

職場管理の充実

吉田 博 著

産業能率大学出版部 刊 1980年

定価 1,600円

本書のすぐれた特長は、著者が経営の現場にある各社の管理者を長い間指導・教育してきた体験をもっていることにより、「管理者と管理者の問題、盲点や弱点など」を熟知していることによると思われる。日月の中に消えては現れるビジネス書、特に管理者のノウハウ的な啓発書の中で、一際ぬきんでた本物の「管理者の教科書」といえる。（八原 忠）

本書は三つの部分から構成されている。第1部では、目標管理の考え方に続いて、管理者に期待される行動が「管理サイクル」に沿って解説される。

現実の職場での管理者の行動には多くの問題があるが、これを、管理者の①使命感（基本姿勢）に関する問題、②対人能力に関する問題、③総合判断力に関する問題——に大別し、これを啓発課題として第2部・第3部に引き継ぐ。

第2部は管理者の「人間的側面」がテーマとなる。部下の自発性や責任感、創造性などは、管理者の強制によってではなく、部下自身の自覚によって生まれるものである。これを実現するためには、上下の話し合いによる信頼関係の確立——そしてそのためには上司の「傾聴」能力が必須——が重要な条件となる。この点は多くの類書と同様の主張である。しかし内容の突っ込みが深く、実践的な示唆を多く含み、説得力に富んでいる。「仕事には厳しく、部下自身には温かく」また「ザックバランに話し合う」ことがいかに難しく、しかしまた図り知れない価値をもつものであるかが今さらのごとく読者は思い知らされる。

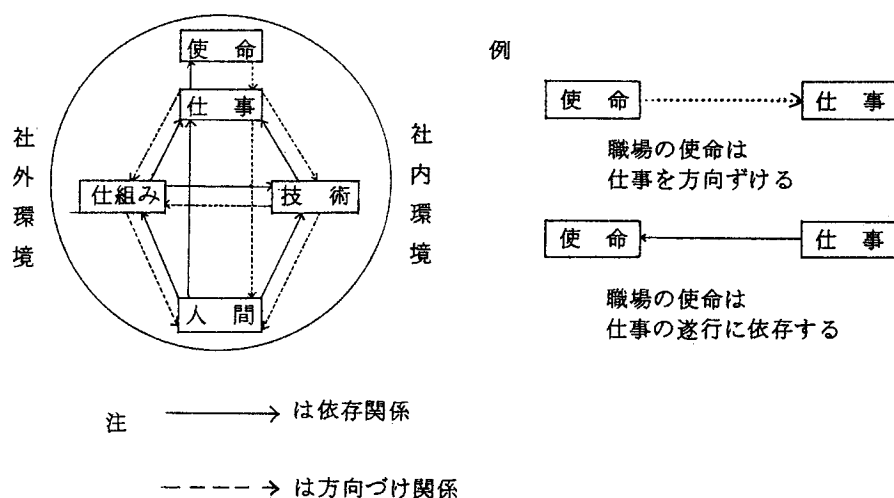
第3部のテーマは管理者の「総合判断力の向上」である。どうすれば職場内外の状況を的確に判断し、的確な行動に移せるか？ これは切実な課題である。本書のユニークな価値はこの第3部以降でとりわけ顕著になる。この判断力の向上のために「職場の理解」なかでも「職場の使命把握」と「仕事の管理的理解」が強調される。「職場をめぐる複雑であいまいな状況変化に正しく対処するには・・・・、管理者が自職場の正しい見取図を描くことは、気まぐれな状況を認識し、判断するための視点を確立することにほかならない・・・・」

職場の使命を把握することの重要性を説く書物は決して少なくない。しかし現実に即した具体的な捉え方まで解説したものは皆無といってよい。また「仕事のコンセプチュアル（管理的）な理解」という新しいアプローチも注目に値する。特に、職場の使命と仕事を『ワークフローモデル』という手法にまで具体化した

