

1. 5/27(月)

もしドラ① (1~2)

第1章 みなみは「マネジメント」と出会った

第2回 もしドラ(1)

会計と経営のブラッシュアップ

平成25年4月8日

山内公認会計士事務所

(教科書と説明)

もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら(2009年ダイヤモンド社発行 岩崎夏海著)

(参考にして趣旨を学んだ本)

- (1) マネジメント 基本と原則 エssenシャル版(2001年ダイヤモンド社発行 P・F・ドラッカー著 上田惇生編訳)
- (2) 現代の経営(1996年ダイヤモンド社発行 P・F・ドラッカー著 上田惇生訳)
- (3) The Practice of Management(1954年 Peter F. Drucker)
- (4) 「もしドラ」現象を読む(2012年海島社発行 江上哲著)
- (5) ドラッカーへの旅(2009年ソフトバンク クリエイティブ発行 ジェフェリー・A・クレイムズ著、有賀裕子訳)
- (6) ネクスト・ソサエティ(2002年ダイヤモンド社発行 P・F・ドラッカー著 上田惇生訳)
- (7) マネジメント(1974年ダイヤモンド社発行 P・F・ドラッカー著 野田一夫外監訳)
- (8) 孫子兵法 連環画(1990年浙江人民美術出版社発行)

(登場人物)

川島みなみ 都立程久保高校野球部のマネージャー
 宮田夕紀 みなみの幼なじみ。野球部マネージャー(入院中)
 柏木次郎 みなみの幼なじみ。キャッチャー
 星出純 キャプテン、四番バッター
 加地誠 野球部の監督

プロローグ

「夏の大会」に負けて、3年生が引退した直後の高校2年生の7月半ば、みなみは、野球部のマネージャーになった。そして、「野球部を甲子園に連れていく」という明確な目標を持った。「どうやったら連れて行けるかを考える前に、それは、みなみにとって使命だった。そう決めたら、すぐに行動に移した。

1. 野球部に入部して、みなみの言ったこと

ところが、いざ入部してみると愕然とさせられた。

みなみが初めて練習に参加した日、多くの部員が、ほとんどなんの理由もなしに、練習をさぼっていた。

「私はこの野球部を甲子園に連れて行きたいんです。」というみなみの言葉に全部員23名のうち出席していた、たったの5名の反応は、すべて否定的なものだった。監督の加地は、「それはさすがにムリじゃないかな。その目標はあまりにも現実とかけ離れているよ。」と言った。

キャプテンの星出純は、「それは正直厳しいよ。この野球部には、甲子園に行くために野球をやっているやつは一人もいないよ」と言った。野手で、幼なじみのキャッチャーの柏木次郎も、「おまえ、本気なのか。初めから大きなことは言わないで、三回戦突破くらいを目標にしておいた方が無難だよ」と言った。結局、みなみの考えに賛同したり、協力を申し出たりする人間は、一人もいなかった。

それでも、みなみはへこたれたりはしなかった。逆にモチベーションを高めていた。

(マネジメント・エッセンシャル版 29～36、137～141 頁)

集団が、一つの目標を達成しようという時、その集団(組織)に成果をあげさせようというのがマネジメント(経営)である。

- **事業の定義**は、目標に具体化しなければならない。そのままでは単なる意図にすぎない。
- **目標設定において中心となるのは、マーケティングとイノベーション**である。なぜなら、**顧客が代価を支払うのは、この二つの分野における成果と貢献に対してだから**である。
- **市場についてのデュポン社の話は聴くに値する**。同社が成功した時、独占的供給者の地位を維持するのは、開発コストを回収するところまでである。その後は、特許権を開放し、競争相手を作る。**100の80%は、250の50%よりも小さい。供給者が複数の時、一社では想像できないような使途の発見と発展があり、市場は急速に拡大する。**
- **アメリカで鉄道が衰退した理由はその職場に魅力が無くなったから**である。経営資源の三つの目標が確保できなくなったからである。**三つの経営資源**である物的資源、人的資源、資金についての目標が必要である。特に良質の人材と資金を確保できなければ企業が永続できない。
- 三つの経営資源についての生産性の目標。
- **マーケティングの目標**は複数存在する。①既存の製品についての目標、②既存の製品の廃棄についての目標、③既存の市場における新製品の目標、④新市場についての目標、⑤流通チャンネルについての目標、⑥アフターサービスについての目標、⑦信用供与についての目標である。

個人主義でも、全体主義でもない、相互の自由と個人の自由が尊重された組織について理解する必要がある。

- **利潤動機には意味がない**。活動のあり方を説明するものでもない。利益は個々の企業にとっても、社会にとっても必要である。しかし、それは目的ではなく、神格化すれば危険である。

- 必要なものは、長期計画ではなく戦略計画である。①戦略計画は魔法の箱ではない。思考であり、資源を行動に結びつけるものである。②戦略計画は予測ではない。それらは道具にしかすぎない。戦略計画とは、手法ではなく責任である。③戦略計画は、未来ではなく、現在の意思決定が未来において持つ意味に関するものである。今、どの程度の先を考えるかである。④戦略計画は、リスクをなくすためのものではない。より大きなリスクを負担できるようにすることである。
- 戦略計画とは、①リスクを伴う起業家的な意思決定を行い、②その実行に必要な活動を体系的に組織し、③それらの活動の成果を期待したものと比較測定するという連続したプロセスである。常に、「何を、いつ行うか」「何を、いつ止めるか」を問わねばならない。

組織に成果をあげさせる、その成果のいかに多くのことがかかわっている。しかし、現実との乖離はどうすればよいのか。

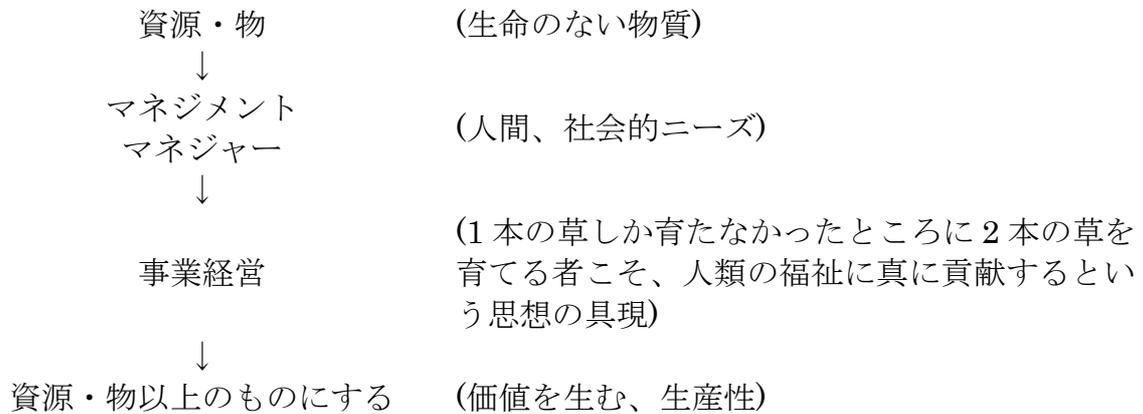
- 四つの阻害原因とは何か。組織には、人をまちがった方向へ持っていく要因が四つある。①技能の分化、石切り工の話、②組織の階級化、全員を仕事の要求するものに向けさせる組織構造、③階層の分離、仕事の違いを理解したコミュニケーション、④報酬、人間に対する評価の意味づけとはどういうことか。

チームとしての目標管理はどのようにすればよいのか。

- 自己管理による目標管理こそ、マネジメントの哲学である。
- 組織をして高度の成果をあげさせることが、自由と尊厳を守る唯一の方策である。その組織に成果をあげさせるものがマネジメントであり、マネジャーの力である。
- 「マネジメント」は、世界で最初の、マネジメントについての唯一の総合書である。第一線の経営者が問題に直面した時、第一線の専門家、科学者が組織とマネジメントを知る上での教科書であり、今日の社会と経済を知るための学生の入門書である。
- 読者は、自らの国、経済、産業、事業がいま直面する課題は何か、問題は何か、行うべき意思決定は何か、そしてそれらの課題、問題、意思決定に適用すべき基本と原則は何かを徹底して考えていただきたい。
- 世界中の先進社会が転換期にあるなかで、日本ほど大きな転換を迫られている国はない。日本が50年代、60年代に発展させたシステムは、他のいかなる国のものよりも大きな成果をあげた。しかし、そしてまさにそのゆえに、今日そのシステムが危機に瀕している。すでに周知のように、それらの多くは放棄して新たなものを採用しなければならない。あるいは徹底的な検討のもとに再設計しなければならない。今日の経済的、社会的な行き詰まりが要求しているものがこれである。

(現代の経営 第1章マネジメントの役割から)

- 経営管理者(マネジャー)は、事業に生命を与える力にあふれた存在である。彼等のリーダーシップなくしては、生産のための資源は、単なる資源にとどまり、生産は行われぬ。



- マネジメントの出現(組織を預り、組織の成果をあげ、組織の継続を図る)こそ、人間社会の歴史における画期的な出来事である。
- 1950年代のアメリカは、さらに発展するよりも、今日有するものを守ろうとする姿勢が見られる。多くの産業において、資本設備が老朽化しつつある。生産性が急速に向上しているのは、いくつかの新産業だけである。生産性は多くの産業において、低下はしてなくとも、停滞している。

現代の経営 (CHAPTER 1)

THE ROLE OF MANAGEMENT (3~頁から一部引用)

The dynamic element in every business—A distinct and a leading group—
The emergence of management—The free world's stake in management.

マネジメントの現代の経済及び社会における役割について

Resources + Management → Production
(material) (human) (productive resources)

企業とは、(マネジメントの体系)

- 第一に、顧客のために成果を生み出す(経済的な機関)
- 第二に、人を雇用し、育成し、報酬を与える(人を生産的なものにするための機関)
- 第三に、公益を増進する(社会的責任を持つ機関)

マネジメントは、事業に生命を与える力にあふれた存在である。
彼等のリーダーシップなくしては、生産のための資源は、単なる物質にとどまり、価値ある生産物にはならない。

THE manager is the dynamic, life-giving element in every business. Without his leadership the “resources of production” remain resources and never become production. In a competitive economy, the success of a business, indeed they determine its survival. The “responsibilities of capital” have disappeared from our vocabulary together with the “rights of capital; instead, we hear of the “responsibilities of management,” and of the “prerogatives of management.”

The emergence of management as an essential, a distinct and a leading institution is a pivotal event in social history.

This belief that the material can and should be used to advance the human spirit is not just the age-old human heresy “materialism.”

Management, which is the organ of society specifically charged with making resources productive that is, with the responsibility for organized economic advance, therefore reflects the basic spirit of the modern age. It is in fact indispensable—and this explains why, once begotten, it grew so fast and with so little opposition.

The importance of Management

Management, its competence, its integrity and its performance will be decisive both to the United States and to the free world in the decades ahead. At the same time the demands on management will be rising steadily and steeply.

2. 野球部のマネジャーになって、初めてマネジメントを読む

みなみは、先ず、「マネジャー」という言葉の意味を調べてみた。家にあった広辞苑を引いた。

(1) マネジャー(manager)

支配人。経営者。管理人。監督。

本屋さんにまでやって来た彼女は、「何かマネジャーに関する本はありますか？」すると店員は、すぐに一冊の本を手にして戻ってきた。

(2) マネジメント(management)

管理。処理。経営。

大型書店で店員からこれがマネジメントについて書かれた本の中で、最も有名なものです。と言って一冊の本を紹介された。

みなみは、その本を手にとって見てみた。タイトルは、そのものズバリ「マネジメント エssenシャル版」とあった。みなみは、中身も見ずにその本を買った。

(3) マネジャーの資質

読み進めてみると、その本は意外に面白かった。そこには、企業を含めた「組織」の経営全般についてが書かれていた。**組織の経営**について知ることは、**野球部の経営**を知ることにもつながった。読み進むうちに、不意に「**マネジャーの資質**」という言葉に突き当って、みなみは自分にその資質があるのかと思って、ドキッとした。

そこにはこうあった。「マネジャーにできなければならない仕事は、そのほとんどが教わらなくとも学ぶことができる。しかし、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。真摯さである**」みなみは、その部分をくり返し読んだ。

(マネジメント・エッセンシャル版 まえがき、41～48、128～134 頁)

ドラッカーは、20世紀の世界は信じられないほどの短い間に、多元的な組織社会になったと言う。社会の主な課題が、個人や家族から組織の手にゆだねられた。従って組織に高度の成果をあげさせることが、自由と尊厳を守る唯一の方策であるという。

- 公的機関こそ現代の成長部門である。
- マネジャーの二つの役割。①投入した資源の総和よりも大きなものを生み出す組織を創造すること、②ただちに必要とされているものと近い将来必要とされるものを調和させること。
- マネジャーの仕事は、マネジメント以外のことに時間を使うことではない。**共通の仕事は五つ**、①目標を設定する、②組織する、③動機づけとコミュニケーションを図る、④評価測定する、⑤人材を開発する。
- **最大の貢献**。イギリスのインド総督府の成功は、ミドルマネジメント。即ち、「若者に広くかつ挑戦的な仕事を与えた」こと。
- **マネジャーの職務設計の誤り**、①職務を狭く設計し、成長できなくすること、②補佐役という職務や職務と言えないような仕事は有利である、③責任ある存在でない仕事、④十分な仕事を持たせない、⑤彼一人と直接の部下で遂行できる仕事、⑥会議や調整が頻繁な仕事は間違っている、⑦仕事の不足をポストで補ってはならない、⑧**後家づくりの仕事**は設計しなおす必要がある。
- 「マネジメントの限界の法則」による**マネジメントの階層の積み重ね**はコミュニケーションの妨害となる。
- **職務設計の重点**、マネジャーが自らの仕事を主体的に知ることのできる状況を作る、①継続的な職務、市場調査部長や製造部長②貢献の責任の明確化③マネジャーの仕事は、上、下、横の関係によって規定される④必要な情報と提供できる情報の明確化。
- 公的機関不振の原因としてよくあげられるのが、次の3つである。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。ということであるが、いずれも弁解にすぎない。**公的機関の問題**は、①**なすべきことをしていないこと**、②スーパーマンや猛獣使いをマネジメントに置くわけにはいかない。**組織の数**はあまりにも多い、③**成果は定量的にのみ測定できるものではない**。定性的にも把握できるのでその工夫が必要である。
- 企業とは成果の計算が違う。従って次の6つの規律を自らに課す必要がある。①「**事業は何か、何であるか**」を定義する、②その目的に関わる定義に従い、**明確な目標を導き出す**、③**活動の優先順位を決める**、④**成果の尺度を定める**、⑤自らの成果についてフィードバックを行う、⑥**目標に照らし成果を監査する**。

