

ドラッカーの小さな学校 開講：2018 年度（受講者報告その2）

主催者名： ドラッカー学会

日時： 2018 年12月1日(土)、第二日目

開催場所： 明治大学 紫紺館3階 S4会議室

内容：

第二日目の講義は「コーポレートガバナンスとマネジメント」と題して、その内容は大きく2あり、①「ドラッカーとマネジメントスコアカード（MSC）」と②「現代企業のコーポレートガバナンス」でした。講義の内容について順を追って報告します。

森岡理事のガイダンスに続き、前半は二つの講義がありました。

1) 藤島理事による「ドラッカーとマネジメントスコアカード（MSC）」と題して、まず「P.F.ドラッカーと考える 21世紀の経営」の中から、「会社は誰のために存在し奉仕すべきか〜新しい企業価値の探求」のDVD（ドラッカー自身が語る）を見ました。ドラッカーの考える21世紀に向けての課題とMSCの基本的な概念が語られています。これが撮影されてからすでに17年が経過していますが、社会のニーズの変化、知識労働者の生産性向上など、今、世界中で課題となっていることが語られていることに驚かされました。そしてドラッカーのマネジメントの中核であるMSCとは何かを語っています。

2) 前半の二つ目は、「現代企業のコーポレートガバナンス」と題して、藤島理事、谷崎理事、坂田弁護士からの公演がありました。

藤島理事は「コーポレート・ガバナンス（CG）をめぐる今日の問題」と題して、ドラッカーの見解をまとめ、『権力の正当性3つの原則』、『会社は誰のものか』『CGをめぐる今日の問題』、

谷崎理事からは「コーポレートガバナンスとマネジメント」と題して、『企業の不祥事』、『コーポレートガバナンスの諸問題』、『日本的経営の崩壊（グローバル化の影響）』、『急激に変化する職場の人間関係』、『危機管理マネジメントが大切』、『日本人と企業経営』、『日本的マネジメントが必要（グローバル企業に健全性と透明性を確保できるのか）』、

坂田弁護士からは「コーポレートガバナンス関連」と題して、『取締役の善管注意義務』、『内部管理体制構築が問題となった事例』『近時のコーポレートガバナンスに係わる議論』、『ルール（ハード・ロー、ソフト・ロー）を補完するマネジメント』の公演がありました。

藤島理事は、CGをめぐる今日の問題において、企業のグローバル化により実態がつかみ難くなっていること、経営者の権限が強くなりすぎて、ステークホルダーが正当な権限を主張できなくなっていること、社外取締役が本来機能を果たしていないことの3つをあげていますが、昨今の企業の不祥事を的確に言い当てていると感じました。

谷崎理事は、日本企業の誕生から、現代に至る過程を解説し、昨今の企業の不祥事と日本的経営の問題点との関連をわかり易く説明していただきました。私も日本の企業で定年を迎えたことから、うなずけことが多く、大変興味深くうかがいました。また藤島理事と共通する考えとして企業のグローバル化が問題を見え難くしているとのことも大いにうなずける内容でした。

一方、坂田弁護士はご自身の専門である法律面から、昨今の企業不祥事を解説していただきました。内部管理体制が問題となった3つの事例を紹介され、法律の面から、内部統制システムの構築責任は経営トップにあり、責任は重い。現場の従業員任せにはならないことを教えていただきました。

最後に、ルール決めて、形式的に守らせるだけでは意味がないこと、ルールの趣旨目的を経営陣、従業員ともに「腹落ち」することが重要」との見解は大変勉強になりました。



後半は、二つ目の主題である、マネジメント・スコアカード（MSC）について、藤島理事が「MSCの本質」と題して、『マネジメント・スコアカードの基礎と実践』について『ドラッカーにとってMSCとは何か』、MSCの理念と4つの社会的正当性、『MSCのフレームワーク』、MSCの基本概念図、『今なぜMSCが求められているのか』をテキストに基づいた公演されました。むずかしいといわれているドラッカーの基本概念について、その重要な部分をまとめて大変わか易く解説していただきました。

ドラッカーの書籍は多く、全て読むことはできません。たとえ読んだとしても、この様に重点をまとめることはできないと感じます。大変勉強になる貴重な公演でした。

最後に森岡理事から「MSCのケーススタディとワークショップ」があり、まず『ドラッカーのMSCの体系図』の解説がありました。この体系図はドラッカーのマネジメントの基本概念がA4一枚にまとめられているもので、ドラッカーの核になる思想とその関連を線で結びつけるという大変な力作となっています。作成の日付は2018.12.01となっており、日々進化しているとのことでした。

上記の体系図を用いて（株）エイチ・アイ・エスの事業を、＜5つの重要な質問と事業の定義＞と＜8つの重要領域＞から分析した表の解説がありました。体系図と実際の事例に基づく分析表を受講し、実務面に応用ができるツールであり、ドラッカーの本を読んだだけでは決して得ることができない講義でした。

更に、その分析結果に基づき、グループに分かれてエイチ・アイ・エスの経営について、1. その強みとその理由、2. 今後の課題とその理由 を討議するというもので、時間を忘れて、グループ内で討議し、その結果の発表を行いました。

今回は講習を聞くだけでなく、受講した内容を基にして、グループ討議、発表という授業もあり、大変有意義な時間を過ごさせていただきました。

最後に今回の講義を受講し、勉強になったことと感想を報告します。

1) マネジメントの目的と姿勢

受講する前、マネジメントとは上司が部下を管理して、組織目標を達成するための「手段」だと思っていました。しかし、藤島理事による「企業は誰のために存在し奉仕すべきか」又「マネジメント・スコアカードの基礎と実践」の冒頭にある当時の新しいコンセプト「企業の使命とその成果の設定」、森岡理事による「MSCの体系図」の最上部には「自由で機能する社会」とありドラッカーのマネジメントは、手段の前に、まずその「目的」＝何のためにマネジメントがあるのか＝を示していただいた点にあります。

そしてその目的に向って行く姿勢には Integrity（「誠実さ」「真摯さ」「完全性」）、倫理、自己目標管理、があることにあります。

2) ドラッカーのマネジメント体系

ドラッカーの書籍は大変むずかしいという印象があり、読書が進みませんでした。その理由は、読んでみると、部分部分についてはある程度理解できるのですが、全体のつながりが理解できないこと、又ハウツー（how-to）がほとんど記載されていないことだと感じていました。そのため、実践に結びつけるのは更に困難だと感じていました。

しかし藤島理事による「マネジメント・スコアカードの基礎と実践」の解説では、企業は、使命を設定し、成果がを何かを考え、社会に貢献するために成果を上げること。そして複数の戦略持ち、その実行は上司からの命令ではなく、自己目標管理を実践すること。

更に森岡理事によるMSCの体系図では、「マネジメントの目的」「実行の姿勢」、そして、5つの重要な質問、8つの重要領域目標 それらを実施するための種々の事項のつながりが示されていました。これらの講義内容から今までよりもはるかにドラッカーの理解が深まると感じました。マネジメント（上、中、下）は一度は読んでいますが、今回の受講に基づいて、再度読むとことにより、もっと多くの発見と驚きがあるのではないかと思います、再読することにしました。

最後にお忙しい中、貴重な時間を割いて講義していただいた、藤島理事、谷崎理事、坂田弁護士、森岡理事にお礼申し上げます。



(吉岡 諭)