

**A トップマネジメントの役割**

- ① 企業のマネジメントは、経済的な成果をあげることによるのみ、その存在と権威が正当化される。経済的な成果をあげられなければ、マネジメントは失敗である。
    - ・ マネジメントとは、市場を見つけるだけでなく、自ら市場を創造すべき存在である。マネジメントには新しい経済をつくる責任がある。その経済の中にあつて、変化を計画し、その実現の先頭に立ち、担い手となる責任がある。
    - ・ 事業のマネジメントとは目標によるマネジメントである。
  - ② あらゆる事業において、経営管理者(マネジャー)への投資はいかなる資源への投資よりも大きい。この投資を十分に活用することが最も重要である。
    - ・ 従業員の行うことの多くがマネジメント的な要素を含み、うまくマネジメントするならば、きわめて生産的な仕事にすることができる。
    - ・ 人の成長ないし発展とは、何に対して貢献するかを自ら決められるようになることである。
  - ③ 人に最も適するように仕事を組織し、最も生産的かつ効果的に仕事ができるように人を組織することが必要。
  - ④ マネジメントは、現在において企業を成功させ利益をあげる。同時にマネジメントは、将来にわたって企業を成長、繁栄させる。少なくとも存続させる。
- 【原則】「事業全体を見ることができ、今日と明日のニーズをバランスさせることができ、最終的な意思決定をなしうる者だけが行うことのできるものは何か？」

**① 事業の定義、目標、戦略を考える役割 【責任者】**

- ・ 「我々の事業は何か、何であるべきか」を考えているか？ Y · N
  - ・ 「目標の設定、戦略と計画の作成、目標を達成するために必要な意思決定を行っているか？」 Y · N
  - ・ 「参入すべき技術、市場、製品、事業の決定、廃棄すべき事業を決定しているか？」 Y · N
  - ・ 「必要に応じて事業の目標を点検し、修正しているか？」 Y · N
- 例 ある製薬会社のCEOは、就任後数年は、研究開発の方向づけや計画や人事に力を入れた。その後数年はグローバル化に力を入れた。最後の5年間、彼は各国の医療制度の変化に応じて経営戦略を変えていった。

**② 組織全体の規範を定めて評価する役割（良識機能） 【責任者】**

- ・ 「基幹活動において、ビジョンと価値基準を設定しているか？」 Y · N
- ・ 「その目的や基準と照らし合わせて実績との違いに取り組んでいるか、評価しているか？」 Y · N
- ・ 「社員の評価基準を顧客への貢献に置いているか？」 Y · N
- ・ 「組織が行うべきことで、行っていないことに注意を向けさせているか？」 Y · N

**③ 組織をつくり上げ、それを維持する役割。 【責任者】**

- ・ 「組織構造を設計したか？」 Y · N
- ・ 「トップマネジメントの人事とその直下の職能別部門の部長ポストへの昇進人事を決定しているか？」 Y · N
- ・ 「人事についての方針を決定しているか？」 Y · N
- ・ 「明日のトップマネジメント、マネジャーを育成しているか？」 Y · N
- ・ 「トップマネジメントの行動、価値観、信条が組織全体の精神をつくりあげているか？」 Y · N
- ・ 「株主総会では自ら答え、取締役会では提案をしているか？」 Y · N

**社内の重要な人間を動機づける役割。 【責任者】**

- ・ 「目標と意志決定の内容を組織全体に理解させているか？」 Y · N
- ・ 「マネジャーに対し、事業を全体として見るように教え、全体の目標から自分たちの目標を導き出すことを助けているか？」 Y · N
- ・ 「マネジャーの仕事ぶりや成果を、それらの目標に照らし合わせて評価しているか？」 Y · N
- ・ 「マネジャーに対し何を考えるべきかを考えさせ、その意味を理解させているか？」 Y · N
- ・ 「社内の重要な人材が問題処理ではなく、機会に焦点を合わせているか把握しているか？」 Y · N
- ・ 「社長自身が工場や現場に出向いているか？」 Y · N
- ・ 「製品別部門と機能別部門との関係を調整しているか？部門間の対立を仲裁し、個人的な不和を防止し修復しているか？」 Y · N

**④ 渉外活動：社外の顧客と市場と技術をマーケティングする役割。 【責任者】**

- ・ 「顧客や取引先、金融機関、労働組合、政府機関との渉外活動を行ったか？」 Y · N
- ・ 「顧客調査として、体系的、定期的に得意先を訪問し、その意思決定者が抱える問題やニーズについて話し、苦情を聞いているか？」 Y · N
- ・ 「新聞や業界誌の記者にも会っているか？」 Y · N

