

## ピーター・ドラッカー 「トップマネジメント12のテーマ」

**組織はすべて、人と社会をより良いものにするために存在する。ミッションがある。目的があり、存在理由がある。組織が成果を上げなければ社会は良くなる。組織の目的、存在理由は、いかに社会に貢献するかである。**

### 第1回【トップが身につけるべきマネジメントスタイル】

- ・ 経営にはマネジメントが必要。
- ・ マネジメントを行うには経営チームが必要。
- ・ 経営者は経営しなければならない。経営が出来ているかいないか、この成果の判断基準はどれだけ顧客を創造したかで判断する。
- ・ **顧客を創造するには変化の先頭に立つ。**
- ・ 成果を上げるには顧客からスタートする。顧客が価値とするもの＝自社の強み、この一致が理想である
- ・ **人を育てる最高の道具は仕事である。**
- ・ 他人が出来る仕事は任せて時間をつくり、経営者しか出来ない仕事をする。明日をつくるために時間を使う。

### 第2回【われわれの使命（事業）は何か？】

- ・ 使命とは何か。  
**組織の基準（スタンダード）であり、指標、順守するものである。**意志決定、判断に迷った時は使命を振り返ってみる。  
経営の真髄である。使命からスタートする経営、使命を追求する経営を行う。  
使命とは、どんな顧客に対してどんな貢献をしたいのか、である。  
使命があれば自分の行っていることに価値を感じることができる。逆に、なければ不満ばかりが出る。  
使命があると無いのでは生産性に大きく影響する。  
まさに経営者が第一に考えるべき問いである。
- ・ 自らの仕事を見直す ～仕事の再設計～  
人に任せられる仕事は任せて、改善すべき仕事は改善し、やめてしまってよい仕事はやめて経営者しか出来ない仕事を行う。  
経営者しか出来ない仕事にどう生産的に時間を使うか、細切れでなく大きくまとまった時間をとり、同時にいくつかのことをしようとせず、最も重要なことに集中する。  
仕事は、過去ではなく未来に、問題ではなく機会に、横並びではなく独自に、そして無難で容易なものではなく、変革をもたらすものに照準を高く合わせる。

### 第3回【われわれの顧客は誰か？】

- ・組織には2種類の顧客がいる。活動対象としての顧客、パートナーとしての顧客である。

- ・組織が成果を上げるには、活動対象としての顧客に焦点を絞る。

- ・顧客の創造。

事業の目的は、組織の外に求めなければならない。

事業の目的の有効な定義は「顧客を創造する」ことである。顧客を創造するとは、新しい価値を提供すること、誰に新しい価値を提供するのか（マーケティングとイノベーション）である。

使命があり、顧客は誰かであり、顧客にとっての価値がある。使命と価値は一致していなければならない。

卓越性がなければ顧客は選んでくれない。顧客が価値とするもの＝自社の強み、この一致が理想である。

非顧客を探す。非顧客を顧客に変えて市場をつくる。

顧客の視点を変えて市場をつくる。

### 第4回【顧客にとっての価値はなにか？】

- ・使命、顧客、価値はお互いにつながっている。誰に何をするか、誰が顧客か、何を価値としているか、である。

- ・顧客は製品、サービスを買っているのではない。価値を買っている。

公共事業の場合、製品（擁壁、道路、）を買っているのか？ 価値（防災機能の向上、利便性、アクセス）を買っているのではないか？ そして、価値を提供するまでの過程において社会的責任を順守しなければならない。

- ・顧客は何のために買っているのか、顧客のいかなる目的を満足させようとしているのか。キャデラックは輸送手段かステータスか？ ロレックスの時計は？

- ・商品群としての価値、顧客は何を商品群として考えるか？ 同じ物を同じ価格で買う場合、ヨーカー堂と高島屋では顧客の捉え方が違う。

- ・顧客のまだ満たされない欲求を追求する。顧客の欲求に答えていくには自社の強み、卓越性を発揮しなければならない。定置式の大きなラジオが当り前の時代に、持ち運び可能な小型ラジオが登場した。まだ満たされない顧客の欲求を追求し、イノベーションを起こし、市場を開拓した。マーケティング+イノベーション+生産性である。

