

タイトル	経済的創造主としてのマネジメント - 『マネジメントの実践』研究(2) -
著者	春日, 賢; Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集, 19(1): 1-13
発行日	2021-06-25

# 経済的創造主としてのマネジメント

—『マネジメントの実践』研究(2)—

春 日 賢

## はじめに

『マネジメントの実践』(=『現代の経営』) (54) の「第1部 事業をマネジメントする」6章を内在的に整理・検討し理解することが、本稿の課題である。

本第1部に先立つ「イントロダクション」3章で、ドラッカーはマネジメントの職務を「事業をマネジメントすること」、「経営管理者をマネジメントすること」、「働き手と仕事をマネジメントすること」の三職務に区分しつつも、最終的にはそれらの総合であると規定した。かかる三職務のうち「事業をマネジメントすること」は、企業の存在理由たる経済的成果を担う点で最初に位置づけられるものである。しかもその際、マネジメントは単に経済の創造物として、受動的なだけではない。経済の創造主すなわち経済環境の主人として、積極的に経済環境をつくり変える能動的な存在とされる。ここにおいてドラッカーのいうマネジメントとは、経済を動態化する起点であり変革主体であることが含意されていることになる。既存の主流派経済学とは一線を画する新たな存在として、マネジメントは指定されているのである。このことをポイントして押えつつ、以下では「事業をマネジメントすること」の具体的内容をできるかぎり内在的に整理・検討し、再構成していくこととする。

## 「第1部 事業をマネジメントすること」<sup>1</sup>

本第1部に配されているのは、6章である。原文は「第1部 事業をマネジメントすること」全体で82頁、「第4章 シアーズ物語」で7頁、「第5章 事業とは何か」で16頁、「第6章 われわれの事業は何か —そして何であるべきか」で13頁、「第7章 事業の目標」で26頁、「第8章 明日の成果のための今日の意味決定」で7頁、「第9章 生産の原理」で14頁である。これらのなかでは、「第7章 事業の目標」が分量的に突出して多い。展開としては、シアーズ・ローバックのケース・スタディにはじまり、事業そのものの本質の規定、自社事業の継続的な規定の重要性、具体的な目標設定の仕方、未来に向けた効果的な意思決定を行ううえでの注意点、生産にかかわる問題が説かれる。

## 「第4章 シアーズ物語」<sup>2</sup>

シアーズ・ローバックのケース・スタディは、以下のように描写されている。

いかに事業をマネジメントするかはきわめて重要な問題であるにもかかわらず、長らく等閑

に付されてきた。企業に関するしっかりとした経済理論がないためである。事業とは何か、事業のマネジメントとは何かを知る際に、この上ない実例となるのがアメリカのシアーズ・ローバック社である。これまでの同社の発展は、第1期のジュリアス・ローゼンウォルド時代（1895年-1905年）と第2期のウッド時代（1920年代中頃-1954年）からなる。

第1期のローゼンウォルドが、シアーズを近代的な企業とした。彼が目をつけたのは、巨大な市場でありながらも未開拓だった農家である。地理的に孤立し、また独自の需要があるがゆえに既存の流通チャンネルでは対応できなかったのが農家市場だった。そのため次の5つの領域で、イノベーションを行ったのである。①体系的な商品開発、すなわち質・量・価格で農家のニーズに見合う商品のメーカーを発掘・育成すること、②農家のための通販カタログ、すなわち大都市に買い物にいけない農家のために、嘘偽りのない商品説明を行う定期発行物の作成、③従来の「買い手が用心」を「売り手が用心」に変えること、④膨大な注文をすばやく安価にさばく方法、すなわち独自の通信販売工場の操業、⑤これらの業務を適切に行う人間組織を形成すること、である。

これらのイノベーションを土台として、シアーズは全国企業へ成長し、農家には聖書とともに同社の通販カタログがおかれるようになった。ローゼンウォルドは「シアーズの父」のみならず「流通革命の父」として、経済成長の主因をつくり、ひいては20世紀のアメリカをつくったのだった。

第2期のウッドがシアーズに加入した当初、自動車輸送の普及によって市場は急速に変化していた。農家市場の変容と都市市場の登場により、国全体がひとつの同質的な巨大市場となっていたのである。しかしシアーズの流通システムはこれに対応することなく、旧来のままであった。そこでウッドは事業上の重点を小売店に切り換えるべく、ふたたび一連のイノベーションを行った。メーカーの発掘のほか、製品を設計し、それを大量生産できるメーカーの育成、そしてシアーズとメーカーとの関係に関する基本的な方針が必要となった。かくて商品計画と研究開発が進められ、大衆市場向け製品のメーカー数百社が体系的に組織された。それは、シアーズにとって第1期に匹敵する大量流通の土台となった。

