

**1 プロフェッショナルの責任 【原則】「知りながら書をなすな」**

顧客に対し、必ず良い結果をもたらすと保証することはできない、最善を尽くすことしかできない。しかし、「知りながら書をなすことはしない」と約束はしなければならない。

**2 組織づくりの精神**

【マネジメント】22項

- |                              |             |     |
|------------------------------|-------------|-----|
| 1 組織の焦点を、成果に合わせているか？         | ⇒合わせるべきである。 | Y・N |
| 2 組織の焦点を、問題ではなく機会に合わせているか？   | ⇒合わせるべきである。 | Y・N |
| 3 組織が健全たるために、高い水準の仕事を求めているか？ | ⇒求めるべきである。  | Y・N |

**3 マネジメントの権限**

【マネジメント】22項【現代の経営】P194

【原則】「明文をもって規定されていない限り、権限は下位のマネジメントにある。」

- ・ “企業にとっていかなる活動と課題があるかは、いわば上から決定される。したがって仕事の分析は企業活動の最終成果である事業の目的から始まる。そこから実際に行うべき仕事の一つひとつが決定されていく”ことを理解しているか？ Y・N  
⇒しかし経営管理者の仕事は、顧客への販売、設計図の製作について等、具体的な仕事から始まる。
- ・ “最も基本的なマネジメントの仕事を行うのは、第一線の現場管理者である”ことを理解しているか？⇒つまるところ、彼らの仕事すべてを決定する。 Y・N
- ・ “権限と責任を第一線の現場管理者に集中させているか？” Y・N  
⇒彼らにできないことだけが上位に委ねられる。
- ・ “第一線の現場管理者が行うことができ、また行うべきである意思決定には限界がある”ことを理解しているか？⇒権限や責任にも限界がある。 Y・N
- ・ 他の経営管理者に影響を与える意思決定は行えるか？⇒NO。事業全体やその価値観に影響する意思決定も行えない。部下のキャリアや将来を左右する意思決定も、正規の手続きなしに単独で行うことは許されない。 Y・N
- ・ 目前の成果に責任をもつ者には長期に関わる決定を行えるか？⇒NO,その時間の余裕はない Y・N
- ・ 担当する仕事について行うことのできない決定は、すべて明文をもって明らかにしているか？ Y・N
- ・ 意思決定は可能な限り、現場に近いところで行っているか？ Y・N
- ・ 彼らにできないところだけ、上層にゆだねられているか？ Y・N

**4 人事に関する決定**

【マネジメント】22項

【原則】成果に焦点を合わせると同時に、真摯さに対しては、真摯さをもって報いなければならない。人事に関する決定とは、配置、昇給、昇進、降格、解雇のこと。

- ① 仕事で成果をあげられない場合、人事を誤ったということ。手に負えない仕事を担当させ続けさせていないか？⇒ それは優しさではない。 Y・N
- ② “信用してはならないのは、決して間違いを犯したことのない者、失敗したことのない者”ということを理解しているか？ Y・N  
⇒人は優れているほど多くの間違いを犯す。優れているほど新しいことを行うからである。  
⇒成果とは百発百中のことではない、打率である。
- ③ “人はいかに賞され罰せられるかによって左右される”ことを理解しているか？ Y・N  
⇒賞罰こそ、人に口先でなく、真の組織の価値、目的、役割を教える。
- ④ “人事に関する決定こそ、最大の管理手段である”ことを認識しているか？ Y・N  
⇒特に重要な意味を持つのが昇進と配属である。  
「これが会社が望んでいることであり、認め、報いることだ」と組織全体に伝えるメッセージがある。  
人事をエコヒイキと学歴によって行っていないか？ Y・N  
組織の目的に照らした実績によって行っているか？ Y・N
- ⑤ 優れた仕事ぶりには報酬を与えているか？ Y・N  
肩書きは仕事、地位、責任が変わったときのみ替えているか？ Y・N  
⇒肩書きは地位と責任を意味する。
- ⑥ 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について。 Y・N  
(A) 組織を中心に置き、その役職を解いているか？ Y・N  
⇒「古株なので動かすことはできない」との考え方は通用しない。  
(B) その処遇は、配慮と親身さと誠意を込めた人間的なものにしているか？ Y・N  
⇒クビにするのは間違いである。正義と礼節にもとる。

**5 マネジメントの資質** 【マネジメント】(19, 26, 27, 28, 29, 32項)

- ・ 人間集団の基準は、リーダーの仕事ぶりによって決定される。  
リーダーの仕事ぶりが高ければ普通の人仕事ぶりも高くなる。
- ・ 集団全体の成果をあげるよりもリーダー一人の成績をあげる方が易しいか？ Y・N  
⇒YES. リーダー的な地位、すなわち標準を設定し基準を定める地位には、傑出した基準を設定できる強みをもつ人をつけないといけない。
- ・ リーダー的な地位の者の任務は、人を変えることか？ Y・N  
⇒NO. リーダー的な地位の者は、人のもつあらゆる強み、活力、意欲を動員することによって全体の能力を増加させることである。

**A 真摯さ** マネジャーに初めから必要とされる資質は、真摯さである。

- マネジメントとして、誰よりも多くの人を育て、好かれるよりも尊敬を集めるマネジメントの真摯さとは、
- ①一流の仕事を要求しているか？ Y・N
  - ②自らにも一流の仕事を要求しているか？ Y・N
  - ③基準を高く定め、それを守ることを期待しているか？ Y・N
  - ④何が正しいかだけを考えているか、誰が正しいかを考えないようにしているか？ Y・N
  - ⑤真摯さを評価しているか？真摯さよりも知的な能力を評価したりはしていないか？ Y・N

