…、わざとフォアボールを出しているわけじゃないんです」。すると加地は、「フォアボールを出したくて出すピッチャーは、この世に一人もいない」と言った。解っているんだと思った。しかしそうする間にも、慶一郎は三つのフォアボールを重ね、試合は0対6となった。あと一点でワールド負けが決まる。

みなみは、監督が慶一郎にそのこと言って欲しいと願ったが加地は今はその時でないと言った。そして、慶一郎はどうとう7つ目の押し出しを与えて、ワールド負けが決まった。みなみは監督の現実、欲求、価値を引きだせない自分が情けなくなった。

(マネジメント・エッセンシャル版 124～125頁)

責任の認識は仕事のピリオッドである。そこに踏み止まって自らの仕事に立向かうことができる。そして、自らのアウトプットを他の者のインプットにするには、他の者の気持が解らなければならない。

- マネジャーとは、「組織の成果に責任を持つ者」である。マネジャーを見分ける基準は、命令する権限ではない。貢献する責任である。責任がマネジャーを見分ける基準である。
- 専門家にはマネジャーが必要である。彼らは理解してもらってこそ仕事ができる。自らの知識と能力を全体の成果に結びつけることこそ、専門家の最大の問題である。自らのアウトプットが他の者のインプットにならない限り、成果はあがらない。

第4章 みなみは専門家の通訳になろうとした

(登場人物)

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

15. フォアボールを出す

春の甲子園の道が断たれたショックの中で、学校に戻って、いつものミーティングが始まった。キャプテンの星出純や監督の総括にもミーティングは白けた雰囲気であった。

キャッチャーの次郎が、立ち上がって怒りをにじませた震える声で「おれは…おれはもう、浅野の球を受けるのがいやです。おれはエラーに怒ってフォアボールを出すなんて絶対に許せないんだ。」

教室は一気に緊迫した空気がみなぎった。

その時、教室に大きな声が響き渡った。

「そういうピッチャーはいないんだ！」部員たちは、みんな、立ち上がっている監督の加地を見ていた。ふうふう鼻息を荒くして、更にもう一度言った。

「…フォ、フォアボールをわざと出すようなピッチャーは、う、う、うちのチームには一人もいない！」

(マネジメント・エッセンシャル版 126～127頁)

組織の中において、人の気持を理解することが最重要ではあるが、それはなかなか解らない。

- 真の専門家といわれる人たちとは何か、彼等はマネジャーの一員である。マネジャーと専門家の違いはマネジャーが一つだけ余分な側面を持っていることである。それは手段にある。
- 野球のスターが監督よりも収入が多くとも不思議はない。

16. 人の強味を生かす

「秋の大会」をきっかけに、野球部は生まれ変わった。新しい何かへと変化した。特に浅野慶一郎が別人のように変わった。一番に練習に出るようになった。みんなも少しだけ熱心になった。野球部はこの時、みなみが入部してから初めて緊張感というものがみなぎり始めていた。

準備はできていた。この時のために、「**野球部とは何かを定義し**」、「**目標を決め**」、マーケティングをしてきたのだ。「お見舞面談」を実行し、顧客である部員たちの**現実、欲求、価値**を引き出してきた。また、専門家である監督の通訳になった。**今が成長の時なのだ。**

「**人を生かす!**」それが、この頃のみなみの口癖になっていた。一日 24 時間、どうやったら人を生かすことができるか、そのことばかり考えていた。どちらかと言えば扱いにくい、秀才の、でも「みんなの役に立ちたい」という文乃のよい点ばかり探すようになった。そこで文乃の「**強味**」を生かし、監督の加地と協力して、「**新しい練習方法の骨子**」を作ってもらった。

監督の加地は専門家だったが、秀才すぎてそのアウトプットがうまく受け入れられていない。文乃ならそのアウトプットを吸収する人並み以上の理解力がある。加地の持つ野球に関する膨大な知識と情熱を伝えてくれる**優秀な通訳**になれる。文乃に成果をあげさせる。「みんなの役に立ちたい」という北条文乃の欲求を満たし、人間を生かすことになる。

野球部が練習をさぼるのは、それが魅力に欠けるということだ。部員たちが練習をさぼっていたのは、「**消費者運動**」だったんだ。

テーマは「部員たちがボイコットせず、出たくなるような練習メニューを作る」であった。

(マネジメント・エッセンシャル版 262、79、80、16～17 頁)

