

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3回 もしドラ(2)

会計と経営のブラッシュアップ

平成25年4月15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) 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)
- (3) The Practice of Management(1954年 Peter F. Drucker)
- (4) 「もしドラ」現象を読む(2012年海島社発行 江上哲著)
- (5) 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)
- (6) 孫子兵法 連環画(1990年浙江人民美術出版社発行)
- (7) ネクスト・ソサエティ(2002年ダイヤモンド社発行 P・F・ドラッカー著 上田惇生訳)
- (8) 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)

(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。

お見舞面談は終わったが、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、試合には出てきた慶一郎は相手を6回まで無失点に抑えた。しかし、慶一郎が、7回先頭打者を打ち取った。ところがショート**の桜井祐之助がエラーで出塁させてしまった。**

慶一郎は、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。それがもとで、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、最善をつくることしかできない。
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。
理由もなく、他に支配されないことがプロの条件である。

(現代の経営 第13章 組織の文化)

- 「組織の優れた文化」とは人の強みに焦点を合わせることであるとは解らないでもないが、組織の調整や人の弱みの問題は無視できるのか。相互間の配慮など。
(the spirit of the organization)
- 「意味ある行動規範」や五つの実践規範を実践すれば、組織において多くの摩擦が起きるのではないか。独善主義を認めることにはならないか。組織に柔軟性が失われるのではないか。
(the principle of action)
- 「優れた人間と間違い」について、組織に間違いを許容する気風や成功者の独善がはびこるようなことはないか。
(the better a man , the more mistakes)
- 「経営管理者の体系的な評価とは何か」
独自の判断で、現場的で、非専門家的で、短期的で、非科学的なものにならざるを得ない感じであるが、具体的にはどのようなものか。
P.208小ピットの話は長期的で、P.209の短期的な例は上記に否定的であるか。
(systematic appraisal of managers)
- 「判断には常に基準が必要である」とあるが、その基準とは具体的にどのようなものか。
(judgment always requires a definite standard)
- マネジメントの報酬について、例えば「ゴーンさんの報酬」。どのような意味合いで決まっているのか。「組織の文化」や「組織のガバナンス」の点で問題ではないか、ドラッカーは何と云うだろうか。ゴーン報酬 9.8 億円、トヨタ役員 27 人分上回る。
(compensation as reward and incentive)

現代の経営 (CHAPTER 13)

THE SPIRIT OF AN ORAGANIZATION (144～頁から一部引用)

To make common men do uncommon tings: the test of performance—Focus on strength—Practices, not preachments—

マネジャーに行うべきことを行わせるものは、組織の文化である。

A saying sum up the “spirit of an organization.” It is the inscription on Andrew Carnegie’s tombstone:

Here lies a man
Who knew how to enlist
In his service
Better men than himself

It is the purpose of an organization to “make common men do uncommon things” —this phrasing is Lord Beveridge’s. No organization can depend on genius; the supply is always scarce and always unpredictable. But it is the test of an organization that it make ordinary human beings perform better than they are capable of,

I shall never forget the university president who once said to me: “It is my job to make it possible for the first-rate teacher to teach. Whether he gets along with his colleagues or with me—and very few of the really good teachers do either—is irrelevant. We certainly have a collection of problem children here—but, boy, do they teach.”

And nothing destroys the spirit of an organization faster than focusing on people’s weaknesses rather than on their strengths, building on disabilities rather than on abilities. The focus must be on strength.

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答えた。そして、慶一郎はとうとう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。

(現代の経営 第14章 CEOと取締役会)

- CEO (最高責任者) の仕事とは何か。いくつあるか。41の仕事。
(A business needs a control governing organ and a control organ of review and appraisal)
- CEO の仕事の優先順位はどのように決めるか。目前の緊急事項と重要な長期的な課題。CEO の仕事とは何か。
(this systematic organization of the job)
- CEO にとって、いかなる活動が最も重要か。どれだけ時間をキープすべきか。
(what activities come first?)
- トップマネジメントの仕事は1人の仕事として組み立てることは不可能であり、チームの仕事として組み立てる。チームの責任の所在。
(the job of a team of several men acting together)
- トップの報酬と上位2~3人の報酬の差。75%以上か。ゴーンさんの場合。
(a salary several times)
- 取締役会があるべき姿と役割。誰かが…。
(somebody has to…)

現代の経営 (CHAPTER 14)

CHIEF EXECUTIVE AND BOARD (161~頁から一部引用)

The bottleneck is at head of the bottle—Need for work simplification of the chief executive's job—The chief-executive job a team job—The demands of tomorrow's top-management job—The crisis of the one-man chief-executive concept—How to organize the chief-executive team—Team, not committee—Clear assignment of all parts of chief-executive job—How many on the team?—The Board of Directors—Why a Board is needed.

