

【対面/マネジメント】

# 乱気流時代の企業経営の基本

ドラッカーの『チェンジ・リーダーの条件－自ら変化を作り出せ』から読み取る企業経営の原則

講師

風間信隆

明治大学名誉教授

## 講師紹介

1979年明治大学大学院商学研究博士課程単位修得退学、1979年4月明治大学商学部助手、同専任講師、同助教授を経て1990年4月 同教授、2022年4月明治大学名誉教授。

1997年7月 博士（商学）取得

東京消防庁消防学校外部講師を25年担当、放送大学東京文京センター面接授業を10年担当。経営関連学会協議会理事長・最高顧問、工業経営研究学会会長歴任。

## 講座要旨

長期に及ぶ日本経済の停滞の中でイノベーションを推進する新たな成長戦略が求められている。企業環境を取り巻く環境は、Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）をますます強める大変動の時代に入っている。こうした予測不能な状況であるがゆえにますますマネジメントの基本に立ち返ることが求められている。ピーター・ドラッカー（1909年～2005年）は今日でも通用するマネジメントの大家として知られている。本講座は、ドラッカー経営学の数多くの書籍から『チェンジ・リーダーの条件』を取り上げてこれをテキストとして分かりやすく解説するとともに、毎回、受講者との討議やグループ討議を通じてドラッカー経営学の理解を深める。これによってマネジメントこそ変革の先頭に立つリーダーでなければならないことが理解される。

はじめて読むドラッカー「マネジメント編」

# チェンジ・リーダーの条件

みずから変化をつくりだせ！

THE ESSENTIAL DRUCKER ON MANAGEMENT



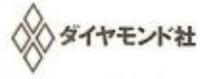
9784478300619



1920034018002

ISBN4-478-30061-5

C0034 ¥1800E



定価(本体1800円+税)

はじめて読むドラッカー「マネジメント編」

# チェンジ・リーダーの条件

みずから変化をつくりだせ！

はじめて読むドラッカー「マネジメント編」

# チェンジ・リーダーの

# 条件

みずから変化をつくりだせ！



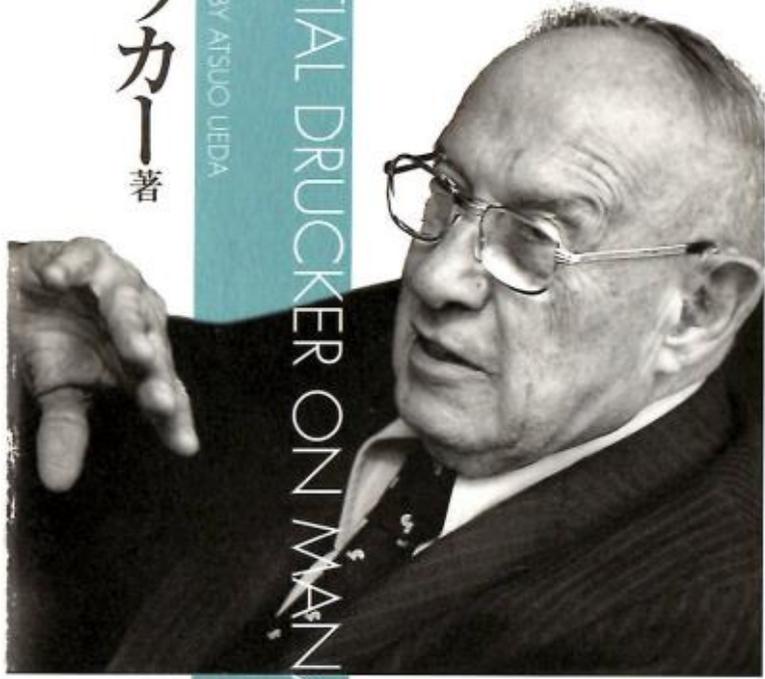
P.F.ドラッカー 著

上田惇生 編訳

ダイヤモンド社

300615

ダイヤモンド社



THE ESSENTIAL DRUCKER ON MANAGEMENT

BY PETER F. DRUCKER EDITED BY ATSUGO UEDA

P.F.ドラッカー 著

上田惇生 編訳

Part1  
マネジメントとは何か

- 1章 マネジメントは理解されていない 3  
現代社会における不可欠の存在 経済発展を支える鍵 マネジメントは理解されて  
いない
- 2章 社会的機能および一般教養としてのマネジメント 9  
成功がもたらした問題 知識を生産資源に変える 教育訓練がもたらした大変  
化 知識を仕事に適用する マネジメントと起業家精神はコインの表裏 マネ  
ジメントが直面する問題 マネジメントとは何か マネジメントは人間学であ  
る

