

付： 私のプロジェクト マネジメント論

# マネジメント小読本

— キーポイントを中心に —

勝田祐輔 著

マネジメントに関する知識は、経営者や役職者、さらに政治家には当然ながら必要であるが、実は一家の主婦であっても大いに役に立つものである。

ところで、マネジメントの在り方について、漢の武帝、唐の太宗の例から示唆されることが数々あり、本書でも紹介しているが、中でも側近に真に優秀な人材を得ること、これが極めて重要である。そうして、トップマネジメントにこそ、独創性、ひらめき、先見性、洞察力、人を見る目が必要である。さて、マネジメントの極意の一つとして、次の名句をここに紹介してみよう……

「すべてを見よ。そして多くを見逃し、わずかな改善をせよ」(本文二十五頁)

# マネジメント小読本

— キーポイントを中心に —

勝田祐輔 著

ホニナル出版

すべてを見よ。

そして多くを見逃し、わずかな改善をせよ。

—— ジェームス・ジェー・クリビン

## まえがき

本書は、マネジメントとは何か、それに携わる者はどうあるべきかを主題に、これまで温めてきた筆者の見解を述べたものである。

マネジメントの知識が役立つ例として、ごく**卑近なもの**では地域の村や町における主婦らによる文化活動、あるいは夏祭りの準備と実施などの活動が挙げられよう。もう少し規模が大きい例としては、地域神社の式年造営の事業を、数年かけて無事に成し遂げることなどが挙げられる。

上記の例はさておき、**中・小企業**や**大企業**における**トップ** マネジメント／補佐する役職者、あるいは**地方自治体**の**長**／その下の役職者、内閣総理大臣を始めとする国の**各行政機構**の**長**／その下の役職者など、上位になるにつれてマネジメントの知識と経験の重要性、それに責任の重さが増してくる。マネジメントがあまりに拙劣であれば、個人企業は簡単に廃業に追い込まれる、会社は潰れる、国家は破綻する、・・・、このような事例は昔から沢山あったし、今後とも繰り返して起こることであろう。

本書においては、先ず**漢の武帝**や**唐の太宗**の例、それに**太平洋戦争**や**日露戦争**の例などを挙げた上で、**トップ** マネジメントの**在り方**、さらに**中堅幹部**における**マネジメントの実務**について、「**マネジメントの定義**」から始めてリーダーシップ、モチベーション等々にも触れながら、「**計画立案**」以下、**キーとなるステップ**について論じている。

なお、一つのチームを編成して期日までに所期の目的を達成させる活動については、「付録」として載せた『**私のプロジェクト マネジメント論**』において、考え方やコツなどを系統的に示している。これは、卑近な例として冒頭で触れた地域の文化活動の進め方などにも容易に応用できると考える。ご活用いただくことがあれば、欣快至極に存ずる次第です。

2013年9月8日

著者

## 目次

まえがき	1
目次	2
1. 序章 マネジメントとは	3
1.1 トップ マネジメントと組織の永続性	3
1.2 後継者の育成	7
1.3 現代国家におけるトップとその補佐役	8
1.4 トップ マネジメントに関する断想	11
1.5 トップ マネジメントの洞察に富む言葉	18
2. 一般企業におけるマネジメント	22
2.1 マネジメントの短い定義	22
2.2 マネジメントの長い定義	23
3. マネジメントにおける柱	27
3.1 計画立案	27
3.2 リスク管理計画(問題点の想定と対処策設定)	36
3.3 品質管理計画	38
4. 計画書の提示	42
4.1 計画立案者の姿勢	42
4.2 計画書のレビュー	43
4.3 計画書の最終的な <sup>オーソライズ</sup> Authorize (是認)	43
5. 進捗管理とコントロール	44
5.1 進捗管理とコントロールにおける留意事項	45
参考文献	47
付録. 私のプロジェクトマネジメント論	48
添付 A. <b>Guiding Principles</b> 概念図	66
添付 B:「動機づけ」の要点図式	67
あとがき	68

