1) カウンターパートとしての考え方

①生産性を上げるために必要なモノと、人が生き生きと働く上で必要なモノは違う。

働く者が満足しても生産性が上がらなければダメだし、生産性が上がっても人が生き生きと働けなければダメ。

②会社で一番偉い人は従業員一人ひとり。マネジメントは責任を持つだけで、権限は付随しているだけ。

③組織の目的は、凡人をして非凡なことをなししむること。

④人事は組織の信条と価値観に沿って行うこと。

⑤人は優れているほど多くの間違いを犯す。優れているほど新しいことを試みる。

⑥聞く者がいなければコミュニケーションは成立しない。受け手が何を求めているかを考え、受け手の言葉を使わねばならない。

受け手が期待していないモノはコミュニケーションツールにならない。

⑦コミュニケーションツールで最も有効なモノは「目標管理」。

2) マネジメントしての考え方

①組織は全て目的を果たすために存在する。組織として何をなすべきか、その機能は何かを常に念頭に置くべし。

何のためにやるのかを常に自問し、問題の本質を見誤ってはならない。

②組織は働く人を“生かす”ことを考えるべし（“活かす”ではなく“生かす”。“活かす”は組織のために活動させること。

“生かす”は文字どおり、個人・家庭・会社の「会社」部分として生きてもらうこと）。

③まず、組織の事業は何かを定義すること。その際、社会・市場・経済の変化を念頭に置くこと。

次に、明確な目標を示すこと。（P）活動の優先順位を決めること。（D）目標に対する成果とフィードバックを行うこと。

（C）目標に対する成果を監査すること。目的と戦略が重要。

④仕事は、何をどこまでやるかを明確にした上で成果（アウトプット）中心に考えること。

理解させるためには、具体的に、何を、どこまでなすべきかを明確にする必要がある。

また、自分の仕事が、組織全体のどこに位置し、何を意味するかを理解できるようにしなければならない。

⑤マネージャーは指揮者。目標を設定し、組織し、動機付けをし、コミュニケーションを図り、評価を測定し、人材を開発する。

何を求め、何を重視し、どう報いようとしているのかを示すこと。

⑥資質の中で、最も大切なモノは「真摯さ」。

⑦一流を求め、自らも目指す。目標を高く定め、自らも目指す。何が正しいかを考え、誰が正しいかを考えない。

知性よりも真摯さを求めるべし。

⑧仕事は、過去を見るのでなく未来を見るべき。また、目的と手段を間違えないよう、仕事のためでなく成果のために働くべき。

⑨組織構造や個々人の職務設計は課題中心とすること。仕事の割り当ては人と状況を考慮すること。

組織の目的達成のために何が大事で何が弱いかを分析すること。

⑩意思決定は、出来るだけ行動に近いレベルが望ましい。但し、影響を受ける範囲や時間によって、高レベルとすべきである。

⑪新しくモノを始めるときには、古いモノを廃棄すること。その際、今の仕組み、サービス、市場、用途などを十分考えること。

「もし今までやってなかったとして、新しく始める価値があるかどうか」の視点で見ること。

⑫「イノベーション（革新）」が大事。「革新」は、技術や科学だけではなく、市場に与える「価値」「変化」。

顧客ニーズを掴むことが大切。「既存のモノは全て陳腐化する」が基本。

ピーター・F・ドラッカー