人は最大の資産である。

- **成長には準備が必要である。**いつ機会が訪れるかは予測できない。準備しておかなければならない。準備ができていなければ、機会は去り、他所へ行く。
- **人のマネジメントとは、人の強味を發揮させることである。**人は弱い。悲しいほどに弱い。問題を起こす。手続や雑事を必要とする。人とは、費用であり、脅威である。しかし人は、これらのことのゆえに雇われるのではない。**人が雇われるのは、強味のゆえであり能力である。**
- **組織の目的は、人の強味を生産に結びつけ、人の弱味を中和することである。**
- **マーケティングが長い間説かれてきたにもかかわらず成果があがっていない。**マーケティングは企業に対し顧客の欲求、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と定義せよと要求する。しかし、消費者運動が強力な大衆運動として出て来たということは、**結局マーケティングが実践されていなかった**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恥である。

原文

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，圯地无舍，衢地合交，绝地无留，围地则谋，死地则战。途有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受。故将通于九变之利者，知用兵矣。将不通于九变之利者，虽知地形，不能得地之利矣。治兵不知九变之术，虽知五利，不能得人之用矣。

是故智者之虑，必杂于利害。杂于利，而务可信也；杂于害，而患可解也。

是故屈诸侯者以害，役诸侯者以业，趋诸侯者以利。

故用兵之法：无恃其不来，恃吾有以待也；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。

故将有五危：必死，可杀也；必生，可虏也；忿速，可侮也；廉洁，可辱也；爱民，可烦也。凡此五者，将之过也，用兵之灾也。覆军杀将，必以五危，不可不察也。

第5章 みなみは人の強味を生かそうとした

(登場人物)

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

17. 責任ある仕事を任された

文乃は、人の役に立てるかもしれないという喜びが身体のうちから湧きあがってくるのを感じていた。責任ある仕事を任されたことの、嬉しさだった。**野球部の練習をなんとか生産的なものにする。やりがいのあるものにする。魅力的なものにして、部員たちが進んで参加できるようにする。**それが文乃に与えられた課題だ。不思議なことに試合をさぼる者は一人もいなかった。みんなが絶対にさぼらない「**試合の魅力**」とは何か？試合にあって練習にない要素は何か。それには3つある。(1)競争の魅力 (2)結果が出る、白黒がはっきりする (3)責任感が課せられる

文乃のアイディアは、「チーム制の導入」であった。20名の部員を3チームに分け、ピッチャーは特別のチームとする。

それは「試合にあって練習にない」三つの要素である「競争・結果・責任」を、同時に取り入れることに成功していた。

さらには、練習の運営に「管理」手段を盛り込んだ。

マネジメントチームが週ごとの目標を設定し、それをもとに部員たちが練習方法を自らで決めた。即ち自己管理をした。

チームごとに目標を管理するリーダーを決め、攻撃担当、守備担当、走塁担当の役割を決めた。それらの役割は、必ず「生産的な仕事」に結びつくように心がけた。

いつの間にか練習をさぼる生徒は一人もいなくなった。「出欠をとる」という作業が不要になった。

ほどなくして、週に一度、月曜日はミーティングを一斉に行い、NGD(ノー・グランド・デイ)と呼ばれた。

(マネジメント・エッセンシャル版 62、140 頁)

人がより前向きに働く仕組みが作れば、組織の効率は大きく改善される。

- 仕事を生産的にするには 4 つのものが必要である。
 - ① 分析(仕事に必要な作業と手順と道具)
 - ② 総合(作業を集めプロセスとする)
 - ③ 管理(方向づけ、質と量、基準と例外の管理)
 - ④ 道具(情報やスケジュール、連絡などのデータの管理)
- 自己目標管理の最大の利点は、自らの仕事ぶりをマネジメントできるようにすることである。適当にこなすのではなく、最善をつくす願望を起こさせる。

18. 変化を求める機運が高まっていたのを利用して練習方法を変えた

この練習方法は初めからうまく行ったわけではなかった。しかし、秋の大会の敗戦をきっかけに、**変化を求める機運**が高まっていた。

例えば、監督の加地が、「ピッチャーの2人だけチーム制から外し、別メニューで練習をさせる」ということを告げると、慶一郎の**自尊心が大きくふくらむ**のをみなみは見逃さなかった。