(現代の経営 第2章 マネジメントの仕事から)

○ マネジメントの原理(目的) — 経済的効果

企業のマネジメントは経済的な成果を第一義とし、経済的な成果をあげることによってのみ、その存在と権威を正当化される。経済的な成果とは、消費者が進んで支払う価格で、消費者の望む財やサービスを提供することである。これができなければ失敗である。これがマネジメントの特性であり、軍や教会やその他の組織とは異なる点である。

○ 事業のマネジメント — 第一の機能

事業のマネジメントは勘や直観的な才能ではない。マネジメントの原則の体系的な研究、知識の体系的な取得、仕事の体系的な分析によって事業のマネジメントの仕事が改善できる。しかし、マネジメントの評価の決定的な基準は、知識ではなくて、事業上の成果である。あくまで実務である。マネジメントに特有の仕事とは実現が望ましいものを可能とし、それを実現することである。したがって事業のマネジメントとは、目標によるマネジメントである。

○ 経営管理者のマネジメント — 第2の機能

人的・物的資源を使って生産的な企業をつくるのが、マネジメントの第二の機能である。具体的には経営管理者をマネジメントすることである。企業とは、その構成要素たる資源の総計よりも大きな、より優れたものを生むべき存在である。しかも、成長可能な資源、成長と発展を期待できるものは人的資源だけである。他の資源はすべて機械的な法則に従う。

○ 人と仕事のマネジメント — 第3の機能

人に最も適するように仕事を組織し、最も生産的、効果的に仕事ができるように人を組織することがマネジメントの仕事である。

○ 二つの時間

マネジメントはつねに、原罪と未来という二つの時間に生きなければならない。長期的な利益を犠牲にして、目の利益を得ても成果をあげたことにはならない。また逆に、壮大な未来のためにリスクを冒すような意思決定は無責任である。目覚ましい業績をあげても、あとは燃えつきて沈む船体を残しただけでは、現在と未来のバランスに失敗した無責任なマネジメントである。

○ マネジメントの総合性

①事業のマネジメント ②経営管理者のマネジメント ③人と仕事のマネジメント ④現在と将来、時間のマネジメントは別個に確定することはできるが、別個に扱うことはできない。

現代の経営 (CHAPTER 2)

THE JOBS OF MANAGEMENT (6～頁から一部引用)

The first function: economic performance—The first job: managing a business
 —Managing as creative action—Management by objectives—Managing managers
 —The enterprise as a genuine whole—Managers must manage—”It’s the abilities,
 not the disabilities, that count” —Managing worker and work

マネジメントの存在と理解



企業の本質の理解

To be sure, the business enterprise must discharge its economic responsibility so as to strengthen society, The essence of business enterprise, the vital principle that determines its nature, is economic performance.

The first function: Economic performance

Management must always, in every decision and action, put economic performance first. It can only justify its existence and its authority by the economic results it produces.

The first definition of management is therefore that it is an economic organ, indeed the specifically economic organ of an industrial society. Every act, every decision, every deliberation of management has as its first dimension, every deliberation of management has as its first dimension an economic dimension.

To manage a business means, therefore, to manage by objectives. Throughout this book this will be a keynote.

Managing Managers

To obtain economic performance there must be an enterprise. Management’s second function is therefore to make a productive enterprise out of human and material resources. Concretely this is the function of managing managers.

It must be a genuine whole: greater than—the sum of its parts, with its output larger than the sum of all inputs.

But it is also clear that the “resources” capable of enlargement can only be human resources. All other resources stand under the laws of mechanics. They can be better utilized or worse utilized, but they can never have an output greater than the sum of the inputs. Man, alone of all the resources available to man, can grow and develop.

Managing Worker and Work

The final function of management is to manage workers and work. Work has to be performed; and the resource to perform it with is workers—ranging from totally unskilled to artists, from wheelbarrow pushers to executive vice-presidents. This implies organization of the work so as to make it most suitable for human beings, and organization of people so as to make them work most productively and effectively.

There is one more major factor in every management problem, every decision, every action — not, properly speaking, a fourth function of management, but an additional dimension: time. Management always has to consider both the present and the long-range future. A management problem is not solved if immediate profits are purchased by endangering the long-range profitability, perhaps even the survival, of the company.

「もしドラ」現象を読む

著者 江上 哲 2012年6月29日 有限会社海鳥社発行

はじめに (3～頁を読んで)

2011年12月には、日本全国で300万部は売れているという、「もしドラ」現象とも言うべき流れについて、経営学分野の研究の観点からは、危惧すべき点が多い。特に次のような点については、読者自身が注意をする必要がある。

- (1) 「もしドラ」に感動して、それを読書だと考えることは学習の姿勢に乏しい。これに感動して停まるというのは「下流階層」へ進むことと同じである。
- (2) 現在の日本では、非正規雇用者が3割を超えている。このような現実から見て、「もしドラ」のテーマとも言うべき「人間主義的経営管理法」時代認識を、そのまま無批判に受入れて、感動することは有害である。
- (3) 「もしドラ」で展開されるマーケティング論は、現実の社会では通用しない。「顧客」の捉え方も単純であり、現代のマーケティング研究の動向や議論の方向を勉強する必要がある。
- (4) 「もしドラ」の甲子園出場を目指す感動的なストーリーは危険で、一方的な「自己啓発セミナー」と同質の問題のあることを認識すべきである。
- (5) 「もしドラ」を経営やマーケティングを勉強するきっかけとし、そこ止まりの読者になってはいけない。より生産的なこれからのビジネス教育の展望を持つ必要がある。心地よく感動してそれで終りではいけない。

ドラッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

著者 ジェフリー・A・クレイムズ 訳者 有賀裕子 2009年8月30日発行 ソフトバンク クリエイティブ株式会社発行

第1章 チャンスは自分でつかみとるもの (35～頁を読んで)

ドラッカーの住まいの内部は、実に質素で整然としており、目に入るのは、本、日本の美術作品、淡い色のソファと椅子だけだ。

ファシズムを批判した処女作「経済人の終わり(1939年)」はウィンストン・チャーチルの目に留まり、絶賛を浴びた。

ドイツワハンプルクでアメリカ系大手金融機関の見習い社員として就職したが、大暴落が起きて整理された。1929年イギリス系新聞社のフランクフルト支局に勤務し、アメリカ産業界の動向を迫った。ドラッカーは記者生活を続ける中で、公法、および国際法の博士号を取得した。このころ、ヒットラーやゲッペルスにたびたびインタビューを行う。

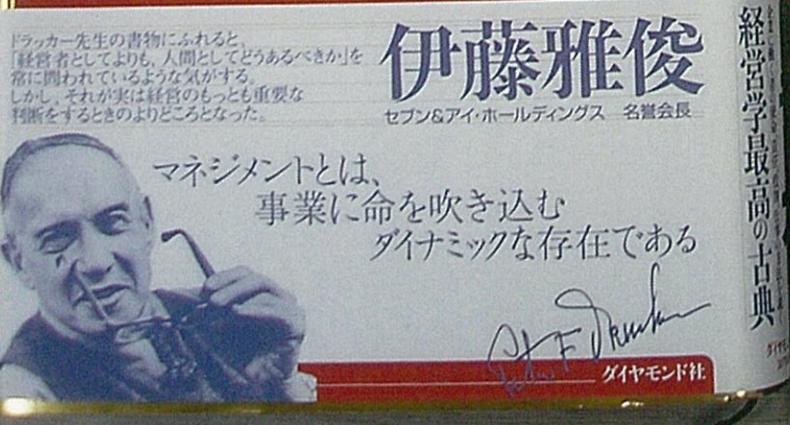
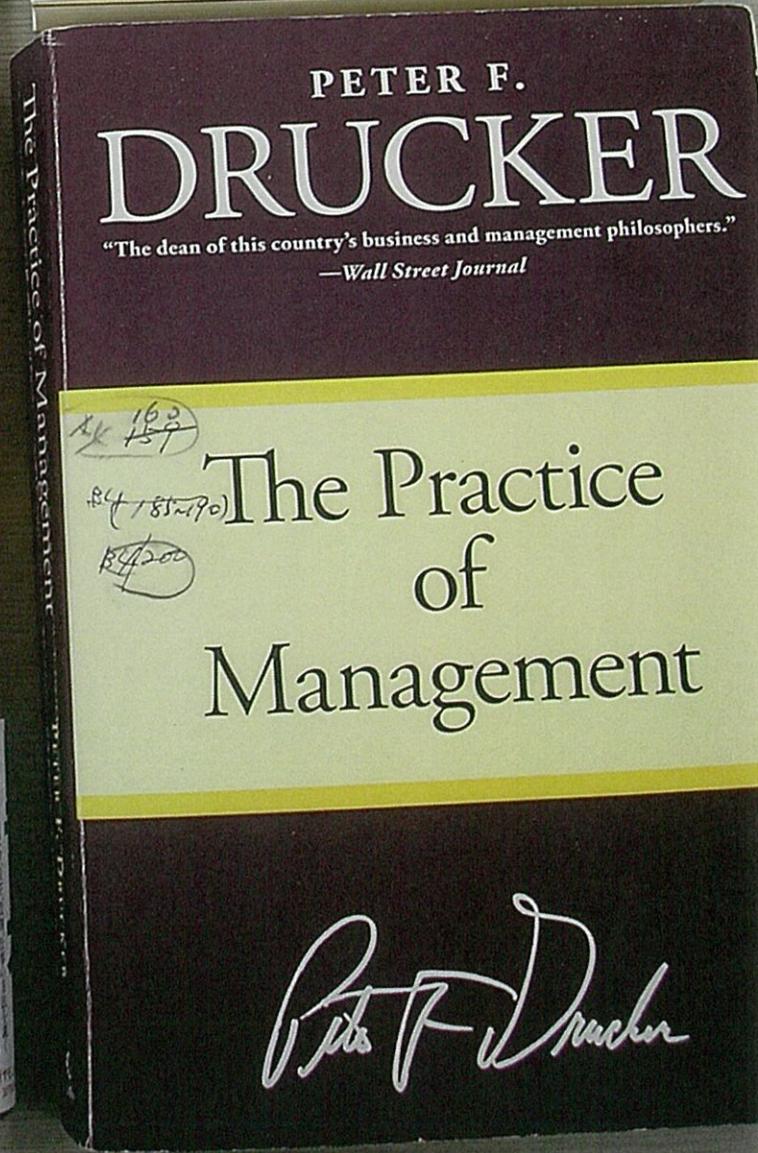
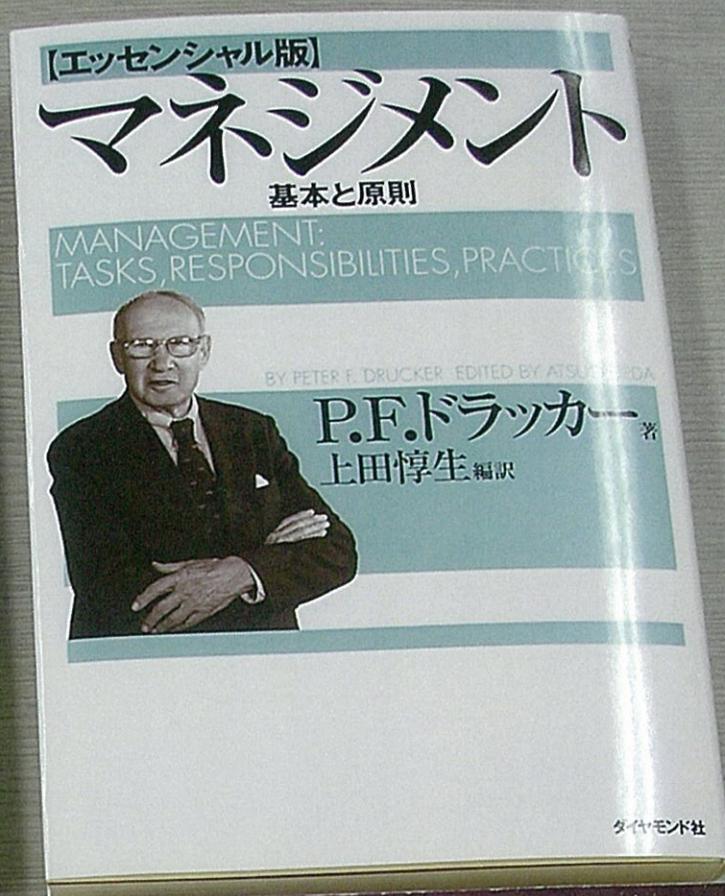
次にロンドンに移り、世界的な銀行で約3年間エコノミストの職に就いた。この時期大学でケインズの講義を受ける。

1937年、同じドイツ系ユダヤ人のドリス・シュミットと結婚し、間もなくアメリカ合衆国へ移住する。

1942年にバーモント州のペニンントン大学教授となり、GMの依頼により、GMの経営上層部の調査を行ない、約束により1946年「企業とは何か」を刊行し、GMないし大企業の中核におけるマネジメントの姿を描く。この記念碑的な作品は、分権制という。実務に近い人々に判断の権限を委ねる仕組みの利点を説き、飛ぶように売れた。1980年代にはフォーチェーン500社の4分の3以上が分権制を取り入れていた。

1950年から1971年までの約20年間、ニューヨーク大学(現スターン経営大学院)の教授を勤めた。経営や社会をテーマに30冊を超える著作があり、日本にもたびたび来日している。

2005年フレアモントの自宅にて95歳で没する。



「もしドラ」現象を読む

Egami Satoshi 江上 哲



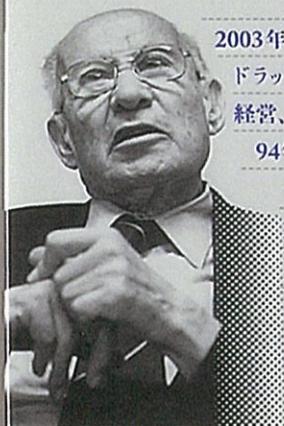
「もしドラ」現象に潜むもの
爆発的な売り上げを記録し、映画、アニメの制作など「もしドラ」現象を引き起こした。この「もしドラ」の「人間主義的管理」の陳腐さと、その背後に潜む様々な問題を鋭く抉る。

海鳥社◎定価 (本体 2200 円+税)

ドラッカーへの旅

知の巨人の思想と人生をたどる

ジェフリー・A・クレイムズ
Jeffrey A. Krames
有賀裕子 訳



2003年12月22日、
ドラッカーのインタビュー
経営、企業、組織、人、仕事、未来、
94年間の知恵がここにある
読んだ後は、
あなたが実行して
成果をあげる!

