

マネジメント P.F.ドラッカー

レジメ作成：川村真文

マネジメントの使命.....	9
1 マネジメントの役割.....	9
マネジメントの3つの役割.....	9
時間という要素.....	9
管理活動と企業家的活動.....	9
A 企業の成果.....	9
2 企業とは何か.....	9
企業 = 営利組織ではない.....	9
企業の目的.....	9
マーケティング・顧客の欲求からスタート.....	10
イノベーション・新しい満足を生み出す.....	10
生産性に影響を与える要因.....	10
利益の持つ機能とは何か.....	10
3 事業とは何か.....	10
自社をいかに定義するか.....	10
我々の事業は何か.....	11
顧客は誰か.....	11
顧客はどこにいるか、何を買うか.....	11
いつ問うべきか.....	11
我々の事業は何になるか.....	11
我々の事業は何であるべきか.....	11
我々の事業のうち何を捨てるか.....	11
4 事業の目標.....	12
マーケティングの目標.....	12
イノベーションの目標.....	12
経営資源の目標.....	12
生産性の目標.....	13
社会的責任の目標.....	13
費用としての利益.....	13
目標設定に必要なバランス.....	14
実行に移す.....	14
5 戦略計画.....	14
戦略計画でないものを知る.....	14

戦略計画とは何か.....	14
B 公的機関の成果	15
6 多元社会の到来.....	15
現代社会の成長部門	15
サービス機関が成果をあげる方法	15
7 公的機関不振の原因.....	15
3つの誤解	15
公的機関と企業は何が違うか	16
成果をあげるなかれ	16
8 公的機関成功の条件.....	16
6つの規律	16
公的機関の種類	17
行政組織.....	17
C 仕事と人間	17
9 新しい現実.....	17
肉体労働者から知識労働者へ	17
肉体労働者の危機.....	18
新しい挑戦	18
10 仕事と労働	18
仕事と労働	18
仕事とは何か.....	18
労働における5つの次元	18
11 仕事の生産性.....	19
生産性向上の条件.....	19
成果を中心に考える	19
12 人と労働のマネジメント	20
X理論とY理論	20
アメとムチ	20
心理的支配	20
有効な方法とは何か.....	20
日本企業での成功.....	20
ツァイス方式の秘密	20
IBMの試行錯誤.....	21
13 責任と保障	21
仕事に焦点を合わせる.....	21
3つの条件	21

職場コミュニティにおける責任.....	22
誰もがマネジメントである.....	22
身分の保障.....	22
14 「人は最大の資産である」.....	23
何故成功例に学ばないのか.....	23
誤解と恐れ.....	23
人こそ最大の資産.....	23
実行.....	23
D 社会的責任.....	24
15 マネジメントと社会.....	24
「企業の社会的責任」の意味が変わった.....	24
重要なのは、いかなる貢献ができるか.....	24
マネジメントに対する過信.....	24
政府に対する幻滅.....	24
3つの物語.....	24
ウェストバージニア州ピエナの町.....	24
スウィフト・デ・アルヘンティーナの悲劇.....	24
公民権とクエーカーの良心.....	25
社会的責任をマネジメントする.....	25
16 社会的影響と社会の問題.....	25
社会的責任はどこに生まれるか.....	25
自らが社会に与える影響への責任.....	25
社会に対する影響をいかに処理するか.....	25
社会の問題が機会の源泉である.....	25
17 社会的責任の限界.....	26
本来の機能を遂行する.....	26
能力と価値観による限界.....	26
権限の限界.....	26
18 企業と政府.....	27
政府との関係をどう考えるか.....	27
歴史上のモデル.....	27
新しい問題.....	27
解決策を判断する基準.....	27
19 プロフェッショナルの倫理・・・知りながら害をなすな.....	28
企業倫理以前の問題.....	28
リーダー的地位にある者の責任.....	28

「知りながら害をするな」	28
アメリカの社会的病い.....	28
マネジメントの方法.....	29
20 マネジメントの必要性.....	29
フォードの場合	29
シーメンスの場合.....	29
三菱の場合	29
GM の場合	29
質の変化.....	29
E マネジャー	29
21 マネジャーとは何か	29
組織の成果に責任を持つ者.....	29
新しい定義	30
専門家の課題.....	30
専門家の機能と地位	30
22 マネジャーの仕事.....	30
2つの役割	30
マネジャーの仕事.....	31
マネジャーの資質.....	31
最大の貢献	31
職務設計のまちがい.....	31
マネジメント限界の法則	32
職務設計の視点	32
23 マネジメント開発.....	32
体系的に取り組む.....	32
マネジメント開発にあらざるもの	33
24 自己管理による目標管理	33
4つの阻害要因	33
目標管理.....	33
自己管理.....	34
25 ミドルマネジメント	34
人員過剰の問題	34
新種のミドルマネジメント.....	34
26 組織の精神	35
天才をあてにするな	35
成果を中心に考える	35

機会に集中する	35
人事に関わる意思決定.....	35
真摯さなくして組織なし	36
F マネジメントの技能	36
27 意思決定.....	36
意思決定の力点をどこに置くか.....	36
問題を明確にする.....	36
意見の対立を促す.....	36
意見の相違を重視する.....	36
行動すべきか否か.....	36
意思決定の実行.....	37
フィードバックの仕組み.....	37
28 コミュニケーション.....	37
4つの原理.....	37
上から下へ、下から上へ.....	38
コミュニケーションの前提となるもの.....	38
29 管理.....	38
管理手段の特性.....	38
管理手段の要件.....	38
真の管理とは何か.....	39
30 経営科学.....	39
経営科学への期待.....	39
経営科学誕生の経緯.....	39
経営科学が公準とすべきもの.....	40
科学としての姿勢.....	40
マネジャーの責任.....	40
G マネジメントの組織.....	40
31 新しいニーズ.....	40
高まる期待.....	40
学んだこと.....	40
忘れるべきこと.....	41
32 組織の基本単位.....	41
4つの課題.....	41
活動分析.....	41
貢献分析.....	42
成果活動.....	42

支援活動.....	42
家事活動.....	43
決定分析.....	43
意思決定の原則.....	44
関係分析.....	44
悪い組織.....	44
33 組織の条件.....	45
組織構造の種類.....	45
組織の条件.....	45
トレードオフとバランス.....	46
34 5つの組織構造.....	47
仕事を組織する方法.....	47
職能別組織.....	47
職能別組織の適用範囲.....	47
チーム型組織.....	47
チーム型組織の長所と限界.....	48
連邦分権組織.....	48
連邦分権組織の利点.....	48
トップの役割.....	49
擬似分権組織.....	49
擬似分権組織の問題点.....	49
擬似分権組織適用の原則.....	49
システム型組織の登場.....	50
システム型組織の問題点.....	50
35 組織構造についての結論.....	50
マネジメントの戦略.....	50
36 ドイツ銀行物語.....	50
トップマネジメントの仕事と組織.....	50
教訓.....	51
トップマネジメントへの情報.....	51
H トップマネジメント.....	51
37 トップマネジメントの役割.....	51
多元的な役割.....	51
トップマネジメントの役割の特徴.....	52
38 トップマネジメントの構造.....	52
チームで行うべき仕事.....	52

役割の分担	52
トップのための組織の条件.....	52
チームワーク.....	52
39 取締役会.....	53
取締役会は機能していない.....	53
社会の要求	53
取締役会の3つの機能.....	54
I マネジメントの戦略	54
40 規模のマネジメント	54
規模と複雑さ.....	54
規模と戦略	54
規模とは何か.....	54
小企業のマネジメント.....	54
中企業のマネジメント.....	55
大企業のマネジメント.....	55
己を知る.....	56
不適切な規模.....	56
不適切な規模への対策.....	56
最大規模と最適規模	56
規模と地域社会	56
41 多角化のマネジメント.....	57
多角化は万能薬ではない.....	57
内的な要因	57
外的な要因	57
多角化の調和.....	58
共通の市場	58
共通の技術	58
無効な多角化.....	59
性格の一致	59
多角化のマネジメント.....	59
42 グローバル化のマネジメント	60
経済と国家主権の分離.....	60
グローバル企業と国家.....	61
国際的取り決め	61
43 成長のマネジメント	61
成長には戦略が必要	61

成長そのものを目標にするな	61
必要な成長とは何か	61
成長への準備.....	62
44 イノベーション	62
イノベーションの歴史.....	62
明日のイノベーション.....	62
イノベーションの意味.....	63
イノベーションの力学.....	63
イノベーションの戦略.....	64
イノベーションの目標と基準	64
イノベーションの姿勢.....	64
イノベーションのための組織	64
45 マネジメントの正統性.....	65
2つの発展	65
テクノクラシーの限界.....	65
結論	65
マネジメントのパラダイムが変わった.....	65
前提とされてきたもの.....	65
マネジメントは企業のためのものか.....	66
唯一絶対の組織構造はあるか	66
唯一絶対の人のマネジメントの仕方はあるか.....	67
技術と市場のニーズはワンセットか.....	68
マネジメントの範囲は法的に規定されるか	68
マネジメントの対象は国内に限定されるか	69
マネジメントの世界は組織の内部にあるか	70

マネジメントの使命

1 マネジメントの役割

マネジメントの3つの役割

組織：

自らの機能を果たすことにより、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすためのもの。
目的ではなく手段 組織の「機能」が問題。

マネジメント：

組織の中核の機関。役割により定義されるべき。

マネジメントの3つの役割：

当該組織に特有の使命・目的を果たす。

仕事を通じて働く人たちを生かす。

組織こそ、個人にとって、生活の糧、社会的地位、コミュニティとの絆を手にし、自己実現を図る手段。

当該組織が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。

時間という要素

第4の次元

管理活動と企業家的活動

管理：既に存在し、知られているものを管理する。

企業家：既に存在し、知られているものを陳腐化し、明日を創造。

A 企業の成果

2 企業とは何か

企業 = 営利組織ではない

利益は、企業や企業活動にとって、目的ではなく条件である。

利益のために事業をしているということから、いかなる事業を行っているかは知りえない。

企業の目的

企業とは何かを知るには、企業の目的（顧客の創造）から考えなくてはならない。

欲求が感じられているところへ、その欲求を満足させる手段を提供する。（マーケティング）

欲求を創造。（ex. コピー機やパソコンへの欲求）（イノベーション）

顧客が価値を認め購入するものは、財やサービスそのものではなく、その効用。

マーケティング・顧客の欲求からスタート

× 我々の製品やサービスにできること

顧客は何を買いたいか

顧客を理解し、製品とサービスを顧客に合わせ、おのずから売れるようにする。

イノベーション・新しい満足を生み出す

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。

イノベーション：人的資源や物的資源に対し、より大きな富を生み出す新しい能力をもたらすこと。 よりよい製品、より多くの便利さ、より大きな欲求の満足

生産性に影響を与える要因

管理的機能（資源を生産的に使用すること）の経済的な側面が生産性。

成果に結びつくあらゆる活動を含む生産性のコンセプトが必要。

生産性に重大な影響を与えるが、目に見えない要因。

知識の正しい適用

時間（人や機械をフルに使ったときと、半分しか使わないとき。）

製品の組合せ（プロダクト・ミックス）

プロセスの組合せ（プロセス・ミックス）（ex. 組立てを内製するか外製するか。）

自らの強み：企業とマネジメントに特有の能力を活用し、特有の限界をわきまえる。

いかなるマネジメントも万能ではなく、収益が見込める事業全てに進出すべきとは限らない。

組織構造の適切さ、および活動間のバランス

利益の持つ機能とは何か

利益は原因ではなく結果（マーケティング、イノベーション、生産性向上の結果手にする）

重要な経済的機能

3 事業とは何か

自社をいかに定義するか

「我々の事業は何か。何であるべきか。」が出発点。

我々の事業は何か

企業の目的と使命を定義するとき、出発点は顧客。

事業は、顧客が財やサービスを購入することによって満足させようとする欲求により定義される。顧客の価値、欲求、期待、現実、状況からスタート。

顧客は誰か

顧客によって、期待や価値観は異なる。買うものも異なる。

顧客はどこにいるか、何を買うか

シアーズの成功は、農民は自動車を持ち、町で買い物をするものの認識による。

キャデラック：顧客が購入するのは、輸送手段ではなくステータスであり、競争相手はダイヤモンドやミンクのコート。

いつ問うべきか

常に「我々の事業は何か」を問う必要がある。

我々の事業は何になるか

企業に関わる定義は、10年すれば陳腐化する。

「我々の事業のもつ性格、使命、目的に影響を与え得る環境の変化は認められるか。」

「それらの予測を、事業についての定義、即ち事業の目的、戦略、仕事の中に、現時点でいかに組み込むか。」

人口構造の変化

経済構造、流行と意識、競争状態の変化によってもたらされる市場構造の変化

「今日の財やサービスで見たされていない欲求は何か」

我々の事業は何であるべきか

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、創造することができるかもしれない。

考慮すべき要因：

社会、経済、市場の変化であり、イノベーション。

我々の事業のうち何を捨てるか

企業の使命に合わなくなり、顧客に満足を与えなくなり、業績に貢献しなくなったものの体系的廃棄。

事業の定義があってはじめて、目標を設定し、戦略を発展させ、資源を集中し、活動を開拓することができる。・・業績をあげるべくマネジメントすることができる。

4 事業の目標

事業の定義は目標に具体化しなくてはならない。

目標設定において中心となるのは、マーケティングとイノベーション

顧客が代価を払うのは、この2つの分野における成果と貢献に対して。

マーケティングの目標

既存の製品についての目標

既存の製品の廃棄についての目標

既存の市場における新製品についての目標

新市場についての目標

流通チャネルについての目標

アフターサービスについての目標

信用供与についての目標

その前提となる2つの基本的意思決定

集中の目標：集中すべき分野

市場地位の目標：最大ではなく最適

大きな新市場は、供給者が1社よりも複数であるほうが、はるかに速く拡大する。
e x . デュポン：開発コストを回収するまで独占的供給者の地位を維持し、その後は、特許の使用権を与えて競争相手をつくる。多くの企業が市場や用途を開発する。

