

職員向けマネジメント・セミナー

ーもし、あなたの大学にドラッカーが
いたらー

愛媛大学教育企画室

副室長・教授 秦敬治

k-hata@iec.ehime-u.ac.jp

「はじめに」

1. マネジメントには基本とすべきもの、原則とすべきものがある。
2. しかし、それらの原則は、それぞれの置かれた国、文化、状況に応じて適応しなければならない。
3. 基本と原則に反するものは、例外なく時を経ず破たんする。基本と原則は状況に応じて適応すべきであっても、断じて破棄してはならない
4. しかし、成功している経験豊かな経営者さえ、それら基本と原則を十分に把握していない。

(1973年、ドラッカー)

マネジメントの役割

組織の存在は社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすこと。

マネジメントの3つの役割

- ①自らの組織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し、社会問題について貢献する

顧客はどこにいるのか。何を買うか

例.GMのキャデラック「我々の競争相手はダイヤモンドやミンクコートだ。顧客が購入するのは、輸送手段ではなくステータスだ」

事業の目標

アルキメデス

「立つ場所を与えてくれれば世界を持ち上げてみせる」

立つ場所＝集中すべき分野

公的機関不振の原因

(大学も公的機関とみなされますよね！)

- ①企業のようにマネジメントしていない
- ②人材がいない
- ③目的や成果が具体的でない

公的機関の問題の根本は、コスト意識の欠如ではない。成果をあげられないことである。公的機関の問題は、なすべきことをしていないところにある。

公的機関成功の条件

成功のための6つの規律

- ①「事業は何か、何であるべきか」を定義する
- ②目的に関わる定義に従い、明確な目標設定
- ③活動の優先順位決定
- ④成果の尺度を定める
- ⑤尺度を用いて成果のフィードバックを行う
- ⑥目標に照らして成果を監査する



これくらいのことは分かっている！

仕事と人間 「新しい現実」

Q.「あなたは、何のために今の
組織にいるのですか？」

仕事と労働

＝仕事と労働（働くこと）とは根本的に違う。

仕事の生産性をあげるうえで必要とされるものと、人が生き生きと働くうえで必要とされるものは違う。従って、仕事の論理と労働の力学の双方従ってマネジメントしなければならない。働く者が満足しても、仕事が生産的に行われなければ失敗である。逆に仕事が生産的に行われても、人が生き生きと働けなければ失敗である。

仕事とは何か

- ①仕事を理解するうえでまず必要とされることは、分析である。仕事の分析とは、基本的な作業を明らかにし、論理的な順序に並べることである。＝何をどう進めるのか！
- ②次に必要なことは、プロセスへの総合
個人の仕事をプロセスに組み立てる
- ③さらには、管理のための手段を組み込むことである。仕事とは、個々の作業ではなく一連のプロセスである。

労働における五つの次元

- ①生理的な次元がある＝人は機械ではない
- ②心理的な次元がある＝自己実現の欲求
- ③社会的な次元がある＝人と社会をつなぐ

大昔から、働くことは、集団に属して仲間をつくる欲求を満たす手段だった。アリストテレスが、人は社会的動物であると言ったのは、人は社会との絆のために働くことを必要とすると言ったのである。

- (④経済的な次元がある＝労働は生計の資)
- (⑤政治的な次元がある＝権力関係を伴う)

人と労働のマネジメント

アメとムチ

アメとムチによるマネジメント、すなわちX理論によるマネジメントはもはや有効ではない。先進社会では、肉体労働者にさえ通用しない。知識労働者に対しては、いかなる国でも通用しない。

心理的支配

仕事のうえの人間関係は、尊敬に基礎を置かなければならない。

IBMの試行錯誤

IBMの創立者トマス・J・ワトソン・シニアは、あるとき、一人の女性が機械に向かって座ったままにいるのを目にした。なぜ仕事をしないのかと聞くと、「工具を替えてくれるのを待っています」と答えた。「自分ではできないのですか」と聞くと、「できます。でも、しないことになっています」との答えが返ってきた。

