

UG REPORTS

1993.6.25 Vol.08

我々自身を知り、豊
かさを追求し、未来
を見つめる一。

ugビジネスクラブ
は、在日コリアン企
業の社会的地位の向
上とビジネスネット
ワークの確立、情報
収集と事業機会の拡
大を設立理念とし
て、1990年11月に結
成されました。



目次

- 📌 第3回定時総会
- 📌 ブロックニュース 関西
- 📌 ブロックニュース 九州
- 📌 経営視点の管理
- 📌 スタディ／ドラッカーを読む。

第3回定時総会 名古屋で開催

名古屋市で開催、50余名が参加-実績生かし、新年度は一層の飛躍を

UGビジネスクラブの第3回定時総会が、去る6月12日、名古屋市・国際サロンで開かれた。この日総会には全国各地から会員、オブザーバー合わせて約50名が参加。旧年度活動の総括、新年度の事業方針及び予算案、役員の新任・変更などが発表、決議された。ブロック活動を中心にクラブ全体がにわかに活気づいてきたこともあって、本総会はいつにない盛況ぶりであった。記念講演で臥MKグループ・青木定雄会長が「MKの経営戦略」について語り、大好評を博した。

総会では、議事進行に先だって呂有湘会長が挨拶を述べた。

呂会長は、政治・経済情勢がさまざまな不安定要素をちらつかせながら推移しているなか、経営者は串地の時こそ機会を見極め、前向きな姿勢で挑まなければならない、と激励し、「時代は、私たちに新しい風を吹き込もうとしている。その風を私たちのものにし、さらに大きな風とするためにも、今までにない新しい発想と、行動力を発揮して、今までにない組織（クラブ）を築くために、引き続き努力しなければならない」と語った。また、「UGビジネスクラブが誰にでも開かれた組織としてさらに存在価値を高め、そしてすべての同胞商工人たちに対して、さらに、在日同胞社会全般のために、恒常的に貢献できる素晴らしい組織となることを願わずにはいられない」と述べ、本総会を契機に、さらに充実した活動を展開し、金員の拡大、組織の拡大に向け、努力していこうと呼びかけた。引き続き、全尚烈副会長を議長に、議事の討議・承認が進行された。

本総会では、主な議題として、①役員の変更、新任②92年度収支決算報告③新年度予算案がとりあげられた。

役員の変更、新任については、金在哲前九畑ブロック長兼常任理事が新年度より副会長に、九州ブロック・塚慶達氏が九畑ブロック長兼理事に、関東ブロック・安益溶氏が監事に選任された。

新年度予算案では、ブロック活動を一層魂化する方針から、ブロック予算を前年度の2倍に引き上げられることとなった。

このあと、甫利道事務局長がスライド上映を交えて92年度活動報告を行った。（別冊活動日誌参照）

報告では、旧年度当クラブは役員会、ブロックの集い、部会活動など、全国で合わせて40数回の会合を開いた。とくに、ブロック活動においては、中部、関西、九畑が活発に動き、内容も充実しつつあることが大きな成果の一つとしてあげられた。問題点としては、ブロック間の活動量、亭1

に格差があり、一部のブロックでは未だ正常な活動が出来ていないことなどが言及された。また、本年度の課題としては、こうしたブロック間の格差の克服と、本部とブロック、部会とブロックとの連凍を教化し、クラブ全体を効率的に機能させていく必要がある、と故萌された。

これに続いて、呂有湘会長が新年度事業方針を発表した。（要旨別欄掲載）

式典2部の記念講演会では、MKグループ・青木定雄会長が講師に招かれ、「MKの経営戦略-損して得とれ」という演題で講演を行った。

青木氏は講演に先だって、氏が同じ在日同胞であり、経営者として先輩であるという立場から、「私が思うに、我が同胞は大胆で行動力がある。（中略）私はこの壕をかりて皆さんに、地道さ・板気・細かさを日本人以上に培うべきだ、と訴えたい。

（在日には）座れた人が多いし、これに努めればこの地でもっと成功すると思う・・・頑張つてほしい」と激励の言葉を述べた。

講演では、青木氏が1960年頃からタクシー業界に参入し、労務開港で悩むに→れて、当時業界の労働条件や運転手の社会的地位などの諸開港に気づき、社員の福利厚生や教育に力を注ぎはじめたことから、独自のサービス、貢献によって今日地域社会に支持されるまでに至った経緯と、許認可行政に縛られているタクシー業界に自由化で挑み、運輸局を相手取って訴訟にまで持ち込んだいきさ→などが語られた。この中 とくに青木氏は、経営者と従業員の信頼関係、従業員教育はサービス業経営において普遍的なテーマであるとし、「私の場合、結果として従業員に挨拶を教えること一つに10年かかった。・・・教育-これがいかに難しく、大切なものか」と熱く訴えた。

