

[序論] マネジメント／ブームから成果へ

**【1】 マネジメントの登場**

- 被用者社会の到来
- マネジメントとはプロフェッショナルの仕事
- 企業社会から多元社会へ
- マネジメントが企業中心になった原因

**【2】 マネジメント・ブームの教訓**

- マネジメント・ブームの終わり
- われわれが学んだこと
- 体系としてのマネジメント
- 技術官僚では不十分
- マネジメントと社会
- マネジメントの起源と現実
- 大規模組織の出現
- 第一次マネジメント・ブームの発生
- 1920年代と30年代

**【3】 マネジメントへの挑戦**

- 新しい知識の必要性
- 連邦分権組織を超えて
- 人事からリーダーシップへ
- 新しいニーズ
- 企業家的なマネジメント
- 企業以外の組織のマネジメント
- 知識労働と知識労働者
- グローバル企業のマネジメント
- マネジメントと人間社会

[I] マネジメントの役割

**【4】 マネジメントの役割**

- 目的とミッション
- 生産的な仕事と成果をあげる人
- 社会に与えるインパクトの処理と社会的な貢献
- 時間という要素
- 管理の仕事と企業家精神

■マネジメントの役割

【1】企業の成果 [I] マネジメントの役割

【5】事業のマネジメント／シアーズ物語

【6】企業とは何か

■企業の目的

■企業家的な二つの機能

■販売からマーケティングへ

■経済発展の担い手としてのイノベーション

■管理的機能としての生産性

■利益の機能

【7】目的とミッション

■「われわれの事業は何か」

■異論の必要性

■意見ではない

■顧客は誰か

■顧客にとっての価値は何か

■「われわれの事業は何か」をいつ問うか

■「われわれの事業は何になるか」

■満たされていない欲求

■「われわれの事業は何であるべきか」

■体系的廃棄

【8】目標／マークス&スペンサー物語

■社会革命をミッションとする

■マークス&スペンサーの教訓

■すべての基盤

■目標の使い方

【9】目標の設定とその実行

■マーケティングの目標

■イノベーションの目標

■経営資源の目標

■生産性の目標

- 社会的責任の目標
- 条件としての利益
- 制約としての利益
- 目標間のトレードオフ
- 優先順位の決定
- 目標を実行に移す

【10】 企業家的スキルとしての戦略計画

- 戦略計画ならざるもの
- 戦略計画とは何か
- 昨日の廃棄
- 何をいつ行うか
- 仕事として具体化する

[ 2 ] 公的サービス機関の成果

【11】 多元社会の到来

- 企業内サービス部門
- 公的サービス機関はマネジメントされているか
- 公的サービス機関はマネジメントできるか
- 例外のもつ意味

【12】 公的サービス機関の不振の原因

- 予算制度による間違った方向づけ
- 効率をあげるなかれ
- 収入源

【13】 例外的存在とその教訓

- AT&T の場合
- アメリカの大学
- リリエンソールと TVA
- 明治維新の教訓
- その他の成功例
- 市場か社会主義的競争か
- 公共政策の限界

**【14】 公的サービス機関の成功の条件**

- 公的サービス機関の種類
- 自然独占での規制
- 公的サービス機関における社会主義的競争
- 行政機関での監査
- 公的サービス機関のマネジメント課題

**[ 3 ] 仕事を生産的なものにし、人に成果をあげさせる**

**【15】 新しい現実**

- 肉体労働者の危機
- 労働組合の危機
- 知識労働者のマネジメント
- 労働力の細分化
- 新たな期待

**【16】 仕事と働くことと働く人たち**

- 働くことの五つの側面
- 機械の設計と人の設計
- 苦しみか喜びか
- 絆としての仕事
- 経済的な側面
- 生計のための仕事と賃金のための仕事
- 権力に関わる側面
- 分配に関わる側面
- 支配的な側面はない

**【17】 仕事を生産的なものにする／仕事の分析とプロセスへの統合**

- 仕事の分析
- プロセスとしての生産の原理
- 個別生産
- リジッド大量生産とフレキシブル大量生産
- プロセス生産
- 生産の原理の併用

**【18】 仕事を生産的なものにする／管理手段とツール**

- 定型と例外

- 定型のパターン
- 仕事のツール
- ツールの役割
- 肉体労働を超えて

【19】 働く人と働くことのマネジメント

- マズローの批判
- アメとムチ
- アメとムチに代わるもの

【20】 成功物語

- 禅と儒教
- 労働コストの柔軟性
- 日本の慣行
- ツァイス方式の秘密
- IBM 物語
- 得られた教訓

【21】 仕事への責任

- 創造性への誤解
- フィードバック情報
- 継続学習
- 働く者の参画
- 明確な権限
- 職務責任
- 職場コミュニティにおける責任
- リーダーシップ発揮の機会