点に本書の並々ならぬ意図がうかがわれると同時に、この新しい視点と手法は、読者に従来の発想の見直しを迫ることになる。

その他気がついた特長を二、三紹介する。—— ①すぐれた管理行動を身につけるには安易なハウツーや生半可な知識ではダメであり、本物の力量を地道に自己錬磨していくこと——が一貫した基本姿勢として感じられる。②管理行動の基本から事業特性と戦略的な経営のポイントにいたるまで、広範な内容を含んでいるにも拘わらず、総花的な印象は与えない。③副題に「部長から係長まで」とあるように、幅広い管理者層を対象としており、同一企業、同一職場内に本書が主張する正しい管理思想が共有化され、浸透することによって組織全体の確かな成果に結びついていくと思われる。（八原 忠）

図表7-1 職場のシステム・モデル



資料出所 吉田 博「職場管理の充実」

松下電器の経営教育

—管理者育成の実践プログラム—

松本邦次 著

ダイヤモンド社 刊 1981年

定価 1,300円

本書は、昭和9年に松下電器産業に入社以来、47年間にわたって同社に在籍し、長年企業内教育訓練に携わって、「物をつくる前に人をつくる」という松下精神を最もよく理解し、実践してきたといわれる松本邦次氏が、松下電器の人材育成の実際についてまとめたものである。現代日本の代表的経営者である松下幸之助氏が率いる松下電器において、人材育成、経営教育がどのような方針に基づき、どのように実行されているかが極めて具体的に語られている。

松下経営といえば、ほぼ神話化された創業者松下幸之助の個性と大阪という発祥地のゆえに、ともすれば「金」や「物」が前面に出た合理的経営姿勢が注目されてきたが、いうまでもなく企業経営の根幹である「人」が軽視されているわけではない。むしろ創業7～8年にしてすでに「物をつくる前に人をつくる」という経営姿勢が明確に打ち出されていたことからわかるように、「人」を育てていくことが松下の最も重要な経営課題として意識されており、このことは本書の随所に見られる松下幸之助の言行録から読み取れる。

著者の松本邦次氏は、昭和9年同社がまだ町工場に毛のはえた程度の頃に入社し、松下氏の下で親しく働き、松下電子工業、茨木テレビ事業部長などを経た後42年から48年まで本社教育訓練部長、その後退職まで教育訓練センター所長として同社の教育訓練現場に携わってきた経歴を持つ。つまり中小企業の段階から世界的な大企業に発展する過程での同社の経営教育を語るに最適な人といえるわけだが、本書でもこうした著者の経歴を背景に、単に人事管理手法や特定職務のための人材育成に留まらず、企業経営のための人材育成、つまり松下幸之助流に言えば商売のわかる人間をいかに育てるかが説かれている。

本書は大きく二部に分かれ、第一部「人材が育つ経営」では松下における経営教育を具体的に解説している。ここでは様々なエピソードや、「経営の目的は奉仕である」「作った商品を抱いて寝よ」といった創業者の言葉を交えながら、松下の従業員教育、経営教育が創業初期のころから最近に至るまで描かれている。最大の特徴は、同社の教育が単に仕事の良くてできる社員の育成に満足せず、事業家の育成を目指している点であろう。つまり超大企業にありがちな有能なテクノクラートの社員ではなく、今でいう企業家精神に富んだ人材の育成を目的としているのだ。このためその教育方法は伝統的にOJT (on-the-job-training)

であり、例えば「商品を抱いて寝かせる」ことにより「商売の真髓を身をもってわからせる」、あるいは「一人一人に人事部長」の立場で現在の問題を考えさせるなど、仕事を肌で覚えさせることを重視している。こうした同社の特色は、企業規模が拡大し、その過程で科学的な人事教育手法が取り入れられてきても本質的には変わっていない。同社でも現在では長期的な視点での人材育成のため様々な技法が用いられており、経営体質強化運動に代表されるような組織開発、職場開発が体系的に行われているが、ここでも最終的に目標とされているのは「経営のわかる専門家をつくる」つまり経営者予備群の輩出なのである。また科学的な経営技法を導入する際にも、いたずらに専門性に走らず現場に即した分かりやすい形態と用語で実行されていることも同社らしいところである。