- マネジメントの真摯さとは無関係なこととして、
- ①愛想をよくすることに努力していないか？ Y・N
  - ②人を助けることに努力していないか？ Y・N
  - ③人づきあいをよくすることに努力していないか？ Y・N

**B リーダーシップとは姿勢でもある。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。**

- リーダーシップとは、
- ①人のビジョンを高めているか？人の視線を高めているか？ Y・N
  - ②成果の水準を高めているか？成果の基準を上げているか？ Y・N
  - ③通常の限界を超えて人格を高めているか？ Y・N

- 日常の仕事の中で、下記を実行しているか？
- (A) 行動と責任についての厳格な原則を、日常実践しているか？ Y・N
  - (B) 高い成果の基準を、日常実践しているか？ Y・N
  - (C) 人と仕事に対する敬意を、日常実践しているか？ Y・N

**C リーダーとしての正当性の根拠** 【現代の経営】結論

- ”リーダー的存在であるためには、公共の利益が自らの利益を決定するといえなければならない”を理解しているか？ Y・N

**D 自らの成果をあげる者は、まず初めに「自分は何ができるか」という質問からスタートする。**

- ・ 自らが得意であると知っていることを、自らの得意の方法で行うことによって成果をあげなければならない
- ・ 成果をあげる者は、自分自身であろうとする。ほかの誰かであろうとはしない。
- ・ 成果をあげる者は、させてもらえないことに不満を言うか？⇒NO. 成果をあげる者は、させてもらえないことの代わりに、してよいこと、かつ、する価値のあることを次から次へと行う。 Y・N
- ・ 性癖は成果をあげることに関わりがあるか？⇒YES. 仕事のしやすさは朝か夜か、大まかかじっくりか、チームか一人か、プレッシャーの有無、時間の有無など癖や習慣は関わりがある。 Y・N
- ・ 成果をあげるうえで、人の気質は重大な要素か？⇒YES. 人は知識や技能は身につけることができるが、気質を変えることはできない。意思決定者として得意か、スタッフとしてか、人間的な要素を含む交渉が得意か、予測することが得意かなどの気質は重大な要素である。 Y・N

**6 マネジメント教育**

- ① ”最悪のことは、エリートを育成すべく、他の者を放っておくこと”を理解しているか？ Y・N  
⇒放っておかれた者は、軽んじられたことを知っている。
- ② ”最悪の後任育成は「王子様探しである。」”ことを理解しているか？ Y・N  
⇒世襲による絶対の保証がない限り、選に洩れた者全員が結束して挫折させる。
- ③ ”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”ことを理解しているか？ Y・N  
⇒雇用関係は特定の成果を要求する契約にすぎない。それ以外のいかなる試みも、人権の侵害である。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。

**7 スペシャリストのマネジメント** 【マネジメント】21項

- ・ スペシャリストに組織の目標を理解させているか？ Y・N
- ・ 逆にスペシャリストのアプトプットを組織の同僚に理解させているか？ Y・N
- ・ 彼らは重要な問題に取り組んでいるか？それとも時間を浪費しているだけか？ Y・N
- ・ 彼らはすでに知っていることを何度もなぞっているだけか？それとも新たな可能性と能力の創造に取り組んでいるか？ Y・N
- ・ 彼らは生産的に働いていないか？ただ忙しくしているだけか？ Y・N

**8【NOというべき時】**

【マネジメント】26章

**【原則】**

「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、持つべきか」を自問したか？ Y・N  
 ⇒権限を持たず、持つべきでないならば、そのような要求は拒否するのが責任である。  
 ⇒責任を負うものは、権限を要求する。

**【NOというべき責任】**

- ① 社会的責任のためと称して、本業を不経済にしていなか？ Y・N  
 ⇒それは、情緒的な行動であり、結果として害をもたらす。
- ② 自らに能力のない仕事を引き受けてないか？⇒それは無責任である。 Y・N
- ③ 自らの価値体系に合致しない課題に取り組むことは避けているか？⇒避けるべき Y・N  
 企業は、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である。

**9【経営管理者の責任とは】**

【現代の経営】P197

- ・ ドラッカー自身は、「ボトムアップ・マネジメント」という言葉はあまり好きでなかった。
- ① “経営管理者は、自らの上司が率いる部門全体の目標達成にとって必要なことに貢献する責任があるか？” ⇒そこから自らの仕事の目標が規定されてくる。 Y・N
- ② “経営管理者は、自らの行動によって、組織全体に対する責任をもつ”ことを理解しているか？ Y・N
- ③ “自らの部門を率いる経営管理者の目標には、部下たる経営管理者がそれぞれの目標を達成することを可能な限り助ける責務がある”ことを理解しているか？ Y・N  
 ⇒しかし、部下の仕事ぶりや成果は部下のものである。責任もまた部下のものである。
- 【具体例】 カトリック教会は、司祭を教区に任命する仕事は司教が行っている。  
 しかし、司教は教区で司祭の機能を果たすこともできない。教区に司祭がいるかぎり、教区における権限と責任は司祭にある。