ファーストリテイリング会長兼社長

柳井正 氏推薦

孫子兵法

连环画

第一册

MANAGEMENT

孫子

下
課題
責任
実践

P.F.ドラッカー著

野田一夫・村上恒夫監訳

ダイヤモンド社

- 第2部 経営管理者：仕事、職務、技能、機構
- 29：経営管理者の必要性
- 経営管理者の仕事と職務
- 30：経営管理者の本質
- 31：経営管理者とその仕事
- 32：経営管理者の職務の設計と内容
- 33：経営開発と経営管理者開発
- 34：目標と自己規制による管理
- 35：ミドルマネジメントから知識に基拠をおく組織へ
- 36：業績中心の精神
- 管理技能
- 37：効果的な決定
- 38：管理のためのコミュニケーション
- 39：管理手段と管理と経営者
- 40：経営者と経営科学
- 管理組織
- 41：新しいニーズと新しいアプローチ
- 42：組織の建築用ブロック
- 43：組織の建築用ブロックのまとめ方
- 44：設計の論理と設計仕様
- 45：仕事中心と課題中心の設計：職能別組織とチーム型組織
- 46：成果中心の設計：連邦分権制と類似分権制
- 47：関係中心の設計：システム型組織
- 48：組織に関する結論
- 第3部 トップ・マネジメント：課題、組織、戦略
- 49：ケオルク・ジーメンスとドイツ銀行
- トップ・マネジメントの課題と組織
- 50：トップ・マネジメントの課題
- 51：トップ・マネジメントの構造
- 52：効果的な取締役会が必要
- 戦略と組織構造
- 53：適正規模について
- 54：企業規模とマネジメント
- 55：不適正規模について
- 56：多様性への圧力
- 57：多様性から統一性を生み出すために
- 58：多様性の管理
- 59：多国籍企業
- 60：成長の管理
- 61：革新する組織
- 結論 経営者の正当性

原文

孙子曰：兵者，国之大事也。死生之地，存亡之道，不可不察也。

故经之以五，校之以计而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民与上同意也。故可与之死，可与之生，而不诡也。天者，阴阳、寒暑、时制也。地者，高下、远近、险易、广狭、死生也。将者，智、信、仁、勇、严也。法者，曲制、官道、主用也。凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知者不胜。故校之以计，而索其情。曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。

将听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。

计利以听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权也。

兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之。攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。

夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎？吾以此观之，胜负见矣。



2. 5/28(火)

もしドラ② (3~4)

第1章 みなみは「マネジメント」と出あった

(登場人物)

川島みなみ 都立程久保高校野球部のマネジャー
 宮田夕紀 みなみの幼なじみ。野球部マネジャー(入院中)
 北条文乃 みなみの後輩。野球部マネジャー
 柏木次郎 みなみの幼なじみ。キャッチャー
 浅野慶一郎 野球部のエース
 二階正義 野球部の補欠部員、マネジメントチーム、後のキャプテン
 加地 誠 野球部の監督

みなみは、入院している前のマネジャーである親友の宮田夕紀の見舞に病院へ行った。この夕紀は、実は野球部のマネジャーだった。ところが夏の大会の予選に負けてすぐ、急に体調を崩して入院してしまったのだ。夕紀はみなみにとって、幼なじみであると同時に、親友でもあった。みなみは鞆から本を取り出すとそれを開きながら言った。「野球部とは一体何でしょう？」二人はみなみの疑問について意見を交換し合った。

3. 2人は野球部とは何か、組織の定義づけについて話合った。

マネジメントというのは、先ず初めに、「組織の定義づけ」から始めなければならない。「マネジメントには、こうあるわ」とみなみは言った。あらゆる組織において共通のものの見方、理解、方向づけを実現するには、「われわれの事業は何か。何であるべきか」を定義することが不可欠である。「つまり野球部をマネジメントするためには、先ず野球部は、どういう組織で、何をすべきかを、決めなければならないのよ」とみなみは言った。「野球部って、野球をするための組織じゃないの？」夕紀は、何気ない調子で言った。「それが違うらしいのよ」とみなみは言って、本の場所を示した。

(マネジメント・エッセンシャル版 9～12、22～26 頁)

現代の企業は、組織のあらゆる階層で意思決定が行われている。それぞれの階層が、彼等なりに漠然と自らの企業について何らかの定義を持って意思決定を行っている。企業自らが、この間に徹底した検討を行ない、共通のもの見方、理解、方向づけ、努力を実現するために「われわれの事業は何か」を定義することが不可欠である。

- 組織が存在するのは組織自体のためではない。組織は目的ではなく手段である。「その組織は何か」ではない。「その組織は何をなすべきか。機能は何か」である。
- 航空会社は貨物と乗客を運び、銀行は金を貸す。しかし、実際には、「われわれの事業は何か」との間は、ほとんどの場合答えることが難しい問題である。

組織というものを一体的な、生きたもののようにしようとすると組織の構成員の意識や組織に対する考え方を、明確にする必要がある。

(現代の経営 第3章マネジメントへの挑戦)

○ マネジメントに要求されるもの

分権化、柔軟性、自立性

環境への挑戦、変化への挑戦

これはプロセスに焦点を当てるとのこと、
技術や製品にではなくて・・・

○ オートメーションとは何か

オートメーションは、仕事の組織についての概念である。従って工場生産だけでなく、流通や事務の仕事の組織化にも適用される。

- ① それは概念であり、安定した一つの基本パターンが存在する
- ② 調査した一つの総体としてのプロセスである
- ③ 目的と手段、投入と算出のバランスを図るためのコントロールの概念である

○ オートメーション

- ① 迫りくる産業革命
- ② 仕事を奪うという誤り
- ③ より多くの経営管理者を必要とする
- ④ 責任と意思決定をトップに集中しようとする企業は恐竜のように亡びる

現代の経営 (CHAPTER 3)

THE CHALLENGE TO MANAGEMENT (18～頁から一部引用)

The new industrial revolution—Automation: science fiction and reality—
 What is Automation?—Conceptual principles, not techniques or gadgets—
 The demands on the manager.

オートメーションはプロセスであり、それを理解し、組織的に適用する国がリーダー的な地位に立つことは疑う余地がない。

- (1) 20 世紀前半、大量生産を理解し、適用することによって世界のリーダー的地位を得たアメリカ、
- (2) 今後は、オートメーションを理解し、適用する国が、その生産性と富において世界のリーダー的地位に立つ。

オートメーションの本質は、仕事の焦点を、技術や製品に当てるのではなくて、プロセス(過程)に当てることである。

MANAGEMENT faces first great test of its competence and its hardest task in the imminent industrial revolution which we call “Automation”.

What Is Automation?

Automation is not “technical” in character. Like every technology it is primarily a system of concepts, and its technical aspects are results rather than causes.

The Demands on Management

Above all, the new technology will not render managers superfluous or replace them by mere technicians. On the contrary, it will demand many more managers. It will greatly extend the management area; many people now considered rank-and-file will have to become capable of doing management work. The great majority of technicians will have to be able to understand what management is and to see and think managerially.

Automation and first applies it systematically will lead in productivity and wealth during the second half of the twentieth century, just as the United States, through understanding and applying mass production, came to lead the world during the first half of this century. And there is even less doubt that this leadership will fall to the country whose managers understand and practice management in its fullest sense.

4. 感動することと野球の定義

結局、野球部の定義は分からず終いだっただ。そこでみなみは、もう一度「マネジメント」を読み返した。

(1) 野球部は、野球をするための組織か？

そういう「わかり切った答え」は、ほとんど間違っている。

しかし、いくら考えても納得のできる答えは見つからなかった。

…「夕紀はどうしてマネジャーになったの？」。夕紀は小学校の時の市の大会の決勝で、その時、みなみがサヨナラヒットを打った時の感動を、また味わいたいと思ってマネジャーになったと答えた。

(2) 夕紀は、あの時の感動を、また同じような感動を味わえるかもしれないと思って、野球部のマネジャーになりたいと思った。

(マネジメント・エッセンシャル版 14～16、22～25 頁)

事業を定義するとは、企業を構成する多数の人とあらゆる階層の共通認識と思われる。しかしそれは、ある理念や価値によって表わすものではない。内部的に検討したり、作成できるものではない。その問いは、企業を外部すなわち顧客と市場の観点から見て初めて答えることができる。すなわち、顧客の価値、要求、期待、現実、状況からスタートすべきであるということは解るような気がする。

- 企業とは営利組織であるという答は的はずれであるだけでなく害を与えている。利潤動機には意味がない。利潤動機によって人の行動を説明できる筈はない。
- 企業の目的は外にある。企業は社会の機関であり、その目的は社会にある。企業の目的の定義は一つしかない。それは顧客を創造することである。
- 「顧客は誰か」の問いこそ、個々の企業の使命を定義するうえで、もっとも重要な問いである。やさしい問いではない。答えのわかりきった問いでもない。
- 消費者だけが顧客ではない。顧客は常に種類ではない。そして顧客によって、期待や価値観は異なる。買うものも異なる。

組織の目的を明確にして、全員でそれを共有し、仕事ができるようにする必要がある。

(現代の経営 第4章シアーズ物語)

- 事業のマネジメントとは何か、事業のマネジメントには何が必要か、事業のマネジメントには何が必要か
 - シアーズ・ローバックに優るものはない

- 農民の孤立した市場の理解と認識
 - 新しい流通チャンネル

- 五つの領域におけるイノベーション
 - ① 農民のニーズに応える商品のメーカー
 - ② 大都市に行けない農民のための通信販売カタログ
 - ③ 売手は、「委細なく返却致します」
 - ④ 通信販売の低コスト輸送の発送工場
 - ⑤ 人間の組織を作りあげる

- 経営者
 - リチャード・シアーズ（創業・社名） — ジュリアス・ローゼンウォルド
 - 第一期・農民ニーズに対応 — オッド・ドアリング（発送工場）
 - ロバート・E・ウッド（第二期・市場の変化、小売店に転換）
 - T・V・ハウザー（組織と人材の育成）
 - 時代の終りか（広報・女性向けファッション・通信販売）

現代の経営 (CHAPTER 4)

THE SEARS STORY (27～頁から一部引用)

What is a business and how it is managed—Unexplored territory—Sears, Roebuck as an illustration—How Sears became a business—Rosenwald's innovations—Inventing the mail-order plant—General Wood and Sears's second phase—Merchandise planning and manager development—T. V. Houser and the challenges ahead.

シアーズ物語①

時代、代表者	顧客と市場	イノベーション[準備投資]
(20C 前後のアメリカ)	(顧客は誰か) (市場の分析)	(流通チャンネルの組成) (経営方針と実施)
シアーズ第1期 (20世紀の最初の30年のために)	農民(孤立した存在) 孤立した独自の市場 既存の流通チャンネルでは到達できない	どのようにして市場へ入り込むか 流通チャンネルをどうするか メーカーリング発送工場 注文を効率的に、安価にさばく 通信販売の発送工場 世界最大の大量生産工場
ジュリアス・ローゼンワルド	一人ひとり購買力は小さい 全体としては大きな市場 独自の巨大な市場 孤立した世界	ニーズと欲求に応える製品とカタログをどう変えるか 不定期から定期的なカタログ 宣伝より信頼、wish book 正直なカタログ、正直な販売者
1903年シカゴ発送工場 オッド・ドアリング フォードに先んじること5年	孤立した世界の住人 都市の消費者とは異なるニーズ チャンネルがない	農民は正直で信頼できる売手を求めている、継続的な事業 宣伝というより商品を客観的に説明できるもの 買物に行けない農民 危険負担は売手にある
アメリカ経済成長の型	農民にとって価値のあるものは何か 事業のマネジメントとは何か マネジメントは何を行うべきか	安い価格で、安定的に、大量に供給する必要性 商品のメーカーを見つけ育てる組織的な育成
第1次大戦の終り頃(1918) カタログと聖書は農家の必需品 商売、ビジネス-サヤ取り 的な発想の変革	市場ニーズ(不便さ)の解決とは	システムと組織の確立 生産的な人間組織をどう作るか きっちりと商品配給できるシステム マネジメントに全権限と全責任 全従業員に自社株 商売(商品提供)という概念の変更、変革 そのシステムを作り上げる商売、サヤ取り的な発想からの脱却 事業とは継続 一時的なもうけではない

シアーズ物語②

時代、代表者	顧客と市場	イノベーション[準備投資]
(1920～30年)	(顧客の変化) (市場の分析)	(流通チャンネルに対応) (マネジメントの必要性)
シアーズ第2期 シアーズの市場の急激な変化 (1930～1960の対応)	農民は孤立した存在ではなくなった 巨大な農村市場の変化	どうようにして市場へ入り込むか 従来の流通システムは階層別市場に対して陳腐化 中央集権的組織(通信販売)の限界
ロバート・ウッド	自動車のおかげで町で買い物、 生活水準の向上、中流化した 巨大な都市市場の出現	自動車を持つ農民と都市人口は 何を求めているか(顧客対応) 店舗による小売業の必要性 中流階級向け商品の開発 冷蔵庫など上流品の設計変更 メーカーの育成
T・V・ハウザー 商品開発とメーカー組織化	都市の下流階層の所得上昇 と上流の階層と同じ商品欲求 国全体の同質的な市場 に対する対応とは何か 市場のニーズとは	小売業への進出の必然性 人の必要性 必需品商品の開発 大量生産できる数百社のメーカーの組織化 店舗を運営する店長の養成 組織構造の全面的な変革
人材の育成こそ、アメリ カ産業の発展の基礎	顧客層の明らかな変化 大量生産と大量流通の世界とはどんな世界か	分権化した組織の必要性 人材の必要性和育成 店舗ごとの店長の権限と業績評価 企業としての一体性と店舗の自立 店長と売場主任の体系的な育成
	事業のマネジメントとは何か マネジメントは何を行うべきか	買物の習慣の変化 大量生産と大量流通への適応