さらに小売店での事業展開では、店長の育成と組織構造の抜本的な改革が必要だった。店舗をマネジメントする人材を確保するとともに、それぞれの店舗はそれぞれの市場をもつがゆえに分権化されていなければならない。店長をマネジメントし、企業全体の一体性を保持しつつ各店舗の自立性を最大化する新しい手法がもとめられたのである。これらでイノベーションを行うことによって、シアーズはアメリカ経済に多大な貢献をなしたのである。

ウッドが去った1954年現在、市場は再び変化しつつある。上記で行ったように、今またシアーズは市場と顧客を分析し、新しい目標を定めなければならない。再び自社の事業は何か、市場はどこにあるか、必要とされるイノベーションは何かについて徹底的に考える必要に迫られている。

### 「第5章 事業とは何か」<sup>3</sup>

シアーズのケースからえられる結論は、第一に企業は人間によって創造されマネジメントされるということであり、第二に事業は利益の観点からは定義も説明もできないということである。マネジメントは市場の力を見つけ出すだけでなく、自らの行動によって市場の力を創りだす。その意思決定を行うために、人間が必要となる。また事業において利益は重要であるが、

そこには混乱がある。一般にいう「事業とは利益を生み出すもの」は間違いであるし、経済学における企業行動の理論「利益最大化」(the maximization of profits)も破綻している。利益とは事業上の行動や意思決定の原因や根拠ではなく、妥当性の試金石だからである。このような混乱を招いた大本は、利潤動機を行動原理にすえたことにある。利潤動機とその所産「利益最大化」は、事業の機能・目的や事業をマネジメントする職務と関係ないばかりか、害をもたらす。利益の本質に関する社会的な誤解や反感を生み出してしまふからである。公共政策が企業というものを理解せず、過ちを犯してしまう原因もここにある。

では、事業とは何か。どのように定義されるのか。

「事業とは何かを知るためには、事業の「目的」(purpose)からはじめなければならない。そしてこの目的は事業の外部にある。事実、企業は社会の一機関であるため、事業の目的は社会にある。事業の目的の妥当な定義は、ひとつしかない。「顧客を創造すること」である。

市場は、神や自然や経済的な力によって創造されるのではない。企業者 (businessman) によって創造される。」(p.37, 上田訳 (1996) 上 48 頁。)

事業により顧客が創造されるということは、ひるがえって事業とは何かを決めるのは顧客ということでもある。ここから企業は、基本的な企業家的機能 (the entrepreneurial functions) ふたつを必要とすることになる。マーケティングとイノベーションである。マーケティングは、最終的な成果すなわち顧客の視点からみた事業全体である。イノベーションは、より良い製品サービスをより安く提供することである。事業は経済を成長・拡大・変化させるが、またそのような動態経済においてのみ企業は存在しえる。このふたつの企業家的機能いずれも、全事業にかかわるものである。

ここでドラッカーは顧客を創造し、ひいては経済を変化させ動態化していく人間主体を「企業者」(businessman) の語でもってあらわしている。「企業家的」(entrepreneurial) の語はあるものの、「企業家」(entrepreneur) は用いられていない。この点はシュムペーターとは異なる。しかも顧客創造のために企業に必要なのは、上記の企業家的機能ふたつのみではない。資源を生産的に活用する管理的機能 (the administrative function) も、必要性だという。管理的機能は、その経済的側面からは生産性 (productivity) といわれるものである。近年、論じられるようになってはいるが、実は生産性というものの何たるかがほとんどわかっていない、とする。

「生産性とは、最小の労力で最大の成果をもたらす全生産要素の間のバランスのことである。労働者ひとり当たりあるいは労働一時間当たりの生産力とは、まったく異なる。生産性は、これら伝統的な基準におぼろげに反映されたものでしかない。」(p.41, 上田訳 (1996) 上 56 頁。)

かかる伝統的な生産性の基準は、肉体労働を唯一の生産資源とすることで成立している。しかし現代経済において生産性の向上は、もはや肉体労働によっては実現されない。それどころか逆に、肉体労働をなくして頭脳労働に代替することによって実現されてきた。肉体労働にかわる機械設備などの資本財の設置や、熟練・未熟練の肉体労働者にかわる経営管理者・技術者ら専門職の配置である。