仕事を生産的にするもの、四つの必要がマネジメントには書かれていた。この頃になると、**ドラッカーのマネジメント**は、マネジメントチームの基本テキストとなっていた。

練習方法を徹底的に「**分析**」した。(教科書参考)

さらに、練習の運営に「**管理**」手段を持ち込んだ。(教科書参考)

練習をもっと生産的なものとするために、ありとあらゆる道具が吟味された。(教科書参照)

(マネジメント・エッセンシャル版 62、140、74～75頁)

人を前向きにする。仕事を生産的にする。マネジャーはこれに取り組まねばならない。

- **仕事を生産的にする四つのもの、①分析、②総合、③管理、④道具**
- **自己管理目標の最大の利点**は、自らの仕事ぶりをマネジメントすることができるようになることである。自己管理は強い動機づけをもたらす。適当にこなすのではなく、**最善をつくす願望**を起こさせる。
- 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。
- 自らや作業集団の職務の設計に**責任を持たせる**ことが成功するのは、彼らが唯一の専門家である分野において、彼等の知識と経験が生かされるからである。

原文

孙子曰：凡处军、相敌，绝山依谷，视生处高，战隆无登，此处山之军也。绝水必远水；客绝水而来，勿迎之于水内，令半济而击之，利；欲战者，无附于水而迎客；视生处高，无迎水流，此处水上之军也。绝斥泽，惟亟去无留。若交军于斥泽之中，必依水草而背众树，此处斥泽之军也。平陆处易，而右背高，前死后生，此处平陆之军也。凡此四军之利，黄帝之所以胜四帝也。

凡军好高而恶下，贵阳而贱阴；养生而处实，军无百疾，是谓必胜。丘陵堤防，必处其阳而右背之。此兵之利，地之助也。

上雨，水沫至，止涉，待其定也。绝天涧、天井、天牢、天罗、天陷、天隙，必亟去之，勿近也。吾远之，敌近之；吾迎之，敌背之。军旁有险阻、潢井、葭苇、山林、蘙荟者，必谨覆索之，此伏奸之所处也。敌近而静者，恃其险也；远而挑战者，欲人之进也。其所居易者，利也。众树动者，来也；众草多障者，疑也。鸟起者，伏也；兽骇者，覆也。尘高而锐者，车来也；卑而广者，徒来也；散而条达者，薪来也；少而往来者，营军也。辞卑而益备者，进也；辞强而进驱者，退也。轻车先出居其侧者，陈也；无约而请和者，谋也；奔走而陈兵者，期也；半进半退者，诱也。杖而立者，饥也；汲役先饮者，渴也；见利而不进者，劳也。鸟集者，虚也；夜呼者，恐也；军扰者，将不重也；旌旗动者，乱也；吏怒者，倦也；粟马肉食，军无悬甑，不返其舍者，穷寇也。谆谆翕翕，徐言入入者，失众也；数赏者，窘也；数罚者，困也；先暴而后畏其众者，不精之至也。来委谢者，欲休息也。兵怒而相迎，久而不合，又不相去，必谨察之。

兵非多益，惟无武进，足以并力、料敌、取人而已。夫惟无虑而易敌者，必擒于人。

卒未亲附而罚之，则不服，不服则难用也；卒已亲附而罚不行，则不可用也。故合之以文，齐之以武，是谓必取。令素行以教其民，则民服；令素不行以教其民，则民不服；令素行者，与众相得也。

第5章 みなみは人の強味を生かそうとした

(登場人物)

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

19. この頃になると、野球部には熱気と活気がみなぎるようになった。

秋が過ぎ、冬になった。マネジメントの読み込みがみんなの間で行われた。やがて年が明け、甲子園出場のチャンスとなる夏の大会まで、あと半年を切るようになった。

秋の大会で負けて以降、順調に実力を伸ばしてきたが、甲子園に出場できるレベルではなかった。この先調子が続いても、あと半年ではやはり甲子園出場レベルに届きそうはなかった。

これを実現するためにはやり方を変え、何か別の、全くちがったやり方が必要であった。「イノベーション！」これこそが、取り組むべき新しい課題だった。そして「イノベーション」は野球部だけではなかった。野球部を取り巻く、「高校野球界」であった。高校野球を変えてしまう必要があった。イノベーションのためには、既存の高校野球は全て陳腐化するとし、高校野球の古いもの、死につつあるもの、陳腐化したものを計画的かつ体系的に捨てていく必要があった。何を捨てるか？加地は、「送りバント」と「ボールを打たせる投球術」だと答えた。