**10 貢献に焦点を合わせる**

【経営者の条件】P78

- ・ 貢献に焦点を合わせることが、成果をあげる鍵である。
- ・ あなたは、成果ではなく努力に焦点を合わせてないか？⇒合わせるべきではない。 Y・N
- ・ あなたは、何よりも自らがもつべき権限を気にしていないか？⇒気にするべきではない。 Y・N
- ・ あなたは、「どのような貢献ができるか」を自問しているか？ Y・N  
 ⇒貢献に焦点を合わせ成果に責任をもつ者は、トップマネジメントの一員である。組織全体の業績に責任をもとうとしているからである。
- ・ なすべき貢献には3つある。この領域における貢献をあらゆる仕事に組み込んでおかなければならない。
  - ① 直接の成果に取り組んでいるか？ Y・N
  - ② 価値への取り組みをしているか？ Y・N
  - ③ 人材の育成をしているか？ Y・N
- ・ 仕事上の関係において、成果がなくとも温かな会話や感情に意味はあるか？⇒無意味である。 Y・N  
 ⇒自らの仕事や他との関係において、貢献に焦点を合わせることによってよい人間関係がもてる。生産的であることが、よい人間関係の唯一の定義である。成果をもたらす関係であれば、失礼な言葉があっても人間関係を壊すことはない。  
 ⇒仕事上の成果に基づかない人間関係は、貧弱な人間関係である。組織における判定の基準は、成果であって仲のよさではない。【マネジメント 中】P99
- ・ 上司であるあなたは、部下たちに貢献すべきことを要求しているか？ Y・N  
 ⇒まず、部下が「自分はどのような貢献を期待されるべきか」を考えるようになり、初めて組織を動かす上で必要なコミュニケーションが可能となる。コミュニケーションは上方から下方への関係において行われるかぎり事実上不可能である。部下は、上司がいうことではなく、自分が聞きたいことを聞きとる。

**11 成果をあげる能力を習得せよ**

【経営者の条件】P225

- ・ “知識労働者の生産性のみが、低賃金の発展途上国との競争下で先進工業国における高度の生活水準を可能とする。
- ・ マネジメントは好きなことをするために報酬を手に入れているのか？⇒NO。マネジメントは、なすべきことをなすために、成果をあげる意思決定をするために報酬を手に入れている。 Y・N
- ・ “われわれは、組織の成果に対する社会の客観的なニーズと、個人の自己実現のニーズの双方を満たさなければならない”ことを理解しているか？ Y・N
- ・ 知識労働者は報酬の不足だけが問題か？⇒報酬だけでは十分ではない。彼らは自らを成果をあげる者にするによってのみ、彼らの満足を得ることができる。 Y・N
- ・ 「私は」ではなく「われわれは」を考えているか？ Y・N  
 ⇒トップが権威をもちうるのは、組織のニーズと機会を考えるからである。
- ・ 成果をあげるために重要なことは「聞け！話すな！」か？⇒YES Y・N
- ・ すべてのことを少しずつ行うのではなく、優先順位を決め集中しているか？ Y・N

**12 時間の使い方**

【現代の経営】27章【経営者の条件】P4,P21,P43,P59、5章

【原則】時間の使い方を知っているものは、考えることによって成果をあげる。行動する前に考える。成功の秘訣は、何をしたいかを考えることではない、なされるべきことを考えることである。

- ・ 短時間のうちに考えたり行ったりすることができているか？⇒それはすでに知っていることを考えるか、すでに行っていることを行うときだけである。創造と変革は時間に対して膨大な要求を突きつける。高い生活水準というものは創造と変革の経済を前提としている。速読法口座への参加、報告書の1ページ化、面会時間の15分制限は、時間の無駄である。 Y・N
- ・ 考えることこそ知識労働者に固有の仕事であるか？⇒考えることが彼らのなすべきことである。 Y・N
- ・ 繰り返し起こる問題の処理について、体系的かつ徹底的に考えることに時間を使っているか？ Y・N  
⇒何度も危機に直面する問題については、原因を発見してルーティン化などで予防する。
- ・ 部下とのコミュニケーションよりも、上司とのコミュニケーションに多くの時間をかけているか？ Y・N  
⇒時間を上手に使う経営管理者は、上司とのコミュニケーションに多くの時間をかける。
- ・ 上司の仕事に責任をもつことを経営管理者としての自らの仕事としているか？ Y・N  
⇒その結果、目標やものの見方の混乱から生ずる問題に余計な時間を使わずにすむ。
- ・ 重要な仕事について締め切りを設定しているか？⇒大きな成果をあげているある人は緊急かつ重要な仕事とともに、気の進まない仕事についても締め切りを設けたリストをつくっている。 Y・N

【原則】成果をあげる人は一時に一つのことに集中する。あらゆることを少しずつ手かげることは最悪である。

- ・ “成果をあげる人は、最も重要なことから始め、しかも一度に一つのことしかしないか？” Y・N  
⇒一度に一つのことを行うことによってのみ早く仕事ができる。時間と労力と資源を集中するほど、実際にやれる仕事の数と種類は多くなる。

