

Part1 マネジメントの使命

日本ほど大きな転換を迫られている国はない。今日の経済的、社会的な行き詰まりが要求しているものがこれである。そのような転換期にあって重要なことは、変わらざるもの、すなわち基本と原則を確認することである。マネジメントには基本とすべきもの、原則とすべきものがある。基本と原則に反するものは、例外なく時を経ず破綻する。

序 なぜ組織が必要なのか

- ・ 知識を通じて生活の資を稼ぎ、成果をあげて社会に貢献する機会が豊富に存在するのは、組織だけだからである。
- ・ その組織に成果をあげさせるものがマネジメントであり、マネジャーの力である。

序 マネジメントと人間社会

- ・ 組織は社会の質の向上を、利益の上がる事業に転換する機会としてとらえなければならない。
- ・ 個人の価値と願望を組織のエネルギーと成果に転換させなければならない。

1 マネジメントの役割

- ・ 企業の永続こそ、マネジメントにとって決定的な評価基準である。
 - ① 経済的な成果を上げること。
 - ② 仕事を生産的なものとし、人に成果を上げさせること
 - ③ 社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題の解決に貢献すること。

第1章 企業の成果

2 企業とは何か

- 企業には最低限あげるべき利益というものがある。
 - ・ 企業は、高い利益をあげて、初めて社会貢献を果たすことができる。
 - ① 利益は成果の判定基準である。
 - ② 利益はリスクに対する保険である。
 - ③ 利益はよりよい労働環境を生むための原資である。
 - ④ 利益は社会的なサービスと満足をもたらす原資である。
- 企業の目的は、マーケティングとイノベーションによる顧客の創造である。
 - ・ マーケティングとイノベーションだけが成果をもたらす。
- マーケティングは顧客からスタートする。
 - ① 顧客は何を買いたいのか。顧客が価値ありとし、必要としている満足をこれである。
 - ② 顧客を理解し、製品とサービスを顧客に合わせ、自ら売れるようにすること。
 - ③ 顧客が買っていると思うもの、価値ありとするものが決定的に重要である。
 - ④ 顧客が価値を認め購入するものは、財やサービスが提供するもの、すなわち効用である。
- イノベーションは、新しい満足を生みだすこと。
 - ① マネジメントたる者は、社会のニーズをもって、利益をあげる事業機会としてとらえなければならない。
 - ② 企業そのものは、より大きくなる必要はないが、常によりよくならなければならない。
 - ③ イノベーションの結果もたらされるものは、よりよい製品、より多くの便利さ、より大きな欲求の満足である。
 - ④ 生産的なイノベーションとは、新しい欲求の満足をもたらす財とサービスの創造である。
 - ⑤ 既存の製品の新しい用途を見つけることもイノベーションである。
- 企業の管理的な機能とは、富を生むべき資源を生産的に使用すること。

3 目的とミッション-事業は何か-

○「顧客は誰か」

① 顧客によって、期待や価値観は異なる。買うものも異なる。

○「顧客は何処にいるか」

○「顧客にとっての価値は何か」

- ・ 顧客が買うものは製品ではない、欲求の充足である。顧客が買うものは価値である。
- ・ メーカーが生産するものは価値ではない。製品を生産し、販売するにすぎない。
- ・ 製品やサービスの価格は、顧客にとっての価値を反映した価格を設計しなければならない。
- ・ 安さだけが価値ではない。
- ・ 顧客にとっての価値は、顧客にしか答えられない。答えを推察してはならない。直に聞かなければならない。

○「われわれの事業は何か」

- ① 事業は、顧客が財やサービスを購入することにより満足させる欲求によって定義される。
- ② 顧客を満足させることが企業の目的でありミッションである。
- ③ 顧客とその現実、状況、行動、価値観から出発しなければならない。
- ④ 当初目標としていたものが達成された時こそ、「われわれの事業は何か」を問わなければならない。

○「今日の財やサービスで、顧客の満たされていない欲求は何か」

○「5年後、あるいは10年後にいかなる大きさの市場を予測することができるか」

○「経営環境の変化は認められるか、その変化を現時点でいかに組み込むか」

○「われわれの事業は何になるか」

- ① この問いは、予測される変化に適応するための問いである。現在の事業を修正し、拡張し、発展させる。
- ② 市場のトレンド、購買力、購買行動、顧客ニーズ、雇用はすでに起こった人口構造の変化によって、ほぼ確実に予測できる。明日を知るための試みは、人口構造の分析から入らなければならない。

○「われわれは、いかなる既存の製品、事業を捨てるべきか」

○「われわれの事業は何であるべきか」

- ① 事業の目的とミッションに合わなくなったもの、顧客に満足を与えなくなったもの、業績に貢献しなくなったものの体系的な破棄がある。
- ② 現在の事業を全く別の事業に変えることによって、新しい機会を開拓し、創造する。
- ③ 考慮すべき要因は、社会、経済、市場の変化であり、イノベーションである。

4 事業の目標

- ・ 事業の定義は、目標に具体化しなければならない。
- ・ マーケティングの目標
 - ① 集中の目標
例)アルキメデスの言葉、「立つ場所を与えてくれれば世界を持ち上げてみせる」。
集中することによって初めて世界を持ち上げることができる。「立つ場所」が集中すべき分野である。
 - ② 市場地位の目標－市場において目指すべき地位は、最大でなく最適である。
- ・ イノベーションの目標
 - ① 製品とサービスにおけるイノベーション
 - ② 消費者の行動や価値観におけるイノベーション
 - ③ 製品を市場へ持っていくまでの間におけるイノベーション
- ・ 経営資源の獲得に関わる目標
 - ① 3つの経営資源(A)土地・物的資源、(B)人材、(C)資本
 - ② 人材の獲得
 - 1) 「われわれが必要とする種類の人材をひきつけ、かつ引き止めておくには、わが社の仕事をいかなるものとしなければならないか」
 - 2) 「獲得できるのは、いかなる種類の人材か、それらの人材を引きつけるには何をしなければならないか。」
 - ③ 資本の獲得
 - 1) 「銀行借り入れ、株式など資金の投入をいかにして魅力あるものにしなければならないか」
- ・ 生産性の目標
 - ① 3つの経営資源について生産性の目標を設定する。
 - ② 生産性の向上こそ、マネジメントにとって重要な仕事のひとつ。
- ・ 社会的責任の目標
 - ① 社会が、有用かつ生産的な仕事をしていると見なす限りにおいて、その存在を許されているにすぎない。
- ・ 費用としての利益
 - ① 「どれだけの利益が必要か」。
 - ② 利益とは企業存続の条件、未来の費用、事業を続けるための費用である。
 - ③ 利益の極大化についての計画ではなく、利益の必要額についての計画であること。
- ・ 目標設定に必要なバランス
 - ① 優先順位が必要である。あらゆることを少しずつ手がけることは最悪である。いかなる成果もあげられない。
- ・ 実行に移す
 - ① 目標を検討するのは、行動するためである。
 - ② 検討の結果もたらされるべきものは、具体的な目標、期限、計画、具体的な仕事の割り当てである。

