

## 第5回 われわれにとっての成果は何か？

⑩⑪⑫（もしドラ 19～24）北京外大レジュメ

（対数 $l$ の不思議）

会計と経営のブラッシュアップ  
平成 26 年 4 月 28 日  
山内公認会計士事務所

### 1. 生産の原理（現代の経営から要約）

#### (1) 物的な生産能力

事業上の目標を達成する能力は、製品とサービスを①必要な価格で、②必要な品質のもとに、③必要な期間内に、④必要な柔軟性をもって、供給することのできる生産能力にかかっている。

マネジメントの仕事は、つねに物的生産という厳しい現実が課してくる制約を押し戻すことである。むしろ、それらの物理的な制約を機会に転換することである。（それは人の力ではないか）

#### (2) 生産システムの原理

物理的な制約を押し戻し、逆にそれを機会とするためには、第一にいかなる生産システムが必要であり、第二にその原理を一貫して適用する必要がある。生産は、原材料を機械にかけることではない。それは、論理を仕事に適用することである。正しい論理を、明快かつ一貫して正しく適用するほど、物理的な制約を除去され、機会は増す。（機会は人力か）

#### (3) 三つの生産システム

- ① 個別生産
- ② 大量生産
  - 旧型の大量生産
  - 新型の大量生産
- ③ プロセス生産

- (4) 生産能力の向上と制約の除去
- (5) 個別生産システム
- (6) 大量生産システム
- (7) プロセス生産システム
- (8) オートメーション

## 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、死につつまあるもの、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が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。

## 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 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

- 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。 改善は古いイノベーション
- マーケティングだけでは、企業は手数料をもらうだけのブローカーか、何の価値も生まない投機家である。企業が存在しうるのは、変化を当然とし、成長する経済のみである。
- そして企業こそ、この成長と変化のための機関であり、第一の機能である。したがって企業の第二の機能は、イノベーションすなわち新しい満足を生み出すことである。企業は、より大きくなる必要はないが、常によくならねばならない。イノベーションとは、科学や技術ではなく価値である。組織のなかではなく、組織の外にもたらす変化と影響である。
- イノベーションとは古いもの、死につつあるもの、陳腐化したものを計画的かつ体系的に捨てることである。昨日を捨ててこそ、資源、特に人材という貴重な資源を新しいもののために解放できる。

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。 捨てることと変化することの意義

- 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・資本と財を手に行っている。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
  
- 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
  
- 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

2014.4.25

(質問) お菓子の歴史は、技術の歴史、味に対する無限の追求…というお話を聞きながら、一方では評判を取って、当って売れば工場を造り、機械を導入しという風に物的な機械の役割が増し、人と機械の協力、合作となります。でも、企業は規模や利益を追求し、それによって投資回収を図らざるを得ません。

それが進むと、機械が主となり人は押しやられるようになります。現状の空港の売店、スーパー、コンビニのお菓子を見ると独創性を失って(味も外形も)います。独創性があっても直ぐに真似られてしまい、人の役割は機械に代わられつつあるようにも見えます。

人間が機械に負ける…そのような将来は心配ですし、どのようになるのでしょうか。そんな疑問が湧いてきて質問させていただきました。

(先生) 人は魂を持っている、人は伝え合って考えやアイデアや技術を共有できる。

人間は文化を創れる。人は長年に渡りそれをやって来た。成功は(勿論失敗も)人間だけのもの、人がすべての出発点であることを忘れることなく！！

# CHAPTER 19

## ① THE IBM STORY

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.

It HAS become almost a <sup>clearly true</sup> truism in American management that the human resource is of all economic resources <sup>smallest degree</sup> 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. Whether the business enterprise performs depends in the final analysis on its ability to get people to perform, that is, to work. The management of worker and work is therefore one of the basic functions of management.

最  
少  
的  
工  
作  
量

The way the worker works may change. The unskilled laborer of yesterday who contributed only animal strength has become the semi-skilled machine operator of today who has to exercise judgment—though of a routine nature—when he tends the machine, feeds in material and inspects the product. The skilled worker has moved from the workshop into the plant—remaining a skilled worker or becoming a supervisor or a technician. And three new groups, clerical workers, professional specialists and managers, have come into being.

Today we face another major change. The new technology promises once again to upgrade the entire working man.

285

semi-skilled machine operator of today will tend to become a trained and skilled maintenance man, tool setter and machine setter. The semi-skilled clerk will become, in many cases, a technician possessing basic training on a par with the laboratory technician perhaps, though still less trained than the typical plant worker of tomorrow. And the ranks of highly trained technical, professional and management people will swell beyond all experience or expectation.

Still the work will always have to be done by people. There may be no people on the factory floor in the automatic plant. But there will always be large numbers behind the scenes, designing equipment product and process, programming and directing, maintaining and measuring. Indeed, it is certain that the decrease in the total number of people needed to obtain a certain quantity of work will not be the really important development. The new technology does make possible the output of more goods with the same number of people. But Automation <sup>take from</sup> derives its efficiency and productivity mainly from the substitution of highly trained, high-grade human work for poorly trained or semi-skilled human work. It is a qualitative change requiring people to move from work that is labor-intensive to work that is brain-intensive, rather than a quantitative change requiring fewer people. And the people, required in the new technology to produce a certain output, will be much more expensive people on whose work will depend a good deal more.

No matter what kind of work men do, whether they are skilled or unskilled, production workers or salaried clerks, professionals or rank-and-file, they are basically alike. 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.

### IBM's Innovations

*a piece of writing*

Again, the description of one company's experience will be used to show both the basic problems in managing worker and work, and some of the principles for their solution. The best example I know is that of International Business Machines (IBM), one of the largest producers of calculating, computing and office machinery.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Part of the IBM story has been presented and analyzed by Charles R. Walker and F. L. W. Richardson in *Human Relations in Business*.

Most of the equipment produced by IBM is of a high order of complexity. Some of the "electronic brains" contain hundreds of thousands of parts; and even the simplest IBM products, such as the electric typewriter, are complicated pieces of machinery. All products are, of necessity, <sup>accuracy</sup> precision instruments made to extremely close tolerances. And they must be capable of operation by mechanically unskilled personnel, such as typists or accounting machine operators, must stand up under rough usage and must keep running with a minimum of maintenance and repairs.

Yet, this equipment is not produced by highly skilled individual craftsmen. Indeed, the equipment could be turned out neither in large quantities nor at a price the customer could afford to pay were its production dependent on craft skills. IBM uses semi-skilled machine operators. It is prime evidence that Scientific Management and mass-production principles can be applied to the production of the most complex precision instruments in great diversity and in small numbers. Of a particular model, an electronic computer, for instance, only one sample may ever be made. Yet, by dividing into homogeneous stages the job of building this unique product IBM is able to use semi-skilled labor for all but a small part of the work.

But each job is designed so as always to contain a challenge to judgment, and an opportunity to influence the speed and rhythm of his work.

The story goes that Mr. Thomas J. Watson, the company's president, once saw a woman operator sitting idly at her machine. Asked why she did not work, the woman replied: "I have to wait for the setup man to change the tool setting for a new run." "Couldn't you do it yourself?" Mr. Watson asked. "Of course," said the woman, "but I am not supposed to." Watson thereupon found out that each worker spent several hours each week waiting for the setup man. It would, however, only take a few additional days of training for the worker to learn how to set up his own machine. Thus machine setup was added to the worker's job. And shortly thereafter inspection of the finished part was included, too; again it was found that little additional training equipped the worker to do the inspecting.

---

Haven: Yale University Press, 1948). IBM executives themselves have freely discussed their work in the field at management meetings. For the interpretation of the data however, I bear sole responsibility.

would have cushioned the depression impact on IBM even without the New Deal.

The fact remains, however, that many of IBM's competitors suffered heavily during the depression despite New Deal and favorable long-term trend. There is something to be said for the argument used by one IBM executive: "It is not correct to say that we managed to maintain employment during the depression because we grew. We grew because we had committed ourselves to the maintenance of employment. This forced us to find new users and new uses for our existing products. It forced us to find unsatisfied wants in the market and to develop new products to satisfy them. It forced us to develop foreign markets and to push export sales. I am convinced that we would not today be one of the world's leading producers and exporters of office machinery but for our commitment to maintain employment during the depression years. Indeed," he added, "I sometimes wonder whether we wouldn't be well advised to commit ourselves to *increasing* employment constantly."



## (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

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。

CHAPTER 20

① EMPLOYING THE WHOLE MAN

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.

*a measurement in space*

*employ*

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. Indeed, there are few relations which so completely embrace a man’s entire person as his relation to his work. Work was not, Genesis informs us, in man’s original nature. But it was included soon after. “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. Only the relationship to his Creator and that to his family antedate man’s relationship to his work; only they are more fundamental. And together with them the relationship to his work underlies all of man’s life and achievements, his civil society, his arts, his history.

*origin*

That one can hire only a whole man rather than any part thereof explains why the improvement of human effectiveness in work is the greatest opportunity for improvement of performance and results. The human resource—the whole man—is, of all resources

entrusted to man, the most productive, the most versatile, the most resourceful.