【22】 雇用と所得

- 雇用の保障と所得の安定
- レーヌ・プラン
- 再就職斡旋

【23】 人こそ最大の資産

- 分権化の教訓
- マネジメントへの要求

■人を管理するための三つのアプローチ

- （i）福祉的アプローチ
- （ii）人事管理的アプローチ
- （iii）労務管理的アプローチ

■人こそ最大の資産

■適材適所

【4】社会に与えるインパクトの処理と社会への貢献

【24】マネジメントと社会

- 原因は何か
- 政府に対する幻滅
- 社会のリーダー的地位
- 三つのケース

【25】社会に与えるインパクトの処理と社会への貢献

- 自らのインパクトへの責任
- インパクトを予測する
- テクノロジー・モニタリングの必要性
- インパクトをいかに処理するか
- 規制すべき時
- トレードオフの必要
- 機会としての社会の問題
- 社会の病

【26】社会的責任の限界

- 能力の限界
- 権限の限界
- ノーというべき時

【27】企業と政府の関係

- いくつかのモデル
- 新しい現実
- ガイドライン
- グローバル企業と対政府関係

**【28】 プロフェッショナルの倫理／知りながら害をなすな**

- リーダー的な地位にあるグループの一員としての責任
- 知りながら害をなすな

**[II] マネジメントの方法**

**【29】 マネジメントの必要性**

- フォード／盛衰と復活の物語
- GM 物語
- フォード物語の教訓
- 成長の段階

**[1] マネジメントの仕事**

**【30】 マネジメントとは何か**

- マネジメントの新しい定義
- スペシャリストの仕事
- スペシャリストの地位と報酬

**【31】 マネジメントの仕事**

- マネジメントの仕事
- マネジメントの資源は人である

**【32】 マネジメントの仕事の設計**

- 職務設計の間違い
- 年齢構造のバランス
- 仕事でない仕事
- 不可能な仕事
- 仕事と個性
- 管理限界の法則
- 職務設計の視点
- マネジメントの権限
- 上下との関係

**【33】 マネジメント教育**

- マネジメント教育の必要性
- マネジメント教育にあらざるもの

- マネジメント教育の二つの側面
- 人の成長に手を貸す

**【34】 自己目標管理**

- 専門化
- 上司による間違っただけ
- 階層の違い
- 報酬による方向づけ
- 何を目標とするか
- キャンペーン型マネジメント
- いかにも目標を設定するか
- 自己管理目標
- 基準を高く持つ
- マネジメントの哲学

**【35】 ミドルマネジメント**

- 新種のみドル
- 知識組織
- 明確な権限
- トップの役割

**【35】 成果中心の精神**

- ことなかれ主義
- 両親に関わる決定
- 機会に集中する
- 人事に関わる決定
- 真摯さ

**[2] マネジメントのスキル**

**【37】 意思決定**

- 日本企業の意思決定
- 事実か見解か
- 意見の不一致の必要性
- 正しいという思い込みの危険
- 意思決定は必要か
- 誰が実行するか

■妥協

■フィードバックの仕組み

【38】 コミュニケーション

■われわれが学んだこと

■下へのコミュニケーション

■何ができるか

【39】 管理手段

■管理手段とは

■管理手段の条件

■戦略が基本

■真のマネジメントとは何か

【40】 マネジメント・サイエンス

■約束と仕事ぶり

■マネジメント・サイエンスが成果をあげられない理由

■マネジメント・サイエンス誕生の経緯

■マネジメント・サイエンスが公準とすべきもの

■リスク忌避

■マネジメントが知るべきこと

[ 3 ] マネジメントの組織

【41】 組織についての新しいニーズ

■昨日の最終解答

■昨日の仮定と今日のニーズ

■学んだこと

■三種類の活動

(1) 既存の事業に関わること

(2) トップマネジメントに関わること

(3) イノベーションに関わること

■忘れるべきこと

【42】 組織の基本単位

■基幹活動の分析

■貢献分析

- 情報活動
- 良識活動
- 助言活動
- 家事活動

【43】 組織の基本単位の位置づけ

- 決定分析
- 関係分析
- 悪い組織の症状
- 慢性病

【44】 組織の設計原理と組織の仕様

- 組織の設計原理
- 組織の設計仕様
- トレードオフとバランス

【45】 仕事中心の組織／機能別組織とチーム型組織

- 機能別組織
- 弱みを消せるか
- 機能別組織の適用範囲
- 機能別組織の利点
- チーム型組織
- いくつかの例
- 明らかになったこと
- チーム型組織の長所と限界
- チーム型組織の規模の限界
- チーム型組織と知識組織