5 戦略計画

- ・ 戦略計画とは、リスクを伴う意思決定を行い、その実行に必要な活動を体系的に組織し、それらの活動の成果を期待したものと比較測定するという連続したプロセスである。
 - ① あらゆる活動について、「もし今日これを行っていなかったとしても、改めて行おうとするか」を問う。
 - ② 答えがNOであるならば、「いかにして一日も早く止めれるか」を問う。
 - ③ 答えがYESであるならば、「何を行うか」、「いつ行うか」を問う。
 - ④ 「今日この仕事のために、最高の部下のうち誰を任命するか」を問う。
- ・ 成果は、組織のなかの主な人材を割り当てることによって決まる。
- ・ 未来は望むだけでは起こらない。そのためには、いま意思決定をしなければならない。
- ・ 戦略計画は思考であり、資源を行動に結びつけるものである。
- ・ 戦略計画は予測ではない。
- ・ 戦略計画は未来の意志決定に関わるものではない。意思決定は現在においてしか行えない。
計画とは、未来を考えて今日の行動のために今日意思決定を行うこと。
- ・ 戦略計画は、リスクを最小にするためのものでない。より大きなリスクを負担できるようにすることである。
経済活動の本質はリスクを冒すこと。経済的な成果をもたらすのは、リスクの試練を受けたときだけ。

第2章 公的機関の成果

6 多次元社会の到来

- ・ サービス機関は、すべて経済活動が生み出す余剰によってコストがまかなわれている。

7 公的機関不振の原因

- ・ 公的機関に欠けているものは、成果であって効率でない。
- ・ 問題の根本は、コスト意識の欠如にあるのでない。成果をあげられないことにある。
- ・ 公的機関と企業の基本的な違いは支払いの受け方にある。
 - ① 企業は顧客を満足させることによって支払いを受ける。
 - ② 公的機関は予算から支払いを受ける。予算型組織では、成果とはより多くの予算獲得である。
- ・ 予算に依存することは、優先順位をつけ、活動を集中する妨げとなる。
- ・ 優先順位の高い目標に資源を集中することなしに、成果をあげることとはできない。
- ・ 予算で支払いを受けることは、それがいかに必要であり、いかに望ましくても、誤った方向づけになる。
- ・ 成果でなく、活動すなわちコストに対して支払いを受けることも誤った方向づけになる。

8 公的機関成功の条件

- ・ 6つの規律を自らに課す必要がある。
 - ① 「事業は何か、何であるべきか」を定義する。
 - ② 定義に従い、明確な目標を導き出す。
 - ③ 活動の優先順位を決める。
 - ④ 成果の尺度を定める。
 - ⑤ 自らの成果についてフィードバックを行う。
 - ⑥ 目標に照らして成果を監査する。
- ・ 行政組織において、唯一の規律は分析と監査である。
- ・ 公的機関に必要なことは、自らに特有の使命、目的、機能について徹底的に見当しなければならない。

第3章 仕事と人間

9 新しい現実

- ・ 労働人口の中心は肉体労働者から知識労働者へと移った。

10 仕事と労働

- ・ マネジメントは、生産的な仕事を通じて、働く人たちに成果をあげさせなければならない。
- ・ 仕事とは課題である。
 - ① 仕事を理解するために、基本的な作業を明らかにし、論理的な順序に並べることである。
 - ② 個々の作業を一人ひとりの仕事に、そして一人ひとりの仕事を生産プロセスに組み立てる。
 - ③ 管理の手段を組み込む。必要な水準にプロセスを維持するためのフィードバックの仕組みが必要。
- ・ 労働は人の活動である。
 - ① 心理的な退屈だけでなく、生理的な疲労がある。
例) 1つの動作しかさせられないと著しく疲労する。
例) スピードとリズムを変えるとき、よく働ける。
 - ② 自己実現である。自らを定義し、自らの価値を測り、自らの人間性を知るための手段である。
 - ③ 人は社会との絆のために働く。働くことは集団に属して仲間をつくる欲求を満たす手段。
 - ④ 労働は生計の資である。
 - ⑤ 組織内で働くことには、権力関係が伴う。

11 仕事の生産性

- ・ 仕事を生産的なものにする。
- ・ 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。
- ・ 成果を中心に考える。
 - ① 成果すなわち仕事のアウトプットを中心に考えなければならない。
 - ② 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。

12 人と労働のマネジメント

- ・ 仕事のうえの人間関係は、尊敬に基礎を置かななければならない。
- ・ 国家存亡のとき、働くものは自らが大儀に貢献していることを自覚し、働くことから得られる充実感があつた。
- ・ 働くことのマネジメントの基礎として「責任」の組織化を行う。
 - ① 「権限」の組織化に焦点を合わせない。
 - ② 意思決定のプロセスそのものへの参加でない、意思決定を考えることへの参加である。
 - ③ 職務を編成する責任を実際に仕事をする人たちに負わせる。
 - ④ 働くもの自身が、自らの仕事を管理しなければならない。

13 責任と保証

- ・ 人が責任の重荷を負うためには、仕事と収入の保証がなければならない。
 - ① 仕事と収入を失う恐れがあるなかで、仕事や集団、成果に責任を持つことはできない。
- ・ 人に働きがいを与えるには、仕事そのものに責任を持たせなければならない。
 - ① 生産的な仕事
 - ② 成果についてのフィードバック情報を与えること。自己管理が可能でなければならない。
 - ③ 継続学習である。知識労働に携わる作業員集団は、学習集団とならなければならない。
- ・ 3つの条件すべてについて、実際に仕事をするもの自身が、検討に始めから参加しなければならない。
- ・ 仕事の仕方や成果の量や質は、彼らの責任である。
- ・ 意思決定の責任は、その意思決定の影響に直接関わる場所に与えなければならない。
 - ① 職場コミュニティに実質的な責任を与える必要がある。
- ・ 自らの作業員集団の職務設計に責任を持たせることが成功するのは、彼らが唯一の専門家である分野において、彼らの知識と経験が生かされるからである。
- ・ 誰もが自らをマネジメントの一員とみなす組織をつくりあげる。

14「人は最大の資産である」

- ・ 人を生かすべきものとして扱い、その適材適所を図る。
 - ① 仕事と職場に対して、成果と責任を組み込む。
 - ② 共に働く人たちを生かすべきものとして捉える。
 - ③ 強みが成果に結びつくよう人を配置する。
- ・ 組織の目的は、人の強みを生産に結びつけ、人の弱みを中和することにある。
- ・ 人のマネジメントとは、人の強みを発揮させること。
- ・ 分権化によって、マネジメントは部下に成果をあげさせることによって、自らの仕事に専念できる。
 - ① 責任を与えられたものは、高度の要求をする。
 - ② 自らの仕事に責任を持つ者は、マネジメントが報酬にふさわしい仕事をすることを要求する。
- ・ マネジメントはもともと権力を持たない。責任をもつだけである。
- ・ その責任を果たすために権限を必要とし、現実には権限をもつ。

第4章 社会的責任

15 マネジメントと社会

- ・ 企業の社会的責任についての新しい要求は、企業こそ社会の価値と信条を形成し、個人の自由を表現し、よき社会をつくれという。

16 社会的影響と社会の問題

- ・ 自らが社会に与える影響については責任がある。
 - ① 問題を解決するために責任ある行動をとらなかったものに対して、高い代価を払わせる。
 - ② 社会に与える影響のうち、組織の目的や使命の達成に不可欠でないものは、最小限にすること。
 - ③ 理想とすべきアプローチは、影響の除去をそのまま収益事業にすること。
例) 影響の除去は、常に事業上の機会とすべく試みなければならない。
 - ④ 公共の場における議論を促進し、最善の規制を実現するよう働きかける。
- ・ 社会の問題はマネジメントにとって、機会の源泉である。
 - ① 社会の問題の解決を事業上の機会に転換することによって自らの利益にすることこそ、企業の機能である。
 - ② 変化をイノベーションすなわち新事業に転換することは、組織の機能である。
- ・ 社会と地域の健全さこそ、企業が成功し成長するための前提である。