**⑤ 公的行事や夕食会などへの出席など、儀礼的な役割 【責任者】**

- ・ 「しかしながら、公的地位に就き、社会の問題についてリーダー的な役割を果たしたとしても自らの企業を陥れていないか？」⇒それでは、公人とはいえない、無責任である。 Y · N

**⑥ 事業の現況と将来への備えに関わる数字をつかむ役割。 【責任者】**

- ・ 「資金の調達と配賦をしているか？」 Y · N
- ・ 「投資計画をしているか？」 Y · N

**⑦ 重大な危機に際しては自ら出動し、著しく悪化した状況に取り組む役割。 【責任者】**

- ・ 「緊急時には自ら指揮を執っているか？」→全体の危機に際して一貫した命令系統が不可欠である。 Y · N

--	--

**B トップマネジメントチーム**

- ・ これまで成功してきた企業のうち、純粋にトッパー人体制をとっている企業は一社もなかった。
- ・ 一人のトップマネジメントからトップマネジメントチームへの移行がなければ、企業は成長どころか存続もできない。
- ・ トップマネジメントの仕事にまつわる問題の90%は、CEOは一人という迷信に原因がある。
- ・ ごく小さな企業は別として、トップマネジメントのメンバーは三人以上である必要はある。一般的にいて、3、4人が最もよく機能するといえる。少なくとも専任一人と、いくつかの分野でリーダー役をつとめる者一人か二人を必要
- ・ トップマネジメントチームのメンバーは、それぞれの担当分野において最終的な決定権をもつ。担当する者が最終決定者である。他の者が異議を唱えることはできない。

**トッパー人体制**

- 「トップは社長一人体制か？」 ⇒ それは側近の権力の増大による側近政治をもたらす。 Y · N
- 「社長の側近は、明確に規定された仕事と責任をもたず、しかしトップと直接のつながりをもつがゆえに、組織内で神秘的な権力をもつ者とみなされ、ラインの経営管理者の権限を侵していないか？」 Y · N
- 「中小企業においても、一人トップではうまくいかない。中小企業では、トップの二人か三人、典型的には、社長、営業部長、経理部長がチームとしてトップマネジメントの仕事を行っているか？」 Y · N

**報酬**

- 「社長とほとんど同じ報酬をもらい、社長と同じ権威をもつ重要な地位の人間がいるか？」 Y · N
- 「ナンバーツーの報酬がトップの75%から90%になっているか？」 Y · N
- 【具体例】 企業トップの報酬が、ナンバーツー、あるいはナンバースリー、ナンバーフォーの数倍になっている会社は、マネジメントがかなり悪い。

**最終決定権者**

- 「担当者はそれぞれの担当分野において最終的な決定権を持っているか？担当するメンバーの意志決定が、トップ全体の意思決定となってるか？他のメンバーが異議を唱えることをしていないか？」 Y · N
- 「問題の検討はともに行うが決定は単独で行っているか？」 Y · N
- 「自らの担当以外の分野について意思決定を行っていないか？そのような問題がやって来たならば、直ちに担当のメンバーに回しているか？」 Y · N

**トップマネジメントチームのリーダー**

- 「誰か一人が、知的あるいは精神的な力によって先輩格、リーダーの立場に立っているか？」 Y · N
- 「リーダーの立場にある者は、他のメンバーを支配したり、干渉したり、自らの優位性が他のメンバーの劣位性を意味することのないよう、細心の注意を払っているか？」 Y · N
- 「リーダーはベンチからサインを送る監督ではなく、自ら試合に出るプレーイングマネージャーであるか？」 Y · N
- 「チームのリーダーは、チームメンバーが他のチームメンバーを批判したり、非難したり、軽んじるようなことを言わせないことを徹底させているか？」ただし、チームのメンバーは仲良くする必要はない。 Y · N
- 「トップマネジメントチームのリーダーの権限は決めてあるか？」 Y · N
- 【例】 リーダーの役割の重さは多様である。GMのスローンにはあらゆることに拒否権をもっていたが、彼は全員の考えを知り、全員が彼の意見を知っていることを確認した後でなければ決定しなかった。デュポンでは、多数決では一票をもつにすぎない。ある企業では、誰を担当にするかを決める権限だけもっている。
- 「チームのリーダーは、危機に陥った時には、他のメンバーの責任を一手に引き受ける意欲、能力、権限を持っているか？」⇒全体の危機に際しては、一貫した命令系統が不可欠である。 Y · N