- ・市場においては、当社の製品、サービスはただ一つの選択肢にすぎない。役割を果たせず常に顧客が価値とするものに対応出来なければ不要とされる。

- ・顧客を観察する。購入を決めるのは誰か、お金を出す人が購入を決めるわけではない。例えば自家用車を購入する時。顧客を知る、現実を知ることである。

- ・顧客が求めているものを知っているのは顧客自身である。勝手に憶測してはならない。外に出て顧客に聞くことが重要である。

## 第5回【われわれの成果はなにか？】

- ・成果は組織の外に現れる。組織がミッションを実現するには、上げるべき成果を明らかにして資源を集中しなければならない。
- ・使命、顧客、価値はお互いにつながっており、そして成果がある。使命が実現できたかどうか成果を測定する。そのためには成果指標が必要である、**成果を定義しなければならない。**
- ・成果の実現度合いをフィードバック情報として直接本人達に上げる。同時に**情報が本人達のモチベーションにつながるものでなければならない。**
- ・**投入された資源は成果に見合っているか。**資源の浪費を防ぎ、意味ある成果を確実なものにするために、集中しなければならない、集中するには体系的廃棄に定期的に取り組む。そして、**資源を問題でなく、機会に投じなければならない。**
- ・成果は顧客と共有できるものであり、組織の外に現れる。その結果、いかに社会を変えたかであり、どう覚えられたいかである。

## 第6回【われわれの計画はなにか？】

- ・計画とはミッションの実現を目指しつつ、評価可能な成果をあげさせるべきものである。
- ・計画とは、行くべき場所と行き方についての目論見を規定するだけである。
- ・ミッションを実現し、成果を上げさせるためには8つの目標の体系的なつながりが重要。  
顧客の価値とするものを**マーケティング**し、顧客の変化に合わせて**イノベーション**を起こし変わる必要がある。これらのために経営資源（**人、物、金**）を投入し、**生産的**（必要最小限の投入で最大の成果を得る）なものにしなければならない。  
そして事業活動において自らが社会に与える影響については責任がある。**社会的責任**の目標として「自分たちの強みを活かして社会の問題を解決して行く。活動により影響を与えない」の2つがある。これらの活動の結果が**利益**である。利益とは目的ではなく結果である。  
**利益の機能とは、事業活動の有効性と健全性の判定基準であり、投資、不確実性のリスクをカバーし、事業のイノベーションと拡大に必要な資金を調達することである。**
- 最後に、8つの目標間のバランスをとる必要がある。目標を達成可能な収益力とバランスさせねばならない、目標を近い将来からの要求と長い将来からの要求との間でバランスさせねばならない、目標相互間でバランスさせねばならない。
- ・選んだ市場においてリーダーとなるには、強みを活かす、何でもってリーダーシップを発揮するか、そして卓越した知識が必要となる。
- ・**なぜ、リーダーを目指すのか。顧客のために、自社が一番良いものを提供しているということ。**
- ・市場リーダーになるための戦略。総力による攻撃（先制総力戦略）、弱みへの攻撃（創造的模倣戦略、企業家的柔道戦略）、ニッチの占拠（関所戦略、専門市場戦略、専門技術戦略）

価値の創造（価格戦略、利便性戦略、経済的特性戦略）がある。

- ・目標と自己統制によるマネジメントのキーワードは。目標は誰がいかにかに設定するべきか、ワンランク上の目標設定に責任をもって参画させる、評価測定における自己統制である。
- ・意志決定。意志決定をするときは、対策をいきなり考えないで問題の本質は何処にあるかを考える。使命を共有していないと意志決定において対立が起こる。

意志決定をスムーズに行うために、意志決定を行うかどうかについて問題を分類し、一般的な問題としての制度、原則、ルールを決めておく。

#### 第7回【われわれは何を廃棄すべきか？】

- ・人は陳腐化したもの、うまくいくはずのもの、もはや生産的でなくなったものに愛着をもつ。しかし最初に行うべきものは廃棄である。
- ・経営者の仕事とは、組織の資源と労力を、最大の機会、最大の成果の上がる分野に適切に配分することである。そのために最初に行うべきことは古いものを廃棄し新しいことを行うことを決定する。昨日を陳腐化させ明日を創る。
- ・経営資源の配分。ほとんどの場合、資源は誤って配分され、それに気づいていない。例えば、およそ2割のコストで8割の売り上げと利益を生み出し、残り2割の売り上げと利益に8割のコストを配分している状態。これを解決するには、現在行っている事業の製品、顧客等のコスト分析が必要。

コスト分析には、大きなコストが発生しており、効果的な削減が大きな成果をあげるコストセンターを見つけて対処する。また、コストは発生するものではなく顧客が支払うものと定義する。

- ・成果を上げるために経営者は何を行うべきか。「繰り返し組織全体について考察し、分析を行っている」、「商品、流通チャネル、市場を同時に見て、その兼ね合いをうまく調整している」、「問題よりも潜在的機会がどこにあるかを考えている」「資源を機会に投入する」
- ・廃棄する基準。まだ行っていなかったとして、今からこれを始めるかどうか、を問う。