イノベーションの目標

「我々の事業は何であるべきか」との問いに対する答えを具体的な行動に移すためのもの。

3種類のイノベーション

製品とサービスにおけるイノベーション

市場におけるイノベーションと消費者の行動や価値観におけるイノベーション

製品を市場へもっていくまでの間におけるイノベーション

経営資源の目標

経済活動に必要な3つの資源

物的資源

人材

c f . 産業の衰退の最初の徴候は、有能でやる気のある人間に訴えるものを失うこと。

資本

マーケティングの考え方が必要

- ・ 我々が必要とする種類の人材を引きつけ、かつ引き止めておくには、我が社の仕事をいかなるものとしなければならないか。それらの人材を引き付けるには何をしなくてはならないか。
- ・ 銀行借入れ、社債、株式など我が社への資金の投入を、いかに魅力あるものにしなければならないか。

目標は2つの方向において設定しなくてはならない。

経営資源に対する自らの需要

市場：自らの構造、方向、計画との関連において市場を見る。

生産性の目標

経営資源を生産的なものにすることが課題。

3つの経営資源について生産性の目標を設定するとともに
生産性全体についての目標を設定

企業間のマネジメントを比較するうえで、最良の尺度が生産性。

生産性とは各種の要因間のバランスをとること。 難しい。

e x . 人材の生産性の向上が他の経営資源の生産性の低下によってもたらされたのであれば、全体の生産性は低下し得る。

社会的責任の目標

企業は、社会と経済のなかに存在する被創造物。

マネジメントはまさに企業に対して責任を負っているから、社会性の目標が必要となる。

費用としての利益

以上の基本領域における目標設定 利益の必要額が算定できる。

利益は、企業存続の条件であり、未来の費用、事業を続けるための費用。

- × 利益の極大化についての計画
- 利益の必要額についての計画

目標設定に必要なバランス

目標設定には3種類のバランスが必要。(トレードオフ)

利益とのバランス

近い将来と遠い将来との間のバランス

他の目標とのバランス

優先順位が必要。あらゆることを少しずつ手がけるのは最悪。

実行に移す

検討の結果もたらされるべきものは、具体的な目標、期限、計画であり、具体的な仕事の割当て。

目標は、実行に移さなければ目標ではない。

5 戦略計画

戦略計画でないものを知る

今意思決定をしなくてはならない。

必要なのは、長期計画ではなく、戦略計画。

戦略計画についての誤解：

戦略計画は、魔法の箱や手法ではない。

思考であり、資源を行動に結びつけるもの。思考、分析、創造、判断を適用すること。

戦略計画は予測ではない。

戦略計画が必要となるのは、まさに我々が未来を予測できないから。

戦略計画は未来の意思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。

問題は「不確実な明日のために今日何をすべきか」

戦略計画はリスクをなくすためのものではない。

経済活動の本質はリスクを冒すこと。

戦略計画とは何か

リスクを伴う企業家的な意思決定を行い、

- ・ 「もし今日これを行っていなかったとしたら、改めて行おうとするか」 否 「いかにして1日も早く止めるか」
- ・ 「何を行うか」と「いつ行うか」

その実行に必要な活動を体系的に組織し、

- ・ 戦略計画は、将来に成果を生むべき活動に資源を割当てて、初めて意味を持つ。

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。

マネジメントは、その責務からして必ず意思決定を行う。
違いは、成果と成功についての妥当な可能性を考慮に入れつつ行うか、でたらしめに行うか。

マネジメントの判断力、指導力、ビジョンは、戦略計画として仕事を体系的に組織化し、
そこに知識を適用することによって強化される。

B 公的機関の成果

6 多元社会の到来

現代社会の成長部門

社会は企業社会ではなく、多元社会（政府機関、軍、学校、研究所、病院、労働組合等）
成長部門はサービス部門。

サービス機関が成果をあげる方法

サービス機関が成果をあげるための方法を学ばなくてはならず、成果をあげるべくマネジ
メントすることは可能である。

7 公的機関不振の原因

3つの誤解

公的機関不振についての3つの誤解

企業のようにマネジメントしていない

v s . 公的機関の問題の根本はコスト意識の欠如にあるのではなく、成果をあげられ
ない（なすべきことをしていない）ところにある。

人材がない

v s . 企業の間人が公的機関のマネジメントに任命されたとき、官僚よりうまくやれ
ると信ずべき理由は無い。彼らがただちに官僚になる。

目的や成果が具体的でない

v s . 目的や成果は具体化できる。

e x . 学校の「全人格の発達」 「小学3年までに本を読めるようにする」

公的機関と企業は何が違うか

基本的違いは支払の受け方にある。

企業：顧客を満足させることによって支払を受ける。顧客の満足が成果と業績を保証。

公的機関／企業内サービス部門：予算によって運営される。

成果とはより多くの予算獲得。

予算は、その性格からして、貢献ではなく目論見に関わるもの。

成果をあげるなかれ

予算型組織

- ・ その地位は予算の規模と人の数で計られる 予算を使い切る
- ・ 関係当事者間の対立回避 「我々の事業は何か」との問いを回避
- ・ 優先順位をつけられない 陳腐化したものの廃棄を難しくする 非生産的な仕事に関わりをもつ者を多く抱える。
- ・ 顧客によるテストを受けない 「既に行っていることは高潔であり、公益に合致するに決まっている」

予算への依拠が好ましい例

- ・ 軍（シビリアン・コントロールと軍事費の予算化）

予算で支払を受けることは、それが必要であり、望ましくとも、誤った方向づけにならざるを得ない。しかし、それを少なくし、対策を講じてかなりの程度中和することはできる。

8 公的機関成功の条件

6つの規律

公的機関が自らに課す必要がある6つの規律：

「事業は何か、何であるべきか」を定義する。

目的に関わる定義を公にし、それらを徹底的に検討する。

その目的に関わる定義に従い、明確な目標を導き出す。

活動の優先順位を決める。

目標を定め、成果の基準を規定し、期限を設定し、成果をあげるべく仕事をし、責任を明らかにするため。

成果の尺度を定める。

それらの尺度を用いて、自らの成果についてフィードバックを行う。

成果による自己管理の確立。

目標に照らして成果を監査する。

公的機関の種類

公的機関が成果をあげる上で必要なのは、偉大な人物ではなく、仕組み。

その適用は、公的機関の種類によって違う。

公的機関の種類

自然的独占事業（ex．電話、電力、企業内研究所）

企業が行っていること（効率、サービス、ニーズ等）を意識的に体系的に行う必要。

予算から支払を受けて事業を行う公的機関（ex．学校、病院、企業内サービス部門）
欲求ではなく、必要の充足。

- ・ 所有は社会化するが、競争は行わせる必要。
- ・ 成果について最低限の基準を設定
- ・ 独立した機関がマネジメントを行う。
- ・ 顧客は複数のサービス機関から選択できることが望ましい。

行政組織

目的と同じように手段が意味を持ち、手段の統一性が不可欠な公的機関。（ex．行政機関）

公共財ではなく、統治を提供する。

- ・ 政府のもとにおき、政府の直接の運営にゆだねる。
- ・ 目標、優先順位、成果の測定は必要。 存立の目的と成果について独立した監査が必要。
- ・ 唯一の規律は、分析と監査。
- ・ 「目的は現実的か、達成可能か、言葉だけか。ニーズに込んでいるか。目標は正しいか。優先順位は検討しているか。成果は公約や期待に合致しているか。」を問わなくてはならない。
- ・ 新しい活動、機関、計画は、期間を限り、その間の成果によって目的と手段の健全さが証明された場合にのみ、延長を認める。

公的機関に必要なのは、企業のものまねではない。

何よりもまず、自らに特有の使命、目的、機能について徹底的に検討しなくてはならない。

C 仕事と人間

第2の役割：生産的な仕事を通じて、働く人たちに成果をあげさせること。

9 新しい現実

肉体労働者から知識労働者へ

- ・ 被用者社会（一家での労働から組織での労働へ）
- ・ 知識労働者へ

肉体労働者の危機

経済的保障は確立。 b u t 社会的地位と身分が急速に失われつつある。

マネジメントを相手にして労働者を代表すべき機関は、労働者にとってばかりでなく社会にとっても必要。

マネジメントは1つの力であり、労働組合こそ、マネジメントの力に対する拮抗力。

新しい挑戦

仕事と人のマネジメントについて直面する3つの挑戦

被用者社会の到来

肉体労働者の心理的、社会的地位の変化

脱工業化社会における経済的、社会的センターとしての知識労働と知識労働者の台頭

10 仕事と労働

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。

仕事の生産性をあげるうえで必要とされるものと、人が生き生きと働くうえで必要とされるものは違う。 仕事にとっての優れたインダストリアル・エンジニアリングが人にとっては最悪のヒューマン・エンジニアリングとなり得る。

仕事とは何か

仕事とは、一般的かつ客観的な存在 ものに対するアプローチをそのまま適用できる。

分析：

基本的な作業を明らかにし、論理的な順序に並べる。

プロセスへの総合：

個々の作業を1人ひとりの仕事に、1人ひとりの仕事を生産プロセスに組立て。

管理のための手段を組み込む：

予期せざる偏差を知り、プロセスの変更の必要を知り、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。

労働における5つの次元

労働は人の活動であり、人間の本性。

労働の5つの次元：

生理的な次元：

単一の作業より、いくつかの作業を組み合わせた方がよく働ける。
スピードとリズムを変えるとき、よく働ける。 仕事は均一に設計しなくてはならないが、労働には多様性を持たせなくてはならない。(スピード、リズム、持続時間を変える余地。)

心理的な次元：

働くことは重荷であるとともに本性である。

労働は人格の延長であり、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。

社会的な次元：

組織社会では、働くことが人と社会をつなぐ主たる絆となり、社会における位置付けまで決める。

経済的な次元：

生計の糧であり、存在の経済的な基盤。

労働 経済活動のための資本部分と 賃金部分。

は競合するが、双方とも必要である。

政治的な次元：

誰かが権力を行使する。

これまでのアプローチの誤りは、これらの次元の1つだけを唯一のものとしたこと。

11 仕事の生産性

生産性向上の条件

4つの要素

分析：仕事に必要な作業と手順と道具を知る。

総合：作業を集めプロセスとして編成。

管理：仕事のプロセスの中に、方向づけ、質と量、基準と例外についての管理方法を組み込む。

道具

成果を中心に考える

成果すなわち仕事からのアウトプットを中心に考える。

いかなる道具（技能、知識等）を、いつ何のために使うかは、アウトプットにより規定される。

発明や研究など新知識を生み出すための活動にも、体系的な方法論を適用し得る。

c f . エジソンは、 欲する製品の定義 発明のプロセスを分解して相互関係と順序の

明確化 プロセスの中のキー・ポイントごとに管理手段を設定し基準を決める。

12 人と労働のマネジメント

X理論とY理論

ダグラス・マクレガ - の理論

X理論：人は怠惰で仕事を嫌う。

Y理論：人は欲求を持ち、仕事を通じて自己実現と責任を欲する。

アメとムチ

X理論によるアメとムチによるマネジメントは有効ではない。

マネジメントの手に、もはやムチはなく、アメさへ人を動かす誘引とはなり得なくなった。

心理的支配

× 疎外や恐れや安定への希求による支配。

仕事のうえの人間関係は、尊敬に基礎をおかなければならないが、心理的支配は、根本において人をばかにしている。

有効な方法は何か

働くことが成果と自己実現を意味した時期や組織・・・国家存亡の時。

自らが大儀に貢献していることを自覚。

日本企業での成功

仕事の内容を明らかにした段階で職場に任せる。

研鑽を日常の課題にする。

終身雇用制。

福利厚生重視。

若い者の面倒を見、育てることが、マネジメントの第1の責任。

あらゆる階層において、意思決定が何を意味するか考え、責任を分担することが期待される。

ツァイス方式の秘密

必要なプロセスの分析。

プロセスの統合。

理論と技能を説明し、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た。

継続訓練の導入。

技能者といえども、技術者、化学者、設計者とともに、作業方法の改善、新製品の開発、工程と技術の改良について研究すべきものとされた。

労働者に対して、製品や仕事についての情報のフィードバックを行う。

働く者自身が、自らの仕事を管理しなければならない。

業績をあげることを学び意欲あることを示しさえすれば、景気変動に関わりなく雇用を保証。

I B Mの試行錯誤

職務の拡大（機械の組み立てと完成部品の検査） 製品の質と量において予期せぬ改善。

個々の作業を可能な限り単純に設計。

それらの作業のうち少なくとも1つは、熟練技能や判断力を必要とするものにした。

複数の作業を行わせることによって、仕事のリズムに変化を持たせた。

監督はおらず、実際に働く者が仕事を理解し、そのための道具を使えるようにするための現場アシスタントがいる。

需要増に追いつくためエンジニアリングが終わらないうちに生産開始 生産現場で技術者と技能者が協力してエンジニアリングを行った 極めて優れたエンジニアリング 安く、速く生産できるようになっただけでなく、エンジニアリングに参加した者たちが生産性の高い優れた仕事ぶりを示した。

