

13. 6/8(土) 2

もしドラ⑬ (25～26)

## 第7章 みなみは人事の問題に取り組んだ

## 第13回 もしドラ(3)

会計と経営のブラッシュアップ

平成25年3月25日

山内公認会計士事務所

## (登場人物)

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

## 25. 成果こそすべての活動の目的である

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

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

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

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

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

(マネジメント・エッセンシャル版 200頁)

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

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

## 26. 翌日、ついに夏の大会が開幕した

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

しかし、程高の打線はそれ以上の得点を相手からもぎ取った。

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

(マネジメント・エッセンシャル版 62～67 頁)

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

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

## 現代の経営 (CHAPTER 19)

### THE IBM STORY (255～頁から一部引用)

The human resource the one least efficiently used—The one holding greatest promise for improved economic performance—Its increased importance under Automation—IBM's innovations—Making the job a challenge—The worker's participation in planning—“Salaries” for the workers—Keeping workers employed is management's job.

企業が成果をあげられるか否かは、働く人たちに成果をあげさせる企業の能力、すなわち仕事のさせ方いかんにかかっている。従って、人と仕事のマネジメントこそ、マネジメントの重要な機能である。

IT HAS become almost a truism in American management that the human resource is of all economic resources the one least efficiently used, and that the greatest opportunity for improved economic performance lies in the improvement of the effectiveness of people in their work.

But Automation derives its efficiency and productivity mainly from the substitution of highly trained, high-grade human work for poorly trained or semi-skilled human work.

There are, indeed, differences between workers according to kind of work, age, sex, education—but basically they are always human beings with human needs and motivations,

労働効率の向上と雇用の増大(IBM)

## 現代の経営 (CHAPTER 20)

### THE IBM STORY (262～頁から一部引用)

The three elements in managing worker and work—The worker as a resource—Human resource and human resource—Productivity is an attitude—Wanted: a substitute for fear—The worker and the group—Only people develop—The demands of the enterprise on the worker—The fallacy of “a fair day’s labor for a fair day’s pay”—The worker’s willingness to accept change—The worker’s demands on the enterprise—The economic dimension—Wage as seen by enterprise and by worker—The twofold meaning of profit.

人の一部を雇うことはできず、人全体を雇わなければならないからこそ、人の能力の向上が、そのまま企業の成長と業績のための最高の機会となる。

IN Hiring a worker one always hires the whole man. It is evident in the IBM story that one cannot “hire a hand”; its owner always comes with it. Genesis informs us, “In the sweat of thy brow shalt thou eat thy bread” was both the Lord’s punishment for Adam’s fall and His gift and blessing to make bearable and meaningful man’s life in his fallen state.

And the human being has one set of qualities possessed by no other resource: it has the ability to co-ordinate, to integrate, to judge and to imagine. In fact, this is its only specific superiority.

## 「もしドラ」現象を読む

著者 江上 哲 2012年6月29日 有限会社海鳥社発行

### 「もしドラ」に潜むもの (230～頁を読んで)

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

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

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

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

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

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

## ドラッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

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

### 第13章 第四次情報革命 (236～頁を読んで)

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

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

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

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



## 第7章 みなみは人事の問題に取り組んだ

### (登場人物)

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

### 27. 程高の勝利は決まった、次は決勝戦だ

意外な結果に、マスコミの取材が殺到した。

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

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

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

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

続いて準決勝が行われた。

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

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

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

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

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

それは、レギュラー落ちした文明に代わってレフトのスタメンに入っていた一年生の田村春道であった。

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

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

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

(マネジメント・エッセンシャル版 145～148 頁)

**チームワークこそ組織の武器である。**

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

## 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った後のマネジャーミーティングで、キャプテンの正義がこんなことを言い出した。

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

文乃もこれに同意して

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

加地は黙って聞いて言った。「みなみはどう思う？」

みなみは、いつもの直感で外すべきではないと思っていた。

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

結局、最後は加地が判断し、祐之助は明日も使うことが決まった。

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

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

(マネジメント・エッセンシャル版 145～148頁)

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

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

## 現代の経営 (CHAPTER 22)

HUMAN ORGANIZATION FOR PEAK PERFORMANCE (289～頁から一部引用)

### 最高の仕事のための組織を作るには

THE title of this chapter is a manifesto. By proclaiming peak performance to be the goal—rather than happiness or satisfaction—it asserts that we have to go beyond Human Relations. By stressing human organization, it asserts that we have to go beyond traditional Scientific Management.

