



bernie\_photo/iStock/Thinkstock

# ドラッカー教授『現代の経営』 入門



著者：グローバルタスクフォース著、山中 英嗣監修

定価：1,944 円

単行本：400 ページ

出版社：総合法令出版

(2016/1/4)

評点 (5 点満点)

総合	革新性	明瞭性	応用性
4.2	4.0	4.5	4.0

## ■ 要約者レビュー

ピーター・ドラッカーが1954年に上梓した、世界最古の体系的なマネジメントの教典と呼ばれる『現代の経営』。この不朽の名作を読み解く解説書の決定版が本書である。

戦後の時点で「知識により付加価値を生み出す知識労働者の重要性」という現代の様相を予言するなど、卓越した洞察力を発揮したドラッカー。日本ではドラッカーといえば『マネジメント』が有名だが、『現代の経営』はドラッカー経営学の金字塔であり、出版から60年以上たった今でも経営者に様々な示唆を与えてくれる。とはいえ、分厚くて、時に難解な記述が含まれた原著を余すことなく理解するのはハードルが高いと感じる人も多い。本書は、そんな読者の救世主だ。

本書の著者は、世界の一流ビジネススクールの定番テキストのエッセンスを指南した読書ガイドや、ポーターの『競争の戦略』、コトラーの『マーケティング・マネジメント』などのバイブルを読みこなすための解説書を著している。まさに英知の伝道師と呼べる著者が紡ぎ出すエッセンスを読み、新しい世界に目を見開く読者も多いだろう。また、原著の理解が深まるだけでなく、現象の裏に隠された「変数」を読み解き、将来に向けた課題を設定していったドラッカーの思考プロセスを学べるのも本書の魅力である。

本書を読めば、経営者が果たすべき役割、マネジメントの本質を明解に理解でき、原著や他のドラッカーの書籍に手を伸ばしたくなるはずだ。ドラッカーの要諦を学びたい読者にとって、選りすぐりの一冊としておすすめしたい。(松尾美里)

## ■ 本書の要点

- ・マネジメントとは、成果を上げる仕組みであり、事業のマネジメント、経営管理者のマネジメント、人と仕事のマネジメントという3つの機能を持つ。これらの機能を、常に「現在」と「未来」という2つの時間軸で考えることが重要だ。
- ・企業はマーケティングとイノベーションの効率性を示す「生産性」に関する目標を設定すべきである。ドラッカーは「最小限必要な利益をあげることがマネジメントの責任」と述べ、利益一辺倒になることに警鐘を鳴らしている。

## 要約本文

【必読ポイント】『現代の経営』序論を読む

マネジメントの役割 (『現代の経営』第1章)

ドラッカーは、マネジメントは「管理」ではなく「機関(システム)」だと定義している。ドラッカーによると「マネジメ

ントは、人類の生活を向上させられるとの信念、経済の発展が福祉と正義を実現するための強力な原動力になりうるとの信念の具現であるという。持続可能なマネジメントは、この信念を何とかして実現可能にするために、資源をインプットとして、社会の発展をアウトプットとして生み出す、つまり成果を

上げる仕組みである。独善と自己満足と怠惰を回避するマネジメントの改善のみが、社会を進歩させるとドラッカーは説いている。

マネジメントの仕事 (『現代の経営』第2章)

マネジメントには、事業のマネジメント、経営管理者のマネジメント、人と仕事のマネジメントという3つの機能がある。これらが整合性を持って運営されなければ、マネジメントは立ちいかなくなってしまふ。この3つの機能について紹介していく。

まず、第一の機能「事業のマネジメント」とは、目標をつくり、環境変化に合わせて目標達成のための施策を調整していくことである。

次に、第二の機能である「経営管理者のマネジメント」とは、トップが現場に権限を委譲し、現場の経営管理者を育てていくことで、意味のあるシステムとしてアウトプットを出せる

ようにすることである。経営管理者は、トップだけでなく、現場監督者など、マネジメントの改善に関わる全ての人があてはまる。従業員一人一人が、大きなシステムにおける自分の役割を確認することで、方向性が統一され、効果的な結果に結びつけることができるのだ。

さらに、第三の機能である「人と仕事のマネジメント」とは、人的資源を「個性や市民性を持つ存在」として認め、正しい評価でやる気にさせることである。



cyano66/iStock/Thinkstock



る。マネジメントする側は、従業員が感情を持つ人間であるという基本原則を忘れてはならない。

これらの機能については、常に「現在」と「未来」という2つの時間軸で考えることが重要だ。未来の目標に近づけるために、現在とのギャップを埋める努力をするのである。

同時に、この3つの機能は三位一体である。例えば目標が変われば、それに合わせて事業体制が変わり、従業員の配置や教育も変化する。「何」を変えると「どれ」を変えないといけないのかという、変数を明らかにし、関連付けを意識することが大切である。