第二部「管理者の自己啓発」では、管理者時代に著者が実践した自己啓発努力を中心に、指導者としての6つの条件（積極性、受容性、説得力、決断力、統率力、判断力）を体得するための自己啓発指針が、時に松下相談役の言葉を引用し、時に禅寺での体験に照らして、極めて平明に語られている。最後に、事業部制度の中核的管理者である事業部長の経営指針、職務に関して著者が事業部長時代に2年間を費やしてまとめた「事業部長のマネジメントガイド」が紹介されている。

（八原 忠）

職場の活力づくり

—もう一步前進したいリーダーのバイブル—

上原 樞 夫 著

産業能率大学出版部 刊 1976年

定価 1,400円

本書は、意欲もあり、また経験も豊かなベテランの管理者・監督者が、一人一人の部下の管理から一步進んで職場全体の活性化、あるいは組織や集団の能力開発や革新を図るにはどうすればよいかについて解説している。これは単なる人事管理の枠を超えた、いわばマネジメントの領域に属し、管理者はそこでは今までの経験のみでは対処できない様々な問題に直面することになるが、本書では自己統制・自主管理など参画型経営管理を目指すこうした管理者・監督者の指針となる実践方法を具体的に解説している。

管理者が管理の責任を負う職場は、いうまでもなくそこで働く個人の集合体である。しかし有能な個人が集まっても、その能力が有機的に結合されていなければ組織の力は半減してしまう。そこで管理者としては各人の能力を企業目的に向けて組織的に結集できるような職場の風土を創出していく必要があるのだが、筆者はこれを「職場づくり」と呼ぶ。ここでいう職場づくりとは、単なる人事管理ではなく、まして仲良しクラブを作ることでもない。その職場が企業から期待されている役割や使命を果たすための、柔軟かつ積極性に富んだ組織を作り上げていくことである。これには職場の構成員全員の積極的な参加が不可欠であるだけに、管理者は多くの問題に直面し、その力量を問われることになる。

本書では、こうした職場づくりを具体的にはどう進めて行けばよいか、その際管理者や監督者はどの様な意識のもとに、どのような役割を果たしていけばよいかを、各ステップ毎に具体的・実践的に解説している。全体の構成は、(Ⅰ)あなたも職場づくりを進めよう、(Ⅱ)職場づくり、組織づくりの新しい視点、(Ⅲ)職場を自己診断する、(Ⅳ)強力な職場チームをつくる、(Ⅴ)動く目標体系をつくる、(Ⅵ)ダイナミックな協力体制をつくる、(Ⅶ)広い管理能力をつくる、の7部からなる。各部はさらに、「データで問題意識をつくる」「トップダウンとボトムアップを統合する」といった章に分かれ、読者は現在自分が抱えている問題意識に応じてどの部分からでも読み始めることができるようになっている。

またそれぞれのテーマは必ず具体的な事例から入る形になっており、たとえば第二部の「職場づくり、組織づくりの新しい視点」では、まず「田辺係長の悩み」が紹介される。田辺係長は着任後1年たっても50人余りの部下の信頼をどうしてもかち取ることができないばかりか、部下同士も互いに非難しあうだけで、協力関係が全く無い。おまけに一人一人は能力があるのに、この部門では品質や納

期でトラブルが絶えない。田辺係長はこれに対して、日程計画や品質管理を厳格化し、部下に対しても個人的に管理や訓練を強め、時には相談に乗ることもした。職場のモラル向上のためには全員に講話することもあえて行った。しかし事態は改善されるどころか、職場の雰囲気は悪化する一方で、ついには集団サボタージュまで発生するまでになった。このケースでは、「監督者とは、部下の仕事を計画し、統制することである」とする彼の基本的姿勢に問題があり、「部下と相談しながら仕事を進めてはどうか」という上司のアドバイスから、田辺係長に職場づくりの新しい視点が生まれ、これによって事態が次第に改善に向かう過程が紹介される。