#### 第8回【イノベーションで成功するには？】

- ・変革の時代。卓越性がすぐに陳腐化する、最先端の知識ほど早く古くなる。変化の早い中でどう経営して行くのか、だからこそリーダーの力量が問われる、リーダーは自ら先頭に立つ、先頭に立つとは、変化に対応して行くのではなく、自ら社会をより良くするために変化を起こす。なんとなくやっていたら無理、イノベーション、マネジメントが問われる。

・イノベーションとはより優れたものを創造し供給する活動。顧客の創造、困っていることを解決すること。より優れた、より経済的な財やサービスを創造すること。変化を機会として利用するための手段。人的、物的資源に対し、富を創造する能力を与える。例えばイノベーションがなければ鉱石はただの石であり、ペニシリンもただの厄介ものにすぎない。

い。

・マネジメントにおけるイノベーションの位置づけ。

事業における基本的な機能は「マーケティング」と「イノベーション」の2つである。イノベーションについては、全ての部門において明確な責任と目標を持ち、日常の仕事であるとの認識が重要である。

組織が共通して持たなければならない卓越性はイノベーションであり、業績が伸びている時にこそイノベーションを起こし次の事業を探す。

・イノベーションの7つの機会～体系的に機会を分析する。

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

(1) 予期せざるもの「予期しない成功、予期しない失敗、予期しない出来ごと、顧客からの要望」

例：IBMのトーマス・ワトソンと図書館の女性館長、料理を飾る紅葉の葉を褒めた女性たちと徳島県の田舎のおばあさん。

(2) ギャップを探す「業績ギャップ、認識ギャップ、価値観ギャップ、」

例：需要があるのに収益が上がらない。懸命な努力を悪化させている（船舶のエンジンを改良して早く港についても待ち時間が多く早く積荷ができない。コンテナを開発し積荷の時間を大幅に短縮した。顧客との価値観の間にギャップはないか。

(3) ニーズを見つける「プロセスニーズ、労働力ニーズ、開発研究におけるニーズ」

開発研究ニーズの例：道路にセンターラインを入ただけで交通事故が1/3に減少した。冷凍した刺身や肉がCAS冷凍のおかげで美味しく食べれるようになった。

(4) 産業構造の変化を知る。

例：スマートフォン等の急激な成長を知ること、it技術により在宅勤務が可能となった。

(5) 人口構造の変化に着目する。

例：女性の社会進出と百貨店への影響、

(6) 認識の変化をとらえる。

例：サプリメントと健康に対する認識の変化、昔は非常識であった転職が今では常識となっている。

(7) 新しい知識を活用する。

しかし「アイディア、思いつき、ひらめき」は否定しないが頼りにはならない。

・イノベーションは小さくスタートし最後はトップを狙う。懲りすぎないこと、複雑なものをだしても顧客は理解できない。

・イノベーションは既存の組織から独立させ、トップマネジメントへ直結させる。兼業では必ず失敗する。

・上手にいったことを更に上手に行う。イノベーションは強みを基盤とし、経済、社会を変えるものでなくてはならない

## 第9回【われわれの組織体制はどうあるべきか？】

・良い組織は勝手には出来上がらない、勝手に進化するのは、混乱、摩擦、間違った成果である。

・悪い組織の兆候として、この問題は何処が処理するかという組織上の問題が頻繁に発生したり、人の感情や好き嫌いに気を使うようになる。

・組織は成果を上げるための前提であり、出来るだけシンプルにする。

・正しい組織構造が成果を約束してくれるわけではない。しかし、間違った組織構造は成果を生まず、最高の努力を無駄にする。

・本当に業績、成果が上がっているのか、組織構造の判定基準はそこに働く人間の業績による。

・組織作りのポイント。

最初に、組織の目的を達成するにはいかなる分野において卓越性が必要かとの問いに答える。

現業の仕事、イノベーション、トップマネジメントの3つの違った仕事を同一の組織の中に組み込まなければならない。

仕事中心でありながら人中心でなければならない。同時に配置した人の責任と権限の二つを軸にして決めなければならない。

・組織作りにおける課題と分析視点

(1) 組織構築の課題として、「何を組織の単位とするか」「組織単位のうち何を一緒にするか、なにを分離するか」「いかなる大きさと形にするか」「いかなる位置付けを行い、いかなる関係を持たせるか」がある。