企業はその中央において、第1に統治の機関を必要とし、第2に評価と審査のための機関を必要とする。

“THE bottleneck is at the head of the bottle,” goes an old saw. No business is likely to be better than its top management, have broader vision than its top people, or perform better than they do.

A business needs a central governing organ and a central organ of review and appraisal. On the quality of these two organs, which together comprise top management, its performance, results and spirit largely depend.

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.

「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

マーケティング生成の再確認 (107～頁を読んで)

マーケティングでいう「ニーズ」や「消費者満足」が、もしドラでは、なぜ物質的なものから「感動」という精神的なものに変わったのか。たぶん物質的なものから精神的なものへの昇華なのだろう。

「もしドラ」マーケティング論の問題 (133～頁を読んで)

キャプテンの二階正義がインタビューに答えて、「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」

そこには消費者のニーズがあり、それに向けて製品開発を行い製品化し、市場に売り出すという直線的な流れが想定できる。しかし…そのような流れはマーケティングの神話である。

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。売り上げと利益を増やすことは、企業の生命線である。既存の生産ラインを廃止したら、売り上げ、利益ともに減少するように思える。ところがこれは、特に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、長いあいだ過去にしがみつき、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」

旬のすぎたアイデアや製品を切り捨てられずにいたせいで、歴史的ともいえる事業低迷にあえぎ、高いツケを支払わされている企業もある。たとえば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。

8. 6/3(月)

もしドラ⑧ (15~16)

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
 星出純 キャプテン、四番打者
 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。

(現代の経営 第15章 経営管理者の育成)

- 現代社会は、いまやその基本的な問題が教育のない人間の許容をどれだけできるか、という問題になっている。労働力の向上を期待していないのか。
(How many uneducated people can we afford to have?)
- 「経営管理者の育成とは、中心のかつ基本的な社会的、政治的信条を現実のものとするための方法の技術的呼称にすぎない。」とはどういうことか。何故経営管理者の育成が社会に必要か。
(manager development to the tasks of tomorrow)
- 「明日の仕事のための経営管理者の育成」、「アメリカの産業界では経営管理者の能力の開発によって、まだ手のつけられていない膨大な機会を手にすることができる」
(great untapped opportunities)
- 経営管理者育成のための原則
 - 第一原則 — マネジメント層全体の水準の向上
 - 第二原則 — 動的であるということ(明日のニーズに焦点を合わせる)
 - 第?原則 — 事業を全体として見るようにすること
 - 第?原則 — 本当の成果を求める仕事に従事すること
 (this development of entire management group)
- つまるところ経営管理者の育成とは自己開発である。マネジメントは「最大の貢献を果たすことのできる仕事に就けているか」という点を考えればよい。
(always self – development)
- 5年後のための人材を得ることが目的でない、10年、15年後、将来企業が生き残れるか否かである。
(whether the company survives or not)

若干の疑問点

H24.8.6

- (1) ドラッカーは、どのように著したのか
経験を口述のような形で _____
研究(経験)をまとめるような感じで
- (2) 訳書 2006.11 より前訳書 1996.2 が読み易いのは何故か。
前訳書の上田惇生氏のかかわりは?

現代の経営 (CHAPTER 15)

DEVELOPING MANAGERS (182~頁から一部引用)

Manager development a threefold responsibility: to the enterprise, to society, to the individual.

マネジメントが益々複雑化してきている。技術や環境の急速変化が競争を激しくし、厳しくしている。

THE prosperity if not the survival of any business depends on the performance of its managers of tomorrow.

Management itself is becoming increasingly complex. In addition to a rapidly changing technology which, at least in the United States, makes competition daily more important and more stringent, problems—relations with the government, relations with suppliers and customers, relations with the employees or with labor unions—all of which require better managers.

In fact, ours is the first society in which the basic question is not: How many educated people can society spare from the task of providing subsistence? It is: How many uneducated people can we afford to have?

Manager development from this point of view is little but a technical name for the means through which we carry out a central and basic part of our social beliefs and political heritage.

