



# 偉大な経営者に共通する 「8つの習慣」

カリスマ性は不要。P.F.ドラッカーが明かす、  
成果をあげるための実践的アプローチ

# 成果をあげる能力は、天性の資質ではなく「習慣」である



## 神話：天性の資質

カリスマ性や特定の性格（外交的、頭が柔らかいなど）が必要。



## 現実：学習と実践

成果をあげることは、学習と実践による「習慣」である。

著者が65年間のコンサルタント経験で出会ったCEOのほとんどは、いわゆる「リーダータイプ」ではなかった。例えば、ハリー・トルーマン大統領にはカリスマ性の欠片もなかったが、史上最高の大統領の一人となった。彼らの唯一の共通点は、8つの行動を習慣化していたことである。

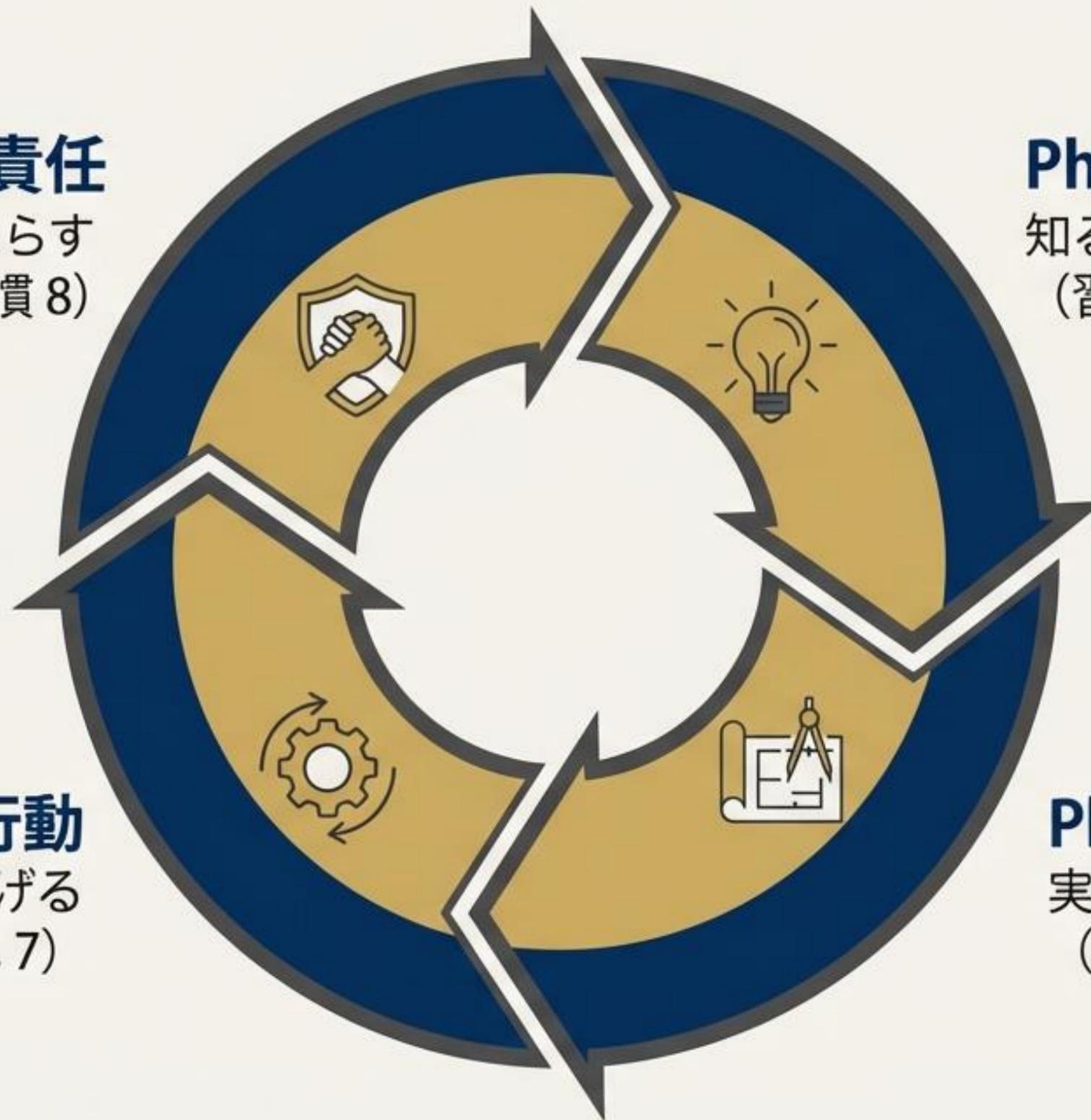
# 8つの習慣は、4つのフェーズからなる一つのシステムとして機能する

**Phase 4: 責任**  
組織全体に責任感をもたらす  
(習慣 8)

**Phase 1: 知識**  
知るべきことを知る  
(習慣 1 & 2)

**Phase 3: 行動**  
成果を上げる  
(習慣 4, 5, 6, 7)

**Phase 2: 計画**  
実行を設計する  
(習慣 3)



## フェーズ1：知識 | 習慣1：自分が「したいこと」ではなく、「なされるべきこと」を考える



いかに有能でも、これを考えなければ成果は上がらない。優先順位をつけ、常に一つのこと（最大でも二つ）に集中し、三つ以上は同時にこなさない。自らが最も得意とする課題に集中し、残りは他のトップマネジメントに任せる。