記念講演のあと、会場を名古屋都ホテルに移して懇親会が催された。懇親会では、くつろいだ雰囲気の中で、オブザーバー、新会員、新役員が紹介され、総会に関する感想や新年度にける期待、抱負などがそれぞれ語られた。今臥総会に参加した会員からは、「UGが着実に前進しているようだ・設立間もないが、さい先良いのでは」「やや活気がでてきたが現状ではまだまだ、これを契機にもっと充実させよう」「今回の総会は意義深い・記念講演もすばらしかった」などの感想が述べられた。

第3回定時総会 新年度事業方針（要旨）

新年度事業方針（要旨）

第3回定時総会で行われた呂有淵会長の報告

新年度、九州ブロックでは、毎月1回の活動企画協議の壕として役員会を総統し、隔月でブロック全体の集いを健している。主なブロック活動の内容としては、他の経済団体との交流会、経営セミナー、夫婦同伴の懇親会や健康をテーマにしたセミナーなど。また、10月25日から5泊6日にかけて、関西ブロックとの共同企画、中国経済視察旅行を実施し、上海、深センなどの合弁企業雄設を見学する予定。同ブロックでは、現在ブロック会員数を大幅に拡大させることを短期目標にかかげ、活動に取り組む構えだ。

関西ブロックでは、来る7月23日、経営コンサルタントとして著名な田辺昇一氏を招き、200名の参加規模で経営戦略セミナーを開催する。また、秋には家族同伴による野遊金を開催し、会員間の幾睦をより深めていく。10月には九州ブロックとの共同企画による中国経済視察旅行を予定している。同ブロックの当面の活動方針は、活動企画の内容を充実させ、年6回予定している集いには、オブザーバーも含め最大限動員し、クラブの知名度アップを図ることである。中部ブロックでは、現在年4回の定例会の他、今後8月、9月、11月、12月、2月、3月、5月合わせて年間11回のブロックの集いと会合を開き、専門家講師を招いて聴講会を開いたり、海外視察旅行、家族同伴の競睦会などを健す予定。ブロックの方針としては、交流会の充実と、中部地域が広範囲にわたることから、遠方の県でもできる限り集いを多く開き、会員拡大に結び付けていく。

関東ブロックでは、昨年3回にわたる懇親会を開いたが、今後、活動企画スケジュールを整理し、会員の要望に合わせて交流を縦続的に拡大し、経営に関する実威的な勉強会を開いていくことなどを主軸に、活動内容の充実努めていく方針である。

当クラブは設立以来、部会活動の充実努めてきたが、新年度より、部会活動とブロック活動を効果的にリンクさせて、双方の活性化を図る方針

である。そのためにも、各ブロックから各部会のスタッフを1名ずつ募り、部会単位でスタッフの会合を開き、具体的な企画を練り上げ、全国の集いだけでなく、今後、ブロックの活動にも反映させていけるように、システムを築いていく考えだ。

各部会の基本方針として、情報交流事業部会は、今年で3回目を数える企業見学会を会員の要望に反映して企業選定を行う。場合によって、日本企業や外資系企業も候補とする。また、既存のUGビジネスクラブ会報誌面の中の経営情報、会員情報の拡充を図る。

そして現在、当クラブの会員である有資格者、もしくは非会員であるが、協力関係にある有資格者の方々とタイアップし、税務、法律相談を開くことも検討中だ。

人材開発研究部会では、人材問題に対する会員企業のニーズが様々であるだけにブロックとのコンセンサスを一層図り、地域、業界、業種ごとのアプローチや、タイアップを検討中だ。

海外投資事業部会では、海外視察旅行の経験を活かして、他のブロックの視察旅行企画の支援及び視察を通したレポートを作成する。

この他、新年度よりM&A研究会による情報提供を実施する。

ブロックニュース関西

「経験交流会」開催

異業種経営者の経験から学ぶ

関西ブロックは、去る5月27日、会員企業間の異業種交流を促進させるための「経験交流会」を兵庫・尼崎市のアルカニックホールで開催、会員とオブザーバー訓余名が参加した。

今回の経験交流会では会員企業である兵庫・トーユー工業株式会社の姜大字社長に、一鉄骨職人から身を起こして今日の総合建設会社を築くまでの経緯を語ってもらった。

姜氏は、中学卒業後職人畑で働き、オイルショックの只中の73年に下請けとして独立、七転八倒して、鉄骨工事部門で実績と信用をつみ、無人立体自動倉庫などに至っては、他の業者の追随を許さないほどに成長するが、元請けの冷遇、下請けであるが故の理不尽さに反発を感じ、一念発起して89年に総合建設会社（トーユー工業株式会社）を設立、元請けとして再スタートした。



“Lorem Ipsum Dolor Set
Ahmet In Acru. Nullam
Consectetuer vivamus
Lorem Dolor Ipsum
Condinmentum Dolor Set
Ahmet. Lorem Ipsum
Dolor Set Ahmet In Wisi.”