【原則】成果をあげるには、大きくまとまった時間が必要である。細切れの時間は役に立たない。

- ・ 実際の時間の使い方を記録しているか？⇒記憶ではなく、リアルタイムに記録すること。 Y・N
- ・ すべての仕事について、全くなかったならば何が起こるかを考えたか？ Y・N  
⇒何も起こらないが答えであるならば、その仕事はやめるべきである。
- ・ 自分でしなくともすむこと、ほかの人にできることは、ほかの人にやってもらっているか？ Y・N  
⇒自らが行うべき仕事に取り組むために他の人にできることを任せる。誰でも自分自身の重要度については過大に評価しがちである。自分でなければできないと考える。
- ・ 「あなたの仕事に貢献せず、ただ時間を浪費させるようなことを私は何かしているか」と聞いているか？⇒人は他人の時間まで浪費している。答えを恐れずにこの質問をすること。 Y・N
- ・ 会議は原則でなく例外としているか？⇒人は、仕事をするか、会議に出るかである。同時に両方を行うことはできない。会議を開くのは、一人の頭では間に合わず、何人かの頭を合わせなければならないからである。時間の四分の一以上が会議に費やされているならば、組織構造に欠陥がある。 Y・N
- ・ 細切れの時間を大量に使って部下の仕事ぶりや資質を評価していないか？ Y・N  
⇒時間を上手に使う経営管理者は、年に一回、体系的に部下を評価する。
- ・ 部下の問題について、部下のほうから問題を話させる方法を知っているか？ Y・N  
⇒年2回の自己目標管理制度に多くの時間をかける。年2回、10人あるいは12人の部下それぞれの自己目標管理シートについて検討する。その結果、次の半年間部下とのコミュニケーションに頭を悩まされる必要はなくなる。

【具体例】

時間をまとめる方法

【経営者の条件】P74

曜日	午前中	午後
月曜日	会議を開き日常の問題について幹部と相談し、重要な客に会っている。	
火曜日	それぞれ一時間半に分けて、重要な問題に取り組む	予期できない仕事のために空けている
水曜日		
木曜日		
金曜日	会議を開き日常の問題について幹部と相談し、重要な客に会っている。	

【原則】優先順位を決めそれを守るように自らを強制する。最初に行うべきことを行う。他のことはすべて後回しにしなければならない。

- ・ その最優先課題を仕上げた後、優先順位が二位だった課題に自動的に移行してよいか？ Y・N  
⇒最初から優先順位を考え直さなければならない。通常はまったく新しい課題が浮上してくる。  
⇒優先順位の高い仕事を実現していくことによって、優先順位は変わっていく

【例】GEのウエルチは、優先課題を二つか三つ決めた後、自らが得意とするものはそれらのうちのどれかを考えた。そしてその課題に集中した。残ったものは、トップマネジメントの誰かに任せた。

13 人の強みを生かす

【経営者の条件】P102

- ・ 「できないことは何か」でなく「できることは何か」を考えるようにするならば、強みを探し、それを使うという姿勢を身につけることができる。
- ・ 「相手は、自分とうまくいっているか」を考えるべきか？⇒考えてはならない。「いかなる貢献ができるか？」を問わなければならない。 Y・N
- ・ 「相手は何ができないか」を考えるべきか？⇒NO。「何を非常によくできるか？」を考えなければならず。 Y・N
- ・ 強みを生かすということは成果を要求することである。
- ・ 成果をあげる者は、相手がよくできるはずのことから考え、次にそれを本当に行うことを要求する。
- ・ 強みだけを意味のあるものとするよう、組織を構築しなければならない。
- ・ 弱みを仕事や成果とは関係のない個人的な欠点にしてしまうよう、組織をつくらなければならない。
- ・ 人に合わせ、手元の仕事にあうように職務を構築し直すべきか？⇒NO。仕事は客観的に、人の個性ではなく、なすべき仕事によって設計しなければならない。 Y・N
- ・ 一流のチームをつくる者は直接の同僚や部下と親しくするべきか？ Y・N  
⇒NO。成果をあげるものは、仕事上近い人間とは距離を置く。スローンは、好きかどうかは仕事に関係のないことであるとした。孤高を保つことによって多様性に富む強力なチームをつくっていた。
- ・ 仕事の大きさを小さくするべきか？⇒仕事の大きさが、挑戦を受け能力を試すにはあまりに小さすぎるとき、人は組織を去るか、不機嫌で非生産的で未熟な中年となってしまう。 Y・N
- ・ 自らの知識が組織の機会となるように働くべきか？⇒貢献に焦点を合わせることで、自らの価値を組織の成果に変える。強みを生かす者は仕事と自己実現を両立させる。 Y・N
- ・ 人事においては、仕事及要求するものではなく、その人にできることからスタートしなければならない。
- ・ 常に「この男は何かができるか？」を問題にする。何かができれば、何ができないかは二義的とする。
- ・ 業績をあげるには、その仕事について強みをもつ者を探し、卓越性を求めた人事を行なう。
- ・ 実績をもつ者には、機会を与えなければならない。問題ではなく機会を中心に人事を行うことこそ成果をあげる組織を創造する道である。
- ・ 知識労働者の適正と能力は事前に分かるか？⇒NO。それらは実際に仕事をして初めて明らかになる。人事は賭けである。 Y・N
- ・ 力強くはあっても腐った者を重要な地位につけてよいか？⇒それは他の者を腐らせる。他の人に影響のない地位に置くべきである。 Y・N
- ・ 人を任命するとき下記を問うているか。
  - ①「この人は強みをもっているか？」 Y・N
  - ②「その強みは仕事と関係があるか？」 Y・N
  - ③「その強みによって卓越した成果をあげることは重要か？」 Y・N
- ・ 「手放せない、欠くことができない、いなくては困る」と言われる者を、直ちに移動させるべきか？ Y・N  
⇒何としても直ちに移動させるべきである。「欠くことができない」という声に耳を貸してはならない。反論は一蹴しなければならない。さもなければその者の強みを壊してしまう。
- ・ 実績によってある仕事に適任であることが明らかである者を、その仕事に異動させ、昇進させるべきか？⇒これを絶対のルールとしなければならない。 Y・N
- ・ 際立った成果をあげられない者を、容赦なく移動させるべきか？ Y・N  
⇒(例)マーシャル将軍は、卓越していない指揮官は直ちに解任することにしてきた。彼は「代わりがない」という理由には耳を貸さなかった。「重要なことは、任務を果たす能力のないことが明らかだということである。どこから代わりをもってくるかは別の問題だ」「仕事のためであり、本人のためであり、軍のためである」と答えるだけだった。
- ・ 人事の失敗は、その者自身の失敗か？ Y・N  
⇒NO。(例)マーシャルは、人事の失敗はその者ではなく、その者を任命した者の問題であるとしていた。「任命したのは私の間違いであって、次の仕事を見つけるのが私の責任だ。その仕事が終わらなかったということだけである。ほかの仕事にも合わないということではない。」としていた。
- ・ 成果をあげるには、上司の強みを生かすことである。
- ・ 上司の強みを強調し、上司が得意なことを行えるようにすることによってのみ、部下たる者も成果をあげられるようになる。上司に認められ、活用されることによって、自らが信じることの実現が可能になる。
- ・ 上司の弱みを強調することで、上司の強みを生かすことができるか？ Y・N  
⇒それは上司の意欲と成長を妨げる。「上司は何かをよくできるか。何をよくやったか。強みを生かすためには何を知らなければならないか成果をあげるためには部下の私から何を学ばなければならないか？」
- ・ 上司の強みを生かすには、何が重要であり何が正しいかだけ考えればよいか？ Y・N  
⇒NO。いかなる順序で提示するかが大切である。人には「読む人」と「聞く人」がいる。読む人に対しては口で話しても時間の無駄である。読んだ後でなければ聞くことができない。逆に聞く人に報告書を渡しても紙の無駄である。耳で聞かなければ何のことか理解できない。