### ケース：トルーマン大統領

1945年の就任時、本人が「したいこと」はニューディール政策の完成だった。しかし「なされるべきこと」は外交であると認識し、共産主義の封じ込めやマーシャルプランなど歴史的成果を挙げた。

### ケース：ジャック・ウェルチ

GEのCEO就任時、自らが望む海外展開ではなく、世界1位・2位になる価値のない事業からの撤退を優先した。

フェーズ1：知識 | 習慣2：あらゆるステークホルダーに先立ち、「組織にとって良いこと」を考える



組織としての会社にとって良いことでない限り、他のいかなるステークホルダーにとっても良いこととはなり得ない。

### 同族企業の絶対ルール

組織第一主義は同族企業の人事において特に重要。デュポンやイギリスのJライオンズ（約100年間）では、非同族による評価で「明らかに同族外の者よりも仕事ぶりが勝る者」のみを昇進させることで繁栄した。

# フェーズ2：計画 | 習慣3：知識を行動に転化させる「アクションプラン」を作る



## 1. 期待される成果

今後1年半～2年間でいかなる成果をもたらすか。

## 2. 制約条件

倫理、法律、組織内での理解、ミッションに合致しているか。

## 3. 柔軟性

変化（成功、失敗、市場環境）に応じた頻繁な修正を前提とする。

## 4. 2つのチェックポイント

中間点（例：9ヶ月後）と、次のプラン策定前の終盤。

歴史的視点：ナポレオンは「プラン通りに事が運んで勝ったことはない」と言いながらも、歴史上例のない緻密さでアクションプランを作っていた。時間管理の基準としてプランは不可欠である。