Leo Praesen

40歳まで足袋を履き、現場仕事から元請け企業を築き上げた姜氏の経営理念は「平凡なことを非凡につとめること」。また、従業員教育の方針としていることは、「やってみて、いって聞かせて、やらせてみて、誉めてあげること」だという。

交流会では、こうした姜氏の現場から培った哲学、経験が参加者に感銘を与えた。

「景気が低迷しているこの時期だから、こうした経験談を聞くと、大変勇気づけられる」と参加者たちは異口同音に感想を述べていた。

経験談の聴講会のあと、懇親会が開かれ、会員とオブザーバーがにぎやかな雰囲気の中で親睦と交流を深めた。

関西ブロックでは、今後もさまざまな業種の経営者を招き、こうした経験交流会を定期的で開催していくという。また、当面のブロック活動としては、7月23日の経営戦略セミナー、9月の家族同伴野遊会、10月25日からの中国視察旅行（刀畑ブロックとの合同企画）の成功に向けて、力を注いでいくという。

ブロックニュース九州

「LA、NY コリアタウンを歩く」開催

九州ブロックは、在米僑胞たちの生活状況や意識の実態を参考として聴取し、今後の在日の問題を考察しようとの趣旨から、セミナー「LA・NYでコリアタウンを歩く」を去る5月29日に福岡・センターザ博多で開催、約30名が参加した。

セミナーには講師として、月刊誌『MILE』の編集長であり、『アメリカコリアタウン—マイノリティーの中の在米コリアン』（社会評論社）の著者である高賛佑氏を招いた。

講演では在米僑胞の現状と移民史、昨年のロス暴動発生の原因と真相、近年のマイノリティーの民族意識などについて語られた。この中で、高氏はとくにロス暴動について深く触れ、「暴動は『韓・黒葛藤』とは無関係であり、本当の原因はうっ積した、黒人た

ちの白人社会に対する不満であった」とし、「マスコミは“黒人たちがコリアンの商店で大規模な略奪を働いた”と報じたが、実際は大半がヒスパニックであった」ぜ楓さまざまな証言をもとに、「掛黒鞭」はマスコミによって巧みに誇大化され、捏造されていった」と述べた。さらにマイノリティーの間では、いままでの白人支配の色合いが悪い人種論から、近年多民族主義の志向に傾きつつあり、「在米コリアンたちの間でも、暴動の教訓として白人社会への幻想を捨て、自己のアイデンティティーを確立して生きていかなければいけない、という意識が芽生えている。…在米コリアンの社会について一言で表すならば、まるで在日の過去と未来を同時に見るようだ」と語り、締めくくった。講演を聞き終えたあとも、参加者たちは「知らなかった事実が多く、大変驚いた」「在米の実情がよくわかり、在日の一人としても考えさせられることが多い」との感想を述べるなど、セミナーの好評ぶりを伺わせた。

[経営管理の視点] 不況下に求められる体質づくり

経営コンサルタント西村弘

バブル崩壊による20数カ月続いた不況も、ようやくトンネルの出口が見えてきたと観測される。しかし、その後遺症はまだまだ続き、その舵取りを誤ると、企業の命運を断つ。つまり、回復前期から中期にかけては管理体制の一段の漁化による業績基盤のたて直しが経営の重点となる。

1. 経営管理とは

管理とは、「目的や目標を達成するための最適レベルの手段方法を選択し、実行するプロセス」と言うことができる。

また、管理能力が強いとは、

- ①立てた目標を達成する力があること
- ②計画通り物事を遂行する力があること
- ③目標達成の障害となっている点（問題点）を見つけ、解決する能力があること
- ④水もれを防ぎ、活動を充分利益に結集する能力があること一を言う。

2. 幹部のマネジメント力を独化せよ

この不況において、同業・同規模の企業間における業績格差は、トップからミドルにおけるマネジメント能力格差に起因すると言っても過言でない。

たとえば、自動車部品関連のA社では、同業各社が約20%の減収減益決算にもかかわらず、売上高は徹増で、経常利益は約3割増の伸長を示した。その要因は、売上高については、徹底した顧客管理と営業マンの行動量倍増の管理システム、利益においては、リストラクチャリング（経営資源再構築）の推進と、在庫管理や回収管理の魂化、そして「ヤル気を盛り上げるケチケチ運動」にあった。

