

参考テキスト(出典):マネジメント エssenシャル版 PF ドラッカー ダイヤモンド社 2001年(1974)

「がんばれ日本! 義援金応援セミナー」未来創造志塾5~12月開催の参加費全て寄付します!

前回の振り返り

21世紀のキーワード「少子高齢化」と「知識社会」・・・2020~2030年が区切り

20世紀型	資本 供給サイド 提携・取引	生産量の拡大 効率 販売による利益	組織に従属・正社員 円錐型組織 スペシャリスト	核家族化 良くて安い 子供教育	規制 保護
21世紀型	知識(希少) 購入サイド 外部パートナー	質の向上 効果 購入による利益	対等な関係・契約 分散・フラット組織 プロフェッショナル	中高年向け 付加価値 継続教育	競争 自由

第5章 マネジャー (124p)

21マネジメントとは何か?

かつては・・・「人の仕事に責任を持つ者」と定義された。

今日では・・・「組織の成果に責任を持つ者」である。= 専門家として組織に貢献している人(一人で仕事)

**新しい定義** 命令する権限ではない。貢献する責任である。

専門家の課題

専門家にはマネジャーが必要である。(知識と能力を全体の成果に統合するため・・・)

専門家にとってはコミュニケーションが問題である。= 翻訳(相手が理解しなければならない)

専門家の機能と地位

従来は組織の中で昇進経路は1つしかなかった。機能と地位は切り離さなければならない。

22マネジャーの仕事

2つの役割

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

オーケストラの指揮者に似ている。(個々の活動のみならず、全体の成果を見る)

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ていくこと。(短期と重要)

犠牲を最小に(先見力)

マネジャーの仕事

共通の仕事は5つ

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

評価測定する(考課)

人材を開発する

MOG: ミッション(使命)- オブジェクト(目標)- ゴール(具体的な目標)

マネジャーの資質

人という特殊な資源とともに仕事をする。人は共に働く者に特別な資質を要求する。

管理する能力は学ぶことは出来る。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。「真摯さ」である。

マネジャーの仕事は、体系的な分析の対象となる。そのほとんどが学ぶことができる

しかし、後天的に学ぶことができない資質が一つだけある。

才能ではない。真摯さである。

## 今回のテーマ

### 職務設計の間違い (131p)

マネジャーの働きを妨げるような間違いを知り、それを避ける事はできる。

職務を狭く設計し、優れた者であっても成長できなくすることである。

狭く設計した職務は、**人と組織を知らぬ間に麻痺させる**。

補佐役という職務、つまり仕事とはいえぬ職務はさらに有害である。

目的、目標、機能がなければならぬ。自ら貢献できなければならぬ。責任ある存在となる。

ポストが必要とすることや、ポストに売り込むことのできたことをするにすぎない。人を墮落させる。

補佐役という職務は、その任務が明確に規定されているならば、若手マネジャーにとって優れた訓練。

**期間は限定する必要がある**。一定期間の任務が終えたならば、マネジャーの仕事に戻す。

マネジャーに十分な仕事がない場合、部下の仕事をとってしまうものである。

権限を委譲してくれないとの苦情のほとんどは、**部下の仕事を取る為に生じる**。

仕事を持たないことは耐えがたい。特に働くことが習慣となっている者はそうである。

かくして、MGR は単なる調整者ではなく、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ぬ。彼一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ければならない。

**会議や調整が必要な職務は間違っている**。

マネジャーの仕事の不足をポストで補ってはならない。**報酬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。**肩書きを与えることは、あえて問題を起こそうとするに等しい**。

「後家づくり」の仕事は設計しなすなければならない。

理由はわからないが、優秀な者が次々に倒れる職務がある。

### マネジメント限界の法則 (133p)

一人が監督できる部下の数には限界があるという法則 = マネジメントをゆがめる。

階層を積み重ねるだけ = コミュニケーションと協力は妨げられ、明日の MGR の育成は困難となる。  
重要なのは、人間の数ではなく **関係の数** である。部下との関係は MGR の扱う関係の一つ。