## フェーズ3：行動 | 習慣4：4つの要素をすべて明確にして初めて、意思決定は完了する



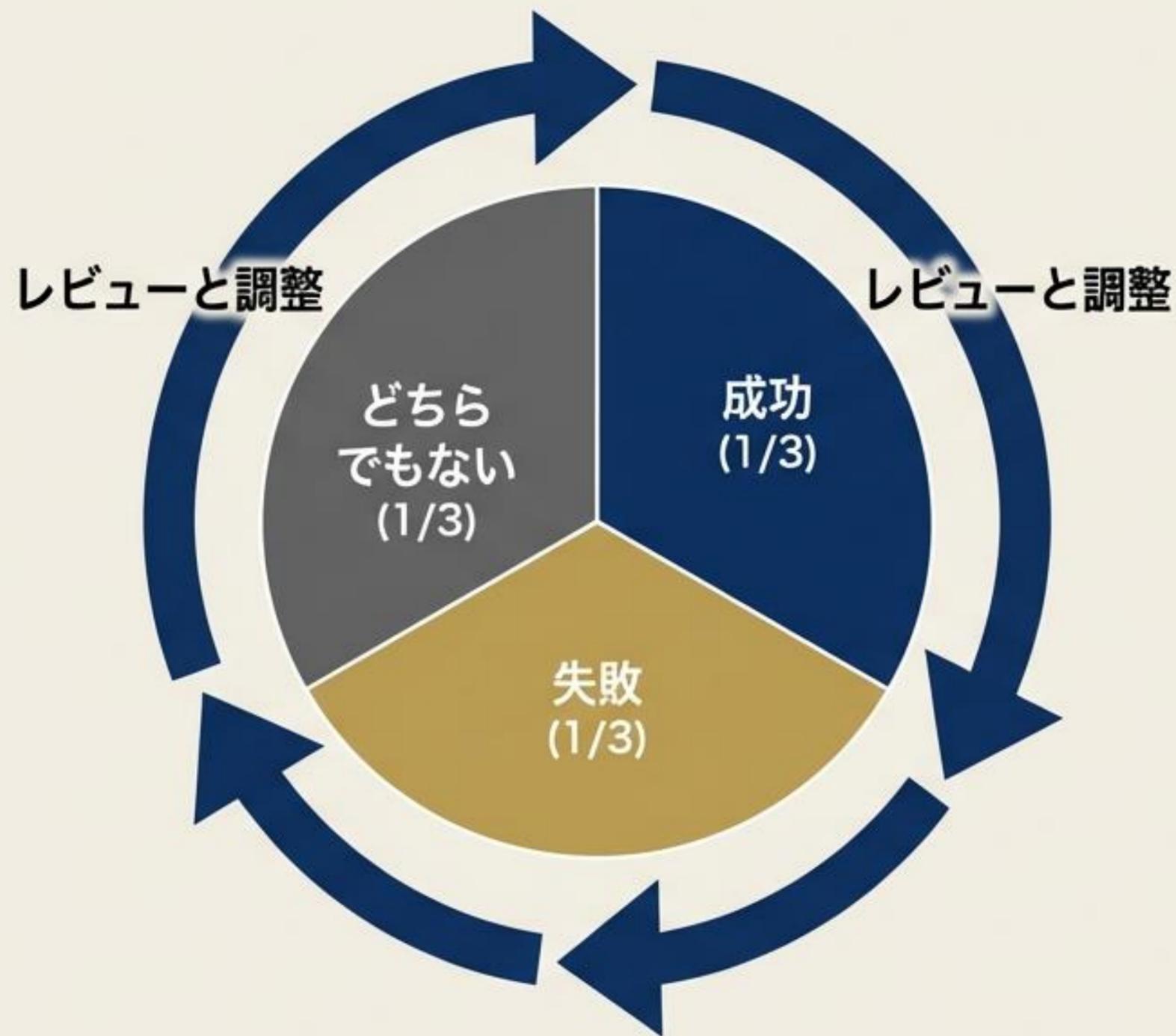
1. 実行の責任者
2. 日程
3. 影響を受ける人  
(決定を知らされ、理解し、納得すべき人)
4. 影響を受けない人  
(決定の内容を知らされるべき人)



### 失敗事例の教訓

30年前の日本企業とのジョイントベンチャー失敗例。販売代理店に「仕様がフィートではなくメートルである」ことを知らせるルールを決めていなかっただけで、成長市場への参入に失敗した。