さらに、その真因を求めると、幹部クラスの「方針管理能力が優れていた」と判断される。

したがって、いま大切なことは、幹部の「管理意識」の教化と「管理技術」のレベルアップであるといえる。

具体的には次の点である。

- ①日榛を設定すること
- ②人と仕事を組み合わせて組織すること
- ③コミュニケーションとヤル気の動機づけを行うこと
- ④翻整コントロールすること
- ⑤結果を枚討し評価すること

⑥部下を育成すること
—これらをうまく運用していくためには、以下の考え方とやり方を押さえることが肝要である。

①あるべき姿—定量・定性基準の明確化
・価値基準—経営理念・社是・朴訓なグー

・判断基準—目標・計画・ルールなど
②事実の把握—あるべき姿に照らして事実（実態）はどうか

・傾向比較—づ亀去比較・目標比較など
・要因把握丁—●環境要因・人的要因など

③ギャップ分析—あるべき姿と事実とのギャップ。原因は何か

・問題点把握—業績阻害要因分析
・真因把握—問題点の本質・真因は

④改善の方向づけ—戦略的・戦術的意志決定と徹底

・改善目的、目標方針—期待水準・成功水準の明示

・成功条件づくり—シミュレーションによるモデルづくり

⑤改善の具体策—成功条件は何か
算改善の馳—欄去の朗例に学び、予想障害点も枚討

・担当明確—問題解決意欲と能力勘案

⑥改善スケジュール—いつまでにやるのか

・日程計画—一期限、タイミング
・実施計画—一手続き、予算、資源配分

⑦推進状況の確認—チェック&チェック
・中間チェック・経過チェック—
チェックサイクルの確立

・軌道修正—コントロール、先行管理
⑧結果確認と歯止め

・システム化、マニュアル化—成文化、ビジュアル化

・成功事例のノウハウ化●全社応用
消費財メーカーB社では、幹部としてのマネジメント項目を定型的業務と判断的業務に分けて、**轡●4半期●毎月●毎週●**毎日と分類整理してする。さらに定型業務内容を大きい一笑表に記入し、壁に貼り付けて水モレのないようJbがけている。

また、判断業務については、発生時処理が多いため、その解決手順、改善手順をチャート化、文書化して即応体制をと

るようにしている。具体的には、クレーム発生時の処理とか、異常事態発生時などである。

いずれにしても、幹部のマネジメント力により、短期的業績（1~2年）はつくられることを認識しておきたい。

3. 今後の経営管理の重点

景気変漁期は競争が激化し、顧客からの選別も強化される。

したがって、細Jbの注意をはらつての舵取りが不可欠となる。

そのための第一は、顧客満足度の追求である。とくに、企業品質管理（固有技術による絶対的品質と社員の基本動作……挨拶・電話・整理・整頓・清椅・清潔および頻など……）の高度化により、顧客の満足度を高め、インスタシェアを高めねばならない。

第二は、資金齋要の変動が起きるため、自社においてはさらに、「資金繰り中心の経営」を続けること。具体的には資金運用管理、売掛金と与信管理、在庫管理（過大と過小チェック）。

第三は、あらゆるマイナスカットつまり予算統制の定着化。

第四は、営業力魂化のための得意先管理と行動管理のさらなる充実。

第五は、時間生産性向上のための意識革新と仕組みづくり等である。

4. 戦略再捕築と明日への投資を怠けるな

「戦術のミスは戦略でカバーできるが、戦略ミスは戦術でカバーできない」と言われている。ここで言う戦術とは、管理のことを指す。その視点に立てば、管理漁化は当然であるも、今後5年後に焦点をあてた戦略の再構築が課題となる。わが社の事業領域（ドメイン）はこのままで良いのか、進むべき方向に誤りはないか。新しい分野（商品・市場）如可。そして、それに必要な「人材、設備、商品開発、技術粥発、市場開発など」明日への備えと投資も怠けられない。そのために「生き残り費用としての利益」を生み出し、目標に対する執念の魂い集団にチャレンジすべきである。

