

ドラッカー「マネジメント」研究会

「目標と成果」分科会 2008－2009 年度成果報告

<目次>

はじめに	1
研究分科会各参加者による試論.....	2
ドラッカーから学ぶ目標と成果（宗 初末）	2
目標と成果－達すべきところに達するために（丸山 有彦）	4
ドラッカーにみる「目標と成果」の定義（森岡 謙仁）	6
目標と成果についての研究（池 真之）	8
ドラッカーのいう「目標と成果」とは（上野 周雄）	10
用語の定義について（市川 和臣）	12
目標と成果－ドラッカー『現代の経営』から（石川 正宏）	14
当社監査部における「経営に資する監査」実現のためのアプローチ（長島 基）	16
目標と成果について（ラグビースタイル）私論（根本 雅章）	18
ドラッカー・マネジメント概念図（伊藤 年一・北原 文司）	20
参加者からのコメント.....	22

はじめに

【分科会の狙いと経緯】

ドラッカー「マネジメント」研究会(森岡先生主宰)は、2008年1月23日に初会合が渋谷にて開かれました。この研究会は奇数月の開催です。この研究会で発表されたテーマを更に探求し、相互に研鑽をして行こうと言う機運が高まりました。この主旨を尊重し、偶数月に分科会を虎ノ門にある森岡事務所にて開催しようという話になりました。その時、渋谷の研究会で隣に座っていた丸山さんに了承を得て宗がリーダー、丸山さんにサブ・リーダーをお願いしてドラッカーが主張する『目標と成果』の本質とは何か？を解明すべく分科会は発足しました。2008年8月に第1回を開催し、2009年4月を最後に計5回の会合をもち一応の成果を得て、この分科会は終了しました。

(リーダー 宗 初末)

ドラッカーから学ぶ目標と成果

宗 初末
(分科会リーダー)

【目標】「目標は絶対的なものではなく、方向を示すものである。命令されるものではなく、自ら設定するものである。未来を決めるものではなく、未来をつくるために資源とエネルギーを動員するためのものである」これがドラッカーの目標に対する考え方である。

- ・ 目標と自己統制によるマネジメント<ドラッカー経営哲学の中核>（「現代の経営」180p）
- ・ 利益の最大化を唯一の目標にすることは間違いである。最大ではなく最適を目標にする。
- ・ 目標は実行に移さなければ目標ではない。（「エッセンシャル版マネジメント」36p）

【成果】●「成果を上げること」はマネジメントをしていく上での第一の目的である。「マネジメントすることは、第一に成果を上げることについて考え、第二に企業の中で共通の課題に取り組むべき人たちを組織することについて考え、そして第三に社会的問題、すなわち社会的インパクトや責任について考えることである」（「現代の経営」まえがき）●さらに、三つの種類の成果がある。「あらゆる組織が三つの領域における成果を必要とする。すなわち、直接の成果、価値への取り組み、人材の育成である」（「経営者の条件」）。●同時に組織に属するすべての人に求められている。「成果を上げることは、働く一人ひとりにとって必要である。なぜなら組織は、社会が必要とするものを生み出す道具であると同時に、彼ら組織に働く人たちにとっての道具だからである」（「経営者の条件」）。

- ・ 成果を上げる能力は習得できる（「経営者の条件」）
- ・ 知識ではなく成果こそマネジメントの目的であり、能力の証明である。
- ・ 成果を上げる人は行うべきことを行っている。
- ・ 成果を上げる人は貢献に焦点を合わせる。
- ・ 成果を上げる人の特徴
 1. 社内よりも社外で起きていることに注目する。
 2. 製品や技術よりも、市場を中心に考える。
 3. 問題よりも機会に目を向ける。
 4. 人の弱みより強みに着目する。
 5. 権限よりも責任を重視する。
 6. 権利よりも貢献を重んじる。
 7. 頭の良し悪しよりも「真摯さ」を重視する。

【結論】個人が社会において位置と役割を得て、成果を上げる為その道具として組織が必

要であり、それを上手く動かす方法としてマネジメントが体系化された。その中核となるキーワードが『目標と成果』である。この知識を知恵に変えるのはこれからである。この体系を熟知し、これからも実践を通して着実に修得して行きたい。

(以上)

【執筆者プロフィール】

宗 初末（そう・はつすえ）

本研究分科会リーダー。

1947年10月8日佐賀県生まれ。東京経済大学大学院 経営学研究科 経営学専攻研究生修了。現在ドラッカー学会 推進委員，SOKEN 宗 初末研究室 代表。

目標と成果ー達すべきところに達するために

丸山 有彦
(分科会サブ・リーダー)

(1) 意識的かつ目的的行動と目標

ドラッカーは、『現代の経営』（選書 1996 年…以下，現…上 p15）で、「マネジメントは経済環境の主人公として、意識的かつ目的的な行動によってその環境を変える限りにおいてのみ、真にマネジメントしているといえる」という。

それには目標が必要で「目標を設定することによって始めて、事業は晴雨，風向き，自己に翻弄されることなく、達すべきところに達することができる」（現上 p87）。

(2) 成長発展と自己目標管理

「我々が利用できる資源の中で、成長と発展を期待できるものは人間だけである」（現上 p16）。そして、「人間にとって成長ないし発展とは、何に対して貢献すべきかを自らが決定できるようになることである。」（現上 p17）。

その中核になるのが自己目標管理であり、「自己管理によって、適当に流すのではなく、最善を尽くしたいという強い動機がもたらされる。より高い目標とより広い視野がもたらされる」（現上 p196）のだ。

「自己目標管理は、人間というものが責任，貢献，自己実現を欲する存在であると前提する」（『マネジメント』（名著集 2008…以下，マ…中 p141））ためである。

人間の成長発展のために、自己目標管理は必須であるため、「目標と自己管理によるマネジメントこそ、まさにマネジメントの哲学と呼ぶべきものである」（現上 p206）。

(3) 理性的な推測と目標

「目標は、実現が望まれるものに焦点を合わせなければならない。そうすることによって始めて、実現の可能性という現実の問題にいかにか妥協すべきかという問いを発することもできる。」（現上 p66）

そして、「事業の目標を達するには、障害物を避けるために迂回しなければならないことがある。実際のところ、障害物との正面衝突を避けて迂回することこそ、目標によるマネジメントにおいて最も重要なことである。」（現上 p87）

そのために「我々がなしうることは、判断の幅と選択肢を狭めるとともに、焦点を絞り、事実を集め、意思決定や行動の有効性や効果についての尺度を用意することによって、判断を可能にすることである」（現上 p88）としたが、『現代の経営』で十分な評価測定の尺度を提示したとはいえなかった。

その後、「測定の尺度はいまだ不十分」（マ上 p131）としつつ、「状況を把握するための知識はすでに得ている。目標を検討できるだけの知識は手にしている」（マ上 p132）とする。

