

A マネジメント(経営管理者)とは (22章)

- ・ マネジメントとは、「組織の成果に責任を持つ者」のことである。
- ・ マネジメントはマネジメントの仕事と自らの仕事をするプレーイング・マネジャーでなければならない。
- ・ 全員が自らをマネジメントの一員とみなし、マネジメントとしての責任をもつ組織にする。
- ・ 組織が機能するには、マネジメントが成果をあげなければならない。
- ・ マネジメントとは実践である。その本質は知ることではなく、行うことにある。評価は成果によって定まる。
- ・ マネジメントのスキル(コミュニケーション、意思決定、戦略)に優れていなくとも成果をあげることはできるか? ⇒ マネジメントの体系を理解しているならば、マネジメントとして、しかも一流のマネジメントとして成果をあげることができる。 Y・N
- ・ 何がマネジメントの成否を決めるか? ⇒ 人としてのマネジメントのビジョン、献身、真摯さがマネジメントの成否を決める。
- ・ ”経営管理者(マネジメント)をいかにマネジメントするかによって、事業の目標が達成されるか否かが決まり、人と仕事をマネジメントできるか否かも決まる”ことを理解しているか? Y・N

【具体例】フォードに危機をもたらしたものは何だったか?

- ・ 老フォードは、フォード社を個人の所有物として、マネジメントした。フォードの役員は、業務を執行するだけであって、彼の言うままに動く助手であった。マネジメントについては、あくまでもオーナーたる自分だけの仕事とした。マネジメントを共有するつもりはなかった。
- ・ フォード再建として、マネジメントは目標管理によるマネジメントになった。旧体制では、経営管理者に何も知らされなかったのに対し、新体制では仕事に必要な情報とともに、会社全体についての情報も与えられた。組織構造の変化として、今日のフォードは、それぞれが事業の遂行と業績に責任をもち、目標達成のための意思決定の権限をもつ独立したマネジメントのもとにある15の事業部門に分権化されている。

B マネジメントの課題

- ① 投入した資源の総和よりも大きなものを生み出すこと。それは、自らのビジョン、働き、リーダーシップによって、多くの楽器をまとめあげるオーケストラの指揮者に似ている。
- ② あらゆる決定において、直ちに必要とされるものと、遠い将来に必要とされるものとをバランスさせる。

C マネジメントの仕事 (22章)

1 自らを含めて、人材を育成する。 【自己目標管理】【マネジメントの技能】

- ① 部下を正しい方向へ導き、より大きく、より豊かな人間にしているか? Y・N
- ② 部下が立派に仕事を行い成果をあげることへの助力を、自らの責任としてとらえているか? Y・N

2 目標を設定し、目標によってマネジメントする。 【部門目標】【戦略計画】

- ① 目標の具体的なゴールを決め、それらの目標を達成するために何を行わなければならないかを決定しているか? Y・N
- ② 目標を達成するうえで必要となる仕事を行うべき人たちと話し合い、それらの目標を意味のあるものになっているか? Y・N
- ③ 組織の精神を高く維持するために、問題でなく機会に目をむけているか? Y・N
- ④ 組織全体の目標をもとに、自らの目標と自らの部局の目標を定めているか? Y・N
- ⑤ マネジメントは、上司が率いる部門の目標達成に貢献しているか? Y・N

3 組織する (仕事を設計し、仕事を組織する)。 【組織構造分析】【生産性のマネジメント】

- ① 必要とされる活動、意思決定、関係を分析し、仕事を分類し、マネジメント可能な作業に分解しているか?そして、それらの活動と作業を組織構造にまとめているか? Y・N
- ② それらの活動とそれぞれの部門のマネジメントを行うべき者を選んでいるか? Y・N
- ③ 仕事を担当する者が、行うことのできない決定を明文をもって明らかにしているか? Y・N

【原則】仕事を生産的なものとするには、仕事の成果を中心に考えなければならない。

- ① 仕事のアウトプットを中心に考えているか? ⇒ 考えるべき。 Y・N
- ② 技能や知識など仕事のインプットからスタートしてはいないか? ⇒ してはならない。 Y・N