It can be argued convincingly that our difficulties and failures here are not the result of ignorance but of refusal to accept our own knowledge.

Again and again they found themselves frustrated by fungus infestations that killed the bacteria. For decades they regarded the fungus as a nuisance, threw away the infested cultures and sterilized the equipment anew. It took genius to see that the infested culture rather than the pure one offered the clue to bacteria control.

## 現代の経営 (CHAPTER 23)

### MOTIVATING TO PEAK PERFORMANCE (302～頁から一部引用)

What motivation is needed—“Employee satisfaction” will not do—The enterprise’s need is for responsibility—The responsible worker—High standards of performance—Can workers be managed by objectives?—The performance of management.

満足とは動機づけとして間違っている。満足とは受け身の気持である。満足などというものは、評価が不可能であって意味もない。

WHAT motivation is needed to obtain peak performance from the worker? The answer that is usually given today in American industry is “employee satisfaction.” But this is an almost meaningless concept.

We also have no standards to measure what degree of satisfaction is satisfactory. If 70 per cent of the employees answer “yes” to the question: “Do you think the company is a good place to work in?”—is that “high satisfaction,” “low satisfaction” or what? and what does the question mean? Could any manager answer it with “Yes” or “No”?

But what does the man do who is satisfied? After all, the enterprise must demand of the worker that he do something, willingly, and with personal involvement. It must have performance—not just acquiescence.

## 「もしドラ」現象を読む

著者 江上 哲 2012年6月29日 有限会社海鳥社発行

### あとがき (239～頁を読んで)

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

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

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

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

## ドラッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

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

### 第14章 リーダーにとって何より重要な仕事 (256～頁を読んで)

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

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

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

15. 6/10(月)

もしドラ⑮ (29~30)

## 第8章 みなみは真摯さとは何かを考えた

## (登場人物)

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

## 29. 夕紀の最後の人生を光り輝かせてくれた

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

「どうしたんだって？」と次郎が、問い詰めるようにみなみに尋ねた。

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

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

(マネジメント・エッセンシャル版 145~148頁)

**真摯さと効率についてよく考える必要がある。**

**無能は組織を危くする。しかし、効率が万能ではない。組織の精神と言うものをよく考える必要がある。**

- **真摯さを絶対視して、初めてまともな組織といえる。真摯さは、とってつけるわけにはいかない。すでに身につけていなければならない。ごまかしはきかない。**



- 真摯さの定義は難しい。しかし、真摯さの欠如は定義できる。
  - ① 強みよりも弱みに目を向ける者をマネジャーに任命してはならない。
  - ② 何が正しいかよりも、誰が正しいかに関心を持つ者をマネジャーに任命してはならない。仕事よりも人を重視することは一種の墮落であり、やがて組織全体を墮落させる。
  - ③ 真摯さよりも、頭の良さを重視する者をマネジャーに任命してはならない。
  - ④ 部下に脅威を感じる者を昇進させてはならない。
  - ⑤ 自らの仕事に高い基準を設定しない者もマネジャーに任命してはならない。

### 30. 結果ではなく、プロセスを大事にする

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

(マネジメント・エッセンシャル版 150～156 頁)