シアーズ物語③

時代、代表者	顧客と市場	イノベーション(準備投資)
(1954～)	(将来の顧客) (将来の市場)	(イノベーションのヒント) (何を準備すべきか)
シアーズ第3期	働く母親や主婦	どうようにして市場へ入り込むか
ウッド会長退任 ハウザー就任	働く母親や主婦という市場	
第3のイノベーション (1970年～の対応)		主婦の勤務とシアーズの営業時間
自らの事業は何か		訪問販売の可能性検討
市場はどこにあるか	顧客ニーズに応じるとは	再びカタログ販売か
どのようなイノベーションが必要か	ニーズ(不便さ)の解決とは	オートメーションとフィードバックの原理を徹底的に適用したオートメーション工場の必要性
	事業のマネジメントとは何か マネジメントは何を行うべきか	イノベーションとは付加価値を付けることである、経済学では土地や設備や資金(資本)が付加価値を生むとされる。経営においてはマネジメントの活動(イノベーション)が付加価値を生産する
	(何故第3回のイノベーションが出来なかったのか)	
	イノベーションは(必要性)の変化への対応である	

「もしドラ」現象を読む

著者 江上 哲 2012年6月29日 有限会社海鳥社発行

「もしドラ」の構成と「孫引き」の問題 (12～頁を読んで)

「もしドラ」のストーリーや構成について、それに感動するような読み方は、ドラッカーの名著「マネジメント」を斜め読みするような態度である。併せて内容の容易さや経営学教育の不足に対する懸念などがある。

読者は、作者の行う「マネジメント」からの引用、即ち抜き書きを学ばされる。これは、何が「役に立つか」どうか、まず自分の頭で考えることが大切であるのに、その過程を飛ばして、「役に立つ」ことを既に決めていることになる。「もしドラ」で止まれば、それは「下流志向」であり、レベルの低い経営学の勉強態度である。

教則本的「もしドラ」 (24～頁を読んで)

教則本では要点のみか、せいぜい重要点位しか学ぶことは出来ない。自分の意見を述べるようなレベルに達しない。

「もしドラ」の作者の無批判的に引用された文章をうのみにすることなく、批判的態度での読書が必要である。「もしドラ」は当然、さらにはドラッカーの「マネジメント」論そのものに対しても、批判的な姿勢の読書態度に留意する必要がある。

ドラッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

著者 ジェフリー・A・クレイムズ 訳者 有賀裕子 2009年8月30日発行 ソフトバンク クリエイティブ株式会社発行

第2章 何よりも大切なのは学びである (48～頁を読んで)

著作には必ず、どう行動するかが経営の成否を決定づけると記されている。成果をあげる、組織をうまく動かす、備えを怠らない、目標を達成する…。

ドラッカー思想を支える大きな前提は、「**マネジメントの神髄は実行にある**」というものだ。企業が**競争力を高めるためには実行力を身につけなければならない**。

- 結果への責任をすべて果たす。
- 自分の頭で徹底的に考え抜き、その結果をまわりにうまく伝える。
- ゼロから優先順位を考えなおす。

他社をしのぐ業績をあげるのは、時代遅れの戦略、製品、業務のやり方などを**捨てることができる**こと。このような過去を洗い流さないかぎり、組織の革新はありえない。

「捨てる」ことは、**イノベーション実現のカギ**である。何かを諦めれば、そのおかげで必要なヒト、モノ、カネが得られる。

原文

孙子曰：凡用兵之法，驰车千驷，革车千乘，带甲十万，千里馈粮；则内外之费，宾客之用，胶漆之材，车甲之奉，日费千金，然后十万之师举矣。

其用战也，胜久则钝兵挫锐，攻城则力屈，久暴师则国用不足。夫钝兵挫锐，屈力殫货，则诸侯乘其弊而起，虽有智者，不能善其后矣。故兵闻拙速，未睹巧之久也。夫兵久而国利者，未之有也。故不尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利也。

善用兵者，役不再籍，粮不三载，取用于国，因粮于敌，故军食可足也。

国之贫于师者：远师者远输，远输则百姓贫。近师者贵卖，贵卖则财竭，财竭则急于丘役。屈力中原，内虚于家，百姓之费十去其七；公家之费，破车罢马，甲冑矢弩，戟盾矛橜，丘牛大车，十去其六。

故智将务食于敌，食敌一钟，当吾二十钟；薏秆一石，当吾二十石。

故杀敌者，怒也；取敌之利者，货也。故车战，得车十乘已上，赏其先得者，而更其旌旗，车杂而乘之，卒善而养之，是谓胜敌而益强。

故兵贵胜，不贵久。

故知兵之将，民之司命，国家安危之主也。



3. 5/29(水)

もしドラ③ (5~6)

第2章 みなみは野球部のマネジメントに取り組んだ

(登場人物)

川島みなみ	都立程久保高校野球部のマネジャー
宮田夕紀	みなみの幼なじみ。野球部マネジャー(入院中)
星出純	キャプテン、四番バッター
柏木次郎	みなみの幼なじみ。キャッチャー
浅野慶一郎	野球部のエース
二階正義	野球部の補欠、マネジメントチームの一員、後のキャプテン
加地誠	野球部の監督

5. 野球部の顧客の定義、顧客はどこにいるのか

みなみには、野球部の定義が「野球をすること」でないように、野球部の顧客が「試合を見にくる人」というのもやっぱりしっくりこなかった。

(1) われわれの事業は何か

成功を収めている企業の成功は、「われわれの事業は何か」を問い、その問いに対する答えを考え、明確にすることによってもたらされている。その問いは、企業を外部、すなわち顧客と市場の観点から見て初めて答えることができる。

(2) 顧客は誰か

顧客「お客さん」が野球部にどうあてはまるのか分からなかった。「顧客とは何を指すのか。」誰なんだろう？野球部の定義が「野球をすること」ではないように、野球部の顧客が「観客」というのもやはり正しくないような気がした。ドラッカーが言うように、それが「やさしい問いではない」ことだけはよく分かった。

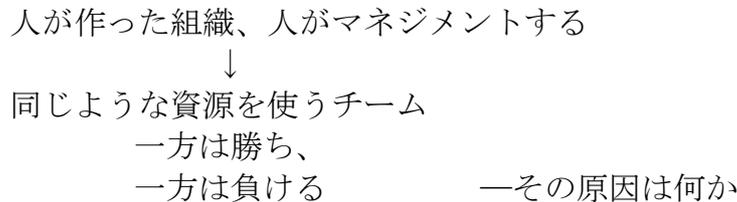
(マネジメント・エッセンシャル版 23～24 頁)

顧客は誰か、を問うことはやさしい問いではない。顧客は一種類ではない。顧客によって、期待や価値観は異なり、買うものも異なる。

- したがって「顧客は誰か」の問いこそ、個々の企業の使命を定義するうえで、もっとも重要な問いである。
- やさしい問いではない。まして答えのわかりきった問いではない。しかるにこの問いに対する答えによって、企業が自らをどう定義するかがほぼ決まってくる。

(現代の経営 第5章 事業とは何か)

- シアーズ物語から得られる第一の結論は、**企業は人が創造し、人がマネジメントする**ということである。
人以外の「力」がマネジメントするものではない。



- 経済的な力は機会(チャンス)、市場も機会(チャンス)それ自体は力であるが、それ自体では、事業が何であり、何をするかを決定しない。マネジメントは、市場の力を見い出すとともに、自らの行動によって市場の力を生み出す。そしてそれぞれには必ず人を必要とする。シアーズは繁栄を続けるか衰退するか、生き残るか消滅するかを決める意思決定のために、人を必要とした。
- **具体的な表現が必要**
抽象的な表現(あらゆる。管理する。明確にする。統合する…)からは、現実は生まれない。
「利益最大化」という表現は、あまりに一般的かつ曖昧なものとなってしまう、具体的な目的からはずれ、あらゆる目的を網羅するようになっている。
- 利益は目的でなく、条件である。
いかなる事業においても、問題は利益を最大化することではなく、経済活動に伴うリスクをカバーし、赤字を出さないために必要な利益をあげることである。
- **事業の目的は外にある。**
事業の目的として有効な定義はただ一つ。それは顧客を創造することである。市場は、神や自然や経済的な力によって創造されるのではない。人によって創造される。
- 事業の目的として有効な定義はただ一つである。
それは顧客を創造することである。
したがって、事業が何であるかを決定するのは顧客である。提供される財やサービスに対し進んで支払いを行い、経済的な資源を富に変え、ものを商品に変えるのは顧客である。
顧客が必要と考えるもの、価値と考えるものが、決定的に重要である。それらのものこそ事業が何であり、事業が成功するか否かを決定する。顧客が事業の土台であり、事業の存在を支える。
顧客だけが雇用を創出する。

- 企業の二つの基本的な機能
 - (1) マーケティング
 - (2) イノベーション

- マーケティング(市場)
「工場が生産したものを販売する」→「市場が必要とするものを生産する。」

- イノベーション(変化)
企業とは、成長、拡大、変化のための機関である。
より優れた、より経済的な財やサービスを創造する。

- 生産性の向上
それは肉体労働によって実現されない。
逆に、生産性の向上は、つねに肉体労働をなくす努力、肉体労働を他のものに置き換える努力によってもたらされる。

現代の経営 (CHAPTER 5)

WHAT IS A BUSINESS? (34～頁から一部引用)

Business created and managed by people, not by forces—The fallacy of “profit maximization”—Profit the objective condition of economic activity, not its rationale—The purpose of a business: to create a customer—The two entrepreneurial functions: marketing and innovation—Marketing not a specialized activity—The General Electric solution—The enterprise as the organ of economic growth—The productive utilization of all wealth-producing resources—What is productive labor?—Time, product mix, process mix and organization structure as factors in productivity—The function of profit—How much profit is required?—Business management a rational activity.

シアーズ物語から得られる第一の結論は、企業は人が創造し、人がマネジメントするということである。企業は人以外の力がマネジメントするものではない。

THE first conclusion to be drawn from the Sears story is that a business enterprise is created and managed by people. It is not managed by “forces.” Economic forces set limits to what management can do. They create opportunities for management’s action. But they, by themselves, do not determine what a business is or what it does.

The second conclusion is that a business cannot be defined or explained in terms of profit.

The average businessman when asked a business is, is likely to answer: “An organization to make a profit.” And the average economist is likely to give the same answer. But this answer is not only false; it is irrelevant.

The purpose of a Business

If we want to know what a business is we have to start with its purpose. And its purpose must lie outside of the business itself. In fact, it must lie in society since a business enterprise is an organ of society. There is only one valid definition of business purpose: to create a customer.

It is the customer who determines what a business is. For it is the customer, and he alone, who through being willing to pay for a good or for a service, converts economic resources into wealth, things into goods. What the business thinks it produces is not of first importance—especially not to the future of the business and to its success. What the customer thinks he is buying, what he considers produces and whether it will prosper.

Because it is its purpose to create a customer, any business enterprise has two—and only these two—basic functions: marketing and innovation. They are the entrepreneurial functions.

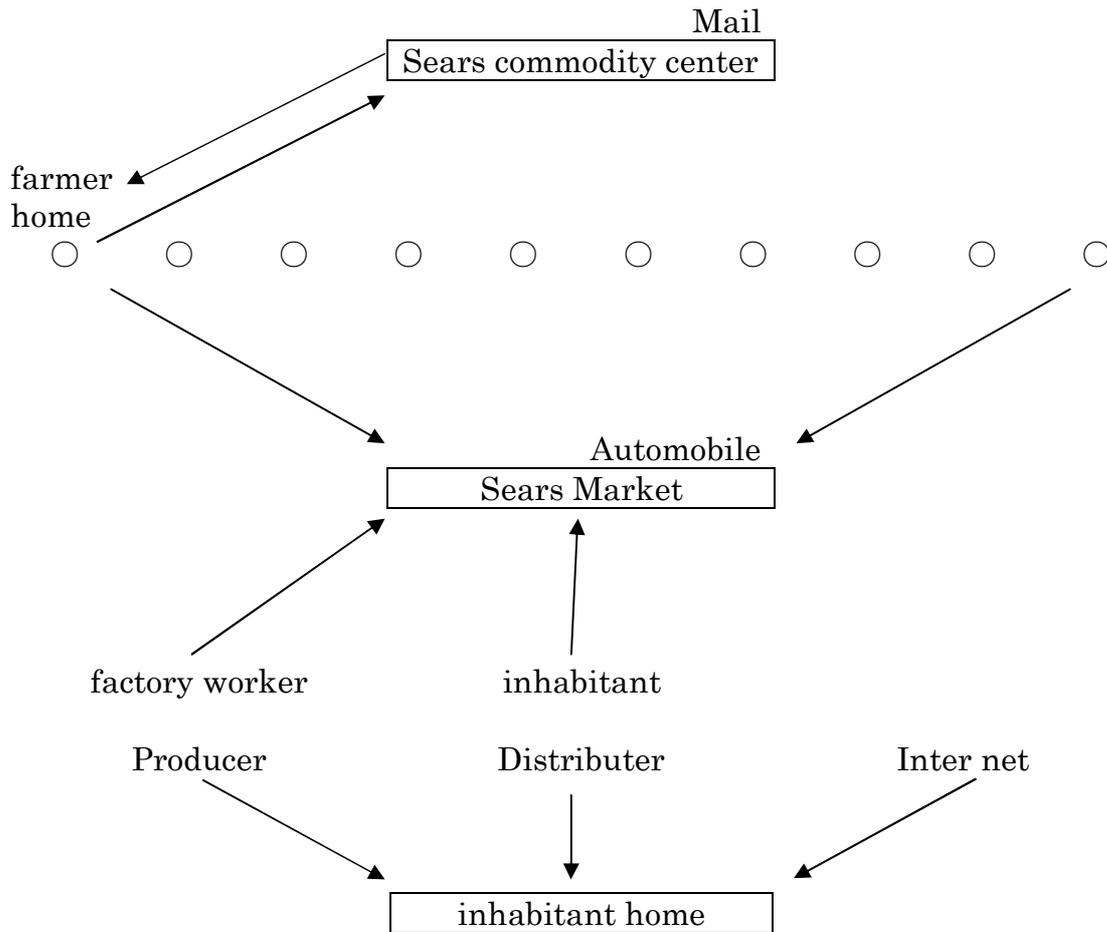
Marketing is the distinguishing, the unique function of the business. A business is set apart from all other human organizations by the fact that it markets a product or a service. Neither Church, nor Army, nor School, nor State does that.