【46】 成果中心の組織／連邦分権組織と疑似分権組織

- 連邦分権組織の利点
- 連邦分権組織の成立の条件
- 中央による方向づけ
- 規模の問題
- 小ささの限界
- 事業とは何か
- 疑似分権組織

■疑似分権組織の問題点

■疑似分権組織の適用の原則

**【47】 関係中心の組織／システム型組織**

■システム型組織の問題点

**【48】 組織構造についての結論**

■シンプルさの必要

**[Ⅲ] マネジメントの戦略**

**【49】 ドイツ銀行物語**

■トップマネジメント・チームの編成

■セクレタリアート

■ゲオルク・ジューメンスの教訓

**[1] トップマネジメントの仕事と組織**

**【50】 トップマネジメントの仕事**

■トップマネジメントと現業の仕事

■トップマネジメントの仕事の特徴

**【51】 トップマネジメントの構造**

■トップマネジメントの数

■トップマネジメント・チーム

■頭脳に栄養を

**【52】 取締役会**

■トップマネジメントは取締役会を必要とする

■取締役会の三つの機能

(i) 企業を審査する機能

(ii) トップマネジメントを交替させる機能

(iii) 対社会関係のための機能

■何が必要か

■取締役会のメンバー

**[2] 戦略と構造**

**【53】 規模の適切さ**

- 規模と戦略

**【54】 小企業のマネジメント、中企業のマネジメント、大企業のマネジメント**

- 大中小の依存関係
- 小企業のトップマネジメント
- 小企業が必要とする情報
- 三つのタイプの中企業
  - (i) 単一技術、単一市場の中企業
  - (ii) 製品の種類と市場は複数持つが、事業的にはいずれもが類似の特性を持つ
  - (iii) 複数の事業を持つが、そのいずれもが相互依存関係にある
- 中企業のマネジメントの心得
- お互いの顔が見えない大企業
- 大企業のマネジメント
- 純血主義の危険

**【55】 規模のマネジメント**

- 不適切な規模への対応
- M&A
- 売却と整理
- 規模の限界
- 公的サービス機関の規模の不適切さ
- 最適規模
- 規模と地域社会

**【56】 多角化への誘因**

- 複雑さの限界
- アセット・マネジメントの限界
- 投資家と資産管理者
- 多角化への内的誘因
- 多角化への外的誘因
- 適切な多角化と不適切な多角化

**【57】 多角化の核**

- 共通の技術
- 五つの原則

- (i) 技術は個別具体的か。理論ではなくスキルになっているか。
- (ii) 核になる技術は際立っているか。
- (iii) 核とする技術は、市場において、周辺技術ではなく中核技術になっているか。
- (iv) 戦略はあるか。技術を核とする戦略は市場を核とする多角化よりも複雑で難しい。
- (v) 技術を基盤とする多角化は、マーケティング上の知識と戦略が必要。

- 技術一家主義
- 無効な多角化
- 周期合わせの多角化
- 机上の空論
- 体質の一致

#### 【58】多角化のマネジメント

- 調和しえないもののマネジメント
- 多角化のマネジメントの四つの手段
- 同族企業

#### 【59】グローバル化のマネジメント

- グローバル市場の登場
- 統合役としてのグローバル市場
- 経済と国家主権の分離
- 戦略上の問題
- グローバル企業のトップマネジメント・チーム
- マネジメントの人間一人ひとりの位置づけ
- 人が必要とするルーツ
- 報酬のあり方
- グローバル企業と国家主義
- グローバル企業と途上国
- 明日のグローバル企業
- グローバル企業の組織

#### 【60】成長のマネジメント

- IBMの経験
- 成長は必要か
- 公的サービス機関の成長
- 生存の条件としての成長
- 成長の目標

- 成長の準備
- トップマネジメントの役割
- トップマネジメント・チームの編成

**【61】イノベーションのマネジメント**

- イノベーションの実例
- イノベーションの意味
- イノベーションの力学
- イノベーションの戦略
- 評価と予算
- 失敗のリスク
- イノベーションのための姿勢
- イノベーションのための組織
- 事業としてのイノベーション

**【結論】マネジメントの正統性**

- 技術官僚の限界
- 正統性の必要