4 チームをつくる。動機づけとコミュニケーションを図る(人を組織する)。 【働く人のマネジメント】

【原則】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 一人ひとりの人間をその最も適した仕事に配置しているか? Y・N
- ② 働く人の動機づけを行い、コミュニケーションを図っているか? Y・N
- ③ 職務を編成する責任を実際に働く人たちに負わせているか? Y・N
- ④ 働く人自身に、自らの仕事を管理させているか? Y・N
- ⑤ 部下を操ろうとしてはならない、責任ある参画を得る。一人ひとりの仕事について、動機づけし、指導し、組織しているか? Y・N

5 評価する。 (部門目標)(自己目標管理)(戦略計画の評価)【人事と組織の良否】

- ① 評価のための尺度を設定しているか? Y・N
- ② 部下全員が組織全体の成果と自らの成果について評価の尺度をもつようにしているか? Y・N
- ③ 彼らの成果を分析し、評価しているか? Y・N
- ④ 尺度の意味と成果を部下、上司、同僚に知らせているか? Y・N
- ⑤ 評価とは上からの管理ではなく、自己管理を可能にするためのものと理解しているか? Y・N

D 現場管理者 【現代の経営】25章

- ・ 現場管理者は、マネジメントを代表してマネジメントの考えを伝えているか？ Y・N
- ・ 現場管理者の仕事はごった煮となり、書類と悪戦苦闘し報告書を書くのに忙しいか？ Y・N
- ・ マネジメントは現場管理者に対し、最も重要な仕事は現場の人間関係であるといいながら、実際には書類づくりの上手なものを昇進させていないか？ Y・N
- ・ 現場管理者は、何に力をいれるべきかを知らされずに体を動かしていないか？ Y・N
何が重要かも知らされずに、あまりに多くの仕事を行わされていないか？ Y・N
- ・ 昇進の機会の欠如こそ、現場管理者にとって最も深刻な不満となっていないか？ Y・N
⇒ 現場管理者が、優れた仕事をすれば昇進の機会があることを認識していることが重要である。
- ・ 誰でも自らの能力と努力によってマネジメントの地位に昇れるか？⇒昇れなければならない。 Y・N
- ・ 現場管理者は一般の従業員から登用しているか？⇒登用しなければならない。 Y・N
⇒ 従業員からの登用こそ、優れた現場管理者を得るための唯一の方法である。
- ・ 大学の新卒者を現場管理者につけていないか？⇒無責任で反社会的である。 Y・N
- ・ 幹部候補生として採用した学卒者だけを現場管理者や高い地位に就けていないか？ Y・N
- ・ 経営管理者(マネジャー)の育成は、まず現場管理者から始めているか？ Y・N
- ・ 中堅の経営管理者や専門職の欠員の補充にあたっては、まず現場管理者からの昇進から検討しているか？⇒検討しなければならない。 Y・N

現場管理者の仕事のあるべき姿

- ① 現場管理者の仕事は、完全に経営管理者の仕事となっているか？⇒でなければならない。 Y・N
 - ・ 現場管理者の仕事は、事業全体の目標から直接その目標が設定され、事業全体の成果によって直接その成果が評価されるだけの大きさのものか？ Y・N
- ② 現場管理者は、自らの責任を果たすうえで必要な部下をもっているか？ Y・N
 - ・ 書類への記入をする事務係が必要か？ Y・N
 - ・ 人に仕事を教える指導係が必要か？ Y・N

【具体例】 IBMではあらゆる部署にインストラクターがいる。彼らは自らの仕事のほかに、経験の浅いものが高い技能を身につけ、経験や判断が必要な問題を解決できるように手助けする。IBMでは、このポストが権威あるものとなっている。このポストは経営管理者育成のためのポストとしても優れたものであることが明らかになっている。