以上から、目標も、予測にかかわる三つの手法に対しての言明が妥当しそうだ。「限界を認識した上で正しく使うならば、マネジメントの意思決定を、単なる勘から理性的な推測へと脱皮させるうえで大きな役割を果たす。」(現上 p139)

(5) 目標の明確性

目標を正しく使いこなすための条件として、明確性が重要であると解される。

「自らの仕事ぶりとその成果を、目標に照らして評価測定できることが必要で」「事業のあらゆる領域について、明確かつ共通の評価基準を与えることが必要」であり、「明確かつ単純であって、合理的であることが不可欠である。」(現上 p197)

「定量的でなくともよい」。尺度に至らなくとも、状況を把握し目標を検討するための基準を案出する必要がある。「少なくとも、誤差の範囲が認識され理解される程度に要を得たもので」「複雑な解釈や、哲学的な理論抜きに理解できる一目瞭然のものでなければならぬ。」(現上 p197)

なぜなら、「目標はつねに点検する必要がある」(現上 p87)からで、こうすることで「事業上の多様なニーズと目標をバランスさせること」(現上 P88)が容易になる。

(6) 成果と目標の定義

ドラッカーは言う。「目標は、鉄道の時刻表ではない。それは航海のための羅針盤である。それは目的地にいたる航路を指し示す」(現上 p86)。

また、「組織に成果をあげさせるための道具、機能、機関がマネジメントである」(『エッセンシャル版マネジメント』p300)。「成果とは百発百中のことではない。」「優れた仕事ぶりとは、長期にわたり、多様な仕事で成果を生んでいく」(マ中 p101) ものである。

こうした点を踏まえて、成果および目標について以下のように定義してみた。

≪成果とは…「マネジメントの目的地」であり、「長期的な貢献の水準」である。≫

≪目標とは…「なすべき成果を得るためのマネジメントの戦略手段」である。≫

【執筆者プロフィール】

本研究分科会サブ・リーダー

1962年、群馬県生まれ。専門学校講師、通信会社勤務を経て、現在、文書支援コンサルタント。渋谷油絵教室代表。ドラッカー学会推進委員。

ドラッカーにみる「目標と成果」の定義

森岡 謙仁

(研究会ファシリテーター)

目標と成果は、マネジメントと無縁ではないので、マネジメントに対するドラッカーの信念とでも言うべき、「マネジメントは、経済資源の組織化によって、人類の生活を向上させられるという信念の具現である。それは、経済的变化が、人類の福祉と社会正義のための強力な原動力になるという信念の具現でもある。(①p3)」の言葉を最初に引用したい。

■目標に関するドラッカーの言及

- ・マネジメントは、単に経済の中に投げ出された一存在ではなく、経済を自らつくるものである。マネジメントは経済環境の主人公として、意識的かつ目的的な行動によってその環境を変える限りにおいてのみ、真にマネジメントしているといえる。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。(①p15)
- ・目標は、航海のための羅針盤、目的地に至る航路を指し示す。(①p87).
- ・目標は、つねに点検する必要がある。(①p87).
- ・事業のマネジメントとは、事業上の多様なニーズと目標をバランスさせることである。(①p88).
- ・企業の本質からして、複数の目標が必要である。(①p89).
- ・仕事と成果の目標を設定すべき領域は八つある。(①p90).
- ・マネジメントは、近い将来とその先の将来とをバランスさせるだけでなく、目標間のバランスを図る必要がある。(①p129).
- ・目標は明日を変えるための行動を要求する。目標はつねに、現在的手段と将来の成果、近い将来の成果と遠い将来の成果とのバランスを決定する。(①p131).
- ・自己評価は、上司とともに設定した目標に基づいて行わなければならない。(②p65).
- ・全員の目標が組織全体の目標への貢献という形で明らかにされる必要がある。(②p78).
- ・自己目標管理の最大の利点は、自らの仕事を自らマネジメントできるようになることである。(②p83).

■成果に関するドラッカーの言及

- ・事業が成果をあげるためには、一つ一つの仕事を、事業全体の目標に向けることが必要である。とくに経営管理者の仕事は、全体の成果に焦点が合わせられる。(①p180)
- ・自らの目標を知っているだけでは十分でない。自らの仕事ぶりや成果を、目標に照らして評価測定できることが必要である。(①p197, ②p84)
- ・したがって、自立した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、マネジメント

の力である。成果をあげる責任あるマネジメントこそ全体主義に代わるものであり、われわれを全体主義から守る唯一の手立てである。(②iv)

・一人ひとりの成果が、組織全体の目標に向けられなければならない。彼らの成果は、組織全体の成功への貢献によって測られる。(②p69)

■結論

ドラッカーの言う「マネジメント」を実践する企業組織の(存在)目的は、経済資源の組織化によって人類の生活を向上させること、そこで働く一人ひとりの強みを活かすとともに人間的成長をさせることではないだろうか。これを前提に、考えると、目標と成果は以下のように定義しても良いと思う。

・目標とは、組織と個人の目的的な活動の方向性と水準(仕事振りや成果の評価基準)を示すもの。

・成果とは、目的や目標(自己目標も含む)から要求される「成されるべきこと」であり、マネジメントの実践過程における出来ばえや結果のこと。

【参考文献】

- ①ドラッカー選書, 新訳「現代の経営」(上) 1996, 上田惇生訳. ダイヤモンド社
- ② [ドラッカー名著集⑭マネジメント<中>: 課題, 責任, 実践, 2008, 上田惇生訳. ダイヤモンド社]

【執筆者プロフィール】

森岡 謙仁 (もりおか・けんじ)

本研究会ファシリテーター

経営・情報システムアドバイザー, 1992年, アーステミア有限会社を設立, 代表取締役社長. 日経ビジネススクール等, セミナー講師. 大手・中堅企業への経営改革・ITマネジメントの助言指導・社員教育を実施.

著書; 『バランススコアカードで会社を強くする手順』(中経出版), 『情報システム部ムダとりマニュアル』(新技術開発センター) 等.