「送りバント」は、杓子定規で、監督や選手の創造性が失われ、野球をつまらなくさせている。それにアウトを一つ取られる割には効果が薄く、失敗のリスクも大きい。

「ボールを打たせる投球術」も日本野球の悪しき慣習の一つだ。非合理的で、いたずらにゲームを長引かせたり、考え方をせせこましくし、野球をつまらなくしている。北京オリンピックはこれで失敗した。

この二つを捨てるか？と高校野球は変わるかもしれない。だからまずは、どうやったら捨てることのできるかを考えることにした。

これは「イノベーション」なのだ。

(マネジメント・エッセンシャル版 17~18、264~267、269 頁)

目標の困難さが分かって、それに挑戦することが大切である。

- **イノベーションの必要**については、あらゆる文献が説いている。ところが、イノベーションを促進し、方向づける成果をあげさせるために、マネジメントや組織構造はいかにあるべきか、何をなすべきかについてはほとんど言及していない。その論ずるところは、もっぱら改善である。
- マーケティングだけでは、企業は手数料をもらうだけのブローカーか、何の価値も生まない投機家である。企業が存在しうるのは、変化を当然とし、成長する経済のみである。
- そして**企業こそ、この成長と変化のための機関であり、第一の機能である。**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。企業は、より大きくなる必要はないが、常によくならねばならない。**イノベーションとは、科学や技術ではなく価値である。**組織のなかではなく、組織の外にもたらす変化と影響である。
- イノベーションとは古いもの、死につつあるもの、陳腐化したものを計画的かつ体系的に捨てることである。**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。**

20. ノーバント・ノーボール作戦

監督の加地は、野球部の戦い方における新しい指針を発表した。これは野球部における**最も重要なイノベーション**となり、また**戦術**となった。

「ノーバント・ノーボール作戦」と名づけられたそれは、その後の野球部におけるもっとも重要な「戦略」となり、「戦術」ともなった。

陸上部のキャプテン小島沙也香が野球部の変化の秘訣を聞きに来た。陸上部以外にも問題を抱えている部活動は多かった。

「やりがいのある仕事」、それは他から頼られ、要望される仕事である。みなみは部活動におけるマネジメントのコンサルタントを始めることにした。

(マネジメント・エッセンシャル版 264～266 頁)

チームの各人の強みを生かすような戦略、それがイノベーションである。

- あらゆるマネジメントがイノベーションを強調するが、それ自体を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あまりない。**結果はイノベーションではなく改善に過ぎない。**
- 今日、企業や公的機関は、100年前には考えられなかった規模・資本と財を手に入れている。これらの組織はイノベーションのために自らを組織する能力を手にしなければならない。
- イノベーションは技術用語ではなく、経済、社会用語である。科学や技術そのものではなく、経済や社会にもたらす変化である。その生み出すものは、単なる知識ではなく、新たな価値、富、行動である。**イノベーションのできない組織は、やがて衰退し、消滅すべく運命づけられる。**

原文

孙子曰：地形有通者，有挂者，有支者，有隘者，有险者，有远者。我可以往，彼可以来，曰通。通形者，先居高阳，利粮道，以战则利。可以往，难以返，曰挂。挂形者，敌无备，出而胜之；敌有备，出而不胜，难以返，不利。我出而不利，彼出而不利，曰支。支形者，敌虽利我，我无出也，引而去之，令敌半出而击之，利。隘形者，我先居之，必盈之以待敌；若敌先居之，盈而勿从，不盈而从之。险形者，我先居之，必居高阳以待敌；若敌先居之，引而去之，勿从也。远形者，势均，难以挑战，战而不利。凡此六者，地之道也，将之至任，不可不察也。

故兵有走者，有弛者，有陷者，有崩者，有乱者，有北者。凡此六者，非天地之灾，将之过也。夫势均，以一击十，曰走。卒强吏弱，曰弛。吏强卒弱，曰陷。大吏怒而不服，遇敌怼而自战，将不知其能，曰崩。将弱不严，教道不明，吏卒无常，陈兵纵横，曰乱。将不能料敌，以少合众，以弱击强，兵无选锋，曰北。凡此六者，败之道也，将之至任，不可不察也。