The IBM story also demonstrates that when we talk about the management of worker and work, we are talking about a complex subject. First, we are dealing with the worker as the human resource. We have to ask what the specific properties of this resource are. And we get entirely different answers according to whether we put stress on the word "resource" or on the word "human."

Second, we must ask what demands the enterprise makes on the worker in its capacity as the organ of society responsible for getting the work done, and what demands the worker makes on the enterprise in his capacity as a human being, an individual and a citizen?

Finally, there is an economic dimension grounded in the fact that the enterprise is both the wealth-producing organ of society and the source of the worker's livelihood. This means that in managing worker and work we must reconcile two different economic systems. There is a conflict between wage as cost and wage as income which must be harmonized. And there is the problem of the worker's relation to the enterprise's fundamental requirement of profitability.

### The Worker as a Resource

If we look at the worker as a resource, comparable to all other resources but for the fact that it is human, we have to find out how best to utilize him in the same way in which we look at copper or at water power as specific resources. This is an engineering approach. It considers what the human being is best and least capable of. Its result will be the organization of work so as to fit best the qualities and the limitations of this specific resource, the human being at work. 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; in every other respect—whether it be physical strength, manual skill or sensory perception—machines can do a much better job.

But we must also consider man at work as a human being. We must, in other words, also put the emphasis on "human." This approach focuses on man as a moral and a social creature, and asks how work should be organized to fit his qualities as a person. As a

resource, man can be "utilized." A person, however, can only utilize himself. This is the great and ultimate distinction.

The qualities of the person are specific and unique. The human being, unlike any other resource, has absolute control over whether he works at all. Dictatorships tend to forget this; but shooting people does not get the work done. The human resource must therefore always be motivated to work.

Nothing brought this out better than the reports of the teams of European technicians and managers who came to this country under the Marshall Plan to study the causes of American productivity. These teams (and there were several hundred) expected to find the causes in machines, tools or techniques, but soon found out that these elements have little to do with our productivity, are indeed in themselves a result of the real cause: the basic attitudes of managers and worker. "Productivity is an attitude" was their unanimous conclusion. (For details see my article "Productivity Is an Attitude" in the April, 1952, issue of *Nation's Business*). In other words, it is workers' motivation that controls workers' output.

This is particularly important in industry today. For fear, the traditional motivation of the industrial worker, has largely disappeared in the modern West. To eliminate it has been the main result of the increased wealth produced by industrialization. In a society rich enough to provide subsistence even to the unemployed, fear has lost its motivating power. And to deprive management of the weapon of fear has also been the main aim of unionism; indeed, the worker's rebellion against this weapon and its use is among the main driving forces behind the union movement.

That fear has gone as the major motivation is all to the good. It is far too potent to be relied upon except for emergencies. Above all, we used the wrong kind of fear. Fear of a threat to the community unites; there is no greater stimulus to effort than common peril, as Britain proved after Dunkirk. But fear of someone within the community divides and corrodes. It corrupts both him who uses fear and him who fears. That we have got rid of fear as motivation to work is therefore a major achievement. Otherwise managing the worker in industrial society would not be possible.

But, contrary to what some human-relations experts assert, to remove fear does not by itself motivate. All it creates is a vacuum.

thought, presents no challenge, allows of no differentiation between the highly skilled and highly motivated and the near-moron.

This whole concept, as the IBM story shows, is poor engineering. It results in constantly lowering performance norms rather than in raising the performance levels of the entire work group. It destroys the productivity of the human resource. The nature of man demands that the performance of the best, not of the poorest worker should become the goal for all.

### The Demands of the Enterprise on the Worker

If we turn to the demands of enterprise and worker on each other, the first question is: What must the enterprise demand in order to get the work done?

The standard answer to this is the catch phrase "a fair day's labor for a fair day's pay." Unfortunately no one has ever been able to figure out what is fair either in respect to labor or to pay. The real trouble with the phrase is, however, that it demands too little, and demands the wrong thing.

What the enterprise must demand of the worker is that he willingly direct his efforts toward the goals of the enterprise. If one could "hire a hand," one could indeed demand delivery of fair value for fair price. If one could buy labor, one could buy it by whatever unit applies to it; but "labor is not an article of commerce," as the law knows. Precisely because labor is human beings, a fair day's labor is unobtainable. For it is passive acquiescence—the one thing this peculiar being is not capable of giving.

The enterprise, if it wants to get anything at all, must demand something much bigger than a fair day's labor. It must demand, over and above fairness, willing dedication. It cannot aim at acquiescence. It must aim at building aggressive *esprit de corps*.

This will be particularly important under mass production of uniform parts and their assembly into diversified products, under process production, under Automation. For these systems of production require that almost every worker take responsibility for actions, for the simple reason that almost every worker controls and determines the output of the whole through the way in which he performs his job, runs his operation, maintains his equipment. A fair day's labor for a fair day's pay, consciously or unconsciously,

## 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には人にあるということが、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きている。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のフロアには、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ようとも、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

## もしドラ⑪ (21～22) 北京外大レジュメ (人と仕事)

### 21. 夢と野球の思い出

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

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

### 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 128~129、174~175、275~276、228、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。

## 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。
- アイディアとは何か、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、優れたアイディ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)

*Personal management 1942*

## IS PERSONNEL MANAGEMENT BANKRUPT?

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—Its basic concepts—Its world-wide impact—Its stagnation since the early twenties—Its two blind spots—“Cee-Ay-Tee” or Cat?—The “divorce of planning from doing”—Scientific Management and the new technology—Is Personnel Management bankrupt?

A FEW years ago I received the following letter from the president of a company:

I employ 2,300 people mostly women doing unskilled assembly work. Please send me at your earliest convenience a suitable personnel policy and enclose a statement of your fee.

For a long time I thought this letter a good, though unintentional, joke. But lately it has dawned on me that the laugh was really on me. My correspondent, I have come to suspect, is much like the child in Andersen's story of “The Emperor's New Clothes” who had the innocence to say out loud that the emperor was naked when everybody else was trying to pretend that he could see the ruler's garments.

A good deal of what passes today for management of the human organization is mechanical in nature and might indeed be dispensed by mail. The two generally accepted concepts of managing the

*People do not*  
want to work. As Douglas McGregor points out, it views "work as a kind of punishment that people must undergo in order to get satisfaction elsewhere." It tends therefore to ~~put emphasis~~ on satisfactions outside and beyond the work. Secondly, Personnel Administration looks upon the management of worker and work as the job of a specialist rather than as part of the manager's job. It is the classical example of a staff department and of the confusion the staff concept causes. To be sure, there is constant talk in all personnel departments of the need to educate operating managers in managing people. But 90 per cent of the budget, manpower and effort is devoted to personnel programs, thought up, established and operated by the department. The best textbook of Personnel Administration,<sup>2</sup> for instance, starts out by saying that the two first jobs of the personnel administrator are to advise operating management and to diagnose the stability or morale of the organization as an effective team. But then it spends 301 of its 321 pages on the programs that the department itself organizes and manages.

This means, in effect, either that personnel administration has to usurp the functions and responsibility of the operating manager (since whoever manages the people under him is the "boss," whatever his title); or else it means that operating managers, in self-defense, have to confine personnel administration to the handling of incidental chores, that is, to those things that are not essential to the management of worker and work. It is not surprising that the latter has been the all but universal trend.

Finally Personnel Administration tends to be "fire-fighting," to see "personnel" as concerned with "problems" and "headaches" that threaten the otherwise smooth and unruffled course of production. It was born with this tendency. But the unionization drives of the thirties have made it dominant. It is not too much to say that many personnel administrators, though mostly subconsciously, have a stake in trouble. Indeed, there was some truth in the joking remark made by a union leader about the personnel department of a big company: "Those fellows ought to kick back 10 per cent of their salaries into the union treasury; but for the union they'd still be fifty-dollar-a-week clerks." But worker and work simply cannot be managed if trouble is the focus. It is not even enough to make

<sup>2</sup> *Personnel Administration* by Paul Pigors and Charles A. Myers (New York: McGraw-Hill, 1947).

"fire prevention" rather than "fire-fighting" the focus; managing worker and work—the IBM story shows this clearly—must focus on the positive and must build on underlying strength and harmony.

### *The Insight of Human Relations—and Its Limitations*

Human Relations, the second prevailing theory of the management of worker and work, starts out with the right basic concepts: people want to work; and managing people is the manager's job, not that of a specialist. It is therefore not just a collection of unrelated activities. It also rests on a profound insight—the insight summarized when we say that one cannot "hire a hand."

Human Relations recognizes that the human resource is a specific resource. It emphasizes this against mechanistic concepts of the human being, against the belief in the "slot-machine man" who responds only and automatically to monetary stimulus. It has made American management aware of the fact that the human resource requires definite attitudes and methods, which is a tremendous contribution. Human Relations, when first developed, was one of the great liberating forces, knocking off blinkers that management had been wearing for a century.

Yet, Human Relations is, at least in the form in which it exists thus far, primarily a negative contribution. It freed management from the domination of viciously wrong ideas; but it did not succeed in substituting new concepts.

One reason is the belief in "spontaneous motivation." "Remove fear," the Human Relations people seem to say, "and people will work." This was a tremendous contribution at a time when management still felt that people could be motivated only through fear. Even more important was the implied attack on the assumption that men do not want to work. Yet, absence of wrong motivation, we have learned, is not enough. And on positive motivations Human Relations offers little but generalities.