## マネジメントの挑戦（『現代の経営』第3章）

第3章のテーマは、オートメーションの導入が、マネジメントの問題を複雑化させているという点である。

オートメーションとは、ITの活用などプロセスの単純化に



bugphai/iStock/Thinkstock

よって仕事の効率性を上げることだ。それにより、単純作業に費やすマンパワーは減るものの、それを統制するマネジメント領域は拡大の一途をたどる。引き起こされた変化に対する意思決定が人の手に委ねられているという事実は、いつの時代も不変だといえる。よって、マネジメントとともに組織構造も複雑になると、トップマネジメントがすべての意思決定を行う企業の従業員は、非常時にマニユ

アルを越えた対応ができなくなり、その組織は破綻を迎えるという。組織の誰もが最適な判断のできる文化を醸成することが重要である。

### 事業のマネジメント

## 事業とは何か（『現代の経営』第5章）

『現代の経営』の第4章から第9章では、事業をマネジメントするにあたり、目標間のバランスをとることの重要性や、生産の効率を上げるために「多様な生産システム」の原理を理解し、適用させる必要性について書かれている。

そもそも、「事業とは何か」という問いを考える意義は非常に大きい。ドラッカーによると、事業の目的は、マーケティングとイノベーションによって顧客を創造することである。マーケティングとは、顧客の欲求や動向を調査し、それを製品に適合させ、持続的に売れる仕組みをつくることである。つまり、販売よりもはるかに大きく、全事

業に関わる活動だ。一方、イノベーションとは、顧客のニーズを満たすための持続的な製品開発に向けて、社内活動を革新させることである。よって、達成時期を明確にした目標のもとに、自律成長し続けるモデルをつくることが重要なのである。

また、企業はマーケティングとイノベーションの効率性を示す「生産性」に関する目標を設定すべきである。現場の生産性のボトルネックを探るためのKPIを適切に設定し、観察し続ける視点が大切だとドラッカーは説いている。

さらに、利益はあくまでマーケティングとイノベーションと生産性に関わる仕事ぶりの結果であるという。利益は、仕事ぶりを判定するための尺度であり、事業に不可避なリスクに備えるためのプレミアムを生み出す源泉でもある。つまり、災害や為替などで損失を被ったとき、損失分を補てんするだけの利益がなければ、企業は倒産し

てしまうため、余剰（利益）を生み出さなければならぬ。

## わかれの事業は何か（『現代の経営』第6章）

「われわれの事業は何か」という重要かつ困難な問いに回答することこそ、トップマネジメントの第一の責務である。そのために必要なのは、誰が顧客で、事業領域（ドメイン）が何なのかを定義することだ。

ドメインは何かという問いは、事業の展開が好調なときこそ、十分に検討する必要がある。事業が何かを意識していれば、適切な取捨選択が可能になり、不要なドメインに踏み込んでしまいうこともない。

そのうえで、顧客が何を買い、何を考え、製品の中核となるベネフィットを考えることが重要である。例えば、車を購入する

なら、「移動手段」を買いのか、「静かな空間」を買いのか、それとも「車を所有しているというステータス」を買いのかなどと、動機はさまざま。これら

を把握することで、正しい市場や競合の姿が明らかになる。

また、顧客が認識する価値も顧客によって異なるため、自社にとつての重要な顧客を特定し、その顧客が求める中核ベネフィットを満たす事業を行わなければならない。

## 将来の事業を描き続けること（『現代の経営』第6章）

トップマネジメントは、自社の事業の将来像を描くことが求められる。あるべき姿を展望するには、市場の潜在的な可能性とこれまでの趨勢、経済発展・好みの変化・競争の変動による市場の変化、顧客の価値観を一新する技術的イノベーションの可能性、そして今日の商品・サービスでは満足させられていない顧客の欲求という4点を意識することが大事である。

環境変化により顧客の期待と自社が提供する領域がズレる際には、「維持か、変更か」という選択肢を迫られることになる。注意すべき点は、利益のた

めだけに事業の性格を変えようとしてはならないということである。ドラッカーは「最小限必要な利益をあげることがマネジメントの責任」と述べ、利益一辺倒になることに警鐘を鳴らしている。

目標は、レールの工程を示す「時刻表」ではなく、「どこに向かうか」を示す「羅針盤」である。目標のマネジメントにおいては、目標達成のために「何ができるか」を考え、都度、工程

