

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7回 もしドラ(2)

会計と経営のブラッシュアップ

平成25年5月13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。そして、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 113～114 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。
理由もなく、他に支配されないことがプロの条件である。
- 所得格差はアメリカ社会の病いである。

(現代の経営 第13章 組織の文化から)

- 「**組織の優れた文化**」とは人の強味に**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味の問題は無視できるのか。相互間の配慮など。(焦点を合わすのは人の強味)
(the spirit of the organization)
組織の良否は、人の強みを引き出して能力以上の力を発揮させ、並みの人に優れた仕事ができるようにすることができるかにかかっている。同時に、人の弱みを意味のないものにすることができるかにかかっている。
優れた組織の文化は人の卓越性を発揮させる。卓越性を見出したならば、それを認め、助け、報いる。そして他の人の仕事に貢献するよう導く。したがって優れた文化は、人の強み、すなわちできないことではなく、できることに焦点を合わせる。そして組織全体の能力と仕事ぶりの絶えざる向上をもたらす。優れた組織の文化は昨日の優れた仕事を今日の当然の仕事に、昨日の卓越した仕事を今日の並みの仕事に変える。

- 「**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。(誰にも見える基準)
(the principle of action)
優れた文化を実現するために必要とされるものは行動規範である。強味の重視であり、真摯さの重視である。正義の観念と行動基準の高さである。
行動規範とは口先のものではない。それが意味をもつには現実の行動の原理となる必要がある。言葉や説教やよき意図であってはならない。実践でなければならぬ。意味ある行動規範は、能力や態度とさえ関わりがない。それは目に見える行動である。誰にも見え、行え、評価できるものである。

- **5つの行動規範**
 - ① 優れた仕事を求めること。劣った仕事や平凡な仕事を認めないこと。
 - ② 仕事それ自体が働きがいのあるものであること。昇進のための段階ではないこと。
 - ③ 昇進は合理的かつ公正であること。
 - ④ 個人に関わる重要な決定については、それを行う者の権限を明記した基準が存在すること。上訴の道があること。
 - ⑤ 人事においては、真摯さを絶対の条件とすること。かつそれはすでに身につけているべきものであって、後日身につければよいというものではないことを明確にすること。

- 「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。(行動に重点をおくこと)
(the better a man , the more mistakes)
平凡な仕事は、ほめることはもちろん許すこともしてはならない。目標を低く設定する者や、仕事ぶりが基準に達しない者をその仕事にとどめておいてはならない。別の部署に移すか、あるいは別の易しい仕事に移すべきである。もちろん「棚上げ」式の昇進など行ってはならない。
しかしだからといって、**間違いを罰せよ**ということではない。**間違いをしなければ学ぶことはできない**。しかも優れた者ほど間違いは多い。それだけ新しいことを試みるからである。

- 「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)
成果の基準を高く設定するということは、**目標を定める能力、その目標を達成する能力**を体系的に評価するということでもある。
経営管理者は、部下とその仕事ぶりについての評価をもとに、諸々の意思決定を行う。仕事を命じ、部下をつけ、昇給や昇進の推薦を行う。したがって、経営管理者は体系的な評価の方法を知る必要がある。さもなければ、無駄な時間を使い、挙句の果てには知識ではなく勘によって決定を行うことになる。部下もまた、経営管理者たる上司に対し、勘による決定ではなく**合理的な決定**を要求する。なぜなら、それらの決定は上司が**何を期待し、何を重要と考えるか**を明らかにすべきものだからである。

- 「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)

部下とその仕事ぶりを評価することは、上司たる経営管理者の仕事である。そもそも上司たる経営管理者が自ら部下を評価しなければ、彼らを助けたり教えたりする責任を果たすことができない。また、人を適材適所に配置するという企業に対する責任も果たすことができない。

評価の方法は、その適用を専門家に任せなければならないほど難しく複雑なものであってはならない。そもそも評価を専門家に任せることは、権限の放棄であり責任の回避である。

評価は、仕事に対して行わなければならない。評価とは判断である。判断には常に基準が必要である。判断とは、一定の価値を適用することである。明確かつ公にされた基準に基づかない判断は恣意である。評価する者とされる者の双方を墜落させる。

- 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、ドラッカーは何と言うだろうか。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 ORGANIZATION (144~頁から一部引用)

To make common men do uncommon things: 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。あと一点でコ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、コ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5章 生来のマネジャーと中間管理者 (95～頁を読んで)

ちょうど南北戦争の終わった1870年頃、**大企業と呼べるものが**、アメリカ、ドイツ、イギリス、フランスで生まれた。これらの企業では、一族の中で最も有能な人物が、ファミリー企業を率いていた。**いわゆる生来のマネジャー**であるが、あるとき突然生まれながらの経営者に頼ってられなくなった。20世紀を迎え、第一次大戦を迎え、第二次大戦後のマネジメント・ブームを見ればよくわかる。**大企業の数**が急激に増し、**経営者の需要**が増え、**マネジメントを教えたり、学んだりする仕組**が欠かせなくなった。そこでその仕事をドラッカーが引き受けたのだという。

この面から「**おそらく歴史上もっとも重要な経営書**」である「**現代の経営**」が刊行されたのは、画期的な出来事であった。

それは**マネジメントの発明**とまで言われた。

中間管理層は第二次世界大戦後登場し、増加した。創業家の出身ではないが、優秀な人材をつなぎとめるには**中間管理者のポスト**が必要である。第二次大戦後、**復員兵援護法**により、政府はすべての復員軍人に大学の学費や起業資金を援助すると約束した。この法律により、それまで大学進学を考えられなかった人々が**雪崩を打って大学の門を叩いた**。その結果、高学歴の働き手**知識労働者**が何百万人も増え、マネジャーになる資格を身につけるツールが、かつてないほど強く求められた。

生来のマネジャーとは

- ① 各人に仕事を割り当てる
- ② 採用も解雇も平然とやってのける
- ③ 優先順位を決めるのもお手のもの
- ④ 自分にも、まわりにも、どうすれば会社に最大限の貢献ができるかと絶えず問いかける
- ⑤ 正しい答えの発見よりも、正しい問いかけをすることの大切を理解している
- ⑥ 危険が迫っているなら、会議などしている場合でないと知っている
- ⑦ 志気を高め、好ましい気風をつくれる

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。

第13章 ◆ 組織の文化

凡人を非凡にする

二つの言葉が「組織の文化」を要約する。その一つはアンドリュー・カーネギーの墓碑銘である。

「おのれよりも優れた者に働いてもらう方法を知る男、ここに眠る」

もう一つは、身体障害者雇用促進キャンペーンのスローガンである。

「重要なことは、できないことではなく、できることである」

自己管理による目標管理は、何をなすべきかを教える。適切に仕事を組織するならば、誰でもそのなすべきことをなすようになる。しかし、それを実際になさしめるものは組織の文化である。経営管理者を動機づけ、彼らの献身と力を引き出すもの、彼らが最善を尽くすか適当にこなすだけに終わるかを決定するものは、組織の文化である。

ベヴァリッジ卿の言葉、「凡人をして非凡なことをなさしめる」ことが組織の目的である。いかなる組織といえども、天才に頼ることはできない。天才は稀であり、手に入れられるかどうかはわ

からない。したがって組織の良否は、人の強みを引き出して能力以上の力を発揮させ、並みの人に優れた仕事ができるようにすることができかにかかっている。同時に、人の弱みを意味のないものにする事ができかにかかっている。

優れた組織の文化は人の卓越性を発揮させる。卓越性を見出したならば、それを認め、助け、報いる。そして他の人の仕事に貢献するよう導く。したがって優れた文化は、人の強み、すなわちできないことではなく、できることに焦点を合わせる。そして組織全体の能力と仕事ぶりの絶えざる向上をもたらす。優れた組織の文化は、昨日の優れた仕事を今日の当然の仕事に、昨日の卓越した仕事を今日の並みの仕事に変える。

つまるところ、組織の文化とは、仲よくやっていくことではない。大切なことは、仲のよさではなく、仕事ぶりのよさである。そもそも、仕事から得られる満足や、仕事上の関係から得られる調和に基づかない人間関係は、うまくいつているように見えても貧しい関係であって、組織の文化を腐らせる。そのようなものは人を成長させず、単に順応させ萎縮させる。

ある大学の学長がいった言葉を忘れることができない。「私の仕事は、一流の教授が学生を教えられるようにすることである。彼らが同僚や私とうまくやれるかは関係ない。優秀な教授で、人とうまくやれる者はあまりいない。困った教授も多い。しかし彼らは学生を教えている」。この学長の後任がこのような考え方をやめ、「平和と協調」を重視する方針をとるようになって以降、その大学の教授陣の仕事ぶりは低下し、教授陣の文化も墮落した。

卓越した者の強みが他の者にとって脅威となり、その仕事ぶりが他の者にとって問題や不安や障

害となることほど、組織にとって深刻な事態はない。人の強みではなく弱みに焦点を合わせ、できることではなくできないことを中心に組織をつくることほど、組織の文化を破壊することはない。焦点は常に、強みに合わせなければならない。

五つの行動規範

優れた組織の文化が存在するならば、投入した労力の総和を超えるものが生み出される。力の創造がなされる。これは機械的な手段では実現できないことである。機械的な手段では、理論的にもせいぜい力を保存するだけである。力を創造することはできない。投入したものを超える価値を生み出すことは、人が関わる領域においてのみ可能である。

したがって、優れた文化を実現するために必要とされるものは行動規範である。強みの重視であり、真摯さの重視である。正義の観念と行動基準の高さである。

行動規範とは口先のものではない。それが意味をもつには現実の行動の原理となる必要がある。言葉や説教やよき意図であってはならない。実践でなければならぬ。意味ある行動規範は、能力や態度とさえ関わりがない。それは目に見える行動である。誰にも見え、行え、評価できるものである。

精神的にすぎると誤解されないよう付け加えるならば、人類史上偉大な文化をつくりあげた組織は、すべて高度の行動規範をもっていた。このことは、貪欲な政治家を偉大な判事に変える力をも

つアメリカの最高裁についていえる。かのアメリカの海兵隊魂や、大英帝国の海軍魂をつくりあげたものも行動規範だった。イエズス会の精神もまた、体系化され明文化された行動規範を基盤としていた。

組織のマネジメントには、明確で目に見える具体的な行動規範が必要である。そしてその行動規範は、人の弱みではなく強みを重視するものでなければならない。それは卓越性への動機づけをなすべきものである。行動規範は、組織の文化が精神の領域に属するものであり、その基盤が真摯さにあることを明確にするものでなければならない。

正しい組織の文化を確立するには、行動規範として次の五つが求められる。

- (1) 優れた仕事を求めること。劣った仕事や平凡な仕事を認めないこと。
- (2) 仕事それ自体が働きがいのあるものであること。昇進のための階段ではないこと。
- (3) 昇進は合理的かつ公正であること。
- (4) 個人に関わる重要な決定については、それを行う者の権限を明記した基準が存在すること。上訴の道があること。
- (5) 人事においては、真摯さを絶対の条件とすること。かつそれはすでに身につけているべきものであって、後日身につければよいというものではないことを明確にすること。

無難であることの危険

「この会社なら、金にもならないがクビにもならない」といわれることほど企業とその文化を損なうものはない。そのようなセリフは無難さの強調である。それは組織の中に官僚を生み出し、起業家精神を阻害する。リスクを避けさせるだけでなく、新しいことに尻ごみさせる。そのようなことでは、優れた組織の文化を生むことはできない。優れた組織の文化を生むものは優れた仕事である。無難さの強調では安定ももたらされない。経営管理者が必要とする安定とは、優れた仕事を行っているという自覚と、その仕事ぶりが認められているという認識に基づくものでなければならぬ。したがって、第一に必要なとされるものは、仕事についての高い基準である。

経営管理者を奮起させることはできない。自らが自らを奮起させなければならぬ。実に、目標管理が必要とされ、仕事の要求に基づくマネジメントが必要とされるのは、経営管理者自らが仕事の基準を設定しなければならぬからである。

平凡な仕事は、ほめることはもちろん許すこととしてはならない。目標を低く設定する者や、仕事ぶりが基準に達しない者をその仕事にとどめておいてはならない。別の部署に移すか、あるいは別の易しい仕事に移すべきである。もちろん「棚上げ」式の昇進など行ってはならない。

しかしだからといって、間違いを罰せよということではない。間違いをしなければ学ぶことはできない。しかも優れた者ほど間違いは多い。それだけ新しいことを試みるからである。

一度も間違いをしたことのない者、それも大きな間違いをしたことのない者をトップマネジメントの仕事につかせてはならない。間違いをしたことのない者は凡庸である。そのうえ、いかにして間違いを発見し、いかにしてそれを早く直すかを知らない。

また、常に二流の仕事ぶりしかできない者を異動させよということとは、容赦なく解雇せよということではない。誠実につとめてきた者に対しては、企業の側に道義的な責務がある。

しかもマネジメント自体が、意思決定をなすべき機関の常として、間違いを免れることができない。間違つて昇進させ、その後昇進させるべきでなかったことがその仕事ぶりから明らかになった者を解雇することはできない。満足な仕事ができないのは、その者だけの罪ではないかもしれない。あるいは、時間の経過とともに、仕事に必要な能力がその者の能力を超えてしまったのかもしれない。

監査役の仕事にしても、それが多くの企業において経理畑の終着駅を意味するにすぎなかったのは、ついこの間のことである。しかし今日、監査役は重要な意思決定の機能をもつにいたった。一〇年前には十分仕事を行えた監査役も、今日の新しい機能は果たせるとは限らない。彼だけを責めることはできない。ゲームのルールが変わってしまったのである。

仕事をできない原因が、本人ではなくマネジメントの側にあることが明らかであれば、なおのこゝと解雇してはならない。もちろん仕事ができなければ、その仕事からは動かさなければならぬ。マネジメントは、企業に対してそのような措置をとる責任をもつ。組織の文化に対して、そして特に優れた仕事をしている者に対して責任をもつ。そして当の本人に対して責任をもつ。なぜならば、

仕事に不適格であることの最大の被害者は本人だからである。

人に関わる決定は、個人的な事情とは関わりなく、仕事の必要性に基づいて行う必要がある。

雇用し続けるかどうかは別の問題である。すなわち、最初の決定は厳格でなければならぬのに対し、次の決定は慎重かつ寛大である必要がある。仕事の基準について厳格であることが組織の文化をつくりあげ、立派な仕事を可能にする。しかし人についての決定は、人に対する配慮を必要とする。

そのよい例としてフォード社の例がある。ヘンリー・フォード二世のもとで、ある部門の九人の経営管理者全員が、組織改革後、新しく生じた仕事のいずれの能力もないと判断された。当然、新しい仕事には任命されなかった。しかし彼らの全員が、専門職としての仕事を与えられた。もちろん、解雇してしまうほうが易しかった。経営管理者として無能であることは明らかだった。しかも新しいトップマネジメントは、特に当時のフォードのような異常な事態のもとでは、思いきった人事を行うことが許されていた。

しかしフォードのトップマネジメントは、成果をあげられない仕事にはつかせないという方針とともに、旧体制における経歴を罰することはしないという方針をとった。そしてこの方針を貫いたことが、その後の急速な再建をもたらした（九人のうち七人が新しい仕事をこなし、うち一人はかつての仕事よりも重要な仕事へと昇進した。失敗した二人のうち一人は年金をもらって退職し、一人だけが解雇された）。

卓越した成果を要求することと一人ひとりに配慮することを同時に行うことは、さして難しくない。それぞれの能力に合った仕事を見つけ出すことは、若干の努力と思考によって容易に行うこと

ができる。「古参だから動かすわけにはいかない」という言い訳は通用しない。筋も通らない。そのような言い訳は、他の経営管理者の仕事に悪影響をもたらし、組織の文化を損ない、組織に対する敬意を失わせる。

評価の必要性

成果の基準を高く設定するということは、目標を定める能力、その目標を達成する能力を体系的に評価するということでもある。

経営管理者は、部下とその仕事ぶりについての評価をもとに、諸々の意思決定を行う。仕事を命じ、部下をつけ、昇給や昇進の推薦を行う。したがって、経営管理者は体系的な評価の方法を知る必要がある。さもなければ、無駄な時間を使い、挙げ句の果てには知識ではなく勘によって決定を行うことになる。

部下もまた、経営管理者たる上司に対し、勘による決定ではなく合理的な決定を要求する。なぜなら、それらの決定は上司が何を期待し、何を重要と考えるかを明らかにすべきものだからである。アメリカの企業、特に大企業において、経営管理者の体系的な評価が関心を集めているのは、このためである。

しかし今日、評価のための手法の多くが、その利用にあたって、専門家特に心理学者の力を必要とするものになっている。しかも、経営管理者の評価のためのそれらの手法は、潜在能力に焦点を

合わせている。心理学的には当然のことに思われるが、間違っている。評価はその上司たる経営管理者の直接の責任である。そして評価は、常に実績としての成果に焦点を合わせて行う必要がある。

部下とその仕事ぶりを評価することは、上司たる経営管理者の仕事である。そもそも上司たる経営管理者が自ら部下を評価しなければ、彼らを助けたり教えたりする責任を果たすことができない。また、人を適材適所に配置するという企業に対する責任も果たすことができない。

評価の方法は、その適用を専門家に任せなければならないほど難しく複雑なものであってはならない。そもそも評価を専門家に任せるとは、権限の放棄であり責任の回避である。

評価は、仕事に対して行わなければならない。評価とは判断である。判断には常に基準が必要である。判断とは、一定の価値を適用することである。明確かつ公にされた基準に基づかない判断は恣意である。評価する者とされる者の双方を墮落させる。

いかに科学的であり、いかに多くの洞察を与えてくれるものであっても、潜在能力、人柄、将来性など、証明済みの仕事ぶり以外のものに焦点を合わせた人事評価は、力の濫用である。

しかも、長期的な潜在能力についての判断ほど頼りにならないものはない。われわれ自身、人を判断する者として頼りにならないし、潜在的な能力ほど変化するものはない。世の中には、若い頃に将来を囑望され、中年にいたって凡人となっている人がたくさんいる。逆に平凡にスタートし、四〇代になって花を開かせる人も多い。長期的な潜在能力を評価することは、モンテカルロで胴元をつぶそうとするよりも見込みのない賭けである。しかもその評価のシステムが「科学的」であるほど、ギャンブル性は高まる。

しかし最大の間違いは、弱みを中心に人を評価することである。

要点をつく話がイギリスにある。二〇代前半で首相となり、僭主ナポレオンに抵抗する唯一の国を率いて、国民に勇氣と決意とリーダーシップを示した小ピットは、私生活でも高潔な人だった。腐敗した時代にあつて、あくまでも公正だった。道德の乱れた時代にあつて、誠実な夫であり父だった。その彼が若くして世を去り天国の門をくぐろうとしたとき、聖ペテロが「政治家であるお前がなぜ天国に入れると思うのか」と聞いた。