**結果を重視しすぎると、内容の低いものしか得られない。**

- 日本の意思決定は、欧米に比べて特殊である。
  - 欧米では意思決定の力点は、問題の答えである。ところが日本では意思決定で重要なことは、問題を明らかにすることである。コンセンサスの形成である。関係者全員が意思決定の必要を認めるとき、決定が行われる。その後の日本の行動は迅速である。われわれが決定と呼ぶ段階に達したとき、日本では行動の段階に達している。
- 日本流の意思決定のエッセンスは5つある。
  - ① 何についての意思決定かを決めることに重点をおく。
  - ② 反対意見を出やすくする。
  - ③ 複数の解決案を問題にする。
  - ④ いかなる地位の誰が決定すべきかを問題にする。
  - ⑤ 決定後の関係者への売り込みを不要にする。
- 問題を明確にする。
- 意見の対立を促す。
- 行動すべきか否か。
  - ① 不完全であったり、まちがったりしていることを妨げる。
  - ② 代案を手にする。
  - ③ 自分や他の人の想像力を引き出せる。
- 意思決定の実行。
- フィードバックの仕組み。

## 現代の経営 (CHAPTER 24)

### THE ECONOMIC DIMENSION (312～頁から一部引用)

Financial rewards not a source of positive motivation—The most serious decisions imminent in this area—An insured expectation of income and employment—The resistance to profit—Profit-sharing and share ownership — “No sale, no job.”

動機付けは、(1) 恐怖からの解放でも (2) 高い賃金でもない。

But financial rewards, as already indicated, are not major sources of positive motivation in the modern industrial society, even though discontent with them inhibits performance. The best economic rewards are not substitutes for responsibility or for the proper organization of the job. Yet, conversely, non-financial incentives cannot compensate for discontent with economic rewards.

The first of these is the conflict between the enterprise's view of wage as cost and its demand for wage flexibility, and the employee's view of wage as income and his demand for wage stability. This conflict can be resolved only by a predictable wage and employment plan.

## 現代の経営 (CHAPTER 24)

### THE SUPERVISOR (319～頁から一部引用)

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

#### 現場管理者について

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

## ドラッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

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

### 第15章 イノベーションについて (273～頁を読んで)

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

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

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

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

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

(279頁から引用)

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

16. 6/11(火)

もしドラ⑩ (31~32)

## 第8章 みなみは真摯さとは何かを考えた

## (登場人物)

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

## 31. みなみは、どういう気持で試合に臨めばいいのか全く解らなかった

決勝戦は、午後の一時に始まった。

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

試合は均衡を保ったまま、0対0で中盤5回までを終わった。

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

試合は0対4で7回の裏に進んだ。

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

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

(マネジメント・エッセンシャル版 163~164、165~167頁)

管理手段は成果に焦点を合わさねばならない。

組織は、社会、経済、個々の人間に対して、なんらかの貢献を行うために存在する。活動の成果は、組織の外に表れる。

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

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

試合は3対4の一点差で、最終回9回裏の程久保高校の攻撃を迎えた。

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

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

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

(マネジメント・エッセンシャル版 264～272 頁)

**イノベーションは、単なる改善ではない。**

**イノベーションの意味を明確にし、体現する必要がある。**

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



## 現代の経営 (CHAPTER 26)

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

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

## 現代の経営 (CHAPTER 27)

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

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

## 現代の経営 (CHAPTER 28)

### MAKING DECISIONS (351～頁から一部引用)

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

## ドラッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

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

### エピソード 巨星ドラッカーの誕生 (299～頁を読んで)

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

(299 頁から引用)

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

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

(304 頁から引用)

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

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

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

「皇帝よりも大切な人なの？」

「そうだ。皇帝よりもかけがえのない人物だ」

(306～307 頁から引用)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## エピソード

## 33. 「甲子園ではどんな野球がしたいですか」

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

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

正義は、みなみの方を振り返り、ニヤッと微笑んでみせた。

(マネジメント・エッセンシャル版 278～300 頁)

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

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

## 現代の経営 (CHAPTER 29)

### THE MANAGER OF TOMORROW (370～頁から一部引用)

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



## 現代の経営 (CONCLUSION)

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

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

## ドラッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

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

### 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)

## 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始まる。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。

18. 6/13(木)
-------------

もしドラ® (34)

あとがき

### 34. ドラッカーのマネジメント

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