目標と成果についての研究

池 真之

目標と成果について、ドラッカーの定義するものと、私の日々の実践を踏まえて、次の通り整理し、それぞれの定義を明確にしたい。

■ドラッカーの言及する目標と成果

- *自ら率いる部門の目標は自ら設定しなければならない。(現代の経営上 P.176)
- *目標は組織への貢献によって規定しなければならない。(マネジメント P.140)
- *目標管理の最大の利点は、自らの仕事をマネジメントできるようになることにある。自己管理は強い動機づけをもたらす。(マネジメント P.140)
- *自己管理による目標管理は、人間というものが、責任、貢献、成果を欲する存在であると前提する。(マネジメント P.141)
- *マネジメントとは、事業上の多様なニーズと目標をバランスさせることである。(現代の経営上 P.82)
- *事業の目標として利益を強調することは、事業の存続を危うくするところまでマネジメントを誤らせる。(現代の経営上 P.82)
- *事業の存続と繁栄に、直接かつ重大な影響を与えるすべての領域において、目標が必要である。目標を設定すべき領域は八つある。マーケティング、イノベーション、生産性、資金と資源、利益、マネジメント能力、人的資源、社会的責任である。(現代の経営上 P.84)
- *企業の本質からして複数の目標が必要である。(現代の経営上 P.83)
- * (目標は) 航海のための羅針盤である。…羅針盤がなくては、港を探すことも、何日かかるかを知ることもできない。(現代の経営上 P.80)
- *目標が明日のための行動を要求する。目標は常に、現在的手段と将来の成果、近い将来の成果と遠い将来の成果とのバランスを決定する。(現代の経営上 P.121)
- *自らの仕事ぶりとその成果を、目標に照らして測定することが必要である。(現代の経営上 P.180)
- *自己管理による目標管理こそ、まさにマネジメントの「哲学」と呼ぶべきものである。…それは、成果を確実なものにするために、客観的なニーズを一人ひとりの目標に変える。こうして真の自由を実現する。(現代の経営上 P.188)
- *さらに基本的なこととして、成果すなわち仕事からのアウトプットを中心に考えなければならない。技能や知識など仕事へのインプットからスタートしてはならない。それらは道具にすぎない。(マネジメント P.62)

■日々の実践に基づく目標と成果

目標は、外部から支配的に決められるものではなく、自ら自立的に設定することにより意

味のあるものとなる。目標は、個人と組織の行動の結果としての成果をあげるための重要なトリガー要素である。

成果をあげるためには、地域、国家、世界にどのような貢献ができるか、10年、100年、1000年・・・と未来を想像した上で、いかなる未来の成果をあげる行動をなすべきかを逆算して考えることが有効である。具体的には、自らの事業は何か、顧客は誰か、顧客は何を価値としているかを知り、行動することからはじめる。個人と組織としてのビジョンを設定し、強みを生かすビジョナリーチームを作り、ビジョンに従った製品、サービス、プロセスを通して、顧客、パートナーと深い、継続的コミュニケーションを行動に落とし込むことである。実践の中で立ち現れる日々の課題、問題、矛盾は、歓迎すべき当然のものであり、個人と組織、自らの成長の機会となる。

個人も組織も、この空間軸と時間軸を広げて意思決定し、行動することの積み重ねにより、真摯に「今、此处」に焦点を合わせ、一瞬一瞬の仕事の生産性を向上させ、大きな成果をあげることができる。一瞬一瞬の行動の積み重ねることにより、長期と短期の成果のバランスも実現する。この行動こそが全ての結果の原因となる。最も大きな成果は、行動による自らの成長そのものであるともいえる。自らを基点とし、自らの思いと行動を時空に開放的に広げ、自らに回帰することを繰り返すことを通じて、正しい目標を設定することができ、行動した結果として、仕事の成果を継続的にあげることができる。ここに、まさに人間の真の自由が実現される。

■目標と成果の定義

目標の定義：個人や組織が、自立的にマネジメントし、未来を作るための行動をし、実践をするための、具体的な基準や方向性のこと。通常は複数設定する。いわば、航海のための羅針盤である。

成果の定義：誰でも習得できる真摯さと習慣によって、物ごとをなし、行動することにより、結果としてついてくる仕事のアウトプットである。外部に存在し、組織と個人をつなぐものである。

【執筆者プロフィール】

池 真之（いけ・まさゆき）

1966年東京都で生まれ、福岡県で育つ。

東京大学教養学部教養学科アメリカ科卒業。

リクルート、外資系IT企業を経て、現在、ウェブルート・ソフトウェア株式会社代表取締役。

ドラッカーのいう「目標と成果」とは

上野 周雄

【目的】

普段何気なく使っている「目標と成果」という言葉を、ドラッカー名著集『現代の経営』（上・下）と同『マネジメント』（上・中・下）において如何に定義しているのか、これを事業の「目標と成果」として分り易くまとめてみたい。

【定義の引用】

■ 目標とは

目標とは、次の五つのことを可能とするものでなければならない。

- (1) なすべきことを明らかにする
- (2) なすべきことをなしたか否かを明らかにする
- (3) いかになすべきかを明らかにする
- (4) 諸々の意思決定の妥当性を明らかにする
- (5) 活動の改善の方向を明らかにする 『現代の経営』（上） p.166

目標とは、事業の構造、活動、人事の基盤となるものである。全体の構造だけでなく、個々の部門と個々の仕事の内容を規定するものである。『マネジメント』（上） p.131

事業の目標は、事業の存続と繁栄に直接かつ重大な影響を与える全ての領域において必要である。『マネジメント』（上） p.131

目標は、行動にうつさなければ目標ではない。『マネジメント』（上） p.151

目標は、自らの属する部門への貢献によって規定しなければならない。

自らの目標は、上司や自分の好みではなく、組織全体の目標を反映したものでなくてはならない。『マネジメント』（中） p.81

■ 成果とは

成果とは、百発百中のことではない。成果とは、長期における打率である。『マネジメント』（中） p.101

期待すべき成果は、事業の目標に基づいて決められる。それは組織の成功に対する貢献によって評価される。『現代の経営』（上） p.166

【まとめ】

企業のマネジメントにはその組織に特有な目的とミッションがあり、社会的な役割があるそれは、経済的な成果を上げることである。『マネジメント』（上） p.43

事業の目的とミッションについての明確な定義だけが、現実的な目標を可能とする。『マネジメント』（上） p.92

目標は、仕事として具体化しなければならない。仕事には、具体的かつ明確にして測定可能な成果、期限、担当が必要である。『マネジメント』（上） p.132

その得るべく成果を決めるのが、事業の目標に基づいて決めた具体的な仕事である。

つまり、目標とは、その仕事の成すべき基準と方向を示すものであり、

成果とは、その仕事の継続的な出来具合である。

以上

【執筆者プロフィール】

上野 周雄（うえの・ちかお）

1949年3月山梨県生まれ。AV機器製造販売会社にてカスタマー・サービス、海外技術者教育、商品企画・マーケティング等、海外駐在、海外出張43ヶ国での実務・管理業務経験、技術開発部次長を経て退職。1999年、(株)アットウェル・システム設立、代表取締役。2004年、(株)エイジアの常勤監査役、現在に至る。ドラッカー学会理事。

用語の定義について

市川 和臣

1. 用語の定義について

◆目的=purpose

①The thing that an event, process or activity is supposed to achieve, or the job that something is supposed to do(Longman Dictionary of Contemporary English)

=達成されるべきこと（できごと，プロセス，活動）または，なされるべき職務

②The feeling of having an aim in life

=人生において aim を持っている感覚

・ aim=What you are hoping to achieve by plan, action or activity

=計画，行動，活動によって，あなたが成し遂げたいこと。

用例 There is only one valid definition of business purpose: to create a customer

=事業の目的として有効な定義は一つしかない。それは，顧客の創造である。

(“The practice of management” p37, 『現代の経営』上巻エターナル版 p46)

