

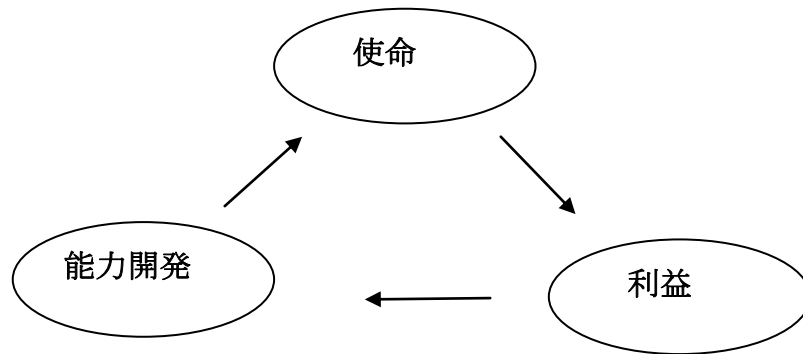
ドラッカーのマネジメントの研究 ①

1. マネジメントとは

企業目標を効果的に達成するための問題解決活動全般のことを指す。

経営の目的は、使命、利益、能力開発の3つに集約される。

この3つの目的は、使命→利益→能力開発→使命といったように循環する関係にあり、マネジメントの最大目的はこの3者を良循環するように持っていくことである。



2. マネジャーとは

管理（マネジメント）職能を果たす人。マネジャーの職能には、

- ① 部下を指導教育するリーダーの役割。
- ② トップや上位のマネジャーの意思決定の補佐的役割。
- ③ 自ら意思決定する役割。

商業用語辞典より

3. マネジャーの仕事

マネジャーはマネジメントの一員として、

- ① 事業のマネジメント（戦略、計画）
- ② 人と仕事のマネジメント（仕事の設計と人員配置）

③ 管理者のマネジメント（仕組み、ルールづくり）

という3つの役割を果たさなければならない。

「ドラッカー戦略」P18、19参照

マネジャーに共通する仕事

- ④ 目標を設定する。→店、部門の目標を立てる。「短期」「中期」
- ⑤ 組織をつくる。→目標達成のための組織をつくる。
- ⑥ 動機づけとコミュニケーションを図る。→「なんのために働くのか」の動議づけとそのための、コミュニケーションを図る。
- ⑦ 評価測定する。→自分の評価、実績の評価、部下の評価
- ⑧ 人材を開発する。→成長のために人材の育成を行う。

4. マネジャーの資質

人を管理する能力、議長役や面接の能力を学ぶことはできる。管理体制、昇進制度、報奨制度を通じて人材開発に有効な方策を講ずることもできる。だがそれだけでは十分ではない。根本的な資質が必要である。

その資質とは、**真摯**（まじめさ、ひたむきさ）さである。

愛想良くすること、人を助ける事、人付き合いを良くすることが、マネジャーの資質ではない。

うまくいっている組織は、必ず一人は、手を取って助けもせず、人づきあいも良くないボスがいる。この種のボスは、とっつきにくく気難しく、わがままなくせに、しばしば多くの人を育てる。好かれている者よりも尊敬を集める。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、知的な能力だけを評価したりしない。