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、人の強味を発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。

(現代の経営 第16章 組織の構造を選ぶ)

- かつての手術に関する古典と同じような例は、トップと現場の開差。
 - (1)現場(理髪師)—いかなる組織の措置が必要か
 - (2)トップ(医者)—いかに組織の措置を作るか
 - (3)現在、このような傾向はどこにあるのか
(organization theory , practical manager)
 - (4)現場へ出すぎるトップ

- 事業目標の達成のためのバランスのある組織の作り方？
 - (1)(活動分析)事業にはいかなる活動が必要か
 - (2)(意思決定分析)機能する組織のためには、いかなる意思決定が必要か
 - (3)(関係分析)マネジメントは、誰と協力して働かねばならないか

- 意思決定の四つの基準の重要性は何か
それらと機能する組織の作り方
 - (1)時間的要因、(2)部門相互間の影響度、(3)質的要因、(4)反復度のバランス
(a functioning organization)

現代の経営 (CHAPTER 16)

WHAT KIND OF STRUCTURE? (193～頁から一部引用)

Organization theory and the “practical” manager—Activities analysis—Decision analysis—Relations analysis.

機能する組織をどのように作るか。

UNTIL well into the seventeenth century, surgery was performed not by doctors but by barbers who, untaught and unlettered, applied whatever tortures they had picked up during their apprenticeship.

But the practicing manager has only too often felt the barber must have felt. It is not that he, as a “practical man,” resisted theory. Most managers, especially in the larger companies, have learned the hard way that performance depends upon proper organization. But the practicing manager did not as a rule understand the organization theorist, and vice versa.

First, we must find out what kind of structure the enterprise needs.

Organization is not an end in itself but a means to the end of business performance and business results. Organization structure is an indispensable means;

Still, the starting point of any analysis of organization cannot be a discussion of structure. It must be the analysis of the business. The first question in discussing organization structure must be.

There are three specific ways to find out what kind of a structure is needed to attain the objectives of a specific business: activities analysis; decision analysis; relations analysis.

「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」マーケティング論とマーケティング研究の差 (136～頁を読んで)

マーケティングの現場では、客観的な消費者の欲望の存在を仮定するのは現実的でないように見える。むしろ、消費者は消費先立って欲望を持っていると仮定するより、消費しつつ欲望を構成すると考える方が理にあってるように思える。(144頁から引用)

消費の恣意性について、もしドラは考慮がない。

自己啓発セミナーの危険性と「怪しさ」 (146～頁を読んで)

人間主義的なマネジメント論は、マネジメント(企業経営)の分野で、人間の「可能性」を限りなく切り開くという考えには、そこに潜む大きな問題を「もしドラ」のストーリー展開のなかに見る。それは自己満足的な自己啓発セミナーで行われる内容と類似している点に危険性を感じる。

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8章 強みの棚卸しをする (152～頁を読んで)

ドラッカーは、「責任ある立場のマネジャーはみな、強みを重視する義務を負っている」と明言していた。「強みよりも弱みに目を向け、『何ができるか』ではなく『何ができないか』を出発点にすると、組織の士気はこれ以上ないほど低下するだろう。あくまでも強みを重視しなくてはいけない。…弱みを出発…にしたのでは最悪の失敗を招く」

これは理屈に合っているように思えるし、直感的に理解できそうでもある。ところがマネジャーの大多数は、強みを伸ばすのではなく、弱みを克服することに明け暮れている。しかも、大組織のほとんどはこのような行動パターンを助長するばかりか、公式、非公式の業績評価や業務プロセスに織り込むことにより、すっかり定着させてしまっている。この結果、マネジャーたちも、部下の強みを伸ばすのではなく、欠点に目を向ける姿勢を身につけるのだ。

(152～153 頁から引用)

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。

(現代の経営 第17章 組織の構造をつくる)

- 組織の成果をいかに可能とするか。
 - (1)組織の構造の目的
 - (2)シンプルな組織階層と人数(トップ)
 - (3)明日のトップマネジメントの育成
(performance , the least possible of top , tomorrow's top)

- 組織原理の活用の仕方
 - (1)連邦型組織の特長と活用
市場と製品に関する事業毎に
 - (2)機能別組織の特長と活用
 - (3)(1)と(2)の補完関係
(federal decentralization , functional decentralization)