◆目標=objective

①An aim that you are trying to achieve, especially in business or politics

=あなたが達成しようとしている目的。特にビジネスや政治に関するもの。

②A place that you are trying to reach, especially in military attack

=あなたが到達しようとしている場所。特に軍事的攻撃の際に設定されるもの。

用例 The proper way to use objective is the way an airline uses schedules and flight plans.=目標の適切な使い方は，航空会社のフライトスケジュールに見られる。

(“Management: Tasks, Responsibilities, Practices” p101)

まとめ：目的・目標ともに「成し遂げたいこと」を意味する。ただし，目標は場所のよう

により具体的なものについて使われる

2. 目標の8つの領域とその変遷

『現代の経営』(54年)

⇒

『マネジメント』(73年)

・ Market Standing (市場地位)

Marketing (マーケティング)

・ Innovation (イノベーション)

Innovation (イノベーション)

・ Productivity (生産性)

Human Organization (人間組織)

・ Physical and Financial Resource

Financial Resource (資金的資源)

(物質的・資金的資源)

・ Profitability (利益)

Physical Resource (物質的資源)

・ Manager Performance and Development

Productivity (生産性)

(マネジャーのパフォーマンスと育成開発)

- Worker Performance and Attitude (一般従業員のパフォーマンスと態度) Social Responsibility (社会的責任)
- Public Responsibility (社会的責任) Profit Requirement (利益)

【執筆者プロフィール】

市川 和臣 (いちかわ・かずおみ)

1981 年生まれ。東京都豊島区在住。

株式会社インターンシップ総合研究所にてキャリアカウンセリング，人材派遣のコーディネイト業務を担当。現在はフリーで活動。ドラッカー学会推進委員。

目標と成果ードラッカー『現代の経営』から

石川 正宏

目標は絶対のものではなく、方向を示すものである。命令されるものではなく、自ら設定するものである。未来を決めるものではなく、未来をつくるために資源とエネルギーを動員するものである。

1.企業の目的

経済学は、企業の目的は利益の最大化であるという前提に立つ。しかし、ドラッカーはその利潤最大化の前提に立つ理論は、誤りであると指摘した。そして、企業の目的について、その様な混乱を招いた理由は、利潤動機という私的な動機が、企業人の行動の動機であり基準であるという誤った考えにある。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り、と述べている。

そこで、ドラッカーは、企業とは何かを理解するためには、事業の目的から考える必要があるとし、事業の目的は企業の外にある。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」であると論じた。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。顧客が買っていると考えるもの価値と考えるものが決定的に重要で、それらのものこそ、事業が何であり、何を生み出すのかを規定し、事業が成功するか否かを決定する。(p.44-p.49)

2.目標

分科会で得られたコンセンサスとして、実際に企業で働いている人達で「自分の目標と成果をきちんと理解している人は少ない」というものがあった。企業に働く者にとって「目標」と「成果」は、自明の理ではない。成果をあげたければ成果と目標を明確にする必要がある。

ドラッカーによれば、目標によるマネジメントについての議論のほとんどが「唯一の正しい目標」を探求しようとしている。しかし、そのような探求は虚しいだけでなく、実害をもたらす。例えば、利益だけを強調することは、企業の存続を危うくするところまでマネジメントを誤り導く。その結果、今日の利益のために明日を犠牲にする。売りやすい製品に力を入れ、明日のための製品をないがしろにする。資本収益率の足を引っ張る投資を避ける。そのため設備は危険なほどに陳腐化する。換言するならば、最も拙劣なマネジメントを行なうよう仕向けられる。

そこで、ドラッカーは、マネジメントとは多様なニーズと目標をバランスさせることであるとして、八つの目標、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、⑦一般従業員の仕事ぶりと行動、⑧社

会的責任，を示した（p.88-p.90）.

3.成果

自らの仕事を管理するためには，自らの目標を知っているだけでは十分ではない．自らの仕事ぶりとその成果を，目標にてらして評価測定出来ることが必要である．ドラッカーは，それらの評価基準は，定量的でなくとも良い．しかし，明確かつ単純であって，合理的であることが不可欠であるとしている（p.197）．仕事ぶりの評価は，当人の報酬・所得だけではなく尊厳の問題でもある．分科会では「マネジメント・スコアカード」の体系化への試みについても議論されたが，今後はこの目標と成果，そしてこの「評価」についても研究課題としたい．

【参考文献】

ピーター・ドラッカー，『ドラッカー選書，新訳「現代の経営」（上）』1996，上田惇生訳，ダイヤモンド社

【執筆者プロフィール】

石川 正宏（いしかわ・まさひろ）

1981年東京都出身．

産業能率大学卒，立教大学大学院修了．

ドラッカー学会推進委員，渋谷油絵教室顧問（広報活動を管理）．

当社監査部における「経営に資する監査」実現のためのアプローチ

長島 基

1. 企業に働く者にとって「目標」と「成果」は、自明の理ではない

実際に企業で働いていて分かるのは、企業で働いている人のうち、自分の「目標」と「成果」をきちんと理解している人が少ないということである。理解していないどころか、日ごろ自分の「目標」と「成果」について考えたことがないという人もいる。自らの部署や企業全体のそれについての理解も同様である。これでは、その人の働きによって「成果」が期待できないのも無理はないだろう。企業に働く者にとって「目標」と「成果」は、自明の理ではないのである。それでは、彼らが「成果」をあげるために必要なことは何だろう。

2. 事業の目的は何か、成果はどこにあるか

ドラッカーは、事業の目的や成果について、次のようにいっている。

事業の目的は企業の外にあり、事業の目的は社会に求めなければならない。また、事業の目的として有効な定義はただ一つであり、顧客を創造することである。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。顧客が買っていると考えるもの、価値と考えるものが決定的に重要で、それらのものこそ、事業が何であり、何を生み出すのかを規定し、事業が成功するか否かを決定する。(出所：『現代の経営(上)』P48～49)

顧客が存在しなければ企業は存在しえず、顧客が価値ありと考える財やサービスを提供しなければ、売り上げが立たないことに異議がある者はいないだろう。しかし、自分の仕事と「顧客の創造」を結びつけて考えられ、かつ、「顧客の創造」のために自ら具体的な行動を起こしている人は少ないのである。

3. 経営に資する内部監査実現のためのアプローチその1：問題点の把握・相互理解

私が昨年4月に赴任した監査部の内部監査の目的は「経営に資する」監査を行うことであつたが、十分に目的を達成しているとはいえない状態であつた。その理由は、そこで働く者の「経営に資する」監査についての理解が不十分であり、かつ、内部監査についての専門性が不十分であることによるものであつた。そこで、私は、内部監査に関する著書に記載されている先進的な企業の事例についての勉強会を開催し、当社と当該企業の差異についての一覧表を作成し配布した。この一覧表によって、部内のメンバーのそれぞれが、自らの部署が劣っていることや改善すべきことを理解し、共有することができた。