The Enterprise as the Organ of Economic Growth

But marketing alone does not make a business enterprise. And business is the specific organ of growth, expansion and change.

The second function of a business is therefore innovation, that is, the provision of better and more economic goods and services.

It may be finding new uses for old products. A salesman who succeeded in selling refrigerators to the Eskimos to prevent food from freezing would be an “innovator” quite as much as if he had developed brand-new processes or invented a new product. To sell the Eskimos a refrigerator to keep food from getting too cold is actually creating a new product. Technologically there is, of course, only the same old product; but economically there is innovation.



Sears may have to think through what its business is what inductions are needs. Where its market are.

1900 — The sales department will sell whatever the plant produces.

1950 — It is our job what market needs.

2000 —

Five elements to reserve

- | | | |
|---|-------------------------|------|
| 1) systematic merchandizing for the farmer. | 商品開発 | (1)逆 |
| 2) a regular mail-order catalogue not for bargains | 定期的なカタログ | (2)天 |
| 3) the concept of caveat vendarar “your money back and no questions asked” | 満足商品の提供
(返はお金は貴方のもの) | (3)地 |
| 4) the mail-order plants for large quantities of customer orders cheaply and quickly. | 製商品供給工場 | (4)将 |
| 5) a human organization had to be built. | マネジメント組織 | (5)法 |

6. 野球部をマネジメントする

(1) 合宿のとき、みなみは野球部の観察をした

しかし、みなみは部員たちとコミュニケーションをはかることがなかなかうまくできなかつた。

野球部を観察して、すぐに気がついたことがあった。

エースの2年生の浅野慶一郎と監督の加地との間には目に見えない壁のようなものがあつた。何かしっくり行かない弱いチームだ。仕方なく、キャプテンの星出純に尋ねてみた。彼は言いにくそうに、夏の大会で、監督の加地の交代のさせ方に納得がいかなかったらしい。それ以来ずっとくさっているのだと言つた。慶一郎はいつも決まった少数の仲間というか、一人の時は誰も寄せつけない雰囲気であつた。監督も部員とあまり話をしたがない。どこか他人行儀なところがあつた。みなみは、暗い気持ちになつたが、へこたれはしなかつた。

(3) ドラッカー

迷ったらこの本に帰る。答は、必ずこの本の中にある。これは単なる直感にすぎなかつたが、みなみは一つの信念とした。直感は今までもずっと自分を助けてくれた大切なナビゲータだつた。誰もいなくなった食堂で、みなみは1人、「マネジメント」を読んでいた。これを読むと、みなみは落ち着き、元気が出てくるのだ。「何読んでるの?」と、突然後から声をかけられた。振り向くと、補欠の二階正義が立っていた。彼は部員の中でも一番野球が下手だつた。みなみは、「マネジメント」の表紙を見せた。「あれ、ドラッカーじゃないか」みなみは驚いた。「知ってるの?」「知ってるも何も、大ファンなんだ。おれドラッカーならほとんど読んだぜ」正義は、みなみと「マネジメント」を交互に見ながら、「野球部の女子マネジャーが、野球部のマネジメントをするのか」と驚いたように言つた。

補欠の二階正義は野球は下手だつたが、ドラッカーを読んでいた。

(マネジメント・エッセンシャル版 2～3、9～10 頁)

現代の世の中には組織が必要である。社会には、組織が供給する財とサービスなしにやっていく意思も能力もない。その組織に成果をあげさせるのがマネジメントである。

- 企業以上にマネジメントを必要としているものが、企業以外の組織である。今後それらの組織において、マネジメントに対する関心が急激に高まる。市の水道局や大学など企業以外の組織におけるマネジメントの欠如が大問題となっている。
- 組織が存在するのは、組織自体のためではない。自らの機能を果たすことによって、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすためである。組織は目的ではなく手段である。したがって問題は、「その組織は何か」ではない。「その組織は何をなすべきか、機能は何か」である。それら組織の中核の機関がマネジメントである。

- **組織の3つの役割**、①自らの組織に特有の使命を果す、②仕事を通じて働く人を生かす、③社会の問題について貢献する。

(現代の経営 第6章 われわれの事業は何か、何でなければならないのか)

- 事業とは何かに対して、正しい問いを明確に発し、これに十二分に検討して正確に答えることが事業存続のポイントとなるが、何故それが難しいのか。
- 事業の本質 — 簡単な言葉
アメリカの電信電話会社(ATT) — 「われわれの事業はサービスである」
- 正面から真剣に受け止めるべき客観的な事実
— 顧客が見、考え、欲するものこそ
- 事業の失敗の最大原因
- 何が最も重要であり、何が最も将来性があるかを判断する困難な仕事
— 「われわれの事業は何か」
- 顧客は何を買うか — キャデラックの例
- 顧客にとって価値とは何か
- われわれの事業は将来に何になるか
- われわれの事業はなんでなければならないか

現代の経営 (CHAPTER 6)

WHAT IS OUR BUSINESS— AND WHAT SHOULD IT BE? (49～頁から一部引用)

What is our business, neither easy nor obvious—The Telephone Company example—Failure to answer the question a major source of business failure—Success in answering it a major reason for business growth and results—Question most important when business is successful—Who is the customer?—What does the customer buy?—Cadillac and Packard—What is value to the customer?—What will our business be?—What should our business be?—profitability as an objective.

自らの企業が何かという問いに答えることほど、簡単にわかりきったことはないかに見える。

しかし、これに答えることは、つねに難しく、徹底的な思考と検討なくしては答えることはできない。

One of the earliest and most successful answers to the question was the one that Theodore N. Vail worked out for American Telephone and Telegraph almost fifty years ago: “Our business is service.” This sounds obvious once it has been said. But first there had to be the realization that a telephone system, being a natural monopoly, was susceptible to nationalization, that indeed a privately owned telephone service in a developed and industrialized country was exceptional and needed community support for its survival. Secondly there had to be the realization that community support could not be obtained by propaganda campaigns or by attacking critics as “un-American” or “socialistic.” It could only be obtained by creating customer-satisfaction. This realization meant radical innovations in business policy.

What is our business is not determined by the producer but by the consumer. The question can therefore be answered only by looking at the business from the outside, from the point of view of the customer and the market. And management must make a conscious effort to get honest answers from the consumer himself rather than attempt to read his mind.

That the question is perhaps the most important single cause of business failure. Conversely, wherever we find an outstandingly successful business we will almost always find, as we did in the case of the Telephone Company or in that of Sears, that its success rests to a large extent on raising the question clearly and deliberately, and on answering it thoughtfully and thoroughly.

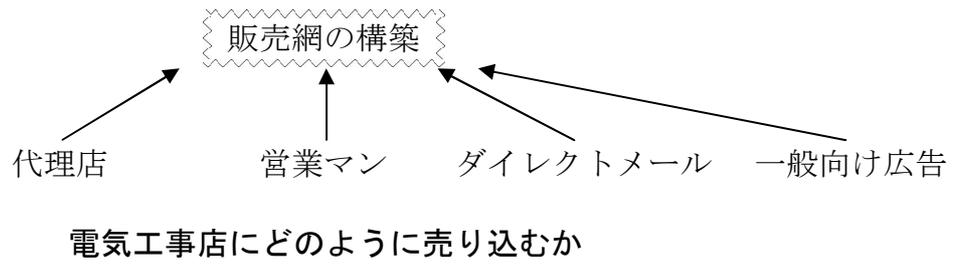
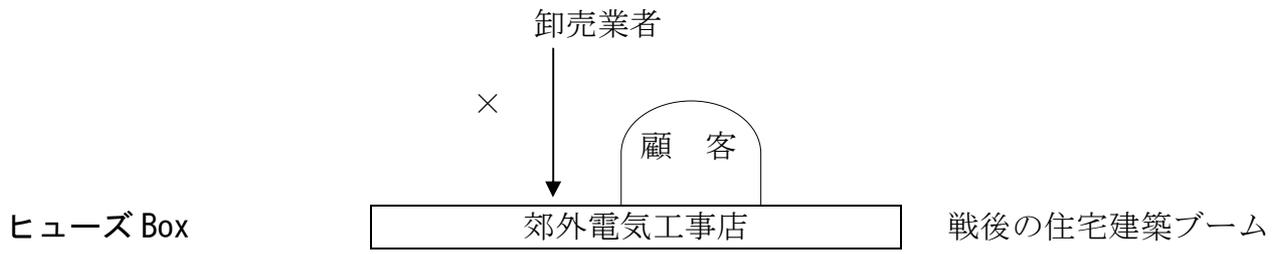
Who Is the Customer?

The first step toward finding out what our business is, is to raise the question: "Who is the customer?"—the actual customer and the potential customer? Where is he? How does he buy? How can he be reached?

The next question is: "What does the customer buy?" The Cadillac people say that they make an automobile and their business is the Cadillac Motor Division of General Motors. But does the man who spends four thousand dollars on a new Cadillac buy transportation or does he buy primarily prestige? Does the Cadillac, in other words, compete with the Chevrolet and the Ford; or does it compete—to take an extreme example—with diamonds and mink coats?

The best examples of both the right and the wrong answers to this question are found in the rise and fall of the Packard Motor Car Company, only a dozen years ago Cadillac's most formidable competitor. By the mid-thirties, however, this was no longer adequate. Since then Packard has found it difficult to figure out what its market is. Though it has highly priced they are not high-priced enough.

1. 顧客がどのように買っていくか
2. どのように売り込むか



「もしドラ」現象を読む

著者 江上 哲 2012年6月29日 有限会社海鳥社発行

大学でどう学ぶのか (29～頁を読んで)

もしドラは啓蒙書であり、自己の意見を中心に述べたものにすぎない。しかし、専門書は、注記や引用に見られるように、他の意見も十分に参照しながら、自分の意見を展開するものである。

大学で学ぶということは、自分の意見をあらゆる角度から検討する、批判も想定して形成することである。これは起承転結に当ると思う。起でおこし、承で重要点を述べ、転で「だが、しかし」と反対したり、別の視点で再考し、結で自らの意見を確定する。

従って、大学で学ぶ者は、もしドラのように無批判に感心したままで終わってはならない。大学は、経営者やマーケティング論という社会科学を学び、それを通して、社会を知り、学ぶところである。

「もしドラ」読者の「下流思考」 (42～頁を読んで)

下流社会(三浦展著、光文社新書)という新たな階層分化が生れている。高度成長を経て総中流化といわれている中で、階層の文化が起きている。

金融資産を持ち高級品志向の強い階層とアパートに住み低価格指向の消費行動をする階層の二極分化が起きている。

下流層とは、新下層階級ともいうべきもので、IT機器を日常生活で、パソコンの前に座って、ペットボトルの飲料を飲み、ポテトチップスを食べながら、インターネットやゲームをしている、又は携帯メールを打っているイメージがある。

もしドラには、手早く「マネジメント」なりを「自分のために」知りたいと思われる、近視眼的で下流層的な読書となるのではないか。

ドラッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

著者 ジェフリー・A・クレイムズ 訳者 有賀裕子 2009年8月30日発行 ソフトバンク クリエイティブ株式会社発行

第3章 組織のほころび (61～頁を読んで)

企業の生き残りと繁栄を大きく左右する分野では、業績や成果についての目標が欠かせないのだ。(60頁から引用)

1980年代半ば、ドラッカーは「アメリカ株式会社」に深い憤りを感じていた。CEOたちが、あまりに法外な報酬を得ていたからである。彼等は何万人もの従業員を解雇する一方、自分は何百万ドルもの給与やストックオプションを手にしていただ。長期的な利益を犠牲にして足元の利益を増やそうとする。「強欲もいいところだ」(62～63頁から引用)

数十億ドルの企業買収も、大きな問題だとしていた。

記録的な人員カットが行われる中で、CEOの報酬が青天井で増えて行く。人材こそが企業にとっての最大の資産だという見方からは我慢のならないことだったのだろう。ドラッカーは、CEOの報酬は一般の働き手の20倍以内であるべきだというジェファーソン流の理念であった。つまり企業がほころびだらけになってしまったということである。

組織のほころびを防ぐ

- ① 適材適所を心がけ、強味を最大限に引き出す
- ② 優先すべき仕事を紙に書き出す(但し、多くて2つまで)
- ③ 外向きの発想をする
- ④ 制度、方針、業務の手順などを見直す
- ⑤ 報酬のあり方を再検討する (68～69頁から引用)

「病院は、重い病気に苦しむ患者(全体の20%)以外には真剣に対応しない」が病院の使命は、「痛みや苦痛を感じる患者に安心をもたらす」ことだとした。この使命は、患者全体の20%を占める重患だけでなく、残りの80%の患者をも尊重しているからだという。マネジャーの仕事は一般の働き手に具体的な指令を示すことで、それがなければ一般の働き手は組織の目標に向けて自分はどうか貢献すべきか解らないのだという。使命をはっきりすれば、出来の悪い組織ですら、特定の分野で優れた成果をあげられる。

「どこの企業にもほころびの原因がひそんでいる。命令、方針、手順、方法などのせいで誤った行いが奨励され、正しい行いが妨げられたり、罰せられたりしているのだ」(74頁から引用)