責任と保障

三つの条件

働きがいを与えるには、仕事そのものに責任を持たせなければならない。そのためには、

- ①生産的な仕事＝生産性を分析しているか
- ②フィードバック情報＝個人の成果をフィードバックしているか
- ③継続学習が不可欠である＝知識労働が成果をあげるには専門化が必要、そのために継続学習は不可欠

「人は最大の資産である」

「人こそ最大の資産である」という。

「組織の違いは人の働きだけである」ともいう。

自らが社会に与える影響への責任

故意であろうとなかろうと、自らが社会に与える影響については責任がある。これが原則である。組織が社会に与える影響には、いかなる疑いの余地もなく、その組織のマネジメントに責任がある。

社会的責任の限界

本来の機能を遂行する

- ・大きな組織の長として公的な地位に就き、社会の問題についてリーダー的な役割を果たしたとしても、自らの企業を不振に陥れたのでは、公人とは言えない。単なる無責任である。
- ・いかなる組織といえども、本来の機能の遂行という最大の責任を果たさないならば、他のいかなる責任も果たせない。
- ・専門家を養成することのできない大学は、いかに多くのよい仕事に携わっていたとしても、責任ある大学とは言えない。

マネジメントの方法

- マネジメントをいかにマネジメントし、マネジメントされるかによって、組織の目的が達成されるかが決まる。そして、組織の中の人や仕事、うまくマネジメントされるか否かが決まる

フォードの失敗

- ヘンリー・フォードは、マネジメントを不要としたために失敗した。
- オーナー兼起業家とその助手で十分と信じていた。

三菱の失敗と成功

- 三菱の創設者、岩崎弥太郎もまた、マネジメントを信じなかった。オーナー兼起業家だけが権限と責任を持つべきであるとした。
- だが、三菱にとって幸いだったことは、岩崎弥太郎が50歳でこの世を去ったことだ。
- 側近たちは、家憲を守り、岩崎家の当主にあらゆる権限を与えると誓っていたが、彼の死後、ただちに組織改革と自立的なマネジメント・チームを作りあげ（岩崎家には最大の敬意と処遇をした）、三菱の真の興隆と成長が始まった。

マネジメントは、いつ必要か

- 複数の人間が協力して、意志を疎通させつつ多様な課題を同時に遂行する必要が出てきた時、組織はマネジメントを必要とする

マネージャー(リーダー・長)の資質

マネージャーは人という特殊な資源と共に仕事をする

- ・とっつきにくいが優秀で尊敬されている上司というのも存在する。そういう人は一流の仕事を要求し、自らにも要求し、基準を高く定め、何が正しいかを考え、誰が正しいかを考えない。真摯さよりも知的な能力を評価したりしない。
- ・このような能力を欠く者は、いかに愛想がよく、助けになり、人づきあいがよかろうと、またいかに有能で聡明でも危険である。

- マネージャーが学ぶことのできない資質、後天的に獲得することのできない資質、始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。それは「真摯さ」である。

職務設計の間違い

- ①もっとも一般的な間違いは、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。
- ②補佐役という職務、つまり仕事とはいえない職務はさらに有害である。
- ③マネジメントは一つの仕事である。しかしそれは、マネージャーが専念しなければならないほど時間を要する仕事ではない。

Q.仕事が狭くなっているスタッフが
いませんか？

Q.「補佐役」「サブ」というような役割を置いていませんか？

④マネージャーの仕事は、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ならない。会議や調整が必要な職務は間違っている。頻繁に出張しなければならない職務も間違っている。仕事と会議が同時にできないのと同様、仕事と旅行も同時にできない。

⑤マネージャーの仕事を投稿で補ってはならない。報奨を投稿で補ってもならない。それはあえて問題を起こすことに等しい。

⑥「後家づくり」の仕事は設計しなおさなければならない＝優秀な人材が次々に倒れる職務

マネジメント限界の法則

一人が監督できる部下の数には限界がある
(マネジメント限界の法則)