- 何故、分権的な組織が必要か
 - (1)伝統的な組織論との違い
 - (2)機械中心と仕事中心の組織の違い
 - (3)仕事中心におけるムダ、基準性の欠如等の発生
(conventional organization any starts with functions inside a business)

- 機能的組織の問題点
 - (1)機能別部門の不満足な仕事ぶりはどうするか
 - (2)事業が必要とするか否かの点検
 - (3)機能別組織の位置づけと目標の設定
(difficult to focus on business performance)

- 連邦型組織の適用上の条件
 - (1)組織単位の利益の計算(成果への集中)
 - (2)中央と分権化された組織の双方の役割
 - (3)連邦型組織としての規模と限界
 - (4)共同に事業を行ってはならないとは?
(it focusis the vision and efforts of business performance and results)

- 分権型組織と共同体意識
 - (1)多様性における統一
 - (2)独立性と自立性(グループ経営)
 - (3)トップマネジメントの役割
 - (4)人事異動と共通の目標と信条
(It requires both strong parts and a strong center)

現代の経営 (CHAPTER 17)

BUILDING THE STRUCTURE (202～頁から一部引用)

The three structural requirements of the enterprise—Organization for performance—The least possible number of management levels—Training and testing tomorrow's top managers—The two structural principles—Federal decentralization—Its advantages—Its requirements—Its limitations—The rules for its application—Functional decentralization—Its requirements and rules—Common citizenship under decentralization—The decisions reserved to top management—Company-wide promotions—Common principles.

組織の構造はいかなる成果を可能にしなければならないか。

THE first concern in building a management structure is the requirements it has to satisfy. What are its typical stresses and strains? What performance does it have to be capable of?

There are three major answers to these questions.

1. It must be organization for business performance.
2. Hardly less important is the requirement that the organization structure contain the least possible number of management levels, and forge the shortest possible chain of command.
3. Organization structure must make possible the training and testing of tomorrow's top managers. It must give people actual management responsibility in an autonomous position while they are still young enough to acquire new experience.

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。

(現代の経営 第18章 小企業、大企業、成長企業)

- 中小企業の意外な問題点
 - (1)意思決定の効率性の点 (独裁的経営者)
 - (2)社員教育の機会の点 (外に向う点)
 - (unfortunately this belief is pure myth)

- 規模の限界
 - (1)事業部長がトップと共働できなくなる
 - (2)中間に執行副社長が必要になる
 - (3)軍のような7階級組織
 - (this unmanageable big business)

- 中小企業のかかえる問題
 - (1)同族会社 (同族外の意欲)
 - (2)トップの視野の狭さ
 - (3)実力に基づかない仕事の配分
 - (family-owned business)

現代の経営 (CHAPTER 18)

THE SMALL, THE LARGE, THE GROWING BUSINESS (227～頁から一部引用)

The four stages of business size—How big is too big? —The unmanageable business—The problems of smallness—The lack of management scope and vision—The family business—What can the small business do? —The problem of bigness—The chief executive and its job.

中小企業の問題は、冷静に判断する必要がある。

The worst examples of poor spirit are usually found in a small business run by a one-man dictator who brooks no opposition and insists on making all decisions himself. I know no poorer communications than those of the all too typical small business where the boss “plays it close to the chest.”

Size, then, does not change the nature of business enterprise nor the principles of managing a business. It does not affect the basic problems of managing managers. It in no way affects the management of work and worker.

「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

「精神的傷」を持つ「もしドラ」の登場人物たち (163～頁を読んで)

みなみは、各部員との「お見舞面談」により、野球部員の表面しか見ていないことを反省し、その面談で、「顧客」である部員たちの現実、欲求、価値を引き出してきた。

「他者」のいない「もしドラ」の問題性 (174～頁を読んで)

他者性がないことは客観的な考えができないことであり、外部が見えないということである。

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9章 何より重要なこと (169～頁を読んで)

「リーダーたる者は、『自分は何をしたいのか』ではなく『何をすべきかを』考える。そして、『決定的に重要なそれらの行いのうち、自分に適しているのはどれか』と胸に手をあててみる。不得意な分野で負け戦に挑んだりほしない。必要だが自分には向かない仕事があれば、自分ではなくほかの誰かに任せて、確実にこなしてもらうのだ」 (169頁から引用)

ドラッカーは、マネジャーとリーダーの違いを「マネジャーはうまく仕事をこなし、リーダーは本当にすべきことを実行する」とごく手短かに説明し、生涯このフレーズを使いつづけた。