ドラッカー「マネジメント」P130

真摯さなくして組織なし

真摯さを絶対視して、初めてまともな組織といえる。それはまず、人間に関わる決定において象徴的に表れる。**真摯**さは、とってつけるわけに

はいかない。すでに身に着けていなければならない。ごまかしがきかない。ともに働く者、特に部下に対しては、**真摯**であるかは2、3週間で分かる。

無知や無能、態度の悪さや頼りなさには、寛大たりうる。だが、**真摯**さの欠如は許さない。決して許さない。彼らはそのような者をマネジャーに選ぶことを許さない。

マネジャー失格とすべき真摯さの欠如の定義

① 強みよりも、弱みに目を向ける者をマネジャーにしてはならない。

できないことに気づいても、できることに目がいかない者は、やがて組織の精神を低下させる。

② 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。

仕事よりも人を重視することは、一種の墮落であり、やがては組織を墮落させる。

③ 真摯さよりも、頭の良さを重視する者をマネジャーに任命してはならない。

そのような者は人として未熟であって、しかもその未熟さは通常なおらない。

④ 部下が脅威を感じる者を昇進させてはならない。

そのような者は人間として弱い。

⑤ 自らの仕事に高い基準を設定しない者もマネジャーに任命してはならない。

そのような者をマネジャーにしたら、やがてマネジメントと仕事

に対するあなどりを生む。

知識もさしてなく、仕事ぶりもお粗末であって判断力や行動力が欠如していても、マネジャーとして無害なことがある。しかし、いかに知識があり、聡明であり、上手に仕事をこなしても、**真摯**さに欠けている組織は破壊する。

組織にとってもっとも重要な資源である人間を破壊する。組織の精神を損ない、業績を低下させる。 「マネジメント」P147、148

1. 企業の目的と使命

企業の目的と使命を定義するとき、出発点は1つしかない。**顧客**である。顧客によって事業は定義される。事業は、社名や定款や設立趣意書によってではなく、顧客が財やサービスを購入することにより満足させようとする欲求によって定義される。

「顧客を満足させること」こそ、企業の使命であり目的である。

したがって、「われわれの事業は何か」との問いは、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。

「マネジメント」P23

2. 企業とは

利益を上げて、社会貢献を果たす。

3. 企業の目的

ドラッカーは、「企業の目的は、顧客の創造である。」と言っている。

「利益の追求」だけを目指にすれば、偽装、虚偽表示、押し込み販売など顧客を裏切る行為や、**顧客、取引先、従業員の利害関係**が対立する。企業（組織の一つ）は、社会に貢献してこそ、はじめて存在意義がある。貢献する顧客がいること、ニーズに答える事が、企業の存在意義である。

必要とされ、利用され、買ってくれる顧客を増やすこと。

ツキを呼び込める人の特性

「ツキを呼ぶ生き方」 船井幸雄 経済界

- ① プラス発想型人間
- ② 素直、肯定人間
- ③ 勉強好き、挑戦好き、やる気人間
- ④ 謙虚な笑顔人間
- ⑤ 長所伸展型人間
- ⑥ 自助努力型人間
- ⑦ 辛抱、執念型人間
- ⑧ 着実、バランス安定型人間
- ⑨ 強気、負けん気、思いやり人間
- ⑩ 秩序維持型自由人

本物人間の条件

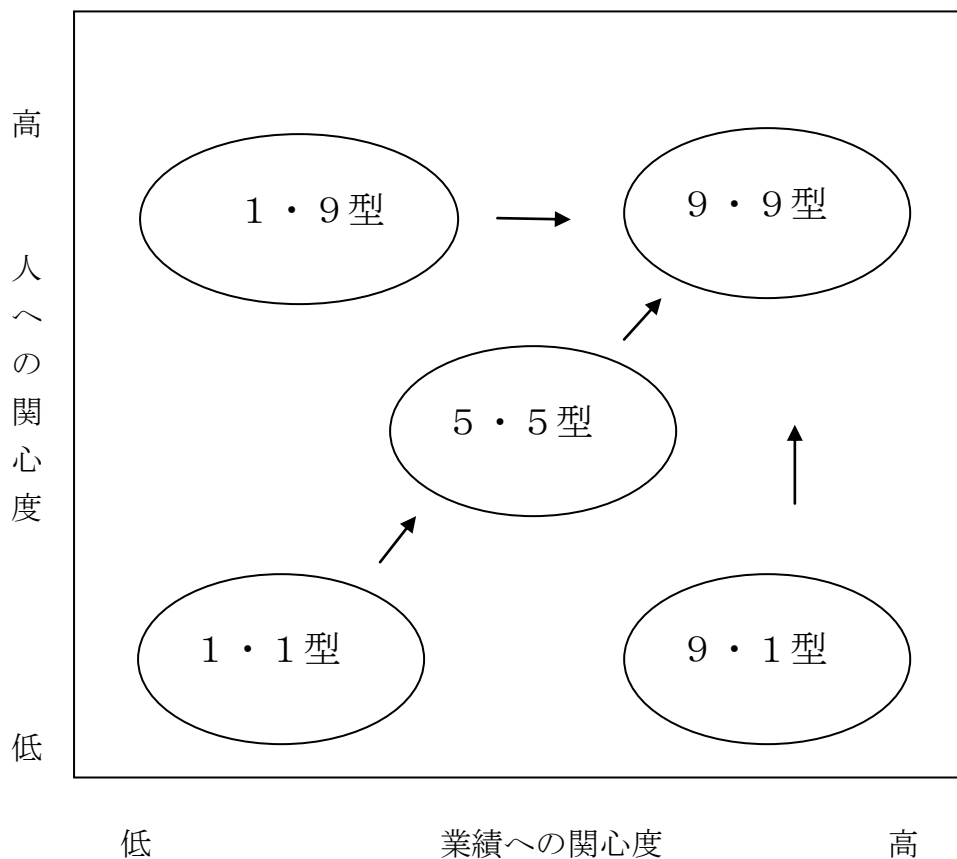
- ① 謙虚で自慢をしない
- ② 他を否定しない、欠点の指摘や悪口を言わない
- ③ 自分と他人を同じように見ることができる
- ④ 周りのものを明るく楽しく蘇生化させる
- ⑤ どんな場合でも、何からでも、いつも学んでいる
- ⑥ 不要なことをしない
- ⑦ シンプルな生き方をしている
- ⑧ 質素である
- ⑨ 与え好きである
- ⑩ 良心に反することはしない