第1回講座6月20日 (火)

Part2  
マネジメントの課題

- 1章 マネジメントの役割とは何か 23  
果たすべき三つの役割 組織の使命を果たす 働く人を生かす 社会的責任を  
果たす
- 2章 われわれの事業は何か 27  
利益と社会貢献は矛盾しない 企業の目的は一つ——顧客の創造 顧客から出  
発せよ 新しい経済満足を生み出す われわれの事業は何か 顧客は誰か わ  
れわれの事業は何になるか 何を廃棄するか 目標を具体化する 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 利益の目標

第2回講座 (6月27日)

- 3章 事業を定義する 47  
もはや前提が時代遅れだ IBMが直面した現実 GMはなぜ失敗したのか  
現実が前提を変えてしまった 成長市場を無視したツケ 事業の定義 四つの  
条件 定義は必ず陳腐化する 問題を早期に見出す 予期せぬ成功と失敗  
定義を見直す
- 4章 NPOは企業に何を教えるか 63  
もっとも進んだマネジメント 組織の使命からスタートする 成果に焦点を合  
わせる 取締役会の手本とすべき理事会 無給だからこそ満足を求める 無給  
スタッフが必要とするもの/やりがいの問題——企業への警告

## 第4回講座 7月11日 (火)

## 4章

## 人事の原則

175

一流の人事はどこが違うか 共通する四つの原則 踏むべき手順 失敗したらどうするか 人事には姿勢が現われる

## 3章

## 目標と自己管理によるマネジメント

159

何に焦点を合わせるか 方向づけを間違えるおそれ 何を目標とすべきか キャンペーンによるマネジメントは失敗する 一人ひとりの目標を明らかにする 自己管理によるマネジメントに必要なもの 報告と手続きに支配される 個人の目標と全体の利益を調和させる原理

## 2章

## 「道具としての情報」を使いこなす

137

企業のコンプレックスが変わった 原価計算から成果管理へ 経済連鎖全体のコストを管理する 価格主導のコスト管理が不可欠 富を創出するための情報 基礎情報 生産性情報 卓越性情報 資金情報と人材情報 事業の成果はどこにあるか 情報を一つのシステムに統合する

## 1章

## マネジメントの常識が変わった

113

パラダイムは不変ではない マネジメントは企業だけのためのものか 組織の正しい構造は一つか 人をマネジメントする正しい方法は一つか 技術と市場とニーズは不可分か マネジメントの範囲は法的に規定されるか マネジメントの対象は国内にかぎられるか マネジメントの世界は組織の内部にあるのか

## Part4

## マネジメントの基礎知識

## 第3回講座 7月4日 (火)

## Part3

## マネジメントの責任

## 1章

## 企業の所有者が変わった

79

年金基金の台頭 もはや投資家ではない 成果と仕事に対する責任 利害当事者のためのマネジメント 株主のためのマネジメント 「富の創出能力」を最大化する マネジメントの仕事ぶりを評価する

## 2章

## いかにして社会的責任を果たすか

91

組織の存在理由 社会に与える影響に対する責任 いかにして対処するか 社会の問題を機会に変える 社会的責任の限界 権限の限界を知る 組織が果たすべき最大の貢献 プロフェッショナルの倫理 「知りながら害をなすな」

第5回講座 7月18日 (火)

Part5  
起業家精神のマネジメント

5章 同族企業のマネジメント 185

生き残りを左右する原則 できる悪いものは働かせるな / トップマネジメントに一族以外からも採用せよ / 専門的な地位には一族以外の者も必要 適切な仲間人を外部に用意せよ

1章 予測できないことを起こす 195

明日をつくるために今日何をなすべきか / 「すでに起こった未来」を探せ / ここに「未来」を探るか / 新しい現実が見える / 「ビジョン」を実現する / 天才の創造性はいらぬ / 未来において何かを起こす責任

