

マネジメント

「何によって憶えられたいか」の問い

自らの前にある機会と挑戦は何か、自らの拠り所、指針とすべき基本と原則は何かを考える。

okada

2011/09/11

P.F. ドラッカーはマネジメントの父と言われている。そのメッセージは今もっとも社会が必要としていて、未来を予言する専門家の言葉だ。 「もしドラ」はその言葉を分かりやすく翻訳した。

P.F. ドラッカー著上田惇生編訳 マネジメント エssenシャル版 より、そのメッセージを紹介する。

●もしドラ 萌系の表紙

もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら
出版社 ダイヤモンド社、 著者 岩崎夏海

ダイヤモンド社は、**経済書・経営書**を得意とする**出版社**。雑誌「週刊ダイヤモンド」などの出版も行っている。

「もしドラ」はこの会社にとっての「イノベーション」

●マネジメントの役割

①自らの組織に**特有の使命**を果たすために存在する。それぞれの**目的を果たすために存在する**。市場と個人のニーズ、すなわち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。

②働く人を活かす。「人は最大の資産」

生計の資、社会的な地位、コミュニティとの絆を手にし、**自己実現を図る手段**。

人の強みを生産的なものとする。---- 組織の目的

③自らの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役割**。

マネジメントは、**すでに知られているものを「管理する」**—管理的活動

「**企業家となる**」 知られているものを陳腐化し、明日を創造する。—企業家的活動

●管理的活動と企業家的活動

マネジメントの仕事と組織は、それ自体が**絶対的かつ無条件のものではない**。それらのものは、果たすべき**役割によって決定される**。

●企業(組織)(非営利組織)とはなにか。

企業(組織)の**目的はそれぞれの企業(組織)の外にある**。

企業(組織)は**社会の機関**であり、その**目的は社会にある**。

目的の定義は一つしかない。それは**顧客を創造**すること。顧客を満足させること。

企業が何かを決めるのは顧客である。

基本的な機能 それはマーケティングとイノベーションである。

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。

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。---マネジメントの正統性

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。

なぜなら、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からである。**成果こそ組織の目標**であり、その良否の判定基準である。

●マーケティング

マーケティングの目標は、二つの基本的な意思決定の後でなければ設定できない。

①**集中の目標と市場地位の目標**である。市場において、目指すべき地位は最大でなく最適である。

②**顧客の欲求からスタートする**。すなわち**顧客の現実、欲求、価値からスタートする**。

「顧客が価値ありとし、必要とし、求めている満足がこれである」と言う。

マーケティングの理想は、販売を不要とし、おのずから売れるようにすること。

●イノベーションとは

科学や技術そのものではなく**価値**である。新しい満足を生み出す。

組織のなかではなく、**組織の外にもたらす変化**。 外の世界への影響である。

イノベーションは**製品ではなく常に市場に焦点をあわせなければならない。**

すでに発生していながら、その経済的な衝撃がまた現れていない変化がイノベーションの機会となる。

イノベーションの戦略は、**既存のものはすべて陳腐化すると仮定する。**

イノベーションの戦略は、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。

●利益

利益とは、原因ではなく結果である。

成果の判定基準。 不確定性というリスクに対する**保険**。 **よりよい労働環境を生むための原資**
社会的なサービスと満足をもたらす原資。

社会及び経済にとって必要不可欠なものとしての利益については、**弁解など無用である。**

●マネジャー

命令する権限ではない。貢献する責任である。組織の成果に責任をもつもの。

組織の目標を専門家の用語に翻訳してやり、逆に専門家のアウトプットをその顧客の言葉に翻訳する。
マネジャーは専門家のボスではない。

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三つの役割と、ただちに必要とされているもの(現在。短期)と、遠い将来に必要とされているもの(未来。長期)を調和させていく。