技術的な支援を必要とするか？エンジニアリングや原価計算や作業日程や工具補給、機械修理を担当するサービス機能が必要か？ Y・N
- ③ 権限を与えられているか？ Y・N
 - ・ 部下についての人事の決定そのものは、上司の承認を得たうえで、あくまでも現場管理者によっているか？ Y・N

【具体例】 IBMでは現場管理者自身が雇用、推薦、解雇、訓練、昇進、配置を行っている。ある大手自動車メーカーでは、書類審査、面接、試験は人事部が行う。しかし、人事部から送られてきた候補者の採用についての最終決定は現場管理者が行う。
- ④ 率いる単位組織が十分な大きさのものか？ Y・N

現場管理者が率いる組織単位は、働く人を代表しうるだけの地位にあるか？ Y・N
⇒ 部下を管理しすぎることなくなる。目標を設定させ、配置し、訓練し、仕事を計画的に組織することによって彼らをマネジメントするようになる。

E スペシャリスト(専門職)

【現代の経営】26章

- ・ ”専門職にとって事業の目標は、何に力を入れ、いかに企業のニーズに自らの専門能力を適合させ、いかなる優先順位を定めるかに大きな影響を与える”を理解しているか？ Y・N

専門職を生産的な存在にするには、

① 専門職の目標は、専門家としての目標でなければならない。同時に目標は、事業の目標を取り込んだものでなければならない。

- ・ 専門職が事業の目標を理解できるように努めているか？ Y・N
- ・ 彼ら専門職に対し、本来の専門的な仕事のほかに事業全体のマネジメントへの参画を意味するような特別な仕事を与えているか？ Y・N

【具体例】 上級の科学研究者を全社レベルの予算員会の委員に任命している。

【具体例】 大規模な特許部門をもつ薬品メーカーでは、特許部から上級の弁理士3人、マーケティング、研究開発、経理、製造の各部門からそれぞれ1人の代表で構成される特許委員会を二カ月おきに三日がかりの会議を開催して、特許上のニーズや戦略を決定させることによって問題を解決している。それらの決定の後では、特許部の弁理士たちが、マネジメントの干渉を何らうけることなく、専門的に事務を処理している。

- ・ 専門職に最高の仕事をさせるための唯一の方法は、自由に仕事をさせることである。そのためには、彼ら専門職が事業とその目標を理解し、いかなるところで、いかに最大の貢献ができるかについて自ら考えられるようにしてあるか？ Y・N

② 経営管理者としての昇進の階段と並行して、専門職として昇進の階段を設けること。

- ・ ”優れた専門職を経営管理者の地位に昇進させることは、きわめてしばしば優れた優れた経営管理者を得ることなく、優れた専門職を失う結果となる”を理解しているか？ Y・N
- ・ 上級技師、主任研究員など専門家としての権威と重みのあるポストを設けているか？ Y・N

③ 報酬面においても経営管理者とまったく同じ待遇を受ける必要がある。

- ・ インセンティブは、あくまでも企業への貢献に焦点を合わせたものとしているか？ Y・N
- ・ 専門職も、企業に対し貢献を行うべき存在であるということを理解させているか？ Y・N

④ 専門職を監督しようとしてはならない。

- ・ 彼らがいかに仕事を行うかは、彼ら自身の責任として彼ら自身に決定させているか？ Y・N
- ・ 彼らには厳格な基準と高い目標をもたせているか？貧弱な仕事ぶりや凡庸な仕事ぶりを多めに見たり認めたりしていないか？ Y・N
- ・ 専門職の上席にある者は、下の者を助け、教え、導く能力によって選んでいるか？ Y・N

⑤ 企業はあらゆるタイプの専門職を必要とする。

- ・ 限定された狭い分野の研究に一生を捧げようとする専門職、あるいは広い分野の権威になろうとする専門職がいることを理解しているか？ Y・N

⑥ 専門職は内外において一流と認められる必要がある。

- ・ 若手の専門職に、学会へのプロジェクトの参加や非常勤講師の機会などを与えているか？ Y・N