この例が象徴的に示しているように、著者が本書を通じて述べているのは、職場づくりとは部下をいかにうまく「統制・管理」するかということではなく、管理者自身のあり方の反省やその能力開発も含めて、上下一体となった参加意識の向上、集団能力の開発を目指すものでなければならない。その中には当然ながら関係部門との協力やトップとの関係の問題も含まれる。この一貫した観点から、各段階での管理者のあり方について有益なアドバイスがなされているとともに、「全員参加による診断会合の進め方」「能力開発マトリックス」等々の管理技法についても、図表類を多用した解説が適宜行われている。（八原 忠）

企業経営を成功させるには

— 経営のヒント —

浅野喜起 著
有斐閣 刊 1985年
定価 1,000円

人にはさまざまな個性があり、企業経営にもいろいろな姿勢がある。しかし優れた企業には共通する何かがあるはずである。

著者はそれを、「躍動する企業家精神と強固な意志」と表現している。企業経営において、事の成否を分けるものは知識でも才能でもない。それは、他人の目に執念とも写る強固な意志、すなわち心のはたらきだというわけである。

経営コンサルタントとして多年さまざまな企業に接し、社員とともに実践してきた著者が、現在の自分自身に一石を投じ自己変革をしようとする人々に贈る好個の著。

本書は細かい章立てで大変読みやすい構成となっている。経営のヒントや姿勢を中心にいくつかの章で紹介している。また、「スタッフ心得」「転出者心得」というやや趣を異にしたテーマも収めている。企業は、上から下まですべての関係者が生き生きと力を結合させることによって発展するのである。下の者も経営を考えることが、言うまでもなく大切である。

企業はそれぞれ独自の経営理念を持って社会的使命を果たしている。すべての企業に共通しているぎりぎりの社会的使命はつぶれないことであろう。つぶれないためには明日の備えを企業はつねにしなければならない。現在よい業績が挙がっているとしても、数字にあらわれる業績はすでに過去のものである。最近の経済・社会環境はたいへん変化にとんでいて何が起きるかわからない。そのため明日に備えることがより重要なことになるのである。企業はハードを整備することを第一に考えがちであるが、それにもまして大切なことは人が育つことで、これこそが企業にとって何よりも明日の備えとなるわけである。

この基本的な考えにそって著者は、人の育つ企業に共通している特徴として4点を挙げている。

1. 人間を尊重するという基本姿勢が貫かれていること。
2. 経営者が中堅幹部に期待し彼らを信頼していること。裏を返せば中堅幹部が体を張って仕事をしていること。
3. 社員に自己啓発の意欲が強く、社内に甘えを排する空気が徹底していること。
4. すべての社員が例外なく生き生きと仕事をしていること。

以上の点を経営者の自戒としてとらえているわけである。

しかし、本書はいわゆるビジネス書としての内容に終始すると考えてはいけな

い。むしろビジネス以前の人生そのものの指針としての示唆に満たされたものである。

たとえばこんなエピソードが収録されている。

「どうか一人だけ新しい読者を紹介してください。これがぼくの最後のお願いです。という花森安治さんの遺言を読みました。ついでには五人分として金壱万九千五百円の郵便為替を封入しますから、次の人々に一年間『暮らしの手帖』を送ってください。これが私の志です」

という一通の封書が『暮らしの手帖』編集室に届いたという。差出人は荒畑寒村氏である。

このエピソードから著者は、同誌編集長故花森安治氏の仕事に対するきびしさ、人の育て方を説いていくのである。

このように、まず読者の心を引き込んでしまう展開の仕方は見事である。

しかも、こういったテーマの書にありがちな“押しつけがましき”がなく、いつの間にかページを綴っているという感じである。

そして、人生のあらゆる場面をとらえて綴っているため、読者は必ずや自分の現在の姿を投影するところがあるはずである。

そのために、企業経営に直接携わっている人だけでなく、広く一般のビジネスマンに読んでいただきたい好著である。 (八原 忠)