原文

孙子曰：凡用兵之法，全国为上，破国次之；全军为上，破军次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之。是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。

故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法，为不得已。修橧辘轳，具器械，三月而后成，距闾，又三月而后已。将不胜其忿而蚁附之，杀士三分之一，而城不拔者，此攻之灾也。故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，必以全争于天下，故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。

故用兵之法：十则围之，五则攻之，倍则战之，敌则能分之，少则能守之，不若则能避之。故小敌之坚，大敌之擒也。

夫将者，国之辅也，辅周则国必强，辅隙则国必弱。

故君之所以患于军者三：不知军之不可以进而谓之进，不知军之不可以退而谓之退，是谓糜军。不知三军之事，而同三军之政，则军士惑矣。不知三军之权，而同三军之任，则军士疑矣。三军既惑且疑，则诸侯之难至矣，是谓乱军引胜。

故知胜有五：知可以战与不可以战者胜，识众寡之用者胜，上下同欲者胜，以虞待不虞者胜，将能而君不御者胜。此五者，知胜之道也。

故曰：知彼知己，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，每战必殆。



4. 5/31(金)

もしドラ④ (7~8)

第2章 みなみは野球部のマネジメントに取り組んだ

(登場人物)

川島みなみ 都立程久保高校野球部のマネジャー
 宮田夕紀 みなみの幼なじみ。野球部マネジャー(入院中)
 北条文乃 みなみの後輩。野球部マネジャー
 柏木次郎 みなみの幼なじみ。キャッチャー
 浅野慶一郎 野球部のエース
 二階正義 野球部の補欠部員、マネジメントチームの一人、後のキャプテン
 加地 誠 野球部の監督

7. 野球部の顧客は誰かが解った…、そして野球部の定義は

「ぜひ、聞きたいことがあるんだけど」とみなみは、ドラッカーをほとんど読んでいるという正義に言った。「野球部の顧客って誰なのかな？」正義も質問を受けて真剣な顔になった。正義は「マネジメント」の頁を示しながら、「何も堅苦しく考える必要はないよ。野球部や高校野球を支えてくれている、携わっているほとんどすべての人を、広く顧客と考えればいいんじゃないかな」と言った。

「企業の目的と使命を定義するとき、出発点は一つしかない。顧客である。顧客によって事業は定義される」

顧客とは誰のことか？野球部は何で、何をすればよいのか。

自動車とは「輸送手段」だけではなく、キャデラックだったら「ステータス」であると考えて、「顧客は誰か」、GMのキャデラック事業部は、「ステータス」、ダイヤモンドやミンクのコートを顧客の定義とした。

それでは野球部の顧客もその顧客がもっとも望んでいるものとなる。野球をやるためにお金を出してくれたり、見に来てくれたり、いろんな協力をしてくれる、それが顧客と考えればいい。ぼくたち野球部員も顧客である。ぼくたちがいなければ高校野球が成り立たないんだから。

野球部の顧客とは、高校野球に携わるほとんどすべての人、選手、父兄、先生、学校、東京都、新聞、スポンサー…。

「顧客」の意味を体感できたみなみは、野球部の定義というものを具体的に認識することができた。

顧客が野球部に求めているものは「感動！！」とみなみは叫んだ。

従って野球部のすべきことは、「顧客に感動を与えること」、これが「野球部の定義」だったんだ。

(マネジメント・エッセンシャル版 17、25 頁)

顧客が真に求めているものが顧客のニーズ＝顧客か

- 修理工からスタートしてキャデラック事業部の責任者となったドイツ生まれのニコラス・ドレイシュタットは、「われわれの競争相手はダイヤモンドやミンクのコートだ。顧客が購入するのは、輸送手段ではなくステータスだ」と言った。この答えが、破産寸前のキャデラックを救った。
- 「われわれは何を売りたいか」ではなく、「顧客は何を買いたいか」を問う。

(現代の経営 第7章 事業の目標)

- 「唯一の正しい目標」 = 利益の誤り
賢者の石の探求のように空しいことだけではなく、明らかに毒をなし、誤りを導く。
 - ① 今日の利益のために明日を犠牲にする
 - ② 最も売りやすい製品に力を入れ、明日の市場の製品をないがしろにする
 - ③ 設備投資を避ける
 - ④ 研究開発、その他の投資を避ける

- 事業の目標とその達成
事業の存続と繁栄に直接かつ重大な影響を与えることから
 - (1) 事業にかかわる活動をいくつかにまとめる
 - (2) (1)を現実と照し合わせる
 - (3) 必要な行動を明らかにする
 - (4) 意思決定の過程において、それを評価できること
 - (5) 行動の結果を分析し、仕事を改善する

- いかなる事業についても、仕事と成果について目標を設定すべき領域は八つある
 - ①マーケティング ②イノベーション ③生産性 ④資源と資金 ⑤利益 ⑥経営管理者の仕事ぶりとその育成 ⑦従業員の仕事ぶりと行動 ⑧社会的責任

- いかに目標を設定するか
八つの領域について何(注意を払うべきもの)を評価し、測定するかを決定し、その評価測定の尺度(見える化)を決定する。それ以外のものは視野からはずされ、頭から消える。スージーちゃんの知能指数ではなくて、スージーちゃんそのものを見る。

- 評価すべきものの明確化と評価基準
— 課題の大枠と現状の水準

- 売上の数字そのものには意味がない。もし売上が下っていたら、それはマーケティングの失敗ではなくて、そもそも見込みのない分野かもしれない。見込みのない分野はただちに改めるべきである。

- **市場における地位**についての目標の設定
一何が自社の市場か、誰が顧客か、顧客の所在、ニーズ、価値、不満…

- **顧客サービスの目標**
通常、サービスは競争相手と同程度のものを行ったのでは充分でない。なぜなら、**サービスこそ、顧客の満足と愛顧を得るための最も容易にして最善の方法**だからである。
体系的、客観的、定期的に、顧客に聞くことによって評価すべきである。

現代の経営 (CHAPTER 7)

THE OBJECTIVES OF A BUSINESS (62～頁から一部引用)

The fallacy of the single objective—The eight key areas of business enterprise—“tangible” and “intangible” objectives—How to set objectives—The low state of the art and science of measurement—Market standing, Innovation, Productivity and “Contributed Value”—The physical and financial resources — How much Profitability? — A rational capital-investment policy—The remaining key areas.

事業の目標は、賢者の石(錬金術)を探究することではない。

Most of today's lively discussion of management by objectives is concerned with the search for the one right objective. This search is not only likely to be as unproductive as the quest for the philosopher's stone; it is certain to do harm and to misdirect.

What should these objectives be, then? There is only one answer: Objectives are needed in every area where performance and results directly and vitally affect the survival and prosperity of the business.

Objectives in these key areas should enable us to do five things: to organize and explain the whole range of business phenomena in a small number of general statements; to test these statements in actual experience; to predict behavior; to appraise the soundness of decisions when they are still being made; and to enable practicing businessmen to analyze their own experience and, as a result, improve their performance. It is precisely because the traditional theorem of the maximization of profits cannot meet any of these tests—let alone all of them—that it has to be discarded.

There are eight areas in which objectivity; physical and financial resources; profitability; manager performance and development; worker performance and attitude; public responsibility.

8. マーケティング、どうやったらみんなから話がきけるか

「感動を与えるための組織」— 野球部の定義 — そのために「甲子園へ行く」という目標が明確になる。定義と目標が決まったことを受け、みなみが次に取り組んだのはマーケティングであった。

それは、顧客が「価値ありとし、必要とし、求めている」満足である。

目標は、「われわれの製品」からスタートするのではなく、「顧客からスタート」することである。

— 心を開いて話すこと、それこそがマーケティングである。

例えば、1年生の女子マネジャーの北条文乃は、いまだにみなみに心を開いていなかった。だから、彼女から聞き出せたことは何一つなかった。

どうしたら、もっとみんなの現実や欲求や価値を知ることができるか？ どうやったらそれを聞き出せるか？ どうすれば彼らのかたくなな心を開くことができるか？それがマーケティングだ。しかしほとんど聞き出せていない。

「そうだ！夕紀にマーケティングをしてもらえばいいんだよ！」

私が聞いたからダメだったので、夕紀に話を聞いてもらえばいいんだ。彼らの現実、欲求、価値を引き出してもらえばいいんだ。私はその横にいて黙ってメモしてればいい。

(マネジメント・エッセンシャル版 16～17頁)

組織の現実、欲求、価値を引き出すことがマーケティングの第一歩である。

- 企業の目的は、顧客の創造である。したがって、企業は2つの、そして2つだけの基本的な機能を持つ。それがマーケティングとイノベーションである。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。
- これまでのマーケティングは、販売である。それは製品からスタートしている。これに対し真のマーケティングは顧客からスタートする。すなわち、現実、欲求、価値からスタートする。「われわれは何を売りたいか」ではなくて、「顧客は何を買いたいか」を問う。「われわれの製品のできることはこれである」ではなく、顧客が価値ありとし、必要とし、求めている満足がこれである」と言う。

(現代の経営 第8章 明日の成果のための今日の意味決定)

○ 目標

明日の成果をあげるために、今日取るべき行動の指針であり、意思決定である。長期的な思考は、経営にとって最重要なことである。また、現在の成果と将来の成果とのバランスを決定する。

○ 景気変動の迂回

必要なのは景気予測ではなくて、景気循環への依存から、自らの思考と計画を切り離してくれる手法である。

好況時にはだれもが、今度こそ景気に天井はないと信ずる。逆に不況時にはだれもが、今度こそ景気は悪くなる一方だと思い込む。

経済学者も、企業人も予測の適中率は高くない。

偉大な経済学者シュンペーターは25年かけてこの循環を研究したが、彼の見つけた景気循環の結論は、事後的にのみ分析可能なものであった。

○ 従って、マネジメントに必要なものは経済が景気循環のいかなる段階にあるかを考える必要なしに意思決定を行えるようにしてくれる手法である。

第一の手法は、いかなる段階においても、**経済はつねに変動する**ものであると仮定することである。

第二の手法は、それは、すでに起こしてはいるが経済に対する影響がまだ現れていない事象に基づいて意思決定を行うことである。**経済の底流となる事象を発見**しようとする、**底流分析**である。

第三の手法は、予測に伴うリスクを小さくする手法、**トレンド分析**である。将来の事象について底流分析は、なぜ起こるのかを考えるのに対し、**トレンド分析**はどの程度確実に、いつ起こるか、を考える。

○ 予測の限界と明日の経営管理者の育成

いかなる手法を用いても、予測は結局希望的観測に終わる。その対策は、明日の経営管理者を体系的に育成することである。

現代の経営 (CHAPTER 8)

TODAY'S DECISIONS FOR TOMORROW'S RESULTS (88～頁から一部引用)

Management must always anticipate the future—Getting around the business cycle—Finding the range of fluctuations—Finding economic bedrock—Trend analysis—Tomorrow's managers the only real safeguard.

マネジメントには、長期的な視点と試行が必要である。即ち明日を予測することが重要である。

AN OBJECTIVE, a goal, a target serves to determine what action to take today to obtain results tomorrow. It is based on anticipating the future. It requires action to mold the future. It always balances present means and future results, results in the immediate future and results in the immediate future and results in the more distant future.

This is of particular importance in managing a business.

Management has no choice but to anticipate the future, to attempt to mold it and to balance short-range and long-range goals. It is not given to mortals to do either of these well. But lacking divine guidance, business management must make sure that these difficult responsibilities are not overlooked or neglected but taken care of as well as is humanly possible.

If people could act according to this advice, we would not have boom and depression to begin with. We have extreme fluctuations only because it is psychologically impossible to follow such advice. In a boom almost everybody is convinced that this time even the sky will not be the limit. At the bottom of a depression everybody is equally convinced that this time there will be no recovery but that we will keep on going down or stay at the bottom forever.

「もしドラ」現象を読む

著者 江上 哲 2012年6月29日 有限会社海鳥社発行

ドラッカーとマルクス (52～頁を読んで)

創造し、判断し、調整し、総合する能力のある人間的な要素を十分に発揮する組織を作り、マネジメントすることがドラッカー経営論の基本と見ている。

即ち、人の強味を生かすマネジメントである。

マルクスの資本論には、生産手段を持つ**資本家**と生産手段を持たない**労働者**が登場人物であり、「人間」は登場しない。

「もしドラ」の人間主義的マネジメント (63～頁を読んで)

文乃たちはまず最初に現在の練習方法の問題点を洗い出し、そこからより効果的な「練習」を考える。そこにも、ドラッカーの『マネジメント』が参考にされている。つまり、仕事は、その内容を①分析し、②総合し、③管理し、さらには④道具を考えるという段階を踏まえることで、より生産的になるというドラッカーの教えを基礎にしている。(66頁から引用)

さらには、みなみたちはその練習のポイントを3つに絞る。その3つとは、練習に「競争」を導入し、その練習の「結果」が直ぐ見られ、さらにはその「結果」に「責任」を各選手が感じるようにすることである。つまり、「競争」、「結果」、「責任」の3つを彼女らは重視する。したがって、その「競争」を促進するために、20人の部員を3つのチームに分け、ランニングのタイムなどを個人的にも、「チーム」としても競わせるのである。

これはある種の「チーム制」という「分権化」であろう。分権化し、さらに「事業部制」にして競わせることが、みなみたちにとっては、「競争・結果・責任」を統一的に管理できる方法となるのである。(66頁から引用)

さらに、みなみたちは結果の「見える化」をおこなう。それが先の「責任」に繋がるのである。(67頁から引用)

ドラッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

著者 ジェフリー・A・クレイムズ 訳者 有賀裕子 2009年8月30日発行 ソフトバンク クリエイティブ株式会社発行

第4章 顧客の視点に立つ (76～頁を読んで)

「経営幹部は組織に浸りきっている。……外の世界は、ぶ厚いゆがんだレンズをとおしてしか目に入ってこない。それどころか、外界の出来事を肌身で感じる機会すらほとんどない。組織のフィルターをとおして、あるいは報告というかたちでしか、知りようがないのだ」(76頁から引用)