4. 経営に資する内部監査実現のためのアプローチその2：プロジェクトチームの設置・改善策の立案

次に、新年度の内部監査のマニュアルの改訂に際し、プロジェクトチーム（以下 PT と略す）の設置を働きかけ、自らリーダーとなり、PT メンバーを募集して、マニュアルの改訂に取りかかった。PT では、先の勉強会で作成した当社と当該企業の差異についての一覧表に“改善に向けて考えられる方向性”という欄を設け改善案を記述し、部内に諮り若干の修正のうえ合意を取りつけた。

それから、PT では、“改善に向けて考えられる方向性”を実現するための具体的なマニュアルの改訂案を作成するとともに、内部監査で使用するワークシートと内部監査結果通知書の雛形と作成要領を作成した。このマニュアルと雛形と作成要領を使用することにより、①経験の浅い監査人でも一定レベルの監査ができるようにすることによって、内部監査の専門性のレベルアップを可能にしたこと、②どのような項目を監査項目として設定すべきかを予めチェックシートに記述することによって、経営者や顧客の利害に関連する事項の監査を漏らすことがないような工夫をした。今回改訂・作成したマニュアル、雛形、作成要領は、部内の合意を取りつけたので、新年度から使用する予定である。

5. 経営に資する内部監査実現のためのアプローチその3：教育・育成

マニュアルの改訂等は成し遂げ一定程度の成果をあげたと考えているが、まだまだ不十分である。監査部は、社内の各部署が、顧客が価値ありと認める財やサービスを提供すべく、それぞれの部署が適切な目標を設定し、その目標を達成するために行うべき行動を行い、それができたかどうか適切なフィードバックを行っているかを監査して、その結果を経営者に報告しなければならない。また、問題が発見されれば、改善するよう指導し、改善するまでフォローする必要がある。

そして、実際にそれを実行するのは、個々の監査人であり、彼らは、企業全体の成果ならびに監査部の成果を正しく理解し、成果をあげるために自らが果たすべき貢献を考え、適切な目標を設定し努力しなければならない。それを理解させ、実行に移すべく教育・育成をしなければならないが、4月より私がその担当となった。

以上

【執筆者プロフィール】

長島 基（ながしま・もとひ）

1960年9月6日東京都生まれ。

金沢大学経済学部卒。生命保険会社勤務。

システム開発・企画、経営企画を経て、現在内部監査業務に従事。ドラッカー学会推進委員。

目標と成果について（ラグビースタイル）私論

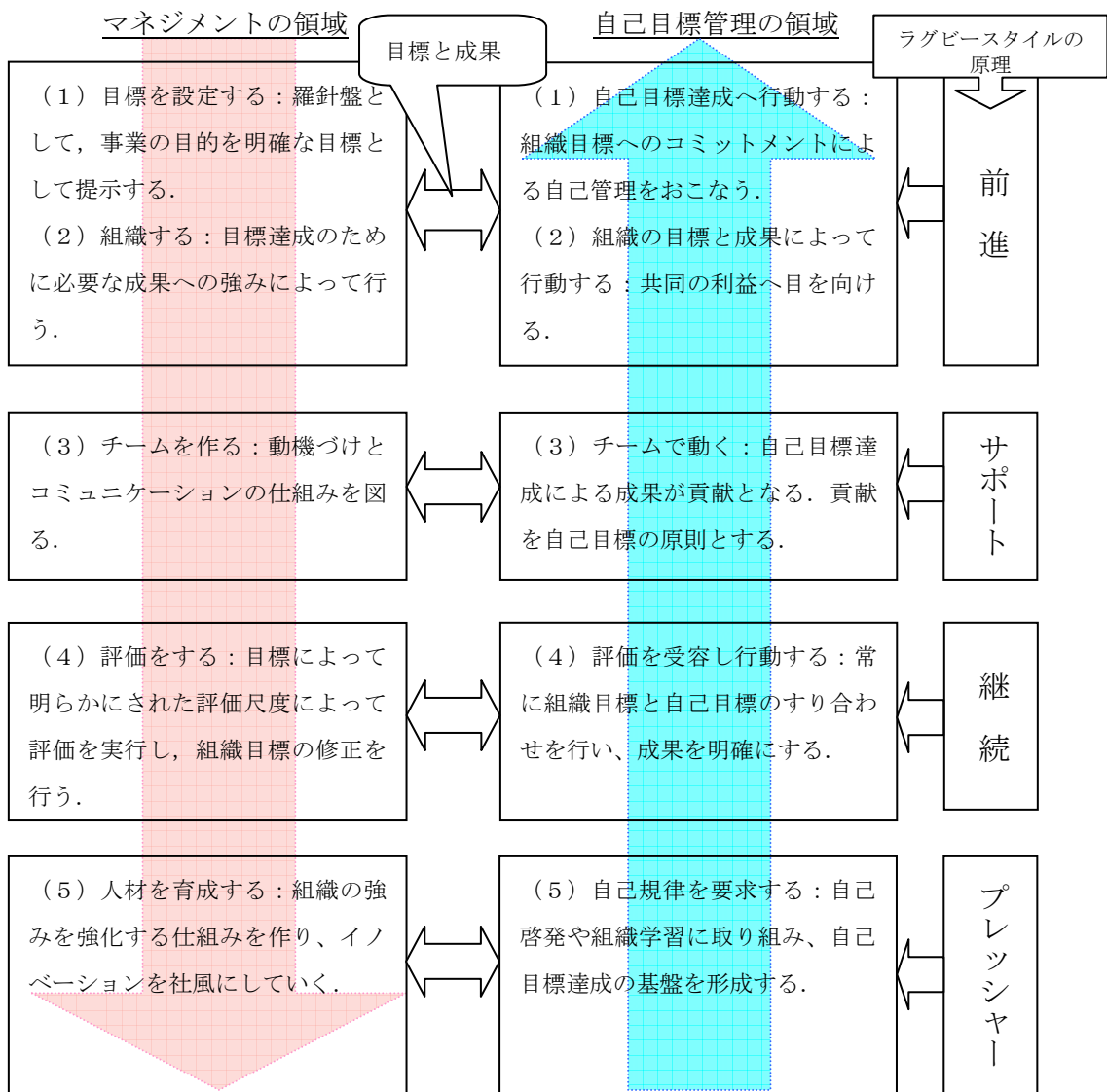
根本 雅章

1. 目標と成果とは

「目標」：個人が組織に貢献するために、事前に必要な付加価値を明確化し提示したものである。
 「成果」：目標達成から得られる付加価値（良い結果）である。

2. マネジメントと自己目標管理

組織マネジメントと自己目標管理を調和させることが、「目標と成果」の役割である。また、これらの調和のフレームは、ラグビースタイルの原理（※1）で整理することが可能であることから、それぞれの関係を示す。



*マネジメントは事業の目的からスタートする

*自己目標管理は自己規律からスタートする

【脚注】

*「マネジメント（中）」P26～27 マネジメントの仕事，同書 P87 マネジメントの哲学 を中心に整理した。

※1. ラグビースタイルの原理とは，レイウィリアムズ著「スキルフルラグビー」（徳増浩司訳，ベースボールマガジン社 1980 年）で検討されたラグビーの基本原理をもとに根本が経営的な解釈を行ったものである。