の計画そのものを更新していくことが重要なのだ。

## 自己管理によるマネジメント（『現代の経営』第11章）

『現代の経営』の第10章から第15章では、目標と自己管理によるマネジメントや、経営管理者の組織化、組織の文化、CEOと取締役会、経営管理者の育成といったテーマが取り上げられている。

経営管理者は、事業の目標と結びついた自分自身の目標を設定し、その成果を自己管理しなくてはならない。そのためには、常に自分の課題や改善点を知ることが不可欠である。これが、「経営管理者のマネジメントは孤独との戦い」と言われる所以だ。

マネジメントが全体の目標との整合性を破綻させてしまう要因は、次の3つだという。1つ目は、経営管理者の仕事が専門化して、評価における「企業へ



Olivier Le Moal/iStock/Thinkstock



の貢献」という観点が失われることである。2つ目は、マネジメントの階層化が進むことで、社内政治を含めた負のパワーが生まれ、全体最適な意思決定が阻害されてしまうことだ。そして3つ目は、現場の視点を無視したマネジメント環境が、組織の価値観を歪めてしまうことである。

経営管理者は、各部門の目標を全て把握し、責任を負うべき範囲を明確にすることが求められている。

## 組織の文化（『現代の経営』第13章）

ドラッカーは、「優れた組織の文化は、個々の能力の100%以上のパフォーマンスをもたらすほど有効である」と述べている。優れた組織文化は、人の強みに焦点を合わせる。重要なことは、「仕事ぶりの良さ」が認められ、評価される環境を育てることである。そのため、次の5つの行動規範が必要となる。

（1）平凡さを求めるのではなく、優れた仕事を求める文化であること

（2）マネジメントの仕事は単なる昇進のためではなく、それ自体働きがいがあると捉えられている文化であること

（3）昇進制度が合理的で公正な文化であること

（4）運命を変える意思決定の所在を明らかにし、それを受けたものが上訴できる文化であること

（5）人事では真摯さが絶対の条件にある文化であること

人と仕事のマネジメント

## 人を雇うこと（『現代の経営』第20章）

『現代の経営』の第19章から第26章においては、企業の資源でもあり、人格を伴った個々の人間でもある「人」を雇うことに焦点を当てている。

ドラッカーは、組織に関わる原則として、「個人の強み、主体性、責任、卓越性が、集団全体の強みと仕事ぶりの源泉となる

ような仕事を組織する」必要性を説いている。そのうえで、企業が働く人に求めることは、企業の目標に向かって進んで貢献することと、変化を進んで受け入れることの2つである。

また、働く人は、経済的な報酬だけでなく、仕事を通じた「地位と機能の実現」を求める。つまり、仕事を通じて能力の向上や社会貢献をめざしているのだ。だからこそ、仕事ぶりについての高い水準、優れた仕事に対する明らかな関心が、働く人にとって重要となる。

## 最高の仕事への動機づけ（『現代の経営』第23章）

従業員から最高の仕事を引き出す動機づけを行うには、従業員満足ではなく、責任という「内からの動機づけ」が有効である。

ドラッカーは、仕事で責任を持たせる方法として、正しい人の配置、仕事の高い基準、自己管理に必要な情報、そしてマネジメントの視点を持たせるための参画の機会という4つを挙げ

ている。自己管理に必要な情報とは、自らの仕事が全体とどんな関係にあるのかという情報であり、これをもとに自身の改善や方向づけが可能となる。また、働く人は、企業の成功に責任を持つ経営管理者の視点を持ったときにのみ、最高の仕事を行うことができるのだ。

一読の薦め…要約で取り上げたのは、本書で紹介されている内容の一部である。フォードやIBMの事例、マネジメントの組織構造のつくり方、優れた経営管理者の要件など、重要かつ興味深い内容が本書に詰まっている。ぜひ通読し、ドラッカーの思想の全体像をつかんだうえで、原著にも挑戦してほしい。

#### 著者情報…

グローバルタスクフォース

クルルクリステンセン教授の「イノベーションのジレンマ入門」(PHP研究所)など。

世界の主要ビジネススクール同窓生ネットワーク「Global Workplace」(全世界会員約40万人、うち日本会員約2万人)を母体とするマネジメントリソース会社。上場企業の再編や再生、M&A、新規事業の立ち上げなどの支援要員を実働チームとして提供するとともに、6カ月後からのメンバーの転籍・採用を促すことで、ミスマッチの高い採用に代わる企業の新たなタレントマネジメント・プラットフォームを提供する。

著書に累計100万部を超えた『通勤大学MBA』シリーズ、『ポーター教授「競争の戦略」入門』『コトラー教授「マーケティング・マネジメント」入門』(I、II)『世界のエリートに読み継がれてきたビジネス書38冊』(以上、総合法令出版)、『ハーバード・ビジネス