(2) 組織構築のための4つの分析として、「基幹活動分析、貢献分析、決定分析、関係分析」があり、最も重要なのは、基幹活動分析である。

・組織構造のチェックリスト

組織において「明快さ、経済性、ビジョンの方向付けの容易さ、各員の自分自身の課題と全体の課題に対する理解の容易さ、意志決定の容易さ、安定性と適応性のバランス、持続性と新陳代謝のバランス」これら7つをチェックし、努力ではなく成果が得られる組織にしなければならない。

・強みの上に築け。人の強みに焦点をあてた人員配置、人員配置後の継続的な検証。

継続的な検証とは、成果が上がらなくなった人は成果を上げられる仕事に配置する。現状の部門で成果を上げているからといって、他の部門でも成果を上げられるとは限らない。

## 第10回【仕事の生産性を高めるには？】

・組織メンバーに達成意欲を持たせるための第一歩は仕事の生産性を上げることである。人はやってもやっても成果が上がらないと嫌になっていく。

・生産性に影響を与える4つの要因は「時間、製品ミックス、プロセスミックス、組織体

制と活動のバランス」がある

- ・仕事と人を分ける。人のせいにならないで仕事そのものを生産的なものにする。
- ・後々の仕事がし易いように最終製品をどのように設計しておくかがポイントである。
- ・仕事の工程を管理するというのは、あくまでも仕事を管理することであって、その仕事をする労働者を管理することではない。これが理解できないと人を管理してしまう。
- ・仕事の生産性を上げるには、仕事という工程の中に適切な管理手段を組み込まねばならない。管理手段は労働者の道具であり妨げになってはならない。
- ・生産工程が滞らないように、定型と例外を検討し分けておく。
- ・道具は仕事と労働の橋渡しである。仕事を行ううえで、最も単純で、最も小型で、最も軽く、最も使いやすい道具は何かを考える。
- ・道具は仕事の生産性を上げて、労働者に達成意欲を持たせるという、人間の二重のニーズに役立つものでなければならない。
- ・どんな情報を提供してやれば仕事が効果的に出来るのか、新しい技術、道具を使えることが社員にとってステータスである。経営者はそのような技術、道具を探してくる必要がある。

・知識労働者の生産性向上。

- (1) 貢献すべきことは何か（何が仕事なのか）、経営者もこの視点から考える。
- (2) 成果を上げるために貢献すべきことの何に集中すべきか。
- (3) 成果の上がない仕事を廃棄する。
- (4) 成果は何かを定義する。
- (5) 継続学習。

・人事の意志決定 5つのステップ。

- (1) 仕事の中身を詳細に検討する。
- (2) 3～5人の候補者を検討する。
- (3) 各人の弱みではなく、強みを検討する。
- (4) 候補者について、それぞれの同僚、上司から話を聞く。
- (5) 採用された人に、仕事の中身を確実に理解させる。

・人事の意志決定 5つのルール

- (1) 採用や配属に失敗した時、決定を行った人は責任を負う。
- (2) 仕事の来ない人、業績の低い人は速やかに移勤させる。
- (3) 仕事の来ない人、業績の低い人には、その人にマッチする仕事でやり直しの機会を与える。
- (4) 経営トップはあらゆるポストの人事を適切に行うよう努力しなくてはならない。
- (5) 新しく採用した人は、仕事の内容が明確で、いつでもサポートを受けられるような、確立された部署や業務に就かせるべきである。

## 第11回【目標による管理とは？】

- ・自分の目標を作る前に1ランク上の目標設定の場に責任を持って参画する。こうすることで責任が生まれ自分が考えて作ったという自己決定感をもつことができる。自己決定感がなければ目標はノルマのようになってしまう。
- ・「どんな会社でありたいか」3～5年後のビジョンを見据えて、使命から自分のなすべきことを問う。
- ・目標は、自らが属する部門、組織全体への貢献によって規定される。
- ・自らの仕事を管理するには目標に照らして成果を評価しなければならない。そのためフィードバック情報は上司を経由して本人に行ってはならない。命令になってしまい、自分で仕事を行っていると思えなくなってしまう。
- ・目標による管理の最大の利点は、支配（ノルマ）によるマネジメントを自己統制（一人ひとりが経営者という自覚を持つ）によるマネジメントに変えることにある。
- ・目標管理を導入するには、社員の側に仕事や成果や組織に対する責任感、つまりわが社はどうかあるべきかを考えることから始める必要がある。
- ・目標設定は現状からして第一歩はどこまで踏み出すのか、どこに行くかで第一歩の位置は変わる。