小ピットは、賄賂も受けず、愛人ももたなかったと答えた。しかし聖ペテロは、「しなかつたことには興味がない。何をしたのか」と再び聞いたという話である。

できないことはすることができない。しないことについて何かを達成することはできない。人は強みを生かして初めて、何かをすることができ、何かをすることによつて、何かを達成できる。したがつて人の評価は、その人ができることを引き出すものでなければならぬ。その人の強みを知り理解して初めて、「彼の強みを生かしてさらに進歩させるには、いかなる弱みを克服させなければならぬか」を考へることができぬ。

弱みそのものは、通常誰の目にも明らかである。しかし弱みにはいかなる意味もない。重要なことは、さらによりよく行い、さらにより多くを知り、さらに成長していききたいという欲求である。それらの欲求が、より優れた、より強い、より成果をあげる人間をつくりあげる。

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ピッチャー

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 79～81、126～127、262 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。

成長への準備とタイミング

- 準備ができていなければ、機会は去り、他所へ行く。
- 組織とは人間の成果である。トップは、自らの成果たる組織の要求に応えられないと感じたとき、身を引くことが自らと組織に対する責務である。

人は最大の資産である、組織の違いは人の働きだけである

- 分権化はトップマネジメントを強くする。
下から責任を持ちたいとの要求に対して、自らの権限を危くすると考えてはならない。
- 人のマネジメント徒は、人の強み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。手続き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、強みゆえであり能力のゆえである。組織の目的は、人の強みを生産に結びつけ、人の弱みを中和することにある。

(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。教育のない人間の縮小を期待している。
(How many uneducated people can we afford to have?)
- 「**経営管理者の育成**とは、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。経営管理者の育成が、向上が社会の継続、繁栄に必要である。
(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諸原則**
 - 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)
 - 第三原則 — 事業を全体として見るようにすること
 - 第四原則 — 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)
- 事業の繁栄は、明日の経営者の仕事ぶりにかかっている。
未来を予測できない以上、現在の意思決定をフォローしてくれる経営管理者を育成しておくことが経営管理者の責任である。

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 16、79、80、262 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、トップと現場の開離。
 - (1)現場(理髪師)—いかなる組織の措置が必要か …現場のマネジメント
 - (2)トップ(医者)—いかに組織の措置を作るか …理論家
 - (3)現在、このような傾向はどこにあるのか …間違えたマネジメントを行うトップ、マネジャー
(organization theory , practical manager)
 - (4)現場へ出すすぎるトップの必要性

- 経営管理者はいかなる高速道路を造るべきか、どこからどこまで造るべきかを知ろうとする。
理論家は、構造の建築方法の利点と限界を語る。いかなる構造の組織が必要か、いかに組織を作るかという二つの問題であり、双方重要である。

- しかし何よりもまず、いかなる種類の組織が必要かを明らかにしなくてはならない。

- 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、消費者は消費に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、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方には、そこに潜む大きな問題を感じる。その問題を「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。

11 仕事の生産性

生産性向上の条件

自己実現の第一歩は、仕事を生産的なものにする事である。仕事が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ぬ。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。別のものであつても、補い合うものである。

仕事を生産的なものにするには、四つのものが必要である。すなわち、

- ① 分析である。仕事に必要な作業と手順と条件を知らなければならぬ。
- ② 総合である。作業を集めプロセスとして編成しなければならぬ。
- ③ 管理である。仕事のプロセスのなかに、方向づけ、質と量、基準と例外についての管理手段を組み込まなければならぬ。
- ④ 道具である。

成果を中心に考える

さらに基本的な事として、成果すなわち仕事からのアウトプットを中心に考えなければならぬ。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。いかなる道具を、いつ何のために使うかは、アウトプットによって規定される。作業の組み立て、管理手段の設計、道具の仕様など必要な作業を決めるのは成果である。

これらのことは、これまで肉体労働についてのみ研究され、開発されてきた。ほとんどの人が肉体

労働に携わっていたからである。生産物のほとんど全部が、肉体労働によってつくられていた。しかし今日、肉体労働は重要性を失いつつある。

今日では、肉体労働に対するのと同じアプローチ、コンセプト、原理を肉体労働以外の仕事に適用しなければならぬ。すでに肉体労働のためのものが、大きな修正もなしに、情報の処理つまり事務の仕事に適用されることが明らかになっている。サービスの仕事も、そのほとんどは、物を生産する仕事と大差はない。意外なことかもしれないが、肉体労働と同じアプローチ、原理、方法は、既存の知識の習得と応用という仕事にも適用できる。

肉体労働についての体系的な方法論を適用できるかどうかは明らかでない唯一の分野は、発明や研究など新知識を生み出すための活動である。しかし、適用できると信じるにたる理由はある。

事実、一九世紀におけるもつ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解し、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た。そして基準を定めた。

今日のところ、われわれは断片的な事例をいくつかに手にしているにすぎない。それらは、可能性を示すには十分であつても、全貌を明らかにするには十分ではない。方法論というものに限界があることは言うまでもない。作家としての具体的な仕事は方法論の枠内にあるとしても、ビジョンは方法論の枠外にある。しかし科学上、もしくは産業上の新知識を求めるための組織的な探求の活動のほとんどは、そのような方法論の枠内に収まるはずである。

13 責任と保障

仕事に焦点を合わせる

およそ人が責任という重荷を負うためには何が必要か。いかなる手立て、誘因、保障が必要か。責任に應じてもらうために、企業やマネジメントは何をしなければならぬか。

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ぬ。仕事がすべてではないが、仕事がまず第一である。たしかに働くこと以外の側面が不満足であれば、もつとも働きがいのある仕事さえ台なしになる。ソースがまずければ、最高の肉も台なしになる。だが、そもそも仕事そのものにやりがいがないければ、どうにもならない。

これは、子供にもわかるほど明らかなことである。しかしこれまでの歴史を通じて、働くことと働く者への取り組みは、すべて仕事以外の要素に焦点を合わせてきた。マルクス主義者は、所有関係に焦点を合わせ、仕事の構成や働く者のマネジメントに手をつけなかった。家族的マネジメントの信奉者は、住宅や医療などの福利に焦点を合わせた。だが、それらのものは重要ではあっても、やりがいのある仕事に取って代わるものではない。

ドイツの労働組合が要求している共同決定方式なる解決策も、労働組合の代表を取締役会やトップマネジメントに送り込みはしても、働く者の仕事ぶりにはなんら関係がない。

三つの条件

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ぬ。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。

①第一に、仕事を分析せず、プロセスを総合せず、管理手段と基準を検討せず、道具や情報を設計せずに、仕事に責任を持たせようとしても無駄である。

このことは、独創性のスローガンには反する。人は束縛から解放されれば、専門家よりも優れた生産的な答えを出すとの考えは昔からある。一八世紀のルソーの前からある。だが、その正しさを支持する証拠はない。独創性といえども、基礎的な道具があつて初めて力を発揮する。われわれの知るかぎり、正しい仕事の構成は直観的に知りうる代物ではない。

②働く者に責任を持たせるための第二の条件は、成果についてのフィードバック情報を与えることである。自己管理が可能でなければならぬ。自らの成果についての情報が不可欠である。

③第三の条件は、継続学習である。継続学習は、肉体労働と同様、事務労働にも必要である。知識労働にはさらに必要である。知識労働が成果をあげるためには専門化しなければならない。したがつて、他の専門分野の経験、問題、ニーズに接し、かつ自らの知識と情報を他の分野に適用できるようにしなければならない。経理、市場調査、企画、ケミカル・エンジニアリングのいずれにせよ、知識労働に携わる作業員集団は、学習集団とならなければならない。

これら三つの条件、すなわち生産的な仕事、フィードバック情報、継続学習は、働く者が自らの仕事、集団、成果について責任を持つための、いわば基盤である。したがつて、それはマネジメントの責任であり、課題である。

しかし、それら三つの条件は、マネジメントの大権すなわちマネジメントだけが一方的に取り組む

べき課題ではない。これら三つの条件すべてについて、実際に仕事をする者自身が始めから参画しなければならぬ。仕事、プロセス、道具、情報についての検討に始めから参加しなければならぬ。彼らの知識、経験、欲求が、仕事のあらゆる段階において貴重な資源とならなければならぬ。

仕事をいかに行うべきかを検討することは、働く者とその集団の責任である。仕事の仕方や成果の量や質は、彼らの責任である。したがって、仕事、職務、道具、プロセス、技能の向上は、彼らの責任である。これは厳しい要求である。しかし、満たすことのできる要求である。IBMの例を典型として、彼ら実際に働く者は、インダストリアル・エンジニアなどよりも、はるかに高い目標を設定し、しかもその彼ら自身が決めた目標以上の成果をあげていく。

それは、仕事遊びになるからではない。遊びになどなってはならない。たしかに心理的要因は大きな役割を果たす。だが、動機づけだけがその原因ではない。自らや作業グループ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、彼らの知識と経験が活かされるからである。

仕事を生産的なものにするうえで独創性に期待することは夢想である。必要なものは、実際に働く者の知識と技術である。彼らこそ唯一の専門家である。仕事とは総合的なものである。

職場コミュニティにおける責任

工場や事務所には職場のコミュニティがある。働く者に仕事の成果をあげさせるには、この職場コミュニティに実質的な責任を与える必要がある。

マネジメントが職場コミュニティに関わる問題について意思決定を行うことは、職場コミュニティ

14 「人は最大の資産である」

なぜ成功例に学ばないのか

これまでに述べたことは長い間知られてきた。いくつかの企業が、たとえ組織的にはなくとも、このことに取り組んできた。そして必ず成果をあげ、組織の体質を強化し、繁栄をもたらしてきた。マネジメントも強化されてきた。

事実、これらのことを知ったマネジメントは、すべて同意の相槌を打ってきた。しかるに、実際に行動に移したマネジメントはそれほど多くない。それでは、ツァイスやIBMから学ばないのはなぜか。なぜ学びたがらないのか。

誤解と恐れ

働く者に主体的に成果をあげさせるという課題を直視しない第一の、そして主たる原因は、権限と権力の混同である。マネジメントは、肉体労働者からにせよ、知識労働者からにせよ、責任を持ちたいとの要求に対して、それを権限の放棄を要求するものと誤解して抵抗する。自らの権限を危うくすると誤解する。

権限と権力とは異なる。マネジメントはもともと権力を持たない。責任を持つだけである。その責任を果たすために権限を必要とし、現実には権限を持つ。それ以上の何もも持たない。

権限と権力の混同によって、マネジメントが自らと自らの組織にとって好ましくない結果をもたらした例は珍しくない。かつて分権化が大変な抵抗を受けた。トップマネジメントを弱体化し、その失

権を招くと心配されたためだった。しかし今日、あらゆるマネジメントが、分権化はトップマネジメントを強くすることを学んでいる。分権化によって、トップマネジメントはより成果をあげ、本来の仕事ができるようになる。トップマネジメントの権限は、分権化によって増大する。

これと同じように、日本企業もIBMもツァイスも、働く者に主体的に成果をあげさせることによつて、マネジメントの権限を強化することができていた。なぜならマネジメントは、部下に成果をあげさせることによって、自らの仕事に専念できるからである。マネジメントの仕事でない活動、マネジメントでは貧弱な成果しかあげられない活動、時間ばかりとられる活動から解放されるからである。

かつてトップマネジメントが分権化に抵抗した理由は、もう一つあった。分権化が課すことになる高度の要求を恐れたのである。働く者や職場コミュニティに責任を持たせることを恐れるマネジメントの抵抗も、理由は同じだった。責任を与えられた者は高度の要求をする。マネジメントに対して完全を要求するのではない。上司も人間であることを知っている。しかし、自らの仕事に責任を持つ者は、マネジメントが報酬にふさわしい仕事をすることを要求する。

人のマネジメントとは、人の強み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。手続き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、強みのゆえであり能力のゆえである。組織の目的は、人の強みを生産に結びつけ、人の弱みを中和することにある。

人こそ最大の資産

「人こそ最大の資産である」という。「組織の違いは人の働きだけである」ともいう。事実、人以外の資源はすべて同じように使われる。

マネジメントのほとんどが、あらゆる資源のうち人がもつとも活用されず、その潜在能力も開発されていざ知らぬことを知っている。だが現実には、人のマネジメントに関する従来のアプローチのほとんどが、人を資源としてではなく、問題、雑事、費用として扱っている。

人を資産として財務諸表に計上すべきであるとの最近の提案の底には、このような認識がある。もちろん、人を資産として記帳することはやさしくない。資産とはその性格上、処分することが可能であり、清算するとき価値を持つものである。人は、企業の所有物ではない。売れないものは資産ではない。訓練による利益の測定方法など、実務上の問題もある。しかしそれでも、この提案には見るべきものがある。

実行

必要なことは、実際に行うことである。それは、ビジョンや態度を変えるよりはやさしいはずである。

①その第一は、仕事と職場に対して、成果と責任を組み込むことである。②さらに、共に働く人たちを生かすべきものとして捉えることである。③最後に、強みが成果に結びつくよう人を配置することである。

この程度のことでは、これまでの人事管理を批判し、新しい理念と方法を要求する人たちを満足さ

せることはできないかもしれない。しかし、人を生かすべきものとして扱い、その適材適所を図ることとはできる。言葉の遊びではない。厳しく難しい。ユートピアをつくりはしない。だが、それは組織を業績に向かわせる。退屈な仕事や人を面白く楽しいものにはしないが、楽しいはずの仕事や人を退屈なものにするのを防ぐうえで大きな働きをする。

組織の機能や緊張をなくしたり、権力や金に関わる問題を解決することはできないかもしれない。だが、信頼と成果をもたらす。人を問題、雑事、費用、脅威として見る従来のアプローチを不要にするわけではない。しかし、マネジメントとマネジャーを人事管理から真のリーダーシップへと進ませる。

19 プロフェッショナルの倫理——知りながら害をなすな

企業倫理以前の問題

これまで、企業倫理や企業人の倫理については、数えきれないほど説かれ、書かれてきた。だがそれらのほとんどは、なんら企業と関係なく、倫理ともほとんど関係のないことだった。

まずその第一は、まったく単純な日常の正直さについてだった。われわれは、企業人たるものはごまかしたり、盗んだり、嘘をついたり、贈賄したり、収賄したりしてはならないと厳かに言われる。しかしこれは、企業人のみならず、誰もがしてはならないことである。いかなる人間といえども、その職務や仕事によって、人間行動の一般的なルールの適用を免れることはできない。企業の副社長、市の助役、大学の学部長に任命されることによって、人間でなくなるわけではない。しかも、ごまかしたり、盗んだり嘘をついたり、贈賄したり収賄したりする人間というものは、常に存在する。

これは、企業ではなく、個人、家庭、学校の道德観に関わる問題である。ビジネスの倫理というものが別にあるわけではない。必要なことは、企業の重役であれ誰であれ、誘惑に負けたものを厳しく罰することだけである。

第二は、これまた倫理とはなんら関係のないことについてだった。顧客をもてなすためにコールガールを雇うことは、倫理の問題ではない。人間としての美意識の問題である。髭を剃りながら、鏡のなかにポン引きの顔を見たいかどうかの問題である。もちろん潔癖な指導者を持つことは素晴らしい。しかし歴史上残念ながら、この潔癖さというものが、王、貴族、僧侶、將軍などの指導者、あるいはルネサンス期の画家や人文学者、中国の文人などのインテリの間にも、一般的な資質として広まったこ

とは一度もない。

最近これら二つの説教材材料に、特にアメリカでは、第三のテーマが加えられるようになった。すなわちマネジメントは、地域社会において積極的かつ建設的な役割を果たす倫理的な責任、すなわち自らの時間を地域社会の活動に使う倫理的な責任があるという。

だがこの種の活動は強制されるべきものではない。この種の活動に参加することが、企業内で賞されることであってはならない。報酬を受けたり昇進することがあってはならない。この種の活動を命じたり、圧力をかけることは組織の力の乱用である。正当な権力の行使ではない。

地域社会の活動に参加することは望ましいことである。しかし倫理とは関係ない。責任とも関係ない。隣人として、一市民としての資格における個人の貢献の問題である。仕事の外にあるもの、マネジメントに関わる責任の外にあることである。

リーダー的地位にあるものの責任

マネジメントの人間に特有の倫理の問題は、彼らが集団的に見たとき、リーダー的な地位にあるという事実から派生してくる。もちろん、マネジメントの人間といえども、個人としては被用者にすぎない。マネジメントを構成する個々の人間を社会のリーダーと呼ぶことはできない。

彼らはリーダー的地位にあるグループの一員である。しかしそのグループは、目に見える抜き添った地位、しかも権限を伴う地位にある。しかるがゆえに、彼らには責任がある。それでは、リーダー的地位にあるグループの一員としてのマネジメントの責任と倫理とは、具体的には何か。

リーダー的地位にあるグループの一員であるということは、本質的にはプロフェッショナルであるということである。そのようなグループの一員であるということは、ある身分、地位、卓越性、権限

が与えられているということである。同時に、義務も与えられているということである。

もちろん、マネジメントにある者がすべてリーダーであるわけではない。先進社会には、マネジメントの地位に何百万とはいわなくとも、何十万もの人たちがいる。しかも真のリーダーシップは常にまれであり、ごく限られた人たちの属性である。だがそれでも、マネジメントの立場にあるものはすべて、リーダー的地位にあるグループの一員として、プロフェッショナルの倫理を要求される。すなわち責任の倫理を要求される。

「知りながら害をなすな」

プロフェッショナルの責任は、すでに二五〇〇年前、ギリシャの名医ヒポクラテスの誓いのなかにはつきり表現されている。「知りながら害をなすな」である。

プロたるものは、医者、弁護士、マネジャーのいずれであろうと、顧客に対して、必ずよい結果をもたらすと約束することはできない。最善を尽くすことしかできない。しかし、知りながら害をなすことはしないとの約束はしなければならぬ。顧客となるものが、プロたるものは知りながら害をなすことはないと信じられなければならない。これを信じられなければ何も信じられない。

それでいながら、プロたるものは自立性を持たなければならない。顧客によって、支配、監督、指揮されてはならない。

また、自らの知識と判断が自らの決定となって表れるという意味においては、私的な存在でなければならぬ。しかし同時に、自らの私的な利害によってではなく、公的な利害によって動くことこそ、彼に与えられる自立性の基礎であり根拠である。

言い換えるならば、プロたるものは、自立した存在として政治やイデオロギーの支配に従わないと

いう意味において、私的である。しかしその言動が、依頼人の利害によって制限されているという意味において、公的である。そしてこのプロの倫理の基本、すなわち公的責任の倫理の基本が、「知りながら害をなすな」である。

たとえば、自らの事業が社会に与えている影響について、業界で不評を買うとの理由から、適切な解決策を検討せず、あるいは検討しても実行しないマネジメントは、知りながら害をなしていることになる。知りながら癌細胞の増殖を助長している。もちろん、そのようなマネジメントは愚かというべきである。そのような態度は、自らの企業や産業を傷つけることになる。それだけではない。そのような態度は、プロの倫理にはなほだしく反する。