従来理論は「権限」の組織化に焦点を合わせてきたが、日本企業、ツァイス、I B Mは、働くことの本質の基礎として「責任」の組織化を行った。

13 責任と保障

仕事に焦点を合わせる

人が責任という重荷を負うためには、仕事そのもののやりがいが必要。

これまでの理論は、仕事以外の要素に焦点をあわせた。

e x . マルクス主義：所有関係、家族的マネジメント：在宅や医療などの福利、ドイツの労働組合が要求している共同決定方式：労働組合の代表を取締役会やトップマネジメントに送り込みはしても、働く者の仕事ぶりにはなんら関係が無い。

3つの条件

働きがいを与えるには、仕事そのものに責任を持たせなくてはならない。

そのために必要な3つの基盤：

生産的な仕事

仕事を分析せず、プロセスを総合せず、管理手段と基準を検討せず、道具や情報を設計せずに、仕事に責任を持たせようとしても無駄。

独創性といえども、基礎的な道具があって初めて力を発揮する。

正しい仕事の構成は直感的に知りえる物ではない。

(成果についての) フィードバック情報

自己管理のためには、自らの成果についての情報が不可欠。

継続学習

他の専門分野の経験、問題、ニーズに接し、かつ自らの知識と情報を他の分野に適用できるようにしなくてはならない。

以上3つの条件すべてについて、実際に仕事をする者自身が始めから参画しなくてはならない。

仕事をいかに行うべきかを検討することは、働く者とその集団の責任。

実際に働く者は、インダストリアル・エンジニアよりはるかに高い目標を設定し、その彼等自身が決めた目標以上の成果をあげていく。

自らや作業者集団の職務の設計に責任を持たせることが成功するのは、彼等が唯一の専門家である分野において、彼等の知識と経験が生かされるから。

職場コミュニティにおける責任

働くものに仕事の成果をあげさせるには、職場コミュニティに実質的な責任を与える必要がある。(ex. 従業員食堂、休暇の調整、レクリエーション活動等)

その運営が上からのものであるかぎり、いかにうまく行っても士気は向上しない。

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。

誰もがマネジメントである

誰もが自らのマネジメントの一員と見なす組織をつくりあげる。

身分の保障

仕事と収入の保証が必要。

仕事と収入を失う恐れがある中で、仕事や集団、成果に責任をもつことはできない。

イノベーションや変化への抵抗は、人間の本性ではない。
仕事と収入の保証が与えられているところでは抵抗は見られない。

必要なのは、仕事と収入に関わる法律上あるいは契約上の保証ではなく、実行である。

給与を払い続けても、現実に仕事を与えなくては失業と同じ不安を与える。必要なのは収入の保証だけではない。積極的かつ体系的に仕事を与える仕組み、すなわち働く者を社会の生産的な一員にする仕組みである。

14 「人は最大の資産である」

何故成功例に学ばないのか

実際に行動に移したマネジメントは多くない。

誤解と恐れ

マネジメントはもともと権力をもたず、責任をもつだけ。
その責任を果たすために権限を必要とし、現実に権限をもつ。

働くものに主体的に成果をあげさせることにより、マネジメントの権限を強化することができる。

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。
(マネジメントの仕事でない活動、マネジメントでは貧弱な成果しかあげられない活動、時間場からとられる活動から解放される。)

人のマネジメントとは、人の強みを発揮させること。
人が雇われるのは強みのゆえであり、能力のゆえである。

人こそ最大の資産

人以外の資源は同じように使われる。
あらゆる資源のうち人がもっとも活用されず、その潜在能力も開発されていない。

実行

仕事と職場に対して、成果と責任を組み込む。
共に働く人たちを生かすべきものとして捉える。
強みが成果に結びつくよう人を配置する。

D 社会的責任

第3の役割：社会的責任の遂行

- ・ 自らの生み出す副産物について、即ち自らの活動が人、環境、社会に与える影響について責任を持つ。
- ・ 社会的な問題の発生を予期し解決することを期待される。

15 マネジメントと社会

「企業の社会的責任」の意味が変わった

かつての議論の3つの分野

私的な倫理と公的な倫理との関係に関わる問題

働く者に対する責任に関わる問題

地域社会への貢献

重要なのは、いかなる貢献ができるか

行いえる貢献に重点が置かれる。

マネジメントに対する過信

過大な期待を生んだものは、企業に対する敵意ではなく、企業の実績。

企業に対する期待の根底にあるのは、マネジメントに対する過信。

政府に対する幻滅

政府に対する幻滅、社会の問題を解決する能力への不信。

3つの物語

社会的責任の問題は、無責任、貪欲、無能の問題ではない。

よき意図、尊敬すべき行動、高度の責任感さえ、ときとして問題を起こしえる。

ウェストバージニア州ピエナの町

高失業地域への工場建設 10年後、灰や煙の苦情 10年後その悪名はアメリカ全土に喧伝。

スウィフト・デ・アルヘンティーナの悲劇

失業率の高い地域における雇用維持のため工場を維持 収益力回復せず 工場の閉鎖と長期分割による債務の返済を提案し86%の同意 裁判所は同意を無効とし、破産宣告

公民権とクエーカーの良心

新たな人員配置（熟練の黒人をいくつかの地位に任命） 組合が反対し実行できず 人員配置を破棄 数年後人種問題についてリーダーシップをとらなかつたとして激しく攻撃された。

社会的責任をマネジメントする

マネジメント以外にリーダー的階層が存在しない 社会的責任を回避できない。
社会的責任は、自らの役割を徹底的に検討し、目標を設定し、成果をあげるべき重大な問題。

16 社会的影響と社会の問題

社会的責任はどこに生まれるか

2つの領域から生まれる。

自らの活動が社会に対して与える影響から生じる：
組織が社会に対して行ったことに関わるもの

自らの活動とは関わりなく社会自体の問題として生じる：
組織が社会のために行えることに関わるもの

健全な企業、健全な大学、健全な病院は、不健全な社会では機能し得ない。（社会の健康はマネジメントにとって必要）

自らが社会に与える影響への責任

自らが社会に与える影響について責任がある。

e x . 1950年頃フォードがシートベルト付の車を売り出す 売れない 安全車の考えを捨てた 安全性の欠如について攻撃 メーカーを罰する法が次から次へと作られた。

社会に対する影響をいかに処理するか

影響の原因となっている活動そのものを中止して影響をなくす。

影響の除去をそのまま収益事業にする。（影響の除去を常に事業上の機会とすべく試みる。）

最小のコストで最大の効果をもたらす規制手段を検討。

費用と効果とのバランスを得るための意思決定。（ある程度以上影響を除去しようとする、得られる効果に対して累積的に、エネルギー、資金が必要となる。）

社会の問題が機会の源泉である

企業の健康はマネジメントの責任であり、企業の健康は社会の病気と両立しない。

社会の問題の解決を事業上の機会に転換する（イノベーション） 社会の問題は、もはや問題ではない。

社会の問題を事業上の機会に転換するための最大の機会は、新技術、新製品、新サービスではなく、社会の問題の解決、すなわち社会的イノベーションにある。

17 社会的責任の限界

本来の機能を遂行する

マネジメントは、彼等がマネジメントする組織の召使。 その最大の役割は自らの組織に対するもの。

業績をあげ、責任を果たすために報酬を得ている。

能力と価値観による限界

自らが及ぼす社会的影響について責任を果たす上で必要な能力は、全て身につけておかななくてはならない。

b u t

それ以外の社会的責任の分野における限界。

自らの固有の能力。

価値観：自らの価値体系に合致しない課題には取り組まない。

価値観を変えることはできない。重要とっていない分野で優れた活動のできるものはいない。

企業は一般的に、定量化できない分野での能力が欠如。 b u t

そのような分野でも、問題によっては、目標を明確かつ測定可能な形において設定可能企業の能力と価値体系に合致する仕事に転換できる。

e x . 10代の黒人少年に対する職業訓練。

権限の限界

責任と権限は、同一のものの両面。

自らのもたらす社会的影響は権限の行使の結果 自動的に責任が生じる。

社会の問題についての社会的責任について 「権限をもっているか、持つべきか」を自問

持つべきでないなら、責任を負うことの是非に疑いを持つべき。それに対してあえて責任をもつのは、権力欲の現れにすぎない。

最大の社会的責任とは、自らに特有の機能を果たすこと。

最大の無責任とは、能力を超えた課題に取り組み、あるいは社会的責任の名のもとに他から権限を奪うことによって、自らに特有の機能を遂行するための能力を損なうこと。

18 企業と政府

政府との関係をどう考えるか

企業のマネジメントにとって、社会的責任に関わる重大な問題の1つ。

歴史上のモデル

重商主義モデル：

経済は国の主権、特に軍事力の基盤。企業は政府に対して下位のパートナー。

政府は、企業を指導、誘導、補助。

立憲主義モデル：

政府と企業は対立関係にある。両者の関係は、行政によってではなく、法律によって規制されるべきもの。

企業に「何々するなかれ」と言う。反トラスト法、規制機関、刑事告発を行使。

新しい問題

立憲主義も重商主義も陳腐化。

混合経済の進展：政府と企業の活動とが絡み合いしかも両者が競合関係にある。

グローバル企業の発展：政治主権と国家経済の離婚。国家経済を定義することはできないが、政治主権はいまだに完全に国家的である。

社会の多元化：政府はそれぞれ特有の目的を持つ無数の組織の1つにすぎない。政府以外の組織のリーダー、特に企業のマネジメントに社会的責任が生じる。

マネジメントの台頭：オーナー兼企業家に代わるものとしてのマネジメントの台頭。

政府省庁の人間もマネジメントとなりつつある。政府と企業の区分の形骸化。

解決策を判断する基準

具体的な問題に対する中間的かつ一時的な解決策の良否を判定するための基準。

国、政府、経済、企業にとって基本的かつ長期的観点から必要とされるものを強化し、あるいは少なくとも守っていくための指針。

4つの基準：

企業とそのマネジメントを、自立した責任ある存在としなければならない。

変化を可能とする自由で柔軟な社会を守らなければならない。

グローバル経済と国家の政治主権とを調和させなければならない。
機能を果たす強力な政府を維持強化しなくてはならない。

19 プロフェッショナルの倫理・・・知りながら害をなすな

企業倫理以前の問題

企業倫理や企業人の倫理について、これまで説かれてきたこと。

日常の正直さ（ex. ごまかさない、嘘をつかない、贈賄しない）

企業人のみならず、誰もがしてはならないこと。

必要なことは、企業の重役であれ誰であれ、誘惑に負けたものを厳しく罰すること。

人間としての美意識の問題。（ex. 顧客をもてなすためコールガールを雇う。）

髭を剃りながら、鏡の中にポン引きの顔を見たいかどうか。

地域社会において積極的かつ建設的な役割を果たす倫理的な責任。

倫理とも、責任とも関係ない。隣人として、1市民としての資格における個人の貢献の問題にすぎない。

リーダー的地位にある者の責任

マネジメントの人間に特有の倫理の問題は、彼等がリーダー的地位にあるという事実から派生。

リーダー的地位にあるグループの一員 プロフェッショナル プロフェッショナルの倫理が要求される。

「知りながら害をするな」

プロフェッショナルの責任：「知りながら害をするな。」

自らの知識と判断が自らの決定となって表れる（私的な存在）

自らの私的な利害によってでなく、依頼人の利害によって動く（公的な存在） 自立性の基礎であり根拠

アメリカの社会的病い

機械オペレーターと工場マネジャーとの所得格差についての錯覚 あらゆるものを腐らせる。ともに生き、ともに働くべき異なるグループ間の人間の信頼関係を破壊。

マネジメントの方法

20 マネジメントの必要性

マネジメントがいかにマネジメントするかによって、組織の目的が達成されるか否かが決まる。

フォードの場合

ヘンリー・フォードは、オーナー兼企業家とその助手で十分と信じた。
同社を継いだ26歳のヘンリー・フォード2世が、祖父の取り巻きを追放し、新しいマネジメント・チームを導入して会社を救った。