（株式会社タナベ経営大阪本部 本部長代理）

Summary Reading

ドラッカーを読む「未来企業—生き残る組織の条件」

はじめに

ドラッカーについて、そのプロフィールをあえてここで繰り返す必要はないだろう。

経営論あるいは経済学に属する書物の中で、ドラッカーの著作は最も一般的に読まれているものの中に数えられる。

ドラッカーの著作に常に一貫した論点は、組織（企業）は「新しい現実」に基づいて意思決定を行わねばならない、ということである。

今回取り上げた、新著『未来企業』の冒頭、日本語版への序文の中でもドラッカーは次のように育っている。

一現在のような世界経済と世界政治の移行期にあつて、最も危険なことは、政府や企業が、昔からの馴染みの「現実」を基にその考えを定め、決定を行ってしまうことである。

—しかし、それら昔からの現実に基づいた意思決定は、必ず間違つたものとなる。そして、そのとき、皆がスケープゴートを求める。責めるべき者を捜す。

お粗末な意思決定や間違つた行動の方がまだましである。間違いは直すことができる。しかし、逃した機会は、二度と戻らない。

この本の席題は『MANAGINGFORTHEFUTURE』という。邦題の『未来企業』よりも、こちらの方が、やはりテーマがはっきり伝わってくる気がする。

『未来企業』の構成は、1部「経済」、2部「人」、3部「マネジメント」、4部「組織」となっている。1部の「経済」に関しては、ドラッカー独自分析があるとはいえ、この冊でかつて取り上げた宮崎義一やレスター・サローと論点がかなり共亀しているので、今回は省略する。

ということで、「人」、「マネジメント」、「組織」の各項目についてドラッカーの議論を要約することにする。

1. 人 (PEOPLE)

(1) 生産性の新たな拜見

ドラッカーは、労働の比重は知識労働やサービス労働に移っているということを前提にしているので、生産性も知識労働とサービス労働を中心に議論している。

たとえば、これまでの工場の中で行われてきた生産性の向上の試みとは、経営者の指示の質的向上を意味していた。労働者に対して指示するだけという方法がその前提であった。

しかし、知識労働やサービス労働では、この方法はまったく機能しない。知識労働とサービス労働の生産性向上に必要な方法は、経営者と信頼できる労働者とのパートナーシップである。

さらにこつの教訓がある。

一つめは、生産性の向上には継続学習が必要であるということである。ポイントは新しい事を学ぶことにあるのではない。重要なのは、すでにうまく行っていることを、さらにうまく行うことである。

ふたつめに、知識労働者やサービス労働者は、自らが教えるときに、最もよく学ぶという事実がある。外科医の成果を向上させる最善の道は、地域の医者の集まりで自らの仕事について語らせることである。

情報化時代にあつては、いかなる企業も学ぶ組織であると同時に、教える組織にならなければならない。

サービス労働者の生産性向上は、知識社会における経営者の最優先課題なのである。

(2) 企業リーダーの神秘的特性

たとえば60年安保、70年安保の時代に、専敬する人物として、大学生が企業の経営者の名前をあげるとは考えにくかつた。しかし、今は違う。

企業のトップや産業界の大物は、若者に支持されるくらい社会のリーダーとみなされるようになった丁府ている・人気の面で本田宗一郎と#タイマン”オほれるのはビートたけしぐらいである。

かつてのリーダーであつた政治家や宗教家、医者や弁護士などは、現在どちらかといえば企業家にひつつく金魚のフンみたいなものである。いつからこうなつたのか、誰にもわからない。また、社会のリーダーとしてみなされながら、企業家たちは一般的には知られていない。たとえば生前の本田宗一郎と道ですれちがつても、多くの人は気付かないであろう。企業家とは不思議な存在である。

もしかしたら、企業のリーダーにつきまとう「責任」と、「ある種の誠実さ」が彼らを社会のリーダーにしたのかも知れない。

(次ページへ続く)

Summary Reading

ドラッカーを読む「未来企業—生き残る組織の条件」

(前ページからつづく)

(2) 企業リーダーの神秘的特性

たとえば60年安保、70年安保の時代に、尊敬する人物として、大学生が企業の経営者の名前をあげるとは考えにくかった。しかし、今は違う。

企業のトップや産業界の大家は、若者に支持されるくらい社会のリーダーとみなされるようになって丁度いい・人気の面で本田宗一郎と#タイマン”オほれるのはビートたけしぐらいである。かつてのリーダーであった政治家や宗教家、医者や弁護士などは、現在どちらかといえば企業家にひつつく金魚のフンみたいなものである。いつからこうなったのか、誰にもわからない。また、社会のリーダーとしてみなされながら、企業家たちは一般的には知られていない。たとえば生前の本田宗一郎と道ですれちがっても、多くの人は気付かないであろう。企業家とは不思議な存在である。