マネジリアル・グリッド論

リーダーシップの行動スタイルを「人間に対する関心」と「業績に対する関心」という2軸に注目し、それぞれにどの程度関心を持っているか、それぞれの軸を9段階に分ける。ここに出来る計81の格子（グリッド）を、マネジメント・グリッドと称し、典型的な5つのリーダーシップ類型に分類した。
この類型の中で、9・9型が最も理想的なリーダーである。

1. 1型 業績にも人間にも無関心な **放任型リーダー** 与えられて仕事のみ
1. 9型 業績を犠牲にしても人間への関心が高い **人情型リーダー**
部下の人間関係は円滑で、業績に固執しない
9. 1型 人間を犠牲にしても業績の最大化への関心が高い **権力型リーダー**
業績のみ重視で、部下の関心なし
9. 9型 業績にも人間にも最大の関心を示す **理想的リーダー**
業績も高く、組織の信頼も厚い
5. 5型 業績にも人間にもほどほどの関心を示す **妥協型リーダー**
人と業績のバランスをうまくコントロールできる

マネジリアル・グリッド



世界最強のアメリカ軍の組織統制

「なぜアメリカ軍は、何十万人もの軍人の統制がとれるのか」

軍のコンセプトに、KISSがあります。

KEEP IT SIMPLE ! STUPID

直訳すれば、「ばか 単純にしておけ！」 「複雑にするな、シンプルにしておけ」という意味です。

それは、何を意味しているかといえば、「誰でも（何十万人全員）が分かる言葉、仕組みにしておけ」という意味にも理解できます。

軍を統制する言葉は、一言です。

「見捨てない」「見捨てられない」です。

「我々は、アメリカ国民の生命と財産を守るために戦っているのだ」の大義名分を掲げても、はたして命をかけて戦えるでしょうか？

戦場では、仲間を信用して戦わねばならない。たとえ、「負傷しても必ず助けてくれる」「捕虜になっても必ず救出してくれる」「戦死しても必ず家族の生活は保障してくれる」という信頼関係があるから命がかけられるのです。

アメリカの戦争映画、「ランボー」などのほとんどは、アメリカ軍のプロパガンダ（宣伝）です。

かつて、日本の企業には、「終身雇用」「年功序列」の仕組みがありました。

これも、「見捨てない」「見捨てられない」ではなかったのではないのでしょうか。

親子の絆もそうです。「こどもに何かあれば、親は何があっても助けに行く」

企業の中の一部門の責任を任されているマネジャーは、どのように組織を統制するか？