アメリカの社会的病い

似た問題は他にもある。アメリカの代表的な企業について見てみると、最低の給与の者とマネジメントの間、すなわち機械オペレーターと工場マネジャーとの所得格差は、最高でも手取りで一対四にすぎない。しかも所得格差は縮小しつつある。にもかかわらず、一般社会は格差が増大しつつあるとの印象を受けている。完全な錯覚である。危険な錯覚である。この錯覚はあらゆるものを腐らせる力を持つ。ともに生き、ともに働くべき異なるグループ間の人間の信頼関係を破壊する。やがて誰も得をせず、社会、経済、マネジメント自身に対して害を与える政治的な措置がとられるだけである。

巨大企業の社長の年収五〇万ドルにしても、ほとんどが税金に持っていかれる。それは所得ではなく身分である。どのような抜け穴を見つけても、ほとんどが税金に持っていかれる。ボーナスにしても、所得の一部を多少なりとも税率の低い形の報酬で手にするにすぎない。いずれも経済的にはたいした意

味がない。しかし社会心理的には、「知りながら害をなしている」。弁護の余地はない。

致命的なことは、不平等化の錯覚である。原因の根本は税法にある。マネジメントがそのような反社会的な税制を受け入れていることがまちがっているというべきである。これが「知りながら害をなすな」の原則を破ることになることを認識できないならば、他ならぬマネジメントが最大の被害者となる。

「知りながら害をなすな」の原則は、今日の社会的責任に関する宣言の類に見られる政治性に比べるならば、いたって平凡に思われる。もちろんこれは、医者たちにはずっと前からわかっているように、守ることの容易なものではない。そしてまさにこの平凡さが、「知りながら害をなすな」の原則を、マネジメントの倫理すなわち責任の倫理にとってふさわしいものとする。

21 マネジャーとは何か

組織の成果に責任を持つ者

マネジャーとは何か。その定義は何か。

かつてマネジャーは、「人の仕事に責任を持つ者」と定義された。この定義は、当時としては役に立った。マネジャーの機能を所有者の機能と区別した。マネジャーの仕事が、分析、研究、改善の対象となる独立した仕事であることを明らかにした。加えて、まったく新しい種類の大規模で永続的な組織が、社会的な課題を遂行するために出現したことに注目を集めさせた。

だがこの定義は、あまり満足できるものではなかった。満足できるものだったことは一度もなかった。組織には始めから、明らかにマネジャーでありながら、しかも責任ある地位にありながら、人の仕事に責任を持たない人たちがいた。

あらゆる組織、特に企業において、今日もとても急速に増えているのが、「組織の成果に責任を持つ者」である。彼らは、人の仕事に責任を持つ者、ないしはボスという意味でのマネジャーではない。今日組織においてもっとも急速に増えているのは、専門家として組織に貢献している人たちである。補佐や秘書はついていても、基本的に一人で仕事をしている。しかも、組織の富を生み出す力や、事業の方向や、業績に重大な影響を与えている。

新しい定義

したがって今日、マネジャーの真の定義、すなわち誰がマネジャーかを明らかにすることが緊急の

課題になっている。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。権限ではなく、責任がマネジャーを見分ける基準である。いわゆるマネジャーと専門家との関係も、マネジャーを責任と機能によつて定義することによつて、初めてはつきりさせることができる。

専門家の課題

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、専門家にとつて最大の問題である。専門家にとつ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ぬ。

専門家は専門用語を使いがちである。専門用語なしでは話せない。ところが、彼らは理解してもらつてこそ初めて有効な存在となる。彼らは自らの顧客たる組織内の同僚が必要とするものを供給しなければならぬ。

このことを専門家に認識させることがマネジャーの仕事である。組織の目標を専門家の用語に翻訳してやり、逆に専門家のアウトプットをその顧客の言葉に翻訳してやることもマネジャーの仕事である。言い換えると、専門家が自らのアウトプットを他の人間の仕事と統合するうえで頼りにすべき者がマネジャーである。専門家が効果的であるためには、マネジャーの助けを必要とする。マネジャーは専門家のボスではない。道具、ガイド、マーケティング・エージェントである。

逆に専門家は、マネジャーの上司となりうるし、上司とならなければならない。教師であり教育者でなければならない。自らの属するマネジメントを導き、新しい機会、分野、基準を示すことが専門

家の仕事である。この意味において、彼らは自らのマネジャーよりも、さらには組織内のあらゆるマネジャーよりも高い立場に立つ。

専門家の機能と地位

従来、組織のなかに昇進経路は一つしかなかった。より高い地位と報酬を得るには、マネジャーになる必要があった。その結果、認められ報われるべき者の多くが、そうならなかった。一方で、管理することを望みもしなければ、その力のない者でも、単に認められ報われるためにマネジャーにされた。

機能と地位は切り離さなければならない。軍では昔から行っている。少佐は地位である。それだけでは、大隊の指揮官すなわちマネジャーであるか、国防総省の研究者すなわち専門家であるかはわからない。そこで軍では、少佐という地位のほかに、大隊長とかコミュニケーション専門家といった機能上の肩書を与えている。

マネジャーに関する従来の定義は、管理する者は優れているがゆえにより多くの報酬を受けるとの意味合いを持っていた。工場の組立ラインや事務的な仕事については意味があった。まだ専門家の域に達していない者、すなわち目標や貢献について責任を持つことが期待されていない知識労働者についても意味があった。しかしこれは、真の専門家というべき人たち、つまり特定の分野については組織内でリーダーと見なされている人たちについては意味をなさない。

野球のスターが、監督やコーチよりも収入が多くとも不思議ではない。専門家によって構成される部門の長たるマネジャーは、その部門のほとんどの者よりも多くの報酬を受ける。しかし、

彼よりも多くの報酬を受けるスターが、一人や二人いることを例外としてはならない。いわんや望ましからざることとしてはならない。セールスマンについても同様である。花形セールスマンは地域担当販売部長よりも当然多くの報酬を受け取るものとすべきである。

マネジャーであれ、専門家であれ、マネジメントの一員であることには違いがない。彼らに対する要求に差があつてはならない。マネジャーと専門家の違いは、その責任と活動において、マネジャーのほうが一つだけ余分な側面を持つていることにある。五〇人の部下を持つ市場調査担当マネジャーと、一人の部下も持たずに同じ仕事をする市場調査専門家との違いは、機能でも貢献でもなく、手段にある。両者に要求されるものは同じである。彼らはいずれもマネジメントに属する。

22 マネジャーの仕事

二つの役割

マネジャーには、二つの役割がある。

①第一の役割は、部分の和よりも大きな全体、すなわち投入した資源の総和よりも大きなものを生み出す生産体を創造することである。それは、オーケストラの指揮者に似ている。オーケストラでは、指揮者の行動、ビジョン、指導力を通じて、各パートが統合され生きた音楽となる。したがってマネジャーは、自らの資源、特に人的資源のあらゆる強みを発揮させるとともに、あらゆる弱みを消さなければならぬ。これこそ真の全体を創造する唯一の方法である。

マネジャーはマネジメントの一員として、事業のマネジメント、人と仕事のマネジメント、社会的責任の遂行という三つの役割も果たさなければならぬ。この三つのうち一つでも犠牲にする決定や行動は、組織全体を弱体化させる。あらゆる決定と行動は、三つの役割すべてにとって適切でなければならぬ。

マネジャーは、個々の活動のみならず、全体の成果を見なければならぬ。その仕事はオーケストラの指揮者に似ている。第二オーボエとともにオーケストラ全体の音を聴く。マネジャーも、市場調査の活動とともに全体の成果を見ていく。

②第二の役割は、そのあらゆる決定と行動において、ただちに必要とされているものと遠い将来に

必要とされるものを調和させていくことである。いずれを犠牲にしても組織は危険にさらされる。

今日のために明日犠牲となるものについて、あるいは明日のために今日犠牲となるものについて計算する必要がある。それらの犠牲を最小にとどめなければならない。それらの犠牲をいちはやく補わなければならない。

マネジャーの仕事

実際にはほとんどのマネジャーが、マネジメント以外のことに多くの時間を使う。販売部長は統計の分析を行い、大切な顧客の相談に乗る。工場の職長は工具を修理し、生産報告に数字を書き込む。だがそれらの仕事は、あらゆるマネジャーが行うべき仕事、マネジャーに共通した仕事、マネジャーだけが行う仕事ではない。

あらゆるマネジャーに共通の仕事は五つである。①目標を設定する。②組織する。③動機づけとコミュニケーションを図る。④評価測定する。⑤人材を開発する。

もちろん、目標を設定するというだけでマネジャーになれるわけではない。狭いところで糸を結べるだけでは外科医になれない。しかし、目標を設定する能力がなければ適格なマネジャーにはなれない。それは、糸を結べなければ優れた外科医になれないのと同じである。糸を結ぶ技能を向上させれば、それだけ外科医として進歩するように、マネジャーもこれら五つの基本的な仕事すべてについて、自らの能力と仕事ぶりを向上させれば、それだけマネジャーとして進歩する。

マネジャーの資質

マネジャーは、人という特殊な資源とともに仕事をやる。人は、ともに働く者に特別の資質を要求

する。

人を管理する能力、議長役や面接の能力を学ぶことはできる。管理体制、昇進制度、報奨制度を通じて人材開発に有効な方策を講ずることもできる。だがそれだけでは十分ではない。根本的な資質が必要である。真摯さである。最近では、愛想よくすること、人を助けること、人づきあいをよくすることが、マネジャーの資質として重視されている。そのようなことで十分なはずがない。

事実、うまくいっている組織には、必ず一人は、手をとって助けもせず、人づきあいもよくないボスがいる。この種のボスは、とっつきにくく気難しく、わがままなくせに、しばしば誰よりも多くの人を育てる。好かれていない者よりも尊敬を集める。一流の仕事を要求し、自らにも要求する。基準を高く定め、それを守ることを期待する。何が正しいかだけを考え、誰が正しいかを考えない。真摯さよりも知的な能力を評価したりはしない。

このような資質を欠く者は、いかに愛想がよく、助けになり、人づきあいがよかろうと、またいかに有能であつて聡明であろうと危険である。そのような者は、マネジャーとしても、紳士としても失格である。

マネジャーの仕事は、体系的な分析の対象となる。マネジャーにできなければならないことは、そのほとんどが教わらなくとも学ぶことができる。しかし、学ぶことのできない資質、後天的に獲得することのできない資質、始めから身につけていなければならぬ資質が、一つだけある。才能ではない。真摯さである。

最大の貢献

イギリスが二〇〇年にわたってインドを支配した背景には、インド総督府の優れた行政能力があった。インド総督府の要員は、最盛期の一九世紀後半でさえ一〇〇〇人を超えなかった。しかも、ほとんどが二〇代の若者だった。特に頭がよいわけでもない若者の一人ひとりが、特別の訓練も経験もなしに、面積や人口においてヨーロッパの小国に匹敵する広大な地域を治めた。

しかし二〇〇年にわたるトップマネジメントの失政、あるいはその不在を補っていたこの驚くべきミドルマネジメントの偉業を可能としたのは、きわめて簡単なことだった。彼ら若者には、広くかつ挑戦に満ちた仕事が与えられていた。

マネジャーの仕事もまた、十分な大きさと重さのあるものにしなければならない。マネジャーとは、組織の最終成果に直接の責任を持ち貢献を行う人間であるがゆえに、その仕事は、常に最大の責任と最大の挑戦を伴い、最大の貢献を可能にするものでなければならぬ。

職務設計のまちがい

マネジャーの仕事に関して、正しい職務設計を保証する公式はない。しかし、マネジャーの働きを妨げるようなまちがいを知り、それを避けることはできる。

①もつとも一般的なまちがいは、職務を狭く設計し、優れた者であっても成長できなくすることである。数年ですべてを身につけられるほど狭く設計した職務では、欲求不満に陥る。結局、さしたる働きもしなくなる。マネジャーの仕事は、その職にあるかぎり、学び、育つことのできるものにならなければならない。

24 自己管理による目標管理

四つの阻害要因

組織のなかの人間が果たすべき貢献は多様である。それらの貢献は共通の目標に向けられなければならない。

組織には、人をまちがった方向へ持っていく要因が四つある。すなわち、①技能の分化、②組織の階級化、③階層の分離、④報酬の意味づけである。

①技能の分化——三人の石切り工の話がある。何をしているかを聞かれて、それぞれが「暮らしを立てている」「最高の石切りの仕事をしている」「教会を建てている」と答えた。第三の男こそマネジャーである。

第一の男は、仕事で何をしようとしているかを知っており、事実それを得ている。一日の報酬に対して一日の仕事をする。だがマネジャーではない。将来もマネジャーにはなれない。

問題は第二の男である。熟練した技能は不可欠である。組織は最高の技能を要求しなければ二流の存在になる。しかし専門家は、単に石を磨き脚注を集めているにすぎなくとも、大きなことをしていると錯覚することがある。技能の重要性は強調しなければならぬが、それは組織全体のニーズとの関連においてでなければならぬ。

この種の危険は、今日進行中の社会と技術の変化のために、きわめて大きなものになっている。高等教育を受けた専門家が急増している。技能も高度になっている。彼らのほとんどは、それぞれの専門知識によって組織への貢献を行う。そのため技能自体が目的となってしまう危険がますます大きく

なる。

②組織の階級化——組織の階級的な構造が、この危険をさらに大きくする。上司の言動、些細な言葉じり、癖や習慣までもが、計算され意図された意味あるものと受け取られる。「人間関係が大切だ」という。だが、呼びつけて言うのは残業のことだ。しかも、昇進するのは経理への数字をうまくつくれるやつだ」との苦情は、あらゆるところで耳にする。

この問題を解決するには、全員の目を仕事及要求するものに向けさせる組織構造が必要である。

③階層の分離——まちがった方向づけは、階層によって仕事と関心に違いがあることから起こる。この問題も、よき意図や態度では解決できない。これもまた組織の構造に根ざしている。コミュニケーションの改善では解決できない。コミュニケーションが成立するには共通の言語と共通の理解が前提となる。欠如しているのは、まさにそれらの前提である。

階層ごとにももの見方があって当然である。さもないければ、仕事は行われぬ。とはいえ、階層ごとにももの見方があまりに違うため、同じことを話しても気づかないことや、逆に反対のことを話しているが同じことを話していると錯覚することがあまりに多い。

④報酬の意味づけ——報酬は、組織にとってのコストであり、一人ひとりにとっての収入である。しかも、それは組織や社会における位置づけを表す。成果に対する評価のみならず、人間に対する評価を表す。正義、公正、公平の観念とも情緒的に結びつく。

報酬について公式を求めても無駄である。いかなる報酬にしても、報酬システムが持っているさまざまな意味合いの妥協にすぎない。最高のシステムであっても、一方において組織を強化し、他方において弱体化する。一方で正しく方向づけし、他方でまちがって方向づけする。正しい行動だけでなく、まちがった行動を奨励する。

しかるに組織内の人間にとって、報酬や報酬システムほど強力な信号はない。報酬は、金銭的な意味合いがあるだけでなく、トップマネジメントの価値観を教える。自分にいかなる価値があるかを教える。いかなる位置づけにあるか、いかに認められているかを教える。

科学的な報酬システムはもちろん、かなりよいといえる報酬システムさえつくることは難しい。できることといえば、まちがった行動を褒めたり、まちがった成果を強調したり、共通の利益に反するまちがった方向へ導くことのないよう監視することぐらいである。

目標管理

マネジャーたるものは、上は社長から下は職長や事務主任にいたるまで、明確な目標を必要とする。目標がなければ混乱する。目標は自らの率いる部門があげるべき成果を明らかにしなければならない。他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。他部門に期待できる貢献を明らかにしなければならない。

目標には、はじめからチームとしての成果を組み込んでおかなければならない。それらの目標は、常に組織全体の目標から引き出したものでなければならぬ。組立ラインの職長さえ、企業全体の目標と製造部門の目標に基づいた目標を必要とする。

それらの目標は、短期的視点とともに長期的視点から規定しなければならない。有形の経済的な目標のみならず、無形の目標、すなわちマネジャーの組織化と育成、部下の仕事ぶりや態度、社会に対する責任についての目標を含まなければならない。

適切なマネジメントを行うには、特にトップマネジメントが目標間のバランスを図らなければならない。最近よく見られるキャンペーン方式のマネジメントなどは、もつとも避けるべき悪習である。

節約キャンペーンにしても、その成果は、週給のタイプピストの首を切り、高給の役員が下手なタイプを打つだけに終わる。効果はない。まちがった方向へ導く。一つの側面だけを強調し、他の側面を犠牲にする。

目標は組織への貢献によって規定しなければならない。プロジェクト・エンジニアの目標は、技術部門に対して果たすべき貢献によって規定される。事業部長の目標は、組織全体に対して果たすべき貢献によって規定される。

もちろん上位のマネジメントは、それらの目標を否認する権限を持つ。しかし、それらの目標を規定することは、一人ひとりの責任である。自らの属する組織の目標の設定に参画することも、一人ひとりの責任である。

自己管理

目標管理の最大の利点は、自らの仕事をマネジメントできるようになることにある。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、最善を尽くす願望を起こさせる。したがって目標管理は、たとえマネジメント全体の方向づけを図り活動の統一性を実現するうえでは必要ないとしても、自己管理を可能とするうえで必要とされる。

自らの仕事を管理するには、自らの目標を知っているだけでは十分ではない。目標に照らして、自らの仕事ぶりと成果を評価できなければならぬ。そのための情報を手にすることが不可欠である。しかも、必要な措置がとれるよう、それらの情報を早く手にしなければならない。

それらの情報は、彼ら自身に伝えるべきであって上司に伝えるべきではない。情報は、自己管理の

ための道具であつて、上司が部下を管理するための道具ではない。

こうして自己管理による目標管理は、人間というものが責任、貢献、成果を欲する存在であると前提する。大胆な前提である。しかしわれわれは、人間というものがほぼ期待どおりに行動することを知っている。

私が初めて目標管理を提唱して以来、この言葉はスローガンとさえなつた。今日では文献も多い。講座、セミナー、映画さえある。目標管理を採用している組織は多い。しかし、真の自己管理を伴う目標管理を実現しているところは少ない。自己管理による目標管理は、スローガン、手法、方針に終わつてはならない。原則としなければならない。

哲学という言葉を安易に使いたくはない。できればまったく使いたくない。大げさである。しかし、自己管理による目標管理こそ、マネジメントの哲学たるべきものである。

26 組織の精神

天才をあてにするな

組織の目的は、凡人をして非凡なことを行わせることにある。天才に頼ることはできない。天才はまれである。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みを無意味にすることである。要するに、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、成果に合わせなければならない。
- ② 組織の焦点は、問題ではなく機会に合わせなければならない。
- ③ 配置、昇給、昇進、降級、解雇など人事に関わる意思決定は、組織の信条と価値観に沿って行わなければならない。これらの決定こそ真の管理手段となる。
- ④ これら人事に関わる決定は、真摯さこそ唯一絶対の条件であり、すでに身につけていなければならない資質であることを明らかにするものでなければならない。