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." Its starting point was in individual psychology rather than in an analysis of worker and work. As a result, it assumes that it is immaterial what kind of work a man does since

## (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)



CHAPTER 22

HUMAN ORGANIZATION FOR PEAK PERFORMANCE

Engineering the job—The lesson of the automobile assembly line—Its real meaning: the assembly line as inefficient engineering—Mechanize machine work and integrate human work—The rules of "integration"—The application of Scientific Management—The worker's need to see the result—The worker's need to control speed and rhythm of the work—Some challenge in every job—Organizing people for work—Working as an individual—Working as a team—Placement—"When do ninety days equal thirty years?"

work together

declare

writing statement

declare

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.

Though a statement of what we have to do rather than a summary of what we are doing, it is not an expression of pious intentions. We are on the whole not doing the job today. But we know what it takes to do it.

keep respect

Engineering the Job

This is particularly true of the first requirement of human organization for peak performance: the engineering of the individual job for maximum efficiency. 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

We are, I think, pretty much in the position in which the bacteriologists were for fifty years. In their search for effective germ killers they concentrated on producing the absolutely pure bacterial culture. Again and again they found themselves frustrated by fungus infestations that killed the bacteria. These fungi became well known; the penicillium mold was isolated and its properties were described almost fifty years ago. But their conviction that a pure culture was the starting point of all research totally blinded the bacteriologists to the fact that the pesky fungus was what they were really hunting for: the potent germ killer. 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. But once Alexander Fleming had had this true "flash of genius," it took but a few years to develop all of today's antibiotic medicines.

Similarly, in engineering the job, we have been blinded for a half century by the search for the elementary motion and by the belief that the job should correspond as much as possible to one such motion. We have had abundant evidence to the contrary: the IBM example is only one of a great many similar experiences. But we have brushed aside this evidence as a nuisance, have rationalized it away as nothing more than emotionalism, have apologized for it as poor engineering. We have, so to speak, thrown out the penicillin because it killed bacteria and thus hampered our search for what kills bacteria.

One reason for this self-imposed blindness has been the tremendous impact of the automobile industry on our thinking. I have mentioned earlier how Henry Ford's insistence on the uniform final product obscured our realization of the essence of mass production. Similarly, the tremendous success of his assembly line with its attempt to confine each worker to one operation, if not to one motion, has blinded us to the real meaning of the scientific and systematic analysis of human work and has deprived us of its full value.

Little work could actually be organized on the Ford principle of one motion to the worker. The specific conditions that made this an effective principle on the automobile assembly line, the production of one basically uniform *product*, exist in few other industries. In fact, they are to be found most often outside of manufacturing: in processing orders in a mail-order house, or in clearing checks. But for decades we have tried to apply the one-operation principle despite the difficulties.

supervisor. As a result productivity has gone up almost 30 per cent; turnover of clerks has dropped by two thirds.

But IBM is, to my knowledge, the only company that has so far drawn the obvious conclusion from this experience.

One reason for our blindness is that we have only recently obtained the key to the understanding of our experiences. Till now the question has always been: How do we explain the undoubted efficiency and productivity of the automobile assembly line if it is true that people work more effectively when they do an integrated job rather than one motion? As long as the one-motion one-job concept produced the results so obvious in Detroit, experiences such as the ones cited here could always be dismissed as exceptions.

### The Assembly Line—Inefficient Engineering

Now, however, we know that the automobile assembly line is not perfect engineering of *human work*. It is imperfect and inefficient engineering of *machine work*. This has been shown by the automobile industry itself, for instance, in the new Ford Motor Company plant in Cleveland. There a traditional assembly-line process has been completely mechanized—with significant increases in efficiency and output. All materials handling, machine tending and routine inspection is automatic. The total number of workers is not significantly lower than it would be in the traditional plant. But the workers are not on the production floor; they are designing, building, maintaining and controlling the automatic equipment.

We know today, in other words, that wherever the one-motion one-job concept can be used effectively, we have an operation that can and should be mechanized. In such an operation the assembly-line concept may indeed be the most effective principle for human work, but human work, in such an operation, is itself an imperfection. This is work that should properly be engineered as the work of machines rather than of men.

For all other work—and that means for most of the work done today in manufacturing industry and for all the work that will be created by Automation—the principle is the organization of the job so as to integrate a number of motions or operations into a whole.

We have two principles therefore rather than one. The one for mechanical work is Mechanization. The one for human work is Integration. Both start out with the systematic analysis of the work into its constituent motions. Both lay out the work in a logical sequence of motions. In both attention has to focus on each motion, to make it easier, faster, more effortless; and improvement of the entire output depends on improvement of the constituent motions. But the one organizes the motions *mechanically* so as to utilize the special properties of the machine, that is, its ability to do one thing fast and faultlessly. The other one *integrates* operations so as to utilize the special properties of the human being, that is, his ability to make a whole out of many things, to judge, to plan and to change.

The technological changes under way not only make possible the realization of the correct principles but force us to apply them. They give us the means to make fully mechanic those jobs in which the human being is used as an adjunct to a machine tool. But the work that is not capable of being mechanized—above all, the work that is needed to make the new technology possible and to support it—can under Automation only be organized on the principle of integration, can, in fact, not be done at all unless so organized. Productivity will therefore increasingly depend on understanding these two principles and applying them systematically.

How far to go with Automation and how fast, where to apply it and how, are engineering problems that have been considered elsewhere. Here we need only say that wherever work can effectively be organized on the one-motion, one-job concept, we have *prima facie* evidence of its being capable of being mechanized with a consequent increase in efficiency and productivity. Anything short of mechanization in such work should be considered a stopgap and evidence of incomplete or imperfect engineering rather than an example of human organization for work. The automobile assembly-line worker is not a model of human work, as we so long believed. He is an—already obsolescent—model of non-human, mechanic machine work.

### The Rules of Integration

But do we know how to organize human work? Do we know what integration means, what its rules are? Can we tell effective from in-

## ドラッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

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

### 第11章 生きるか死ぬかの決断 (200～頁を読んで)

#### 誰を昇進させるべきか

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

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

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

#### 仕事の範囲を決める

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

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

## 原文

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

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

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

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

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

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。



# 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・メイヨー) (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名の作業員の中から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)

徳田 孝 瀬光 雅也  
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。

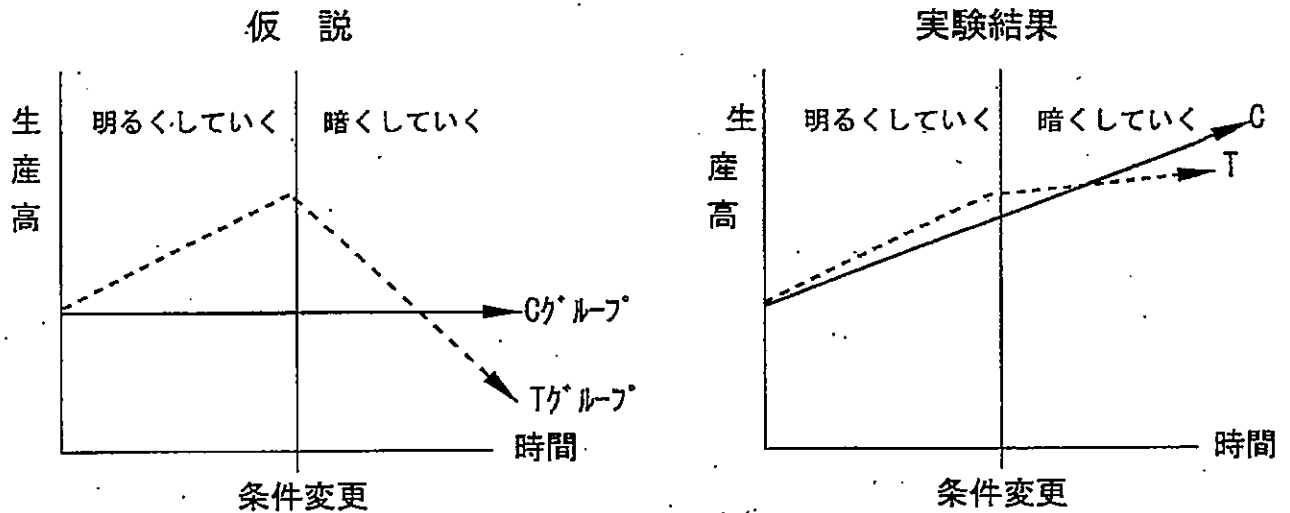
「物理的作業条件」	→	「相関関係」	←	「労働者の作業能率の最大化」
照明、温度、湿度、休憩時間				勤労意欲の向上
労働時間、整理、整頓、清潔				生産性の向上
BGM、作業台の高さ、その他				経済的利益の向上

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

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

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う、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ようになります。