## フェーズ3：行動 | 意思決定は定期的に見直す。特に人事の成功率は「3分の1」に過ぎない



意思決定はすべて定期的に見直す必要がある。

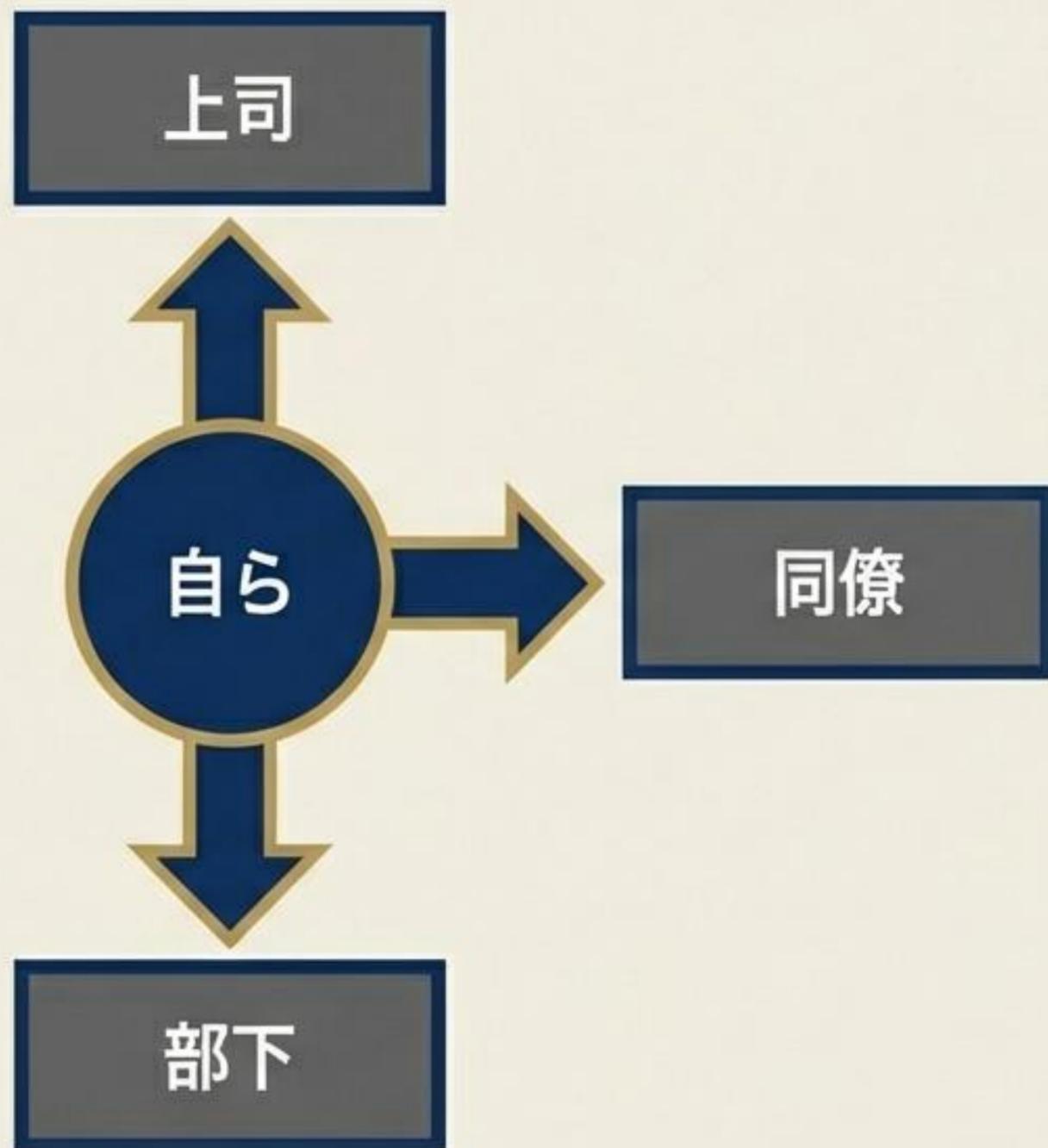
人事がうまくいかなかった場合、それは動かされた本人の無能ではなく、人事を行ったマネジメント側の間違いである。

### 人事見直しの原則

失敗した者をそのままにしてはならない。

リスクのある新しいポストで失敗した場合は、罰することなく「前職に匹敵する地位と報酬」に戻すことを慣行化する。これにより、組織全体の挑戦への意欲が生まれる。

## フェーズ3：行動 | 習慣5：自らの情報ニーズを明らかにし、コミュニケーションの責任をもつ



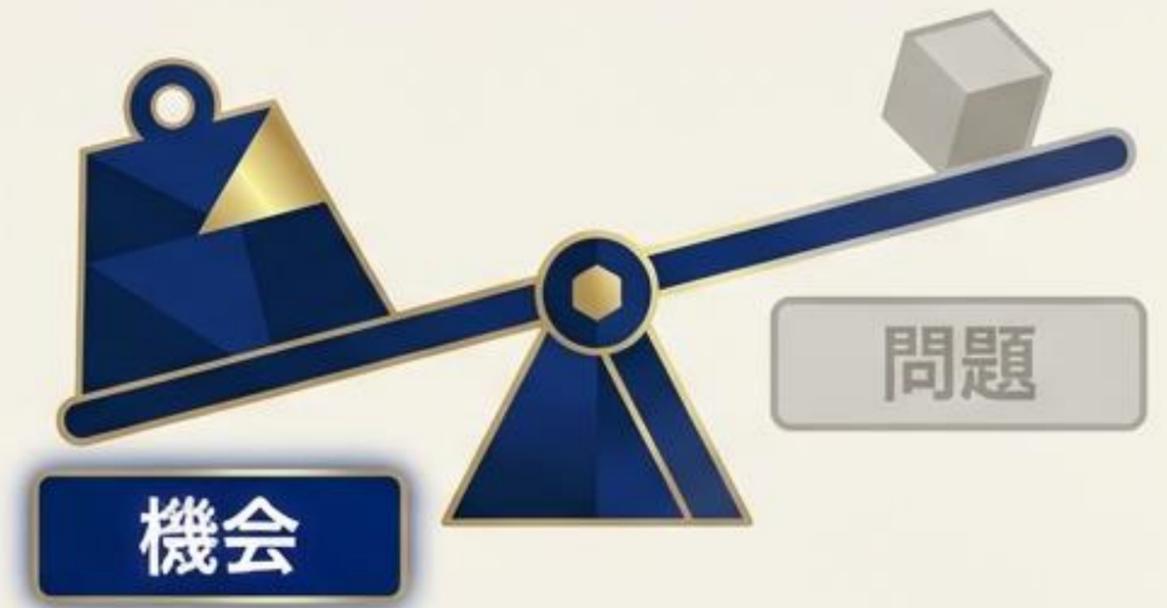
アクションプランを上司、部下、同僚に示し、意見を聞く必要がある。同時に、自分が「いかなる情報を必要としているか」を周囲に理解してもらわなければならない。