17 社会的責任の限界

- ・ 公的な地位につき、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、自らの企業や大学を不振に陥れたのでは、公人とはいえない。単なる無責任である。
 - ① マネジメントにとって最大の役割は、自らの組織にたいするものである。
組織を機能させ、その目的とする貢献を果たさせることである。
- ・ 組織は、自らの価値体系に合致しない課題に取り組むことを避けなければならない。
 - ① 重要と思っていない分野で優れた活動のできるものはいない。
 - ② 企業の力は、業績の基準が目に見えない分野、すなわち政治的な分野、地域社会の問題、権力に関わる問題は不得意とする。
例) 企業は、目標を設定し、成果を測定できる分野では、成果をあげることができる。
- ・ 社会の問題について、社会的責任を要求されたときには、マネジメントは責任を伴う権限が正当であるかを徹底的に考えなければならない。
- ・ 企業が責任を要求されたときは、必ずそれについて、「権限を持っているかどうか、持つべきか」を自問する必要がある。しかし、企業はそのような権限を持つべきではない。
- ・ 要求が組織の能力以上のものであるときにも抵抗しなければならない。
- ・ 企業をはじめあらゆる組織が、社会の深刻な病気のすべてに関心を払わなければならない。できれば、それらの問題を組織の貢献と業績のための機会に転換しなければならない。

18 企業と政府

- ・ 政府と企業が協力して取り組むべきものと、別個に取り組むべきものを見分けなければならない。

19 プロフェッショナルの倫理 -知りながら害をなすな-

- ・ プロフェッショナルの責任は、「知りながら害をなすな」である。
- ・ プロたるものは自立性を持たなければならない。顧客によって、支配、監督、指揮されてはならない。
- ・ いかなる人間といえども、その職務や仕事によって、人間行動の一般的なルールの適用を免れることはできない。
 - ① ごまかしたり、盗んだり、贈賄したり、は道徳観に関わる問題である。
 - ② 顧客をもてなすためにコールガールを雇うことは、人間としての美意識の問題である。
- ・ 地域社会の活動に参加することは望ましいことである。
しかし、これはマネジメントに関わる責任の外にあることである。

Part2 マネジメントの方法

20 マネジメントの必要性

- ・ マネジメントを欠くとき、組織は管理不能となり、計画は実行に移されなくなる。そして組織は、失敗を重ね、停滞し坂を下りはじめる。

第5章 マネジャー

21 マネジャーとは何か

- ・ マネジャーを見分ける基準は命令する権限ではない。貢献する責任である。
- ・ 専門家の知識と能力を全体の成果に結びつけることこそマネジャーの仕事である。
- ・ マネジャーよりも多くの報酬を受ける専門家が、1人や2人いることを例外としてはならない。

22 マネジャーの仕事

- ・ マネジャーとは組織の最終成果に直接の責任を持ち貢献を行う人間である。
- ・ マネジャーの資質は才能ではない。真摯さである。
- ・ マネジャーは、個々の活動のみならず、全体の成果をみななければならない。
- ・ マネジャーに共通の仕事
 - ① 目標を設定する。
 - ② 組織する。
 - ③ 動機付けとコミュニケーションを図る。
 - ④ 評価測定する。
 - ⑤ 人材を開発する。
- ・ マネジャーの職務設計の間違い
 - ① 数年ですべてを身につけられるほど狭く設計した職務では、優れたものであっても成長できなくする。
 - ② 補佐役という職務。期間は限定する必要がある。
 - ③ マネジャーは単なる調整者でなく、自らも仕事するプレーイング・マネジャーでなければならない。
 - ④ 会議や調整や頻繁な出張が必要な職務は間違っている。
 - ⑤ 地位と責任の変わりに肩書(ポスト)を与えることは、あえて問題を起こそうとするに等しい。
 - ⑥ その仕事についての優秀なものが次々に倒れる「後家づくり」の仕事は設計しなおさなければならない。
- ・ 一人が監督できる部下の数は問題でない。重要なのは人の数ではなく関係の数である。
- ・ マネジャーの責任は
 - ① 自らの職務を書き表し
 - ② 自らの部門が責任を負うべき成果と貢献について提案し、
 - ③ 他との関係を列挙し、
 - ④ 必要とする情報と他に貢献できる情報を明らかにすること。

23 マネジメント開発

- ・ 明日のマネジャーの育成・確保・技能について体系的に取り組まなければならない。
- ・ マネジメント開発に当てはまらないもの。
 - ① セミナーに参加すること。
 - ② エリートを育成すべく他の者を放っておくこと。
- ・ 雇用主たる組織には、人の性格をとやかくいう資格はない。
 - ① 雇用関係は特定の成果を要求する契約にすぎない。
 - ② それ以外のいかなる試みも、人権の侵害である。
 - ③ 被用者は、忠誠、愛情、行動様式について何も要求されない。要求されるのは成果だけである。

24 自己管理による目標管理

- ・ 組織が必要としているものは、個の強みと責任を全開し、全員のビジョンと活動を共通の目的に向けて方向づけ、チームワークを実現し、個の目標と協働の利益を調和させるためのマネジメントの原則である。
- ・ 自己管理による目標管理こそ、マネジメントの哲学たるべきものである。
- ・ 自己目標管理によるマネジメントは、命令や説得ではなく、目標からの要求であるがゆえに、人を行動させるものである。ほかの誰かの意思ではなく、自らの意思によって行動させるものである。
- ・ マネジメントの第一の仕事は、人の強みを生かすことである。それができるのは、人が成果をあげることを欲する存在であるときだけである。
- ・ いかにより目標を設定するか
 - ① 目標は、自らの属する部門への貢献によって規定しなければならない。
 - ② 自らの属する組織の目標の設定に参画することが、一人ひとりの責任だということである。
 - ③ 自らの目標は、上司や自分の好みではなく、組織全体の目標を反映したものでなければならない。
 - ④ 組織全体の目標を知り、自らに何が求められているかを知らなければならない。
 - ⑤ 上位のマネジメントは、それらの目標を否認する権限をもつ。
- ・ ある組織が講じている、年2回のマネジメントレター
 - ① 上司が目標とすべきものを書き出す。
 - ② 自らが目標とすべきものを書き出す。
 - ③ 期待されていると思う水準を書く。
 - ④ 目標を達成するために行うべきことを書く。
 - ⑤ 目標を達成するために、障害となっていることを書く。
 - ⑥ 組織と上司が行っていることのうち、助けになっていることを書く。
 - ⑦ 組織と上司が行っていることのうち、妨げになっていることを書く。
 - ⑧ 自らの目標を達成するために、次の一年間に行うべきことを提案する。
 - ⑨ このマネジメントレターが上司に受け入れられたとき、当人にとっての憲章となる。
- ・ マネジャーたるものは、明確な目標をもつ必要がある。
 - ① 目標は、自らの率いる部門があげべき成果を明らかにしなければならない。
 - ② 目標は、他部門の目標達成の助けとなるべき貢献を明らかにしなければならない。
 - ③ 目標には、他部門に期待できる貢献を明らかにしなければならない。
 - ④ 目標には、始めから、全体としての成果を組み込んでおかなければならない。
- ・ 目標管理は、自らの目標を知っているだけでは十分ではない。目標に照らして自らの仕事ぶりや成果を評価できなければならない。
 - ① あらゆる分野にわたって、自己評価のための明確な情報を与える必要がある。
 - ② 必要な措置がとれるよう、それらの情報は早く提供しなければならない。
 - ③ 情報は自己管理するためのツールであって、上から管理するためのツールではない。
- ・ キャンペーン方式のマネジメントなどは、もっとも避けるべき悪習である。
- ・ 組織には、人を間違った方向へ持っていく要因が4つある。
 - ① 技能の分化。技能自体が目的になってしまう危険。
 - ② 組織の階級的な構造。
 - ③ 階層の分離。
例) コミュニケーションが成立するには共通の言語と共通の理解が前提となる。
階層ごとにももの見方があまりに違くと、同じことを話していても気づかない。
 - ④ 報酬の意味づけ
 - 1) 報酬は成果に対する評価のみならず、人間に対する評価を表す。
 - 2) 報酬について公式をもとめても無駄である。