夫地形者，兵之助也。料敌制胜，计险易、远近，上将之道也。知此而用战者必胜，不知此而用战者必败。故战道必胜，主曰无战，必战可也；战道不胜，主曰必战，无战可也。故进不求名，退不避罪，惟民是保，而利合于主，国之宝也。

视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。厚而不能使，爱而不能令，乱而不能治，譬若骄子，不可用也。

知吾卒之可以击，而不知敌之不可击，胜之半也；知敌之可击，而不知吾卒之不可以击，胜之半也；知敌之可击，知吾卒之可以击，而不知地形之不可以战，胜之半也。故知兵者，动而不迷，举而不穷。故曰：知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃可全。

第6章 みなみはイノベーションに取り組んだ

(登場人物)

川島みなみ 都立程久保高校野球部のマネジャー
 宮田夕紀 みなみの幼なじみ。野球部マネジャー(入院中)
 桜井祐之助 野球一家の三男坊。重要な場面でエラーをおかす
 柏木次郎 みなみの幼なじみ。キャッチャー
 浅野慶一郎 野球部のエース
 二階正義 野球部の補欠部員、マネジメントチーム、後のキャプテン
 加地 誠 野球部の監督

21. 夢と野球の思い出

夕紀のお見舞いの帰りに、バスに乗り合わせた次郎とバッティングセンターに寄った。ピッチングマシンに集中しながらみなみは子供の頃のことを思い出していた。**みなみは野球少女だった。**プロ野球選手を夢見て、一生懸命練習した。小学5年生の時、市の大会で、レギュラーで6番を打っていた彼女は、決勝戦でサヨナラヒットを打ったのだ。しかし、夢は最初から叶わないものと解った。失意のどん底にあったみなみを受入れてくれたのは夕紀だった。

みなみは、夕紀には、いつか恩返ししようとして固く心に誓った。マネジャーになって彼女の留守を守り、夕紀を安心させようとした。せっかくなら、野球部を甲子園に連れて行こうと考えた。

(マネジメント・エッセンシャル版 128~129、266~頁)

マネジャーの役割と仕事の範囲は大きい。

- **マネジャーの役割**、①投入した資源の総和よりも大きな生産体を創造すること。それはオーケストラの指揮者に似ている。②直近に必要なとされているものと遠い将来に必要なとされているものを、調和させる。いずれを犠牲にしても組織は危険にさらされる。
- **イノベーションは**、科学や技術そのものではなく**価値である**。組織の外にもたらす変化であり、**外の世界への影響である**。従って製品ではなく、常に市場に焦点を合わさなければならない。医療品メーカーなら新薬の研究ではなく、医療そのものを変える新薬、市場志向ということだ。
- **すでに発生していながら、その経済的な衝撃がまだ表れていない変化が、イノベーションの機会となる**。もっとも重要な変化が**人口構造の変化**である。それはもっとも確実な変化である。

- イノベーションの戦略もまた、「われわれの事業は何か。何であるべきか」との間から始まる。既存事業の戦略は、現在の製品、サービス、市場流通チャンネル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。
- 既存のものは「より多く」、イノベーションは「より違ったもの」というのが戦略の指針である。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。

22. マネジメントチームに正義が参加した

野球は下手だが、一選手としてレギュラーを目指してきた二階正義が、**マネジメントチーム**に参加してくれた。いつものようにマネジメントについて相談をしていると、正義が不意に切り出してきた。「あのさ…おれもマネジメントを手伝わせてくれないか？」こうして、監督の加地、キャプテンの星出、みなみと文乃と三人の新人マネジャーの 7 人で行っていたマネジメント会議に、正義も参加するようになった。

正義の参加により、他の部との合同練習が提案され、野球部の走り方について陸上部との「走力向上」や下半身の鍛錬についての柔道部、家庭科部との試食会など他の部の強味を生産的なものとするコラボレーションが進んだ。また、少年野球リーグに対する**野球教室**なども行った。それとは別に、正義のアイデアにより、**私立大学の野球部の強豪**に依頼して、学校で講演してもらい、部員たちに「甲子園へ出場する」ことをもっとリアルに、身近に感じてもらうとした。

(マネジメント・エッセンシャル版 275～276、174～175、228 頁)