2章 既存の企業がイノベーションに成功する条件 213

「大企業はイノベーションを生まない」は本当か / 起業家精神が生まれる構造 / 新しい事業をおろそかにしない方法 / 起業家マネジメントにおけるタブー

3章 ベンチャーのマネジメント 223

成功のための四つの原則 / つねに市場中心で考える / 財務上の見通しを立てておく / トップ・チームを構築する / 創業者はいかに貢献できるか / 自分の得意、

4章 起業家にとるべき戦略 241

四つの戦略 / 能力戦略 / 市場の支配を目指す / 創造的模倣戦略 / ゲリラ戦略① / 柔道戦略 / ゲリラ戦略② / 新規参入者に市場を奪われる原因 / 五つの悪癖 / 閃所戦略 / ニッチ戦略① / 専門技術戦略 / ニッチ戦略② / 専門市場戦略 / ニッチ戦略③ / 効用戦略 / 顧客創造戦略① / 価格戦略 / 顧客創造戦略② / 事情戦略 / 顧客創造戦略③ / 価値戦略 / 顧客創造戦略④

付章 イノベーションか、廃業か 金融サービス業の岐路 269

なぜシティは再興できたか / 金融サービス業は生まれ変わった / 新たなイノベーションが急務 / 三〇年間の空白 / とるべき道は三つしかない / 新しい金融サービスは可能か

編訳者あとがき 283

ピーター・F・ドラッカー著作目録 291

第6回講座 7月25日 (火)

## 講義概要

	日付	内容	各回の詳細	担当講師
1	2023/06/20(火)	テキストPart1とpart2(第1章)	マネジメントとは何か? マネジメントの役割は何か?	風間信隆
2	2023/06/27(火)	テキストPart22(第2章から第4章)	マネジメントの課題(我々の事業は何か? 事業を定義する、NPOは企業に何を教えるか?)	風間信隆
3	2023/07/04(火)	テキストPart3とPart4(第1章)	マネジメントの責任(企業の所有者が変わった、いかにして社会的責任を果たすか?)、マネジメントの常識が変わった。	風間信隆
4	2023/07/11(火)	テキストPart4(第2章から第4章)	「道具としての情報」を使いこなす。 目標と自己感管理によるマネジメント 人事の原則	風間信隆
5	2023/07/18(火)	テキストPart4(第5章) Part5(第1章と第2章)	同族企業のマネジメント 予測できないことを起こす。 既存の企業がイノベーションに成功する条件	風間信隆
6	2023/07/25(火)	テキストPart5および付章	ベンチャーのマネジメント 起業家がとるべき戦略 イノベーションか、廃棄か	風間信隆

### 教材

## ドラッカー経営学の意義

- 1) 経営学の中で初めて「マネジメント」を体系的に解明した研究である。
- 2) 「企業の目的」は「顧客の創造」にあるとし、企業の成果は外部にあることを明らかにした。
- 3) 企業は社会のためにある（企業＝「公器」）という視点は今日の「パーパス経営」の視点とも重なる。  
そのためには絶えずマーケティングとイノベーションを通じた事業の再定義が必要である。
- 4) マネジメントの権限よりもマネジメントの責任を強調するのも、それだけマネジメントが社会において果たす役割ないし権限が大きいからに他ならない。
- 5) マネジメントの役割としてイノベーションの重要性を強調し、それが社会や経済を発展させる必要性を明らかにしている点で、技術革新の不連続な発展やトランスフォーメーションが求められている時代に大きな意義がある。
- 6) 現代の社会を「知識資本主義」と呼び、過去の肉体労働者ではなく、現在の知識労働者こそが社会の中心的階級をなしている。「知識労働者」の生産性向上こそが現代の最も重要な課題であるとしてそのために「目標と自己管理によるマネジメント」の重要性を主張している。
- 7) なぜ所有者ではないマネジメントが社会や組織の中で大きな権限や権力を行使できるのかという点ではマネジメントが一人一人のメンバーの強みを組織の仕事を通じて発揮せしめ、この仕事の成果が社会の福利（Well-being）を充実・強化させるからだと主張している。  
マネジメントとは「個の強さ」を引き出す責任があることが強調される。

## 受講をお勧めする方

管理職として日々マネジメントを実践されている方／起業家を志す方や自分のビジネスをさらに成長させたいと考える方／マネジメントを通じて社会に貢献したい人／マネジメントを体系的に理解したいと考える方