競争の戦略

M・E・ポーター 著

土岐 坤、中辻萬治、服部照夫 訳

ダイヤモンド社 刊

定価 4,800円

マーケティングは戦略的でなければならないとするならば競争の概念を避けることはできない。競争については、その重要性は認めつつもどのように実務的に対処すべきか非常に難しい。

直接的にはマーケティングの分野とは異なるが競争を体系的、理論的に研究した大著であるポーターの「競争の戦略」をとりあげる。

この本は著者本人が序文にも述べてあるように「アメリカの有名企業の社長室の書棚には、必ずといってよいほど、この本が並んでいる」というほどに各界からの激賞を受けたものでマーケティング・マンの必読の書でもある。

マーケティングではどうしても個々の企業の個々の市場の課題でとられてその活動の展開を考えるために、競争という戦略的な概念を十分に処理することができず、戦略策定での分析・手順でのみとりあげてきた。

この限界に対してポーターはマーケティングで展開する市場を産業として組織論的に展開しているのが特徴である。企業の事業として戦略展開する産業界全体の理論は、個々の企業のマーケティングの理論とは異なる点もあるが、競争の概念ではこのような組織的、経済学的な論理の形成からも多くの示唆を得られる。

企業が競争戦略を策定する場合、個々の競争に目を向けるだけでなく、その企業環境を構成する業界の経済的構造に注目する必要があると主張する。この業界の競争を規定するものとして「新規参入の育成」「既存競争業者間の敵対関係の強さ」「代替製品からの圧力」「買い手の交渉力」「売り手の交渉力」という五つの基本的要因としてこの要因の分析と対応を提案する。

通常ライバルとして捉える企業間のみの競争だけでなく新しく他の要因をも競争としている。この要因の中で特に買い手の交渉力、売り手の交渉力を競争として処理することはマーケティング戦略において重要性は提案されても十分に論理的な展開ができなかった領域ではなかろうか。競争というものは単に環境という外的に受けるだけでなく、自社の力、顧客の力等の働きかけからも発生するとは実務ではわかっているにもかかわらずこれに分析的に対応することが難しかった。

マーケティング戦略の第一ステップである標的市場の設定の課題に対するみごとに方向づけとなっている。具体的には売り手である企業にとって最も圧力がかからない、弱い買手を選択すべきあり、この競争的に有利な関係をつくることも

重要な戦略であるとする。

このように五つの基本的要因の新しさだけでなく、この説明のなかでとりあげられる事例の豊富さ、対応策の的確さはマーケティング実務家にとっての魅力があろう。

企業の戦略はこの競争要因に対していかに防衛可能な地位をつくり出す活動であるとし、この目的を達成する手段は多数で特異なものであるとは認めながらも基本的には三つの型に集約できると説く。

三つの基本戦略とは、「コストのリーダーシップ」「差別化」「集中」であり、企業が業界内で競争上の勝利者となりその地位を維持するにはこの戦略目標を明確にして全力投球の心構えと組織面での支援体制が必要であると提案している。

特に第二番目の差別化さらに第三番目の集中化の戦略はマーケティング戦略とその概念を一つにするもので、本書での事例より裏付けられた具体的展開の局面と手法については参考になることが多い。

これらの理論を前提として競争戦略のための分析技法を詳述してある。

さらに業界環境のタイプを製品のライフサイクル理論などで分類して、各々のタイプの競争になった原因の分析・方法からその特性・対処する方法までを事例中心に説明がある。特に「成熟期へ移行する業界の競争戦略」の章の内容は今日のマーケティング課題と合い興味深いものがある。実務家が日常気が付かない落とし穴を的確に指摘しているのには驚く。本書はかなりの大著でありマーケティングとは異なる領域のものであるが、本書を読めばマーケティングは企業活動そのものであり経営戦略であるということが体得できる。

最後に最近、同じ訳者による「競争優位の戦略」が出版されたことも付け加えておく。 (東野 俱之)