### 職務設計の視点 (134p)

マネジャーの仕事は4つの視点から設計しなければならない。

マネジャー本来の機能、仕事そのもの。

個々のマネジャーに対し、組織や上司が設定する責任である。

この貢献の責任が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である。

上、下、横との関係によって規定される。

必要とする情報とその情報の流れにおける彼の位置によって規定される。

必要な情報は何か？ どこから？ その理由？ 誰がいかなる情報を自分に頼っているか？

4つの視点から自らの仕事を主体的に知ることは、MGR 本人の責任である。

**成果と貢献を提案。関係性、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。**

## マネジメン 開発 (135p)

### 体系的に取り組む

未来を予測することは不可能。明日のマネジメントを行う者を試し、選び、育てて、初めて今日の意思決定を責任あるものとしてすることができる。

マネジャーは育つべきものであって、生まれつきのものではない。

したがってMGRの育成、確保、技能について「体系的」に取り組まなければならない。

運や偶然に任せる事は許されない。

### マネジメン 開発にあらざるもの

セミナーに参加することではない。

セミナーは道具の一つである。

実際の仕事、上司、組織内プログラム、自己啓発プログラムのほうが大きな意味を持つ。

人事計画やエリート探しではない。

組織がなしうる最悪のことは、エリートを育成すべく他の者を放っておくことである。

10年後、仕事の8割が放っておかれた人たちが行わなければならない。

彼らは軽んじられたことを覚えている。

選ばれたエリートの半分は、口がうまいにただけだったことが明らかになる。

人の性格を変え、人を改造するためのものではない。

成果を上げるさせるためのものである。

強みを発揮させ、人の考えでなく、自分のやり方で活動できるようにするためのものである。

雇用関係は、要求されるのは「成果」だけである。

- 第1の敗戦 1863~64年の徳川幕藩体制の崩壊 明治維新
- 第2の敗戦 1945年の太平洋戦争での敗北
- 第3の敗戦 1990年から20年間の衰退と硬直の末に迎えた東日本大震災

**第1の敗戦 幕末 明治維新**

長い下り坂 そして黒船・・・幕府にとって「想定外」の事件  
 社会的「安定」が最優先 徳川幕藩体制 = 身分社会、鎖国制度、縮み文化  
 人と物の流通を不便にした。(橋を架けない、帆柱1本帆船、人足と馬)  
 外国は恐ろしい」と教育 = 攘夷 嫌々開国  
 薩英戦争、馬関戦争 こてんぱんに完敗 **支配階級「武士の非力無能」を悟った！**  
 「武士の文化」が崩れた 徳川幕府は、「武士は強い」という**「様式美」**を守るだけ  
 軍隊であるためには、3つの必要条件  
 他に断然優越した武器を保有し、組織的に運用できること  
 集団的軍事行動のできる組織と指揮命令系統を常に備えていること  
 その集団ですべての行動が可能な「自己完結性」を有していること  
**不信と拒否 = 長州戦争での敗戦 非武士の民兵「奇兵隊」に大軍が負ける！**  
 最後の将軍、慶喜」の虚しい改革  
 公武合体の新体制 = 封建身分体制での政策変更 「武士の文化」こたわり続けた。

**明治維新」とは何か？ 体制一新」(既存の仕組み、組織を利用しなかった)**

特色

- 武力衝突は短期、かつ小規模 (鳥羽伏見、函館戦争まで、戦死者 3万人あまり)
- 英雄がいらない
- 徹底的な変革を生んだ。(倫理と体制の変更)

**明治維新の大改革 理想的啓蒙国家、理想的組織**

1. 開国、文明開化
2. 版籍奉還
3. 廃藩置県
4. 新貨条例
5. 軍政 (国軍創省)
6. 学校制度 (教育改革)・・・教育の目的 勤勉 従順」椅子式、統一教科書、

武士の文化	(散発脱刀令)	近代的な倫理
嫌々開国	恐れ」	<b>積極開国 「憧れ」</b>
安定、		<b>進歩、美徳 忠勇」と勤勉」</b>
	<b>官軍 = 非武士階級メイン</b>	富国強兵、殖産興業
身分社会	版籍奉還	<b>職能社会</b>
地方分散独立国体制	廃藩置県 版籍奉還	中央集権国家

## 第2の敗戦の序曲

軍官縦割り組織の強欲 戦争への仕組み  
軍人、文官ともエリート組織の固定化、人事の囲い込み、排他的出世コース  
閉鎖組織の正義 軍人は「軍」のために働く 軍は敵を増やしていく！（組織拡大）  
縦割り官僚支配 帝国主義国家（国土狭小、人口過剰、資源乏しく、技術未熟）  
年功序列と中間内の評判 他に転職できないから構成員の幸せが最優先される  
軍人文化 優れた人間とされていた。  
各町村で身体強健学力優秀な少年の進学コースは軍の幹部養成大学へ（様式美）