成果を中心に考える

あらゆる組織が、事なかれ主義の誘惑にさらされる。だが組織の健全さとは、高度の基準の要求である。目標管理が必要とされるのも、高度の基準が必要だからである。

成果とは何かを理解しなければならない。成果とは百発百中のことではない。百発百中は曲芸である。成果とは長期のものである。すなわち、まちがいや失敗をしない者を信用してはならないという

ことである。それは、見せかけか、無難なこと、下らないことにしか手をつけない者である。成果とは打率である。弱みがないことを評価してはならない。そのようなことでは、意欲を失わせ、士気を損なう。人は、優れているほど多くのまちがいをおかす。優れているほど新しいことを試みる。

組織においてもっとも重要かつもっとも困難な問題は、長年真摯に働いてきたがもはや貢献できなくなった者の処遇である。帳簿係として働いていた者が、組織の成長に伴い五〇歳で経理担当役員になったものの、仕事をこなせなくなる。人は変わらないのに、仕事が変わってしまった。だが、ずっと真摯に働いてきた。

そのような真摯さに対しては、真摯さをもって報いなければならぬ。だからといって、その者を担当役員にしておくべきではない。彼の無能は組織を危うくするだけではない。士気を低下させ、マネジメントへの不信を生む。

誠にするのはまちがいである。正義と礼節にもとる。マネジメントの真摯さを疑わせる。組織の精神というものを大切にすると、この種の問題を慎重に扱う。

機会に集中する

組織というものは、問題ではなく機会に目を向けることによって、その精神を高く維持することができる。組織は機会にエネルギーを集中するとき、興奮、挑戦、満足感に満ちる。

問題は無視できない。だが、問題中心の組織は守りの組織である。それはいつになっても、昨日を黄金時代と考える組織である。それは、悪くさえならなければ成果をあげていると考える組織である。

人事に関わる意思決定

成果中心の精神を高く維持するには、配置、昇給、昇進、降級、解雇など人事に関わる意思決定こそ、最大の管理手段であることを認識する必要がある。それらの決定は、人間行動に対して数字や報告よりもはるかに影響を与える。組織のなかの人間に対して、マネジメントが本当に欲し、重視し、報いようとしているものが何であるかを知らせる。

真摯さなくして組織なし

真摯さを絶対視して、初めてまともな組織といえる。それはまず、人事に関わる決定において象徴的に表れる。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ぬ。ごまかしがきかない。ともに働く者、特に部下に対しては、真摯であるかどうかは二、三週間でわかる。無知や無能、態度の悪さや頼りなさには、寛大たりうる。だが、真摯さの欠如は許さない。決して許さない。彼らはそのような者をマネジャーに選ぶことを許さない。

真摯さの定義は難しい。だが、マネジャーとして失格とすべき真摯さの欠如を定義することは難しくない。

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。できないことに気づいても、できることに目のいかない者は、やがて組織の精神を低下させる。

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、やがては組織全体を墮落させる。

③真摯さよりも、頭のよさを重視する者をマネジャーに任命してはならない。そのような者は人として未熟であって、しかもその未熟さは通常なおらない。

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。

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なることである。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。(教科書参照)

さらに、練習の運営に「**管理**」手段を持ち込んだ。(教科書参照)

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 (体系的に行えない点)
(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**はしない。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おうのだ」 (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。

と市場が誕生する。

欲求が感じられていないこともある。コピー機やコンピュータへの欲求は、それが手に入るようになって初めて生まれた。イノベーション、広告、セールスによって欲求を創造するまで、欲求は存在しなかった。

企業とは何かを決めるのは顧客である。なぜなら顧客だけが、財やサービスに対する支払いの意志を持ち、経済資源を富に、モノを財貨に変えるからである。しかも顧客が価値を認め購入するのは、財やサービスそのものではない。財やサービスが提供するもの、すなわち効用である。

企業の目的は、顧客の創造である。したがって、企業は二つの、そして二つだけの基本的な機能を持つ。それがマーケティングとイノベーションである。マーケティングとイノベーションだけが成果をもたらす。

マーケティング——顧客の欲求からスタートする

企業の第一の機能としてのマーケティングは、今日あまりにも多くの企業で行われていない。言葉だけに終わっている。

消費者運動がこのことを示している。消費者運動が企業に要求しているものこそ、まさにマーケティングである。それは企業に対し、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であると定義せよと要求する。収入の基盤を顧客への貢献に置けと要求する。マーケティングが長い間説かれてきたにもかかわらず、消費者運動が強力な大衆運動として出てきたということは、結局のところ、マーケティングが実践されてこなかったということだ。

ある。消費者運動はマーケティングにとって恥である。

だが消費者運動こそ、企業にとって機会である。消費者運動によって、企業はマーケティングを企業活動の中心に置かざるをえなくなる。

これまでマーケティングは、販売に関係する全職能の遂行を意味するにすぎなかった。それではまだ販売である。われわれの製品からスタートしている。われわれの市場を探している。これに対し真のマーケティングは顧客からスタートする。すなわち現実、欲求、価値からスタートする。「われわれは何を売りたいか」ではなく、「顧客は何を買いたいか」を問う。「われわれの製品やサービスにできることはこれである」ではなく、「顧客が価値ありとし、必要とし、求めている満足がこれである」と言う。

実のところ、販売とマーケティングは逆である。同じ意味でないことはもちろん、補い合う部分さえない。もちろんなんらかの販売は必要である。だがマーケティングの理想は、販売を不要にすることである。マーケティングが目指すものは、顧客を理解し、製品とサービスを顧客に合わせ、おのずから売れるようにすることである。

イノベーション——新しい満足を生み出す

マーケティングだけでは企業としての成功はない。静的な経済には、企業は存在しえない。そこに存在しうるものは、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、成長する経済のみである。あるいは少なくとも、変化を当然とする経済においてのみである。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。経済的な財と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。

イノベーションの結果もたらされるものは値下げかもしれない。しかし経済学が価格に大きな関心を持つてきたのは、価格だけが定量的に処理できるからにすぎない。イノベーションの結果もたらされるものは、よりよい製品、より多くの便りさ、より大きな欲求の満足である。

既存の製品の新しい用途を見つけることもイノベーションである。イヌイットに対して凍結防止のためとして冷蔵庫を売ることは、新しい工程の開発や新しい製品の発明に劣らないイノベーションである。それは新しい市場を開拓することである。凍結防止用という新しい製品を創造することである。技術的には既存の製品があるだけである。だが経済的には、イノベーションが行われている。

イノベーションとは、発明のことではない。技術のみに関するコンセプトでもない。経済に関わることである。経済的なイノベーション、さらに社会的なイノベーションは、技術のイノベーション以上に重要である。

イノベーションを、単なる一つの職能と見なすことはできない。それは技術や研究の世界のものではない。企業のあらゆる部門、職能、活動に及ぶ。製造業だけのものでもない。流通業におけるイノベーションは、製造業におけると同じように重要な役割を果たしてきた。

イノベーションとは、人的資源や物的資源に対し、より大きな富を生み出す新しい能力をもたらす

ことである。当然マネジメントは、社会のニーズを事業の機会として捉えなければならない。このことは、社会、学校、医療、都市、環境などのニーズが強く意識されている今日、特に強調されるべきである。

生産性に影響を与える要因

顧客の創造という目的を達するには、富を生むべき資源を活用しなければならぬ。資源を生産的に使用する必要がある。これが企業の管理的な機能である。この機能の経済的な側面が生産性である。

近年、生産性を論じる人は少なくない。生産性の向上すなわち資源の活用が成果を左右し生活水準の向上をもたらすことは、もはや常識である。ところが、われわれは生産性についてわずかなし知らない。その測定さえ十分できない。

必要とされているものは、労働だけが唯一の生産要素であるとする生産性のコンセプトではない。成果に結びつくあらゆる活動を含む生産性のコンセプトである。さらにいうならば、そのようなコンセプトさえ、目に見える直接的なコストとして測定できるものに限定していたのでは正しいとはいえない。つまり、会計学の定義に従っていたのではまちがいになる。なぜならば、目に見えるコストの形はとらなくとも、生産性に重大な影響を与える要因がいくつかあるからである。

①知識——知識とは正しく適用したとき、もつとも生産的な資源となる。逆にまちがって適用したとき、もつとも高価でありながら、まったく生産的でない資源となる。

②時間——時間はもつとも消えやすい資源である。人や機械をフルに使ったときと、半分しか使わ

なかつたときでは生産性に大きな差が生ずる。

③製品の組み合わせ（プロダクト・ミックス）——製品の組み合わせとは資源の組み合わせでもある。

④プロセスの組み合わせ（プロセス・ミックス）——部品を買うのと自分でつくるのといずれが生産的か。組み立てを内製するのと外製するのといずれが生産的か。販売を流通業に任せ彼らのブランドを使わせるのと、自らの販売網を使い自らのブランドを使うのといずれが生産的か。

⑤自らの強み——いかなるマネジメントといえども万能ではない。収益が見込める事業すべてに進出すべきであるとはかぎらない。いかなるマネジメントにも能力と限界がある。したがって、それぞれの企業とそのマネジメントに特有の能力を活用し、特有の限界をわきまえることも、生産性を左右する。

⑥組織構造の適切さ、および活動間のバランス——組織構造が不適切なために、マネジメントが自らなすべきことを行わなければ、マネジメントという企業にとつてもっとも稀少な資源が浪費されることになる。トップマネジメントが、マーケティングに関心をよせるべきであるにもかかわらず、技術にしか関心を示さなければ、生産性は低下する。その結果被る損失は、単位時間当たりの生産量の低下による損失をはるかに上回る。

これらはすべて、労働、資本、原材料など、会計学や経済学のいう生産性要因に追加すべき要因である。いずれも重要である。

利益の持つ機能とは何か

利益とは、原因ではなく結果である。マーケティング、イノベーション、生産性向上の結果手にす

るものである。したがって利益は、それ自体致命的に重要な経済的機能を果たす必要不可欠のものである。

- ①利益は成果の判定基準である。
- ②利益は不確定性というリスクに対する保険である。
- ③利益はよりよい労働環境を生むための原資である。
- ④利益は、医療、国防、教育、オペラなど社会的なサービスと満足をもたらす原資である。

最近の企業人は、利益について弁解ばかりしている。だが、利潤動機や利潤極大化などのナンセンスを言っているかぎり、利益を正当化することはできない。

社会及び経済にとって必要不可欠なものとしての利益については、弁解など無用である。企業が罪を感じ弁解の必要を感じるべきは、経済活動や社会活動の遂行が困難になることである。利益を生むことができなくなることである。

3 事業は何か

自社をいかに定義するか

今日の企業は、組織のほとんどあらゆる階層に、高度の知識や技術を持つ者を多数抱える。それら高度の知識や技能は、仕事の進め方や仕事の内容を左右する。

その結果、企業そのものや企業の能力に直接影響を与える意思決定が、組織のあらゆる階層において行われている。「何を行い、何を行わないか」「何を続け、何を止めるか」「いかなる製品、市場、技術を追求し、いかなる市場、製品、技術を見捨てるか」などのリスクを伴う意思決定が、かなり下の地位の、しかもマネジャーの肩書や地位のない研究者、設計技師、製品計画担当者、税務会計担当者によって行われる。

彼らは彼らなりに、漠然とではあっても、自らの企業について何らかの定義を持って意思決定を行う。「われわれの事業は何か。何であるべきか」との問いに対する答えをそれぞれが持つ。

したがって、企業自らがこの問いについて徹底的に検討を行い、その答えを少なくとも一つは出しておかなければ、上から下にいたるあらゆる階層の意思決定が、それぞれ相異なる両立不能な矛盾した企業の定義に従って行われることになる。お互いの違いに気づくことなく、反対方向に向かって努力を続ける。まちがった定義に従って意思決定を行い、行動する。

あらゆる組織において、共通のものの方、理解、方向づけ、努力を実現するには、「われわれの事業は何か。何であるべきか」を定義することが不可欠である。

われわれの事業は何か

自らの事業は何かを知ることほど、簡単でわかりきったこととは思われない。鉄鋼会社は鉄をつくり、鉄道会社は貨物と乗客を運び、保険会社は火災の危険を引き受け、銀行は金を貸す。しかし実際には、「われわれの事業は何か」との問いは、ほとんどの場合、答えることが難しい問題である。わかりきった答えが正しいことはほとんどない。「われわれの事業は何か」を問うことこそ、トップマネジメントの責任である。

企業の目的としての事業が十分に検討されていないことが、企業の挫折や失敗の最大の原因である。逆に、成功を収めている企業の成功は、「われわれの事業は何か」を問い、その問いに対する答えを考え、明確にすることによってもたらされている。

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。事業は、社名や定款や設立趣意書によってではなく、顧客が財やサービスを購入することにより満足させようとする欲求によって定義される。顧客を満足させることこそ、企業の使命であり目的である。したがって、「われわれの事業は何か」との問いは、企業を外部すなわち顧客と市場の観点から見て、初めて答えることができる。

顧客にとっての関心は、彼らにとっての価値、欲求、現実である。この事実からしても、「われわれの事業は何か」との問いに答えるには、顧客からスタートしなければならない。すなわち顧客の価値、欲求、期待、現実、状況、行動からスタートしなければならない。

顧客は誰か

したがって「顧客は誰か」との問いこそ、個々の企業の使命を定義するうえで、もっとも重要な問

いである。やさしい問いではない。まして答えのわかりきった問いではない。しかるに、この問いに対する答えによつて、企業が自らをどう定義するかがほぼ決まってくる。

もちろん、消費者すなわち財やサービスの最終利用者は顧客である。だが、消費者だけが顧客ではない。顧客は常に一種類ではない。顧客によつて、期待や価値観は異なる。買うものも異なる。

ほとんどの事業が少なくとも二種類の顧客を持つ。カーペット産業は建築業者、住宅購入者という二種類の顧客を持つ。この両者に購入してもらわなければならぬ。

生活用品のメーカーは主婦、小売店という二種類の顧客を持つ。主婦に買う気を起こさせても、店が品を置いてくれないければ何にもならない。店が目につくよう陳列しても、主婦が買ってくれないければ何にもならない。

顧客はどこにいるか。何を買うか

「顧客はどこにいるか」を問うことも重要である。一九二〇年代にシアーズ社が成功した秘密の一つは、顧客がそれまでとは違う場所にいることを発見したことだった。農民は自動車を持ち、町で買い物をするようになっていた。

次の問いは、「顧客は何を買うか」である。

キャデラックをつくっている人たちは、自分たちは自動車をつくっており、事業の名前はGMのキャデラック事業部であると答える。だがはたして、キャデラックの新車に大枚のドルを支払う者は、輸送手段としての車を買っているのか、それともステータスシンボルを買っているのか。

一九三〇年代の大恐慌のころ、修理工からスタートしてキャデラック事業部の経営を任されるにいたったドイツ生まれのニコラス・ドレイシユタットは、「われわれの競争相手はダイヤモンドやモンドやミンクのコートだ。顧客が購入するのは、輸送手段ではなくステータスだ」と言った。この答えが破産寸前のキャデラックを救った。わずか二、三年のうちに、あの恐慌時にもかかわらず、キャデラックは成長事業へと変身した。

いつ問うべきか

ほとんどのマネジメントが、苦境に陥ったときにしか「われわれの事業は何か」を問わない。もちろん、苦境時にはこの問いかけをしなければならない。事実、そのようなときに問いかけるならば、目ざましい成果をあげ、回復不能と見える衰退すら好転させることができる。

しかし苦境に立つまで待っていたのでは、ロシア式ルーレットに身をまかせるも同然である。それは、マネジメントとしてあまりに無責任である。この問いは常に行わなければならない。「われわれの事業は何か」を真剣に問うべきは、むしろ成功しているときである。成功は常に、その成功をもたらした行動を陳腐化する。新しい現実をつくりだす。新しい問題をつくりだす。「そうして幸せに暮らしました」で終わるのは、おとぎ話だけである。

もちろん、成功しつつある企業のマネジメントにとって、「われわれの事業は何か」を問うことは容易ではない。誰もが、そのような問いの答えは明白であり、議論の余地はないとする。成功にけちをつけることを好まないし、ボートを揺することも好まない。

われわれの事業は何になるか

「われわれの事業は何か」との問いに対する答えのうち大きな成功をもたらしたものさえ、やがて陳腐化する。企業に関わる定義のうち、五〇年どころか三〇年でさえ有効なものはない。せいぜい一〇年が限度である。

したがってマネジメントたるものは、「われわれの事業は何か」を問うとき、「われわれの事業は何になるか。われわれの事業のもつ性格、使命、目的に影響を与えるおそれのある環境の変化は認められるか」「それらの予測を、事業についてのわれわれの定義、すなわち事業の目的、戦略、仕事のなかに、現時点でいかに組み込むか」を考えなければならない。

この場合も市場が出发点となる。「顧客、市場、技術に基本的な変化が起こらないものとして、五年後あるいは一〇年後に、いかなる大きさの市場を予測することができるか。いかなる要因がその予測を正当化し、あるいは無効とするか」

①市場動向のうち、もっとも重要なものが人口構造の変化である。だが、これに注意を払っている企業はほとんどない。経済学に従って一定のものとしている。過去においては正しかった。大きな競争や飢饉などの破滅的な出来事がないかぎり、人口の変化はきわめてゆっくりしたものだった。だが、もはやこれは当てはまらない。人口は途上国においても先進国においても急激に変化しうる。事実変化している。しかも人口構造は、購買力、購買習性、労働力に影響を与えるというだけの理由で重要なのではない。それは、人口構造だけが未来に関する唯一の予測可能な事象だからである。

②経済構造、流行と意識、競争状態の変化によってもたらされる市場構造の変化も重要である。特に競争状態については、顧客の製品観やサービス観に従って明らかにしなければならない。直接の競争だけでなく、間接の競争も含めて明らかにしていかなければならない。

③最後に、消費者の欲求のうち、「今日の財やサービスで満たされていない欲求は何か」を問わなければならぬ。この問いを發し、かつ正しく答える能力を持つことが、波に乗るだけの企業と成長企業との差になる。波に乗っているだけの企業は、波とともに衰退する。

われわれの事業は何であるべきか

「われわれの事業は何になるか」との問いは、予測される変化に適應するための問いである。その狙いは、現在の事業を修正し、延長し、発展させることである。

しかし、「われわれの事業は何であるべきか」との問いも必要である。現在の事業をまったく別の事業に変えることによって、新しい機会を開拓し、創造することができるかもしれない。この問いを發しない企業は、重大な機会を逃す。