ちなみに、生来のマネジャー(第5章を参照)はじめ、掛け値なしに優れたマネジャーは誰が正しいかよりも何が正しいかに、はるかに強い関心を抱くのだという。「仕事上の要請よりも人柄を優先させるのは、墮落であり、腐敗へとつながる」

ドラッカーはこの教えを、GMのアルフレッド・スローンから学んだ。1943年にドラッカーはGMから企業分析を依頼され、それが『企業とは何か』の刊行につながったわけだが、このときの依頼者はべつにおり、スローンはむしろ依頼に反対していた。にもかかわらず、ひとたび仕事がはじまると、スローンは前途有望な若きドラッカーにこう言葉をかけたという。「思うままをわたしたちに知らせてください。当社の経営陣があなたの提案や結論を好意的に受け止めるかどうかなど、気にするにはおよびません」 (172～173頁から引用)

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，军无悬甄，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。

10. 6/6(木)

もしドラ⑩ (19～20)

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**。

(現代の経営 第19章 IBM 物語)

- 人と仕事のマネジメントの重要性
 - (1)人に成果をあげさせる企業の能力とは
 - (2)人の技術の変化と進歩と企業、経営との関係とは
 - (3)働く人は基本的にみな同じ…とは
 - (4)人のマネジメントと仕事のマネジメントの違い、又は関係とは
(The management of worker and work is therefore one of the basic functions of management)

- IBM の製品の組立
 - (1)半熟練工が IBM 製品を(2)と(3)により生産している
 - (2)テイラーの科学的管理法はどのように適用しているか
 - (3)大量生産はどのように生産に適用しているか
 - (4)以上の経営理念とはどんなものか
(scientific management and mass-production principles can be applied)

- IBM のイノベーション
 - (1)仕事の拡大（出来る）と仕事の誇り
 - (2)生産現場における最終的な設計
 - (3)生産ノルマを排して生産量の増大を図る
 - (4)(1)～(3)と雇用の維持の経営方針
 - (5)(1)～(4)は経営理念か
(We grew because we had committed ourselves to the maintenance of employment)

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)

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。

(現代の経営 第20章 人を雇うこと)

- 人と仕事は異質のシステムとすれば、これをどう調和させるか
 - (1)人を雇用するということは“人間”を雇用することか
 - (2)人的資源と人間との違いを区別すべきか、どう調和させるか
 - (3)社員(労働)としての貢献と個人(人間)としての貢献は別ではないか
 - (4)労働の対価としての賃金(コスト)と生活の糧としての対価(所得)の調整は可能なのか
(the conflict-two different economic system)

- 人も、物(資源及び機械)も、それぞれの優位点がある
 - (1)人の特色 — 共働、総合、判断、想像
 - (2)物の特色 — 鉱物、水力、機械
 - (3)(1)と(2)の比較で優劣はつかない。第3のものは何か、姿勢とは、動機づけとは
 - (4)生産性を“人”主体に考えるのはおかしい。原始時代の道具で人の生産性が考えられるか
(the worker as a resource , machine's can do better job)

- a fair day's labor for a fair day's pay とは何か
 - (1)企業の働く人に対する要求とは、企業の業績に対する要求か
 - (2)働く人の企業に対する要求とは、分け前の増大に対する限界
 - (3)公平な交換はできるのか、企業利益と安定した個人の収入
 - (4)IBM の場合、成長時の思想か
 - (5)コストとしての人件費 (柔軟性が必要) と生計の資としての賃金 (確実、増加) の調整

現代の経営 (CHAPTER 20)

EMPLOYING THE WHOLE MAN (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

なぜ「もしドラ」は高校野球をモデルにするのか (186～頁を読んで)

人間主義的マネジメントにみるように「外部」が無いゆえの「純粹さ」に感動するのは、資本主義経済体制における重要な「営利性」を見落す危険性がある。(186頁から引用)

「甲子園」という「全能感リスク」 (189～頁を読んで)

次に大きな問題なのは「もしドラ」にある「全能感」である。つまり「非営利的」な甲子園出場を達成したことで、全ての登場人物が「可能性」を限りなく発揮し、各自の欲望を「全能」的に叶えているストーリー厚生になっている点である。したがって、そこで安易に感動した人は自分も何かやれる「気持ち」になるであろう。それは最近よく巷で聞く、「元気をもらおう」であろう。