\* \* \*

## 1. 序章 マネジメントとは

まずは辞書による「マネジメント」の簡潔な定義を見てみよう。

- 「マネジメント」とは、(ビジネスなどの) **統御と組織化**を意味する。  
「**経営者**」(集合名詞)の意味でも使われる。

しかし、この定義では「マネジメント」について理解するには十分でないと思える。後に、具体的なイメージが得られるような定義を示すこととする。

「マネジメント」には、ある規模以上の組織の最高責任者としての役割を遂行する「**トップ マネジメント**」と、その下で一定の権限を与えられて、課せられた任務を遂行する複数の「**マネジメント層**」とがある。官公庁・公的機関/教育機関、私企業、その他の各種団体、・・・等々、いずれにも**トップ マネジメント**を担う職責者が存在する。さて、彼らはどのように**マネジ**してゆくのがよいか？ それには、先ず周囲の環境や社会情勢および自組織に適合する**トップ マネジメント**としての**方針の確立**が必要である。

### 1.1 トップ マネジメントと組織の永続性

さて、トップの最たる者としては、先ず **国家の統治者**を挙げることができるであろう。国家の統治者として、古代中国における戦乱の絶え間が無かった**春秋戦国時代**の最後に、中国全土の統一を成し遂げた**秦の始皇帝**(前259-210)はどうであつたらうか。始皇帝の権力は実に**絶大**であつた。例えば、始皇帝が自分のために始めた**壮大な陵墓**の建造には、70万人余の動員があつたとされる。ところが、この統一王朝は40年足らずして、**敢え無くも滅亡**してしまい、漢王朝がとって替わつたのである。

この**漢王朝**、とりわけ前漢時代(前202--後8)の**武帝**(劉徹 前156--87)の時代は、「中国史における最も**輝かしい**時代の一つ」とも言われている。武帝は、足かけ55年にわたり**専制君主**として中国全土に君臨し、匈奴遠征・南越(広東省からベトナム方面)征服や西南夷(四川省南部から雲南・貴州一帯)征服など、遠征軍を四方に出して中国の領土を**拡げ**、**一大帝国**を樹立した。さらには**数多くの大建築工事**をはじめとし、洪水対策のための**大土木工事**を永年にわたって遂行したのであつた(文献[5], [6], [7])。

そのような隆盛をもたらしたのは、何よりも武帝自身の眼力による人材の起用・抜擢が大きかったと言われている。武帝は「賢良方正にして直言きよくかん極諫しよくかん（自分の信ずるところを遠慮なく言い、厳しく諫める）の士を推挙せよ！」なる詔勅しよくちよくを下して、優秀な人材を集めたという。その中には、先ずもって丞相じようしよう（総理大臣の地位）となった公孫弘こうそんこうや張湯ちようとう（国務大臣）らが挙げられる。為政には優秀な側近を配置し、軍事面においても優秀な将軍を選んだ。例えば、将軍では衛青えいせい、霍去病かくきよへい、これら2人の将軍は匈奴攻略において実に華々しい活躍をしたのであった。

武帝の治世の最も重要で生産的な事業の一つに黄河の治水、および水上運送・灌漑を目的とした運河の掘削がある。例えば、河南省の瓠子という地で黄河が大決壊し、被害は実に十六郡に及び、十万人の民夫を動員しても容易には成功せず、修復事業は二十年の間完成しなかった。苦境にあった時に、武帝は大工事が容易に竣工しないのを悲しみ、瓠子の決壊場所で『瓠子の詩』二首を残した。以下にその第一首を示してみよう：――

瓠子決（決壊）しぬ、將に奈何せん。  
浩浩洋洋（広々）として、慮ね殫く河と爲る。  
殫く河と爲りて、地は寧き（安らか）を得ず。  
・ ・ ・ ・  
正道（元の川幅）弛がり常流を離れ、蛟や龍驍せて放ほしに遠游す。  
・ ・ ・ ・  
我が爲めに河伯（黄河の神）に謂へ、何ぞ不仁なる。  
泛滥止まず、吾が人を愁えしむと。 ・ ・ ・

民の苦しみを思い、憂えるひとりの人間としての武帝の気持ちが、ひしと伝わってくる。また、度重なる外征や大土木事業など、永年にわたる膨大な出費のため、財政破綻に陥って、国家財政の再建に四苦八苦することにもなってしまった。そこで経済政策の樹立に当たり、商人出身の桑弘羊そうこうようを（財務官僚として）重用し、巨益の上がる塩や鉄の専売制を導入するにおいても民間の製塩業と製鉄業の経営者を抜擢登用するなどを行った結果、一旦は破綻した武帝の国家財政はようやくにして再建できたのであった。

続きは  
完成版で  
お楽しみ下さい。