【執筆者プロフィール】

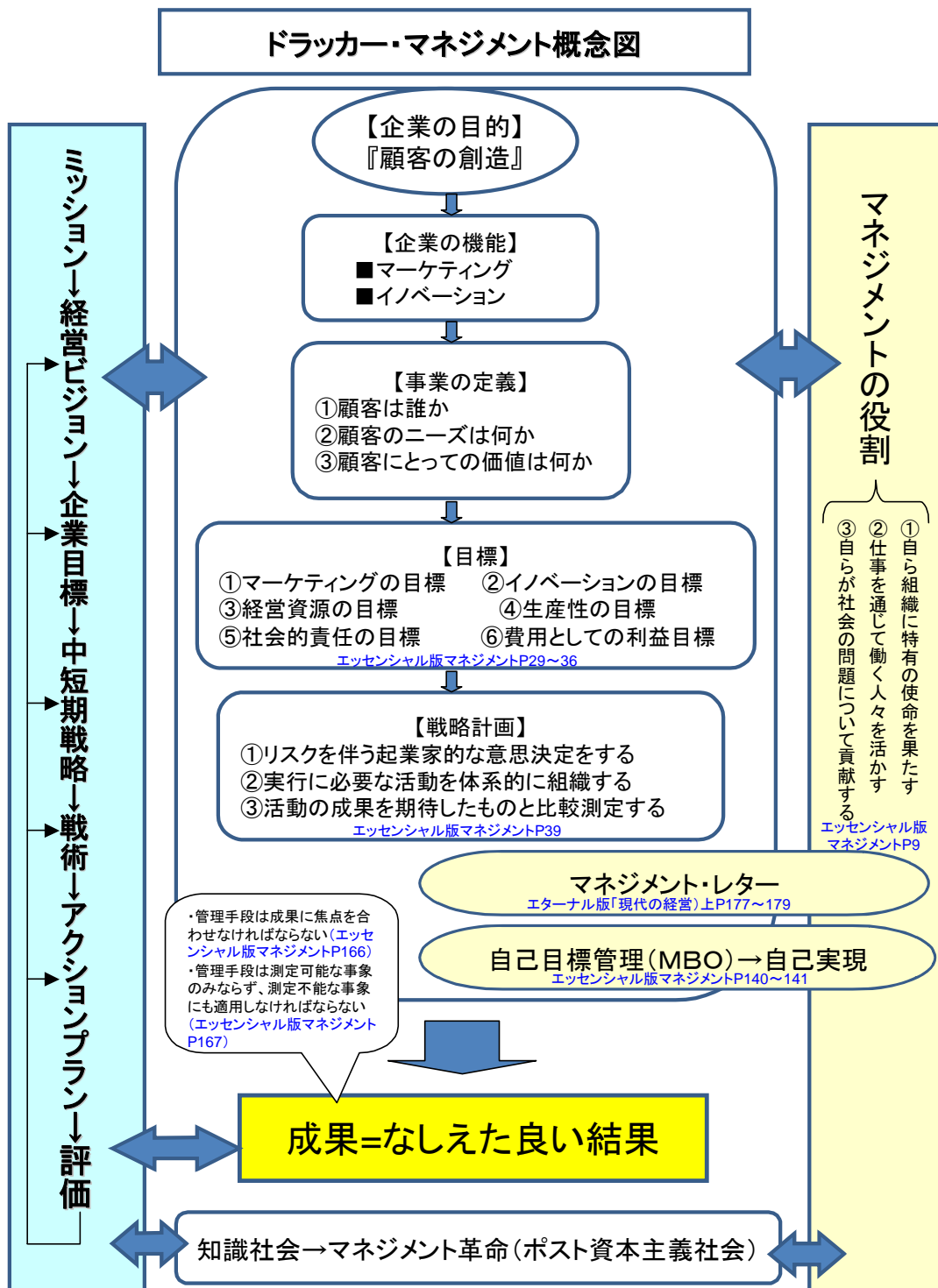
根本 雅章（ねもと・まさあき）

1961 年 9 月 1 日茨城県生まれ。

筑波大学（社会学専攻・体育会ラグビー部）卒業。

現在ドラッカー学会 推進委員，体育会系中小企業診断士。

ドラッカー・マネジメント概念図



(図表作成：伊藤 年一・北原 文司)

【執筆者プロフィール】

伊藤 年一（いとう・としかず）

現職はシステムコンサルタント。証券会社および外資系コンピュータ・メーカーのシステム部門で基幹系システム開発に従事。その後、ソフト会社経営。

北原 文司（きたはら・ぶんじ）

1947年10月15日生まれ 長野県出身。

中央大学法学部（株）クリエイティブマネジメント研究所代表

参加者からのコメント

池 真之

「目標」と「成果」、この2つの言葉は、これまでも仕事において日常的に使用してきたわけだが、本研究会を通じて、私自身、極めて表面的な理解しかできていなかったことがわかった。「目標」と「成果」は、仕事や人生における、本質的なテーマでないかと思う。

自己の成長のためには、読書、他者との議論、実践の3つが重要であると考えているが、今回の研究活動で、ドラッカーの書籍を読み、専門家の皆様との意見交換ができたことは私にとって非常に価値のある経験であった。

「目標」と「成果」は、突き詰めれば、自分から最も遠いところ、すなわち、未来や外部に存在する。だからこそ、コントロールが難しく、個人や組織にとっての様々なストレスのもとになるのである。そのギャップを埋めるのは人間の思いと勇気であり、その真因となる行動そのものである。

未来や外部の輪郭が明らかになることによって、個人や組織は、今どうあるべきか、内部が何であるかを認識することができる。具体的には、自らの使命・貢献・責任、顧客にとっての価値などが明確になる。身近な行動の契機となり、長期的に継続する動機付けにもなる。

「目標」と「成果」という手段を正しく使いこなすことにより、個人も組織も継続的な成長が可能になる。外部に依存したり、短期的な結果を追い求めたりしても、成果を得るのは難しい。目標に対して、自立的で継続的な行動を行うことが、結果的には最も大きな成果、すなわち「成長」そのものにつながるということを今後の実践に生かしていきたい。