(189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10章 ドラッカー、ウェルチについて語る (182～頁を読んで)

氏は、スローンがいかにプロフェッショナル・マネジャーの概念を生み出したかを語ったあと、「わたしはことあるごとに、『歴史上最も偉大な経営者は誰だと思いますか』と聞かれるんですよ。…答えは誰だと思いますか?」と、まるでわたしを試すように水を向けてきた。わたしはまんまと罠にはまり、「スローンですか」と答えた。時代すらも完全に外していた。

「歴史上で最高のマネジャーは一」ドラッカーはひと呼吸おいてからつぶけた。「世界初のピラミッドを構想、設計、建造するという、前人未到のなしとげた人物です。わたしの知るかぎりどのような経営者も、この人物の偉業の前にはかすんでしまうでしょう。配下に何千、あるいは何万の人材がいたのかはわかりません。作業にたずさわる人々は、春に畑を耕し、秋に収穫するなど、ほんお数ヵ月しか仕事がありませんでした。このような膨大な数の人々に住みかや食べ物を与え、伝染病から守らなくてはなりません。ピラミッドは墓ですから、王が交替するまで建造に取りかかれませんが、しかも、王が亡くなるまでに完成している必要があったわけですが、当時は結核が流行していたため、王たちはみな短命でした。このような悪条件のなかでも、ピラミッド建立は無事になしとげられました。今日これと同じ仕事を達成できる人はいないでしょう。これは大きな謎です。(183頁から引用)

ドラッカー、ウェルチについて語る

重要なのは、時間軸とリーダーシップをめぐる教えだろう。ドラッカーから、ウェルチはGEの将来を切り開くのにふさわしい人材だったと聞くまで、わたしはともすると、リーダーを平面的にしかとらえていなかった。この考え方に従うと、時間軸を考えずに最も優れた人材を選ぼうとしてしまう。ドラッカーはかつて、『『適材』などという言葉は意味をなさない。何に適しているのかが問題なのだ』と述べた。ウェルチは、過去の延長線上で事業を行うためではなく、GEの将来を切り開くのにふさわしいリーダーとして、抜擢されたのだった。重要ポストに人材を登用する際には、目先の利益だけでなく、将来のニーズも考えに入れることが必須なのだ。ウェルチは、1971年、あるいは2001年(退任年)には最適なCEO候補ではなかったかもしれない。だが、1980年代と90年代のGEは「大手術」を必要としており、そのためにウェルチのリーダーシップは欠かせなかった。(199頁から引用)

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，遇敌愬而自战，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直近に必要とされているものと遠い将来に必要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。

(現代の経営 第21章 人事管理は破産したか)

- ドラッカーが人事管理論を評価しない理由は何か、仕事への関与が直接的でない。
 - (1)裸の王様は意味の無い人事管理を風刺している
 - (2)第一次大戦(1914~18年)から35年間進歩がないとしている
 - (3)あらゆる企業において人事部は拡大しつづけている
 - (4)人間関係論の世界も同様、知的不毛(仕事への間接関与)が見られた
(There has been so little building on the foundations of Personal Administration)

- 第一の限界と第二の限界、本来の事業と関係のないもの
 - (1)第一の限界、寄せ集め、マネジメント不要、三つの問題点
 - (2)自発生への限界、「恐怖を除けば人は動く」
 - (3)仕事に焦点を合せていない、中心的課題は仕事、心理学ではない
 - (4)人のマネジメントにかかわる経済的な理解に欠けている
(Remove fear , and people will work)

- 科学的管理法、人と仕事のマネジメントの偉大な考察
 - (1)科学的管理法の停滞の理由、半分の真理
 - (2)仕事の統合を忘れ、仕事の本質が要素動作であると理解した
 - (3)計画と実行の分離、計画と実行は二つの仕事ではない
 - (4)科学的管理法の盲点とは何か、運用の方法か、要素分解と統合、実行と計画
(Planning and doing are separate parts of the same job)

現代の経営 (CHAPTER 21)

IS PERSONNEL MANAGEMENT BANKRUPT? (273～頁から一部引用)

Personnel Administration and Human Relations—What has personnel Administration achieved? —Its three basic misconceptions—The insight of Human Relations—And its limitations— “Scientific Management,” our most widely practiced personnel-management concept.

There has been so little building on the foundations of Personnel Administration and Human Relations is not that the foundations themselves were inadequate.