## 第12回【リーダーシップとチームワーク】

「リーダーシップ」

### 1. 効果的なリーダーとは。

～人間のエネルギーとビジョンを創造することこそが、リーダーの役割～

- ・リーダーにカリスマはいらない。カリスマは命令と指示で人を動かす。カリスマがいなくなると何もやらなくなる、出来なくなる。リーダーがいない時にこそメンバーが動いてくれることがリーダーシップを発揮していることになる。
- ・リーダーはメンバーの上に立って何処かへ行く目指す処（目標）を持たなければならない。
- ・「成果は」、実現できる事を信じきってやりきれないリーダーがいるかどうかで決まる。
- ・メンバーとのミッションの共有。業務だけをメンバーに説明しても、メンバーには動いてもらえない。共に実現しようというミッションの共有が大切である。
- ・リーダーはメンバーから、あなたと働きたいと言ってもらわなければならない。信頼できるリーダーでなければならない。「信頼」とはブレないこと。思っていること、言っていること、行動していることに一貫性がなければならない。「賢いということではなく、一貫性を持っているということである」
- ・リーダーが求めている姿でメンバーに働いてもらうには、リーダーが模範とならなければならない。何を以て模範と考えるのか、ミッションが関係する。
- ・ミッションからすれば自分個人など大した事はないと考える。リーダーはミッション（使



命)の下に自分を置く。

## 2. リーダーに共通するワークスタイル

- ・組織の使命と成果を考え抜き、それを明確かつ目に見える形で定義し確立する。
- ・部下の個性を大切にし、部下の強みを活かし自分のコピーを求めない。
- ・部下の優越性を歓迎し、部下の強みを恐れない。

## 3. リーダーの基本能力

- ・自己点検を怠らない。
- ・人の言う事をよく聴こうとする意欲、能力、規律が大切である。そして自分の考え方を理解してもらう継続的努力が必要である。

・言い訳をしない。また、職務の重要性に比べれば、自分自身のことなど取るに足らないことと認識する。

## 4. リーダーがしてはならないこと。

・自分のしていることやその理由は、組織内の誰にも自明なことであると考えてしまうこと。自分はこれだけやっているのだから皆わかってくれるであろうと思ってしまう。(これを防ぐには、部下に自分の仕事の重要性を説明しながら仕事を行う)

- ・手柄を独り占めし、上手くいかないときは人のせいにする。(部下の悪口を言う)
- ・カリスマ性を求める。

## 5. リーダーはバランスを考える。

- ・長期と短期、大きなことと細々したこと、集中と多様化、慎重と性急、機会とリスク「チームワーク」

1. 目的があるから組織がある。目的である貢献に焦点を合わせることでチームワークが可能となる。

2. 仕事上の協力関係を強化するためのコミュニケーションのあり方考える。

3. 成果を上げるには、人との関係に責任を持たなければならない。共に働く人を理解する責任、自分の考えを伝える責任。

「経営管理者の5つの仕事」

～昨日を陳腐化させて明日をつくる。マーケティングとイノベーション～

1. 目標を設定する。

2. 組織をつくり、仕事を割り振る。

3. 動機づけを行い、コミュニケーションを図る。

4. 評価を測定する。目標管理を作成し、評価を本人にフィードバックする。「強みに焦点をあてた評価を行う。

5. 人材を育成する。

「学習を仕事の中に組み込む」

1. 経営者は自己開発能力を備えていなければならない。

2. 仕事の中に継続学習を組み込む。

- ・ 経営者自身が継続学習していないのに組織は継続学習できない。
- ・ 継続学習は学んだことがすぐ仕事に活かせるものが良い。

3. **トップが学習しなければ組織は伸びない。**

「メンバー、社員から見た良い企業とは」

1. **自分を大切にしてくれる。**
2. **自分が学習するときに支援してくれる。**
3. **自分が貢献していることを会社は知っている。**

「個人や組織の資質を向上させるには」

1. 身近にモデルとなる組織、人はいるか。
2. 自分たち自身がモデルとなる組織になろう。

**【経営管理者へ贈る言葉】**

- ・ 知識の時代においては一人ひとりがエグゼクティブである。  
(エグゼクティブ：組織の成果に対して責任を持って意思決定し実行する人)
- ・ マネジメントとは、事業に命を吹き込むダイナミックな存在である。
- ・ 経営管理者にとって決定的に重要なものは、真摯さである。
- ・ 企業家として成功する者は、価値を創造し社会に貢献する。
- ・ 「知りながら害をなすな」こそ、プロとしての倫理の基本であり、社会的責任の基本である。
- ・ 初めから身につけていなければならない資質が一つだけある。才能ではない。真摯さである。
- ・ 組織とは、個人としての人間一人ひとり、および社会的存在としての人間一人ひとりに貢献を行わせ、自己実現させるための手段である。

— 以 上 —