シーメンスの場合

方向性を失いマネジメント不能　ゲオルグ・シーメンスがマネジメントのための組織とマネジメントの導入　活力を取り戻す。

三菱の場合

岩崎弥太郎も、オーナー兼企業家だけが権限と責任を持つべきものと考えた。　その死後組織改革を行い、日本で最も強力にして、最も専門的、かつ最も自立的マネジメント・チームを作り上げた。

GMの場合

スローンはGMの事業が何で、組織構造はいかなるものでなければならないかを考え、規律の無い封建領主たちを1つのトップマネジメント・チームに組織

質の変化

堅い皮膚で支えられた昆虫は、ある一定の大きさと複雑さ以上には成長できない。
それ以上成長するには骨格が必要。
マネジメント・チームという骨格が、オーナー兼企業という皮膚と交替する。
複数人間が協力して、意志を疎通させつつ多様な課題を同時に遂行する必要がでてきたとき、組織はマネジメントを必要とする。

E マネジャー

21 マネジャーとは何か

組織の成果に責任を持つ者

- × 人の仕事に責任を持つ者
- 組織の成果に責任を持つ者

新しい定義

マネジャーを見分ける基準：

- × 命令する権限
- 貢献する責任

専門家の課題

マネジャー：

専門家が自らのアウトプットを他の人間の仕事と統合する上で頼りにすべき者
専門家のボスではなく、道具、ガイド、マーケティング・エージェント

専門家の仕事は、自らの属するマネジメントを導き、新しい機会、分野、基準を示すこと。
マネジャーよりも高い地位に立つ。

専門家の機能と地位

- × より高い地位と報酬を得るにはマネジャーになる必要があった。

機能（ex．コミュニケーション専門家）と地位（ex．少佐）は切り離さなければなら
ない。

まだ専門家の域に達していない者、すなわち目標や貢献について責任を持つことが期待さ
れていない労働者については、マネジャーが上。but 真の専門家、つまり特定の分野に
ついては組織内でリーダーと見なされている専門家（ex．花形セールスマン）は、マネ
ジャー（ex．地域担当販売部長）より多くの報酬を受け取り得る。

22 マネジャーの仕事

2つの役割

部分の和よりも大きな全体、即ち投入した資源の総和よりも大きなものを生み出す生
産体を創造する。

マネジメントの一員として、事業のマネジメント、人と仕事のマネジメント、
社会的責任の遂行という3つの役割を果たさなくてはならない。あらゆる決定と行動
は、3つの役割全てにとって適切でなくてはならない。

あらゆる決定と行動において、ただちに必要とされているものと遠い将来に必要とさ
れるものを調和させる。

マネジャーの仕事

マネジャーに共通の仕事

- 目標を設定する。
- 組織する。
- 動機付けとコミュニケーションを図る。
- 評価測定をする。
- 人材を開発する。

マネジャーの資質

始めから身につけていなければならない資質：真摯さ

× 愛想、人づきあい、人を助ける能力

vs . とつきにくく気難しいが、しばしば誰よりも多くの人を育て、尊敬を集めるボスがいる。(一流の仕事を要求し、自らにも要求する。基準を高く定め、それを守ることを期待する。何が正しいかだけを考え、誰が正しいかを考えない。真摯さよりも知的な能力を評価したりしない。)

最大の貢献

インド総督府：特に頭がよいわけでもない1000人を超えない20代の若者が、特別の訓練も経験もなしに、インドを支配。 広くかつ挑戦に満ちた仕事の存在。

マネジャーは組織の最終成果に直接の責任を持ち貢献を行う人間 その仕事は、常に最大の責任と最大の挑戦を伴い、最大の貢献を可能にするものでなくてはならない。

職務設計のまちがい

職務を狭く設計し、優れた者でも成長できなくすることは間違い。

マネジャーの仕事は、その職にある限り、学び、育つことのできるものにする。

補佐役という職務は有害。

自ら貢献できなければならず、責任ある存在とならなければならない。

調整役ではなく、自らも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。

マネジメントは、マネジャーが専念しなくてはならないほど時間を要する仕事ではない。

彼1人あるいはその直接の部下を使うだけで遂行できるものにしなくてはならない。

× 会議や調整が必要な職務 × 頻繁に出張しなくてはならない職務

仕事と会議、仕事と旅行は同時にできない。

マネジャーの仕事の不足をポストで補ってはならない。

肩書きは地位と責任を意味する。
「後家づくり」の仕事は設計し直す。
仕事自体はよく構成され、こなせないはずはないが、実際にこなせない場合がある。

マネジメント限界の法則

- x マネジメント限界の法則：1人が監督できる部下の数には限界がある。
- v s . マネジメントの階層を積み重ね、コミュニケーションと協力が妨げられる。

重要なのは、人間の数ではなく関係の数。

職務設計の視点

マネジャーの仕事そのもの。 e x . 市場調査部長や製造部長
割当ての仕事：個々のマネジャーに対し、組織や上司が設定する責任。
この貢献の責任が、職務規定に示したものを超えていることが、優れた成果をあげる者の印。
マネジャーの仕事は、上、下、横との関係によって規定される。
マネジャーの仕事は、必要とする情報とその情報の流れにおける彼の地位によって規定される。

- ・ 仕事に必要な情報が何であり、どこから手に入れるかを常に考える。
- ・ それらの情報を提供してくれる者に対して、必要とする情報の内容のみならず、その理由も理解してもらわなければならない。
- ・ 上、下、横の誰が、いかなる情報を自分に頼っているかについても考えなくてはならない。

個々のマネジャーに期待すべきことは、

自らの職務を書き表し、
彼自身ならびに彼の部門が責任を負うべき成果と貢献について提案し、
他との関係を列挙し、
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

体系的に取り組む

明日のマネジメントを行う者を試し、選び、育てて、初めて今日的意思決定を責任あるものとする事ができる。 マネジャーは育つべきもので、生まれつきのものではない。

マネジメント開発にあらざるもの

セミナーに参加することではない。

セミナーは道具の1つ。

いかなるセミナーより、実際の仕事、上司、組織内のプログラム、1人ひとりの自己啓発プログラムの方が大きな意味を持つ。

人事計画やエリート探しではない。

最悪は、エリートを育成すべく、他の者を放っておくこと。

10年後、仕事の8割は放っておかれた人が行き、彼等は軽んじられたことを覚えている。エリートの半分は、口がうまいだけだったことが明らかになる。

人の性格を変え、改造するためのものではない。

成果をあげさせ、強みを存分に発揮させるため、自分のやり方によって存分に活動できるようにする。

雇用関係は、特定の成果を要求するもので、それ以外のいかなる試みも人権の侵害。

24 自己管理による目標管理

4つの阻害要因

人を間違った方向へ持って行く4つの要因

技能の分化

専門化により技能自体が目的となってしまう危険性。

技能の重要性は強調されるべきであるが、それは組織全体のニーズとの関連において。

組織の階級化

全員の目を仕事に要求するものに向けさせる組織構造が必要。

階層の分離

階層によって仕事と関心に違い 共通の言葉と理解の欠如。

報酬の意味付け

いかなる報酬も、報酬システムが持っているさまざまな意味合いの妥協にすぎない。

かなりよいといえる報酬システムさえつくるのは難しい。できることは、まちがった行動を褒めたり、まちがった成果を強調したり、共通の利益に反するまちがった方向へ導くことのないよう監視することぐらい。

目標管理

マネジャーには明確な目標（自らの率いる部門があげるべき成果の明確化）が必要。

- ・ 目標は、常に組織全体の目標から引き出す必要。
- ・ 短期的視点と長期的視点から規定
- ・ 有形の経済的な目標のみならず、無形の目標（ex. マネジャーの組織化と育成、

部下の仕事ぶりや態度、社会に対する責任についての目標)を含む必要。

- ・ 目標間のバランスを図る。
- ・ 目標は組織への貢献によって規定。(e x . プロジェクト・エンジニアの目標は、技術部門に果たすべき貢献により規定。事業部長の目標は、組織全体に対して果たすべき貢献によって規定。)
- ・ 自らの目標を規定することも、自らの属する組織の目標の設定に参画することも、1人ひとりの責任。

自己管理

目標管理 自らの仕事をマネジメント(自己管理)できるようになる 強い動機づけをもたらす。

自己管理

- ・ 自らの目標を知る
- ・ 自らの仕事ぶりや成果を評価
- ・ そのための情報入手

それらの情報は、彼等自身に伝えるべきで、上司に伝えるべきではない。

情報は、自己管理のための道具であり、上司が部下を管理するための道具ではない。

自己管理による目標管理は、人が責任、貢献、成果を欲する存在であることを前提とする。自己管理による目標管理は、スローガン、手段、方針に終わってはならず、原則としなくてはならず、マネジメントの哲学たるべきもの。

25 ミドルマネジメント

人員過剰の問題

ミドルマネジメントの過剰。

過剰ほど害の大きなものはない 成果と意欲に害を与える。

「給与はよく、待遇もよい。だが、仕事、挑戦、機会がなかった。仕事ではなく、互いに作用し合うことに忙しかった。有能な若者が、「仕事があるから」と言って、就職先として中小企業を選ぶ。」

新種のミドルマネジメント

伝統的なミドル(工場長、セールスマネジャー、銀行の支店長): 下に向かって、即ち自分に報告する人間に対して「権限」を持つ。

新種のミドル(製品、製造、工程、税務、市場調査、マーケティング、広告の専門家): 上

や横に向かって、即ち自分が命令できない人に対して「責任」を持つ。

P&Gのプロダクトマネジャー、品質管理担当の技術者、税務担当の専門家は、地位、報酬、職務はトップマネジメントでなくても、P&Gに与える影響に関してはトップマネジメントと同じ責任を持つ。

26 組織の精神

天才をあてにするな

組織の目的は、凡人をして非凡なことを行わせることにある。

その良否は、成果中心の精神があるか否かによって決まる。

組織の焦点は、成果に合わせなければならない。

組織の焦点は、問題ではなく機会に合わせなければならない。

配置、昇給、昇進、降級、解雇など人事に関わる意思決定は、組織の信条と価値観に沿って行わなければならない。これらの決定こそ、真の管理手段。

人事に関わる決定は、真摯さこそ唯一絶対の条件であり、すでに身につけていなければならない資質であることを明らかにするものでなければならない。

成果を中心に考える

弱みが無いことを評価してはならない。

人は、優れているほど多くの間違いをおかし、新しいことを試みる。

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。

- ・ 担当役員にしておくべきではない。彼の無能は組織を危うくし、士気を低下させ、マネジメントへの不信を生む。
- ・ 首にするのはまちがい。正義と礼節にもとり、マネジメントの真摯さを疑わせる。

機会に集中する

組織は、問題ではなく機会に目を向けることで、その精神を高く維持することができる。

組織は機会にエネルギーを集中するとき、興奮、挑戦、満足感に満ちる。

人事に関わる意思決定

人事に関わる意思決定こそ最大の管理手段。

組織の中の人間に対して、マネジメントが本当に欲し、重視し、報いようとしているものが何であるかを知らせる。

真摯さなくして組織なし

マネジャー失格とすべき者

- 強みより弱みに目を向ける者。
- 何が正しいかよりも、誰が正しいかに関心を持つ者。
- 真摯さよりも、頭のよさを重視する者。
- 部下に脅威を感じる者。
- 自らの仕事に高い基準を設定しない者。

F マネジメントの技能

27 意思決定

意思決定の力点をどこに置くか

日本流意思決定のエッセンス。

- 何についての意思決定かを決めることに重点をおく。
- 反対意見を出やすくする。
- 当然の解決策より複数の解決案を問題にする。
- いかなる地位の誰が決定すべきかを問題にする。
- 決定後の関係者への売込みを不要にする。

問題を明確にする

間違った問題に対する正しい答えほど、実りがないだけでなく害を与えるものはない。

意見の対立を促す

- 不完全であったり、まちがったりしている意見によってだまされることを防げる。
- 代案を手にする。
- 自分自身や他人の想像力を引き出せる。

マネジメントの行う意思決定は、対立する意見が衝突し、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。

意見の相違を重視する

なぜ他の者は意見が違うのかを明らかにすることからスタートする。
それは、何か自分と違う現実を見、自分と違う問題に関心を持っているからに違いない。

行動すべきか否か

「何もしなければどうなるか」 「うまくいく」 手をつけない。

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は行動する。
行動するかしないかいずれかにする。二股をかけたたり妥協したりしてはならない。