=そのような信奉はマネジメントをゆがめる

部下が何人いるかが問題ではない。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、マネージャーの扱う関係の
一つにすぎない。

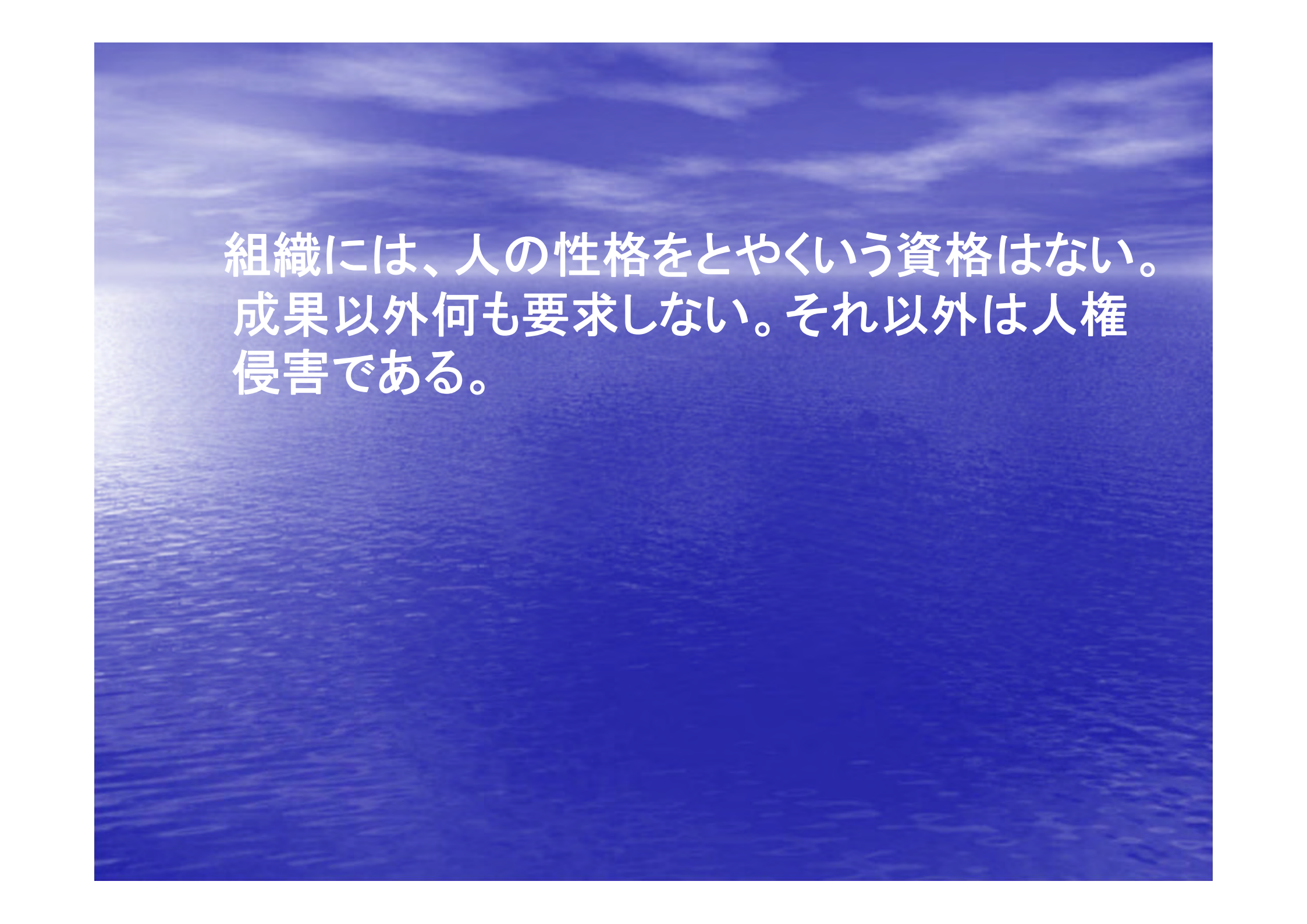
マネジメント開発

マネー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、明日のマネージャーの育成、確保、技能について体系的に取り組まなければならない。運や偶然に任せることは許されない。