**トップマネジメントチームで検討すべきこと**

- 「チームとしてのみ判断しうる問題、決定する前にトップマネジメントチーム内で検討しなければならない意志決定を、予め検討してあるか？」 Y · N
- 【例】 ①「われわれの事業は何か、何であるべきか」の定義 Y · N
- ②既存の製品ラインの廃止、③新たな製品ラインへの進出、④巨額の資本支出を伴う決定 Y · N
- ⑤主要な人事(トップマネジメントの人事、事業部長の人事) Y · N

**トップマネジメントチーム内のコミュニケーション**

- 「自らの考えと行動をトップマネジメントチーム内に周知させているか？」 Y · N
- 「トップマネジメント内のコミュニケーションに精力的に取り組んでいるか？互いの行動と活動を逐一知らせ合い、すべてその日のうちか、翌日にはわかるようにしてあるか？」 Y · N

**トップマネジメントチーム内での役割**

- 「基幹活動を分析し、それらの活動が、チームの誰かによって洩れなく担当させられているか？」 Y · N
- 「取引先や政府関係機関との関係が、チームの誰かによって洩れなく担当させられているか？」 Y · N
- 「事業の八つの領域の目標を設定する責任、事業上の意思決定が八つの目標に与える影響を検討する責任の担当者はそれぞれ決まっているか？」 Y · N
- 「誰が何の役割を担当するかは、その得意とするものを中心に決められているか？」 Y · N

- 「トップマネジメントのメンバーはいずれの人間的気質をもつか？」
- メンバー① \_\_\_\_\_ 思考する人間・行動する人間・人間的な人間・代表する人間
- メンバー② \_\_\_\_\_ 思考する人間・行動する人間・人間的な人間・代表する人間
- メンバー③ \_\_\_\_\_ 思考する人間・行動する人間・人間的な人間・代表する人間
- メンバー④ \_\_\_\_\_ 思考する人間・行動する人間・人間的な人間・代表する人間



**D 小企業、中企業、大企業のマネジメント**

マネジメントは個人のオーナー経営からは進化しえない。

・「自らの規模を知っているか？自らの規模が適切か否かを知っているか？」	Y · N
・「規模に応じた戦略を考えているか？」	Y · N
・「小さな組織は、反応が早く機敏か？資源を重点的に投入しているか？」	Y · N
・「大きな市場でリーダー的な地位を狙っているか？」⇒大企業でなければならない。	Y · N
・「大きな市場であっても、そこでニッチを狙うか？」⇒小企業のままでいたほうがよい。	Y · N

**企業規模の尺度(YESであれば、)**

・「組織図や記録を調べなくては、決定的に重要な人材が誰であり、どこにいるかわからないか？」	大企業
・「トッパー人ではもはや、組織内の本当に重要な人間全員を識別できていないか？」	中企業
そのためには、3人ないし4人の人間が必要か？	
中企業では、成果を左右する存在として知られるべき中心的な人材の数は、40人から50人である。	
・「社長自身が、書類を見たり人に聞いたりしなくとも、中心的な人物が誰か知っているか？」	小企業
小企業では中心的な人材は、15人を超えることはない。一人の人間で本当によく知ることのできる人間の数が、この15人という人数である。	

**小企業のマネジメント**

・小企業は限界的な存在にされてはならない。	
・「際立った存在となるための戦略をもっているか？」	Y · N
・「有利に戦うことのできるニッチを見つけているか？」	Y · N
「それは地理的な市場のニッチ、嗜好的な市場のニッチ、サービスの卓越性のニッチ、技術のニッチ等、どのようなニッチか？」	

【例】 中堅の製薬会社は、眼科手術用の医薬品に特化したニッチ市場で検討している。

【例】 スーパーの地方チェーンが、食肉部門と対顧客サービスで差別化に成功した。

【例】 ある不動産会社は、大学の新入教員の住宅斡旋に特化して差別化した。

・「われわれの事業は何か、何であるべきかを問い、それに答えているか？」	Y · N
・「トップマネジメントチームのメンバーの役割を組織化しているか？」	Y · N
・トップマネジメントとしての仕事は部分的に行ってもよいか？⇒YES。しかしそのメンバーたる者は、何が基幹活動であり、何がそれぞれの目標であり、誰が担当しているかを知らなければならない。	Y · N
・「成果と業績のない分野でコストのかかるスタッフ部門を抱えていないか？」	Y · N