敗戦 古い日本のすべてを潰した GHQ

## 第2の敗戦 太平洋戦争の敗北」

戦後日本の正体 成功の仕掛けを解く  
古い日本「大日本帝国」のすべてを捨てて、全く新しい国造りに励んだ。

段階の世代 日本人は未来を信じていた。

猛烈な子作り段階の世代」  
子女教育の継続

## 戦後日本のコンセプト

1. 西側自由主義陣営に属して、「経済大国・軍事小国を目指す」という外交コンセプト
2. 官僚主導 業界協調体制によって、規格大量生産の近代工業社会を形成「経済社会コンセプト

戦後日本の倫理 「安全」「平等」「効率」

廃墟で求めたのは「豊かさ」である。 飢えは恥よ先苦しい」ことを実感！  
「安全」志向は、清潔、健康、慎重、不決断、前例主義重視  
「決果の平等」と「様式の平等」が出来た アメリカの民主的平等「機会の平等」ではなく。  
生産性の向上 = 大型化、大量化、高速化の追求  
規格化、偏差値、利便性 = 近代工業社会の特色 「規格大量生産」

## 官僚主導 業界協調体制

全国組織（業界団体） 割当、配分、計画生産、適正価格 利益安定、拡大、年功序列、終身雇用

## 職縁社会 核家族 単身赴任、共働き

典型的標準家族（4人親子）企業に好都合、生産力向上、嫁の立場向上

## 近代工業社会の天国

金融系列の企業集団 成功投資が確実な利益を上げた。  
没個性型の大量教育 規格大量生産に役立つ人作り（協調性、辛抱、共通の知識技能、没個性）  
東京一極集中の地域構造 官僚主導によって、「頭」は東京、地方は「手足」、情報発信（紙・電波）

## 疑われ出した「近代」 知価革命の嵐

### バブルの崩壊と冷戦後体制

物財の豊かなことが本当に人間の幸せなのか」とい疑問が生じた。  
製造業の地位低下、産業構造の変化 IT、コミュニケーション、金融、観光、  
人生観の変化 「生涯満足の大きいのが良い」先に費かって後から払う  
追われる側になった日本 アジアの工業化  
もう一つの衝撃 「少子化」  
公務員改革の挫折 政治の無力

規制緩和 官僚の反抗、規制の強化 「安心安全」「弱者保護」は「権限強化」  
短命内閣 政治の空洞化  
財政破たん  
日本を出て行く産業 経常収支赤字も？  
教育熱の低下  
既得権が創った身分制度 公務員・大手 下請け 日雇い  
公務員は「身分」 平成日本の難題  
国民の声 官僚依存政党は必ず負ける！  
外国人労働者に愛されない日本 3Kの職場、移民受け入れ

## 第3の建国 新しい日本のコンセプト

### 1. 「古い日本」の戻そうとしてはならない。

**多様性、創造力、決断の習慣**

第4の災害 思い付きの政治 = 政治とは決断の仕事 衆知を集め一人で決める」  
脱工業化 知価社会を目指そう！  
近代特色 1、資源エネルギーの他消費  
特色 2 長距離移動・・・職住・生販 経営労働分離  
特色 3 少子化、遅産・・・人生規範 教育 就業 蓄財 結婚 出産 育児 引退  
省資源社会を目指す エネルギー課税 (炭素税)  
原油価格の上昇、発電売電の自由化、自然エネルギー促進助成

### 2. 「国のかたちを変えよう」 地域主権型道州制に

東京一極集中 没個性、規格大量生産  
各省権限を超えた実施機関 東北復興庁、独自予算執行権  
経済産業省、農林水産、厚生労働、文部科学、国土交通、郵政は道州に託す。  
国は外交、防衛、通貨管理、マクロ経済、国家プロジェクトに集中する。 国家公務員 3分の1に  
復興の3本柱 地域、文化、産業  
**歩いて暮らせる街づくり** 建築規制 = 用途規制から環境規制  
**文化都市構想** 独自のオンリーワン

### 3. 経済復興は「積極開国」で

TPP  
農業は量的保護より高級化  
人的交流の拡大 (外国人労働力を生かそう)  
日本と外国 人事と文化の交流

### 4. 良老文化は「官僚身分」の廃止から

身分化する正社員 変化できない日本の組織、身分格差、天下り 本社志向  
年金納付率の低下と生活保護の急増 倫理感頹廃 「身分化」「利権化」の先に生じる  
**官僚を「身分」から「職業」へ** **機会均等の自由社会へ**  
適切な賃金と待遇。5年に一度、二割の不適任者を降格、転職させる