## 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	<u>平常の作業条件</u> 労働時間は週48時間 実験用の基準値を設定するため、 <u>通常</u> <u>の職場にて生産量を測定する</u>	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、 <u>実験室にて作業を開始する</u>	2360
第3期	8週間	<u>集団出来高払賃金制度を導入する</u>	2440
第4期	5週間	午前・午後それぞれ <u>5分間の休憩時間</u> 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 <u>10分間</u> とする	2550
第6期	4週間	午前・午後に5分づつの休憩時間を それぞれ3回設ける。 <u>合計6回</u> <u>15分間</u>	2520
第7期	11週間	午前の休憩時間を相談により <u>15分間</u> とし <u>軽食を支給する</u> 。午後は休憩を <u>10分間</u> に、 <u>茶菓子を支給する</u> <u>25分間</u>	2590
第8期	7週間	第7期と同じ条件で、 <u>終業時間を30分</u> <u>早く繰り上げる</u>	2670
第9期	4週間	終業時間を <u>さらに30分繰り上げる</u>	2600
第10期	12週間	終業時間の繰り上げを全廃し、 <u>第7期と</u> 同じ条件に戻す	2800
第11期	9週間	話し合いで <u>土曜日を休み</u> 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 <u>第3期の条件</u> に戻す	2900
第13期	31週間	<u>第7期の条件</u> 、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1・2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りましょう。

### 1、自由な雰囲気

この実験グループには、監視したり、叱ったりする、いわば監督者を配置しなかったため、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。

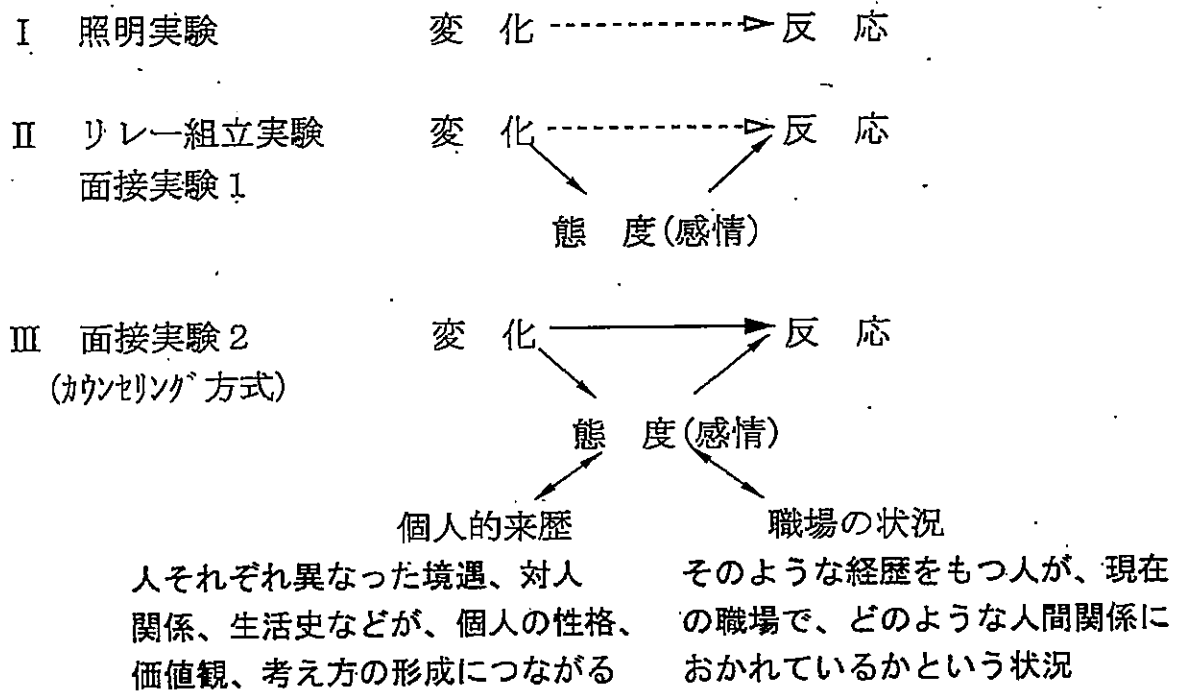
ところが、人間行動の世界は、このような考え方が通用するほど単純なものではありませんでした。数回にわたり実験者たちは、従業員の不平・不満の対象となるものを取り除くよう努力しましたが、不平・不満を言う従業員の態度が一向に変わらないケースが出てきました。確かにある不平・不満は解消されましたが、そこにはまた新たな他の不平・不満が生まれてしまい、結局、不平・不満の解消(条件変化)と、勤労意欲・生産性の向上(反応)との相関性はみられませんでした。

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だけです。

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

なるものであるし、さらに、今現在おかれている職場の状況によってもかなりの影響を受けるものであるということが明らかになりました。要するに、単純に条件(不平・不満の対象)を変化(解消)させても、それに対する反応(感情・態度)は、個人によって異なっており、最も重要なことは、その個人がもっている独自の感情と、職場に対して抱いている感情とが絡み合っ、人間の変化に対する反応が態度として現れてくるとい、人間行動の基本的なメカニズムを理解することだったわけです。

### レスリスパーカーのXチャート



上図に示したごとく、Iの照明実験における仮説は、物理的作業条件の変化に対して、作業能率という反応が、単純かつ直線的な関係で考えられていました。次にIIのリレー組立実験では、条件変化に対する個人の反応は、物理的作業条件のみならず、参加意識、期待感、誇り、チームワークといった人間の感情によって影響が及ぼされることが明らかになりました。そしてIIIの面接実験では、人間行動の基本的なメカニズムは、外部の条件変化によって単純かつ直線的に反応が示されるのではなく、変化がまず人間の内部に入り込み、個人の過去の来歴や周囲の職場状況によって形成される感情に影響されることによって、間接的に反応が決まってくるということが明らかになりました。

## 4、バンク巻線観察実験

ホーソン実験の第3段階をなすものがバンク巻線観察実験です。面接実験では、約2万人に及ぶ大規模な調査を展開してきたとはいえ、それぞれの従業員たちが、具体的にどの

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し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。  
レスリスパーガー著(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。

## もしドラ⑫ (23~24) 北京外大レジュメ (最高の仕事)

### 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。

## 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。

## 25. 成果こそすべての活動の目的である

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

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

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

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

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

## 26. 翌日、ついに夏の大会が開幕した

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

しかし、程高の打線はそれ以上の得点を相手からもぎ取った。

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

(マネジメント・エッセンシャル版 29、31、139、200、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。

**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。

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

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

(マネジメント・エッセンシャル版 62～67 頁)

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

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

## (現代の経営 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)、仕事をするごとと設計への参加
- (3) 職場コミュニティ活動、別のマネジメント
- (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)

## ① MOTIVATING TO PEAK PERFORMANCE

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—Keeping the worker informed—The managerial vision—The need for participation—The C.&O. example—The plant-community activities.

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. Even if it meant something, "employee satisfaction" would still not be sufficient motivation to fulfill the needs of the enterprise.

A man may be satisfied with his job because he really finds fulfillment in it. He may also be satisfied because the job permits him to "get by." A man may be dissatisfied because he is genuinely discontented. But he may also be dissatisfied because he wants to do a better job, wants to improve his own work and that of his group, wants to do bigger and better things. And this dissatisfaction is the most valuable attitude any company can possess in its employees, and the most real expression of pride in job and work, and of responsibility. Yet we have no way of telling satisfaction that is fulfillment from satisfaction that is just apathy, dissatisfaction that is discontent from dissatisfaction that is the desire to do a better job.

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”? We can measure the effectiveness of concrete company policies. It makes sense to ask: “Is the scheduling system good enough to enable you to work or do you often have to wait for parts?” It is meaningful to ask: “Is the parking lot adequate?” But “satisfaction” as such is a measureless and meaningless word.

And nobody knows which of the things that we are trying to measure in terms of satisfaction have any impact on behavior and performance, or how much impact they have. Is satisfaction with one’s fellow-workers more important in motivating people to work than satisfaction with physical working conditions? Is either of them important? We do not know.

But satisfaction is, above all, inadequate as motivation. It is passive acquiescence. A man who is deeply dissatisfied may quit; or if he stays, he is likely to become bitter and move into opposition to company and management. 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.

The present concern with satisfaction arose out of the realization that fear no longer supplies the motivation for the worker in industrial society. But instead of facing the problem created by the disappearance of fear as the motive, the concern with satisfaction sidesteps it. What we need is to replace the externally imposed spur of fear with an internal self-motivation for performance. *Responsibility—not satisfaction—is the only thing that will serve.*

One can be satisfied with what somebody else is doing; but to perform one has to take responsibility for one’s own actions and their impact. To perform, one has, in fact, to be dissatisfied, to want to do better.

Responsibility cannot be bought for money. Financial rewards and incentives are, of course, important, but they work largely negatively. Discontent with financial rewards is a powerful disincentive, undermining and corroding responsibility for performance. But satisfaction with monetary rewards is not, the evidence indicates, a sufficient positive motivation. It motivates only where other things have made the worker ready to assume responsibility.

One can see this quite clearly when studying incentive pay for increased work. The incentive pay produces better output where there is already a willingness to perform better; otherwise it is ineffectual, is indeed, sabotaged.

The question whether people want to assume responsibility has been mooted for thousands of years. It is being discussed again today in industry. On one side, we are being told by the Human Relations group that people want responsibility; indeed, that they need it. On the other, we are told by management after management that people fear responsibility and shun it like the plague.