Some wit once said maliciously that it puts together and calls “personnel management” all those things that do not deal with the work of people and that are not management.

One reason is the belief in “spontaneous motivation.” “Remove fear,” the Human Relations people seem to say, “and people will work.”

Human Relations also lacks an adequate focus on work. Positive motivations must have their center in work and job, yet, Human Relations puts all the stress on inter-personal relations and on the “informal group.”

The second blind spot of Scientific Management is the “divorce of planning from doing”

Planning and doing are separate parts of the same job; they are not separate jobs. There is no work that can be performed effectively unless it contains elements of both.

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、身近に感じてもらおうとした。

(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^{こと}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。

(現代の経営 第22章 最高の仕事のための人間組織)

- 最高の仕事のための人間組織とは、
 - (1) 科学的管理論を超える、単一動作ではなく、1まとまりの仕事
 - (2) 人間関係論を超える、IBMの側、黒人女性労働者
 - (3) ひとまとまりの仕事をするとき、何故人は効率的に働くのか
 - (4) (1)は要素動作の分解と改善、(2)は要素動作の統合と改善
(human organization for peak performance)

- 二つの原理とは何か、人の仕事と機械の仕事の理解
 - (1) 機械の仕事のための原理は機械化、要素分解、完全、速度
 - (2) 人の仕事のための原理は総合化、判断、計画、変化の統合
 - (3) 外科医の仕事、要素動作の分解と改善と統合と改善
 - (4) 統合の原理、最高の仕事のための人間の働き方、分析—改善—配列—統合
(we have two principles rather than one)

- 人を組織すること、人を配置すること
 - (1) 人を組織する、1人で行う優秀な仕事、チームで行う優秀な仕事
 - (2) 人の配置の重要性、最も適した仕事への配置、期間、点検
 - (3) 人は何かをなし遂げたがる、意欲に左右される
(people work well in two ways : as individuals ; or as a team)

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.

「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

人間主義的マネジメントと感情労働 (194～頁を読んで)

これは従来の経営者からの(上からの)指令を、いわば消費者からの指令に置きかえる。高いクオリティへの顧客のニーズという指令は、経営者、労働者双方の垣根をいともたやすく取り払う。

それゆえそれは、「不信」から「信頼の風土」へ労働者文化から企業文化への文化とアイデンティティ(立場)の転換を伴う。こうしてそれは、労働者の経営参加を要請し、労働者が自らの感情に働きかけて、自発性を引き出すよう促すのである。(200頁から引用)

顧客情報を重視する経営管理 (199～頁を読んで)

これはマーケティングに名を借りた労働強化以外の何ものでもない。(204頁から引用)

問題をあげるとすれば、その顧客からの情報を経営者が恣意的に使い、従業員や雇用者を裁量的に人事管理することが考えられる点である。つまり、経営者が都合のよいようにその情報にバイアスをかけてマネジメントに使う可能性がある。(204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11章 生きるか死ぬかの決断 (200～頁を読んで)

誰を昇進させるべきか

だからこそ、偉大なリーダーたちは、戦略上きわめて重要な人事にあたって、自分の弱い分野を補ってくれる人々を雇ったり、取り立てたりするのである。

昇進のタイミングを決めるにあたっては、現状に不満を抱いている人事、つまり、「もっと仕事がしたい」と考えている人材はいないか、探すとよい。優れた実績をあげた人材にも着目するとよい。

「結局のところ、マネジメントとは実践なのである。知識ではなく行動こそが本質なのです。理屈ではなく、行動こそが、真価を決めるわけですね。マネジメントは、実績をあげることをとおしてしか、権威や影響力を得られないのです」
(202～203 頁から引用)

仕事の範囲を決める

マネジャーは、部下ひとりひとりに、何を期待しているかを伝えて理解させなくてはならない。何をすべきかわからないまま、時間だけが過ぎていくのは、ムダのきわみである。このため、マネジャーが部下のために明快な目標を設け、その達成を妨げる要因をとりのぞくことが、非常に大切である。なお、責任感のあるリーダーはみな、組織の将来を考えるものだ。それをしないようでは、責任ある態度とはいえない。
(204～205 頁から引用)