意思決定の実行

決定の実行を妨げることのできる者全員を、決定前の論議のなかに責任をもたせて参画させておく。

意思決定のなかに実行の手順や責任を組み込んでおく。(具体的な実行の手順が仕事として割当てられ、責任として割当てられないことは、決定はないに等しい。)

フィードバックの仕組み

意思決定の前提となった予測をはっきりさせておく。

決定の結果について体系的にフィードバックする。

フィードバックの仕組みを、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

4つの原理

コミュニケーションは知覚である

知覚されることが前提 コミュニケーションを成立させるのは受け手 受けての言葉を使わなければ成立しない。

コミュニケーションは期待である

期待しているものだけを知覚する。期待していないものは受けつけられることさえない。

コミュニケーションは要求である

コミュニケーションは受け手に何か(何かになること、何かをすること、何かを信じること)を要求する。

それが受け手の価値観、欲求、目的に合致するとき強力となり、それらに合致しないとき、まったく受けつけられないか抵抗される。

コミュニケーションは情報ではない

情報：論理の対象 感情、価値、期待、知覚といった人間的な属性を除去するほど、有効となり信頼度も高まる。

コミュニケーション：知覚の対象。必ずしも情報を必要とせず、実際にいかなる論理の裏づけもなしに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にとって重要なのは、知覚であり、情報ではない。

上から下へ、下から上へ

コミュニケーションは受け手（下）からスタートする。 耳を傾ける
下の者にわかりやすく話し書く。

コミュニケーションの前提となるもの

目標管理 コミュニケーションにつながる。

部下は上司に「企業もしくは自らの部門に対して、いかなる貢献を行うべきであると考えているか」を明らかにする 上司と部下の知覚の違いを明らかにする。
部下は、その経験から上司の抱える問題（意思決定の実体、優先順位の問題、なしたいこととなすべきこととの間の選択、意思決定の責任等）に接する。

コミュニケーションには、経験の共有が必要。

コミュニケーションは、私からあなたへ伝達するものではなく、我々の中の1人から我々の中のもう1人へ伝達するもの。

29 管理

管理手段の特性

管理手段は純客観的でも純中立的でもありえない。

測定の対象は新たな意味と新たな価値を賦与される 根本問題は、いかに管理するかではなく何を測定するかにある。

管理手段は成果に焦点を合わせなければならない。

管理手段は、測定可能な事象のみならず、測定不能な事象（ex. 優秀な人材を惹きつけることができるかどうか）に対しても適用しなければならない。

測定と定量化に成功するほど、定量化したものに注目する よく管理されていると見えるほど、それだけ管理していない危険がある。

管理手段の要件

管理手段が満たすべき7つの要件

管理手段は効率的でなければならない。

労力が少ないほど優れた管理。

管理手段は意味あるものでなければならない。

成果に影響を与える事象だけを測定の対象とする。

管理手段は測定の対象に適していなければならない。

e x . 従業員からの苦情数を管理 b u t その部門の特定が行われていない。

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。

誤差 2 0 % でしか言えないことについて、少数 6 位まで測定しても正確にならない。
幅をもってしか評価できないとい情報こそ重要。

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。

多くの場合、研究開発活動に中断なく評価を加えることも成果に悪い影響を与える。

管理手段は単純でなければならない。

複雑 機能しない。管理の対象ではなく、管理の方法の方に関心が移る。

管理手段は行動に焦点を合わせなくてはならない。

管理の目的は情報収集ではなく行動 報告、調査結果、数字など管理手段となるものは
全て、行動を起こすことのできる者に到達しなくてはならない。

真の管理とは何か

管理手段における基本的かつ根源的な制約。

組織は人の集合。

人にはそれぞれの理想、目的、欲求、ニーズが存在。

個人の欲求を満たすものこそ、賞、罰、奨励策、抑止策。

賞罰こそ、組織の目的、価値観、そして自らの位置付けと役割を教えるもの。

30 経営科学

経営科学への期待

経営科学は大きな貢献を果たしうる道具。 b u t マネジャー自ら経営科学者である必要は
無い。

経営科学誕生の経緯

あらゆる学問は対象の定義からスタートしなくてはならない。 b u t

経営科学は、他の学問が開発したコンセプトと方法論を借用することからスタートした。

経営科学が公準とすべきもの

経営科学の公準

- 企業とは、社会的、経済的な生態システムの一員である。
- 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。
- 企業は、測定の尺度として特有のシンボル、即ち金を使う。
- 経済的活動とは、現在の資源を不確かな未来に投入すること。
- 企業の内外で後戻りできない変化が常に起こると同時に、企業は産業社会における変化の主体である。

科学としての姿勢

- 経営科学は、最終目標としてリスクをなくすことや最小とすることに力を入れる。b u t 企業活動からリスクをなくそうとしても無駄。(現在の資源を未来の期待に投入することには必然的にリスクが伴う。)
- 経済的な進歩とは、リスクを負う能力の増大。

経営科学の主な目的は、正しい種類のリスクを冒せるようにすること。

マネジャーの責任

- 道具の使用者は、その道具がよくできてさえいれば、道具の仕組みなど知る必要はない。
- 経営科学への4つの要求

- 仮定を検証する
- 正しい問題を明らかにする
- 答えではなく代替案を示す
- 問題に対する公式ではなく理解に焦点を合わせる

経営科学は分析の道具であり、問題に対する洞察である。

G マネジメントの組織

31 新しいニーズ

高まる期待

- フェヨールの職能別組織：中小のメーカーにとって最高の組織構造
- スローンの分権組織：多様な製品を抱える大企業にとって最高の組織構造

学んだこと

- 組織構造はおのずから進化していくものではない。
- 組織構造の設計は最後に手をつけるべきもの。

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。
構造は戦略に従う。(組織構造は組織が目的を達成するための手段。)

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。

忘れるべきこと

組織構造を課題中心に設計すべきか、人間中心に設計すべきか。

組織構造や個々の職務の設計は課題中心に行う。

実際の仕事の割当ては人と状況に合わせて行う。

階層型であるべきか自由型であるべきか。

階層型組織：自由を与える。割当てられた職務を遂行する限り、それ以上の責任は無い。

自由型組織：チームのメンバーに対して厳しく自己規律を要求する。全員がチームの仕事をしなくてはならない。

階層はあらゆる組織に必要。最終決定を下す者がいなければ、組織は単なる議論の場と化す。危機に見舞われたとき、明確な命令権が1人の人間に与えられていなければ組織全体が滅びる。

唯一絶対の組織構造が存在するとの前提。

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、全て正しい答。

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り、均整や調和が目的ではない。成果こそ組織の目標であり、その良否の判定基準。

32 組織の基本単位

4つの課題

答えなければならない問題。

何を組織の単位とするか

何を一緒にするか。何を分離するか。

いかなる大きさと形にするか。

いかなる位置づけを行い、いかなる関係を持たせるか。

活動分析

組織の目標の達成と組織の戦略の成功に欠くことのできない活動(基本活動)こそ、まず識別し、規定し、組織し、中心に据えるべきもの。

「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」

「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。いかなる分野に最大の弱点を見るか」

「本当に重要な価値は何か」

それらの基本活動が、組織の基本単位となる。

戦略の変更 基本活動についての新たな分析 それら基本活動に対応する組織構造の採用。

貢献分析

どの活動を一緒にするか、それとも分離するか。

貢献の種類によって分類。

成果活動：組織全体の成果に直接あるいは間接の関わりを持つ測定可能な成果を生む活動。

支援活動：必要不可欠であるが、自らは成果を生むことなく、アウトプットが他の組織単位によって利用されて、初めて成果を生む活動。

家事活動：組織全体の成果とは間接的にも関わりのない付随的活動。

トップ活動

成果活動

直接収入をもたらす収入活動。(e x . 病院の治療。マーケティング、イノベーション。資金調達。)

成果貢献活動：自らは収入を生み出さないが、企業全体の成果や主要な部分の成果に直接かかわりを持つ活動。(e x . 製造、求人、教育訓練、購買、輸送、エンジニアリング、労務)

情報活動：組織内のあらゆる者が必要とするアウトプットを生むが、それだけではいかなる収入も生み出さない。

支援活動

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：基準を設定しビジョンを描く。

マネジャーの中で尊敬されている者が行うべき仕事。

企業の成功と存続に中心かつ致命的な意味を持つ限られた分野（人事、マーケティング、環境に対する影響、社会的責任に関わる問題、地域社会との関係、イノベーション）においてのみ行われる。

組織が行うべきことで行っていないことを知るための活動。

伝統的なスタッフ活動（助言活動、教育活動）

他の活動への貢献

- ・ 極力小さくしなければならない。
- ・ 基本活動についてのみ設ける

- ・ 他の人に手柄を立てさせることを欲する気質が必要
- ・ 自らは手を出さず、人が学びとるまでまつ。
- ・ 成長の過程に一時的に就くべき仕事。(そうでないと、得られるのは墮落。)

各種の渉外活動

法律スタッフ、特許部の活動

家事活動

健康管理、清掃、食堂、年金や退職基金の管理、政府指定の記録類の管理等
直接成果に貢献するものではないが、組織に害を与え得る活動。

同一の貢献を果たす活動は、技術的な専門分野のいかにかわらず、同一の部門にまとめ、同一のマネジャーの下に置く。

決定分析

「成果を手にするには、いかなる種類の意思決定が必要か。」「意思決定をいかなるレベルで行うか。」「いかなる活動がそれらの意思決定によって影響を受けるか。」「いかなる部門のマネジャーが、いかなる意思決定に参加し、相談を受け、あるいは意思決定の結果を知らなければならないか。」 組織における仕事の位置付けを左右。

意思決定の4つの観点から分類

影響する時間の長さによる分類

e x . シアーズの買付け担当者は金額に制限が無いが、ある商品の取扱いの開始 / 中止については総責任者の承認が必要。

他の部門や他の分野、あるいは組織全体に与える影響の度合いによる分類

影響が部門内にとどまる意思決定 低いレベルで行う

他の部門に影響を与える意思決定 一段高いレベルか、影響を受ける部門との協議

(1つの職能 / 分野における最適化を他の職能 / 分野での犠牲により達成しようとしてはならない。)

e x . 創立時のデュポンの原料購買部門の自由裁量 安く原料を手に入れる b u t 巨額の在庫により、金利コストが発生。

考慮に入れるべき定性的要素の数による分類

価値観の問題が入る 意思決定を高度のレベルにおいて行う。

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る分類

繰り返しでてくる問題 高いレベルで原則を決定し、実際の適用は低いレベルに委ねる。

意思決定の原則

可能な限り低いレベル、行動に近いところで行う。

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。

意思決定に参画すべき者や、その結果を知らされるべき者の範囲が明らかになる。

関係分析

活動相互間の関係の分析 組織単位の位置付けを決定できる。

「どこの誰と協力してはたらかなければならないか」

「どこの誰に対して、いかなる種類の貢献を行わなければならないか。」

「どこの誰から、いかなる種類の貢献を受けることができるか。」

活動間関係を最小限、重要な意味あるものだけに絞る。

× 生産に関するプランニングをひろく「プランニング部門」に組入れる。

生産に関するプランニング活動は生産部門に入れなくてはならない。

プランニング担当者を工場のマネジャーや現場の監督たちに近い場所に位置付けることができる。

関係分析による活動の位置付けは決定分析による活動の位置付けに優先する。

悪い組織

マネジメントの階層の増加

組織内の相互理解と協同步調を困難にする。目標を混乱させ、まちがった方向に注意を向けさせる。マネジャー養成への重大な障害（最上層に達するために要する年月を増大し、その間にマネジャーよりも専門家を養成してしまう。）

組織の原則は、階層を少なくして指揮系統を短くすること。

ex . カトリック教会では、ローマ法王と最下層の教会司祭の間には、権限と責任に関わる階層は1つだけ。

組織構造に関わる問題が頻発。

その解決は、正しい分析（活動分析、貢献分析、決定分析、関係分析）のみ。

要となる者の注意を重要でない問題や的外れの問題に向けさせる。

組織構造は、重要な問題、基本活動、成果、業績に関心を向けさせるものであるべき。

× 就業態度、礼儀作法、手続き、縄張りに関心。

大勢の人間を集める会議を頻繁に開かざるを得ない。

取締役会等の審議機関以外の会議は全て組織上の欠落を補うためのもの。
理想的な組織は、会議なしに動く組織。

人の感情や好き嫌いに気を使う。

このような組織は、だいたい人員過剰。(十分な空間があればぶつからない。)

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。

活動や仕事が細分化されすぎているか、活動や仕事が成果に焦点を合わせることなく、あまりにいろいろなことを期待されているか、活動の種類が貢献の種類や仕事全体の流れではなく職能の種類によって分類されている。