「したがってわれわれに必要な生産性の概念は、肉体労働が唯一の生産的活動とする概念よりも、産出にむすびつき成果としてあらわされる活動すべてを考慮した概念である。」(p.44, 上田訳 (1996) 上 60 頁。)

この新しい生産性を定義するうえで考慮すべき要因として指摘されるのは、次の4つである。時間の活用、プロダクト・ミックス、プロセス・ミックス、組織構造や諸活動のバランス。いずれも生産性に影響をおよぼすものとして、これらを測定する尺度を開発する必要がある。なお本第1部内では後続の「第7章 事業の目標」で、生産性の目標設定に関する議論が登場してくる。

ここにみられるのは、後の「知識労働者」にかかわる問題意識である。とりわけ1980年代以降のドラッカーの主要テーマのひとつ「知識労働者の生産性向上問題」が萌芽的な形であらわれている。いまだ「知識労働者」を概念的に形成する前ながら、まさにそれを想起させる発想と主張である。また顧客創造のために必要な企業家的機能ふたつと管理的機能は並列かつ相互補完的な関係のはずながら、どちらかといえば前者のみが強調される行論となっている。この点について、われわれは論理構成上の偏りと不備と指摘することができる。

以上の考察を受けて、本章最後にはふたたび利益の機能がとりあげられる。利益とはマーケティングとイノベーションそして生産性における事業上の、あくまでも結果であって原因ではない。その際、利益の機能はかかる事業の業績を評価する基準である。また利益は、未来のリスクに応じるための機能をも果たしている。企業第一の責務は存続することだからであり、したがってとめられるのは「利益最大化」ではない。「損失の回避」と、存続に足る「必要最小限利益 (required minimum profit) の獲得」なのである。これら利益の本質と機能に関する考察は営利主義否定論として知られるが、直接的には前著『新しい社会』(49) から継承・展開したものである。章の冒頭で明示しておき、最後にふたたび議論を深めることで自説を印象づける立論となっている。

#### 「第6章 われわれの事業は何か — そして何であるべきか」<sup>4</sup>

本章では、各社すなわち各行為主体そのものの視点から事業の定義への手順が提示される。前章での事業に関する枠組みを受けて、各社が実際に自らの事業を定義していくにはどうすればよいかが述べられるのである。

「事業をマネジメントすること」とは何か。それは、常に企業家的でなければならない。環境に適応する仕事ではなく、環境を創造する仕事なのである。そして事業の性質上、マネジメントは業績のみを評価基準とする合理的な (rational) 活動である。したがって実現可能な目標を設定して行われなければならない。そのためには、自社の事業は何か、何をすべきかをマネジメントが決定する必要がある。

ここにあるのは、自社の定義こそ、もっとも基本でありながら容易ならざるもの、そして何よりも事業をマネジメントするうえでもっとも重要なものという認識である。

「自社の事業は何か」という問いに答えることほど、簡単明瞭なことはないかに思われる。鉄鋼メーカーは鉄鋼をつくり、鉄道会社は列車を走らせて貨物や乗客を運び、保険会社は火災のリスクを引き受ける。一見あまりにも簡単なので、この問いが提起されることはまずないし、

それに対する答えが提出されることもまずない。

しかし実際には「われわれの事業は何か (what is our business)」は常に難問であり、十分な思案と検討を重ねてやっと答えることができる。しかも通常、正しい答えははっきりしていない。」(p.49, 上田訳 (1996) 上 67 頁。)

自社の事業を決めるのは生産者ではなく、あくまでも顧客である。顧客が満足する欲求は何かによって定義される。したがって企業の外部すなわち消費者自身の率直な答えをえるべく、マネジメントは意識的に努力しなければならない。実に「われわれの事業は何か」という問いを發し、十分な検討を経て正しい答えを出すことを確実に行うのが、トップ・マネジメント第一の責任である」(p.50, 上田訳 (1996) 上 69 頁)。創業時や困難におちいつている時のみならず、むしろ逆に好調時にこそ、この問いは重要となる。答えを見誤れば、簡単に転落してしまうからである。では、どのように「われわれの事業」を定義していくのか。大きくは現在と未来の時間軸で考えることになる。

