

前々回、『マーケティング・イノベーション』について紹介いたしました。  
今回、読者の反響から、『マーケティング・イノベーション』に関連した「マネジメント」  
について、スポットを当ててみます。

『マネジメント 現在・過去・未来』と『ドラッガーのマネジメント』について、紹介いた  
します。

# ①-1 『マネジメント 現在・過去・未来』

今回、ハーバードビジネスレビュー（HBR）の論考から『マネジメント 現在・過去・未来』について紹介いたします。（下図）

## マネジメント 現在・過去・未来

### □ マネジメント、リーダーシップとは

過去

1922年、リーダーシップは限られ人だけが、足を踏み入れられる領域

現在

適切な指針があれば、優れたリーダーになりたいと願う人は誰でもなることができる

優れたリーダーが命令を出すというより、部下を動機付けすること

ハーバードビジネスレビュー2023年2月号《HBR100年》マネジメントの現在・過去・未来では、1922年10月『ハーバードビジネスレビュー（HBR）』第1号から振り返り、「経営は進化し続ける – Improving the Practice of Management Then and Now」と題して論考しています。

その中で、マネジメントの一つであるリーダーシップの進化についても述べています。1922年には、リーダーシップは限られ人だけが、足を踏み入れられる領域だった。2022年現在、適切な指針があれば、優れたリーダーになりたいと願う人は、誰でもなることができるとHBRは述べています。

(引用)

(図) 著作作図

引用：ハーバードビジネスレビュー2023年2月号《HBR100年》マネジメントの現在・過去・未来。

# ①-2 『マネジメント 現在・過去・未来』

そして、リーダーシップで大切なのは、優れたリーダーが命令を出すというより、部下を動機付けすることが求められています。

昨今の人的資本経営においても、変化が激しい時代には、これまでの成功体験に囚われることなく、企業も個人も、変化に柔軟に対応し、想定外のショックへの強靱性（レジリエンス\*）を高めていく変革力が求められています。

ダーウィンの進化論でも「最も強いものでも、最も賢いものでもなく、**いつまでも変化できるもの** が生き残る」としており、組織・企業にもあてはまるのではないのでしょうか。

日本では、管理職といえば管理するヒトであるとの間違った認識のマネージャーも散見されます。日本経済新聞の記事にもありますが、管理だけのマネージャー管理職は、失格 とのことです。市場価値もありません。

プライム上場企業の中には、管理職を支援職とあらためて定義している企業もみられます。

マネジメントにおいても、組織、個人が自律的に課題に取り組まなければ、「企業の長期的な未来がない」との企業、個人の意識改革が大切です。

まさに、「経営マネジメントが進化をしつづけること」が、企業のサステナブルな成長、そして企業価値向上へと繋がります。

\*既寄稿『レジリエンス』（2024.05.01）参照

## ②-1 『マネジメント 現在・過去・未来』 「ドラッガーのマネジメント」

マネジメント（経営）の泰斗であるピーター・ドラッガーのマネジメントについて、簡潔に振り返りたいと思います。  
（下図）

### マネジメント 現在・過去・未来

#### □ ドラッガーのマネジメント

①

組織が果たすべきミッションを達成する

②

組織で働く人を活かす

③

社会に貢献する

ドラッガーは、マネジメントに求められるものとして以下を提示しています。

- ① 組織が果たすべきミッションを達成する
- ② 組織で働く人を活かす
- ③ 社会に貢献する

① 組織が果たすべきミッションを達成する  
**社会に貢献するため**、それぞれの組織に特有の目的とミッションを把握し、使命を果たすことが求められています。  
適切なマネジメントによって目標を達成し、成果を上げ、組織の維持・発展を目指す役割を持っています。

② 組織で働く人々を活かす  
組織は、働く人々に仕事を通じて、自己実現できる機会や対価・地位を与え、マネジメントすることで、一人ひとりの**強み**を業務に活かし、成果を上げていく。  
組織で働く人々は、その与えられた場で、自己実現を目指します。