「われわれの事業は何であるべきか」との問いに答えるうえで考慮すべき要因は、社会、経済、市場の変化であり、イノベーションである。自らによるイノベーションと、他者によるイノベーションである。

われわれの事業のうち何を捨てるか

新しい事業の開始の決定と同じように重要なこととして、企業の使命に合わなくなり、顧客に満足を与えなくなり、業績に貢献しなくなったものの体系的な廃棄がある。

「われわれの事業は何か、何になるか、何であるべきか」を決定するうえで不可欠のステップとなるものが、既存の製品、サービス、工程、市場、最終用途、流通チャネルの分析である。

「それらのものは、今日も有効か、明日も有効か」「今日顧客に価値を与えているか、明日も顧客に

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。この先この調子が続いても、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。北京オリンピックではこれで失敗した。

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。**組織のほかではなく、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 製品を上記の(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拡大(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「純粋さ」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構成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えますか**』と聞かれるんですよ。…答えは誰だと思えますか?」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—**」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19章 ◆ IBM物語

最も活用されていない資源

アメリカのマネジメントの世界では、あらゆる経済的資源のうち、人的資源の活用が最もうまくいっていないとされている。そして、経済的な成果を改善するための最大の機会はあるということ、ほとんど自明のこととされている。事実、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方法、すなわち仕事のさせ方如何にかかっている。したがって、人と仕事のマネジメントこそ、マネジメントの基本的な機能の一つである。

人の働き方は変化していく。肉体的な力だけを提供していた昨日の未熟練労働者は、今日は半熟練の機械工となっている。機械の操作や機械への原材料の供給、製品の検査という定型的な仕事さえ判断力を必要とするようになった。他方、熟練労働者は、技術者として、あるいは現場管理者として働くようになっていく。そして今日の企業には、彼らに加えて三つの新しい職種、すなわち事務員、専門職、経営管理者がいる。

現在、もう一つの変化が進行中である。新しい技術が、企業で働くすべての人の水準をさらに上げることを約束している。今日の半熟練労働者である工場労働者は、熟練労働者たる機械保全要員、あるいは工具や機械の設定要員となる。同じように半熟練労働者である事務員も、工場労働者ほどではないにしても、多くの場合、研究所の技術者とはほぼ同等の基礎的訓練を受けることとなる。こうして高度の訓練を受けた事務員、専門職、経営管理者は、過去の経験や想像を大きく超える数となる。

それでもなおかつ、仕事は人によって行われる。オートメーション化された工場フロアには、働いている人は一人も目にしなくなるかもしれない。しかし見えないところでは、設備や製品や工程を設計し、プログラミングし、管理し、維持補修し、評価測定する多くの人がいる。むしろ働く人の総数の減少自体は、真に重要な変化ではないかもしれない。確かに新しい技術は、同じ数の人で、より多くの生産を可能にする。しかしオートメーション化は、未熟練ないしは半熟練の労働力を、高度に訓練された高度の労働力で置き換えることによって、効率と生産性の向上を実現する。

オートメーション化は、人の数の減少という量的な変化ではなく、労働集約的な仕事から頭脳集約的な仕事への移行という質的な変化をもたらす。新しい技術のもとで生産活動に必要なのは、コストのかかる人である。

いかなる種類の仕事をしていようと、また熟練であろうと未熟練であろうと、さらには生産現場の労働者であろうと事務員であろうと、あるいは専門職であろうと一般従業員であろうと、働く人は基本的にはみな同じである。確かに人には仕事や年齢、性別や学歴に違いがある。しかし基本

的には、彼らはみな人としての欲求と動機をもつ。

IBMのイノベーション

ここでも再び実例によって、人と仕事のマネジメントに関わる基本的な問題と、それらの問題の解決のための原則を示すことにしたい。私が知っている最もよい例は、コンピュータと事務用機器の最大手のメーカー、IBMである。

IBMが生産する機器類はいずれも高度に複雑である。その生産するコンピュータの中には、数十万の部品からなるものがある。電動タイプライターのような同社にとっては単純な製品さえ、きわめて複雑である。当然のことながら、その製品はすべて許容誤差の極度に小さな精密機器である。しかも、機械に不得手なタイプストや経理の人間でも使いこなせ、多少乱暴な扱いにも耐え、最小限の維持補修で稼働するものでなければならぬ。

それでいながら、IBMの機器は高度に熟練した職人によって生産されているのではない。熟練した技能によってのみ生産できるものであったならば、大量に生産することも一般の顧客に手が出る価格で生産することもできない。IBMでは、それらの製品を半熟練の機械工が生産している。まさにIBMは、テイラーの科学的管理法（サイエンティフィック・マネジメント）と新型の大量生産が、多様な種類の最も複雑で最も精密な機器の小量生産に適用できることを証明している。

例えばIBMでは、コンピュータの新型モデルの見本を一台しか生産しない。IBMでは、こ

のコンピュータという特殊な製品の組み立てに半熟練の人たちを使っている。

しかも、働く人が判断力を使う機会をもち、かつ仕事のスピードとリズムを変えられるようにしている。

社長のトマス・J・ワトソンが、座っているだけの女性の機械工を見かけた。なぜ働いていないかを聞いたところ、「次の工程のために機械の設定を待っています」との答えだった。「自分でできませんか」と聞くと、「できませんが、してはいけないことになっています」という返事だった。

その後ワトソンは、あらゆる機械工が週に何時間か、機械の設定待ちで時間をつぶしていることを知った。機械の設定を教えるには数日の訓練で十分だった。そこで機械工の仕事に新たな仕事を加えられた。その後間もなく、完成品の検査も仕事に加えられた。ごくわずかの訓練で検査ができるようになることがわかったからだった。

このような仕事の拡大が、予想外の生産量の増大と品質の向上をもたらした。そこでIBMでは、あらゆる種類の仕事の拡大に体系的に取り組んだ。個々の作業は可能なかぎり単純化した。しかし一人ひとりは、それらの単純化された作業を、できるだけ多く受け持てるよう訓練された。同時に、それらの作業の少なくとも一つは、例えば機械の設定のように、ある程度の技能とある程度の判断力を必要とするものにした。そして、それらの作業を組み合わせることによって、仕事にリズムを

もたせた。しかも働く人が自分で仕事の進め方を変えられるようにした。

この方法は、IBMの生産性を向上させただけでなく、働く人の姿勢にも大きな変化をもたらした。IBMの内外を問わず、この変化を観察した者の多くが、仕事に対する誇りの増大こそ最も重要な成果だったといっている。

IBMの「仕事の拡大化方針」は、半熟練労働者に大きな機会を与えた。IBMには、あらゆる部署にインストラクターがいる。彼らは自らの仕事のほかに、経験の浅い者が高い技能を身につけ、経験や判断が必要な問題を解決できるよう手助けする。IBMでは、このポストが権威あるものになっている。

しかもこのポストは、経営管理者育成のためのポストとしても優れたものであることが明らかになっている。それは働く人の訓練と評価にきわめて有効だった。IBMでは、経営管理者への昇進候補を探すうえで苦勞していないばかりか、昇進させた職長が仕事ができなかったり、部下を掌握できないということがほとんどない。それらのことは、他の企業のほとんどの工場で問題になっていることである。企業によっては職長への昇進の成功率は半分にも満たないという惨状である。

エンジニアリングへの参画

IBMのもう一つのイノベーションも、半ば偶然によって行われた。

IBMは何年か前、新型の複雑なコンピュータを開発した。需要があまりに大きく、エンジニ

アリングが終わる前に生産に入らなければならなくなった。最終的な設計のエンジニアリングは、生産現場において、技術者が職長や一般の従業員と協力して行った。

ところがその結果、素晴らしい設計となった。エンジニアリングは大幅に改善され、生産のコストは安くなり、生産に要する時間は短縮された。しかも製品と仕事のエンジニアリングに参画した従業員は、その後の生産段階においても優れた仕事を行った。

この経験から得られた教訓は、今日IBMにおいて、新製品の開発や既存製品の改善に必ず適用されている。設計のエンジニアリングの途中で職長の一人が担当管理者に任命される。その職長がエンジニアリングの最終段階について、技術者や、直接生産にあたるべき従業員と協力して仕事をし、彼とその部下の従業員が、あらゆる種類の専門技術者の協力のもとに、生産のための工程とレイアウトを決め、個々の仕事を決めていく。

こうして一人ひとりの従業員が、製品、生産工程、さらには自らの仕事の設計に参画している。そして常に、最初の経験のときのように、製品の設計、生産のコスト、生産に要する時間、従業員の満足などの点で大きな成果をあげている。

IBMでは、従業員の報酬や奨励金についても変わった方法をとっている。IBMでも、長年インダストリアル・エンジニアが作業について生産ノルマを決め、基本賃金を決め、ノルマを超える分について奨励金を払っていた。しかし一九三六年に、このノルマと奨励金の制度をやめた。生産高に連動させた賃金ではなく、定額の給与（および時間外手当、休日出勤手当）にした。

そのうえ従業員が、生産ノルマを上から押しつけられるのではなく、職長とともに自ら決めるよ

うにした。もちろん通常の生産量がどの程度かは二人とも承知している。しかし、作業がまったく新しいものであったときや、生産工程や仕事の内容に大幅の変更があったときでさえ、生産ノルマの設定は彼らに任せられる。まったくのところ、IBMでは生産量のノルマなどというものは存在せず、従業員自らが上司の助けを得て自らの生産量を最大とすべく仕事の速さと流れを決めている。その結果もたらされた最大の変化が、職長や従業員がともに訓練と人の配置を重視するようになったことだった。IBMでは、いかなる熟練度のいかなる仕事についても、人の能力には大きな違いがあるということが、共通の認識となっている。

そのため職長は、従業員を最も適した仕事につけるべく努力している。従業員も自らに最も適した仕事を見つるべく、あるいは現在の仕事をよりよく行うためのスキルを獲得すべく努力している。

IBMがこの方法を採用し生産量の大幅な増加を実現したとき、批判的な人たちの多くが、従業員は失業を恐れて一生懸命働いたにすぎないと説明した。一九三六年は大恐慌のただ中だった。しかし第二次世界大戦中、他の企業では高賃金をもってしても生産量の低下を防げなかったときに、IBMでは生産量の上昇を続けた。今日にいたっても上昇を続けている。

雇用の維持は経営者の使命

IBMにおいても、雇用保障の経営方針なくしては、従業員一人当たりの生産量は上昇し続け

るところか、高い水準を維持することさえできなかったに違いない。実は、このIBMの最も過激ともいうべきイノベーションは、大恐慌の初期の頃に採用されていた。

IBMは資本財メーカーである。製品のほとんどは企業によって使われる。したがって、その雇用は景気変動（つまり顧客たる企業の好不調）に対してきわめて敏感である。事実IBMの競争相手は、大恐慌時には大幅に雇用を調整していた。だがIBMのトップマネジメントは、雇用を維持することが自らの使命であるとした。IBMは市場を見つけて成長させることに成功し、あの一九三〇年代を通して、事実上その雇用を完全に維持した。

IBMでは、働きすぎによって自らの職を失うなどということはいっさい恐れない。生産量を抑えることもしない。同僚がより多くを生産しても怒らない。そのためにノルマが引き上げられたり雇用が危なくなることがないからである。したがって、変化に抵抗したりしない。

新市場を開拓することによって雇用の維持を実現したIBMの経験も、たいした意味はないといえるかもしれない。事務機器の産業にとって、一九三〇年代は不況期ではなく好況期だった。ニューディール政策が事務機器に対する膨大な需要を生んでいた。一九三〇年代の半ば、ワシントンのあるひょうきん者が、ニューディール政策をIBM革命と呼んだほどである。社会保障局や賃金労働時間局をはじめとする新設の政府機関が、膨大な数の事務機器を必要とした。企業もまた、政府の要求によって諸々の記録をつけるために事務機器を必要とした。長期的に見ても、事務機器の使用は増加していた。したがってニューディール政策が実施されなくとも、IBMへの不況の影響は緩和されていたに違いなかった。

しかし依然として、IBMの競争相手の多くが、ニューデール政策と事務機器に対する長期的な需要増にもかかわらず、大恐慌時には苦しんでいた。したがって、あるIBMのエグゼクティブの次の言葉を無視するわけにはいかない。

「IBMは、成長したから不況時にも雇用を維持できたという言い方は正しくない。逆に、雇用の維持を約束したからIBMは成長した。この約束のせいで、IBMは新しい顧客と新しい用途を見つけないければならなかった。さらには、市場において満足させられていないニーズを見つけ、そのニーズを満足させる製品を開発しなければならなかった。海外に市場を開拓し、輸出を促進しなければならなかった」

「もし不況時にも雇用を維持するという約束がなかったならば、IBMは世界一の事務機器メーカーにも、輸出企業にもなっていなかったと思う。私はときどき、雇用を増大させていくことを約束しておけば、もっとよかったのではないかと思っている」

第20章 ◆ 人を雇うということ

人と仕事のマネジメントにおける三つの要素

働く人を雇うということは、人を雇うということである。IBM物語から明らかのように、手だけを雇うことはできない。手の所有者たる人がついて来る。しかも人にとって、仕事との関係ほど全人格的な関係はない。

『旧約聖書』の「創世記」によれば、仕事は、人にとって必然のものではなかった。しかし仕事は、直ちに人の本質に関わることの一つに加えられた。「汝の額に汗して糧を得よ」との言葉は、仕事があだムの墮落に対する神からの罰であるとともに、樂園を追われた日々を耐えられるもの、意味あるものとするための神からの贈り物、祝福でもあることを意味した。

人と仕事との関係は、人と神との関係、人と家族との関係に次ぐ長い歴史をもつ。それらの関係に次ぐ基本的な意味をもつ。それは、神や家族との関係とともに、生計、生きがい、絆、芸術、歴史の根底に横たわっている。

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、成果をあげる能力の向上が、そのまま企業の成長と業績の向上の機会となる。人的資源、すなわち人こそ、企業に託されたもののうち、最も生産的でありながら最も変化しやすい資源である。そして、最も大きな潜在能力をもつ資源である。

I B M物語は、人と仕事のマネジメントが複雑な問題であることを教えている。

第一に、人的資源としての働く人がある。ここでは資源としての人の特質とは何かを考える必要がある。この問いに対する答えは、「人的資源」の「人的」という言葉を中心に据えるか、「資源」という言葉を中心に据えるかによって大きく異なる。

第二に、仕事に対する責任をもつ社会的機関としての企業が、働く人に対し要求すべきものは何かを考える必要がある。そして逆に、働く人が、人、個人、市民として企業に対し要求すべきものは何かを考える必要がある。

第三に、企業が社会における富の創出機関であるとともに、働く人の生計の資の供給源でもあるという二つの現実から出てくる経済的な問題がある。企業は、人と仕事のマネジメントにおいて、二つの異質のシステムを調和させる必要がある。そこにはコストとしての賃金と所得としての賃金の対立がある。そして、企業活動の基本条件としての利益と、働く人との関係に関わる問題がある。

資源としての働く人

働く人が人であるという事実を別に置くとするならば、銅や水力などの資源と同じように、いかに資源としての働く人たちが有効に使うかを考えることが必要となる。すなわち、エンジニアリング的なアプローチが必要となる。そのためにはまず、人的資源のもつ優れた能力と劣る能力を考えなければならぬ。そうして初めて、人という資源に特有の資質と制約を考慮に入れて仕事の組織を考えることができる。

人には他の資源にはない資質がある。すなわち、調整し、統合し、判断し、想像する能力である。まったくのところ、人が他の資源に勝る資質はそれらの能力だけである。物理的な腕力にせよ、手先の技能にせよ、あるいは知覚する能力にせよ、他の能力については機械のほうがはるかに優れた仕事をする。

と同時に、われわれは働く人を人として見る必要がある。すなわち、「人的資源」の「人的」たるゆえんのところを中心に据える必要がある。すなわち、人を精神的、社会的な存在として認識し、その特質に合った仕事の組織の仕方を考えるというアプローチが必要である。資源としてならば人を利用することができる。しかし、人格をもつ存在としての人を利用できるのは本人だけである。これが人と他の資源との、最大にして究極の相違である。

人格をもつ存在としての人の特質は、個別的であってそれぞれが独特である。人は他の諸々の資

源とは異なり、働くか働かないかについてさえ、本人が完全な支配力をもっている。独裁者はしばしばこのことを忘れる。銃をもってしても本当の仕事を行わせることはできない。したがって、人的資源については常に動機づけが必要となる。

アメリカの生産性の高さの原因を調査するために、第二次世界大戦後アメリカを訪れたヨーロッパの経営管理者や技術者からなる調査団の報告書ほど、この事実を明らかにしてくれるものはない。

それらの数百にのぼる調査団が、アメリカの生産性の高さは機械や道具や手法によるものであると考えて、アメリカにやって来た。しかし彼らは、直ちにそれらのものと生産性との間にはほとんど関係のないことを知った。それらのものは結果にすぎなかった。

アメリカにおける生産性の高さの本当の原因は、経営管理者と働く人たちの姿勢にあった。こうして、「生産性とは姿勢の問題である」というのが彼らの一致した結論となった。言い換えるならば、生産性を決定するものは働く人の動機である。

このことは特に、今日の産業にとって重要な意味をもつ。なぜならば、今日欧米では、工業労働者にとって伝統的な動機づけの道具だった「恐怖」というものがほとんど消滅してしまったからである。もちろんこの恐怖の消滅は、工業化によってもたらされた富の増大によるものである。失業者さえ十分な生計の資を得られるほどに豊かになった社会では、恐怖は仕事の動機づけの力を失っ

た。

かつてはマネジメントの手から恐怖という武器を奪い取ることが労働運動の目標だった。この武器とその使用に対する反逆こそ、労働運動の原動力だった。

動機づけの手段としての恐怖が力をもたなくなったことは、あらゆる者にとってよいことだった。恐怖は動機としてはあまりに強力であって、緊急時以外に使うことはできない。しかもわれわれは、間違った種類の恐怖を使っていた。

共同体を脅かすものへの恐怖は共同体に団結をもたらす。例えばダンケルク後のイギリスに見るように、共通の脅威ほど人を動機づけるものはない。

しかし、共同体の一部の者だけに対する恐怖は共同体を分裂させ、腐食する。恐怖を与えられる者と恐怖を与える者の双方を腐食する。したがって、人を働かせるための動機づけとしての恐怖が消滅したということは、重大な進歩である。さもなければ、工業化社会において働く人をマネジメントすることなど、かえって不可能であったに違いない。

しかし恐怖を除いただけでは、人間関係論（ヒューマン・リレーションズ）がいうようには働くことの動機づけはもたらされない。真空が生まれるだけである。恐怖が消滅したからといって、何もしないでも働く意欲が自然に生まれると期待することはできない。われわれは恐怖に代わるべき積極的な動機づけを生み出す必要がある。これこそ今日のマネジメントが直面する、緊急の中心的課題である。

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思心に誓った。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。せつかくなら、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, 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仕事、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いけない。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。