優先順位を決めるにあたって大切なのは、やるべきではない仕事を見極めることだ。ドラッカーによれば、優先順位づけでつまづく人はごくわずかだという。しかし、本当に難しいのは、優先順位づけよりもむしろ、「すべきではない仕事」の見当をつけることだという。「『先延ばしにするのではなく、取りやめるべきだ』というメッセージは、くどいくらい繰り返してもまだ十分ではない」。読者のみなさんはもうご存知のように、ドラッカーの思想の柱のひとつは「計画的な撤退」である。
(210 頁から引用)

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。

(現代の経営 第23章 最高の仕事への動機付け)

- 最高の仕事への動機付け(モチベーション)
 - (1)従業員の満足とは、受け身の気持、責任感と欲求の一致
 - (2)企業のニーズとは、仕事、責任と要求の一致、動機付けとは何か
 - (3)外からの恐怖を、内からの動機に変える、無駄か、現実的か
 - (4)企業のニーズと従業員の満足は、持合するか、一致させるには
(Employee satisfaction is an almost meaningless concept.)

- 責任感を持たせる
 - (1)正しい配置、経営者の観点、労働者の観点
 - (2)仕事の高い基準、自発性はどうするか、経営者は
 - (3)自己管理に必要な情報、何のための情報か、誰のための情報か
 - (4)マネジメント的視点、参画の機会、仕事と関連した誇りや達成感
(①careful placement、②high standards of performance、③providing information to control himself、④the management vision)

- 最高の仕事をしようとする挑戦(P.173)
 - (1)マネジメント的視点(P.169)、作業単純化の手法
 - (2)誇り(P.169)、仕事をするごとと設計への参加
 - (3)職場コミュニティ活動、別のマネジメント、労組は
 - (4)労組リーダー、リーダーシップ、労組と経営、クロネコ
(for peak performance only if he has a managerial vision)

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.

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に変わった。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。

(現代の経営 第24章 経済的次元の問題)

- 雇用の維持と賃金の高低(充分性)は最重要ではないか
 - (1)恐怖からの解放＝雇用の維持
 - (2)高い(充分な)賃金＝高い満足
 - (3)本当の問題はどこにあるのか
 - (4)コストとしての賃金と所得としての賃金
 - (5)「雇用賃金プラン」か、「年間賃金保障」か、
(the enterprise's view of wage as cost , and the employee's view of wage as income.)

- 企業利益への反感と雇用の維持と関係、「雇用賃金プラン」
 - (1)「雇用賃金プラン」の必要性和企業の利益の必要性
 - (2)賃金の現在と将来のためには利益が必要
 - (3)利益分配制度の限界
 - (4)従業員持株制度の限界
(Therefore profit is necessary to build their own future job and their live hood)

- 仕事に焦点を充てる、企業と従業員の利益の調整
 - (1)仕事は利益に依存している、雇用の維持、仕事の維持
 - (2)仕事と所有者意識、仕事がなければ売上もない、売上がなければ仕事もない
 - (3)マネジメントの役割は仕事の維持、ヤマト
 - (4)企業の成功と雇用の維持の公約、利益の重要性を誰の目にも見えるように
するとは
(The job is the worker's real ownership in the enterprise—profit—sharing or stock—ownership are extras , but hardly central)

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.

「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

「下流階層」とは (215～頁を読んで)

…「下流」とは単に取得が低いということではない。コミュニケーション能力、生活能力、働く意欲、学ぶ意欲、消費意欲、つまり総じて人生への意欲が低いのである。その結果として所得が上がらず、未婚のままである確率も高い。そして彼らの中には、だらだら歩き、だらだら生きている者も少なくない。その方が楽だからだ。(220頁から引用)

下流ほど「個性」重視 (221～頁を読んで)

例えばゼミである学生が「報告」し「対立」しない「優しい関係」でいたいのであろう。というより、議論の方法がわからないのである。

さらに、議論のできない「大学生」が多く生まれている杯家には、「学校裏サイト」の問題であろう。それは「現代的パノプティコン(ベンサムの一望監視施設)」状況といえよう。その「裏サイト」に自分のことがネガティブに書かれると、「瞬時」に「無制限」に自分に対する「悪い評価」が広まることになる。さらには、ツイッターなどによる「友人」間のトラブルは大学生にもある。そのような「情報システム社会」に住む中学生、高校生、大学生はかつての「ロケンカ」などの体面的な「コミュニケーション」とは違う匿名的な「圧力」にさらされた「パノプティコン的」社会にいるといえる。(224頁から引用)

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。敌人开阖，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。