The evidence produced by neither side is particularly convincing. *But the whole discussion is none too relevant.* It does not matter *closely* whether the worker wants responsibility or not. *come deal with* The enterprise must demand it of him. The enterprise needs performance; and now that it can no longer use fear, it can get it only by encouraging, by inducing, if need be by pushing, the worker into assuming responsibility.

### The Responsible Worker

There are four ways by which we can attempt to reach the goal of the responsible worker. <sup>①</sup>They are careful placement, <sup>②</sup>high standards of performance, <sup>③</sup>providing the worker with the information needed to control himself, and <sup>④</sup>with opportunities for participation that will give him a managerial vision. All four are necessary.

- ① A systematic, serious and continual effort to place people right has already been described as a prerequisite to high motivation.
- ② Nothing challenges men as effectively to improved performance as a job that makes high demands on them. Nothing gives them more pride of workmanship and accomplishment. To focus on the minimum required is always to destroy people's motivation. To focus on the best that can just be reached by constant effort and ability always builds motivation. This does not mean that one should drive people. On the contrary, one must let them drive themselves. But the only way to do this is to focus their vision on a high goal.

Output standards for the *average* worker are always, of necessity, minimum standards. They therefore inevitably misdirect. They should not even be used as declared minimums with extra compensation for output above the standard, for the worker will still consider

the standard as normal. Indeed, the good worker who can easily "beat the standard" is likely to be affected adversely. He will either feel that he has to keep his output down so as not to "put on the spot" his less competent fellow-workers; or he will lose respect for a management that does not know better than to set so absurdly low a standard. And whenever management attempts to raise the standard, he will be the first to complain that he is being driven.

The IBM decision to abolish general standards and to let the individual worker work out his own norm was sound—as its results showed.<sup>2</sup> Its success suggests that industry might go further and set genuine objectives for the worker's job rather than output standards. Instead of starting out with what a worker can do physically, we might start out with what he needs to contribute. We ought to be able to spell out for each job what it has to contribute to the attainment of the objectives of the department, of the plant, of the company. For the jobs in the new technology an objective in place of a minimum norm will be required; they could not be done otherwise. But even for the machine-paced work in today's assembly plants, objectives can be set meaningfully if some challenge to skill and judgment is built into the job.

To motivate the worker to peak performance, it is equally important that management set and enforce on itself high standards for its own performance of those functions that determine the worker's ability to perform.

Few things demoralize employees as much as to sit around waiting for work while management fumbles—no matter how much they pretend to themselves that they enjoy their paid rest. Few things constitute such conclusive proof of management's incompetence in their eyes.

To schedule so that there is always work to do for the men is not a minor matter. Nor is having the equipment in first-class condition or maintaining it before it breaks down or repairing it immediately when it breaks down. And one of the most important spurs to worker performance is spotless housekeeping. These activities directly reflect management's competence and its standards, by making manifest to the worker how good his management is and how seriously it takes his work.

This applies fully as much to salesmen as it does to machine

operators, to office workers as it does to engineers. The first test of management's competence is its ability to keep people working with the minimum of disruption and the maximum of effectiveness. There are few worse cost leaks than the office manager who keeps his staff waiting in the morning until he has read and sorted the mail—only to put pressure on them in the afternoon to make up for lost time. No union speaker can curtail output as effectively as the foreman who keeps workers standing around while he hunts in the tool-room for a replacement part he should have procured a week ago. Nothing damages morale as much as the chief engineer who hoards a few men "just in case" and keeps them employed on "made work." Any such lack of sound planning lowers the men's respect for management. It convinces employees that the company does not really want them to perform, and destroys their willingness to exert themselves. Only one common saying is more damning to a company than the proverbial "They let you get away with murder around here." It is: "It's just like the Army; hurry up and wait."

① A wise plant manager once told me that he didn't want his foremen to do anything except to keep their department (and the machines in it spotlessly clean, always to schedule work three days ahead, to insist on the newest equipment available and to replace tools before they gave out. His successor has brought in a whole array of Personnel Management techniques and gadgets, spends time and money on selecting his foremen and even more on training them, and pelts them with Human-Relations talks—and yet he has never been able to equal his predecessor's production record.

### Keeping the Worker Informed

To measure work against objectives requires information. The question is not: How much information does the worker want? It is: How much must the enterprise get him to absorb in its own interest? How much must he have to allow the enterprise to demand responsible performance of him, and when should he get it?

② The worker should be enabled to control, measure and guide his own performance. He should know how he is doing without being told. The rules for procedures and information that apply to managers apply to workers as well.

But the enterprise must also attempt to have the worker take

responsibility for the consequences of his actions. He should know how his work relates to the work of the whole. He should know what he contributes to the enterprise and, through the enterprise, to society.

I realize that it is not easy to provide the worker with the necessary information to do his own job. It requires new techniques. The figures themselves are usually on record, but new tools are needed to get them speedily to the worker whose work they measure. He alone can do anything about them. And if he lacks information, he will lack both incentive and means to improve his performance.

To provide the worker with information on the enterprise and his contribution to it is even harder. For most of the conventional data mean nothing to him, especially if presented in conventional form and with the conventional time lag. Still, management must try to convey this information—not because the worker wants it but because the best interest of the enterprise demands that he have it. The great mass of employees may never be reached even with the best of efforts. But only by trying to get information to every worker can management hope to reach the small group that in every plant, office, or store leads public opinion and molds common attitudes.

### The Managerial Vision

Placement, performance standards and information are conditions for the motivation of responsibility. But by themselves they do not supply this motivation. The worker will assume responsibility for peak performance only if he has a managerial vision, that is, if he sees the enterprise as if he were a manager responsible, through his performance, for its success and survival. This vision he can only attain through the experience of participation.

We hear a great deal today about “giving” people pride in their work and a sense of importance or accomplishment. Pride and accomplishment cannot be given. People cannot be made to “feel” important. The president who writes letters to the workers as “dear fellow employees” will not make them feel more important; he will only make himself look foolish. Pride and accomplishment, further, cannot be created outside of the job and work, but must grow out of them. A “service pin” for twenty-five years’ faithful work may be

(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」の必要性と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)

CHAPTER 24

*the size and extent of a situation  
measurement in space*

② THE ECONOMIC DIMENSION

*insure - insurance*

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.”

*inhibit - to prevent sth from happening*

*take place at a later time*

I HAVE intentionally postponed any discussion of the economic relationship between enterprise and worker. Not that it is of minor importance. 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.

It is in this area that we may face the most serious immediate decisions. If only because of the union demand for the “guaranteed annual wage,” the next few years may well determine whether we can resolve economic conflicts to the lasting benefit of enterprise, worker and society, or will instead aggravate them for years to come.

The main problem is not one of high or low wage rates. It is not even primarily one of wage differentials, powerful though resentment against “wrong” differentials may be. The real problems lie much deeper.

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 con-

lict can be resolved only by a predictable wage and employment plan.<sup>1</sup>

To demand or to give a guarantee of absolute employment security—the “guaranteed annual wage” of current union propaganda—is as inane as to promise a man that he will never die. It is less than worthless; for it could not be honored when the worker needs security, that is, in a depression. And its spread, by making the whole economy rigid, would make a depression inevitable and twice as severe. The danger is clearly shown by the experience of Italy with such a promise of “guaranteed employment.” In the bleakest days after the Italian collapse in World War II when Communist victory seemed all but inevitable, the Italian Government enacted a law which forbids employers to dismiss regular workers except when the business is in extreme economic distress. As a result nobody in Italy hires people; for once they have been hired they become right-away regular workers and are permanently on the pay roll. Companies prefer to forego expansion rather than hire more men. Even though there is an acute power shortage in the industrial areas of Northern Italy the power companies, for instance, are stretching out their building programs rather than hire additional men into construction gangs where there would be no work for them after five years or so. This law enacted to prevent unemployment—and perhaps necessary under the conditions of 1945 or 1946—has become one of the major causes of large-scale unemployment in Italy. Yet nobody dares say so in public, let alone suggest that the law be changed or repealed; since it is labeled “a guaranteed employment law,” it has become the holy of holies of the labor unions and completely sacrosanct.

What is needed is not the promise of immortality that is the unions’ traditional “guaranteed annual wage.” What is needed is a life-insurance policy. And that can be given.<sup>2</sup>

Most companies can anticipate on the basis of their own past experience the worst drop in employment likely to occur within any twelve-month period. (For most American businesses the worst such

<sup>1</sup> For a detailed discussion see my *The New Society*, page 232 ff.

<sup>2</sup> One very simple but effective plan for a small company—the Resistoflex Corporation, Belleville, New Jersey—is described in the January, 1954 issue of *Personnel Magazine*.



drop came in 1937-38.) On the basis of this experience the probable worst for today's workers can be worked out. That alone would give an expectation of employment and income that goes far beyond workers' expectations. Only a small minority of enterprises has ever experienced a drop of one third in the hours worked within a twelve-month period; and even a one-third drop means that 80 per cent of the workers can expect to work 80 per cent of their present hours during the twelve months ahead. And 80 per cent of present income is enough of an expectation to allow them to budget.

Once we have such an expectation we can actually insure it and thus limit the risk for enterprise as well as for employee. Of course, there is always the danger of the unpredictable catastrophe. An insured expectation of employment and wages will not protect jobs if a business goes bankrupt or a whole industry collapses. But this is like saying that fire insurance is no good because it does not cover damage done by tornadoes.