### 本質的な洞察

チェスター・バーナードが1938年に指摘した通り、組織の一体性は「所有権や命令」ではなく「情報」によってもたらされる。膨大なデータに埋もれるのではなく、真に必要な情報を自ら求め続けること。

## フェーズ3：行動 | 習慣6：問題进行处理するのではなく、「機会」に焦点を合わせる

問題の処理は損害を防ぐだけであり、成果はもたらさない。報告書の第1ページには「機会」を列挙し、問題は第2ページに回すべきである。最高の人材には、最大の問題ではなく最大の機会を担当させる。



### 機会を見つける7つの状況

1. 予期せぬ成功/失敗

2. 市場・製品のギャップ

3. イノベーション

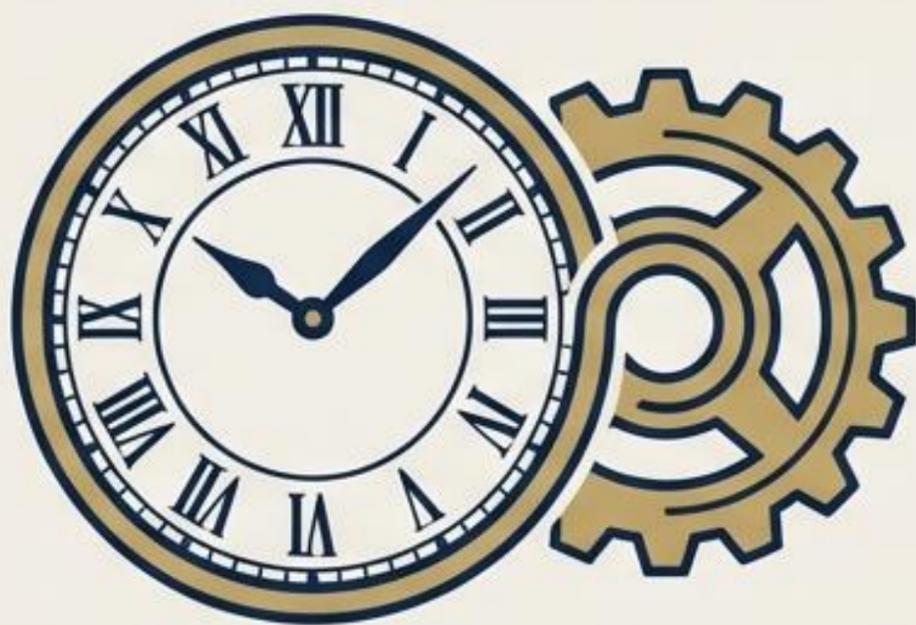
4. 産業/市場構造の変化

5. 人口構造の変化

6. 価値観・知覚の変化

7. 知識・技術の変化

# フェーズ3：行動 | 習慣7：会議は懇談ではなく「仕事の場」であり、目的の事前定義が不可欠である



相手が1人でも会議である。目的（発表文の作成、報告、面会など）を事前に明らかにし、目的を達した瞬間に直ちに閉会しなければならない。

## フランシス・スペルマン卿の規律

破産寸前の教区を立て直した彼は、1日のうち1人でいられる時間がわずか50分（朝25分、夜25分）だった。不要な食事会を排除し成果を上げた。