科学的管理と人間関係論

琉大大学院授業まとめ
H24.11.12

1. テイラーの科学的管理 1890-1920

—— 人間をメカニカル

- (1) 最小の努力で最大の効果
- (2) 合理的・能率的側面の強調
- (3) 「人間は働かされるもの」
- (4) 人間疎外の問題

2. ホーソン実験(ジョージ・メーヨー) (Hawthorne Experiments) 1924-1932

—— 科学的管理の新しい理論

- (1) ホーソン実験
 - ①照明実験(1924-1927)
照明により作業能率は変わらなかった
 - ②リレー組立実験(1927-1932)
労働条件というより選ばれたという誇り、責任感、好意的雰囲気、事前通知
 - ③面接実験(1928-1930)
上司と労働者のコミュニケーションの重要性
 - ④バンク巻線観察実験(1931-1932)
生産量を下回る結果、極端にさぼらず、ほどほどに

- (1) 人間の感情的・情緒的側面
 - ・ 人間関係論の体系化
 - ・ 労働意欲の向上(照明、温度、湿度)
 - ・ 生産性の向上(労働時間、整理、整頓、清掃)
 - ・ 経済的利益の向上(BGM、作業台の高さ等)
 - ・ 大学院の授業の効率性

- (2) 複数の条件変化
 - ・ 労働時間の長さ
 - ・ 休憩時間の回数
 - ・ 休日の日数
 - ・ 出来高払い賃金の導入
 - ・ 休憩時間の軽食
 - ・ 疲労は生産を阻害する最も大きな要因
 - ・ 監視者のいない自由な雰囲気
 - ・ 事前説明と参加意識
 - ・ 周囲の期待感、誇り
 - ・ チームワークの形成
 - ・ 仕事に対して、直接的でなくて、間接的働き

(3) 面接実験

- ・不平・不満・苦情の解消→勤労意欲の向上
…思い通りには行かない、新たな不平不満
- ・自由に話せる機会の提供

(4) 人間関係論の功績

- ・経営者に対して「労働観」を変えた
- ・組織研究に「心理学」が持ち込まれた
- ・上司と部下の話し合いの重要性が認識された
- ・働く意味、人生の意味を考える
- ・モチベーション「動機付け」
- ・労働者は「有機体」(複雑な生命体)
- ・経営も有機体、「統体思考」
- ・コミュニケーションの重要性

(5) ホーソン工場での4つの実験とその結果

実験種類	内容	結果
照明実験	作業場の照明の明るさと生産性の影響	照明により作業能率は変わらなかった
リレー組み立て実験	リレー(継電器)装置の組み立ての、賃金、休憩時間、軽食、部屋の温度・湿度など条件を変更と生産性 被験者は約100名の作業者の中から6名	条件を元に戻しても生産性は上がったまま ※重要な実験の被験者に選ばれたという誇り、責任感、親しい仲間への友情、好意的雰囲気、作業に関する事前情報、事後評価などによるやる気
面接実験	自由に労働者に対して面接	①労働者の行動とその感情 ②感情が容易に偽装 ③感情の表現が
バンク配線作業実験	配線工、ハンダづけ工、検査工の作業	職場には非公式な組織(仲間集団) 仲間集団から排除

3. ドラッカーのマネジメント論

イノベーション

1946-1973

人間関係論 (参考資料)

熊倉 隆雄 牛窪 潔
牛窪 潔

ジョージ・エルトン・メーヨーは、今日の人間関係論の哲学的・思考基盤を築き上げた人物として、さらに経営管理の流れにおける原点として、「人間関係論の父」とも呼ばれています。前述したテイラーの科学的管理法は、人間を如何にすれば最小の努力で最大の満足が得られるかという、合理的・能率的な側面を重要視したため、人間をメカニカル (機械的)な存在として捉える傾向が強くなってしまいました。その結果、人間の自主性、主体性が軽視され、人間が「働くもの」から「働かされるもの」に化され、人間疎外という問題が生じてしまったのです。この残された課題は、メーヨーらが行ったホーソン実験 (Hawthorne Experiments) によって、さらに明らかになり、人間の感情的・情緒的側面の尊重を基軸とする経営管理の新しい理論、すなわち人間関係論として体系化されていくことになるのです。

ホーソン実験

1、(照明実験)	(1924~1927)
2、リレー組立実験	(1927~1932)
3、面接実験	(1928~1930)
4、バンク巻線観察実験	(1931~1932)

1、照明実験

1924年(大正13年)から約3年間にわたり、シカゴ郊外にあるウェスタン・エレクトリック会社(米国最大の通信機メーカー)のホーソン工場にて、物理的作業条件と労働者の作業能率との相関関係を確認調査するための心理学的実験が、会社独自の手によって行われました。

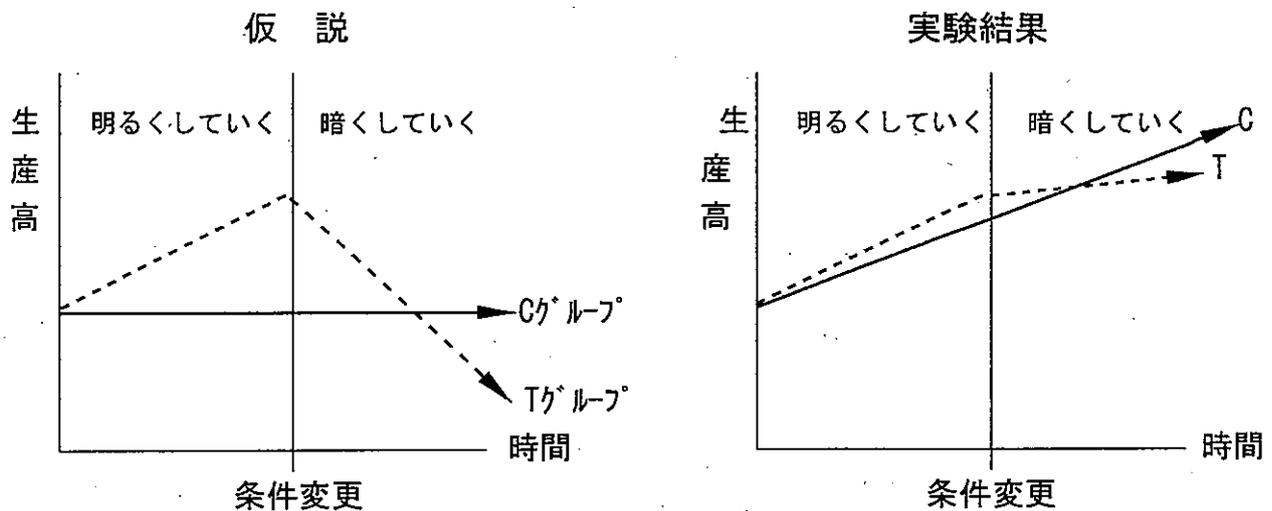
「物理的作業条件」	→	「相関関係」	←	「労働者の作業能率の最大化」
照明、温度、湿度、休憩時間				勤労意欲の向上
労働時間、整理、整頓、清潔				生産性の向上
BGM、作業台の高さ、その他				経済的利益の向上

ホーソン工場の調査担当スタッフは、多くの物理的作業条件の中から「照明の明るさ」という因子を選択しました。そして、照明の明るさをどれくらいにすれば労働者の作業能率が最大になり、それが高い生産性につながり、最大利益を享受できるかを、実験によって確かめることを目標に照明実験が開始されることとなります。

照明実験の仮説

「物理的作業条件」	「生産能率」
照明が明るくて見えやすいほど	-----▶ 能率は上がり生産性が向上する
照明が暗くて見えにくいほど	-----▶ 能率は下がり生産性も低下する

実験の方法としては、二つの組み立てグループを編成し、一方をテストグループ(Tグループ)とし照明の明るさを変化させる条件で作業を行い、もう一方をコントロールグループ(Cグループ)とし照明の明るさを一定にした条件で作業を行い、この二つのグループの観察が行われました。



実験の結果は上図に示したとおり、まずテストグループは仮説通り照明が明るくなるにつれて作業能率は高まり生産高は増大しました。ところが驚いたことに、明るさを一定にしたコントロールグループの方も同じように作業能率が高まり生産高が上昇したのです。

次に照明の条件を変更してみました。コントロールグループは以前のように一定の明るさの下で作業を行いましたが、テストグループの方は明るさを徐々に暗くしていき、最終的には月光の明るさまで暗くしていきました。それにもかかわらず、両グループの作業能率と生産高は、多少コントロールグループが上まるとはいえ、上昇を続けたのです。

つまり実験の結果は、今までの仮説をまったく覆すものとなってしまい、照明の明るさと作業能率の間に何らかの相関関係を見出すことはできませんでした。調査担当スタッフは、この驚くべき実験結果の理解に苦しみ、その原因究明のためにメーヨーをチーフとするハーバード大学研究チームに調査の協力を求めることとなります。これによってハーソン実験のスタートがきられることになるわけです。

2、リレー組立実験

リレー組立実験はメーヨーの指導のもとで、1927年4月から行われ、途中からレスリスパーガー(F. J. Roethlisberger)が実験の指導に加わることとなります。

リレー組立実験の作業条件の変化と生産量との関係

	期 間	作 業 条 件	生産量/回
第1期	2週間	平常の作業条件、労働時間は週48時間 実験用の基準値を設定するため、通常の 職場にて生産量を測定する	2400 (週あたり)
第2期	5週間	週48時間労働、作業条件は変更せず、 実験室にて作業を開始する	2360
第3期	8週間	集団出来高払賃金制度を導入する	2440
第4期	5週間	午前・午後それぞれ5分間の休憩時間を 相談の上で実施する	2460
第5期	4週間	休憩時間をそれぞれ10分間とする	2550
第6期	4週間	午前・午後に5分ずつの休憩時間を それぞれ3回設ける。(合計6回) 15分休み	2520
第7期	11週間	午前の休憩時間を相談により15分間とし 軽食を支給する。午後は休憩を10分間に、 茶菓子を支給する (25分休み)	2590
第8期	7週間	第7期と同じ条件で、終業時間を30分 早く繰り上げる	2670
第9期	4週間	終業時間をさらに30分繰り上げる	2600
第10期	12週間	終業時間の繰り上げを全廃し、第7期と 同じ条件に戻す	2800
第11期	9週間	話し合いで土曜日を休みとする。他は 第7期と同じとする	2650
第12期	12週間	話し合いで第3期の条件に戻す	2900
第13期	31週間	第7期の条件、ただし軽食などの費用は 本人負担とする。コーヒーは会社支給	3000

この実験に際しメーヨーは、照明実験での失敗を教訓とし、人間の複雑な側面を考慮に入れた上で、単一の物理的作業条件(照明)の変化だけではなく、いろいろな複数の条件変化と作業能率との関係を確認しなければならないと考えました。複数の条件とは、先にも述べたように、労働時間の長さ、休憩時間の回数、休日の日数、出来高払い賃金の導入、休憩時間に軽食を出すかどうか等があげられます。

そして、複雑な条件変化の観察を容易にするために、実験グループは6人の女子工員に限定されました。実験の作業内容は電話用継電器(リレー)の組立作業で、比較的単純な反復作業です。6人中5人は組立作業を行い、残りの1人は段取り作業を行いました。また、実験室には1人の観察者(いわゆる監督者ではない)が実験期間を通じて同席し、彼女たちの作業を観察・記録すると同時に、意見の交換やアドバイス等のコミュニケーションをはかりました。したがって、実験室の雰囲気は徐々になごやかなものになり、彼女たちは自由な環境の中で作業を続けることができたのです。

この実験は合計13期(92週間)にわたって行われました。第1期から第7期の間(約1年半)は、作業条件の改善に伴い生産高も徐々に上昇し、相互の相関性が明確にみられました。すなわち、疲労は生産を阻害する最も大きな要因であるという仮説がありありと実証されていったわけです。また、被験者である彼女たち自身も、休憩時間が増え、給料が上がり、土曜日は休みとなり、その上、自分たちが会社の代表としてまわりから注目されているという意識が高まり、いわゆる幸福感を抱くようになっていきました。

実験が第12期に入った段階で、それまで改善されてきた作業条件を第3期と同じ条件に戻すことになりました。ところが生産高は依然として上昇を続けたのです。結果は先の照明実験と同様に、作業条件の改悪にもかかわらず、皮肉にも生産高は予想された低下を示さず、極めて高い水準を保ち続けました。この段階で、複数の作業条件の変化と生産能率の間には正の相関がある、という仮説が再度覆されてしまったのです。

それでは、このような結果になってしまった主たる要因を下記に整理してみることにしてまいしょう。

1、自由な雰囲気

この実験グループには、監視したり、叱つたりする、いわば監督者を配置しなかつたため、彼女たちは強制感から解放され、自由な職場環境の中で仕事をすることができた。

2、参加意識

彼女たちは、導入されるあらゆる条件変化に対して、事前にその内容説明を受け、かつそれに対する意見を求められていた。実験者たちは彼女たちの意見を十分に尊重しながら実験を推進していた。

3、期待感・誇り

彼女たちは、自分たちは約4万人の従業員の中から選出されたという期待感と誇りに対する満足感を抱くようになった。

4、チームワーク

彼女たちは、もともと同じ工程で働いてはいたものの、協同作業の面では個々バラバラ

の存在だった。ところがこの実験にによって、一人一人が協力と信頼の絆で結ばれ、作業集団の一員としての役割と責任を自覚し、それが一体感、達成感を共にするチームワークを形成していった。

このようにリレー組立実験では、実験の仮説であった複数の作業条件の変化と作業能率との相関性はあまりみられず、むしろ、従業員たちの心理、感情、態度の重要性が認識されるようになりました。そこで、実験者たちは、それまでの先入観を捨て、実際の工場現場に入り込み、従業員たちに、職場での不平、不満、関心事を直接語らせ、相互理解を築くことによって、従業員たちの勤労意欲の源泉を探る試みがなされていくこととなります。この具体的な方法が次に紹介する面接実験です。

3、面接実験

面接実験の仮説

「不平・不満・苦情の解消」 → 勤労意欲の向上 → 生産性の向上 → 経済的利益の向上

面接実験は1928年9月から1930年に至る2年あまりの歳月をかけて、約4万人のホーソン工場従業員の中から2万人を越える人々が選ばれ、一人一人に面接が行われました。実験者たちは上記仮説に示したように、「従業員の不平・不満のたねさえ取り除けば、その不平・不満は解消され、勤労意欲や生産性の向上につながるであろう」という単純な関係を検証できるものと期待していました。そこでメーヨーら実験者たちは、従業員が抱えている不平・不満の内容(仕事そのもの、労働条件、賃金、上司との対人関係、その他)を調べ、それらの感情が生産性に如何なる影響を及ぼしているかを面接調査で明らかにし、不平・不満の対象なるものを解消しようと試みました。

ところが、人間行動の世界は、このような考え方が通用するほど単純なものではありませんでした。数回にわたり実験者たちは、従業員の不平・不満の対象となるものを取り除くよう努力しましたが、不平・不満を言う従業員の態度が一向に変わらないケースが出てきました。確かにある不平・不満は解消されましたが、そこにはまた新たな他の不平・不満が生まれてしまい、結局、不平・不満の解消(条件変化)と、勤労意欲・生産性の向上(反応)との相関性はみられませんでした。

次に、実験者たちは、不平・不満の対象となるものに今度はまったく触れず、従業員たちに自由に何でも話しができる機会を提供し、面接の形態をカウンセリング方式に変更してみました。すると驚いたことに、その後、従業員たちの不平・不満はまったくといってよいほど姿を消してしまったのです。

すなわち従業員たちが望んでいたことは、彼らの憂鬱のたねを理解と同情ある聞き手(カウンセラー：上司や仲間)に吐露する機会だったのです。また、条件変化に対する反応は、あくまで個人の感情から生ずるものであり、この感情あるいは態度というものは、個人それぞれの過去の体験によって習得されてきた考え方、思想、価値観、などによって異

ような職場状況で働いていたかについては、面接が匿名で行われていたことから調べようがありませんでした。そこで、実際の職場や集団の中で起こっている実情をありのままに観察・調査するために、この実験が計画されたのです。メーヨーたちは、実際のバンク作業(電話装置用のスイッチに電線を巻き付ける仕事)にあたる14人の男子作業員を、そのまま観察室に移し、集団内で生じるすべての出来事を観察者が観察・記録し、また、定期的に面接を行うという形で実験が進められていきました。彼ら14人は、3つの職種集団(巻線工、ハンダ工、検査工)によって構成されており、集団請負制で仕事をするようになっていました。つまり、働けば働くほど収入が増えることになるわけですから、彼らはチームの業績を上げることに関心を払い、したがって仕事の遅いメンバーを助けたり、あるいはせき立てたりするのではないかと、実験者たちは予想していました。

バンク巻線観察実験の仮説

小集団としての機動力を活かし、チームワークによる協力体制の下に、集団請負制のインセンティブに刺激されればされるほど

業績は向上し、同時に協働的な達成感を享受することができる

ところがこの予想もまったくといってよいほど外れてしまいました。この集団には下記に示すような4つの基本的な感情が働き、仮説通りの結果は生じなかったのです。

- 1、仕事に精を出しすぎてはいけない。さもないければその人間はガッツキ屋だ。
- 2、仕事を怠けすぎてもいけない。さもないければ彼はさぼり屋だ。
- 3、仲間の誰かが迷惑するようなことを上長にしゃべってはいけない。さもないければ彼は告げ口野郎だ。
- 4、あまり他人のおせっかいをしてはいけない。つまり検査工であっても検査工ぶってはいけない。ブリ屋になるな。

このような掟は一定の明確な目的や組織構造をもつ公式組織(formal organization)から形成されるものではなく、職場における個人的な接触や相互作用を通じて自然に生成される非公式組織(informal organization)の中で形成されることが明らかになりました。

たとえば、一日の生産計画が生産指示書によって明確に定められていても、従業員の間では、そのグループにとって最も妥当と考えられる作業量を、自分たちの尺度と判断で決めていたのです。このように少人数の職場集団の中では、独自の社会的規範(掟のようなもの)が存在しており、他のメンバーから容認されるためには、個人はこの規範に従わなければならないということが、この実験によって明らかになったのです。

ただしメーヨーは、この非公式組織(インフォーマル・グループ)というものを、常に内部的な抑制や拘束という概念で捉えていたわけではありません。その後の研究によって、インフォーマル・グループが公式組織におけるマネジメントと一体化すれば、生産性そのものの向上につながるということが明らかにされました。すなわち、この一体化とはマネジメントへの参加意識のことであり、仕事の計画化、組織化、動機づけ、調整に参画すべ

き重要性を示唆しているわけです。反対に、従業員が上司のヘッドシップ(頭ごなしのリーダーシップ)の下におかれ、自己の自由裁量の余地をもてなくなると、従業員の意図とマネジメントの意図に食い違いが生じてしまい、このことが生産を抑制するという行為につながっていたわけです。まさに、前述した4つの掟は後者のケースに他なりません。