25 ミドルマネジメント

- ・ かつてのミドルは、工場長、セールスマネジャー、銀行の支店長などである。
- ・ 新種のミドルは知識を供給する人である。彼らの決定と行動が、組織の方向と能力に直接影響を与える。
- ・ 新種のミドルの知識専門家を効果的な存在とし、成果をあげさせることが課題である。

26 組織の精神

- ・ 組織の役目は、凡人から強みを引き出し、人の弱みを無意味にすることである。
- ・ 組織というものは、問題でなく機会に目を向けることによって、その精神を高く維持することができる。
- ・ 人事に関わる意思決定こそ、最大の管理手段であることを認識する。
- ・ 人事に関わる決定は、真摯さこそ唯一絶対の条件である。
- ・ 困難な問題は、長年真摯に働いてきたが、もはや貢献できなくなった者の処遇である。
 - ① その者を担当役員としおくべきではない。
 - 1) 彼の無能は組織を危うくし、指揮を低下させ、マネジメントへ不振を生む。
- ・ リーダーシップが発揮されるのは、真摯さによってである。範となるのも、真摯さによってである。
 - ① リーダーシップとは人を惹きつけることではない。友達をつくり、影響を与えることでもない。
 - ② リーダーシップとは、人のビジョンを高め、成果の水準を高め、通常限界を超えて人格を高めることである。
 - ③ 実践としての組織の精神があるならば、リーダーシップを発現させ、確認し、機能させることはできる。才能は必要ない。単に実行するだけである。
 - ④ リーダーシップの基盤として、行動と責任についての厳格な原則、成果についての高度の基準、個としての人と仕事に対する敬意を、日常の実践によって確認していくという組織の精神に勝るものはない。
- ・ マネジャーとして失格とすべき真摯さの欠如
 - ① 強みよりも弱みに目を向ける者。
 - ② 何が正しいかよりも、誰が正しいかに関心を持つ者。
 - ③ 真摯さよりも、頭のよさを重視する者。
 - ④ 部下に脅威を感じる者。
 - ⑤ 自らの仕事に高い基準を設定しない者。
- ・ 間違いや失敗をしない者を信用してはならない。

第6章 マネジメントの技能

27 意思決定

- ・ 大事なのは、問題の答えではなく、問題についての理解である。
- ・ 意見の対立を見ないときには決定を行わない。(全会一致)のときには決定を行わない。
- ・ 効果的な意思決定の基本
 - ① 何についての意思決定かを決めること。
 - 1) 答えではなく問題を明らかにすること。
 - ② 反対意見を出やすくする。
 - 1) あらゆる見方とアプローチを検討の対象とする。
 - 2) なぜ他の者の意見が違うのかを明らかにする。
 - ③ 当然の解決策よりも複数の解決策を問題にする。

例)「意思決定は必要か」を検討しなければならない。何もしないことを決定するのも、1つの決定である。

例)行動すべきか否かを決める指針

 - 1) 行動によって得られるものが、コストやリスクよりも大きいときには行動する。
 - 2) 行動するか、しないか、いずれかにする。
 - ④ いかなる地位の誰が決定すべきかを問題にする。
 - ⑤ 意思決定のなかに実行の手順や責任を組み込んでおく。
 - 1) 決定後の関係者への売り込みを不要とする。
 - 2) 意思決定の前提となった予測をはっきりさせなければならない。
 - 3) 決定の結果について体系的にフィードバックする仕組みを決定を実行する前につくりあげておく。

28 コミュニケーション

- ① コミュニケーションを成立させるには、“受け手の知覚の範囲内か、受け手は受け止めることができるか”を考えなければならない。
 - ② コミュニケーションとは期待である。
 - われわれは受け手が期待しているものを知ることなく、コミュニケーションを行うことはできない。
 - 期待しているものを知って初めて、その期待を利用できる。
 - ③ コミュニケーションは受け手に何かを要求する。
 - メッセージが受け手の価値観に多少なりとも触れない限り、コミュニケーションが行われることはない。
 - ④ 経験を共有することこそ、完全なコミュニケーションをもたらす。
 - コミュニケーションの成立には経験の共有が不可欠だということを教えている。
 - ⑤ 情報システムの有効性は、事前のコミュニケーション如何だということである。
 - 情報とは記号である。
 - 情報の受け手が記号の意味を知らなければ、情報は使われるどころか受け取られることもない。
- ・ 耳を傾けることは、コミュニケーションの前提である。
 - ・ コミュニケーションは、受け手とされる人からスタートしなければならない。
 - 下へ向けたコミュニケーションでは機能しない。
 - 受け手の欲求、信条、価値観を知らなければならない。
 - ・ 自己目標管理こそコミュニケーションの前提となる。
 - ① 自己目標管理の最大の目的は、上司と部下の知覚の仕方の違いを明らかにすること。
同じ事実を違ったように見ていることをお互いに知ること自体が、コミュニケーションである。
 - ② 自己目標管理では、部下は上司に対し、組織全体もしくは自らの所属する部門にいかなる貢献をなすべきであるか考えるかを明らかにしなければならない。
 - ③ 自己目標管理では、“何をしたいか”からスタートする。結論は”これをやってくれ”という指示かもしれない。
 - ・ 業績評価や進路相談もまた、コミュニケーションの基盤となる。
 - ① 部下の関心からスタートし、理解を明らかにし、期待に焦点を合わせているからである。
 - ・ 組織においてコミュニケーションは手段ではない。組織のあり方である。

29 管理

- ・ 賞罰こそ、組織の目的、価値観、そして自らの位置づけと役割を教えるものである。
 - ① 人はいかに賞され罰せられるかによって左右される。
- ・ 管理に関わる根本の問題は、いかに管理するかではなく何を測定するかにある。
 - ① 管理のための測定を行うとき、測定される対象も測定する者も変化する。
 - ② 管理手段は成果に焦点を合わせなければならない。
 - ③ 管理手段は、測定可能な事象のみならず、測定不能な事象に対しても適用しなければならない。
- ・ 管理手段の要件
 - ① 管理手段は必要とする労力が少ないほど優れた管理である。
 - ② 管理の対象として測定するものは、成果に影響を与える事象だけを対象とする。
 - ③ 管理手段は測定の対象に適していなければならない。
 - ④ 管理手段の精度は、測定の対象に適していなければならない。
 - ⑤ 管理手段は、時間間隔が測定の対象に適していなければならない。
 - ⑥ 管理手段は、単純でなければならない。
 - ⑦ 管理の目的は、情報収集ではなく行動である。