最後になりましたが、研究会の皆様、素晴らしい機会をいただき、どうも有難うございました。

上野 周雄一「目標と成果」分科会に参加して

私は、当初のテーマだったドラッカーの言う「目標」と「成果」とは何かに、最後まで拘り、結果的にそれなりの理解はしたものの、明確にはまだ本質には迫りきれていません。

取り掛かり時は、簡単に片付きそうな問題と捉えておりましたが、奥の深い、また参加者其々の理解の仕方、表現も異なり、大変興味深く感じました。

いずれにしても、今後も継続して考えて行くべきことと考えています。

参加した成果：

皆さんと意見の交換をしつつ、自分の考え理解のあいまいな点や、誤った理解が是正され、よりドラッカーの言わんとすることに対する理解が深まったこと。

宗さん、丸山さん、長期に渡りお疲れ様でした。今後共宜しくお願い致します。

森岡さん、ファシリテーターとして引き続き分科会開催をお願い致します。頼りにしております。

市川和臣—多元性・体系性・有用性

今回の分科会での一番の収穫は、目標と成果に関して、自分の考えていることが明確になったことでした。もちろん、明確にすることそのものが、ドラッカー的でないのかもしれませんが。今回は、そのあたりのことについて、つれづれなるままに書きたいと思います。

『マネジメント』の中で、ドラッカーが言っているように、「マネジメント」とは、とらえどころのない言葉だと思います。一般的な学問体系であれば、用語の定義があり、それにしたがって、演繹的に体系が構築されていくものです。このような世界観は、デカルト的啓蒙主義と言い換えることができるでしょう。

しかし、マネジメントとは、「象と三人の盲人」の寓話にもあるとおり、それぞれによって定義が異なり、体系が異なるものです。そこには、スッキリとした形而上学的体系は存在せず、個人の理解した範囲での定義づけと、そこから派生した体系が、「存在する」ものなのだとすることを強調したいと思います。

このようなわけで、マネジメントは「それぞれのマネジメント」であると同時に、ドラッカーは「それぞれのドラッカー」なのだとすることが再認識できました。

それでは、研究活動の存在意義は何かという疑問が浮上してくると思いますが、この問いには「実践的なツールを作成すること」だと答えることにします。道具の価値は、純粋な形而上学的体系性にあるのではなく、それぞれの仕事をより生産的なものにするにあるからです。今後とも、研究活動を通じて、「道具」作りに力を入れていきたいと思いません。

長島 基一『遊びは真剣にやらなきゃね』

本分科会活動は、「仕事」か「遊び」かと問われれば、もちろん「仕事」ではない。それでは「遊び」かと問われれば、答えはYESである。本活動によって、金銭的なリターンがあるわけではない一方、毎回宿題が出されて本を読んで調べたり、レポートを書いたりする負担は、軽くないものがある。

それでは、結構な負担があるにもかかわらず、本分科会になんで参加しているかというところ、それは、私にとって「遊び」だからである。「遊び」の本質は、面白い面白くないかだと思う。面白くなければ、そんな「遊び」は、やらないのである。面白いからこそ、その「遊び」を何べんでも繰り返して行うのである。そして、この「遊び」は、知的な「遊び」であり、奥が深い「遊び」である。そして、個人競技のようでもあり、チームプレーのようでもある。

また、練習をサボっているとチームメイトから冷たい視線を浴びるような気がするのではあ

る。プロレベルの技量を求められているわけではないが、ちゃんと練習してこないと遊んでももらえないような気がするのである。

そして、チームメートは、それぞれがクセ者で、得意技を持っていて、ここぞというときに、なんとか自分のかたちに持って行って、得意技を繰り出すのである。そうすると、本人もチームメートも「ニヤッ」と笑って、チームメートからは、「しょーがねーなー××さんは、なにかつつーと、いつもこれなんだから。」とツッコミがあり、みんなで「ハハハハハハ」となるのである。

私自身は、本分科会の成果は、この「ニヤッ」と「ハハハハハハ」だと考えている。

やっぱり「遊び」は真剣にやらなきゃね。

根本 雅章ーマネジメントと成果分科会に参加して

マネジメントやミッションという言葉についての知識さえあまいな自分にとって、この分科会への参加はチャレンジでした。

案の定、初回から、自分が何となく思っていた言葉の使い方で悩むことになってしまいました。

ミッション・ビジョンだけでなく、目的と目標という当たり前に使っていた言葉がグルグルと回転し始めて、混乱の沼に落ち込み、もがけばもがくほど深みにはまってしまいました。

それでも、サブ・リーダーの丸山さんからの核心を突いたメールでの問いかけや他の参加者の発表からヒントを貰いながら辛うじて対応していましたが、ドラッカーの言葉を抽出するのが精一杯でした。

とにかく参加することに意義があると自分に言い聞かせながら、休むまいと心に誓ったことを覚えています。

ところがまともに入った頃、突然一つの繋がりが見えてくると言う奇跡が起こったのです。

一つの方向性として、マネジメントと自己目標管理に焦点を絞ることにして、これまでのまともを単純化していると、あたかもそれぞれの言葉が、ニョロニョロと腕を伸ばして関係を示しているように見えてきました。

その上、個人的に言い張っているラグビーの原理によるマネジメントにまで勝手に繋がりました。

この状態を表現したのが、私の最終成果品です。

皆さんが、この成果をどう読み取るかわかりませんが、少なくとも私にとっての「それぞれのドラッカー」の具現化となったと思っています。

今後は、是非、別の形の分科会に参加し、新たなニョロニョロの腕を見つけ出し、私なりのドラッカーから学んだマネジメントを作り上げたいと思っています。

リーダーの宗さん、サブ・リーダーの丸山さん、森岡さんをはじめ、共に刺激しあった

皆さん、ありがとうございました。

伊藤年一

当分科会はドラッカー「マネジメント」を真正面から探求する正に「マネジメント」研究会の分科会として相応しいものであった。とりわけ、個性豊かな宗さん、丸山さんをはじめとしたドラッカーをそれぞれに深く勉強されている方々の討論に参加できたことで、勉強不足の私は非常に良い刺激を受け、自分なりに理解を深めることができたと思う。当分科会参加の具体的な「成果」の1つとして、私の場合はもうひとつの分科会「IT 企業とマネジメント」のリーダーを務めていた関係上、「マネジメント」の視点から IT 企業を観る場合の大いなる基盤になり、何とか収拾に漕ぎ着けることができたことである。2つ目の「成果」はこれまでの長いビジネス経験の中で、もやもやとしていた目的や目標、ミッションやビジョンそして成果の定義が私の頭の中に整理されたことである。そして3つ目の「成果」はこれで満足してはいられない衝動にかられる今の自分である。その衝動とは昨今、日本いや人類が直面している様々な課題の解決のためにドラッカー「マネジメント」を社会、組織、個人の中に実践していくためのお手伝いをしたいということである。「高校生にドラッカーを贈る」、「IT 企業にマネジメントを普及させる」などは今からでも行動を起こせるはずだ。できることから始めてみよう「人類の平和と幸福のために」。