もしかしたら、企業のリーダーにつきまとう「責任」と、「ある種の誠実さ」が彼らを社会のリーダーにしたのかも知れない。

(3) リーダーシップ 一格好よりも行動-

リーダーシップをカリスマ性と結びつけて語りたがる人々がいる。スターリンやヒットラーの名前を出すまでもなく、カリスマ的リーダーは、危機と隣り合わせに存在する。

ドラッカーの定義に従えば、「リーダー」とはひとつの仕事である。そして効果的なリーダーシップの基盤は、組織の使命を考え抜き、それを明確かつ目に見える形で定義し、確立することである。

またリーダーとは、目標を定め、優先順位を決め、基準を定めて、それを維持するものである。

効果的なリーダーは「最終責任は私にある」ということをよく知っている。ゆえに部下を恐れない。より独力な部下を求める。有能な部下は野一山をも→ているが、能力のない部下を使うことに比べたら、そのリスクははるかに少ない。

そして、リーダーには「誠実さ」という古臭いものへの確信が必要である。

2. マネジメント

(1) これからのミドル —その基本的傾向-

90年代、大企業が直面している最大の問題は、ミドルの処遇である。日本では、たとえばパイオニアなどで、大幅な中堅管理職の削減があった。

この背景には、景気の衰退以外に経営管理構造の急激な変化がある。

第2次大戦終了から80年代初めまで、大きな傾向としては、経営管理の階層とスタッフ専門家の数の増加があった。しかし、あらゆる大企業において組織が情報を中心に再編成されるようになるに伴い、経営管理の階層とともに、「ゼネラリスト」的なミドルの仕事が、急激に減少していつている。

ドラッカーによれば、企業では、ますます多くが現場の専

門的技術的仕事に携わるようになる。

そして、ますます多くが、かなり若いうちに、「昇進コース」ではなく、「終着駅」に到着していることになる。特に大企業では、すでに短くなりつつある昇進の階段のひとつづつに、2人の人間が立っている。

これから企業は、その人事、報酬、昇進の制度を変えなければならない。この変化はミドル階層に対しビジョンの変更を迫る。

これからのミドルは大組織、大企業への依存度を弱めていくだろう。長年勤めた組織から去るのはつらいが、決してそれは致命的なことではない。

いま属している会社から自ら去っていくミドルもこれから増えるであろう。

このようなミドルを、トップの人間は「忠誠一山の欠如」という。しかし、ミドルの立場から言えば、「自分の家族やキャリアへの責任」を果たしているにすぎない。

昨日の「忠誠」が回復不能であると同様、「終身雇用」に対する昨日の期待も回復されることはない。

(2) 上司の管理

経営管理者といっても、企業の最高責任者以外は、誰も上司をもつ。そしてあらゆる経営管理者の仕事や成功にとって、上司ほど重要な存在はない。

上司の管理が重要であり、上司が管理の対象であることを認識しているものはあまりいない。経営管理者を正しく定義するならば、自分の仕事にかかわりをもつ人すべての仕事ぶりについて、責任をもつものである。

すべての上司が、それぞれ個性ある人間として癖をもつ。長所もあれば欠点をもつ。

ドラッカーの示す、上司の管理について注意しなければならないことは次のような点である。

上司のところへは定期的に顔を出し報告すべきか、それとも、問題や変化が生じた場合のみ出向くべきか。

文書で報告か。それとも口頭か。その上司は、読む人間か、聞く人間か毎日報告すべきか、週に一度金曜日の午後3時に報告すればよいか。

意見の対立があった場合、どのような処理を望むか。上司の強み弱み、得手不得手は何か。部下として補助し、補完する必要のあることは何か。

上司を管理するということは、つまるところ上司との間に信頼関係を築くことなのである。

そして、上司にしてはならないことがこつあ魂第一に、上司に不意打ちに合わしてはならない。組織の中にあつて、自分の責任あることについて不意打ちに合わされることは、自尊心を傷つけられ、全に恥をかかされることである。

第こに、上司を低く評価してはならない。あなたが、上司の頭や知識を疑うとき、上司はあなたの知識や頭を騒い、無知で愚鈍であるとみなすのである。

(次ページへつづく)

Summary Reading

ドラッカーを読む「未来企業—生き残る組織の条件」

(前ページから続く)

(3) 日本の新しい企業戦略

極端な言い方をすれば、日本のリーダー企業は、国内でのブルーカラーによる製造は、間違った資源配分で、先進経済のリーダーシップは、プレーンパワーすなわち頭脳の支配にかかっていると考えている。し 世界において競争力をもつためには、あらゆる重要な知識分野、すなわち技術、マーケティング、経営管理におけるリーダーシップと、「頭脳資本」の完全な支配が必要である。

