

はじめに 2

共感せずとも理解する 2

人は皆、立場によって態度が変わるのが普通です 5

羊飼いとシープドッグ 統制 15

事業は一度始めたら後戻りできない ..... 16

本場のCSRとは生き残る事 ..... 17

生き残る為の仕組みを統制に求める ..... 19



現状維持は経営ではない	22
内部統制は経営ではない	22
時代の流れで主役も変わる	24
マーケティング自体の意義がややしくなってきた	26
消費者という厄介な主役	30
経営者の真意は、思ったほど伝わらない	33
忠実なる徹底は、二度見するような結果を生む	34
近視眼的な熱血漢は始末が悪い	35
チョットずつの逸脱が、トンデモない結論に至る	36
中間層の行うマネジメントは管理か経営か	40
マネジャーは管理の徹底が存在意義だと思っっている	41
経営層は柔軟な発想を望んでいる	42
管理職が経営に参画できる企業はほとんどない	44

## シープドッグと羊 管理 47

今日まで、そして明日から	48
管理は自由を許さない	50
社会人は企業人からスタートする	53
新入社員が啞然とする肩スカシ	54
入社するまでは社会人	55
入社試験は経営者としての適性を問うている	56
入社した途端に企業人	57
企業人はリスクを冒さない	58
役人よりも役人的	60
下から目線が広いはずがない	63
経営と現場のハザマに管理がある	64
評価制度を使って指示をする	65
見える化により、見えなくなったもの	68



目標数値は目標ではなく、結果予測に過ぎない

69

従業員は経営当事者である

71

それを机上の空論という事なかれ

73

過去の経験や実績を、個人の適性にしてしまう

75

適材適所とダイバーシティは同じ問題を抱えている

77

適材適所は要員配置が主旨ではない

78

自分は何ができるのかを真剣に考える

80

## 羊飼いと羊 経営 83

実力があっても経営者になれるとは限らない

84

ポジションにしがみつくのには理由がある

85

若き日の経営者は、大抵イノベーターだった

86

入社面接と所信表明	90
社会人と経営者に求められるもの	91
従業員は大局観を棚上げせざるを得ない	93
管理職は完遂義務を要求される	95
経営層には蜘蛛の糸が必要である	97
その常識は本当か	100
日本ではネガティブが理性的と称される	102
批判精神という魔術	103
挑戦者を追い詰めるもの	104
平準化と標準化は似て非なるもの	108
特徴のないものは魅力がない	109
コアコンピタンスは属人的か	110
カイゼンとカイカクは違う	112
事業計画という名のスローガン	115
顧客満足度は本当に測れるのか	116



昔から顧客の利益は企業の不利益だった

顧客満足の優先順位一番は低価格

顧客満足向上の過度な徹底は、思った以上にあぶない

.....

.....

.....

121 120 118

## 羊飼いとオオカミ 承継

123

自分の代で終わりにする訳

野、心家が後継者にならない訳

雇われ経営者が現実的ではない訳

自然淘汰が正しいとは限らない

世代交代はできないのか、行わないのか

若返ってダメな理由は、ほとんどない

個人の能力より集団の活力

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

134 133 131 128 127 126 124

最適な戦略はどこにも書いていない

経営戦略本は現状分析の手法を解説している

分析をいくらやっても、戦略が出てくる訳ではない

分析を基にして仮説をたくさん立てる

大切なのは学問ではない

リーダーとはトップの事ではない

経営層は改革者の後見人

慈父の情を持って立つ

149 146 145 142 141 140 139 138

## おわりに 151

立派な人になりたい 151

社会人の常識は一つではない 153

経営は社会人の常識とは無関係 154

実践は“くずし”からは入れない 156