●マネジャーの資質

学ぶことができなく、後天的に獲得ができない資質、初めから身につけていなければならない資質が才能ではなく、**真摯さ**である。 「真摯さ+信頼」

●人事に関わる意思決定

成果中心の精神を高く維持するには、人事に関わる意思決定こそ、最大の管理手段である。

組織のなかの人間に対して、**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。**

●真摯さなくて組織なし

何が正しいかよりも、誰が正しいかに関心を持つ者をマネジャーに任命してはならない。

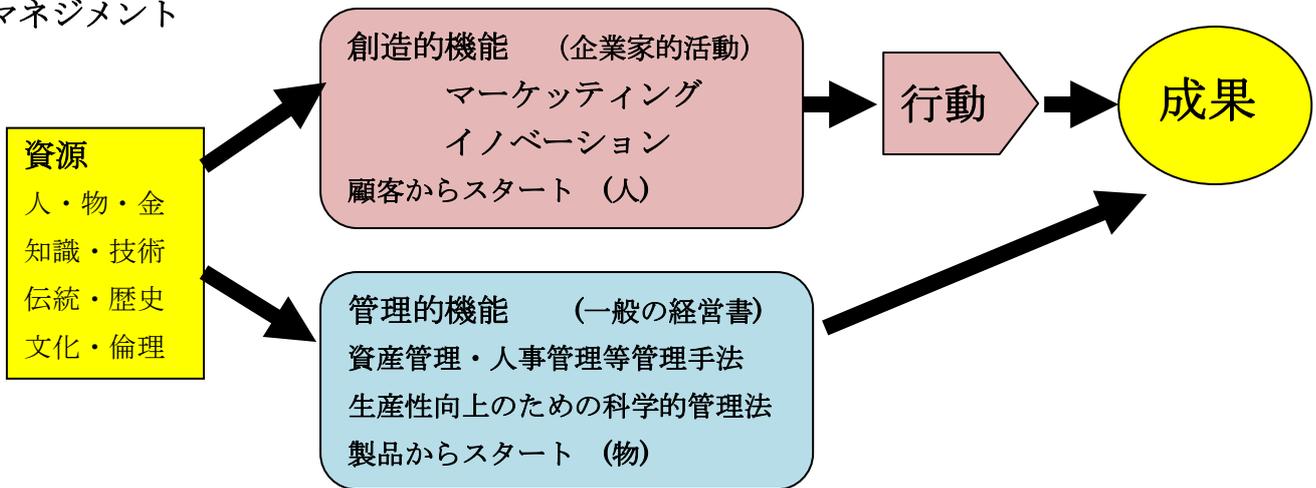
強みよりも弱みに目を向ける者をマネジャーに任命してはならない。

真摯さよりも、頭のよさを重視する者をマネジャーに任命してはならない。

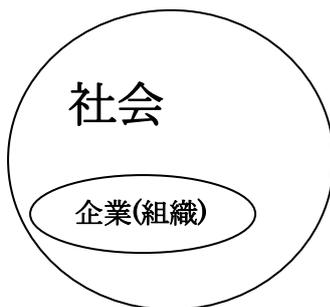
部下に脅威を感じる者を昇進させてはならない。

自らの仕事に高い基準を設定しない者をマネジャーに任命してはならない。

マネジメント



組織



- 企業(NPO 法人等組織)は社会を構成する一部
企業の目的は社会にある。(社会貢献)
- 社会は、組織(個)に自由と尊厳を与える。
- それは、顧客を創造すること。
- 組織とは、個として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。
- 組織社会 多くの社会問題が個人や家族だけで解決が困難になった。
- 知識社会 マネジメントの力 不可欠の道具、機能、機関として、仕事のプロが身につけておくべき常識、教養。

特定非営利活動法人 組織

- 行おうとする事業が特定非営利活動に該当するか否かは、その法人が定款に定めた目的によって判断される。目的をどう定めるかは、重要な事項。
- 自ら掲げた目的を果たすために活動する自由な市民活動。目的により活動が制限される。
- 特定非営利活動法人の特定とは、NPO 法第 2 条第 1 項、別表の 17 項目の活動をいう。
- 営利を目的としない自由な市民の公益な社会貢献活動。社会的使命の追及を目的とし、自発的、継続的に活動する団体。
- 強みを生かし、その組織の特有の使命(社会的な役割)を果たすために存在する。
- 自ら考え決断し参加した市民の集まりであり、フラットな組織である。
- 組織は誰のものでもなく、社会のみんなのもの。
- 特定非営利活動法人は、受益者の負担と支援者の負担という二つの財布をもつ。
支援者がいなければ継続的な運営が困難。
- 支援者を募るために、透明な会計処理と広く広報する必要がある。
- 非営利活動だから課税されないということはない。
NPO 法上の特定非営利活動であっても、税法上の収益事業(34 業種)に該当すれば、課税される。
- 会計は、管理費と事業ごとに処理する。管理費とは、その法人を維持するための経費。
- 社会を構成する一部である。
- 他の法人との連携・協働により市民自らのセーフティネットを構築し新たな市民社会を創造する。