We have enough experience by now to know that, properly done, stabilizing employment and wages directly benefits the enterprise and cuts costs of operations. It is not a philanthropic venture and should not be tackled as such. Indeed, the most successful predictable wage and employment plans have grown out of attempts to reduce costs by stabilizing operations.

One example is that of maintenance operations on a railroad. Maintenance work used to be conducted according to current income. This meant, however, that most work was done when traffic was high—that is, when maintenance workers often spend more time standing by for passing trains than on their work. By putting maintenance work on a fixed budget and by scheduling the peaks for periods of slack traffic, costs were cut by well over a third. And employment could be stabilized with a maximum fluctuation of 10 per cent or less for any twelve-month period.

The new technology will force the enterprise into stabilizing employment. Not only will automatic equipment have to be run at a continuous rate as nearly as possible, but the highly trained and skilled employees will represent an almost irreplaceable investment. In its own interest the enterprise must do everything possible to keep them in its employ—regardless of economic fluctuations.

The modern economy offers for the first time in human history the opportunity to resolve the age-old conflict between economic

## 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12章 ドラッカーの戦略論 (215～頁を読んで)

「……だが実際は、『自社の事業は何か』とは難題だと相場が決まっており、懸命に頭をひねり、検討しないかぎり、答えにはたどり着かない。しかも正しい答えは一般に、決して自明ではないのである」

ドラッカーの法則を思い返してみると、顧客を抜きにして戦略を導き出すことはできない。事業の目的を決めるのは顧客なのだから。「したがって、『自社の事業は何か』という問いには、**事業を外側、つまり顧客や市場の視点から眺められないかぎり、答えられない。**マネジメントの当事者たちは、顧客が目にし、考え、信じるもの、その時々で望むものを客観的な事実としてとらえ、セールス担当者、経理担当者、エンジニアなどが集めた事実データと同じくらい真剣に受け止めなくてははいけない」

ドラッカーの教えによれば、**事業が失敗する最大の原因は、マネジャーが「自社の事業は何か」を鋭く明快に自問しないことだ**という。しかも、創業時や苦境時にだけこれを自問すればよいわけでもない。「それどころか、事業が軌道に乗っているときこそ、**この問いを抱き、徹底的に考え抜くことが最も必要なのだ。**」  
(217頁から引用)

#### 「自社の事業は何か」

わたしはいくつもの企業やサクセス・ストーリーについて調べた末に、ドラッカーが唱える正統派マネジメント原則にきわめて忠実に従う現代企業を見つけた。**オンライン小売業の雄、アマゾン・コム（創業者ジェフ・ベズス）**である。

ベズスは、「インターネットの利用量は、**年間 2300%**というとほうもない伸びを示している」という**統計データに接して目を見開き、「これはただごとではない」と**感じた。「これは大切な点ですが、人間は、何か**が急激に伸びているときに、その意味をとると理解できない傾向があります。急激な伸びというのは、日ごろの生活のなかでは見られない現象なのです。**」「年率 2300%もの成長を前にしたら、すぐに腰をあげなくてははいけません。切迫感、スピード感のようなものが、大きな強みになります」

そこでベズスは、**ネット販売に適していそうな商品を 20 ほどリストアップした。**そのなかには音楽やオフィス用品なども含まれていた。だが、**やがて本が最有力候補として浮上する。**  
(219～221頁から引用)

#### ドラッカーの戦略に従う

ジェフ・ベズスは起業してまもない時期の経験から、企業の現在および将来の**目標は、抽象的ではいけないと悟った**（「抽象的」というのはドラッカーの表現である）。

### お客さまに献身する

ドラッカー：「事業のありかたを決めるのは顧客である。なぜなら顧客は、商品やサービスを購入しようという意欲をとおして、経済資源を富に、モノを商品に変えるのだ。これができるのは顧客だけである。顧客こそ、企業のよりどころであり、存続を可能にするものである。雇用を生み出すのも顧客だけである」

ベゾス：「当社は最初から、お客さまを引きつける魅力的な価値を提供することに、重点を置いてきました。……ほかにはない方法でお客さまに何かを提供しようと考え、まずは本の販売を手がけました。われわれは、よりよいショッピング体験をお客さまにもたらすために、粘り強い努力をつづけてきました。お客さまから信頼していただいて、とても光栄に思っています」

(226～228 頁から引用)

### 「長期的な成果こそがすべてである」

ドラッカー：「マネジメントにおいては、つねに現在と遠い将来を視野に入れておく必要がある」

ベゾス：「当社が成功企業の名に値するかどうかは、長期的に株主のみなさまに価値を届けられるかどうかにかかっている、こうわたしたちは考えています。」

(228～229 頁から引用)

### ウォール街に振り回されてはいけない

ドラッカー：「どの市場でもリーディング企業の地位ははかなく、あっという間に時代に取り残されかねない」その時々株価を気にしながら経営判断を下すようなことは、決してしてはいけない、とも釘をさしている。

ベゾス：目先の利益や『株式市場はどう反応するだろう』という近視眼的な見方ではなく、市場リーダーの地位を獲得し、長く保つことを重視しながら、投資判断を下しているという。

(229～230 頁から引用)

### 戦略的な提携をとおして成長する

ドラッカー：「従来型の企業買収よりも、提携、合弁、少額出資などが、成長モデルとして一般化してきており、とりわけグローバル経済のもとではこの傾向が強い」

ベゾス：わたしたちは、お客さまがアマゾンと zShop のどちらから商品を購入しようと、気にかけません。これはじつにささいな問題です。自社だけでは品揃えに限界がありますから、事業パートナーと手を組む必要があるのです。

(233～234 頁から引用)

### ドラッカーの戦略論

戦略の原点は、「自社の事業は何か」という根本的な問いにある。ドラッカーは「企業の目標は、『自社の事業は何か、将来は何が事業になるか、何を事業にすべきか』をもとに決めなくてはならない」と説いている。「会社の目的と使命を定めるのは、難しく、辛く、しかもリスクを伴う仕事である。しかし、目標を掲げ、戦略を築き、重要な分野にヒト、モノ、カネを集め、仕事に取りかかるためには、ほかに方法はない。成果につながる経営を実践するには、これがただひとつの方法なのだ」

「組織は戦略に従う。戦略が決まると、社内の主な事業活動が何かも見えてくる。また、戦略を決めるには、事業の本質は何か、何を事業にすべきかがわかっている必要がある」。

(235 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15章 イノベーションについて (273～頁を読んで)

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

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

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

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

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

(279頁から引用)

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

## 原文

孙子曰：凡火攻有五，一曰火人，二曰火积，三曰火辎，四曰火库，五曰火队。行火必有因，因必素具。发火有时，起火有日。时者，天之燥也；日者，月在箕、壁、翼、轸也。凡此四宿者，风起之日也。

凡火攻，必因五火之变而应之。火发于内，则早应之于外。火发而其兵静者，待而勿攻。极其火力，可从而从之，不可从而止之。火可发于外，无待于内，以时发之。火发上风，无攻下风。昼风久，夜风止。凡军必知有五火之变，以数守之。

故以火佐攻者明，以水佐攻者强。水可以绝，不可以夺。

夫战胜攻取，而不修其功者，凶，命曰费留。故曰：明主虑之，良将修之。非利不动，非得不用，非危不战。主不可以怒而兴军，将不可以愠而致战。合于利而动，不合于利而止。怒可复喜，愠可复悦，亡国不可以复存，死者不可以复生。故明君慎之，良将警之，此安国全军之道也。



## 成果とイノベーション

### 1. 送りバントと横浜ベイスターズの権藤監督

みすみすアウトを一つとられる

### 2. ボールを打たせる野球術

投手の伸び悩みを招く

### 3. 池田高校の蔦文也監督

山彦打線と攻撃野球

### 4. 取手二高の木内幸雄監督

管理野球の打破とバントを使わないのびのび野球

### 5. 浜田宏一教授

円資産の供給とデフレ脱却

# 無理数 e

参考書 (対数 $e$ の不思議 堀場芳数著 1998.6 講談社刊)

## I 自然数 e

### 1. 自然対数 $\log_e a$ の底 e

$$e \doteq 2.718281828$$

$(1 + \frac{1}{x})^x$  の極限值

$x \rightarrow \pm\infty$  のとき、 $(1 + \frac{1}{x})^x \rightarrow e$

$$\lim_{x \rightarrow \pm\infty} \left(1 + \frac{1}{x}\right)^x = e$$

又は

$$\lim_{x \rightarrow 0} (1 + x)^{\frac{1}{x}} = e$$

### 2. 指数関数 $y=e^x$

微分すると、

$$\frac{dy}{dx} = (e^x)' = ex$$

積分すると、

$$\int y dx = \int e^x dx = e^x + c \quad (c \text{ は積分定数})$$

となり、他のいかなる関数も持ちあわせない、不変というすばらしい性質を持っている。

$$\text{実数} \left\{ \begin{array}{l} \text{有理数} \left\{ \begin{array}{l} \text{正、負の整数} \\ 0 \\ \text{分数、小数} \end{array} \right. \\ \text{無理数} \left\{ \begin{array}{l} \text{代数的無理数}(\sqrt{2}, \sqrt{3}, \sqrt{m}) \\ \text{超越数}(e, \pi, i) \end{array} \right. \end{array} \right.$$