マネジメントの正統性の根拠とは？

- そのような正統性の根拠は一つしかない。すなわち、人の強味を生産的なものにするのである。それが**組織の目的**である。一人ひとりの人間に対して、自己実現させるための手段である。
- **アイデアとは何か、成果とは何か**。成果とは百発百中のことではない。成果とは打率である。優れている者、優れたアイデアほど多くのまちがいをおかすことを理解すべきである。
- **トップマネジメントは委員会ではない。チームである**。チームにはキャプテンがいる。キャプテンは、ボスではなくてリーダーである。キャプテンの役割の重さは多様である。

原文

孙子曰：用兵之法，有散地，有轻地，有争地，有交地，有衢地，有重地，有圯地，有围地，有死地。诸侯自战其地者，为散地。入人之地而不深者，为轻地。我得则利，彼得亦利者，为争地。我可以往，彼可以来者，为交地。诸侯之地三属，先至而得天下之众者，为衢地。入人之地深，背城邑多者，为重地。山林、险阻、沮泽，凡难行之道者，为圯地。所由入者隘，所从归者迂，彼寡可以击吾之众者，为围地。疾战则存，不疾战则亡者，为死地。是故散地则无战，轻地则无止，争地则无攻，交地则无绝，衢地则合交，重地则掠，圯地则行，围地则谋，死地则战。

所谓古之善用兵者，能使敌人前后不相及，众寡不相恃，贵贱不相救，上下不相收，卒离而不集，兵合而不齐。合于利而动，不合于利而止。敢问：“敌众以整，将来，待之若何？”曰：“先夺其所爱，则听矣。”兵之情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。

凡为客之道，深入则专，主人不克；掠于饶野，三军足食；谨养而勿劳，并气积力；运兵计谋，为不可测。投之无所往，死且不北。死，焉不得士人尽力。兵士甚陷则不惧，无所往则固，入深则拘，不得已则斗。是故不修而戒，不求而得，不约而亲，不令而信；禁祥去疑，至死无所之。吾士无余财，非恶货也；无余命，非恶寿也。令发之日，士坐者涕沾襟，卧者涕交颐。投之无所往者，诸刳之勇也。

故善用兵者，譬如率然；率然者，恒山之蛇也。击其首则尾至，击其尾则首至，击其中则首尾俱至。敢问：兵可使如率然乎？曰：可。夫吴人与越人相恶也，当其同舟而济，其相救也，如左右手。是故方马埋轮，未足恃也；齐勇若一，政之道也；刚柔皆得，地之理也。故善用兵者，携手若使一人，不得已也。

将军之事，静以幽，正以治。能愚士卒之耳目，使民无知；易其事，革其谋，使民无识；易其居，迂其途，使民不得虑。帅与之期，如登高而去其梯；帅与之深入诸侯之地，而发其机；若驱群羊，驱而往，驱而来，莫知所之。聚三军之众，投之于险，此谓将军之事也。九地之变，屈伸之利，人情之理，不可不察也。

12. 6/8(土) 1

もしドラ⑫ (23～24)

第6章 みなみはイノベーションに取り組んだ

(登場人物)

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

23. 最後の夏の大会まで、あと3ヶ月あまりに迫った

4月になって新年度がスタートした。みなみはとうとう3年生になり、最後の夏の大会まであと3ヶ月あまりに迫った。

マネジメントチームの分担を明確にし、自分の担当以外の分野については、その意思決定を行わないことにした。そうすることで、自分の負担を減らし、自分の担当分野にこれまで以上に集中して取り組めるようになった。

4月になり、入部希望者は、例年の約3倍にあたる32名にもなった。

しかし、野球部が目指すべきは「最大」ではなくて「最適」である。問題は外部環境に対して大きすぎることにある。

そこでみなみは、入部希望者とまず会って入部を決め、野球部に適さない場合は、他の部に入ることを勧めた。

そして、次に取り組んだのが「自己目標管理」だった。

夏の大会までは、もう残りわずかだった。時間を有効に使うには、あらためて部員一人ひとりが自分を管理することが必要だった。そして文乃は、加地と話し合いながら、攻撃と守備について、それぞれ一つずつ集中するポイントを決めた。そのうえで残りは全て捨て、それだけに集中することにした。全員「ボールを見送る」練習を集中して行ない、攻撃に関してはそれ以外の練習は一切捨てた。