まず現在の「われわれの事業は何か」を知るための問いは、「顧客は誰か」、「顧客は何を買うか」、「顧客は何を価値あるものとするか、製品を買うにあたって何をもちめているか」である。まず「顧客は誰か」、すなわち現実の顧客と潜在的な顧客は誰で、どこにいて、どのような購入の仕方をするのか、どうすれば彼らに到達できるのかが、問われねばならない。次いで「顧客は何を買うか」を問えば、マネジメントで行動の土台となる市場と競争に関する考えがずれていることが明らかになる。最後の問い「顧客は何を価値あるものとするか、製品を買うにあたって何をもちめているか」が、もっとも難しい。伝統的な経済理論であれば、答えは「価格」の一語ですまされる。しかしこれは誤解を生む。価格はそれほど単純ではないし、しかも価値の一部をあらわすにすぎない。価格にあらわれない価値は現に存在するし、製品に付随するサービスを重視するなど顧客側の価値は複雑である。結局「顧客は何を価値あるものとするか」に答えられるのは、顧客自身だけである。その答えを体系的に獲得すべく、常にマネジメントは顧客のもとに赴かねばならない。

次に未来の「われわれの事業は何か」を知るための問いは、「われわれの事業は、将来何になるか」、「われわれは正しい事業にいるか、事業を変えるべきか」である。まず「われわれの事業は、将来何になるか」では、次の4点を明確化する必要がある。第一に、市場の潜在的可能性と趨勢である。第二に、経済発展による市場の変化、流行や嗜好の変化、競争による動向はどのようなものか。第三に、顧客の欲求を変化・創造し、より大きな満足を可能とするイノベーションとは何か。第四に、満足していない顧客の欲求は何か。次に「われわれは正しい事業にいるか、事業を変えるべきか」が問われねばならない。新事業への進出、イノベーションによる事業の性質変化などによって、事業の概念そのものの転換が必要になることもあるからである。

## 「第7章 事業の目標」<sup>5</sup>

前章における自社の事業の定義を受けて、本章ではかかる事業で成果をあげるべく、いかに目標を設定していくのか、その手順が提示される。分量からみて、本第1部で最大の章である。

事業をマネジメントするうえで、直感 (intuition) にたよることはできない。しっかりマネジメントされた事業があげる利益は偶然ではなく、あくまでも意図的なものである。要するに、

事業は目標（objectives）を設定してマネジメントされなければならない。この目標とはいわば羅針盤であり、船をナビゲートするものである。目標を設定することによって、事業は天候や事故に振り回されずに、目的地に達することができるのである。ただし目標は唯一の正しいものとしてではなく、複数の多様なものとして摸索され設定されるものである。

「事業をマネジメントすることは、多様なニーズと目標（goals）をバランスさせることである。それには判断が必要である。ひとつの目標（objective）を追求することは、つまるところ判断を不要とする魔法の公式を追求することである。しかし判断にかえて公式を使うのは、常に合理的というわけではない。われわれがなしうることといえば、判断を可能にすることだけである。すなわち判断の範囲と選択肢を狭め、判断の焦点を明確にし、事実をしっかりと基礎づけ、行動と意思決定の効果と有効性を測定する尺度を確実なものとすることによって、判断を可能にすることである。そして企業のまさに本質によって、判断を可能にするには多様な目標（objectives）が必要である。」（pp.62-63, 上田訳（1996）上 88-89 頁。）

マネジメントの意思決定で考慮されるべき全領域で、目標が必要である。それらの諸目標はみな、次のことを可能とするものでなければならない。全事業をいくつかにまとめ、それらを現実と照らして、行動を予測し、実際の行動が意思決定からみて妥当かどうかを告知し、企業者が自身の行動を分析して改善できるようにすることである。そして次の8つの領域で、仕事と成果の目標が設定されるべきである。(1)市場での地位（market standing）、(2)イノベーション、(3)生産性、(4)資源と資金（physical and financial resources）、(5)収益性（profitability）、(6)経営管理者の仕事ぶりや彼らの育成、(7)働き手の仕事と態度、(8)公的責任。目標において難しいのは何を目標とするかではなく、いかに目標を設定するかである。そのため各領域で何を測定し、測定する際の尺度を何にするかを決める必要がある。けれども(1)市場での地位をのぞく7領域について、現時点で適切な測定尺度はない。したがって以下に述べるのはこれまでの実績というよりも、これからはなされるべきことの報告でしかない。