### 3. ピタゴラスの定理

「直角三角形の直角をはさむ2辺(b,c)の上にできる2つの正方形の面積の和は、斜辺(a,直角に対する辺)の上にできる正方形の面積に等しい」

$$a^2 = b^2 + c^2$$

$$a = \sqrt{b^2 + c^2}, \quad b = \sqrt{a^2 - c^2}, \quad c = \sqrt{a^2 - b^2}$$

3つの辺の割合  $a : b : c = 5 : 4 : 3$

ガウス (独 1777~1855) 数学の元首

ワイエルシュトラス (独 1815~97) 独学の大数学者

デデキント (独 1831~1916) 有名な無理数論

カントール (デンマーク 1845~1918) 集合論の祖



#### 4. 指数法則

(1) 乗法は指数を加える  $a^m \times a^n = a^{m+n}$

(2) 除法は指数を引く  $a^m \div a^n = a^{m-n}$

$$a^{-n} = \frac{1}{a^n}$$

(3) 累乗は指数を掛ける  $(a^m)^n = a^{mn}$

$$\begin{aligned} \sqrt{a} \times \sqrt[3]{a} &= a^{\frac{1}{2}} \times a^{\frac{1}{3}} = a^{\frac{1}{2} + \frac{1}{3}} = a^{\frac{3+2}{6}} = a^{\frac{5}{6}} \\ &= \sqrt[6]{a^5} = (\sqrt[6]{a})^5 \end{aligned}$$

(1)  $a^m \times a^n = a^{m+n}$  において —①

$a^m = A$ ,  $a^n = B$  とおくと、

$m = \log_a A$  —②,  $n = \log_a B$  —③ となり、

$A \cdot B = a^{m+n}$  となる。

これを対数になおすと、 $\log_a AB = m+n$  となる。

この式の右辺に②, ③を代入すると、

$\log_a AB = \log_a A + \log_a B$  となる。

このことから、**積の対数は対数の和**となり、対数の掛け算は足し算に代えることができる。

(2)  $a^m \div a^n = a^{m-n}$  —①において、

$a^m = A$ ,  $a^n = B$  とおくと、

同様に  $\log_a \frac{A}{B} = \log_a A - \log_a B$  となる。

このことから、**商の対数は対数の差**となり、対数の割り算は引き算に代えることができる。

(3)  $(a^m)^n = a^{mn}$  —①において、

$a^m = A$  とおくと、 $m = \log_a A$  —② となり、

①式は、 $A^n = a^{mn}$  となる。

対数に直すと、 $\log_a A^n = mn$  で、この右辺に②を代入すると、

$\log_a A^n = n \log_a A$  となる。

このことから、**Aの累乗または、累乗根の対数は、Aの対数に指数を掛ければよい**ということになる。

## 5. 微分法の発見

- (1)  $y=ax$  において、 $x$  のおのおのの値  $a$  に対して、  
微分係数  $f'(a)$  を対応させる関数を、 $f(x)$  の導関数と言って、 $f'(x)$  で表わす。

いま、関数  $y=f(x)$  において、 $x$  の増加分を  $\Delta x$  とし、 $\Delta x$  に対する  $y$  の増加分を  $\Delta y$  で表わすと、

$$f'(x) = \lim_{\Delta x \rightarrow 0} \frac{f(x + \Delta x) - f(x)}{\Delta x}$$

となる。

つまり、 $\frac{f(x)-f(a)}{x-a}$  や、 $\frac{\Delta y}{\Delta x}$  は、直線の傾きである。

導関数を求めることが、関数を微分するということになる。

- (2)  $y=x^2$  の導関数

$$\begin{aligned} y' = \frac{dy}{dx} &= \lim_{\Delta x \rightarrow 0} \frac{\Delta y}{\Delta x} = \lim_{\Delta x \rightarrow 0} \frac{(x + \Delta x)^2 - x^2}{\Delta x} \\ &= \lim_{\Delta x \rightarrow 0} \frac{\Delta x(2x + \Delta x)}{\Delta x} = \lim_{\Delta x \rightarrow 0} (2x + \Delta x) \\ &= 2x \end{aligned}$$

- (3)  $y=x^3$  の導関数

$$\begin{aligned} y' = (x^3)' &= \lim_{\Delta x \rightarrow 0} \frac{(x + \Delta x)^3 - x^3}{\Delta x} \\ &= \lim_{\Delta x \rightarrow 0} \frac{x^3 + 3x^2 \Delta x + 3x \Delta x^2 + \Delta x^3 - x^3}{\Delta x} \\ &= \lim_{\Delta x \rightarrow 0} \frac{\Delta x(3x^2 + 3x \Delta x + \Delta x^2)}{\Delta x} = 3x^2 + 3x \Delta x + \Delta x^2 \\ &= 3x^2 \end{aligned}$$

以上から、 $n$  が正の整数のとき、 $(x^n)' = nx^{n-1}$  となる。

## 6. 対数関数の微分

$y = \log_a x$  の導関数は微分すると

$$\begin{aligned} \frac{dy}{dx} &= \lim_{\Delta x \rightarrow 0} \frac{\log_a(x + \Delta x) - \log_a x}{\Delta x} = \lim_{\Delta x \rightarrow 0} \frac{1}{\Delta x} \log_a(x + \Delta x) - \log_a x \\ &= \lim_{\Delta x \rightarrow 0} \frac{1}{\Delta x} \log_a \frac{x + \Delta x}{x} = \lim_{\Delta x \rightarrow 0} \frac{1}{\Delta x} \log_a \left(1 + \frac{\Delta x}{x}\right) \end{aligned}$$

( $\log_a M - \log_a N = \log_a \frac{M}{N}$  の基本公式)

ここで、 $\frac{\Delta x}{x} = h$  とおくと、 $\Delta x = hx$  となって

$\Delta x \rightarrow 0$  のとき、 $\Delta h \rightarrow 0$ 、 $\frac{1}{\Delta x} = \frac{1}{x} \cdot \frac{1}{h}$  となることから、

$$\frac{dy}{dx} = \lim_{\Delta x \rightarrow 0} \frac{1}{x} \cdot \frac{1}{h} \log_a(1 + h) = \lim_{\Delta x \rightarrow 0} \frac{1}{x} \log_a(1 + h)^{\frac{1}{h}}$$

ところが、 $h \rightarrow 0$  のとき  $(1 + h)^{\frac{1}{h}}$  を計算すると、

h	0.1	0.01	0.001	0.0001	...
$(1 + h)^{\frac{1}{h}}$	2.5937...	2.70481...	2.71692...	2.71814...	...

と一定の値 2.71828... に限りなく近づく。

これをオイラーの無理数「e」と名付け、

$e = \lim_{h \rightarrow 0} (1 + h)^{\frac{1}{h}} = 2.71828 \dots$  と無理数 e を定義した。

$y = \log_a x$  の導関数  $\frac{dy}{dx}$  は、

$$\begin{aligned} \frac{dy}{dx} &= \lim_{\Delta x \rightarrow 0} \frac{\log_a(x + \Delta x) - \log_a x}{\Delta x} = \lim_{\Delta x \rightarrow 0} \frac{1}{\Delta x} \log_a \left(1 + \frac{\Delta x}{x}\right) \\ &= \lim_{h \rightarrow 0} \frac{1}{hx} \log_a(1 + h) = \frac{1}{x} \lim_{h \rightarrow 0} \log_a(1 + h)^{\frac{1}{h}} \\ &= \lim_{h \rightarrow 0} \frac{1}{hx} \log_a(1 + h) \quad \left(\frac{\Delta x}{x} = h \text{ とおく}\right) \\ &= \lim_{h \rightarrow 0} \frac{1}{x} \log_a(1 + h)^{\frac{1}{h}} = \frac{1}{x} \lim_{h \rightarrow 0} \log_a(1 + h)^{\frac{1}{h}} \\ &= \frac{1}{x} \log_a \lim_{h \rightarrow 0} (1 + h)^{\frac{1}{h}} = \frac{1}{x} \log_e \text{ となる。} \end{aligned}$$

## 7. 指数関数と微分

指数関数  $y=a^x$  ( $a \neq 1$ ,  $a > 0$ )

両辺の自然対数をとると、

$$\log_e y = x \log_e a$$

両辺を別々に  $x$  について微分すると

$\log_e y = u$  とおき、

$$\frac{du}{dx} = \frac{du}{dy} \cdot \frac{dy}{dx} = \frac{1}{y} \cdot y' = \frac{y'}{y} \text{ から}$$

$$\text{左辺は、} (\log_e y)' = \frac{y'}{y}$$

右辺は、 $(x \log_e a)' = \log_e a$  となることから、

$$\text{①の微分は、} \frac{y'}{y} = \log_e a \text{ から } y' = y \log_e a \text{ —②}$$

となる。

①式は、 $y=a^x$  となっているので、

②の関係式は、 $y' = a^x \log_e a$ 、

つまり、 $(a^x)' = a^x \log_e a$  となる。

従って、 $y = e^x$  から、 $y' = y \log_e e = e^x \log_e e = e^x \times 1 = e^x$

つまり、 $(e^x)' = e^x$  となる。

$$(1) y = a^x \rightarrow y' = a^x \log_e a$$

$$(2) y = e^x \rightarrow y' = e^x$$

$$(3) y = \log_x a \rightarrow y' = \frac{1}{x \log_e a}$$

$$(4) y = \log_e x \rightarrow y' = \frac{1}{x}$$

## Question 4

# WHAT ARE OUR RESULTS?

Peter F. Drucker

*mission → define <sup>our</sup> results*

- ❖ How do we define results?
- ❖ Are we successful?
- ❖ How should we define results?
- ❖ What must we strengthen or abandon?