**14 最も重要なことに集中せよ**

【経営者の条件】P102

- ・ 集中とは、「真に意味のあることは何か?」「最も重要なことは何か」という観点から時間と仕事について自ら意志決定をする勇気のことである。
- ・ 成果をあげる人は最も重要なことから始め、しかも一度に一つのことしかしない。最も重要なことを最初に行うべく集中する。
- ・ 一度に一つのことを行うことによるのみ早く仕事ができるか?⇒時間と労力を集中するほど、実際にやれる仕事の数と種類は多くなる。 Y・N
- ・ 一つの仕事に必要な時間を過小評価していないか?すべてがうまくいくものと楽観してないか?⇒それは成果の上がない人である。成果をあげるには余裕を見なければならない。 Y・N
- ・ 急ごうとしてないか?⇒成果をあげる者は時間と競争しない。ゆっくり進む。 Y・N
- ・ 同時にいくつかのことをしてないか?⇒そのため手がけている仕事のどれ一つもまとまった時間を割けない。いずれか一つが問題にぶつかるるとすべてがストップする。 Y・N

**集中のための原則**

- ① 成果をあげる者は、新しい活動を始めの前に必ず生産的でなくなった古い活動を捨てる。
  - ・ 新しいものを難局から救う唯一の手だてとして、仕事のできる人を用意しているか? Y・N  
⇒仕事のできる人は常に忙しい。今の負担を軽くしてやらなければ新しい仕事を引き受けてはもらえない。
  - ・ 新しいもののために新しく人を雇うべきか?リスクが大きなトップの地位や、重要な新しい活動の責任者に、外部からの人間をつけてよいか? Y・N  
⇒危険である。新しいものは、実績のある人、ベテランによって始めなければならない。外部の者はまず初めに、トップの次の地位や明確で誤解のしようのない活動の責任者の地位につけるべきである。
- ② 本当に行うべきことは劣後順位の決定、取り組むべきでない仕事の決定とその決定の遵守である。
  - ・ トップ本来の仕事は、昨日に由来する危機を解決することではなく、今日と違う明日をつくり出すことである。それは常に後回しにしようと思えばできてしまう仕事である。
  - ・ トップ自身が、組織の外部に注意を払うという仕事をないがしろにしてないか? Y・N
  - ・ 意思決定を行動に変えるための時間がなくなっていないか?⇒状況からの圧力に屈している。 Y・N
  - ・ 未来よりも過去を優先してないか?⇒状況からの圧力に屈している。 Y・N
  - ・ 機会よりも危機を優先してないか?⇒状況からの圧力に屈している。 Y・N
  - ・ 外部よりも内部を優先してないか?⇒状況からの圧力に屈している。 Y・N
  - ・ 重大なものよりも切迫したものを優先してないか?⇒状況からの圧力に屈している。 Y・N
  - ・ 延期した計画を後日取り上げるべきか? Y・N  
⇒延期は断念である。延期した計画を後日取り上げても、もはやタイミングは狂っている。タイミングはあらゆるものの成功にとって、最も重要な要因である。

**優先順位の決定の原則**

- ・ 問題の解決よりも、機会を成果に変えることのほうがはるかに生産的である。
- ① 過去ではなく、未来を選んでるか? Y・N
- ② 問題ではなく、機会に焦点を合わせてるか? Y・N
- ③ 横並びではなく、独自性を求めているか? Y・N
- ④ 無難で容易なものではなく、変革をもたらすものを選んでるか? Y・N

**現在集中して取り組んでいる仕事以外のものにコミットしてはならない。**

- ・ 現在の仕事を終わらせた後、改めて状況を検討し、優先すべき次の仕事を選んでるか? Y・N

**15 人材配置の強制選択**

参照:04事業機会のマネジメント

【創造する経営者】P107

- ① 大きな機会のリストをつくり、それぞれに対して順位をつけたか? Y・N
- ② 第一級の人材やチームに対し、順位をつけたか? Y・N
- ③ 第一順位の機会が必要とするだけの数の人間を、第一順位の人材から割り当てたか? Y・N
- ④ 順次同じことを行う。
- \* これにより、下位順位の機会が、上位順位の機会を犠牲にして人材の割り当てを受けることはない。