**トップマネジメントの長たるトップについて**

・「トップマネジメントの長たるトップ本人は、トップとしての責任を自覚し、成果をあげているか？」	Y · N
・「トップ本人が得意としているものは何か？社内の誰よりも良くできるものは何か？」	
・「トップ本人が得意としているもののうち、組織の存続と成功にとって決定的に重要なものは何か？」	重要か？

	Y · N
	Y · N
	Y · N
	Y · N
	Y · N
	Y · N
	Y · N

	「トップ自身は基幹活動のいずれを担当すべきか？」	「放っておかれている基幹活動は何か？その担当は誰か？」
	トップ自身が何を担当するかは、その得意とするものを中心に決めなければならない。	トップ自身が自分の得意なことばかり行い、基幹活動が放っておかれているのであれば、トップマネジメントチームのメンバーでそれを得意とする者が担当すればよい。

① 事業定義・目標設定			
② 組織の規範と評価			
③ 組織をつくる 動機づける役割			
④ 渉外活動			
⑤ 儀礼的役割			
⑥ 数字をつかむ役割			
⑦ 危機対応する役割			

小企業のトップが、他の者には任せられない仕事

①「トップ自身が、社内の重要な人間と接触しているか？」⇒②【自己目標管理】で社員面談 Y・N  
 「社内の鍵となる重要な人材は誰か？彼ら全員の望み、仕事の考え、仕方、強みと弱み、実績と可能性は何か」

望み		
仕事の考え方		
仕事の仕方		
強み		
弱み		
実績		
可能性		
望み		
仕事の考え方		
仕事の仕方		
強み		
弱み		
実績		
可能性		
望み		
仕事の考え方		
仕事の仕方		
強み		
弱み		
実績		
可能性		

②「トップ自身が社外である市場と顧客そして技術と接触しているか？」⇒④【マーケティング仮説・検証】 Y・N  
 「要求性能を決める担当者について知っているか？顧客のオーナーについて知っているか？」 Y・N


小企業が必要とする情報

①「いつ、どのように追加資金が必要になるか等、資金需要の発生を把握しているか？」 Y・N  
 小企業においては、事業が好調であっても、必要とする追加資金を手にするには時間がかかる。  
 「財務基盤を超えた資金需要が発生していないか？、ある場合それはどのような状況か？」 Y・N


② 小企業の繁栄は、自らのニッチ内での成功如何にかかっている。  
 「有利に戦うことのできるニッチ “際立った存在となるための戦略” は何か？」  
 「ニッチ内の変化はすべて掌握しているか？」 Y・N