組織中が組織構造を気にし、常にどこかで組織改革を行う。

組織改革を手軽に行わない。完全無欠の組織はなく、ある程度の摩擦、不調和、混乱は覚悟しておく。

33 組織の条件

組織構造の種類

仕事中心：職能別組織とチーム型組織

成果中心：分権組織と擬似分権組織

関係中心：システム型組織

意思決定中心

組織の条件

組織としての条件

明快さ

組織マニュアルの助けなしに、自らの所属や行くべきところ、自らの位置がわからない
組織構造は、無用の摩擦、時間の浪費、論争や不満、意思決定の遅れをもたらす。

経済性

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良い。
優れた組織構造は、自らをマネジメントし、自らを動機づけられる組織。

方向づけの容易さ

人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。
成果や業績によって評価される者の数を可能な限り増やさなければならない。

理解の容易さ

- ・ 自らに与えられた仕事を容易にできる。(仕事の具体化、個別化、明確な定義、何をなすべきかがおのずと明らかな仕事)
- ・ 組織全体の仕事を理解できる。(自らの仕事が組織全体のどこに位置し、逆に全体の仕事が自らの仕事、貢献、努力にとって何を意味しているかを理解できる)
- ・ 組織内のコミュニケーションを助ける。

意思決定の容易さ

- ・ 正しいレベルで意思決定を行い、実際の仕事に移し、成果に結びつける。
- ・ 意思決定のプロセスを強化。

安定性と適応性

- ・ 自分の知っている人、自分を知っている人がおり、他の人との関係が定着しているコミュニティが必要。
- ・ 新しい状況、条件、顔、性格への適応能力。

永続性と新陳代謝

- ・ 明日のリーダーを内部から調達 有能な者が存分に働ける若さのうちにトップマネジメントに近い階層への到達可能性。
- ・ 継続学習(組織内の人材が仕事を通じて学び、成長していくことを助ける。)

トレードオフとバランス

組織構造に関わる条件は、あらゆる組織に適用され、組織内の3種類の活動に適用

組織内の3種類の活動

今日の仕事をを行い、今日の成果に責任を持つ活動。

明日に責任を持ち革新する活動。

今日と明日の活動に方向付けを行い、ビジョンを与え、とるべき方向を決定するトップマネジメントの活動。

以上の条件のすべてをかなりの程度満足させる必要

- ・ トレードオフとバランスが必要
- ・ いくつかの組織構造を同時に適用する必要 5つの組織構造全てについて内容、要求、限界、適性について理解することが不可欠。

34 5つの組織構造

仕事を組織する方法

仕事を組織する3通りの方法

仕事を段階的に組織（ex. 基礎 骨組み・屋根 内部の仕上）

仕事を技能別に組織（人は動かさず、仕事は動く。）

仕事自体は動かさず、異なる技能や道具を持つ人たちが1つのチームとして動く。

職能別組織

長所：・明快さ ・安定性

限界：

- ・ 組織全体の目的を理解し、各人の仕事をそれに結びつけることが難しい。
- ・ 硬直的であり適応性に欠ける。
- ・ 明日を担う者を育て、訓練し、テストするにも適していない。
- ・ 新しいアイデアや新しい方法を受け入れる気風に欠ける。

うまくいっているときには高度の経済性

組織化、コミュニケーション、調整、斡旋に時間を割くトップは少なくてもよい。

うまくいかないときは非常な不経済。

- ・ 規模と複雑さの拡大 組織の細分化 調整役、委員会、会議、問題解決の専門家、など必要とするが、だいたい問題解決に役立たない。
- ・ 自らの職能の強化を図る 他の職能を犠牲にする。
- ・ 本当の意思決定ができるのは組織全体のトップのみ。その決定もあらゆるところで間違って解釈される 意思決定は満足に実施されない。
- ・ マネジメントに適さない人間を作る。（成果よりも技能に重点を置く。）

職能別組織の適用範囲

現業の仕事に限られる。

イノベーションのための仕事を職能別に組織することは不可能。

イノベーションも専門能力を必要とするが、それをいつ、どこで必要とし、いかなる程度、量を必要とするかは誰も知らない。

チーム型組織

異なる技能、知識、背景をもつ人、しかも本来異なる分野に属しながら、特定の仕事を果たすためにともに働く人の集まり。

実際にチームを指揮する者は、仕事の段階や要求によって変わっていく。上司も部下もない。

チーム型組織の長所と限界

長所

- ・ 全員、チーム全体の仕事は何であり、自分の責任が何であることを知っている。
- ・ 新しい方法やアイデアも受け入れられ、事態の変化にも容易に適応できる。

限界

- ・ 明快さや安定性に欠ける。
- ・ 経済性も悪い。
- ・ 人間関係、仕事の割当て、会議、コミュニケーションなど内部管理に気を配る必要。
- ・ 規模の限界（メンバーが多いと有効に働かない。）

トップマネジメントの仕事に関しては唯一の組織構造。

イノベーションのための仕事にも最適。

b u t

現業の活動については、職能別組織を有効に動かすうえで必要となる補完的な組織構造。

知識組織においては、職能別組織（組織の中の人間の拠点）とチーム（仕事の間）の双方を使い分ける必要。

知識が進む 専門分化 専門分化した知識は、それだけでは何ら用をなさない断片にすぎない。他の人の知識と結合するとき、初めて生産的になる。 高度の知識が成果に結びつくのはチーム型組織において。

連邦分権組織

いくつかの自立した事業部門に分割 各事業部門の業績と組織全体への貢献に責任を持つ。各事業部門の内部は、職能別組織によって組織。

職能別組織やチーム型組織：仕事からスタート

連邦分権組織：成果からスタート 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 その内部にいかなる仕事、課題、活動が必要か考える。

連邦分権組織の利点

今日、連邦分権組織が最高の組織構造。

- ・ 明快かつ経済的。

- ・ 自らや自らの属する事業部門の課題を容易に理解できる。
- ・ 高度な安定と適応力。
- ・ マネジャーの目と力を直接、事業の業績と成果に向けさせる。
- ・ 間接費によって現実の姿を曖昧にし、売上高によって現実の姿を隠すこともなくなる。
- ・ 明日を担うマネジャーを育成し、テストできる。

トップの役割

事業部門は、本社のトップマネジメントから独立した自治的な存在。

事業部門のマネジメントの責任

- ・ 本社のトップマネジメントが本来の仕事ができるようにすること。
- ・ 市場、製品、潜在力、機会、問題について、トップマネジメントに何を知らせるかを考える。
- ・ 大幅な自治を与えられているがゆえに、自らが全体の一員であることを自覚する必要がある。

擬似分権組織

事業でないものを事業であるかのように組織。

分権化した組織単位に可能なかぎり自治権を与え、独自のマネジメントを持たせ、少なくとも擬似的な損益について責任を持たせる。

事業ごとに分割することが不可能な組織。(e x . 化学産業、材料産業)

擬似分権組織の問題点

多くの点で不満足な組織構造。

- ・ 成果に焦点を合わせることが困難
- ・ 1人ひとりが自らの仕事の意味を理解することも困難。
- ・ 組織全体の仕事を理解することも困難。
- ・ 成果は、組織内部の意思決定 (e x . 帳簿価格や費用配分の仕方) によって左右される。

擬似分権組織適用の原則

擬似分権組織は最後の手段。

小さい組織 職能別組織とチーム方組織の組合せ。

大きい組織 連邦分権組織

b u t 各部門間の連携が必要でありながら分離して責任を持たせなければならない時、擬似分権組織が有効。

システム型組織の登場

60年代のアメリカの宇宙開発のための組織構造として発展。

ex. チェース・マンハッタン銀行：中規模のしっかりした現地の銀行に若干の出資を行うことにより世界中に事業展開。所有も支配もせずに、それらの銀行を自らのシステムに組み込んでいる。

システム型組織の問題点

厳しい条件が必要。

組織の目的の明確性。「自分たちの事業は何か、何であるべきか」を十二分に検討したときに限り、システム型組織は有効に機能する。

コミュニケーションについて、組織の構成単位の全てが責任を持つ。

システム全体の基本的な目的、目標、戦略が全員に理解されるよう最大の注意を払う。

あらゆる種類の疑問とアイデアが受けつけられ、注意して聞かれ、重視され、検討され、理解され、結論を出されなければならない。

組織の構成単位の全てが、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。

全構成単位がマネジメントの責任を果たす。

責任を伴う高度の裁量権、イノベーションを行う機会、計画を変更する権限をもつ。

システム全体で何が行われているかを知るために不断の努力をする。

35 組織構造についての結論

組織構造は道具。道具自身によい悪いはなく、適切に使うか使わないかだけ。

単純でありながら現実に合った組織構造を手にするには

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る。

その後、その基本活動を可能な限り単純に組み立てる。

重要なのは、組織の目的を常に念頭に置くこと。

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。

マネジメントの戦略

36 ドイツ銀行物語

トップマネジメントの仕事と組織

ゲオルク・シーメンス

ドイツ銀行の活動を分析し、それぞれの活動についてトップマネジメントのメンバー

に責任を持たせた。

- ・ 特定の活動（ex. 債券発行の引受け）や関係（ex. 投資先との関係）については、それを担当する者が直接かつ最高の責任を持って意思決定を行う。
- ・ 各地の支店長は、それぞれの地域において、取引先との関係について全責任を負う。

役員室の創設

少数の専門スタッフからなる役員室を持ち、トップマネジメントのメンバー全員に他のメンバーの行った意思決定と活動を周知徹底させ、銀行全体の将来ビジョンの素案を作らせ、主な投資すべてについてフォローさせた。

教訓

トップマネジメントの課題（事業全体を見ることができ、事業全体を考えて意思決定できる者のみが果たしうる課題。）

トップマネジメントは、独自の組織構造を必要とする。

トップマネジメントには、独自のインプット機関（刺激と情報、思考を供給すべき独自の機関）が必要。

トップマネジメントへの情報

組織に氾濫する情報のほとんどは現業のためのもの。

現在ではなく将来に、部分ではなく全体に関わりをもつ存在 現業と異なるニーズ。

「われわれの事業は何か、何であるべきか」の問いに対しては、現在の目標、組織、課題、情報とは異なる視覚から事業を眺めなくてはならない。

思考、刺激、疑問、知識、情報を提供すべき機関を必要とする。

最も組織化することが難しいのがトップマネジメントの仕事であるが、それは最も組織することの必要な仕事。

H トップマネジメント

37 トップマネジメントの役割

多元的な役割

事業の目的（「我々の事業は何か。何であるべきか。」）を考える。 目標設定、戦略計画の作成、明日のための意思決定という役割が派生。

組織全体の規範を定める。（主たる活動分野において、ビジョンと価値基準を設定。）

組織をつくりあげ、それを維持する。（明日のための人材、トップマネジメントの育成、組織の精神の創造、組織構造の設計）

渉外（顧客、取引先、金融機関、労働組合、政府機関との関係）の役割 環境問題、

社会問題、雇用、立法に対する姿勢についての決定や行動が影響を受ける。
儀礼的な役割（行事や夕食会への出席など）
重大な危機に際して自ら出勤する。

「組織の成功と存続に致命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える仕事は何か。」の視点。

トップマネジメントの役割の特徴

必要な4種類の性格

考える人
行動する人
人間的な人
表に立つ人

38 トップマネジメントの構造

チームで行うべき仕事

1人ではなくチームによる仕事。

その役割が要求するさまざまな体質を1人で合わせ持つのは不可能。
1人ではこなしきれない量の仕事。

役割の分担

トップマネジメントの役割の1つひとつを、トップマネジメントのメンバーに直接かつ優先的に割当てて。 チームを装った独裁の危険を防ぐ。

× 事業部グループを担当するトップマネジメントのメンバー。
vs . 日常の仕事に忙しすぎ、トップマネジメントとしての貢献ができなくなる。

トップのための組織の条件

仕事の分析 各仕事を特定の人に割当て その者が直接かつ全面的に責任を負う。
単純で小規模な企業を除き、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。

チームワーク

チームとして機能するための条件

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。

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なわない。

メンバーは攻撃しあってはならない。褒めあうこともしない方が良い。

チーム キャプテン（リーダー）が必要。

キャプテンは、危機に陥ったときには、他のメンバーの責任を一手に引受ける意欲、能力、権限を持たなくてはならない。（危機に対しては一貫した命令系統が不可欠。）

メンバーは、自らの担当分野で意思決定を行なう。b u t チームとしてのみ判断し得る意思決定（e x . 事業の定義、既存の製品ラインの廃止、新たな製品ラインへの進出、巨額の資本支出を伴う決定、主要な人事）は留保する。

