

振り返り

意思決定の原則 (192p)

第1の原則 = 意思決定は常に、可能な限り低いレベル、行動に近いところで行う必要がある。

第2の原則 = 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必要がある。

悪い組織 (193p)

階層が増加すること

組織構造に関わる問題が頻繁に発生すること

重要な問題、成果、基本活動、業績以外に関心に向けさせること

大勢が集まる会議 (参加するだけの人が多い = 意見のない人は無駄)

人の感情や好き嫌いに気を使うようになること (人員過剰となっている)

調整役・補佐役などの実際に仕事をしない人たちの必要とする

組織病 (安易な組織改革をダメ)

組織構造についての結論

重要な成果を生む為に必要な基本活動に焦点を合わせなければならない。

組織構造は目的達成のための手段である。

トップマネジメントへの情報 (220p)

情報の氾濫 そのほとんどは現業のマネジャーのための情報である。

現在ではなく将来に、部分ではなく全体に関わりを持つ存在である。

我々の事業は何か、何であるべきか」との問いに答えるには、現在の目標、組織の課題、情報とは異なる視角から事業を眺めなければならない。

トップマネジメントの役割 (224p)

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

何でならないかは客観的に規定される!

トップマネジメントとは、1人ではなくチームによる仕事である。

1人で合わせ持つことは不可能である。

今回のテーマ

第9章 マネジメントの戦略 (236p)

規模とは何か？ 1人の人間が本当によく知ることのできる人間の数が、**最大限 12人から15人。**

小企業のマネジメント(238p)

小企業は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。

小企業は戦略を必要とする。= 際立った存在となるための戦略を持たなければならない。

機会中心ではなく、問題中心である。

問題に追われて日を送る。だからこそ、小企業の多くが成功できない。

小企業のマネジメントに必要とされることは、「我々の事業は何か、何であるべきか」を問い、答えること
トップマネジメントの役割を組織化することである。

中企業のマネジメント

卓越性が必要な分野では、あたかも大企業であるかのごとく行動できる。

しかしそうではない分野では、最小限のことしか行うべきではない。

中企業とは、**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である。

この地位を維持することこそ、中企業にとって成功の鍵である。

己を知る

多くの企業は適切な規模を知らない。

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。

不適切な規模への対策

肥大化した分野、活動、機能を支えるべく 売り上げを増やそうとすることである。

均衡を図る為に成長を図る。それは一か八かの戦略である。そのような戦略は最後の手段でなければならない。3つの戦略がある

事業の質的な変化 「成功の見込みはどのくらいか」 永続的な特徴を与えてくれるか」

合併と買収 (量を狙ってはならない)

売却、切り捨て、縮小 **もっとも成功しやすい戦略**

大きさではなく、適切さが、それらの指標である。

多角化のマネジメント(245p)

多角化は万能薬ではない。

成功する条件は、市場、技術、価値観の一致である。

第2の法則 (ドラッカーの法則) 「何かがうまくいかなくなると、全てがうまくいかなくなる。しかも同時に」

内的な要因

欲求がある。同じことお繰り返しては飽きる、違うことをしたくなる

集中には過度の専門家という危険が伴う 売上は減らないかもしれないが、だが利益はあがらなくなる。

規模の不適切さ。川上か、川下か、どちらか一貫化。

収入と費用との不均衡を是正して初めて正当化される。

コストセンターの収益化

例) ネットトヨタ南国、総務部、

多角化の調和

共通の市場のもとに、事業、技術、製品系列、活動を統合し、高度に多角化しつつ一体化を保つ。

共通の技術のもとに、

共通の市場

市場がなんであるかを決めるのは、生産者ではなく、顧客である。

多角化が成功するのは戦略が有効な場合に限られる。

例) タニタ、トヨタ、ネットワークビジネス AKB

体質の一致

共通の姿勢、体質の一致

例) 生命保険と損害保険、製薬と化粧品、トイレタリー、ケーキ屋とパン屋、和菓子と洋菓子

成長のマネジメント(259p)

成長には戦略が必要。

そして準備が必要。

なりたいたいと思ふ事に焦点を合わせた行動が必要である。

成長は不連続。成長のためには、ある段階で自らを変えなければならない。

だが、トップに変革の意思がなければ、いずれも無駄になる。

成長そのものを目標にするな

あまりに急速な成長は脆弱化する。マネジメントを不可能にする。緊張、弱点、欠陥をもたらす。

大きくなること自体に価値はない。よい企業になることが正しい目標である。

成長そのものは虚栄でしかない！

例) アクスレ、

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。

変化すべき人、あるいは人たちは、多くの場合功績のあった人たちである。

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に要求される。

成長というものは、1人 チームによるトップマネジメントを要求する。

成長するには、変化すべきタイミングを知らなければならない。兆候を知る。

「トップ自身に準備ができていない証拠 = 任せることが出来ない 最高の人間だが準備ができていない」

組織とは人間の成長である。

問題よ！創造

P・センゲ氏がドラッカー氏との対話でこんなことを言っています。
大変、面白く、深い内容ですから、ご紹介します。

PF ドラッカー氏の「明日を支配するもの」を読んでいた時、非常に根源的なことを深く考えさせられました。
創造性は人生観に左右されますが、組織においては問題解決が創造性を阻害します。

企業は問題解決を最優先するため、創造という概念が損なわれるのです。

あなたがどう考えているかは分かりませんが、私は、組織や経営者がなぜ問題解決にそれほど注目するのか疑問に思います。

四半期報告書や月例報告書は問題を取り上げるだけです。

組織の認定システムや報償システムのほとんどは、誰がどんな問題を解決したかに注目します。

そしてもちろん組織は、些細な問題の解決に膨大な時間を割いています。

「創造が主体」と問題解決が主体」の根本的な違いは、本当に大きいのです。

ビジネススクールは過去 50 年間に、問題解決方法を教えてきました。

彼らは問題解決に徹し続けたのです。

この問題のルーツは、教育システム全体に由来する部分が大きいと思われるからです。

正解と間違いを教えるのは、簡単なことです。

その決果、子供は、人生とは問題を解決し正解を得ることだと考えて成長します。

工学を学んでいた時、ある教授が言いました。

「工学の授業では、すべての物質について学ぶが、その先にデザインがある。

デザインはまったく発想が違う。デザインには、正解も誤答もない。

割り切れるものではないから、発想を 180 度変えなければならない。

制約を踏まえた上で可能性を考慮する必要がある。そのバランスが重要なんだ」

私たちは物事を見極め、機械を稼働させ、問題が起きれば是正することを求められています。

しかし、実際には、何かを作り出そうとする時に、**最も重要な展開の多くは予期せぬことなのです。**

驚きの展開をどう認識し対応するかが問題です。

まったく別のマインドセットが必要です。

予期せぬ出来事をむしろ歓迎すべきなのです。

『DVD だからわかるドラッカーのマネジメント理論』PF ドラッカー・PM センゲ、宝島社より参照

<経営のヒント>

いかがですか？

あなたの思考は「創造が主体」ですか？

それとも「問題解決が主体」ですか？

現状維持しようとして、創造の可能性をダメにしていたんですね。

思い込みとメンタルモデルの問題があるんですね。

その対策は「体系的廃棄」というシステム化することの必要性と重要を痛感しました。

私は、創造が主体だと頭では理解していたが、現実には問題解決が主体に……なっていました。