守備のポイントは「エラーを恐れない」ということに決めた。

加地は、投手陣は「ノーボール作戦」という方針を打ち出した。連戦の疲れを少なくするために打たせて取るための低めのコントロールと手元で鋭く曲る変化球が求められた。しかし、全球ストライクで勝負するのだから打ち返される可能性は高くなり、守備の負担は重くなる。その上、加地は、選手全員に「定位置よりも二、三步前で」守らせた。程高の守備レベルではエラーの確立は高くなるが、気持ちを積極的にさせ、どんな打球に対しても失敗を恐れずに突っ込んでいかせようとした。そして他の練習は行わず、ただただ前進守備の練習を繰り返させた。

そこで大事ななのは、エラーをしても浮き足立たないということだった。

(マネジメント・エッセンシャル版 31、236、244 頁)

市場において目指すべき地位は、最大ではなく最適である。

- 組織には、それ以下では存続できないという最小規模の限界があるのと逆に、それを越えると、いかにマネジメントしようとも成功しない。
- 規模は戦略に影響を及ぼす。逆に戦略も規模に影響を及ぼす。
- **規模の不適切は、**トップマネジメントの直面する問題のうちもっとも困難であり、自然に解決される問題ではない。**勇気、真摯さ、熟慮、行動**を必要とする。
- 真摯さを絶対視して、初めてまともな組織と言える。

24. 夏の大会まで1ヶ月を切る、そしてキャプテンが変わった

少年野球教室で指導していたチームの一つが地区大会で優勝した。子供たちがそのお礼の手紙を書いてくれた。部員一人ひとりに充てて書いてくれた。このことは野球部のマネジメントチームが何度となく唱えてきた、「**社会の問題について貢献する**」ということや、「**顧客に成功を与えるための組織**」という**野球部の定義**の意味を、初めてまざまざと実感したのである。

夏の大会まであと一週間と迫った。夏の大会のベンチ入りの選手が発表されるとき、キャプテンが星出純から二階正義が変わった。純は試合やプレーに集中することになった。

加地は、正義に10番の背番号を手渡すところ言った。「おめでとう、新キャプテン」その時だった。突然、部員たちの間から熱く、心のこもった、拍手が沸き起こった。

突然のことで、感極まった正義は、込みあげてくるものを抑えることができず、もらったばかりの背番号で顔を覆った。するとそんな正義を面白がって部員たちの拍手は一段と大きくなった。おかげで正義はなかなか顔をあげることができなかった。そんな正義を見つめながら、みなみは不意に「このチームは甲子園に行く」ということを予感した。

(マネジメント・エッセンシャル版 29、139頁)

集中すべき分野と市場地位の目標とは何か

- 古代の偉大な科学者アルキメデスは、「立つ場所を与えてくれれば、世界を持ちあげてみせる」と言った。
- 目標は、自らの率いる部門があげられるべき成果を明らかにしなければならない。他の部門の目標達成の助けとなるべき貢献を明らかにしなければならない。

凡为客之道，深则专，浅则散。去国越境而师者，绝地也；四彻者，衢地也；入深者，重地也；入浅者，轻地也；背固前隘者，围地也；无所往者，死地也。是故散地，吾将一其志；轻地，吾将使之属；争地，吾将趋其后；交地，吾将谨其守；衢地，吾将固其结；重地，吾将继其食；圯地，吾将进其途；围地，吾将塞其阙；死地，吾将示之以不活。故兵之情：围则御，不得已则斗，过则从。

是故不知诸侯之谋者，不能预交；不知山林、险阻、沮泽之形者，不能行军；不用乡导者，不能得地利。四五者，一不知，非王霸之兵也。夫王霸之兵，伐大国，则其众不得聚；威加于敌，则其交不得合。是故不争天下之交，不养天下之权，信己之私，威加于敌，故其城可拔，其国可隳。施无法之赏，悬无政之令，犯三军之众，若使一人。犯之以事，勿告以言；犯之以害，勿告以利。投之亡地然后存；陷之死地然后生。夫众陷于害，然后能为胜败。

故为兵之事，在于顺详敌之意，并敌一向，千里杀将，是谓巧能成事者也。

是故，政举之日，夷关折符，无通其使，厉于廊庙之上，以诛其事。敌人开闔，必亟入之。先其所爱，微与之期。践墨随敌，以决战事。是故，始如处女，敌人开户；后如脱兔，敌不及拒。