**16 手直し、挑戦し続けることについて**

【創造する経営者】P70, P77

- ・ 「一度で成功しなければ、一度だけやり直せ。そして次は、ほかのことをせよ」
- ・ 手直しは一度限りとしたか? Y・N
- ・ 最初の手直しがうまくいかなかったとき、「どこが悪いかわかった」と訴えてきても無情に却下すべきか?⇒YES。却下すべき。 Y・N

17【コミュニケーション】

参照シート【自己目標管理シート】

相手への要求からではなく、相手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る。

- ・ 相手の欲求、信条、価値観を知らなければならない。
- ・ 相手と自分の理解の仕方の違いを知ること自体が、コミュニケーションである。
- ・ たとえ結論が相手の希望に沿うものでなかったとしても、結論は「これをやってくれ」という指示だとしても、少なくとも自分は、相手の希望どおりでないことを知っている。これらのコミュニケーションこそ彼らの欲求、信条、価値観に根ざしたものだといえる。

① コミュニケーションとは知覚である。

- ・ コミュニケーションに、受け手の言葉を使っているか？⇒相手の言葉を使って初めて成立する。 Y ・ N
- ・ 会話において、身ぶり、声の調子、雰囲気という無言の言葉を考慮しているか？⇒無言の言葉 Y ・ N

② コミュニケーションとは期待である。

- ・ われわれは期待しているものだけを知覚するか？⇒YES.期待していないものは認識すらされない。無視される。あるいは間違っ理解される。 Y ・ N
- ・ われわれは受け手が期待しているものを知っているか？⇒それ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。 Y ・ N
- ・ 相手の期待に反していることを伝えることはできるか？⇒これから相手が知覚するものは期待に反しているであろうことを、予め警告することはできる。受け手の期待を破壊し、予期せぬことが起こりつつあることを強引に認めさせるためにショックが必要となる。 Y ・ N

③ コミュニケーションとは要求である。

- ・ 受け手に何を要求するのか、受け手が何になること、何をすること、何を信じることを要求するのかを、明確にしたか？ Y ・ N
- ・ 要求は、受け手の価値観、欲求、目的に多少なりとも触れるか？⇒触れないかぎり、コミュニケーションが行われることはない。合致するとき協力となる。逆に合致しないとき、全く受けつけられないか抵抗される。 Y ・ N

例) 聖書によれば、キリストさえ、迫害者サウロを用途パウロとするには、サウロをひとたび盲目にする必要があった。 Y ・ N

④ コミュニケーションは情報ではない。

⑤ コミュニケーションの前提として自己目標管理を行っているか？ Y ・ N  
⇒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。

⑥ 自己目標管理を通して、上司と部下の理解の違いの仕方の違いを明らかにしているか？ Y ・ N  
⇒発し手と受け手が同じ事実を違ったように見ていることを互いに知ること自体が、コミュニケーションである。

⑦ ”コミュニケーションの成立には経験の共有が不可欠である”ことを理解しているか？ Y ・ N

⑧ 経営管理者は、話し言葉や書き言葉によって人を動機づける能力がなくても成功できるか？ Y ・ N

**18 自己管理による目標管理について**

【現代の経営】11章

- ・ 自己管理による目標管理だけが、全体の利益を一人ひとりの目標にすることができる。誰かの意思によってではなく、自ら行動しなければならないという自らの決定によって行動するようになる。
- ・ 目標管理の利点は、自らの仕事を自ら管理することにある。  
その結果、最善を尽くすための動機がもたらされる。
- ・ 人は自らの仕事について情報をもつとき、初めてその成果について全責任を負うことができる。
- ・ 部門長たる者は、自らが率いる部門の目標を自ら設定しているか？ Y・N  
その上司は、そのようにして設定された目標を承認する権限を持っているか？ Y・N  
しかし、目標の設定は、あくまでも部門長の責任となっているか？ Y・N
- ・ 自らの属する上位部門の目標の設定について、それに貢献する者を全員参画させているか？ Y・N
- ・ 会社全体の目標と部門目標の詳細を現場の小さな一部門に至るまで示しているか？ Y・N
- ・ 組織に働く者の意識をそれぞれの上司にではなく、仕事及要求するものに向けさせているか？ Y・N
- ・ 目標は、その属する上位部門の成功に対してなすべき貢献によって規定されているか？ Y・N
- ・ 事業の繁栄と存続に関わりのあるあらゆる領域について、自らの果たすべき貢献を明らかにしているか？ Y・N
- ・ ”経営管理者は下の階層であるほど、目標が定義しにくくなり、成果を評価することが難しくなる”ことを理解しているか？ Y・N
- ・ 危機感をあおるマネジメントや、キャンペーンによるマネジメントを行ってないか？ Y・N  
⇒キャンペーンに従って本来の仕事の手を抜くか、キャンペーンをサポートして本来の仕事をするか、いずれかしかない。

**19 会議の成果をあげる**

【経営者の条件】P97

【例】アルフレッド・スローンは週6日のほとんどを会議にとられていた。委員会では冒頭必ず会議の目的を明らかにした。あとは耳を傾けた。メモはとらず、わからないことを聞く以外は発言もしなかった。最後にまとめと挨拶を述べて席を立った。しかし部屋に戻って直ちにメモを書き、そのコピーを出席者全員に届けさせた。メモでは結論と宿題を明らかにした。担当者と期限を示した。