●みなみが野球部のマネジャーになる動機

純粹に、入院している友人有紀をはげまそうとした。有紀は野球部のマネジャー
みなみは、実は野球を嫌っていた。

●「マネジメント」に出会う。

○マネジャーの資質 真摯さ P129～130

○組織の定義 「われわれの事業は何か」の問い。

わかりきった答えが正しいことはほとんどない。P23

「野球をすること」 --- わかりきった答え

○夕紀がマネジャーになった動機

夕紀が感動した小学校の大会決勝で、みなみがサヨナラヒットを打ったこと。その感動をまた味
わいたい。

●野球部のマネジメントに取り組む

○企業の目的と使命を定義する出発点の一つしかない。顧客によって定義される。

○「われわれの事業は何か」の問いは、企業を外部すなわち顧客と市場の観点から見て、初めて答
えることができる。P23

○「顧客とは誰か」企業の使命を定義するうえでもっとも重要な問いである。P23～P24

やさしい問いではない。答えがわかりきった問いではない。この問いに対する答えによって、企業
(組織)が自らをどう定義するかがほぼ決まってくる。P24

○「野球部員」も顧客 すべての顧客が野球部に求めているものは「感動」

○野球部の定義 「顧客に感動を与えるための組織」

○野球部の目標 「甲子園に行く」

○企業の目的は、顧客の創造 その**基本的機能**は、マーケティングとイノベーション P16

○マーケティング

販売に関係する全職能の遂行 ---- 製品からのスタート P17

顧客が価値ありとし、必要とし、求めている満足がこれである ----- 顧客からのスタート

●マーケティングに取り組む

現マネジャーで部員の信頼が篤い夕紀がマーケティングをするための段取りを精力的に組んでい
った。(直接みなみがやったわけではなく段取りをした。夕紀がそれを重要と理解し引き受けた。)

働く人に成果をあげさせる。P57

責任を持たせる。P74 生産的な仕事。 フィードバック情報。 継続的学習。が不可欠
部員それぞれの「価値ありとし、必要とし、求めているもの」がわかった。 ----- 成果

○マネジメントの組織化

チームで行うようにしようとした。 トップマネジメントチーム

専門家 専門家の言葉の通訳 P125

○イノベーションの機会

成長には準備が必要である。機会がいつ訪れるかは予測がつかない。

準備しておかなければならない。準備ができていなければ、機会は去り、他所へ行く。P262

○組織の目的は、人の強みを生産に結び付け、人の弱みを中和すること。P80

○人は最大の資産である。

○消費者運動はマーケティングにとって恥である。(練習をさぼる)

●人の強みを生かす

監督 ----- 専門家

文乃 ----- 専門家の通訳 新しい練習メニューの作成

○仕事を生産的なものとするもの

分析 プロセスとして編成 管理 道具

○自己目標管理 P140

強い動機づけをもたらす。 自らの仕事をマネジメントできるようになる。

○責任を組織する 働きがい チームごとのリーダーに自己管理させた。 役割の担当を決めた
責任をもたせるのに成功するのは、唯一の専門家である分野において、知識と経験が生かされる

●イノベーション

イノベーションの実現 「何を捨てるか」 文乃の意見と監督の意見が一致

新しい指針の発表 捨てるもの ---- 高校野球が変わる

陸上部の女子キャプテン

二階正義がマネジメントチームに加わる

他の部との合同練習 陸上部 家庭科部 吹奏楽部 柔道部

社会の問題についての貢献 少年野球部 私立大学との協力関係構築

●感想

「もしドラ」は、専門書ドラッカーの「マネジメント」の解説書。専門書の通訳。

主人公みなみは、マネジメントチームリーダーとして、何をしたか。

具体的な活動は、文乃、二階正義、監督が実行していて、何もしていない。

チームをマネジメントしただけ、重要な場面で人事を決定している。友人である夕紀は、みなみの最大の支援者。

友人夕紀の存在は重要。

真摯さと信頼がなければ、できないこと。

得た成果は、チーム、会場の観客、友人、関わったすべての人と共有した「感動」。

お金に換算できない。お金で購入することができない。価値あるもの。

組織は、役割と責任の組織であり、命令する権限の組織ではない。

組織の成果は、組織の外にもたらす変化であり、顧客を創造すること。

組織の目的は、人の強みを生産的なものにすることである。

組織とは、個である人間一人に対して、何らかの貢献を行わせ、自己実現をさせるための手段である。

組織は、貢献する個に対して報いようとする組織でなければならない。

「マネジメント」の意味がわかった。

組織とは、何かがわかった。