30 経営科学

- ・ 経営科学の目的は、あくまでも診断を助けることにある。問題に対する洞察である。
- ・ 企業活動からリスクをなくそうとしても無駄である。
 - ① 現在の資源を未来の期待に投入することは、必然的にリスクが伴う。
 - ② 経済的な進歩とは、リスクを負う能力の増大である。
- ・ 公準
 - ① 企業は、社会や経済の力によって容易に消滅させられる存在である。
 - ② 企業は、人が価値ありと認めるものを生み出す存在である。
 - ③ 企業は、測定の尺度として金を使う。
 - ④ 経済的な活動とは、現在の資源を不確かな未来、期待に投入することである。
 - ⑤ 企業は新しい状況に適合する進化の能力を持つと同時に、周囲の状況に変化をもたらす革新の能力をもつ。

第7章 マネジメントの組織

31 新しいニーズ

- ・ 組織構造こそ、成果をあげるための前提である。
- ・ 成果こそ組織の目標であり、その良否の判定基準である。
- ・ 組織の中の人間が成果をあげ貢献できるようにする組織構造は、すべて正しい答えである。
- ・ 人のエネルギーを解き放ち、それを動員することが組織の目的であって、均整や調和が目的ではない。
- ・ 組織構造や個々の職務の設計は課題中心に行わなければならない。
実際の仕事の割り当ては人と状況に合わせて行わなければならない。
- ・ 組織には最終決定を下すことのできる者がいなければならない。
明確な命令権が一人の人間に与えられていなければ、組織全体が滅びる。
- ・ 組織構造の設計
 - ① 最初に手をつけるべきは、組織の基本単位を明らかにすること。
 - ② 組織構造に取り組むには、目的と戦略から考えなければならない。
例) 戦略とは「われわれの事業は何か、何になるか、何であるべきか」との問いへの答えである。
組織構造を決めるのは、この戦略である。戦略が組織の基本活動を定める。
優れた組織構造とは、それらの基本活動が成果をあげる構造にほかならない。
- ・ 階層型組織
 - ① 下の者の権限の範囲つまり上の者が干渉できない範囲を設定する。
下の者が、それは私に任された仕事だといえるようにする。
例) 二人のよい主人よりも、一人の悪い主人のほうがまし。

32 組織の基本単位

- ・ 組織改革を手軽に行ってはならない。戦略の変更なしに組織改革を行うことは間違いである。
- ・ 組織づくりは求める成果から始めなければならない。
- ・ 基幹活動の分析—組織の重荷を担う部分
 - ・ この基幹活動こそ、まず識別し、規定し、組織し、中心に置かなければならない。
 - ① 「組織の目的を達成するには、いかなる分野において卓越性が必要か？」
 - ② 「いかなる分野において成果があがらないとき、致命的な損害を被るか？」
 - ③ 「わが社に重要な価値は何か」との問いに答える。
例) 製品の安全性、製品の品質、ディーラー網のサービスの充実。
- ・ 貢献分析-「どの活動を一緒にするか、それとも分離するか」
 - ① 同一の貢献を果たす活動は、技術的な専門分野のいかににかかわらず、同一の部門にまとめ、同一のマネジャーの下に置くこと。同一の貢献を果たさない活動を一緒にしてはならない。
 - ② 貢献の種類によって分類する。
 - 1) 成果活動は、測定可能な成果を生む活動。
例) マーケティング、イノベーション、財務活動、製造、購買、輸送、エンジニアリング、労務
 - 2) 支援活動は、自らはいかなる種類の成果も生まず、他の活動に対してインプットとなる活動。
(良識活動) ・ビジョンを描き、基準を設定し、その基準に照らして仕事ぶりをチェックする活動。
・担当するトップマネジメントが把握すべきことが、マネジャー一人ひとりの仕事ぶりである。実際の仕事ぶりを定期的に評価しなければならない。
・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るための活動である。
例) 人事、環境・地域社会との関係、助言活動、教育活動、法律スタッフ、特許活動、渉外活動
 - 3) 家事活動は、法的な義務、働く人たちの勤労意欲、社会的責任に関わる活動。
例) 健康管理、清掃、食堂、年金、退職基金の管理、政府指定の記録類の管理
- ・ 決定分析-意思決定の権限や責任を与えるために、意思決定そのものを分類しておく。
 - ① 意思決定は、常に可能なかぎり低いレベル、行動に近いレベルで行う必要がある。
 - ② 同時に意思決定は、それによって影響を受ける活動全体を見通せるだけの高いレベルで行う必要がある。
 - ③ 分類方法
 - 1) 影響する時間の長さによって分類する。
例) 意思決定によって、将来どの程度の期間にわたって行動を束縛されるか。
 - 2) 他の部門、組織全体に与える影響の度合いによって分類する。

ピーター・F・ドラッカー “マネジメント” エssenシャル版のエッセンス

例) 影響が部門内にとどまる意思決定は低いレベルで行うべき。

例) 他の部門に影響を与える意思決定は、一段高いレベルで行うか、影響を受ける部門と協議し行う。

- 3) 考慮に入れるべき、企業の行動原則・価値観・社会的政治的な信条によって分類する。

例) 価値観の問題が入ってくる問題については、意思決定を高度のレベルにおいて行うか、チェックする。

- 4) 問題が繰り返し出てくるか、まれにしか出てこないかによって分類する。

例) 繰り返し出てくる問題については、原則を決定しておけばよい。

例) 初めての問題は、それ自体一つの独立した事件として扱わなければならない。

- ・ 関係分析-活動相互間の関係の分析。これによって組織単位の位置づけを決定できる。

- ① 活動間の関係を最小限に絞る。
- ② 致命的に重要な関係は、円滑・密接・中心的な関係としなければならない。
- ③ 活動間の関係は重要な意味のあるものだけに限らなければならない。

- ・ 悪い組織—組織に重大な欠陥があるとき、もっとも多く現れる症状。

- ① マネジメントの階層が増加する。
 - 1) 組織の原則は、階層の数を少なくし指揮系統を短くすること。
- ② 組織構造に関わる問題が頻繁に発生すること。
 - 1) 問題の解決は、正しい分析以外にない。
- ③ 人の関心を、就業態度・礼儀作法・手続き・縄張り等に向けさせること。
- ④ 大勢の人間を集める会議を頻繁に開かざるをえなくなること。
 - 1) 理想的な組織とは、会議なしに動く組織である。
- ⑤ 人の感情や好き嫌いに気を使うようになること。
 - 1) 人員過剰になっている。人が過剰な組織では、成果は生まれず仕事ばかり増える。
- ⑥ 調整役や補佐役など実際の仕事をしない人たちを必要とするようになること。
 - 1) 活動や仕事が細分化されすぎている証拠。
- ⑦ 常にどこかで組織改革を行っている。

33 組織の条件

- ・ 組織として最小限もたなければならない条件。

- ① 明快さ-自らの所属、行くべきところ、自らの位置がわかる。
- ② 人を成果に向けて動かすために必要なものは少なければ少ないほどよい。
 - 1) 組織を動かすことに時間を使うことが少ないほどよい。
- ③ 組織のなかの人間や組織単位の関心を、努力でなく成果に向けさせなければならない。
- ④ 組織全体の仕事、自らに与えられた仕事を理解できるようになっていなければならない。
- ⑤ 意思決定の容易さ
 - 1) 常に高いレベルで意思決定を行わざるを得なくなっている組織構造は、意思決定にとって障害。
- ⑥ 組織の安定性と適応性
 - 1) 組織は周囲の世界が混乱の渦中にあっても活動を続けなければならない。
 - 2) 新しい状況、条件、顔、性格に適応できない組織構造は永続できない。
- ⑦ 組織は永続でき、明日のリーダーを内部から調達できなければならない。