T

he results of social sector organizations are always measured outside the organization in changed lives and changed conditions—in people’s behavior, circumstances, health, hopes, and above all, in their competence and capacity. To further the mission, each nonprofit needs to determine what should be appraised and judged, then concentrate resources for results.

develop

appraise

to assess  
to value

### LOOK AT SHORT-TERM ACCOMPLISHMENTS AND LONG-TERM CHANGE

A small mental health center was founded and directed by a dedicated husband-and-wife team, both psychotherapists. They called it a “healing community,” and in the fifteen years they ran the organization, they achieved results others had dismissed as impossible. Their primary customers were people diagnosed with schizophrenia, and most came to the center following failure after failure in treatment, their situation nearly hopeless.

南方的心

精神疗法

wave aside

避开

diagnose  
诊断

社会生活中心

schizophrenia (skitofrenia)  
精神分裂症

The people at the center said, “There is somewhere to turn.” Their first measure was whether primary customers and their families were willing to try again. The staff had a number of ways to monitor progress. Did participants regularly attend group sessions and participate fully in daily routines? Did the



incidence and length of psychiatric hospitalizations decrease? Could these individuals show new understanding of their disease by saying, "I have had an episode," as opposed to citing demons in the closet? As they progressed, could participants set realistic goals for their own next steps?

The center's mission was *to enable people with serious and persistent mental illness to recover*, and after two or more years of intensive work, many could function in this world—they were no longer "incurable." Some were able to return to a life with their family. Others could hold steady jobs. A few completed graduate school. Whether or not members of that healing community did recover—whether the lives of primary customers changed in this fundamental way—was the organization's single bottom line.

In **business**, you can debate whether profit is really an adequate measuring stick, but without it, **there is no business in the long term**. In the social sector, no such universal standard for success exists. Each organization must identify its customers, learn what they value, develop meaningful measures, and honestly judge whether, in fact, lives are being changed. This is **a new discipline** for many nonprofit groups, but it is one that can be learned.

rule, standard  
(discipline) 规则, 标准

## QUALITATIVE AND QUANTITATIVE MEASURES

Progress and achievement can be appraised in *qualitative* and *quantitative* terms. These two types of measures are interwoven—they shed light on one another—and both are

*mixed*

评价



necessary to illuminate in what ways and to what extent lives are being changed.

Qualitative measures <sup>#223</sup> address the depth and breadth of change within its particular context. They begin with specific observations, build toward <sup>the way</sup> patterns, and tell a subtle, individualized story. <sup>delicate</sup> Qualitative appraisal offers valid, "rich" data. The education director at a major museum tells of the man who sought her out to explain how the museum had opened his teenage mind to new possibilities in a way he knew literally saved his life. She used this result to support her inspiration for a new initiative with troubled youth. The people in a successful research institute cannot quantify the value of their research ahead of time. But they can sit down every three years and ask, "What have we achieved that contributed to changed lives? Where do we focus now for results tomorrow?" Qualitative results can be in the realm of the intangible, such as instilling hope in a patient battling cancer. Qualitative data, although sometimes more subjective and difficult to grasp, are just as real, just as important, and can be gathered just as systematically as the quantitative.

Quantitative measures use definitive standards. They begin with categories and expectations and tell an objective story. Quantitative appraisal offers valid "hard" data. Examples of quantitative measures are as follows: whether overall school performance improves when at-risk youth have intensive arts education; whether the percentage of welfare recipients who complete training and become employed at a livable wage goes up; whether health professionals change



their practice based on new research; whether the number of teenagers who smoke goes up or down; whether incidences of child abuse fall when twenty-four-hour crisis care is available. Quantitative measures are essential for assessing whether resources are properly concentrated for results, whether progress is being made, whether lives and communities are changing for the better.

## ASSESS WHAT MUST BE STRENGTHENED OR ABANDONED

One of the most important questions for nonprofit leadership is, Do we produce results that are sufficiently outstanding for us to justify putting our resources in this area? Need alone does not justify continuing. Nor does tradition. You must match your mission, your concentration, and your results. Like the New Testament parable of the talents, your job is to invest your resources where the returns are manifold, where you can have success.

To abandon anything is always bitterly resisted. People in any organization are always attached to the obsolete—the things that should have worked but did not, the things that once were productive and no longer are. They are most attached to what in an earlier book (*Managing for Results*, 1964) I called "investments in managerial ego." Yet abandonment comes first. Until that has been accomplished, little else gets done. The acrimonious and emotional debate over what to abandon holds everybody in its grip. Abandoning anything is thus difficult, but only for a fairly short spell. Re-

teach  
fable

9/20

out of date  
1/21



birth can begin once the dead are buried; six months later, everybody wonders, "Why did it take us so long?"

李/林

## LEADERSHIP IS ACCOUNTABLE

There are times to face the fact that the organization as a whole is not performing—that there are weak results everywhere and little prospect of improving. It may be time to merge or liquidate and put your energies somewhere else. And in some performance areas, whether to strengthen or abandon is not clear. You will need a systematic analysis as part of your plan.

At this point in the self-assessment process, you determine what results for the organization should be and where to concentrate for future success. The mission defines the scope of your responsibility. Leadership is accountable to determine what must be appraised and judged, to protect the organization from squandering resources, and to ensure meaningful results.

make sure  
徐九十

### Note

The preceding text is from Peter F. Drucker, *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Participant Workbook* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), SAT2, pp. 40–44.

## Question 4

# WHAT ARE OUR RESULTS?

Judith Rodin

**P**eter Drucker wrote nearly fifteen years ago that the “most exciting” development in his half century of work with non-profits was that they had begun to talk not of needs but of results. This was progress of a very important sort—and Drucker, typically, understated his own role in helping inspire the change.

Drucker's explication of Question 4 <sup>necessary</sup> clearly and cogently lays out some of the most important subordinate questions in the evaluation of outcomes in the nonprofit sector: What are the prerequisites for our success? How do our partners and beneficiaries experience our work? What are our qualitative as well as quantitative goals? How do we define our results? Do we have the courage to admit failure and let others learn from our mistakes?

I would submit, however, that Drucker's insights in this matter are now sufficiently well understood that he would



want us today to go further. The contemporary discussion around evaluation is no longer whether it is worthwhile—it surely is; nor is it around whether quantitative measurements alone are sufficient—surely they are not; nor is it confined to whether failure is admissible—surely we must admit that human efforts, no matter how well intended, must fall short, and that refusal to admit failure and share the knowledge with others only compounds that failure.

Instead, the next question—Question 4A, if you will—asks us how we use our results to play a role in Drucker's Question 5, "What is our plan?"

*The Five Most Important Questions* proceeds on the implicit premise that our plan is fixed and that the results must flow from it. But the program work of a nonprofit is more iterative than linear. Our plan needs to be designed not only to further our mission but also to yield measurable results, so that we can know whether or not the plan is succeeding. Just as Drucker is correct in observing that needs are not enough, that intentions are insufficient, so it is also true that a plan should not be considered complete, or even satisfactory, until it has been constructed in such a way as to produce some measurable outcomes and to build mechanisms, a priori, that allow midcourse corrections based on these results. This work is not like conducting a clinical trial or a randomized controlled experiment, however, where we do not break the code until the end. The goal is to achieve real impact; thus, measuring results is a



tool for learning, for self-correcting, in order to reach intended, specified outcomes.

shoal 障害, かじ

In saying this, we must sail between two shoals, what we might think of as the Scylla and Charybdis of nonprofit planning. On the one hand, we must ensure that our plans are designed in such a way that results can be measured. If necessary to guarantee this, we must even be willing to alter our choices of specific interventions to undertake, avoiding those where, for instance, the defined impact is so unclear and immeasurable as to be beyond our reach. On the other hand, we must also avoid the other shoal—the temptation to undertake only that work most easily quantified, to choose the sort of task that produces outputs, but fails to alter the most important outcomes. In this way, to pursue the metaphor just one phrase further, our voyage is an artistic and not just scientific endeavor.

たじ

Drucker begins his discussion of Question 4 by observing, with emphasis in the original, that "results are the key to our survival" as institutions. If results are our goal, they must also be our test. What endures from the work of nonprofits is not how hard we try or how clever we may be or even how much we care. Hard work is indispensable to success, of course, in this as in any other field; intelligence is prized in our sector as in all others involving intellectual endeavor; and caring is what has drawn the best people into this line of work. But ultimately what is remembered is how we have been able to improve lives. Peter Drucker understood this profoundly. This is why his question, "What are our results?" resonates today.