意志の疎通に精力的に取り組む必要。

各メンバーが担当する分野で最大限の自立性を持って行動しなければならず、そのような自立性は、自らの考えと行動を周知徹底させている時にのみ許される。

39 取締役会

取締役会は機能していない

あらゆる国の取締役会は機能していない。

企業の統治機関である取締役会は、企業の破局に際して、問題の発生を常に最後に知らされる存在。

取締役会は所有者を代表しない。（先進国の大企業の所有権は、少数の金持ちではなく大衆の手にある。）

メンバーの選出方法が正当性を失う。（有名、取引銀行、顧問弁護士、他の企業のトップ等）

- ・ 取締役をしている企業に利害関係をもたない。
- ・ 多くの時間を割くべき理由も無い。
- ・ 取引関係があるなら、都合の悪い質問もしない。

統治機関たり得ない。（統治とは常勤の職務。非常勤ではざっと目を通すだけで精一杯。）

トップマネジメントは意味ある取締役会を望まない。

意味ある取締役会はトップマネジメントに成果と業績を要求し、それらをあげないトップマネジメントを排除する。

完全な社内取締役会なら、取締役会は消滅したと同じ。

社会の要求

トップマネジメントが意味ある取締役会を育てないなら、社会から不適切な取締役会を押しつけられる。

e x . 取締役会にあらゆる種類の利害集団、黒人、女性、貧困者等の代表を任命せよとの圧力。 b u t 取締役会のメンバーとしては機能しない。

(彼等の忠誠は、企業に対してではなく、自らの属する集団や階層に対してのもの)

取締役会の3つの機能

審査のための機関：トップマネジメントに助言し、忠告し、相談相手となる機関

成果をあげられないトップマネジメントを交替させる機関

トップマネジメント自らがつくらないときは、政府がそれを作るか、乗っ取りが起きる。(乗っ取り屋が狙うのは、苦境にある企業ではなく、潜在能力を生かしきっていない企業)

渉外のための機関(企業は諸々の利害当事者と直接接触しなくてはならない。)

株主(所有者ではなく投資家)、従業員、地域社会、消費者、取引先、流通チャネル

I マネジメントの戦略

40 規模のマネジメント

規模と複雑さ

組織の拡大 中身の大部分が外部環境から遠ざかる 内部機関が複雑になる

規模と戦略

小さな組織 単純・反応が早く機敏・資源を重点的に投入できる

産業別、市場別に、最小規模の限界と最大規模の限界が存在。

規模とは何か

規模の適切さを示す1つの基準：

小企業：社長は中心的な成果に責任を持つ者(12人~15人を超えない)が誰かわかる。

中企業：社長は重要な人間全員(40人~50人)を識別できない そのため3~4人の人間が必要。

大企業：組織図等を見ないと決定的に重要な人間が誰でありどこにいるかがわからない。

小企業のマネジメント

小企業は大企業とは択一的ではなく、補完的な存在。(×小企業は大企業に飲み込まれる。)

本社スタッフは必要ないし、込み入った手続きや手法も必要ない。 b u t 大企業以上に組織的かつ体系的なマネジメントを必要とする。

際立った存在となるための戦略を必要とし、ニッチを見つけなくてはならない。
限界的な存在にされる危険が常にある。

実際、ほとんどの小企業は戦略を持たず、機会中心でなく問題中心。問題に追われて日を送る。その多くが成功できない。

小企業のマネジメントに必要なこと

常に「我々の事業は何か、何であるべきか」を問い、答える。
トップマネジメントの役割を組織化する。

中企業のマネジメント

多くの点で理想的な規模。

大企業と小企業双方の利点に恵まれる。

誰もがお互いを知っており、容易に協力できる。(チームワーク)

誰もが、自らの仕事は何であり、期待されている貢献が何であるかを知っている。

資源は十分ある 基本的な活動を継続することも、卓越性が必要な分野で他に秀でることもできる。

規模の経済を手にするだけの大きさもある。

マネジメントすることが最も容易な規模。

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。

持てる資源の全てをあげて、成功の基盤となっている分野を確保し、そうでない分野では、抑制と禁欲が要求される。

大企業のマネジメント

フォーマルな組織構造を適切につくりあげる。

組織構造は明快でなければならない。

全員が目標、優先順位、戦略を知らなければならない。

組織内における自らの位置と、他の人間との関係を知らなければならない。

原則として、成功しても中ぐらいの事業にさえ育ちそうにないものは手を出さない。

大企業は機動性を欠き、小さな事業に必要な感覚がない。(まちがった決定を行う。)

but 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。

己を知る

多くの企業は、適切な規模を知らず、また規模にふさわしい戦略や構造についてはさらに知らない。

- ・ 多くの小企業が、成果と業績に関係のない分野で、費用のかかるスタッフを抱える。
- ・ 多くの中企業が、あまり意味のない活動、製品、市場に資源を投入。

企業は自らの規模を知ると同時に、その規模が適切か不適切かを知らなければならない。

不適切な規模

不適切さの徴候

- ・ 肥大化した分野、活動、機能の存在。
- ・ 著しい努力や多額の費用も必要としながら、成果をあげられない分野の存在。

不適切な規模への対策

3つの戦略

事業の性格を変え、何らかの特徴を身につける・・実りは大きいが実行困難

b u t 成功の見込みを問う必要

e x . アメリカンモーターズのコンパクトカー発表 利益 b u t ビッグスリーの設計・技術能力・生産設備・ディーラー網に適していた 一時的勝利に終わる

合併と買収・・それほど危険でない

手持ちのものと合わせて完全な全体となるような相手を見つけ出す = 逆の理由で規模の不適切さに悩んでいる企業を見つける。

売却、切り捨て、縮小

マネジメントにとって好ましくない戦略 b u t あらゆる点で最も成功しやすい戦略。

可能なときには常に採用すべき戦略。

規模の大きさではなくその適切さが成功や成果の指標。

最大規模と最適規模

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存在。

最適規模は最大規模よりかなり下にある。

規模と地域社会

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。

- ・ 地域社会との関係で行動の自由が制約されるため、必要な意思決定ができない。
- ・ 地域社会に対する懸念から、自らとその事業にとって害を与えることが明らかなきことを行わなくてはならない。

41 多角化のマネジメント

多角化は万能薬ではない

多角化成功の条件

市場

技術

価値観の一致

多角化していないほどマネジメントしやすい。単純であれば明快。

「何かがうまくいかなくなると、すべてがうまくいなくなる。しかも同時に。」

マネジメントできなくなる複雑さの限界：

トップマネジメントが現実の姿、そこに働く人、経営環境、顧客、技術を自らの目で見、知り、理解することができなくなり、報告、数字、データなど抽象的なものに依拠するようになったとき、組織は複雑になりすぎている。

内的な要因

欲求

集中 過度の専門化 昨日の専門化した組織は消滅の危機に瀕する。

規模の不適切さ 経済連鎖における後方（原材料方向）への一貫化、又は前方（市場方向）への一貫化。

いずれの一貫かも規模の不適切さへの対策として行われる場合にのみ効果がある

but 複雑さの増大と活動の多様化。新しい技術を必要とし、リスクをおかす。

収入と費用との不均衡を是正して初めて正当化できる。

コストセンターの収益化

外的な要因

一国の経済規模

国が小さい 企業も小規模 外国資本が現地企業と組む 現地企業の多角化

but 経済発展に伴い、このような多角化は姿を消す

市場の論理

グローバル企業

技術

技術はその本質からして分岐する傾向。

現代の税制

投資家への資本の還元よりも、事業への再投資を優遇。

2つの市場の出現

資本市場と人材市場が多角化を評価。

多角化の調和

適切な多角化：単一市場や単一技術の企業に劣らない業績をもたらす。

不適切な多角化：不適切な事業に特化した単一市場や単一技術の企業なみの業績。

集中 過度の専門化に陥る 多角化との調和が必要。

多角化 分裂と分散に陥る 集中が必要。

多角化を調和させ、一体性を保つための方法

共通の市場のもとに、事業、技術、製品、製品系列、活動を統合。

共通の技術のもとに、事業、市場、製品、製品ライン、活動を統合。

の方が成功しやすい。

共通の市場

市場による統合において注意すべき点：

市場が何であるかを決めるのは、生産者ではなく顧客。

e x . ラジオやレコードプレーヤーのR C Aがレンジや冷蔵庫に進出b u t失敗。(顧客である主婦にとって、台所と居間は別の世界。)

多角化が成功するのは、戦略(自らの事業に含めるものを明らかにするもの)が有効な場合に限られる。

共通の技術

共通の市場を軸に技術の多角化を図るより困難。

守るべき5つの原則

技術は現実のもの(理論でなく技能)でなければならない。

×通信や輸送といった一般的コンセプト

技術は特有の卓越したもの(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。

技術は付随的ではなく中核的でなければならない。

戦略がなければならない。

「最善の活用方法は何か」「製品、サービス、市場に適用するうえで必要となる付随的技術は何か」を明らかにする。

マーケティングについての知識と戦略が必要。

技術一家は競争上の利点を失いつつある。それらの企業の周辺には、それらの技術の1つだけに集中することによって業績をあげ、市場シェアを高めている企業があいくつもある。

無効な多角化

無効な多角化：

共通の市場による多角化と共通の技術による多角化を同時に行うこと。

v s . 異なる思考、姿勢、戦略を必要とする。

トップマネジメントを2つに分けるか、一方の軸を軽視する必要。

事業は異なる周期をもち、相補うはずとの考え。

v s . 下げ幅の大きな下降期においては、同じ反応を示す。

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。

v s . 成長する企業が長期にわたって資金余裕をもつことはめったにない。

業績や成長のためではなく、多角化のための多角化。

新事業への進出によって既存事業の弱さを補うという多角化。

v s . 今の事業をマネジメントする力がないから、よく知らない別の事業に進出しようとの考えは誤り。

性格の一致

事業、製品、市場、技術が価値的に調和する必要。

e x . 製薬会社による化粧品や香水への多角化の失敗。(化粧品や香水を心底大事なものと思っていない。)

多角化のマネジメント

多角化のための手段：

自力開発

買収

全く異質 それらをともに行う組織はあまりない。買収がうまくいったことのない企業は買収を考えてはならない。(適切に買収に伴う些細な問題进行处理する用意がない。)

自力開発がうまくいかない企業(自己開発に伴う問題を理解できない。イノベーションの能力がない。)

e x .

GM：自力ではほとんど何も開発していない。b u t うまくいっている企業を買収し、花形事業に育て上げる。

GE：買収ではあまり成果をあげていない。b u t 自力で新しい事業を成功させることで優れた歴史がある。

不健全な多角化を正すための手段：

分離（ そのままでは資源を消耗し、マネジメントを押しつぶす。）

分離に際して検討すべき問題：

- × いくらで売りたいか
- 誰にとって価値があるか

合併

最も柔軟な手段であり、今後ますます重要になる。b u t 最も難しい手段であり、最も理解されていない手段。

合併事業の失敗 2つの親会社の利害も一致（最小の損失で手を引きたい。）する。

合併事業の成功 親会社間の利害が一致していないことが突如明らかになる。

3組（親会社2社と合併会社）の目標をあらかじめ明らかにする。

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あらかじめ決めておく。（e x . 両者が尊重する第3者をあらかじめ仲裁者に決めておく。）

合併会社に自立性を与える。独立性を保持し、独自の使命、事業、目標、戦略、方針を発展させる。（合併の理由は、事業、製品、市場、活動がいずれの親会社の構造にも適していないから。）

合併が成功したとき、親会社のいずれからも分離して独立させる。

資金を自ら賄える体制でなければ、事業そのものの成長が阻害される。

42 グローバル化のマネジメント

経済と国家主権の分離

国境、文化、イデオロギーを超越するグローバル市場の出現 グローバル企業の増加
国境は、必然性のない制約要因、阻害要因、複雑化要因でしかない。

- × 国家が人間組織の自然単位。
- × あらゆる組織が、国民国家の統治機関たる政府からその存在の法的基盤と合法性を得なければならない。

グローバル企業と国家

政治と経済の衝突において、いつも負けるのは経済の方。

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ために問題とされる。

国際的取り決め

緊張関係の解決には、国際的取り決めとグローバル企業の非政治化が必要。

途上国にとって、グローバル企業以上に大事なものはない。

資本、技術、余剰資源たる肉体労働力が生み出す製品のための技能（生産のための技能、マネジメントのための技能、事業のための技能）を移転。

グローバル企業の重要性

- ・ グローバル経済という新しい現実を反映した存在
- ・ 資源の最適化の最も有効な機関

43 成長のマネジメント

成長には戦略が必要

成長は、事業の成功によって、自動的にもたらされるものではない。 戦略、準備、なりたいたいと思うことに焦点を合わせた行動が必要。

成長は不連続 ある段階で自らを変えなくてはならない。

成長そのものを目標にするな

あまりに急速な成長は組織を脆弱化し、マネジメントを不可能にする。緊張、弱点、欠陥をもたらし、ちょっとしたつまずきが致命傷となる。

今日の成長企業は明日の問題児になる。

目標：

- × 大きくなること。
- よい企業になること。

必要な成長とは何か

必要とされる成長の最小点について検討。

生命を維持できるだけの地位を確保しなければ、限界的な存在になる。

成長：成果の面での成長（×規模） 企業は業績に貢献しない活動を切り捨てることにより成長できる。

成長の最適点について検討。

最適点：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。収益性を高めようとする、リスクが急激に増大する点。