北原 文司

- ①それぞれが異なった分野で異なった業務で成果を出されている方々の、研究発表&議論による相互啓発でアウトプットを作り出していくプロセスで、チームビルディングの本質を学習いたしました。
- ②ドラッカー理論の「マネジメントとは」「成果とは」などを学習するプロセスで、言葉の表面的な定義よりも、言葉の奥の本質を学習することの重要性を学びました。
- ③ドラッカー理論をビジネスの現場に役立つような「はしご理論」を作り上げることにより、自らの仕事の領域である教育研修のステージで自信を持ってメッセージを送ることができるようになりました。
- ④分科会の学習を通じて、「真摯に本質を究めて、正しく生きる」ドラッカーの「人間道」を少し開眼した気がしています（あくまで自己評価ですが）
- ⑤学習することの本質的な楽しさを体感できたように思います。このことは今後の自らの仕事の領域に活かしていくことができると思われます。
- ⑥早く、次の分科会に出席したくなるような「わくわく感」を手にいることができたと思われます。
- ⑦ドラッカー理論をベースに教育研修のビジネス現場で「世直し」をしていく覚悟がさらに高まりました。

ファシリテーターの森岡さん、リーダーの宗さん、サブリーダーの丸山さん、メンバーの皆さん、本当にありがとうございました。

石川正宏

「目標と成果」分科会に参加させていただき、貴重な経験をさせていただきましたことに感謝致します。成果発表も無事に切り抜けられて良かったです。リーダーの宗様、副リーダー丸山様、ファシリテーターの森岡様にも改めて御礼申し上げます。

分科会で成果物を作成していたときの感想ですが、分科会の最終成果物のイメージをほとんど持たないまま、単に課題として文章を積み重ねてしまっていたため、最後が少し混乱していたように思えます。自分も『現代の経営』の特に5章だけが中心となってしまう、少し発展性に欠けたかなと反省しております。

また、分科会における議論では、ドラッカー8つの目標などについて活発に意見されましたが、この点についてはドラッカー本人の記述にもあいまいさが残っているように思われました。特に、意思決定や、意見の取りまとめ、人への指示などを行う時のことを考えると、目標が8つもあると混乱してしまう怖れもあるように思われます。

そこで提案ですが、「ゴミ箱モデル」などといった曖昧な状況下での意思決定モデルと、ドラッカー・マネジメント論との比較論なども少し分科会で扱ってみたいかがでしょうか。また今までと違った新たな地平が見えてくるかもしれません。

以上です。ありがとうございました。

森岡 謙仁（研究会ファシリテーター）

この研究活動を通して、「それぞれのドラッカー」という言葉が、ドラッカー学会において、万能でないことを示してくれました。その一例をあげると、「目的は目標を規定する」ということです。この反対を説く人は、メンバーには、誰もいなかったように思います。

これは、「それぞれのドラッカー」が、一つになった姿でもあります。

この研究会では、主に「事業の目的は、顧客の創造である」を根拠に議論が進みましたが、少し視野を広げてみることもできます。

このきっかけを得るために、ドラッカーの言及を一つあげたいと思います。

－「われわれの社会が組織社会化しつつある中であって、いまやあらゆる組織が社会の質に責任をもち、社会的な価値と信条と目的の実現を、本業への制約条件としてではなく正常な活動の主たる目的としなければならなくなった。組織は、社会の質の向上を自らの本業と一致させなければならない。（p39,マネジメント(上)ドラッカー名著集), 上田敦生訳」－

事業など組織活動の主たる目的が、組織の「社会的な価値と信条と目的の実現」に規

定されるとしたら、経営戦略や活動目標は、大きな影響を受けることになります。

マネジメントをしているつもりで経営者が、第一の石工や第二の石工になっていないとも限らないからです。今日頻繁に起こる社会経済問題はその結果なのかもしれません。第三の石工たるマネジメントがもっともって増えて欲しいものです。

(このあたりに我々の目的とミッションがありますね)

個人的には、ドラッカー「マネジメント」研究会と分科会への期待を超えて行かんとする成果として、このようなまとめをみたことは、大きな喜びです。

宗様、丸山様、メンバーの皆様、共通体験と一定の知見、イノベーティブな成果を共有できたことに感謝いたします。ありがとうございました。

丸山 有彦 (サブ・リーダー)

目標と成果の分科会に参加させていただいたことに感謝しています。

単なる読書会ではなくて、「目標」と「成果」というキーワードをめぐって、ドラッカーの言うところとともに、各人の解釈を提示しあったことは、非常に勉強になりました。自分の読みのいい加減さが自覚されて、有益でした。今後ドラッカーを読むときに、目標という言葉が出てきたら、そのときどきで自然に反応することでしょう。成果についても、同じです。

もう一つ感じたことは、日々の生活の中で、目標を立てて、成果をあげることを、十分に実践していきたい、ということでした。そこまでしないと、ドラッカーから学んだことにならないと思いました。

この分科会に参加したおかげで、予期せぬ勉強のきっかけを得ました。ドラッカー学会総会のあとの懇親会で、上田代表にお聞きしました。自己目標管理の前提となる人間観について、エッセンシャル版の『マネジメント』では、「人間というものが責任、貢献、成果を欲する存在であると前提する」とあったものが、名著集では、「人間というものが責任、貢献、自己実現を欲する存在」(中・p141)と変わった点を質問したのです。お答えは、<成果>ないし<自己実現>に当たる原文は、<achieve>であり、どちらの訳でもいいとのことでした。また、名著集『非営利組織の経営』(p159)の「自分はいかなる成果について責任を持つべきか」の<成果>は、<contribution and result>で、<貢献と成果>よりも、スマートでいいとのこと。原文にあたる必要性を痛感したところでした。すっかりさびてしまった英語の勉強を始めねばならないと思っています。

宗 初末 (分科会リーダー)

【さらなる飛躍を祈念して】

このテーマはまさにドラッカー経営哲学の中核を成すものでした。回を重ねるごとに参加者が増え、議論は活発になり、一時期は収拾がつかないような時期もありました。メンバーのみなさんの意見を統合し、新たな知見を生み出す作業に取り掛かろうと試みましたが、時間切れになってしまったことは残念です。しかし、みなさんそれぞれが研究した「目標と成果」そのものが光り輝くものでした。一つひとつが、ご自身の専門分野でご苦労なされたものがレポート内容に反映されており、読み応えがあり、今後の研究に寄与することは間違いありません。又、この分科会から新たな分科会が生まれる機運があります。「第一号」分科会としては当初の役目が果せたと思います。

以上

ドラッカー「マネジメント」研究会・「目標と成果」分科会 2008—2009 年度成果報告

2009年6月30日 発行

発行責任者 森岡謙仁
分科会責任者 宗初末, 丸山有彦
編集・まとめ担当 石川正宏

■お問合せ先

ドラッカー学会・ドラッカー「マネジメント」研究会・事務局

URL: <http://drucker-ws.org/>

E-mail: mngmnt@drucker-ws.jp

■ 本書は [非売品] です。

本書はドラッカー学会の支部活動／ドラッカー「マネジメント」研究会・「目標と成果」分科会の活動と参加者の研究成果を記録したものです。ドラッカー学会の趣旨と「ドラッカー学会規約」を順守し使用してください。

また事前に許可なく、この研究成果を一般に公開もしくは配布することを目的に電磁的記録媒体および書籍や冊子を作成することを禁じます。

©2009 Drucker "Management" Study Group