- ・ 会議を招集する前、報告会を開く前、説明会を準備する前に、その目的を明らかにしているか？ ⇒「なぜこの会議を開くのか」「決定するためか、情報を与えるためか、確認するためか」 Y・N
- ・ 会議の冒頭に、会議の目的と果たすべき貢献を明らかにしているか？ Y・N
- ・ 会議をその目的に沿って進めているか？ ⇒誰もが勝手にアイデアを言い合う懇談の場にしてはならない。誰かのプレゼンテーションの場にさせてはならない。 Y・N
- ・ 会議では出席者の全員を刺激し、全員を挑戦させるものになっているか？ Y・N
- ※ 意見の対立がないときに決定を行ってないか？ ⇒全会一致では決定を行ってはいけない。 Y・N  
⇒成果をあげる決定は、合意ではなく異なる見解に基づいて行わなければならない。
- ・ 会議の終わりには、冒頭の説明に戻り、結論を会議開催の意図と関連づけているか？ Y・N
- ・ 司会者は重要な発言に耳を傾け、かつ、討議に参加して発言しているか？ Y・N  
⇒会議を司会しつつ重要な発言に耳を傾けることはできる。あるいは討議に参加して発言することもできる。しかしこの両方を同時に行うことはできない。  
⇒会議主催者は発言を質問にとどめる。まとめは行ってよいが意見はいわない。

**20 リスクと計画**

- ① ”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”と理解しているか？ Y・N  
⇒経済活動とは、現在の資源を未来の期待に投入することであり、その本質はリスクを冒すことである。
- ② ”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”と理解しているか？ Y・N  
⇒重要なことは明日何を行うかを考えることではない。未来において何が起こるかではない。いかなる未来を今日の思考と行動に織り込むか、どこまで先を見るか、それらのことをいかに今日の意思決定に反映させるかである。
- ③ 事業上の決定において、20年を超える期間は適切か？ Y・N  
⇒20年を超える期間は永遠と同じであり、現在のエネルギーと資源を投ずるにはあたらぬ。

**21【意思決定】 参照シート ②【意思決定の技能】** 【経営者の条件】P192

- ・ マネジメントの行う意思決定は、全会一致によってなされるようなものではない。対立する見解が衝突し、異なる見解が対話し、いくつかの判断のなかから選択が行われて初めて行うことができる。
- ・ 意志決定で重要なことは問題を明らかにすること。そもそも意思決定は必要か、そもそも何についての意思決定かを明らかにすることが重要。この段階での合意(コンセンサス)の形成に努力を惜しまない。

**① 答えを出すことではなく、問題を明らかにする。何についての意思決定かを明らかにする。**

- 1) 意見を持つことを奨励しているか？ Y・N  
⇒意思決定は事実を探すことからスタートしない。誰もが意見からスタートする。
- 2) 意見を表明する者に対しては、事実による検証を求めているか？ Y・N  
⇒意見(仮説)は、論ずべきものではなく検証すべきものである。まず初めに、意見をもつことを奨励しなければならない。そして意見を表明した後、事実による検証を求めなければならない。
- 3) コンセンサスを得るまでの間、答えについての議論をしてないか？ Y・N  
⇒NO. 結論からスタートしそれを裏づける事実を探すようなことは、絶対に行ってはならない。

**② 反対意見を出しやすくする。**

- 1) 原則として、意見の対立がないときに決定を行っていないか？ Y・N  
⇒意見の不一致が存在しないときには、決定を行うべきではないということである。  
正しい決定には適切な意見の不一致が必要である。  
成果をあげる者として、意図して意見の不一致をつくりあげているか？ Y・N  
【具体例】ワシントン大統領は、重要なことについてはハミルトンとジェファーソンの二人に意見を聞くことによって必要な意見の相違を生み出していた。
- 2) 理論づけられ、検討し尽くされ、裏づけられている反対意見は、想像力にとって最も効果的な刺激となる。
- 3) 明らかに間違った結論に達している者について、「彼は、どのような現実を見ているのか。異なる問題に気付いているに違いない！」と考えているか？ Y・N  
⇒一つの行動だけが正しく他の行動はすべて間違っているという仮定からスタートしてはならない。

**③ 当然の解決策よりも複数の代案を問題にする。**

判断を行うためにはいくつかの選択肢が必要である。

いかに慎重に考え抜いても、選択肢のない決定は向こう見ずなばくちである。決定には常に間違う危険が伴う。選択肢がなければ、決定が有効に働かないことが明らかになったとき途方に暮れるだけである。

- 1) 常に、「意思決定は必要か」を検討しているか？ Y・N  
・「何もしなければどうなるか」の問いに、「なんとかなる」ならば⇒ 行動してはならない。  
・何もしないと事態が悪化するならば⇒ 意思決定を行わなければならない。  
・行動しないと大切な機会を失うならば⇒ 行動しなければならない。  
・得るものが犠牲やリスクを大幅に上回るならば⇒ 行動しなければならない。
- 2) 行動するかしないか、いずれかにしなければならないか？ Y・N  
⇒行動するかしないかいずれかにしなければならない。半分の行動はない。半分の行動こそ常に誤りであり、必要条件を満足しえない行動である。
- 3) 代案を十分に検討するための手段として、意見の対立を使っているか？⇒YES. 使うべき。 Y・N