③「社内の重要な人材に問題処理を担当させず、成果をあげる機会を担当させているか？」 Y・N


④「巨大な顧客二、三者に依存して、残りを分散している状況か？」 Y・N  
 「それがどれほどの危険を意味しているかを知っているか？」 Y・N


⑤「最終消費者への売り上げの数字はつかんでいるか？」 Y・N  
 「小企業の事業の現況と将来への備えに関わる数字は何か？」






**E 取締役会**

- ・ 法的には、取締役会はオーナーたる株主の代表であり、あらゆる力をもつ。
  - ・ 取締役会を法律上の擬制ではなく真の機関とすることが、トップマネジメントチームが自らの仕事を立派に行ううえで最も重要な要件の一つである。
  - ・ 中小企業のトップマネジメントには、相談相手もいなければ自らの意思決定を批判してくれる人もいない。中小企業においても社外の人間を含む取締役会が必要である。
- 【具体例】
- ・ あらゆる国の取締役会は、いずれも今日機能を果たしていない。
    - ・ フランスでは、トップマネジメントの一員となるためには、その前に取締役になっておかなければならない。
    - ・ 日本では、取締役会とはトップマネジメントの会議のことである。
    - ・ イギリスには社内取締役と社外取締役の二種類の取締役がいる。
    - ・ トップマネジメントが取締役になることは、ドイツではできない。
  - ・ トップマネジメントが取締役会を支配していないか？⇒してはならない。 Y · N
  - ・ 取締役会が成果をあげるためにトップマネジメントの役割と取締役会自身の役割を考え抜いているか？ Y · N
  - ・ 取締役会としての目標と作業計画を策定し、明確な目標のもとに仕事をしているか？ Y · N
  - ・ 経営会議としての取締役会
    - ①「事業が何であり、何でなければならないかについての意思決定を承認したか？」 Y · N
    - ②「設定した目標と基準を最終的に承認したか？」 Y · N
    - ③「利益計画、投資方針、予算を批判的な目をもって点検したか？」 Y · N
    - ④「組織に関わる問題について最終判断を行い、最高裁の役をつとめているか？」 Y · N
    - ⑤「組織の文化が人の強みを生かし、弱みを意味のないものになっていることを確認しているか？」 Y · N
    - ⑥「明日の経営管理者が育成されていることを確認したか？」 Y · N
    - ⑦「経営管理者への報奨や、マネジメントの手法と方法論が、組織を強化し、組織を目標に向けて動かしていることを確認したか？」 Y · N
    - ⑧「失敗したトップを解任し、辞職、引退、死亡したトップの後継者を選任することができるか？」 Y · N
  - ・ 対社会関係会議としての取締役会
    - 「利害関係者との接触をその役割としているか？」 Y · N
    - ⇒利害関係者：株主、労働組合、地域コミュニティ、消費者、取引先、流通チャネルとの接触。
    - 「利害関係者が望むこと、知るべきこと、理解すべきことについて検討しているか？」 Y · N
    - 「企業の外の世界、例えば学会との橋渡しをつとめることのできる役割を果たしているか？」 Y · N
  - ・ 取締役会のメンバー
    - ・ 取締役会は、トップマネジメントに同意する者ではなく、違った目で見、反対し、質問する人間である必要がある。特にトップマネジメントチームが無意識に行動の前提にしているものについて疑問を発することができる者が求められる。
    - ①「退職したマネジメントの人間は？」。OBの知識と経験の使い方としては日本流の顧問が正しい。 ×
    - ②「取引先、顧問弁護士、コンサルタントなど、企業との間に財サービスの取引関係にある者は？」 ×
    - ③「企業、政府、その他の機関において、すでにトップマネジメントとしての能力を実証した者は？」 ○
    - ④「取引銀行や証券発行の幹事会社などから？」(対社会関係会議の取締役会として) ○
    - ・ 「取締役会は、その職務を果たすだけの時間があるか？」⇒一人、4社か5社が限度である。 Y · N
    - ・ 「取締役会は、トップマネジメントの顔色など見なくともすむように、独立させてあるか？」 Y · N
    - ⇒独立させなければならない。そのため、在任期間中の報酬を保証しておく。また、在任期間を確固たるものとする。例えば、再任を認めないなど。
    - 「取締役を誰に依頼し、その在任期間、報酬はどうするか？」

**F セレクタリアート(企画部)**

- 【原則】トップマネジメントのメンバー全員に対して、他のメンバーが行った決定と活動を連絡させるとともに、企業全体の将来ビジョンの素案をつくらせ、主な事業すべてについてフォローさせる。
- ・ 「セレクタリアートへの配属は、かなり若いうちに現業の仕事で成果をあげた者だけに、さらに経験を積ませるための部局となっているか？」 Y · N
  - ・ 「セレクタリアートは短期滞在のポストとなっているか？」⇒長くて5年、せいぜい8年までである。 Y · N
  - ・ 本社スタッフや企画部は、極力小さなものとし、数人の規模を超えないようにしているか？ Y · N
  - ⇒小規模とし、重要な活動だけを手がけるべきである。
  - ・ 「われわれの事業は何か、何であるべきかを左右する重要事項を明らかにし検討しているか？」 Y · N
  - ・ 「トップマネジメントチームが今日行うべき意志決定に必要な情報と知識を提供しているか？」 Y · N
  - ・ セレクタリアートの者が、責任を負わず権力をもとうとするスタッフ化していないか？ Y · N
  - ・ スタッフは常に、手法や道具や方法論の画一化を推進する。手法や道具への関心をあまりに強くもちすぎ、「目標が何であれ、正しい道具、正しい方法は一つである」と言っていないか？ Y · N
  - ⇒「正しい目標は一つだが、その実現の方法はたくさんある」と考える。
  - ・ 現業の経営管理者の昇進に関わる力を本社スタッフに与えていないか？ Y · N
  - ⇒与えるべきではない。昇進を左右することは人を支配することにつながる。