日本は、知識へのアクセスを得るためには、膨大な金を使う・欧米のハイテク企業への資本参加がそうである。

日本が金を払うのは、配当のためではなく、パートナーが生み出す知識へのアクセスのためであれその支配、少なくともその優先使用権のためである。

日本の企業は、製品の寿命は短ければ短いほどよいと考えている。

製品の寿命を短くするのは、自社でなければ競争相手である・その場合は、市場まで競争相手にもつていられる。

日本企業は、定期閣内における新製品の廃棄を事前に決定しておくことによって、その新製品の代わりについて、直ちに作業をはじめざるを得ないようにしている。日本の場合、新製品の代替品は3種常用意される・それは、「改善製品」「飛屠製品」「純粋なイノベーション製品」である。しかも、この三つを、一つの新製品の開発に要すると同じ時間、同じ資金をもって手にしようとしている。

日本のこの新しい戦略は、世界的な規模における撞めて競争的な知識経済の出現という現実に対金一→の対応である。

(T) 恒久的コスト削減 一恒久的措正一

企業だけでなく、政府機関、病院、大学など数多くの大規模組織が、最近数年間、コスト削減のために大幅に人員を整理している。

しかし、まず考えねばならないのは仕事の改革であり、人員削減はその結果である。

ドラッカーいわく、コスト削減の最も有効的な方法は、利益の上がらない仕事そのものをやめてしまうことである。

身近な例では、こういうことがある。受注管理システムを5年前にコンピュータ化したにもかかわらず、いまだに万のため手作業を行っている。あるいは、様々な顧客の2重ファイル。

実際を突き詰めていけば、事務や管理の仕事のうち3分の1は、まったく役にたっていないか、本来不要となっているのではあるまいか。

残りの3分の2の仕事についても、事業全般に対する貢献、目的への適合性が問われなければならない。

情報化のためにコンピュータを導入すればいいというものではない。

コスト削減において、最大の成果と最小のコストを実現するためにいかに情報システムを変えるかは、最後のステップである。コンピュータの導入が結論となることは稀である。

問題は情報処理ではなく、必要な情報は何かということなのである。おおむね3年ごとには、この仕事は続けるべきか、やめるべきかが問われなければならない。

3. 組織

(1) 未来のマーケティングに陶する4つの教訓

ドラッカーはウ0年代のマーケティングの雑しさに→いて、韓国の現代自動車のエクセルの失敗を例にあげて語っている。

エクセルは、87年から88年にかけて、アメリカ市場で年漁算で40万台以上を売り上げた。これは驚異的な数字である。

しかし、2年後にはエクセルはアメリカ市場から姿を消してしまう。問題は低価格にあった。現代自動車は、販売促進、裸修サービス、ディーラー網等に投資するだけの利益を得ることができなかったのである。

これが第一の教訓である。すなわち「顧客を買収することはできない」。

第二の教訓は、製品の定義である。

現在アメリカで販売されているファックスは日本製である・ファックスそのものはアメリカで発明され、その技術、デザイン、開発もすべてアメリカで行われた。

ところがファックスに→いて、アメリカ企業は製品そのもののマーケティングでつまずいた。ファックスの需要がないと判断したのである。まだ一般化していない商品についてマーケティング・リサーチを行うことは不可能なのである。

ところが日本企業は、ファックスの機能について、どのような市場があるか、と問うたのである。

第三の教訓は、失敗から生まれた教訓である。

流通業界において、百貨店はそのシェアを失っている・百貨店のマーケティングは、鹿存の顧客になっていない人々を無視するという過ちを犯したのであった。

顧客は必然的に自然消滅する。すなわち、新規顧客のシェアをとらなければ、顧客の絶対数は減っていくのである。

第四の教訓は、成功例から得られる教訓である。

アメリカの新しいコミュニティーの教会は、人口動態の変化を、マーケティングの機会としてとらえた。古い教会が確実に信者を減らしてきたのに対し、新しい教会は高齢者の増大、教育水準の高い共働きの世代の出現を大きな機会とした。新しい教会は、彼らが何を必要とし、何を期待しているのかを考えたのである。

以上の教訓をふまえて言えることは、必要なのはマーケティングのための知識ではなく、マーケティングのための適切な「行動」であるということである。

(次ページへつづく)