**④ 意思決定の中に実効の手順と責任を組み込んでおく必要である。**

- 「いかなる地位の誰が決定すべきか。誰がこの意思決定を知らなければならないか。いかなる行動が必要か。誰が行動をとるか。その行動はいかなるものであるべきか」を問うているか？ Y・N
- 「意思決定を実施に移すための行動は、その行動をとるべき人たちの能力に合ったものか？」 Y・N
- 「評価の基準や仕事の水準、動機づけを変えなければならないか？」を問うているか？ Y・N

**⑤ 決定が受け入れられには妥協を強いられる。**

- 1) 意思決定においては何が正しいかからスタートしているか？ Y・N  
⇒何が正しいかをしらなければ、正しい妥協と間違った妥協を見分けることができない。
- 2) 「何が受け入れられやすいか、何が反対を招くから言うべきではないか」からスタートしてないか？ ⇒ スタートしてはならない。 Y・N  
正しい妥協:「半切れのパンでもないよりは、まし」  
間違った妥協:「半分の赤ん坊は、いないより悪い」  
「満たすべき必要条件は何か？」を問うているか？ Y・N

**⑥ 成果をあげる決定の要は、評価の基準についての決定である。**

- ・ 評価測定の基準を見出す方法として、自ら出かけ、現実からフィードバックを得ているか？ Y・N

**22【管理手段】**

参照シート ①【戦略計画】②【生産性のマネジメント】（管理手段を組み込む）

- ① データをとる対象は、“主な目標とその優先順位に関わること”、“基幹活動と良心活動に関わること”についてのみとしているか？ Y・N  
 ⇒YES. データは、「われわれの事業は何か？何であるべきか？」に関わりのあることについてのみとるべきである。  
 (例)管理手段は市場シェアのように数字それ自体が重要な意味をもつもの、退職率や出勤率など数字の変化が重要な意味をもつものに限る必要がある。  
 事業の目標と関わりのないことには、時折、単に活動の質の劣化を防ぐためにデータをとるだけでよい。
- ② “管理手段は、必要とする労力が少ないほど優れている”ことを理解しているか？ Y・N  
 「事態を把握し、将来を予測するうえで必要最小限の情報は何か？」を問うているか？ Y・N

---

- 「全体像を教えてくれる最小限のデータは何か？」を問うているか？ Y・N

---

- ③ “管理手段は定量化できないものについても必要である”ことを理解しているか？ Y・N  
 “定量化できるということだけではデータをとるべき理由にはならない”ことを理解しているか？ Y・N
- ④ 管理は例外管理によって行われているか？ ⇒例会管理によって、行われなければならない。 Y・N  
 ⇒すなわち、基準を決めておき、定期的にサンプル調査を行い、重大な基準との乖離を知ればよい。
- ⑤ データは現実を正しく伝え、行動の基盤たりうるもので、事象の構造を教えるものか？ Y・N
- ⑥ “データは、正確な測定が困難であり、幅をもってしか評価できないような情報こそ重要”と理解しているか？ ⇒YES. 大雑把な数字のほうが本当の姿を伝える。 Y・N
- ⑦ 管理手段は時間間隔が適切か？ Y・N  
 “頻繁な報告や迅速な報告が、よいマネジメントを意味するわけでない”と理解しているか？ Y・N  
 ⇒リアルタイムにデータが必要なことは稀である。ほとんどの場合、マネジメント上好ましいことではない。
- ⑧ 管理手段は単純か？⇒YES. データによる管理は複雑であっては役に立たない。 Y・N
- ⑨ 管理のためのデータは、それを使用者とそのニーズに合ったものか？ Y・N  
 ⇒YES. データは、すべて使用者本人が利用できなければならない。
- ⑩ “支配のための管理では、人を間違った行動へ仕向けるもの”と理解しているか？ Y・N  
 ⇒管理は、仕事のための管理、すなわち自己管理のための管理である必要がある。

**23 報告と手続きは道具である。**

【現代の経営】11章

- ① 手続きを規範とみなしてないか？ Y・N  
 ⇒正しい行動は、手続きによっては実現されない。手続きは効率上の手段である。
  - ② 手続きを判断の代わりにしていないか？⇒してはならない。 Y・N  
 例外的で非日常的な状況を手続きによって処理しようとしていないか？⇒ 最も危険となる。 Y・N  
 ⇒日常の処理において、異常な状況を識別するものこそ、優れた手続きである。
  - ③ 報告と手続きを上からの管理の道具として使っていないか？ Y・N  
 現場が報告書の作成に時間を取られ、本来の仕事に時間が使えなくなっていないか？ Y・N  
 実際の仕事よりも、いかによく見せるかに力を入れるようになっていないか？ Y・N  
 ・ “報告と手続きは誤った使い方をされるとき道具ではなく支配者となる”ことを理解しているか？ Y・N
- 【具体例】 あるメーカーでは、監査の結果は、監査を受けた部門には渡されない。社長にわたされる。各部門の長は、最高の成果をあげるためではなく、監査報告書によくかかれるために自らの部門をマネジメントしている。
- 【具体例】 GEではあらゆる部門が、少なくとも年一回徹底的な業務監査を受ける。その報告は監査された部門に直接渡される。GEでは会社に対する信頼感がいきわたっている。
- ・ 現在使っている報告と手続きのすべてについて、それらが本当に必要かどうかを定期的に検討しているか？⇒少なくとも5年に一度はすべての書式について、見直しを行わなければならない。 Y・N
  - ・ 報告や手続きは、重要な領域で成果をあげるうえで必要なものに限定されているか？ Y・N
  - ・ 働く者自身が成果をあげるうえで必要な書式と報告以外のものを、書かせていないか？ Y・N
  - ・ あらゆる報告書を二カ月廃止し、現場がどうしても必要だというものは何か？