34 五つの組織構造

- ・ すべての仕事は三通りの方法で組織できる。
 - ① 仕事は段階別に組織できる。
 - ② 仕事は機能別に組織できる。
 - ③ 異なる技能や道具を持つ人たちが一つのチームとして動く。
- ・ 職能別組織
 - ① 組織の明快さに優れ、誰もが自らに与えられた課題を理解する。
 - ② 成果よりも技能に重点をおいているから、自らの職能を最も重要と考え、マネジメントに適さない人間をつくる。
 - ③ 本当の意思決定を行えるのは、組織全体のトップ以外の者ではありえない。
 - ④ 適用は、現業の仕事に限られる。
- ・ チーム型組織－特定の仕事を果たすためにともに働く人の集まりである。
 - ① リーダーがいる。しかし、実際にチームを指揮するのは、仕事の段階や要求によって変わっていく。
 - ② エネルギーの相当部分が、単に仕事を進めることに費やされる。(会議、コミュニケーションなど)
 - ③ チーム型組織の最大の限界は規模にある。メンバーの数が少ない時は有効に働く。
 - ④ 組織の中の人間の拠点としての職能別組織と、仕事の場としてのチームの双方を使い分ける。
 - ⑤ トップマネジメントの仕事、イノベーションのための仕事に最適である。
- ・ 連邦分権組織－組織はいくつかの自立した部門に分割できる。
 - ① 自立した部門は、それぞれの業績と組織全体の貢献に責任を持ち、独自のマネジメントを持つ。
 - ② 市場において成果をあげるうえで、最適な事業部門をつくる。
 - ③ 最大の利点は、明日を担うリーダーの育成にある。
 - ④ 本社のトップマネジメントから独立した自治的な存在でなければならない。
 - ⑤ その自治は、全体の業績を上げるための手段に過ぎない。
 - ⑥ 全体が共通のビジョンを持つ必要がある。
- ・ 疑似分権組織－事業でないものを事業であるかのように組織する。
 - ① 分権化した組織単位に独自のマネジメントを持たせ、疑似的な損益について責任を持たせる。
 - ② 成果は、帳簿価格や費用配分の仕方によって、大きくも小さくもなる。
 - ③ 疑似分権組織は最後の手段である。
- ・ システム型組織
 - ① 構成単位は、多種多様な組織と個人である。
 - ② 組織の目的が明確でなければならない。
 - ③ コミュニケーションについて、構成単位のすべてが責任を持たなければならない。
 - ④ 構成単位のすべてが、自らの目標以外のことにも責任を持たなければならない。
 - ⑤ 組織構造として望ましいものとはいえない。適用は困難である。

35 組織構造についての結論

- ・ 組織の健康を判定する基準は、構造の美しさ、明快さ、完全さではなく、成果である。
- ・ 組織構造は目的達成のための手段である。
- ・ 重要な成果を生むために必要な基本活動に焦点を合わせなければならない。
- ・ その基本活動を可能なかぎり単純に組み立てなければならない。

Part3 マネジメントの戦略

36 ドイツ銀行物語

- ・ 事業全体を見ることができ、事業全体を考えて意思決定を行うことができるゆえに、トップマネジメントがなすべき仕事がある。
- ・ ジーメンスは銀行の活動を分析し、それらの活動一つ一つについて、メンバー一人ひとりに責任を持たせた。
- ・ チームのキャプテンであるジーメンスが、それらの活動や関係についてはナンバー2の役割をつとめた。誰が何を担当するかは、チームのメンバーそれぞれの能力、関心、資質によって決められた。
- ・ 銀行が反独立的な小国に解体することをいかにして防ぐか。ジーメンスは少数のスタッフからなるチームをつくり、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、銀行全体の将来ビジョンの素案をつくらせ、主な投資すべてについてフォローさせた。「セクレタリアート(企画部)の創設。」

第8章 トップマネジメント

37 トップマネジメントの役割

- ・ 「組織の成功と存続にとって決定的に重要な意味を持ち、かつトップマネジメントだけが行いうる仕事は何か」
- ・ 「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」
- ・ トップマネジメントの役割
 - ① 組織としてのミッションを考える役割がある。
すなわち、「われわれの事業は何か。何であるべきか」を考えなければならない。
この役割から、目標の設定、戦略と計画の作成、明日のための意思決定という役割が派生する。
 - ② 基準を設定する役割。
すなわち、組織全体の規範を定める役割、良識機能「*32」を果たす役割がある。
目的と実績の違いに取り組む機関が必要である。
主たる活動分野において、ビジョンと価値基準を設定しなければならない。
 - ③ 組織をつくりあげ、それを維持する役割がある。
明日のトップマネジメントを育成する必要がある。
組織の精神をつくりあげることも、トップマネジメントの役割である。
組織構造を設計する役割がある。
 - ④ 渉外の役割がある。顧客や取引先との関係である。金融機関や労働組合との関係、政府機関との関係がある
 - ⑤ 公的行事や夕食会への出席など、数限りない儀礼的な役割がある。
 - ⑥ 重大な危機に際しては自ら出動するという役割、著しく悪化した状況に取り組む役割がある。
- ・ 「組織内の他の者にもできることか」を問い、答えがイエスならば、それはトップマネジメントの仕事ではない。
- ・ トップマネジメントのメンバーとなった者は、それまで担当していた職能別の仕事や現業の仕事からは完全に手をひかなければならない。誰かに引き継いでしまわなければならない。さもなければ、いつまでたっても現業の世界から足を洗うことはできない。
- ・ トップマネジメントの仕事は少なくとも四種類の間人であることを要求する。
 - ① 「考える人」、「行動する人」、「人間的な人」、「代表する人」
- ・ トップマネジメントの役割のすべてを複数の人間に割り当てることを必須にする。
- ・ 特に小企業においては、トップマネジメントチームの誰が何に責任をもつか、目的と目標は何か、締め切りはいつかを詳細に決めたトップマネジメント用の工程表を作成する必要がある。

38 トップマネジメントの構造

- ・ トップマネジメントの仕事がチームの仕事であることを認識することは、特に中小企業において重要である。
- ・ 企業が成長できないのも、トップのワンマン体制が原因であることが多い。
- ・ 独裁の危機を防ぐ唯一の方法は、トップマネジメントの仕事の一つひとつをトップマネジメントのメンバーに割り当てることである。

- ・ トップマネジメントの構造について若干の仕様
 - ① トップマネジメントの仕事そのものを分析することが必要である。
 - ② それらの仕事をそれぞれ誰かに担当させることが必要である。
それらの者が、トップマネジメントの仕事について直接かつ全面的に責任を負う。
 - ③ トップマネジメントがチームとして必要となる。
責任は、チームのメンバーそれぞれの専門と資質に応じて割り当てる。
 - ④ トップマネジメントの責任を割り当てられた者は、肩書きに関わりなくトップマネジメントの一員となる。
 - ⑤ シンプルな小企業を除き、トップマネジメントとしての責任を負う者は、トップマネジメント以外の仕事をしてはならない。
 - ⑥ 大企業では複数のトップマネジメント・チームをもつことになる。