マネジメント思想の発展系譜

—テイラーから現代まで—

上野 一郎 著

日本能率協会 刊 1976年

定価 1,200円

アダム・スミスの「国富論」が発表されたのは、今から20年前、科学的管理法の父といわれるF.W.テイラーが生まれたのは、130年前である。

マネジメント思想史は、それぐらいの歴史しかない。

しかし、現代までのこのわずかな間に、ガント、ギルブレスが現われ、エスマン、ファヨール、メイヨーと続き、マズロー、マグレガー、アージリス、ハーツバーグが登場してくる。

そして、企業の合理的・論理的側面の研究から始まったマネジメント研究はやがて、企業の人間的側面の研究と総合されていくのだ。

本書は、このマネジメント思想の流れを、パイオニアたちの人間像とともに生き生きと伝えてくれる。

フレデリック・W・テイラーが、種々の実験を行い、科学的管理法の体系をまとめた背景には、出来高払い制を中心とする賃金問題をめぐっての、労働者と経営・管理者との激しい抗争があった。この抗争のなかで、労使いずれの側からみても公平な「1日の仕事高」を科学的に定めていこう、という考えが芽ばえたのである。

「科学的管理法は、時間研究でもない。動作研究でもなければ機能的職長制度のことでもない。その本質は、経営者と個々の仕事に従事している工員の双方に根本的な精神革命をおこすことだ」とテイラーは力説する。

しかし、労働組合はこれを理解せず、「科学的管理法は資本家の武器であり、労働者を過労させるばかりか、人権を侵害するものだ」と決めつけ、真向から反対する。

テイラーの思想は、人間的側面の欠落などの欠点があるにしても、それも当時の時代背景の中では止むを得ない面もあり、マネジメントに対する貢献には、はかり知れないものがあった。労働組合も科学的管理法に協力的になるのに、テイラーの没後、第1次大戦を契機としてである。

マネジメントの人間的側面に初めて着目したのは、ガントチャートで有名なヘンリー・レ・ガントであった。彼は、人間への洞察力・動機づけへの配慮を強調したばかりでなく、企業の社会的責任というきわめて今日的な問題を提起している。「企業組織は、その社会的責任を認識しサービスに献身することを第一義としなければならない。さもないと、結局は社会が自らこの仕事を引継ぎ、企業を社会の利益となるように運営しようとするようになる」というガントの主張は1930年代に流行したテクノクラシー思想に大きな影響を与えてゆく。

一方、ギルブレス夫妻は、「仕事をするための唯一最上の方法」を確立するべ

く、動作研究を重視した。彼らも企業における人間的要素を重視したが、ガントが、経済的な効果に興味をもつ、マクロの立場をとったのに対し、ギルブレス夫妻は微動作研究に代表されるようなマイクロの世界に入っていた。

ギルブレスは、「いかに迅速にいい仕事が安くできても、それによって労働者が疲労こんぱいするようであってはならない」として、疲労調査を主張する。この努力は、坐り心地のよいイス、疲れにくいゴムのクツ、などに具体化され、後の人間工学の発展につながっていく。

この後、“正しいことを、正しい人によって、正しい場所で、正しい時に行うこと”を能率（efficiency）として提唱したハリントン・エスマン、職能と能力の分析を行い管理の一般原則を示したアンリ・ファヨール、ホーソン実験で著名な人間関係論のジョージ・エルトン・メイヨー、社会科学の立場からマネジメントを考えたメリー・パーカー・フォレットなど、が本書では概観されている。

さらに、おなじみのマズローの欲求段階説、リッカートの監督者論、マグレガーのX・Y理論、アージリスの欲求理論、ハーツバーグの動機づけ理論が紹介されている。

時代の移り変わりとともに、マネジメントやリーダーシップのあり方自体も大きな変化が生じてきた。しかし、ひとつひとつの思想が生まれる時代的背景とともに、必ずその先駆となる思想が存在することが理解できるのである。

（八原 忠）