Summary Reading

ドラッカーを読む「未来企業—生き残る組織の条件」

(2) 未来企業 小成功の条件

ドラッカーの分析によれば、アメリカ経済を推進するエンジン役は、大企業から中規模企業に移りつつある。

大企業が終身雇用を実質的に放棄したことによって、中規模企業が有能な人材の対象となっていくという背景もある。

しかし、最も重要なことは、中規模企業が強くなったことよりも、大規模の有利さが減少してきたことなのである。

では、かつての大規模企業の有利さとは何だったのだろうか。

トヨタや松下やIBMなどには、共通の概念があった。その共通の概念とは、いずれの産業にも、一つの明確な技術分野があるということだった。

それぞれの産業の先端技術はそれぞれの産業の中で生み出され、製品として販売された。

この旧来の概念は、現在ではあてにならない。技術は、互いに重複し、交差している。いかなる産業も企業も、一つの技術体系では賄えないのである。

いまや、IBMのコンピュータが必要とするすべてのソフトウェアや半導体を、IBMの研究所だけでは供給できなくなっている。

逆に一つの技術は、一つの産業だけのためのものではなくなっている。

大企業の研究所による発見は、企業の外部、さらにその産業の外部へと、応用先を見いだしている。さらには産業の区分自体も曖昧になってきている。ゼロックスは、コピー機、高速プリンター、ワープロ、中型コンピュータを一つにした機器を市場に出しているが、これらの機能をもった商品は、別々の産業の下で、別々の市場をもっていた。

企業にとってのこれからの問題は、市場志向型に組織を変えていかなければならないということである。昨日の製品や技術の体系的な廃棄をシステムとして組み込まなければならない。すべての事業をイノベーションを中心に組み立てなければ

ばならない。

企業は、一つの製品分野あるいは一つの市場に対し、より鮮明に焦点を当てねばならないのである。今後は、大規模そのことが望ましいことではなくなる。規模は機能に従う。

経済の中Jbが、大規模から中規模に移るということは、先進国の潮流の急激な逆転なのである。

最後に、ドラッカーの新著『未来企業』は、全部で40のテーマについて書かれているので、ここでは全部について触れることができなかった。

ここでは、その中から一般的に理解しやすいテーマを取り上げたつもりだが、ドラッカーの真意がくみとれたわけがなく、実際に読まれるのがやはりベストである。

しかし、ドラッカーの問題の切り方が少しでも理解していただけたら十分である。

(李承)

Summary Reading

ドラッカーを読む「未来企業—生き残る組織の条件」

(2) 未来企業 小成功の条件

ドラッカーの分析によれば、アメリカ経済を推進するエンジン役は、大企業から中規模企業に移りつつある。

大企業が終身雇用を実質的に放棄したことによって、中規模企業が有能な人材の対象となっていくという背景もある。

しかし、最も重要なことは、中規模企業が強くなったことよりも、大規模の有利さが減少してきたことなのである。では、かつての大規模企業の有利さとは何だったのだろうか。

トヨタや松下やIBMなどには、共通の概念があった。その共通の概念とは、いずれの産業にも、一つの明確な技術分野があるということだった。

それぞれの産業の先端技術はそれぞれの産業の中で生み出され、製品として販売された。

この旧来の概念は、現在ではあてにならない。

技術は、互いに重複し、交差している。いかなる産業も企業も、一つの技術体系では賄えないのである。

いまや、IBMのコンピュータが必要とするすべてのソフトウェアや半導体を、IBMの研究所だけでは供給できなくなっている。

逆に一つの技術は、一つの産業だけのためのものではなくなっている。

大企業の研究所による発見は、企業の外部、さらにその産業の外部へと、応用先を見いだしている。さらには産業の区

分自体も曖昧になってきている。ゼロックスは、コピー機、高速プリンター、ワープロ、中型コンピュータを一つにした機器を市場に出しているが、これらの機能をもった商品は、別々の産業の下で、別々の市場をもっていた。

企業にとってのこれからの問題は、市場志向型に組織を変えていかなければならないということである。昨日の製品や技術の体系的な廃棄をシステムとして組み込まなければならない。すべての事業をイノベーションを中心に組み立てなければならない。

企業は、一つの製品分野あるいは一つの市場に対し、より鮮明に焦点を当てねばならないのである。今後は、大規模そのことが望ましいことではなくなる。規模は機能に従う。

経済の中Jbが、大規模から中規模に移るということは、先進国の潮流の急激な逆転なのである。

最後に、ドラッカーの新著『未来企業』は、全部で40のテーマについて書かれているので、ここでは全部について触れることができなかった。

ここでは、その中から一般的に理解しやすいテーマを取り上げたつもりだが、ドラッカーの真意がくみとれたわけがなく、実際に読まれるのがやはりベストである。

しかし、ドラッカーの問題の切り方が少しでも理解していただけたら十分である。

(李承)