- ・ トップマネジメントがチームとして機能するには、いくつかの厳しい条件を満たさなければならない。
 - ① 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持つ。
各メンバーの決定に対し、他のメンバーが異議を唱えることはできない。
 - ② チームのメンバーは、自らの担当以外の分野について意思決定を行うことはできない。
 - ③ チームのメンバーは仲良くする必要はない。ただし、攻撃し合ってはならない。褒めあうことさえしないほうが良い。
 - ④ チームにはキャプテンがいる。キャプテンは、ボスではなくリーダーである。
 - 1) スローンはあらゆることに拒否権をもっていた。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をしなかった。
 - 2) 危機に陥ったときは、他のメンバーの責任を一手に引き受ける意欲、能力、権限を持つ必要がある。
 - ⑤ ある種の意思決定はチームに留保する必要がある。それらはチームとしてのみ判断しうる問題である。
チームとしてのトップマネジメントが行うべき決定である。
それがどのような問題であるかは、予め検討しておく必要がある。
例) 事業の定義、製品ラインの廃止と進出、巨額の資本支出を伴う決定、主要な人事など。
 - ⑥ トップマネジメント・チーム内のコミュニケーションに精力的に取り組むことを要求する。
自立性は、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ときのみ許される。

- ・ 企業の頭脳であるトップマネジメントもまた、栄養と刺激と情報の供給源を必要とする。セクレタリアート(企画部)の設置である。セクレタリアートにとって最も重要な仕事は、事業の成果に直接大きな影響をもたらす重要事項、すなわち「われわれの事業は何か。何になるか。何であるべきか」を左右する重要事項を明らかにし、検討することである。

39 取締役会

- ・ 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。
- ・ 取締役会が必要とされるのは、三つの理由からである。
 - ① トップマネジメントに助言し、忠告し、相談相手になる能力と意欲をもつ真摯な人たちを必要とする。
危機にあってはトップマネジメントの助けになる人達、知識と決断力をもつ人たちを必要とする。
相談相手をもつことは、孤独な存在となりがちな小企業のトップマネジメントにとって、特に重要である。
 - ② 成果のあがらないトップマネジメントを交代させる機関を必要とする。
 - ③ 企業は、対社会関係のための機関を必要とする。
- ・ 取締役会のメンバー
 - 取引銀行や証券発行の幹事会社など。
 - × 退職したマネジメントの人間。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。
 - × 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。
 - ① 取締役会のメンバーは、すでにトップマネジメントとしての能力を実証した者でなければならない。
 - ② その職務を果たすだけの時間がなければならない。
 - ③ 取締役はトップマネジメントから独立させておかなければならない。期間中の報酬を保証することが不可欠である。

第9章 マネジメントの戦略

40 規模のマネジメント

- ・ 組織には、それ以下では存続できないという最少規模の限界が産業別、市場別にある。
- ・ それを超えると、いかにマネジメントしようとも繁栄を続けられなくなるという最大規模の限度がある。
- ・ 組織には、それ以上大きくなると成果をあげる能力が低下するという最適規模がある。

- ・ 小規模のマネジメント
- ・ 小企業はマネジメントのための大仰な仕掛けをもつわけにはいかない。しかし、一流のマネジメントは持たなければならない。
 - ① 小企業は戦略をもたなければならない。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たなければならない。有利に戦うことのできるニッチを見つけなければならない。「われわれの事業は何か、何であるべきか」を問い、それに答えることである。
 - ② 小企業にもトップマネジメント・チームが必要だということである。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。そのメンバーたるものは、何が基幹活動[*32]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。
 - ③ 基幹活動を識別し、トップマネジメント・チームの誰かの仕事にしない限り、集中は行われず、分散が起こるだけである。
 - ④ 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。「トップ自身は基幹活動のいずれを担当すべきか」「トップ本人が得意としているものは何か」「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」である。
 - ⑤ 小企業のトップには他の者には任せられない仕事がある。
 - A) 社内の重要な人間と接触すること。小企業の最大の強みは、トップの人間が社内の重要な人間全員の望み、考え、仕事の仕方、強みと弱み、実績と可能性を知りうるところにある。
 - B) 社外、つまり市場と顧客、そして技術と接触することである。事実、大切な顧客には自分で会っている。借り入れには自分で銀行に出かけている。しかし、彼らが必要としているのは、市場、機会、変化を知るための時間である。「われわれの事業は何でなければならないか」を考えるための時間である。
 - ⑥ 小企業が必要とする情報
 - A) 財務基盤を超えた資金需要を発生させてはならない。いつ、どのように追加資金が必要になるかを予期しておかなければならない。
 - B) 経営環境の変化をいち早く察知する能力がなければならない。その繁栄は自らのニッチ内での成功如何にかかっている。ニッチ内の変化はすべて掌握していなければならない。
 - C) 社内の鍵となる重要な人材がどこにいるかも知っておかなければならない。成果をあげることを担当させているか、それとも問題を処理することを担当させているかも知らなければならない。
 - D) 巨大な顧客二、三社に依存し、残りを数百社に分散していることがある。そのような状況が、どれほどの危険を意味しているかを知らなければならない。
 - E) 最低限、最終消費者への売り上げの数字はつかんでおかなければならない。小企業が必要とする数字は、経理から得られるものではない。それは事業の現況と将来への備えに関わる数字である。

- ・ 中企業のマネジメント
 - ① 中企業とは特定の重要な分野において、リーダー的な地位にある企業である。
 - ② この地位を維持することこそ、中企業にとって成功の鍵である。

- ・ 大企業のマネジメント
 - ① 小さな事業、成功しても中ぐらいの事業にさえ育ちそうもないものには手を出すべきではない。革新を行うには冒険的な事業には手をつけなければならない。新しいものは、常に小さなものから始まる。

- ・ 不適切な規模への対策
 - ① 事業の性格を変え、何らかの特徴を身につけること。
 - 1) これは危険な戦略でもある。失敗する危険だけでなく、成功しても何も変わらない危険がある。
 - ② 合併と買収。
 - 1) 合併と買収は量を狙ってはいけない。完全な全体となるような相手を見つけだすこと。
 - ③ 売却、切り捨て、縮小。
 - 1) あらゆる点でもっとも成功しやすい戦略である。可能な時には、常に採用すべき戦略である。
- ・ 規模の不適切さは、トップマネジメントの直面する問題のうち、もっとも困難である。自然に解決される問題ではない。勇気・真摯さ・熱意・行動を必要とする。
- ・ 規模についての最大の問題は、地域社会に比較して大きすぎることにある。

41 多角化のマネジメント

- ・ 「何かがうまくいかなくなると、すべてうまくいかなくなる。しかも同時に」
- ・ 多角化に成功する条件は、市場、技術、価値観の一致である。
- ・ 単純さと複雑さはともに必要である。この二つを対立させてはならない。調和させなければならない。

- ・ 共通の軸によって多角化を一体化する。
 - ① 共通の市場のもとに一体性を保つ。
 - 1) 市場による統合のほうが成功しやすい。
 - 2) 顧客もまた、新たに多角化したものを同一の市場の一部と見なさなければならない。
 - 3) 原材料方向への一貫化、市場方向への一貫化という形の多角化。
 - 4) コストセンターの収益化。
 - ② 共通の技術のもとに一体性を保つ。
 - 1) 技術はその本質からして分離する傾向を持つ。
 - 2) 技術は卓越したもの、市場においてリーダーの地位を与えるものでなければならない。
 - 3) 「最善の活用方法は何か」を検討し、次に「市場に適用するうえで必要となる付随的な技術は何か」を明らかにしなければならない。
 - 4) マーケティングについての知識と戦略がなければならない。