## GMのアルフレッド・スローンの手法

会議冒頭で目的を宣言し、傾聴に徹する（メモは取らない）。しかし部屋に戻った直後、結論、宿題、担当者、期限を記した決定的なメモを全員に送付した。

フェーズ4：責任 | 習慣8：「私は」という言葉を捨て、常に「われわれは」と考える

~~私は~~ **われわれは**

トップが権威を用いるのは、自らのニーズや機会のためではない。  
常に「組織のニーズと機会」のためである。

最終責任は誰とも分担できず、誰にも委譲できない。その重責を負うからこそ、  
「私は」と言わずに「われわれは」と考え、発言することが絶対のルールとなる。

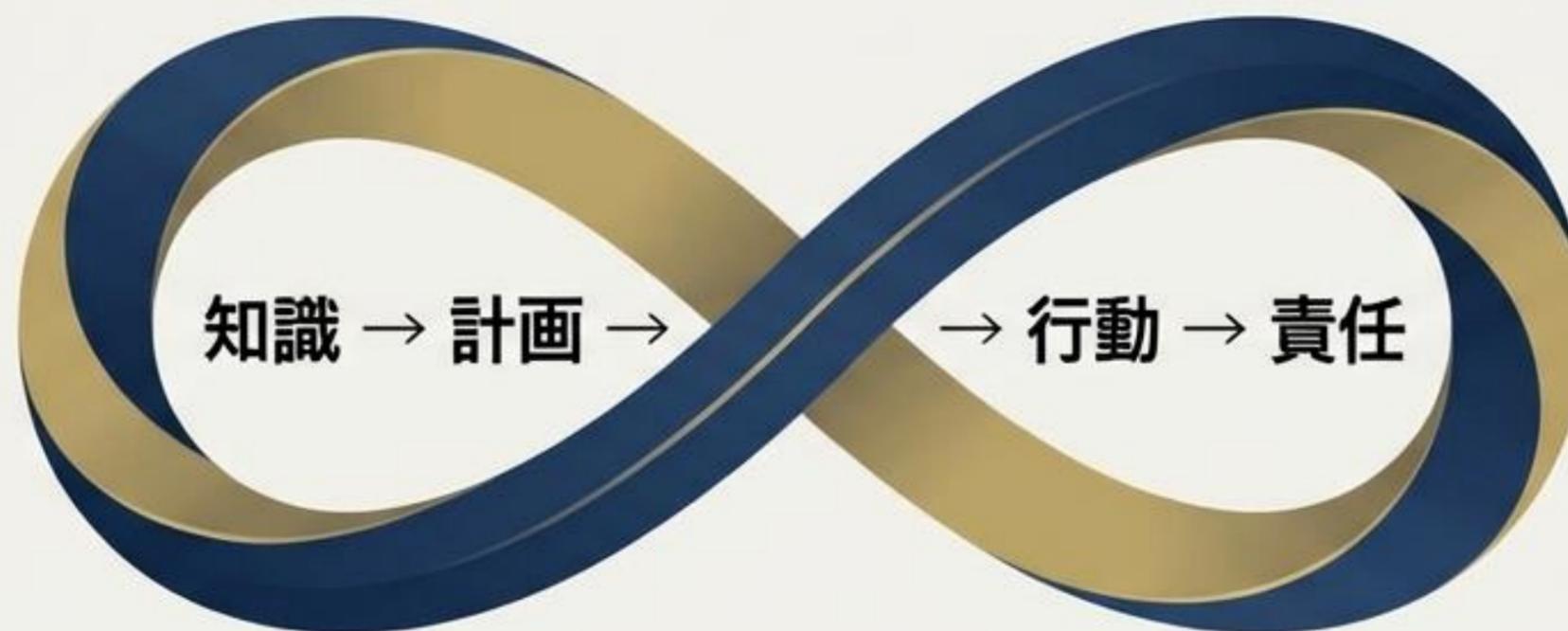
## おまけの原則：8つの習慣を機能させるための究極のルール

ここまで成果を上げるための8つの習慣について述べてきたが、原則に格上げしたいほど重要なルールが一つある。



# 「聞け、話すな」

成果をあげることは、誰もが身につけることのできる「習慣」である



成果をあげるために、特定の性格、強み、弱み、価値観、信条は問われない。  
ただ「なされるべきこと」をなすだけでよい。生まれつきの才能に頼る必要はない。  
他の習慣と同じように、誰でも学び、実践し、習得することができる。

**「成果をあげることは習慣である。」**