成長は、最適点以下でなくてはならない。

成長への準備

準備ができていなければ、機会は去り、他所へ行く。

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志と能力をもつ必要。

変化するべき人は、多くの場合功績のあった人たち。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。

成長のための準備：

基本活動を明らかにし、それらの活動に取り組むべきトップマネジメント・チームを編成する。

変化するべき時を知るため、方針と行動の変化を要求する徴候に注意。

心底変化を望んでいるかを正直に判断する。

既存のマネジメントや組織構造では不適切なほど成長したことを教えてくれる徴候：

部下を自慢しながら、どの部下も準備ができていないと感じるようになること。

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 組織を窒息させ、いじけさせ、抑圧することになる 唯一の道は身を引くこと。

44 イノベーション

イノベーションの歴史

多くの組織にとって、結果はイノベーションではなく改善にすぎなかった。

- ・ イノベーションは単独の仕事と考えられていた。
- ・ マネジメントが進歩した 1920 年から 50 年にかけては、技術的にも社会的にも変化の時代ではなかった。

明日のイノベーション

既存のもののためだけでなく、イノベーションのために自らを組織する能力が必要。

イノベーションは、技術用語ではなく、経済用語であり社会用語。

イノベーションたらしめるのは、科学や技術ではなく、経済や社会にもたらす変化。

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。
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。

イノベーションを行う組織の共通の特徴：

イノベーションの意味を知っている。

イノベーションの力学を知っている。

イノベーションの戦略を知っている。

管理的な目標・基準とは別に、イノベーションのための目標と基準が必要であることを知っている。

トップマネジメントの果たす役割と姿勢が違う。

イノベーションのための活動を、管理的な活動のための組織から独立して組織。

イノベーションの意味

イノベーションとは

科学や技術そのものではなく価値

組織の中ではなく、組織の外にもたらす変化 その尺度は外の世界への影響であり、常に市場に焦点を合わせる。×製品に焦点。

e x . 医薬品メーカーは、医療そのものを変える新薬を生み出すことを目指す。研究ではなく、医療の視点からイノベーションを定義。

顧客のニーズから出発することこそ、明日の科学、知識、技術の姿を明確にし、発明発見のための体系的な活動を組織するうえで、もっとも直裁な道となる。

イノベーションの力学

需要の増大にかかわらず収益が伸びない 工程、製品、流通チャネル、顧客のニーズを変えるイノベーションが大きな成果を生む。

すでに発生しながら、その経済的な衝撃度がまだ現れていない変化（e x . 人口構造の変化、知識の変化、意識の変化、ビジョンの変化、期待の変化）が、イノベーションの機会

世界の動きそのものを変える予測不能なイノベーションである企業家が何事かを起こそうとして試みるイノベーションが、真に重要なイノベーション。

それは、ほとんど生起不能に近いところにある。

型にはまらないイノベーションが存在し、それがきわめて重要 常に目を光らせていることが重要。

イノベーションの戦略

「われわれの事業は何か。何であるべきか。」との問いから始まる。

既存事業の戦略：現在の製品、サービス、市場、流通チャネル、技術、工程は継続するものと仮定。その指針は、より良くより多くのもの。

イノベーションの戦略：既存のものはすべて陳腐化すると仮定。その指針は、より新しくより違ったもの。

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のが、イノベーションの戦略の一步。昨日を捨ててこそ、資源、特に人材と言う貴重な資源を新しいもののために解放できる。

目標を高く設定する。イノベーションの成功はせいぜい10%。

イノベーションの目標と基準

既存事業：「この活動は必要か。なくてもすむか。」 必要 「必要最小限の支援はどれだけか。」

イノベーション：「これは正しい機会か」 しかり 「この段階において注ぎ込むことのできる最大限の優れた人材と資源はどれだけあるか」

結果が期待を下回る 「手を引くべきか。どのように手を引くか。」

イノベーションの姿勢

×変化に対する抵抗に焦点をあわせる。

変化が例外でなく規範であり、脅威でなく機会であるという真に革新的な風土の醸成。イノベーションとは、姿勢であり行動である。

トップマネジメントは、アイデアを正面からとりあげることをその職務とする。(優れたアイデアは、常に非現実的。)

アイデアを奨励する

出てきたアイデアを「实际的、現実的、効果的なものにするには、いかなる形のものにしなければならないか」を問い続ける。

イノベーションのための組織

既存事業の管理とは切り離して組織。

新しいものを創造する取組みと既存のものへの面倒を見ることは、同時には行えない。

イノベーションは、機能としてではなく事業として組織する必要。

伝統的な職能の時系列的な配列（研究 開発 製造 マーケティング）は、イノベーションのための仕事には適用されない。職能別の技能をいつ、いかに使うかは、時間によってではなく状況によって決定される。

新しいことに取り組むことを決定 プロジェクトマネジャーを任命 彼は、始めからあらゆる種類の職能を利用できなければならない。

既存事業：いまいる場所から行こうとする場所へと仕事を組織

イノベーション：行こうとする場所からいましなければならぬことへと仕事を組織。

45 マネジメントの正統性

2つの発展

組織社会（社会の主な課題はすべて組織によって遂行。）

知識社会（自らの知識を仕事に適用することによって生計をたてる。）

マネジメントは、この2つの発展の原因であり結果。

テクノクラシーの限界

マネジメントの役割

組織本来の使命を果たすべくマネジメントすること。

生産的な仕事を通じて人に成果をあげさせること。

社会と個人に生活の質を提供すること。

の役割は、テクノクラシーをはるかに超える課題。

結論

マネジメントの正当性の根拠：

個人の強みは社会のためになる。

人の強みを生産的なものにする。

マネジメントのパラダイムが変わった

前提とされてきたもの

これまでパラダイムとされてきた前提

組織運営上の問題

マネジメントは企業のためのものである。

唯一絶対の組織構造がある。

唯一絶対の人のマネジメント方法がある。

事業経営上の前提

技術と市場のニーズはワンセットである。

マネジメントの範囲は法的に規定される。

マネジメントの対象は国内にかぎられる。

マネジメントの領域は組織の内部にある。

マネジメントは企業のためのものか

マネジメントはあらゆる種類の組織にとっての体系であり機関である。

マネジメントの仕方は組織によって違う。

使命が戦略を定め、戦略が組織を定める。

唯一絶対の組織構造はあるか

存在し得るのは、それぞれが特有の強みと弱みを持ち、その場面ごとに適用されるべき組織構造。

組織は、ともに働く人たちの生産性を高めるための道具。

× 階層の終わり

vs .

あらゆる組織が、最高権威としてのボスを必要とする。

危機に瀕したときに命運を決するのは明確な命令の有無。

組織構造の多様性：

外国為替の管理 完全な集権化が必要。

ハイテク製品の顧客サービスでは分権化を徹底 各顧客担当者の指示に全組織が従う。

ある種の研究開発活動 個々の専門家がそれぞれの役割を果たすという職能別組織

医薬品開発 早い段階で意思決定が必要 最初からチーム型組織がふさわしい 2つの組織構造を同じ研究所の中で併存させる必要。

組織が守るべきいくつかの原則：

透明性

最終的意思決定者の存在。

権限には責任が伴なう。

誰にとっても上司は1人。

階層の数は少なくすべき。

情報の中継点は雑音を倍化しメッセージを半減させる。

個々の人間が、同時にいくつかの組織構造の中で働く。

ある仕事のためにはチームの一員として

ある仕事のためには指揮命令系統の中で

自分の組織ではボスだが、他の組織とは提携、少数株式保有、合併の形で参加。

~組織はあくまで道具にすぎない。

今日必要なのは、唯一絶対の組織構造の探求ではなく、それぞれの仕事に合った組織構造の探求であり、発展であり、評価である。

唯一絶対の人のマネジメントの仕方はあるか

マネジメントの仕方は、その対象によって変わるべき。

対象の変化：

働く者は

フルタイムの従業員。組織において誰かの部下。とれたてて能力もなく、言われたことをするだけの存在

パートタイム、派遣社員、アウトソーシング。

知識労働者の増加。誰よりも詳しいことこそ、知識労働者の知識労働者たるゆえん。

これからは、ボランティアのようにマネジメントすべき。

有給であっても、彼等は知識という生産手段をもっており、組織を移る力があり、実際に辞めることができる。

ボランティア 報酬を手にしなない 仕事そのものから満足を得なければならない。

- ・ 挑戦の機会。
- ・ 組織の使命を知り、それを最高のものとして献身。
- ・ よりよい仕事のための訓練。
- ・ 成果を理解。

仕事上のパートナーとしてマネジメント 対等の関係。

人について行うべきは、マネジメントすることではなく、リードすること。その目的は、

1人ひとりの人間の強みと知識を生かすこと。

技術と市場のニーズはワンセットか

技術と市場のニーズは不可分との前提 企業内研究所

but

今日、自らの産業や企業に最も大きな影響をもたらす技術は、外からもたらされる技術。

ex. 医薬品メーカーは遺伝子工学、微生物学、分子生物学、エレクトロニクスの技術に頼らざるを得なくなった。

聞いたことのない技術が突然、産業と技術にイノベーションを起こす。新しいことを学び、手に入れ、使い、さらにはものの考え方まで変える必要。

あらゆる最終需要がその手段と分離。

確定的なものはニーズ側 (ex. 情報入手) であり、ニーズを充足させるための手段は何でもあり得る。(ex. 新聞、ラジオ、テレビ、電子メディア、インターネット)

今日の基本的資源：情報

情報は売っても残る 他の資源と異なり、希少性の原理には従わず、潤沢性の原理 (大勢が持つほど価値が上がる。) に従う。

情報は特定の産業や企業が独占できない。その使い道は1つではない。使い道のほうも特定の情報にこだわらない。

いかなる財やサービスも、使い道は1つではなく、逆にいかなる使い道も財やサービスに縛られない。

顧客でない人たち (ノンカスタマー) が、顧客以上に重要になった。

変化は常に、ノンカスタマーから起こる。

もはや自らの製品やサービスを中心においてはならない。

中心とすべきは、顧客にとっての価値であり、支出配分における顧客の意思決定。

顧客にとっての価値は、供給者にとっての価値や質と異なる。

技術や用途は制約条件にすぎない。

マネジメントの範囲は法的に規定されるか

x マネジメントの範囲は法的に規定される。

vs. 系列の存在

× 指揮命令権がマネジメントの基礎との考えによるデュラント（GM）による部品事業部の買収

v s . 車種別事業部の賃金上昇 部品事業部に波及 高コスト構造

シアーズ・ローバック

供給業者をグループ化し、企画、開発、設計、コスト管理に共同である。

提携の象徴としての限度での少数株式保有。

提携の具体的内容は、全て契約による。

マックス・アンド・スペンサー

少数株式の保有さえなしに、契約による供給業者の系列化。

法的な支配の範囲に限定することなく、経済的なプロセス全体を統合した系列をもつ企業は、25%から30%のコスト削減を実現 産業と市場の支配権を手にする。

従来 series は、調達側が圧倒的な大きな力を有する。

今日、経済連鎖のコンセプトのもとに、対等な力と独立性を持つ者との間に真のパートナーシップが生まれる。（新技術を持つパートナーは通常小規模。but 成功の鍵となる技術を持っているのは彼等の方。）

e x . 医薬品メーカーと大学の生物学科。化学品メーカーや医薬品メーカーと遺伝子工学、分子生物学、医療用エレクトロニクスの専門ベンチャー。

マネジメントの範囲は、法的にではなく実体的（企業においては、経済的プロセスの全体）に規定される。

マネジメントの対象は国内に限定されるか

国境を越えて研究開発、設計、エンジニアリング、試験、生産、マーケティングを行うグローバルなシステムとしてマネジメント。

e x . ある大手医薬品メーカーは、研究所を7カ国に有するが、その研究開発部門は本社の研究開発本部長のもとで1つにまとめてマネジメント。11カ国に工場を有し、世界中でマーケティングと販売。

国はコストセンターであり、経済単位ではなく、制約条件にすぎない。

現実のマネジメントを規定するのは、政治ではなく、経済の実体である。

マネジメントの世界は組織の内部にあるか

企業家精神は、組織の外に始まり、組織の外に焦点を合わせる。

組織の内部に存在するのは努力だけであり、内部で発生するのはコストだけ。

成果は組織の外部にしかありえない。

マネジメントは、組織の外部において成果をあげるためのもの。 成果を明らかにし、次にそれを実現するために手にする資源を組織。

マネジメントは、組織に成果を挙げさせるための道具、機能、機関であり、成果と仕事にかかわることすべてに責任を負う。