- ・ さらに重要なこととして、体質の一致がある。
 - ① 事業、製品、市場、技術が価値的に調和しなければうまくいかない。共通の姿勢がなければならない。

- ・ 多角化のマネジメントの手段
 - ① 自力開発と買収。
 - ② 分離- 検討すべき問題は、「いくらで売りたいか」でない、「誰にとって価値があるか」である。
 - ③ 合併- 合併は成功すると厄介な問題を生ずる。
 - 1) 三組の目標をあらかじめ明らかにしておかなければならない。
 - 2) 意見が対立し、問題が暗礁に乗り上げたときの対処の方策を定めておかなければならない。
 - 3) 合併会社に自立性を与えなければならない。
 - 4) 成功した時、特に大きく発展した時には、親会社のいずれからも分離して独立させなければならない。

- ・ 無効の多角化
 - ① 新事業に進出することによって既存事業の弱さを補うという多角化は失敗する。
 - ② 共通の市場あるいは共通の技術を軸にしない多角化は失敗する。
 - ③ 共通の市場と共通の技術による多角化を同時に行うことは至難である。
 - ④ 事業というものは異なる周期を持ち、相補うはずであるとの考えは間違いである。
 - 1) 下げ幅の大きな下降期においては、同じ反応を示す。
 - ⑤ 資金需要の大きな事業を資金余裕のある事業に組み合わせるための多角化も誤りである。
 - ⑥ 多角化のための多角化は当然、誤りである。

42 グローバル化のマネジメント

- ・ グローバル企業の増加の原因は、真のグローバル市場の出現である。国境はもはや決定要因ではない。
- ・ グローバル企業は、その意思決定が経済の合理性に基づいており、政治的な主権の意思から絶縁している。
- ・ 途上国にとって、資源の最適化のもっとも有効な機関であるグローバル企業以上に大事なものはない。

43 成長のマネジメント

- ・ 成長そのものを目標にすることは間違いである。大きくなること自体に価値はない。よい企業になることが正しい目標である。
- ・ 成長は自動的に起こらない。成長のためには、ある段階で自らを変えなければならない。
- ・ 成長するには、トップ自らの役割、行動、他者との関係を変える意思と能力を持つ必要がある。
- ・ 成功を収めたまさにそのとき、その成功をもたらした行動を捨て、それまでの習慣を捨てるよう要求される。
- ・ いかに成長をマネジメントするか。
 - ① 生命を維持していけるだけの地位は確保しなければならない。
 - ② 市場が拡大しつつあるならば、組織もまたその生命力を維持するために成長していかなければならない。
 - ③ 組織の成長とは、量そのものは成長とは関係ない。成果の面で成長して、初めて成長といえる。
 - ④ 実際のところ、企業は業績に貢献しない活動を切り捨てることによって成長できる。
 - ⑤ 成長の最適点について検討しておく必要がある。
 - 1) それ以上成長しようとする、資源の生産性が犠牲になる点はどこか。
 - 2) 収益性を高めようとする、リスクが急激に増大する点はどこか。
 - 3) 成長の最高点ではなく、最適点こそ成長の上限としなければならない。
- ・ 成長のための準備
 - ① トップマネジメント・チームを編成する。
 - ② 成長するには、変化するべきタイミングを知らなければならない。
 - 1) 方針と行動の変化を要求する兆候に注意する。
 - 2) 変化するべきときが来ると、部下に大きな責任を与えたり、重要な分野を任せることができない理由を見つけだす。これは、まさにトップ自身が準備ができていない証拠である。
 - ③ 心底変化を望んでいるかを正直に判断する。
 - 1) 成長が必要であるとの結論に達しながら、自らの行動を変えることを欲していないことを自覚するにいたったトップは、一つの道しかない。身を引くことである。
法的には企業を所有していても、他の人間の生活まで所有しているわけではない。

44 イノベーション

- ・ 変化ではなく沈滞に対して抵抗する組織をつくることこそ、マネジメントにとって最大の課題である。
- ・ イノベーションが生み出すのは、単なる知識ではなく、新たな価値、富、行動である。
 - ① イノベーションのできない組織は、たとえいま確立された地位を誇っていても、やがて衰退し、消滅すべく運命づけられる。
- ・ 確率分布に載る種類のイノベーションに焦点を合わせ、それを利用するための戦略を持たなければならない。
 - ① 需要の増大にもかかわらず収益が伸びないときには、工程・製品・流通チャネル・顧客ニーズを変えるイノベーションが大きな成果を生む。
 - ② すでに発生しているながら、その経済的な衝撃がまだ表れていない変化が、イノベーションの機会となる。例)もっとも重要な変化が人口構造の変化である。
- ・ 例外的で真に偉大な歴史的イノベーションに対する感覚を育て、その種のイノベーションを早く認識し活用する体制を作っておかなければならない。
 - ① 重要なことは、常に目を光らせていることである。
- ・ イノベーションの戦略の一步は、古いもの、死につつあるもの、陳腐化したものを計画的かつ体系的に捨てることである。
- ・ イノベーションの目標は高く設定しなければならない。
 - ① 重要なことは、期待するものを検討し、書き表しておくことである。
 - ② イノベーションが製品、工程、事業を生み出したとき、それらの期待と比較することである。
 - ③ 結果が期待をかなり下回っているのであれば、人材と資金をそれ以上注ぎ込むべきでない。
- ・ 優れたアイデアというものは、常に非現実的であることを知らなければならない。
 - ① 優れたアイデアを手にするには、多くのばかげたアイデアが必要である。
 - ② 両者を簡単に識別する手だてのないことを知らなければならない。
- ・ 変化は機会と見なすべきものである。
 - ① 変化への抵抗の底にあるものは無知である。未知への不安である。
 - ② 変化を機会として捉えたとき、初めて不安は消える。
- ・ イノベーションのためのチームは、既存事業のための組織の外に独立してつくらなければならない。

45 イノベーションの正当性

- ・ われわれの社会は組織社会になった。
 - ① 現代社会の主な課題はすべて組織によって遂行されている。しかも、ほとんどの人が組織で働いている。
- ・ われわれの社会は知識社会になった。
 - ① 多くの人々が、自らの知識を仕事に適應することによって生計を立てるようになった。
- ・ この組織社会において、組織のマネジメントは社会のリーダー的階層を形成している。
- ・ マネジメントの役割。
 - ① 組織本来の使命を果たすべくマネジメントすることである。
 - ② 生産的な仕事を通じて人に成果をあげさせることである。
 - ③ 社会と個人に生活の質を提供することである。

結論

- ・ 「個人の強みは社会のためになる」である。これがマネジメントの正当性の根拠である。
- ・ 組織とは、個としての人間一人ひとりに対して、また社会を構成する一人ひとりの人間に対して、何らかの貢献を行わせ、自己実現させるための手段である。
- ・ 社会のニーズを事業上の機会に転換することが企業の役割である。
- ・ 消費者と従業員のニーズについて、予期し、識別し、満足させることはマネジメントの役割である。
- ・ マネジメントの権限が認知される正当性の根拠は、「人の強みを生産的なものにする」ことである。