つまり、良い組織とは 自分自身が成長できる と思える組織 となります。

③ 社会に貢献する  
組織は、社会のためにあるので、社会が求めるニーズに応える必要がある。  
また、目標の達成は、最終的に社会貢献にならなければならない。  
とドラッガーは強く述べています。

（引用）  
（図）著者作図  
ピーター・ドラッガー マネジメント ダイヤモンド社

## ②-2 『マネジメント 現在・過去・未来』 「ドラッガーのマネジメント」

また、常に現在と未来を意識して、「既存のものを最適化する活動」と「新しいものを創造する活動」をバランスよく行うことが、重要と説いています。

コトラーのマーケティング同様、マネジメントはサイエンスであるとも述べています。

組織は、社会と個人に深く関係して存在しています。使命を果たすには、組織の役割とミッションを、正しく把握することが重要です。

経営コンサルタントの小宮一慶氏が、よく例えに出されていますが、

「散歩のついでに富士山に登ったヒトはいない」

富士山に登るため（目標達成）の（ヒト、モノ、カネ、情報、時間）を準備したうえで、行動しトライすることです。

また、中長期的にどんな山に登るかは、個々人の価値観によります。

個々の目標に向かって、**強み**を活かし、自分らしく未来の価値を創造することが大切です。

これからのビジネスパーソンは、**いつまでも変化できる**「マネジメントの進化」を鑑み、自身をマネジメント（経営）し、自分自身の「人材バランスシート」\* を殖やすことで、個々のイノベーションにつながります。

VUCA時代のエクセレントビジネスパーソンは、「マネジメントの進化」によって、

「ありたい姿」である未来の価値を創造し、自分らしい「ウェルビーイング」に近づける可能性が高まります。

\*既寄稿『人材バランスシート』（2024.07.01）参照

医薬品・医療機器企業はこれから、「マネジメントの進化」を戦略的に活用し、自社を「トランスフォーメーション」し、持続可能（SDGs）な国民皆保険を含めた社会保険制度維持に貢献していくべきと考えます。

2024年9月

文責：ニプロ株式会社 山口博人（日本FP協会会員AFP）

# (参考情報)

- 『金融リテラシー』：日本ジェネリック製薬協会JGA  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/240902.html>
- 『マーケティング・イノベーション』：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/240801.html>
- 『人材バランスシート』：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/240701.html>
- 『キャリアオーナーシップ』：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/240601.html>
- 『レジリエンス』：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/240501.html>
- 『非認知能力』：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/240401.html>
- 『ファイナンシャル・ウェルビーイング』：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/240304.html>
- 『イノベーションと無形資産』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/240201.html>
- 『非財務情報可視化』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/240109.html>
- 『2023年ノーベル経済学賞、ノーベル生理学・医学賞』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/231201.html>
- 『リスクリング（鳥の目、虫の目、魚の目）』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/231101.html>
- 『三位一体の労働市場改革』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/231002.html>
- 『女性活躍推進』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/230901.html>
- 『次世代育成支援対策』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/230801.html>
- 『AI戦略』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/230703.html>
- 『PBR革命』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/230601.html>
- 『日本版ジョブ型』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/230501.html>
- 『Society5.0』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/230403.html>
- 『ウェルビーイング・マーケティング』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/230301.html>
- 『サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/230201.html>
- 『インパクト加重会計』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/230105.html>
- 『KPI経営』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/221201.html>
- 『価値創造経営』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/221101.html>
- 『ムーンショット経営』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/221003.html>
- 『人的資本経営（パート3）』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/220901.html>
- 『人的資本経営（パート2）』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/220801.html>
- 『人的資本経営』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/220701.html>
- 『ウェルビーイング経営』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/220601.html>
- 『VUCA時代経営』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/220510.html>
- 『パーパス経営』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/220325.html>
- 『ESG経営』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/220120.html>