1

ドラッカーの『マネジメント』

高校野球部の女子マネージャー

「企業経営」と「組織」経営全般

野球部も広い意味での「組織」

マネジャーに必要な根本的資質は「真摯さ」である
（まじめで熱心なこと、誠実さ）

組織の定義づけ：「われわれの事業は何か」
（わかりきった答えが正しいことはほとんどない）

2

顧客によって事業は定義される
（企業の外部から見て初めて答えることができる）

「顧客は誰か」
（やさしい問いではない）

〔野球部の顧客〕：
学費を払ってくれている「親」、野球部の活動に関わってる「先生」と「学校」、その学校にお金を出している「東京都」、その東京都に税金を払っている「東京都民」、甲子園大会を運営してくれる「高校野球連盟」、野球場に足を運んでくれたり新聞記事を読んだりテレビを見てくれる全国の「高校野球ファン」（そのおかげでスポンサーがお金を出して甲子園大会が運営されている）、そしてぼくたち「野球部員」（部員は従業員であると同時に一番の顧客）

〔野球部の定義〕：顧客の現実、欲求、価値からスタートして導き出されもの　（もしドラ）彼女が顧客だったんだ・・・彼女が求めているものこそが・・・
野球部のするべきことは　「顧客に感動を与えること」である　（成果）
野球部の定義は　「顧客に感動を与えるための組織」
野球部の目標は　「甲子園に行く」

企業の目的は、顧客の創造である
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

消費者運動はマーケティングにとって恥である

〔野球部〕
練習をサボることで、内容の改善を求めている

3

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

働きがいを与えるには、
仕事そのものに責任をもたせなければならない

そのためには、①生産的な仕事、
②フィードバック情報、③継続学習が不可欠である

4

専門家にはマネジャーが必要である
専門家にとってはコミュニケーションが問題

マネジャーは専門家のボスではない
専門家は、教師であり教育者でなければならない

人は最大の資産である
人のマネジメントとは人の強みを発揮させることである

自己目標管理

5

仕事を生産的なものにするには、四つのものが必要である
①分析（必要な作業と手順と道具を知る）　②総合（作業を集めてプロセスとして編成する）　③管理（プロセスの中に、方向づけ、質と量、基準と例外の管理手段を組み込む）　④道具

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
イノベーションの尺度は、外の世界への影響である

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

〔野球部のイノベーション〕：
既存のもの・・・送りバント、ボール球を打たせる投球術
新しい指針・・・ノーバント、ノーボール作戦

マネジメントには、自らの組織をして社会に貢献させうるうえで三つの役割がある
①自らの組織に特有の使命を果たす
②仕事を通じて働く人たちを生かす
③自らが社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題について貢献する

6

マネジメントの正当性： 人の強みを生産的なものにすることである。これが組織の目的である

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、自己実現をさせるための手段である

トップマネジメントがチームとして機能するには、そのメンバーは、
①それぞれの担当分野において最終的な決定権を持たなければならない
②自らの担当以外の分野について意志決定を行ってはならない（担当のメンバーに回す）
③仲良くする必要はない（ただし、攻撃し合ってはならない）
④委員会ではない（チームである）
（チームにはキャプテンがいる キャプテンはボスではなくリーダーである）

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、人事に関する決定において象徴的に表れる

規模の不適切さは、トップマネジメントの直面する問題のうち最も困難である
自然に解決される問題ではない 勇気、真摯さ、熟慮、行動を必要とする

マネジャーたるものは、上は社長から下は職長や事務主任にいたるまで、
明確な目標を必要とする 目標がなければ混乱する
目標は、自ら率いる部門があげるべき成果を明らかにしなければならない
他部門の目標達成の助けとなるべき貢献を明らかにしなければならない

組織の健全さとは、高度の基準の要求である
自己目標管理が必要とされるのも、高度の基準が必要だからである

成果とは何かを理解しなければならない

7

組織構造は、組織のなかの人間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らない 成果こそ、すべての活動の目的である
専門家や能吏としてではなくマネジャーとして行動する者の数、
管理の技能や専門的な能力によってではなく成果や業績によって評価される者の数を
可能なかぎり増やさなければならない

8

真摯さ