来年のリーダーを育てていますか？

次のリーダーを育てるのは、リーダーの重要な仕事です！



組織には、人の性格をとやかくいう資格はない。
成果以外何も要求しない。それ以外は人権
侵害である。

組織の精神

「天才をあてにしない」

- ・組織の目的は、凡人をして非凡なことを行わせることにある
- ・凡人から強みを引き出し、他の者の助けとすることができるか否かが組織の良否を決定する
- ・同時に、組織の役目は人の弱みを無意味にすることである
- ・ようするに、組織の良否は、そこに成果中心の精神があるか否かによって決まる

成果を中心に考える

- ・成果とは何かを理解しなければならない
- ・成果とは百発百中のものではない
- ・成果とは長期のものである
- ・間違いや失敗をしない者を信用してはならない
見せかけ、無難、くだらないことをやる者でしかない
- ・成果とは打率である
- ・弱みがないことを評価してはいけない
- ・優れている者ほど間違いをおかす
- ・優れている者ほど新しいことを試みる

しかし、成果だけ追いかけるのは人間味がなく、虚しさもあるのではなからうか？

だからこそ！

「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」

「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」

真摯さの定義は難しい。だが、マネージャーとして失格とすべき真摯さの欠如を定義することは難しくない。

- ①強みよりも弱みに目を向ける者をマネージャーに任命してはならない
- ②何が正しいよりも、誰が正しいかに関心を持つ者をマネージャーにしてはならない
- ③真摯さよりも、頭の良さを重視する者をマネージャーにしてはならない
- ④部下に脅威を感じる者を昇進させてはならない
- ⑤自らの仕事に高い基準を設定しない者もマネージャーにしてはならない

Q. ①～⑤に当てはまることを
していませんか？

知識もさしてなく、仕事ぶりもお粗末であつて判断力や行動力が欠如していても、マネー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、聡明であつて上手に仕事をこなしても、真摯さに欠けていては組織を崩壊する。

第6章 マネジメントの技能

意思決定

日本流の意識決定のエッセンス

①何についての意思決定かを決めることに
重点を置く

②反対意見を出やすくする

コンセンサスを得るまでの間、答えについての
議論は行わない

③当然の解決策よりも複数の解決策を問題
にする

④いかなる地位の誰が決定すべきかを問題にする

⑤決定後の関係者への売り込みを不要にする。
意思決定のプロセスの中に実施の方策を組み込む。

日本流の意思決定は独特である。

だが、日本以外でも通用する。

それどころか効果的な意思決定の基本。

意見の対立を促す

マネジメントの行う意思決定は、全会一致によってなされるようなものではない。

意思決定における第一の原則は、意見の対立を見ないときには決定を行わないことである。

意見の対立を促す理由

- ①意見の対立を促すことによって、不完全であったり、間違ったりしている意見にだまされることを妨げる。
- ②代案を手にする。
- ③自分自身や他の人の想像力を引き出せる。

意見の相違を重視する

ある案だけが正しく、その他の案はすべて間違っていると考えるてはならない。自分は正しく、他の人は間違っていると考えるてもならない。

なぜ他の者は意見が違うのかを明らかにすることからスタートしなければならない。明らかに間違った結論に達している者がいても、それは、何か自分と違う現実を見、自分と違う問題に関心を持っているからに違いないと考えるなければならない。

参考・引用文献

(資料の白文字は全て引用)

P.Fドラッカー著、上田惇夫編訳

【エッセンシャル版】マネジメント基本と原則
ダイヤモンド社、2001年。