人間関係論の特徴

- 1、作業能率は、外部から与えられる物理的作業条件の変化というよりはむしろ、個人に内在するモラル(士気、勤労意欲)に大きく影響される。したがって、作業能率を向上させるには物理的作業条件を改善するとともに、職場で働く人々の社会的欲求を充足させていくことが重要となる。
- 2、労働者とは、相互に孤立化した無関係な個々人ではなく、彼らは社会的な動物であり、したがって当然そのようなものとして取り扱わなければならない。また、そこから生ずる人間の協力とは、論理の問題であるよりはむしろ感情の問題である。
- 3、会社は、能率の論理にもとづいて意図的に構成される公式組織と、個人間の感情的側面から自然に生成されるインフォーマル・グループによって成り立っており、労働者の行動は、後者のグループの中で形成される社会的規範や掟にかなり影響される。

人間関係論の課題

人間関係論の課題は、まさにその認識対象をどこにおいているかということに絞られます。人間関係論は、あくまで個人間の感情的側面から自然に生成されるインフォーマル・グループそのものを認識の対象としているわけですが、このことに偏りすぎている傾向があります。さらに、人間関係論にとって公式組織とは、ある一定の目的を効果的・効率的に達成するための合理的組織として捉えてはいますが、それは合理的経済人仮説に準じた、形式的社会関係という認識に傾いている傾向が伺えます。つまり人間の感情にその力点をおいているため、仕事そのものを、あるいは企業組織としての合目的な活動に対する認識が不十分であるということが残された課題としてあげられます。また、人間関係論を基軸とした労務管理施策も、カウンセリング、自己申告制度、福利厚生、社内報、といったように、間接的に仕事の能率を向上させるための施策であり、直接的に仕事そのものに影響を与えるものではありません。

以上のように、ある一つの認識対象に傾きすぎていることが人間関係論の本質的な課題であり、それが後述する行動科学(behavioral science)の研究課題として受け継がれていくことになるのです。

[引用・参考文献]

- メーヨー著(村木栄一訳)『産業文明における人間問題』日本能率協会、1951年。
レスリスバーガー著(野田一夫・川村欣也訳)『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社、1971年。

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12名の入部を決め、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。

そこで大事なものは、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、最小でも最大ではなく、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。最適が必要である。
- 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。

ドラッカーの考え方の柱のひとつは、廃棄と計画的な撤退である。

(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

- (1) 従業員の満足とは、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
- (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、統一できるか、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
- (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
(① careful placement、② high standards of performance、③ providing information to control himself、④ the 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)、仕事をする事と設計への参加
- (3) 職場コミュニティ活動、別のマネジメント
- (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。

(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」とは単に所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、だらだら働き、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背景には、「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「ロゼンカ」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。



38 トップマネジメントの構造

チームで行うべき仕事

トップマネジメントとは、一人ではなくチームによる仕事である。トップマネジメントの役割が要求するさまざまな体質を一人で合わせ持つことは不可能である。しかも、一人ではこなしきれない量の仕事がある。健全な企業では、組織図における肩書の如何にかかわらず、トップマネジメントの役割はほとんど常にチームで遂行している。

ヘンリー・フォードは、トップマネジメントをチームで行う必要を信じなかった。彼の晩年、フォード社が衰退し倒産の危機に陥ったのはそのためだった。

最近の研究から明らかのように、フォード社の業績が優れていた時代、すなわち一九〇七年から二〇年代初頭にいたる間、同社には真のトップマネジメント・チームが存在した。ジェームズ・クーゼンスがフォードと肩を並べ、いろいろな分野で最終的な権限を持っていた。ところが彼が去るや、ヘンリー・フォードは完全なワンマンになった。フォード社が下り坂をたどったのはそのときからだった。

役割の分担

組織図のうえで一人のトップがワンマンに見えることがある。しかし仔細に見れば、健全な組織では、トップマネジメントの責任を担う人間が他にもいることが明らかになる。逆に組織図のうえでは

トップマネジメントがチームとして存在していても、現実には存在しないことがある。そこで、チームを装った独裁の危険を防ぐための方策が必要となる。

唯一の方法は、トップマネジメントの役割の一つひとつを、トップマネジメントのメンバーに直接かつ優先的に割り当てることである。しかも大企業においては、トップマネジメントの責任を担う者は、トップの役割ではない責任を担わなくてもすむようにすることである。

最近の大企業には、事業部グループを担当するトップマネジメントのメンバーがいる。事業部グループという現業の長をつとめながら、時間の一部、たとえばその三割の時間を企業全体のトップマネジメントの仕事に向けている。もっともらしく見えるが、うまくいくはずがない。トップマネジメントの役割を果たすには、日常の仕事に忙しすぎる。トップマネジメントとしての貢献ができなくなる。

トップのための組織の条件

トップマネジメントの組織構造もまた、仕事の分析からスタートしなければならない。しかる後に、それらの仕事を特定の人間に割り当てなければならぬ。その者が直接かつ全面的に責任を負わなければならない。

かくして、トップマネジメントがチームとして必要となる。責任は、チームのメンバーそれぞれの資質、性格、体質に応じて割り当てる。責任を割り当てられた者は、肩書に関わりなくトップマネジメントの一員である。単純で小規模な企業を除き、トップマネジメントとしての責任を負う者は、トップマネジメント以外の仕事をしてはならない。

チームワーク

トップマネジメントがチームとして機能するには、いくつかの厳しい条件を満たさなければならぬ。チームは単純ではない。仲のよさだけではうまく機能しない。人間関係に関わりなく、トップマネジメント・チームは機能しなければならぬ。

① トップマネジメントのメンバーは、それぞれの担当分野において最終的な決定権を持たなければならない。

② トップマネジメントのメンバーは、自らの担当以外の分野について意思決定を行ってはならない。ただちに担当のメンバーに回さなければならない。

③ トップマネジメントのメンバーは、仲良くする必要はない。尊敬し合う必要もない。ただし、攻撃し合ってはならない。会議室の外で、互いのことをとやかく言ったり、批判したり、けなしたりしてはならない。ほめあうことさえしないほうがよい。

④ 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、ボスではなくリーダーである。キャプテンの役割の重さは多様である。

デュポンでは、社長は一票を持つにすぎず、精神的な権威であるにすぎない。GMのアルフレッド・P・スローンは、あらゆることに拒否権を持っていた。ただし、ほとんど行使しなかった。いずれにせよ、キャプテンは欠くことができない。危機に陥ったときには、他のメンバーの責任を一手に引き受ける意欲、能力、権限を持たなければならない。全体の危機に際しては、一貫した命令系統が不可欠である。

⑤ トップマネジメントのメンバーは、自らの担当分野では意思決定を行わなければならない。しかし、ある種の意思決定は留保しなければならない。チームとしてのみ判断しうる問題がある。少なくともその種の意思決定は、決定する前に、トップマネジメントのチーム内で検討しなければならない。もちろん、それがどの問題であるかは、あらかじめ決めておく必要がある。「われわれの事業は何か。何であるべきか」の定義、既存の製品ラインの廃止、新たな製品ラインへの進出、巨額の資本支出を伴う決定などである。そして、主要な人事である。

⑥ トップマネジメントの仕事は、意思の疎通に精力的に取り組むことを要求する。それは、各メンバーが、それぞれの担当する分野で最大限の自立性を持つて行動しなければならないからである。そのような自立性は、自らの考えと行動を周知徹底させているときのみ許される。

40 規模のマネジメント

規模と複雑さ

物体の表面積は直径の二乗倍、容積は三乗倍の割合で増加する。組織の場合も、容積は表面積をはるかに上回って増加する。重量もそれを支える構造を上回って増加する。

この表面積と容積に関する法則は、規模と複雑さとの間に密接な関係があることを意味する。組織が大きくなれば、その中身の大部分は外部環境から遠ざかる。そのため、組織の生命に不可欠な栄養素を供給すべき内部機関が複雑になる。こうして規模は複雑さを左右する。逆に、複雑さもまた規模を左右する。

規模と戦略

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。小さな組織にはできないことができる。小さな組織は、小さいだけでなく単純である。反応が早く機敏である。資源を重点的に投入できる。もちろん大きな組織には、小さな組織にはできないことができる。

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産業別、市場別にある。逆に、それを超えると、いかにマネジメントしようとも繁栄を続けられなくなるという最大規模の限度がある。

規模とは何か

適切な規模を知ることぐらい簡単なことはないように思われる。八百屋は小さく、GEやドイツ銀

行は大きい。だが、ことはそれほど単純でない。

一九六六年、アメリカ政府の中小企業局は、アメリカン・モーターズは小企業であって特別の融資を受ける資格があると認定した。同社は当時、売上高一〇億ドル、従業員三万人、アメリカでは六三位のメーカーであって、世界でも一〇〇位以内に入っていた。

もちろん、同社は小企業ではなかった。小企業などとはまったく別種のもの、不適切な規模の大企業だった。

適切な規模を知るには、従業員数、売上高、付加価値、製品、市場、技術、産業構造を見なければならぬ。いずれも単独では決定要因とはならない。

しかし、規模の適切さをかなり正確に示す一つの基準がある。小企業では、社長は、書類を見たり人に聞いたりしなくとも、中心的な成果に責任を持つ者が誰かわかる。つまり、中心的な人間は少数である。一二人から一五人を超えることはない。一人の人間が本当によく知ることのできる人間の数が、最大限一二人から一五人である。

中企業では、社長はもはや、組織内の本当に重要な人間全員を識別し知ることにはできない。そのためには三人ないし四人の人間が必要である。中企業の社長は、中心的な人間の名前を聞かれると、トップマネジメントの同僚を何人か呼び、相談して答える。中企業では、成果を左右する存在として知られている中心的な人間の数は、四〇人から五〇人である。

これが大企業になると、組織図や記録を調べなくては、決定的に重要な人間が誰であり、どこにおり、前に何をやり、現在何をしており、これからどのような道をたどることになりそうかはまったく

わからない。

小企業のマネジメント

われわれは優れた権威たちから、小企業は巨人に飲み込まれつつあり、消滅寸前だと聞かされていた。だが、これはナンセンスだった。小企業と大企業は択一的な存在ではなく、補完的な存在だった。小企業はマネジメントに関心を持つ必要はないとされていたが、これもまちがいだった。小企業は、大企業以上に組織的かつ体系的なマネジメントを必要とする。たしかに本社スタッフは必要ない。込み入った手続きや手法も必要ない。そのようなものを持つゆとりはない。だが、小企業は高度のマネジメントを必要とする。

小企業は戦略を必要とする。小企業は限界的な存在にされてはならない。その危険は常にある。したがって、際立った存在となるための戦略を持たなければならない。ニッチを見つけなければならぬ。現実には、ほとんどの小企業が戦略を持たない。機会中心でなく問題中心である。問題に追われて日を送る。だからこそ小企業の多くが成功できない。

①小企業のマネジメントに必要とされることは、「われわれの事業は何か、何であるべきか」を問う、答えることである。

②トップマネジメントの役割を組織化することである。

中企業のマネジメント

中企業は多くの点で理想的な規模である。大企業と小企業双方の利点に恵まれている。誰もがお互いを知っており、容易に協力できる。チームワークは特別に努力しなくともひとりで生まれる。誰

もが、自らの仕事は何であり、期待されている貢献が何であるかを知っている。

資源は十分ある。したがって、基本的な活動を継続することも、卓越性が必要な分野で他に秀でることでもできる。規模の経済を手にするだけの大きさもある。それは、マネジメントすることがもつとも容易な規模でもある。

卓越性が必要な分野では、あたかも大企業であるかのごとく行動できる。しかしそうでない分野では、最小限のことしか行うべきではない。中企業とは、特定の重要な分野において、リーダー的な地位にある企業である。この地位を維持することこそ、中企業にとって成功の鍵である。

要するに、中企業は持てる資源のすべてをあげて、成功の基盤となっている分野を確保することが要求される。そうでない分野では、抑制と禁欲が要求される。

大企業のマネジメント

トップマネジメントの人間が、もはや自社の中心的な人間を個人的に知ることのできない企業は、規模に関するかぎり最終段階に達したといえる。

大企業はフォーマルな組織構造を適切につくりあげなければならないし、その組織構造は明快でなければならぬ。全員が目標、優先順位、戦略を知らなければならない。組織内における自らの位置と、他の人間との関係を知らなければならない。さもなければ、官僚組織に墮し、成果をあげるよりも慣例を守ることに汲々とし、手続きを生産性と取り違えるようになる。

大企業は高度に構造化され、複雑で、しかもフォーマルである。機動性を欠く。したがって大企業は、原則として、小さな事業、成功しても中ぐらいの事業にさえ育ちそうもないものには手を出すべきではない。

大企業のマネジメントには、小さな事業に必要な感覚がない。大企業は小さな事業を理解できない。したがってまちがった決定を行う。だが大企業といえども、革新を行うには冒険的な事業には手をつけなければならぬ。新しいものは、常に小さなものから始まる。

己れを知る

多くの企業は適切な規模を知らない。規模にふさわしい戦略や構造については、さらに知らない。事実、成果と業績に関係のない分野で、費用のかかるスタッフを抱えている小企業は多い。あまり意味のない活動、製品、市場に自らの資源を投入している中企業も多い。トップマネジメントが自社を幸せな一家と錯覚している大企業も多い。

企業は自らの規模を知らなければならない。同時に、その規模が適切か不適切かを知らなければならない。

不適切な規模

規模の誤りは、組織にとって体力を消耗させる業病である。ありふれた病気でもある。治療は可能だが、簡単でもなければ楽でもない。

規模が不適切になる原因はいろいろある。ある種の産業では、企業の存続に必要な最小規模がすでに相当大きい。現代の技術のもとでは、小鉄鋼会社であるということは、小軍隊であるということと同じように不可能である。

逆に、大規模では生きていけない産業がある。その一例が出版業である。さらには、大企業と小企業は繁栄できるが、その中間の中企業では規模が不適切な産業がある。一例がアメリカの国内航空で

ある。中規模の国内航空会社は、幹線航空会社の収入をあげるには小さすぎ、地方航空会社の経済性を発揮するには大きすぎる。

なぜ不適切かは不明でも、不適切なことを知るための診断は容易である。兆候ははっきりしている。常に同じである。不適切な規模の組織には、肥大化した分野、活動、機能が必ずある。著しく努力を必要とし多額の費用も必要としながら、成果をあげられない分野がある。他の分野でいかに利益をあげても、その肥大した分野がそれ以上を吸い取る。

不適切な規模への対策

通常、不適切な規模の組織におけるマネジメントの反応は、肥大化した分野、活動、機能を支えるべく、売上げを増やそうとすることである。均衡を図るために成長を図る。それは一か八かの戦略である。そのような戦略は最後の手段でなければならぬ。

この問題に取り組むには三つの戦略がある。

①第一の戦略は、実りは大きいが実行の困難なものである。それは、事業の性格を変えることである。不適切な規模の組織は、存続と繁栄に必要なニッチを持たない企業である。したがって、まず最初に検討すべき戦略は、事業の性格を変え、何らかの特徴を身につけることである。だが、これは危険な戦略でもある。失敗する危険だけでなく、成功しても何も変わらない危険がある。

アメリカン・モーターズは、規模の不適切さへの対策として、五〇年代初めコンパクトカーを発表した。大成功を収め、数年間は利益をもたらした。だがそれは一時の勝利だった。コンパクトカーには、ビッグスリーにできないものは何もなかった。それどころか、かえってビッグスリー

1の設計・技術能力、生産設備、ディーラー網には適していた。こうして同社は、ビッグスリーのために新市場を開拓し、その市場においてまたもや自らが不適切な規模であることを思い知らされた。

事業の質的な変化を検討するうえで必要なことは、「成功の見込みはどのくらいか」を問うことであり、「成功は答えになるか、事態を悪化させるだけか、真に永続的な特徴を与えてくれるか」を問うことである。

②第二の戦略は、それほど危険ではない。合併と買収である。実は、規模の不適切さは、合併と買収の検討が必要となる数少ないケースの一つである。

合併と買収は量を狙ってはならない。不適切な基盤の上に量を加えることは、さらに問題を求めることでしかない。手持ちのものと合わせて完全な全体となるような相手を見つけたすことでなければならぬ。それは、逆の理由で規模の不適切さに悩んでいる企業を見つけることである。

したがって、合併と買収は、規模の不適切さの原因を知ることが前提となる。原因を知り適切な組み合わせを実現するならば、問題の解決は急速かつ完璧となる。

③第三の戦略は、売却、切り捨て、縮小である。マネジメントにとっては好ましくない戦略である。普通は検討さえしない戦略である。しかし、これはあらゆる点でもっとも成功しやすい戦略である。可能なときには、常に採用すべき戦略である。リーダー的な地位という強固で安定した基盤から多くの分野へ進出した末に規模の不適切さに悩んでいるのであれば、この戦略を採用すべきである。

規模の大きさは、成功や成果の指標ではない。マネジメントの能力の指標でもない。大きさではなく適切さが、それらの指標である。

最大規模と最適規模

規模が大きすぎることがありうるかどうかは、古い問題である。複雑すぎる可能性があることは疑いない。今日のコングロマリットのなかには、すでにマネジメントの限界に近いものがある。ただし、規模の大きさそのものについては、これまでのところ限界を超えてはいないようである。幸い、マネジメントの能力の向上が規模の増大に歩調を合わせてきている。

このことは、それを超えるとマネジメントできなくなる規模の限界が存在しないということではない。製造業であれサービス業であれ、多くの企業がまだ限界に達していないというだけである。

企業以外の組織のなかには、明らかに規模の限界を超えたものがある。病院は、ベッド数が一〇〇〇床を超えるとマネジメントが不能になる。ベッド数三〇〇〇から四〇〇〇床というニューヨーク市のモンスタ―病院、ベルビュー病院やキングズ・カウンティ病院は、すでに組織のマネジメントも、患者の世話もできなくなっている。

しかし組織には、それ以上大きくなると成果をあげる能力が低下するという最適規模がある。巨大企業のなかには、すでにその最適規模を超えているものがある。最適規模は、最大規模よりもかなり下にある。そのような企業は自らを分割すべきである。

規模と地域社会

実は、規模についての最大の問題は組織の内部にあるのではない。マネジメントの限界にあるのではない。最大の問題は、地域社会に比較して大きすぎることにある。

地域社会との関係において行動の自由が制約されるために、事業上あるいはマネジメント上必要な意思決定が行えなくなったときには、規模が大きすぎると見るべきである。地域社会に対する懸念から、自らとその事業に害を与えることが明白なことを行わなければならなくなったときには、規模が大きすぎると見るべきである。

規模そのものは、それほど大きくはないかもしれない。問題は相対的な大きさである。単一企業、単一雇用主は、企業そのものにとっても、地域社会にとっても不健全である。そのような企業にとって最低限必要なことは、その地域では事業を拡大せず、事態を悪化させないことである。これは社会的責任ではない。事業責任である。