「組織とは本来的に、マネジャーを内部に閉じ込め、視野を狭め、仕事の手腕を鈍らせてしまう性質を持っている」

自社を外側から眺めるとは、従来のものの見方を捨て、新しい現実を受け入れることを意味する。(77頁から引用)

ドラッカーの八つの現実

- ① 結果や**経営資源は会社の外**にある
- ② 結果は**問題の解決ではなく、機会の探求**から生まれる
問題を解決しても、問題が起きる前の状態に戻るだけ
- ③ 結果を出すには、**ヒト、モノ、カネを事業機会に投入**しなくてはいけない、**問題解決に投入**してはならない
- ④ 本当に意味のある成果を手にするのは**市場リーダー**である
顧客や市場が価値を認める分野で他社を凌ぐ
- ⑤ リーディング企業の地位は**はかない**
- ⑥ ものごとは**すべて古びていく**
- ⑦ ヒト、モノ、カネの配分は**たいてい誤っている**

売りあげの**90%**は、**1割**のセールス担当者が稼ぎ出すのに…

業績を最大化するには、一部の分野に努力を集中させることだ。コストを削減するときも、マネジャーは、贅肉だけを落とせばいいものを、ともすれば人材を含めて何もかもを少しずつ削ろうとする。すると会社はたちどころに迷走をはじめ。

(79~83頁から引用)

原文

孙子曰：昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜；不可胜在己，可胜在敌。故善战者，能为不可胜，不能使敌必可胜。故曰：胜可知，而不可为。

不可胜者，守也；可胜者，攻也。守则有余，攻则不足。善守者，藏于九地之下；善攻者，动于九天之上，故能自保而全胜也。

见胜不过众人之所知，非善之善者也；战胜而天下曰善，非善之善者也。故举秋毫不为多力，见日月不为明目，闻雷霆不为聪耳。古之所谓善战者，胜于易胜者也。故善战者之胜也，无奇胜，无智名，无勇功。故其战胜不忒；不忒者，其所措必胜，胜已败者也。故善战者，立于不败之地，而不失敌之败也。是故胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。善用兵者，修道而保法，故能为胜败正。

法：“一曰度，二曰量，三曰数，四曰称，五曰胜。地生度，度生量，量生数，数生称，称生胜。”故胜兵若以镒称铢，败兵若以铢称镒。称胜者之战民也，若决积水于千仞之溪者，形也。



5. 6/1(土) 1

もしドラ⑤ (9~10)

第3章 みなみはマーケティングに取り組んだ

(登場人物)

川島みなみ 都立程久保高校野球部のマネジャー
 宮田夕紀 みなみの幼なじみ。野球部マネジャー(入院中)
 北条文乃 みなみの後輩。野球部マネジャー
 星出純 キャプテン、自分の実力を見極めたいと思っている
 柏木次郎 みなみの幼なじみ。キャッチャー
 浅野慶一郎 野球部のエース
 二階正義 野球部の補欠部員、マネジメントチーム、後のキャプテン
 加地誠 野球部の監督

9. 野球部に求めるものは何か、「お見舞面接」

部員たちの悩みや野球部に求める要望を引き出す収集の場を、野球部全員で夕紀の病気のお見舞いに行く病院とした。夕紀は意思疎通の橋渡し役(マーケティング)を引きうけてくれた。野球部員が、何を欲し、何を望んでいるか、「野球部に求めるものは何か」野球部のマーケティングはスタートした。「お見舞い面接」という形で、みなみは夕紀とともに聴き取って行った。

「優等生って大変ね」と夕紀は、いきなり文乃のいやがっている点を聞いた。「私、優等生なんかじゃないんです！みんなと仲よくなりたいんです！みんなの役に立ちたいんです！」と文乃は応えた。ついに堪えきれずに涙を流した。

(マネジメント・エッセンシャル版 17、157～162頁)

顧客の欲求、価値を引き出すことの重要性と方法

- マーケティングは、顧客の欲求からスタートする。
- コミュニケーションとは、①知覚であり、②期待であり、③要求であり、④情報ではない。それどころか、コミュニケーションと情報は相反する。
- コミュニケーションは受け手の言葉を使わなければ成立しない。ソクラテスは「大工と話すときは、大工の言葉を使え」と言った。
- コミュニケーションは期待である。期待していないものは反発を受け、受け付けられない。人の心は期待していないものを知覚することに抵抗する。受け手が期待しているものを知ることなく、コミュニケーションを行うことはできない。
- コミュニケーションは要求である。コミュニケーションはそれが受け手の価値観、欲求、目的に合致するとき強力となる。逆に、それらのものに合致しないときは受け付けられない。
- コミュニケーションは情報ではない。別物である。依存関係はある。エルトンメイヨーは、上の者は部下が知りたがっていること、興味をもっていること、知覚する用意のあることから着手しなければならないと言った。耳を傾けるとは、上の者が下の者の言うことを理解することである。コミュニケーションは下から上へ向うという重要なポイントである。しかし、スタートにすぎない。

(現代の経営 第9章 生産の原理)

- マネジメントが生産部門に要求すべきこと
 - (1) いかなる生産システムが最適であるかを知ること
 - (2) その生産システムの原則を持続的にかつ徹底して適用すること

- **生産システム**
 - (1) 個別生産
 - (2) 大量生産、旧来のものと規格化された部品生産
 - (3) プロセス生産

それぞれの生産システムに**特有の生産原理を一貫して適用する**ほど、生産に対する制約は大幅に除去される。

- **生産の原理を一貫して適用する必要がある**

生産は、原材料を機械にかけることではない。それは論理を仕事に適用することである。正しい生産は、論理を明快かつ一貫して正しく適用するほど、物理的な制約は除去され、機会は増す。

- 新しい生産性システムへの移行において、マネジメントは自らのそれまでの仕事ぶりを**改善するのではなく、新しい仕事の仕方を身につけなければならない**。

- **鉄鋼業のマネジメントが直面している問題**
 - (1) プロセス生産の問題
 - ① 損益分岐点を高くしている巨額の固定資本
 - ② 連続生産の必要性
 - ③ 高水準の稼働率
 - ④ 長期投資の必要性
 - (2) プロセス生産システムの原理の適用
 - (3) 正しい生産システムの導入

- **個別生産システムの生産原理**
 - (1) 生産段階別作業を組織する(建設業など)
 - ① 地下室の床と壁の土台にコンクリートを流し込む
 - ② 骨組みや屋根を組み立てる
 - ③ 壁の内側に配管、配線する
 - ④ 内部の仕上げをする
 - (2) ある特定の段階に携わる者は、その段階が必要とされる作業をすべて行う。
 - (3) 逆に必要とされる作業以外を行わない。それぞれの段階の途中では、作業は継続して行ない中断しない。

○ **大量生産システムの生産原理**

(1) 旧型の大量生産システムの誤った考え

- ① 製品の均一性がキー
- ② 多様性の要求を拒否する
フォードシステム

(2) 大量生産システムこそ多様の製品の組み立てができる

- ① 700種類以上の農機具を作るメーカー
- ② 製品の多様性は、製造ではなく組み立てによって実現される

○ **プロセス生産システムの生産原理**

(1) プロセスと製品は合体する

(2) 石油精製業(原油から得る製品は、生産のプロセスによって決定される)

(3) ミルク工場

(4) 板ガラス工場

○ **生産システムがマネジメントに要求するもの**

(1) 個別生産システム — 注文を取ってくること

(2) 大量生産システム — 流通チャンネルを作ること
顧客に周知すること

(3) プロセス生産システム — 市場を創造すること
新しい市場を見つけること

現代の経営 (CHAPTER 9)

THE PRINCIPLES OF PRODUCTION (95～頁から一部引用)

Ability to produce always a determining and a limiting factor—Productions is not the application of tools to materials but the application of logic to work —Each system of production has its own logic and makes its own demands on business and management—The three systems of production—Is mass production “new style“ a fourth? —Unique-product production—Mass production, “ old style” —Process production—What management should demand of its production people—What production systems demand of management — “Automation”; revolution or gradual change? — Understanding the principles of production required of every manager in the decades ahead.

生産は、原材料を機械にかけることではない。それは論理を仕事に適用することだとドラッカーは言う。

But the principles of production must be a serious concern of top management in any business that produces or distributes physical goods. For in every such business the ability to attain performance goals depends on the ability of production to supply the goods in the required volume, at the required price, at the required quality, at the required time or with the required flexibility.

Production is not the application of tools to materials. It is the application of logic to work. The more clearly, the more consistently, the more rationally the right logic is applied, the less of a limitation and the more of an opportunity production becomes.

The Three Systems of `Production

There are three basic systems of industrial production known to us so far: unique-product production, mass production and process production. We may perhaps count four systems; for mass production “ old style,” that is, the production of uniform products, is different from mass production “new style,” which manufactures uniform parts but assembles them into diversified products.

10. 野球部員の部活動に対する考え方や悩み

「任せられたからには、何とか役に立ちたい。なんとか北条文乃の本心を引き出したいと思ったから」、気がついたらあんな言い方になっていたと夕紀は言った。

お見舞面接は、**部員たちの知られざる一面**というものを、次々と引き出して行った。

「自分の実力を見極めたくてやった野球で、みんなのことにも気を遣うのは負担だ、自分はキャプテンを辞めたいくらいだ。キャプテンは悩みの一つだ」と真面目で誠実な人柄の**星出純**は言った。

レギュラー中、打撃成績が最低で守備もうまくない、足が速いだけの**朽木文明**は、「おれは、野球部をやめた方がいいのではないか、陸上部にでも行けばいいのじゃないか」と思っていると言った。

一年生から六番ショートでずっと先発出場している、野球一家の三男坊として育った**桜井祐之助**は、「自分は野球を面白いと思ったことが一度もない」と話した。

夏の大会でピッチャーの慶一郎を交代させるきっかけとなったエラーをおかしたのはこの祐之助だった。

(マネジメント・エッセンシャル版 57～61 頁)

テイラーは労働科学におけるニュートン、あるいはアルキメデスという。だが彼のうえにつけ加えられたものは、まだあまり多くない。仕事の研究に比べて、働く人間についての研究はさらに行われていない。特に知識労働者については、ほとんど研究されていない。

- 仕事をするのは人であって、仕事は常に人が働くことによって行われることはまちがいない。しかし、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。したがって、**仕事の論理と労働の力学**の双方に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。
- **労働における五つの次元**、①生理的な次元がある。人は機械ではないし、機械のように働きもしない。②心理的な次元がある。人にとって、働くことは重荷であるとともに本性である。呪いであるとともに祝福である。それは人格の延長である。自己実現である。③社会的な次元がある。④経済的な次元がある。労働は生計の資である。存在の経済的な基盤である。⑤政治的な次元がある。集団内、特に組織内で働くことには、権力関係が伴う。
- これに対しエルトン・メイヨーは、職場における人間関係、つまり心理的次元と社会的次元が支配的な次元であるとした。たしかに彼の言ったように、「手だけを雇うことはできない。人がついてくる」。だが現実には、仕事が集団内の人間関係を左右する。

(現代の経営 第10章 フォード物語)

- 働く人たちが成果をあげるか否かは、主として彼らの上司たる経営管理者がどのようにマネジメントするかによる。
- **フォード衰退の原因**は、経営管理者抜きの経営にあった。
フォード再建の鍵は、マネジメントの構築と組織化にあった。20代半ばで事業の経験は全くなかったが、ヘンリー・フォード二世は問題がなんであるかをただちに理解した。
最初の人事だった上席副社長アーネスト・R・ブリーチの任命にあたっては、業務上の全権限を与えることが発表された。フォード二世は、それらの考え方のほとんどを、新しいマネジメントを構成すべき人材とともに、競争相手であるGMからそっくりそのまま手に入れた。したがって、彼の行ったことは、GMの考え方の正しさを証明するものとして、特に大きな意味を持つ。マネジメントは、オーナーの助手ではない。個人の財産の管理とは本質的に異なっている。
- 企業に委託された資源は、一人の人間の一生という時間的制約を超えて維持されて初めて富を生む。企業は永続する。そのためには、経営管理者が必要である。
- **経営管理者をマネジメントする**
 - (1) 目標と自己管理によるマネジメント
 - (2) 経営管理者の仕事を適切に組織する
 - (3) 組織に正しい文化を生み出す
 - (4) CEOを必要とし、取締役会を必要とする
 - (5) 明日の経営者の育成
 - (6) 健全なマネジメントの構造を持つ

現代の経営 (CHAPTER 10)

THE FORD STORY (111~頁から一部引用)

Management the basic resources of business, the scarcest, the most expensive and most perishable—Henry ford's attempt to do without managers—The near-collapse of the Ford motor Company—Rebuilding Ford management—What it means to manage managers—Management not by delegation—The six requirements of managing managers.

現代の経営において、経営管理者は、最も高価な資源であるとドラッカーは言う。最も早く陳腐化する資源であって、最も補充を必要とする資源であるとも言う。

Managers are the most expensive resource in most businesses—and the one that depreciates the fastest and needs the most constant replenishment. It takes years to build a management team; but it can be destroyed in a short period of misrule.

Managing managers is the central concern of every manager. Who was primarily concerned with his upward relations and upward communications. Every president I know, be the company large or small, worries more about his relations with his Board of Directors than with his vice-presidents.

Upward relations are properly a manager's first concern. To be a manager means sharing in the responsibility for the performance of the enterprise.