規模の不適切さは、トップマネジメントの直面する問題のうちもつとも困難である。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。

43 成長のマネジメント

成長には戦略が必要

成長は自動的には起こらない。事業の成功によって、自動的にもたらされるものではない。成長は不連続である。成長のためには、ある段階で自らを変えなければならぬ。

トマス・J・ワトソン・シニアは、第一次大戦前、パンチカードとタイムレコーダーの特許を買った。事業化は容易でなかった。第二次大戦時にさえ、零細企業として苦闘していた。事務機器業界でささやかな地位を占めるにすぎなかった。しかし彼は、それ以前から、大企業、それも巨大企業への成長を準備していた。

やがて大企業をマネジメントできる組織をつくり、人材を育成していた。しかも、おそらく彼が名づけたに違いないデータ処理という名の産業にこそ未来があると見ていた。大量のデータを迅速かつ確実に、コストをかけずに処理できる日を確信していた。

ところが彼は、そのために働き準備してきたまさにその機会を捨てようとした。いよいよコンピュータが生まれ、夢が実現しかけたとたん、成長を望まなくなった。おじけづいた。パンチカード事業に打撃を与えることはすべて避けた。コンピュータはパンチカード事業を脅かした。あるいは脅かすかに見えた。

日ごろから彼は、IBMのエリートたるセールスマネジャーを自慢していた。しかし突然、部下には新しい仕事はできないと感じた。自らの行動も変えなかった。トップマネジメントのチームをつくらうともしなかった。小企業のオーナーのままであろうとした。二人の息子を含め他の誰かに責任を

与え、意思決定を行わせようとしなかった。

IBMは、ワトソンの任期がもう少し長かったならば、コンピュータ事業で並の企業にしかたななかった。それすらなれなかったかもしれない。しかし司法省アンチトラスト局という予想外の神意が介入した。皮肉なことにパンチカード事業が重要性を失いつつあるときに、同局はIBMを独占の容疑で告発したのだった。彼は昔から、アンチトラスト法を恐れていた。若いころ、危うく破滅させられそうになったことがあった。NCR時代の社員だったころ、アンチトラスト法違反の身代わりに仕立てあげられ、一度有期刑を宣告されていた。そのときは恩赦によって危うく難を免れていた。

ワトソンは狼狽した。そのため二人の息子は、ついに彼を退任させることができた。彼らはただちにトップマネジメント・チームを編成した。重要な資源、特にワトソンが訓練した人材を新しい事業に集中的に投入した。こうしてIBMは、三年を経ずしてコンピュータ事業においてリーダー企業となった。

この例に明らかのように、成長には戦略が必要である。準備が必要である。なりたいと思うことに焦点を合わせた行動が必要である。だがトップに変革の意志がなければ、いずれも無駄になる。

成長そのものを目標にするな

長期にわたる高度の成長は不可能であり、不健全である。あまりに急速な成長は組織を脆弱化する。マネジメントを不可能にする。緊張、弱点、欠陥をもたらす。それらの緊張、弱点、欠陥のゆえに、ちよつとしたつまずきが致命傷となる。今日の成長企業が明日の問題児になるという宿命には、ほとんど例外がない。

成長そのものを目標にすることはまちがいである。大きくなること自体に価値はない。よい企業に

なることが正しい目標である。成長そのものは虚栄でしかない。

必要な成長とは何か

しかしそれでも、成長は望ましい目標とされ続ける。それどころか、必要不可欠な目標とされ続けるだろう。したがって、いかに成長をマネジメントするかを知っておかなければならない。

マネジメントに携わるものは、第一に、必要とされる成長の最小点について検討しておく必要がある。生命を維持していけるだけの地位は確保しなければならぬ。さもなければ限界的な存在となる。不適切な規模となる。市場が拡大しつつあるならば、組織もまたその生命力を維持するために成長していかなければならない。

組織の成長とは、物理用語ではなく経済用語である。量そのものは成長とは関係ない。成果の面で成長して、初めて成長といえる。売上高一〇億ドルは、正しい目標とはいえない。企業にとって成長の目標とは、量的な目標ではなく経済的な目標でなければならぬ。このことは、成長と肥満の混同が危険なまちがいであるだけに、重要な意味を持つ。実際のところ、企業は業績に貢献しない活動を切り捨てることによって成長できる。

したがって第二に、成長の最適点について検討しておく必要がある。それ以上成長しようとする、資源の生産性が犠牲になる点はどこか。収益性を高めようとする、リスクが急激に増大する点はどこか。成長の最高点ではなく最適点こそ成長の上限としなければならぬ。成長は最適点以下でなければならぬ。

成長への準備

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。

成長するには、トップが自らの役割、行動、他者との関係を変える意志と能力を持つ必要がある。言うは易く行うは難い。

変化すべき人あるいは人たちは、多くの場合功績のあつた人たちである。成功を収めたまさにそのとき、その成功をもたらした行動を捨て、それまでの習慣を捨てるよう要求される。リーダーとしての地位を捨て、育てた子を人に渡すよう要求される。なぜなら成長というものは、一人ないしはひと握りの人間によるマネジメントの代わりに、チームによるトップマネジメントを要求するからである。

ごく早い時期から、成長のための準備をしておかなければならない。特に三つのことを行っておかなければならない。

- ① 基本活動を明らかにし、それらの活動に取り組むべきトップマネジメント・チームを編成する。
- ② 変化すべきときを知るために、方針と行動の変化を要求する兆候に注意する。
- ③ 心底変化を望んでいるかを正直に判断する。

成長するには、変化すべきタイミングを知らなければならぬ。それまでのマネジメントや組織構造では不適切なほど成長したことを教えてくれる兆候を知らなければならぬ。

ここに確かな兆候がある。急成長を遂げてきた小企業や中企業のトップは、部下を自慢にするものである。それでいながら、どの部下も準備ができていないと感じるようになる。これこそまさに変化の必要を示す兆候である。変化すべきときが来ると、部下に大きな責任を与えたり、重要な分野を任

せることのできない理由を見つけだす。「最高の人間だが準備ができていない」という。だがこれは、まさにトップ自身に準備ができていない証拠である。

成長が必要であるとの結論に達しながら、自らの行動を変えることを欲していないことを自覚するにいたったトップには、一つの道しかない。身を引くことである。法的には企業を所有していても、他の人間の生活まで所有しているわけではない。組織は子供ではない。子供さえ、独立させなければならなくなったことを認めざるをえないときが来る。

組織とは人間の成果である。同時に、その法的な所有関係にかかわらず負託である。責任あるトップは、自らが変化を望まないことを自覚するとき、それまで育ててきた組織を窒息させ、いじけさせ、抑圧するであろうことを悟る。自らの成果たる組織の要求に応えられないのであれば、身を引くことが自らと組織に対する責務である。

44 イノベーション

イノベーションの歴史

イノベーション（革新）の必要は、マネジメントについてのあらゆる文献が説いている。強調もしている。ところが、イノベーションを促進し方向づけ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、もっぱら管理的機能、すなわち既知のことを継承し、改善することについてである。

イノベーションをなおざりにしているということでは、文献は現実をそのまま反映している。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あまりない。たしかに第二次大戦後、研究開発は流行している。巨額の資金も使っている。だが多くの組織において、結果はイノベーションでなく改善にすぎない。このことは特に公的機関について言える。

これまでイノベーションがなおざりにされ、管理的な機能ばかりが重視されてきたことにはそれだけの理由があった。二〇世紀の初め、マネジメントが初めて関心になったときには、突如誕生した大規模な人間組織をいかに組織し管理するかを知ることが、最大のニーズだった。これに対しイノベーションは、せいぜい単独の仕事、一人で行う仕事、発明家の仕事とされていた。

しかも、マネジメントが進歩した一九二〇年から五〇年という時代は、大きなイノベーションの余地のない時代だった。この時代は、技術的にも社会的にも変化の時代ではなかった。むしろ第一次大戦前の土台の上に技術が確立された時代だった。政治的には激変の時代だったが、社会的な組織も経

済的な組織もまったく停滞していた。社会思潮や経済思潮までもが停滞していた。

壮大な思想は、すべて一九世紀に生きていた思想家、あるいは少なくとも一九世紀に根ざしていた思想家、たとえばマルクス、ダーウイン、フロイトのそれだった。ケインズさえ、いかに革新的であったにせよ、一九世紀末のレオン・ワルラスやアルフレッド・マーシャルの土台の上に理論を築いていた。

しかしわれわれはいま、一九世紀後半の数十年に似た激変の時代に入った。

明日のイノベーション

しかもこれからのイノベーションは、一九世紀のそれとは著しく異なり、既存の組織において行わなければならない。企業や公的機関は、既存のもののためだけでなく、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。

なぜなら今日、企業や公的機関は、一〇〇年前には考えられなかった規模の資本と財を手に行っているからである。同時に、研究開発のコストと、その成果を製品や事業へ転換するコストとの比が大きく変わったからである。

今日では、アイデアを生むために費やした一ドルごとに、一〇ドルを研究に使わなければならない。開発に一〇〇ドルを使い、さらにその一〇〇ドルごとに製品化と事業化に一〇〇〇ドルから一万ドルを使わなければならない。しかも、新製品や新事業として確立して、初めてイノベ

シヨンは行われたといえる。

イノベーションなる言葉は、技術用語ではない。経済用語であり社会用語である。イノベーションをイノベーションたらしめるものは、科学や技術そのものではない。経済や社会にもたらす変化である。消費者、生産者、市民、学生その他の人間行動にもたらす変化である。イノベーションが生み出すものは、単なる知識ではなく、新たな価値、富、行動である。

現代というイノベーションの時代において、イノベーションのできない組織は、たとえいま確立された地位を誇っていても、やがて衰退し、消滅すべく運命づけられる。

組織は各様である。その構造、事業、性格、組織、哲学も各様である。だが、イノベーションを行う組織には共通の特徴がある。

- ① イノベーションの意味を知っている。
- ② イノベーションの力学を理解している。
- ③ イノベーションの戦略を持っている。
- ④ 管理的な目標や基準とは別に、イノベーションのための目標と基準の必要を知っている。
- ⑤ マネジメント、特にトップマネジメントの果たす役割と姿勢が違う。
- ⑥ イノベーションのための活動を、管理的な活動のための組織から独立して組織している。

イノベーションの意味

イノベーションを行う組織は、まず第一に、イノベーションの意味を知っている。イノベーションとは、科学や技術そのもの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であ

る。イノベーションの尺度は、外の世界への影響である。したがって、イノベーションは常に市場に焦点を合わせなければならない。市場ではなく製品に焦点を合わせたイノベーションは、新奇な技術は生むかもしれないが、成果は失望すべきものとなる。

優れたイノベーションを行う医薬品メーカーは、医療そのものを変える新薬を生みだすことを目指す。イノベーションの定義を、研究ではなく医療の視点から行う。事実、重要な技術進歩や科学進歩を実現したのは市場志向の企業だった。顧客のニーズから出発することこそ、明日の科学、知識、技術の姿を明確にし、発明発見のための体系的な活動を組織するうえで、もつとも直截な道となる。

イノベーションの力学

イノベーションを行う組織は、イノベーションの力学というものの存在に気づいている。それが確率分布に従うことを知っている。いかなる種類のイノベーションが、製品、工程、事業、市場となりうるかを知る方法を知っている。成果をもたらしてくれる分野を体系的に探す方法を知っている。

需要の増大にもかかわらず収益が伸びないときには、工程、製品、流通チャネル、顧客ニーズを変えるイノベーションが大きな成果を生む。

すでに発生しているながら、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。もつとも重要な変化が人口構造の変化である。それはもつとも確実な変化である。

これに対し、知識の変化はイノベーションの種としては確実でない。知識の変化の速さはわからないからである。もちろん、知識の変化はイノベーションの機会となる。意識の変化、ビジョンの変化、期待の変化もイノベーションの種となる。

そして最後に、パターン化することのできないイノベーション、世界の動きを利用するのではなく、

世界の動きそのものを変える予測不能なイノベーションがある。それらのイノベーションは起業家が何事かを起こそうとして試みるイノベーションである。それらこそ、真に重要なイノベーションである。それらのイノベーションは確率分布の外にある。少なくとも確率分布のはるか端のほとんど生起不能に近いところにある。それらはもつともリスクの大きなイノベーションである。成功一件につき九九件の失敗がある。九九件の失敗は、話題にもならず終わる。

イノベーションを行うにあたって重要なことは、そのような型にはまらないイノベーションが存在し、しかも、それがきわめて重要であることを認識しておくことである。重要なことは、常に目を光らせていることである。この種のイノベーションは、体系的かつ意図的な活動として組織することは不可能である。この種のイノベーションは管理できない。桁はずれに重要ではあるが、まれにしか起こらない。例外として扱わなければならない。

したがって、まず初めに、確率分布に載る種類のイノベーションに焦点を合わせ、それを利用するための戦略を持たなければならない。その過程において、例外的で真に偉大な歴史的イノベーションに対する感覚を育て、その種のイノベーションを早く認識し活用する体制をつくっておかなければならない。

イノベーションの戦略

他の戦略と同じように、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」との問いから始まる。

しかしながら、イノベーションの戦略においては、未来についての仮定は、既存事業の戦略の場合とは基本的に異なる。既存事業の戦略では、現在の製品、サービス、市場、流通チャネル、技術、工

程は継続するものと仮定する。これに対しイノベーションの戦略は、既存のものはすべて陳腐化する
と仮定する。したがって既存事業についての戦略の指針が、よりよくより多くのものであるとすれば、
イノベーションについての戦略の指針は、より新しくより違ったものでなければならぬ。

イノベーションの戦略の一步は、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。イノベーションを行う組織は、昨日を守るために時間と資源を使わない。昨日を捨ててこそ、資源、特に人材という貴重な資源を新しいもののために解放できる。

イノベーションの戦略において次に重要なことは、目標を高く設定することである。改善の仕事すなわち新製品の追加、製品ラインの高度化、市場の拡大などは、五〇%の成功率を期待できる。完全な失敗は半分以下であろう。これに対して、イノベーションの成功率はせいぜい一〇%である。しかるがゆえに、イノベーションの目標は高く設定しなければならない。一つの成功が九つの失敗の埋め合わせをしなければならぬ。

イノベーションの目標と基準

イノベーションには、既存事業のための尺度、予算、支出とは別のものが必要になる。イノベーションのための活動に対して、既存事業のための尺度、特に会計上の慣行を適用することはまちがいである。それは、六歳の子供に五〇キロのリュックを背負わせるようなものである。イノベーションのための活動をただちにゆがめてしまう。

既存事業のための予算とイノベーションのための予算は、別途に、しかも別の観点から編成しなければならぬ。既存事業について発すべき問いは、「この活動は必要か。なくともすむか」であり、答えが「必要である」ならば、次に発すべき問いは「必要最小限の支援はどれだけか」である。

これに対して、イノベーションについて発すべき第一の問い、しかももつとも重要な問いは、「これは正しい機会か」である。答えが「しかり」であるならば、第二の問いは、「この段階において、注ぎこむことのできる最大限の優れた人材と資源はどれだけあるか」である。

重要なことは、期待するものを検討し、書き表しておくことである。イノベーションが製品、工程、事業を生み出したとき、それらの期待と比較することである。結果が期待をかなり下回っているのであれば、人材と資金をそれ以上注ぎこむべきではない。

イノベーションのための活動に関して発すべき第三の問いは、「手を引くべきか。どのように手を引くか」である。

イノベーションの姿勢

組織内に存在する変化への抵抗については、長い間マネジメントの研究の中心的な問題とされてきた。多くの文献が出ている。セミナーや討論会や講座が開かれている。だが、問題がどれだけ解決されたかという疑問である。

実は、変化に対する抵抗を云々しているかぎり、解決は不可能である。そのような抵抗は存在しないとか、問題でないというわけではない。抵抗に焦点を合わせることは、問題を扱いにくくするだけだということである。

重要なことは、変化が例外でなく規範であり、脅威でなく機会であるという真に革新的な風土の醸成として、問題を定義することである。イノベーションとは姿勢であり行動である。特に、それはトップマネジメントの姿勢であり行動である。

トップマネジメントたるものは、アイデアを正面からとりあげて自らを自らの職務としなければな

らない。優れたアイデアというものは、常に非現実的であることを知らなければならぬ。優れたアイデアを手にするには、多くのばかげたアイデアが必要であり、両者を簡単に識別する手だてのないことを知らなければならぬ。いずれも、実現性のないばかげたものに見え、同時に素晴らしいものに見える。

したがって、アイデアを奨励するにとどまらず、出てきたアイデアを「実際の、現実的、効果的なものにするには、いかなる形のものにしなければならぬか」を問い続けなければならない。荒削りのばかげたアイデアであっても、実現の可能性を評価できるところまで検討しなければならない。

イノベーションを行うには、組織全体に継続学習の風土が不可欠である。イノベーションを行う組織では、継続学習の空気を生み出し、それを維持している。ゴールに達したと考えることは誰にも許されない。学習が継続すべきプロセスとなっている。

変化への抵抗の底にあるものは無知である。未知への不安である。しかし、変化は機会と見なすべきものである。変化を機会として捉えたとき、初めて不安は消える。

イノベーションのための組織

イノベーションの探求は、既存事業の管理とは切り離して組織しなければならない。新しいもの創造と既存のものとの面倒は、同時に行えない。いずれも必要であるが、別種の問題である。イノベーションのための仕事は、独立した部門に任せなければならない。

イノベーションは、機能としてではなく事業として組織する必要がある。ということは、研究、開発、製造、マーケティングと続く伝統的な職能の時系列的な配列は、イノベーションのための仕事には適用されないということである。職能別の技能をいつ、いかに使うかは、時間によってではなく状

況によって決定される。

新しいことに取り組みことを決定したならば、ただちにプロジェクトマネジャーを任命しなければならぬ。どの職能別部門からであつてもよい。あるいは、いかなる技能も持たなくともよい。しかし彼は、始めからあらゆる種類の職能を利用できなければならない。研究の前にマーケティングを行つてよいし、製品を手に行かせるか明らかでない段階で資金計画を作成してもよい。

既存事業においては、いまいる場所から行こうとする場所へと仕事を組織する。これに対しイノベーションにおいては、行こうとする場所からいましなければならぬことへと仕事を組織する。

イノベーションのためのチームは、既存事業のための組織の外に独立してつくらなければならない。伝統的な意味での分権化した事業とまではいかなくとも、既存事業のための組織からは独立させなければならぬ。

変化ではなく沈滞に対して抵抗する組織をつくることこそ、マネジメントにとって最大の課題である。それは可能である。实例も多い。だが、いかにしてこの種の組織を当然の存在とするか、いかにしてこの種の組織を、社会、経済、個人にとって生産的な存在とするかは、これからの課題である。あらゆる兆しから見て、来るべき時代はイノベーションの時代だからである。