「もしドラ」現象を読む

著者 江上 哲 2012年6月29日 有限会社海鳥社発行

人間主義的マネジメントの変遷とその現実 (69～頁を読んで)

「テラー・システム」を開発したフレデリック・テラーはライン(肉体的)労働とスタッフ(頭脳的)労働を製造現場で実現した。しかしドラッカーはロボットのライン的労働に人間的な要素を加えた。即ち**ライン的労働の人間化**により**生産性の向上を目指す**のである。これはAL活動などの提案活動に見ることができるが、場合によっては強制労働に近いものであり、むしろこのような**労働の人間化**ではなくて、**労働者の人間化**が必要である。

人間的で主体的な意識面を、徹底的に企業活動へ活かすということは労働時間を超えた労働の強化となる。ここにドラッカーのマネジメント論の限界がある。

非正規雇用者が三割を超える日本での「もしドラ」 (84～頁を読んで)

非正規雇用者徒は、パートタイマー、アルバイト、契約社員、派遣社員、嘱託社員などをいうが、それらの雇用割合が、ここ数年(2005年～)30%を上回っている。近年では、日本で働いている人の三分の一が、非正規雇用者である。

「もしドラ」の人間主義的マネジメント無批判に受け入れることは、日本の労働の問題を見えにくくする。

人間主義的マネジメントにおいては、職場で成果を出せない人は人間性に問題があることになる。その人の全生活を企業に限りなく捧げることが、逃げ場のない真摯さを求められる。

ドラッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

著者 ジェフリー・A・クレイムズ 訳者 有賀裕子 2009年8月30日発行 ソフトバンク クリエイティブ株式会社発行

第5章 生来のマネジャーと中間管理者 (95～頁を読んで)

ちょうど南北戦争の終わった1870年頃、**大企業と呼べるものが**、アメリカ、ドイツ、イギリス、フランスで生まれた。これらの企業では、一族の中で最も有能な人物が、ファミリー企業を率いていた。**いわゆる生来のマネジャー**であるが、あるとき突然生まれながらの経営者に頼ってられなくなった。20世紀を迎え、第一次大戦を迎え、第二次大戦後のマネジメント・ブームを見ればよくわかる。**大企業の数**が急激に増し、**経営者の需要**が増え、マネジメントを教えたり、学んだりする仕組が欠かせなくなった。そこでその仕事をドラッカーが引き受けたのだという。

この面から「**おそらく歴史上もっとも重要な経営書**」である「**現代の経営**」が刊行されたのは、画期的な出来事であった。

それは**マネジメントの発明**とまで言われた。

中間管理層は第二次世界大戦後登場し、増加した。創業家の出身ではないが、優秀な人材をつなぎとめるには**中間管理者のポスト**が必要である。第二次大戦後、**復員兵援護法**により、政府はすべての復員軍人に大学の学費や起業資金を援助すると約束した。この法律により、それまで大学進学を考えられなかった人々が**雪崩を打って大学の門を叩いた**。その結果、高学歴の働き手**知識労働者**が何百万人も増え、マネジャーになる資格を身につけるツールが、かつてないほど強く求められた。

生来のマネジャーとは

- ① 各人に仕事を割り当てるのが
- ② 採用も解雇も平然とやってのける
- ③ 優先順位を決めるのもお手のもの
- ④ 自分にも、まわりにも、どうすれば会社に最大限の貢献ができるかと絶えず問いかける
- ⑤ 正しい答えを見つけるよりも、正しい問いかけをする方が大切
- ⑥ 危険が迫っているなら、会議などしている場合でない知っている
- ⑦ 志気を高め、好ましい気風

4. 6/1(土) 2

もしドラ⑥ (11~12)

第3章 みなみはマーケティングに取り組んだ

(登場人物)

川島みなみ 都立程久保高校野球部のマネジャー
 宮田夕紀 みなみの幼なじみ。野球部マネジャー(入院中)
 北条文乃 みなみの後輩。野球部マネジャー
 柏木次郎 みなみの幼なじみ。キャッチャー
 浅野慶一郎 野球部のエース
 二階正義 野球部の補欠部員、マネジメントチーム、後のキャプテン
 加地 誠 野球部の監督

11. 生産的な仕事を通じて成果をあげ、生き生きと働く

みなみが、最もとっつきにくいと思っていた慶一郎は、話してみると意外にも、彼は聞けば何でも話してくれる、とても親しみやすい人間だった。監督へのわだかまりを、「あいつのもとでは、野球なんてやってられないよ。あいつは監督の器じゃない」と吐き捨てるように言った。みなみは、「どうやったら部員たちに成果をあげさせるか」ということを、ずっと考えた。

(マネジメント・エッセンシャル版 25、57、73～74 頁)

仕事は人が生き生きと働くことも大切であるが、同時に、成果をあげて生産的に行われねばならない。

- 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。
- 焦点は、仕事に合わせなければならない。仕事が可能でなければならない。仕事がすべてではないが、仕事がまず第一である。
- 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、②フィードバック情報、③継続学習が不可欠である。
- 仕事とは、プロセスへの統合である。これは集団による仕事についていえる。個々の作業を一人ひとりの仕事に、そして一人ひとりの仕事を生産プロセスに組みたてなければならない。

仕事は商品と同じようなもので外目にもわかる。労働(働くこと)は、仕事とは違って、外目には解らない内容で、メイヨーが言った「人は手だけを雇うことはできない」という言葉に現れている。

(現代の経営 第12章 目標と自己管理によるマネジメント)

- 事業が成果をあげるためには、一つ一つの仕事を事業全体の目標にむけることが必要である。
- 経営管理者を誤って方向づける三つの要因
 - (1) 仕事の専門家
 - (2) マネジメント構造の階層化
 - (3) ものの見方や仕事の違い
- 上司による間違っただけの方向づけの解決
経営管理者や上司の目を、それぞれの上司にではなく、仕事に要求するものに向けさせる。

現代の経営 (CHAPTER 11)

MANAGEMENT BY OBJECTIVES AND SELF-CONTROL (121～頁から一部引用)

目標の統一ということが、組織には必要である。そして全体の成功に焦点を合わせる。

ANY business enterprise must build a true team and weld individual efforts into a common effort. Each member of the enterprise contributes something different, but they must all contribute toward a common goal.

Business performance therefore requires that each job be directed toward the objectives of the whole business.

A favorite story at management meetings is that of the three stonecutters who were asked what they were doing. The first replied: "I am making a living." The second kept on hammering while he said: "I am doing the best job of stonecutting in the entire county." The third one lit up with a visionary gleam in his eyes and said: "I am building a cathedral."

12. マネジメントの組織化と専門家

エースの浅野慶一郎へのお見舞い面接が終った頃には、二学期が目前に迫っていた。次にみなみが行ったのは、「マネジメントの組織化」であった。それはチーム化、マネジメントチームである。そこへ、最も重要な監督の加地を参加させたいと思った。

加地は文字通り、専門家であり、マネジャー「監督」である。

自らの知識と能力を全体の成果に結びつけることこそ、「教師であり教育者である」専門家にとって最大の問題である。加地の問題は、「コミュニケーション」にあった。専門家が効果的であるためには、マネジャーの助けが必要である。

明日から二学期が始まるという8月31日、みなみは加地を伴って夕紀の病室を訪れた。夕紀とみなみの報告を聴いて、加地は「…だけで、いずれにしろ、ふてくされているというのも全く気がつかなかったよ」と言った。いくら部員から距離を置いているとはいえ、鈍感にもほどがあった。

みなみは、マネジャーの仕事だと割り切って、慶一郎にそれを伝えた。

慶一郎はただ一言「ああ、そう」と答えただけで何も言わなかった。

(マネジメント・エッセンシャル版 92～95、125 頁)

組織がバラバラでは仕事ができない。相互に自分の仕事は何であり、同僚とどのように協力して仕事の成果をあげるかを考えなければならない。

- 専門家にはマネジャーが必要である。自らの知識と能力を全体の成果に結びつけることこそ、専門家にとって最大の問題である。専門家にとってはコミュニケーションが問題である。自らのアウトプットが他の者のインプットにならないかぎり、成果はあがらない。専門家のアウトプットとは知識であり情報である。彼ら**専門家のアウトプット**を使うべき者が、彼らの言おうとしていること、行おうとしていることを理解しなければならない。
- 言い換えると、専門家が自らのアウトプットを他の人間の仕事と統合するうえで頼りにすべき者がマネジャーである。専門家が効果的であるためには、マネジャーの助けを必要とする。マネジャーは専門家のボスではない。道具、ガイド、マーケティング・エージェントである。逆に専門家は、マネジャーの上司となりうるし、上司とならなければならない。教師であり教育者でなければならない。

(現代の経営 第12章 経営管理者はマネジメントする)

- 経営管理者の成功に対する貢献と目に見える評価測定。経営管理者と部門と構成員の貢献における関係は、(clearly measurable contribution) (目標の明確化と徹底)(経営管理者の仕事はチームに仕事をさせること)
- チームと部門と組織 (図) の違いは何か。(Team tasks) (リーダーの助力機能とは何か)
- チームと構成員と責任の関係。チームの構成員とは、(an executive team) (チームを使うべき最も重要な仕事とは、) (チームにおける構成員の役割をどう明確化するか)
- しかし、経営管理者の仕事が客観的ニーズによって規定され、業績によって評価されるのであれば、部下に指示し、報告させるという管理業務の必要なくなる。「管理の限界」の問題—とは何か。どういうことか。(to span of control)(to span of managerial responsibility)
- 責任の範囲とは何か、責任の範囲の水増しか。経営上の色々の問題を生んでいるのではないか(東電など)。権限と責任というが、「権限」のみ濃密で、「責任」は水増になるのではないか。(it is not fixed)
- GEの経営憲章は放任しておいて、部下の責任を追求することにはならないか。(the management charter of G.E.) (第一編の現場管理者と上位管理者の役割は) (結局、経営管理者の仕事は、部下への情報提供、助言、相談か)

現代の経営 (CHAPTER 12)

MANAGERS MUST MANAGE (137～頁から一部引用)

What is a manager's job?—Individual tasks and team tasks—The span of managerial responsibility—The manager's authority—The manager and his superior.

マネジャーの仕事は、可能な限り幅広いものである必要がある。そしてマネジャーは、上司によってではなく、仕事の目標によって方向づけされなければならない。

What Is a Manager's Job?

A manager's job should be based on a task to be performed in order to attain the company's objectives. It should always be a real job—one that makes a visible and, if possible, clearly measurable contribution to the success of the enterprise.

And that contribution should be visible and measurable. The manager should be able to point at the final results of the entire business and say: "This part is my contribution."

There are some tasks which are too big for one man and which can still not be cut up into a number of integrated, finite jobs. These should be organized as team tasks.

But the most important team task in any business is the top-management task. In scope, as well as in its requirements of skills, temperaments and kinds of work, it exceeds any one man's capacity. No matter what the textbooks and the organization charts say, well-managed companies do not have a one-man "chief executive." They have an executive team.

「もしドラ」現象を読む

著者 江上 哲 2012年6月29日 有限会社海鳥社発行

マーケティングを重視する「もしドラ」 (98～頁を読んで)

ドラッカーは、**マーケティング**と**販売**の違いを明確にした。販売をしなくて、商品が売れる仕組作りがマーケティングだと位置づけた。

企業の第一の昨日としてのマーケティングは、今日あまりにも多くの企業で行われていない。言葉だけに終わっている。消費者運動がこのことを示している。**消費者運動**が企業に要求しているものこそ、まさにマーケティングである。それは企業に対し、顧客の要求、現実、価値からスタートせよと要求する。

(101 頁から引用)

「もしドラ」の「感動のマーケティング」 (102～頁を読んで)

マーケティングが長い間説かられてきたにもかかわらず、**消費者運動**が強力な大衆運動として出てきたということは、結局のところ、マーケティングが実践されてこなかったことである。消費者運動はマーケティングにとって恥である。

みはみは、野球部の定義を議論しているうちに、マーケティングの定義、顧客の**感動**をさがしあてる。マーケティングが感動というそれ以上説明できない言葉、**マジックワード**であった。

ドラッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

著者 ジェフリー・A・クレイムズ 訳者 有賀裕子 2009年8月30日発行 ソフトバンク クリエイティブ株式会社発行

第6章 働き手を尊重する (115～頁を読んで)

第三代アメリカ大統領、**ジェファソン流民主主義**は、個人、つまり一般市民の権利を重んじ、公共の福祉のためにみんなで力を合わせようと熱く語りかけた。

働き手は、費用源でもなければ、機械の歯車でもない。

「お偉方から清掃人まで全員を、ひとつの事業を行ううえで等しく必要な存在だとみなさなくてはいけない。そのうえで大企業は、平等な昇進機会を設ける必要もある。」

ドラッカーは、知識労働者は組織を成功へ導く仕事だけに力を注ぎ、ほかはすべて脇に置かなければならないと述べた。

つまり、卓越した人材は「何をすべきか」を心得ていて、それ以外のことはすべて捨てるのだ。(135頁から引用)

原文

孙子曰：凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳。故善战者，致人而不致于人。

能使敌人自至者，利之也；能使敌人不得至者，害之也。故敌佚能劳之、饱能饥之、安能动之者，出其所必趋也。行千里而不劳者，行于无人之地也；攻而必取者，攻其所不守也；守而必固者，守其所必攻也。

故善攻者，敌不知其所守；善守者，敌不知其所攻。微乎微乎，至于无形；神乎神乎，至于无声，故能为敌之司命。进而不可御者，冲其虚也；退而不可追者，速而不可及也。故我欲战，敌虽高垒深沟，不得不与我战者，攻其所必救也；我不欲战，画地而守之，敌不得与我战者，乖其所之也。

故形人而我无形，则我专而敌分；我专为一，敌分为十，是以十攻其一也，则我众而敌寡。能以众击寡者，则吾之所与战者，约矣。吾所与战之地不可知，不可知，则敌所备者多，敌所备者多，则吾所与战者寡矣。故备前则后寡，备后则前寡，备左则右寡，备右则左寡；无所不备，则无所不寡。寡者，备人者也；众者，使人备己者也。

故知战之地，知战之日，则可千里而战。不知战地，不知战日，则左不能救右，右不能救左，前不能救后，后不能救前，而况远者数十里，近者数里乎？以吾度之，越人之兵虽多，亦奚益于胜哉？故曰：胜可为也。敌虽众，可使无斗。

故策之而知得失之计，作之而知动静之理，形之而知死生之地，角之而知有余不足之处。故形兵之极，至于无形；无形，则深间不能窥，智者不能谋。因形而措胜于众，众不能知；人皆知我所胜之形，而莫知吾所以制胜之形。故其战胜不复，而应形于无穷。

夫兵形像水，水之行，避高而趋下；兵之胜，避实而击虚。水因地而制行，兵因敌而制胜。故兵无常势，无恒形。能因敌变化而取胜者，谓之神。

故五行无常胜，四时无常位，日有短长，月有死生。