つまりここでのドラッカーの記述は、明確な基準によらず、あくまでも現状報告のレベルにとどまるものだという点である。この点は、われわれにとって注意が必要な部分である。その概要は次のごとくである。なお(1)～(8)のうち、(6)、(7)、(8)の本格的検討は本書後半で行う<sup>6</sup>こととされ、本章では主に(1)～(5)がとりあげられる。

### (1) 市場での地位に関する目標

市場での地位を測定するにあたっては、市場の潜在性、直接および間接の競合他社の状況に照らして行わなければならない。そして市場での地位で目標を設定するには、まず事業の市場すなわち「誰が顧客で、どこにいて、何を購入し、何を価値あるものと考えているか、満たされていない欲求は何か」を知らなければならない。市場は系統ごとに定義されるが、顧客志向の市場、直接間接の競争を織り込んだ市場という定義にもとづいて行われなければならない。マーケティングの目標（objectives）が設定されるのは、それからである。ほとんどの事業で必要なマーケティングの目標（goals）は、以下の7つである。

- ①現市場における自社の既存製品の占めるべき地位。直接間接の競合品との対比から、金額と市場シェアであらわしたものの。

- ②新市場における自社の既存製品の占めるべき地位。金額と市場シェアとともに、直接間接の競合品との対比から設定されたもの。
- ③技術上の理由や市場の傾向その他マネジメントの意向から、廃棄すべき既存製品。
- ④既存市場で必要な新製品。その数と特性。必要な資金と市場シェア。
- ⑤新製品が開拓する新市場。金額と市場シェアであらわしたもの。
- ⑥上記のマーケティング目標 (goals) の達成に必要な流通組織と、それに適した価格政策。
- ⑦サービスの目標、すなわち顧客が価値ありとみなすものを適切に供給しているかを測定するもの。

## (2) イノベーションでの目標

事業のイノベーションには、二種類ある。製品・サービスそのものにおけるイノベーションと、それらの提供に必要な諸活動におけるイノベーションである。イノベーションの目標 (objectives) 設定で問題なのはマーケティングの目標ほど明確でないことであり、また諸イノベーション間の相対的な影響や重要性の測定が難しいことである。マーケティングの目標 (goals) に到達するためにもとめられるイノベーションを予測し、技術進化による発展を認識する必要がある。かかる予測を短期と長期の時間軸に整理し、すでに行われたイノベーションによる具体的な発展と未来のあるべき姿をまとめるのである。忘れてならないのは、イノベーションには時間がかかるということである。現在リーダー的な地位にいる企業の多くは四半世紀上前の活動によって現在の地位にあり、現在無名の企業の多くが今行っているイノベーションによって将来リーダー的な地位につくことになる。現在うまくいっている企業は、単に一世代前のイノベーションの成果を食いつぶしているだけという危険性が常にもなる。

典型的な事業のためのイノベーションの目標 (goals) は、以下の5つである。

- ①マーケティング目標 (objectives) を達成するために必要な新しい製品・サービス。
- ②既存製品を陳腐化する技術変化のために必要な新しい製品・サービス。
- ③市場での目標 (objectives) を達成するとともに、予測される技術変化に対して先手を打つことが必要な製品の改善。
- ④市場での目標 (goals) に達する必要がある既存プロセスの改善と新しいプロセス。
- ⑤知識やスキルの進展についていくのに必要な主要活動領域すべてにおけるイノベーションと改善。

## (3) 生産性での目標

用いられる資源はほとんど変わらないにもかかわらず、諸事業間に格差が生じるのはマネジメントの質が違うからである。このマネジメントという決定的に重要な要因を測定する唯一の方法が、生産性である。生産性は資源がいかに活用され、どれほどのものを産出したかを示す。しかしながら生産性は明確に定義し測定しえない多様な要素間のバランスであるがゆえに、その尺度を提示することはもっとも難しいことのひとつである。いまだかかる尺度はないものの、近年では測定すべきものを定義する基礎概念として、経済学者がいう「貢献価値」(contributed value) が見出されている。

貢献価値は自社の製品・サービスの売り上げからえられた総収入と、供給業者からの原材料・サービスに支払った総支出との間の差である。常に生産性の問題は、多様な資源の諸々の組み合わせから最大のコスト・パフォーマンスをもたらすひとつを選ぶことである。貢献価値によって、事業そのものが最終製品に投入した全資源、および市場による全活動の評価が説明



されうる。分析上の限界はあるものの、貢献価値によって生産性について合理的な分析と改善目標（goals）の設定が可能となる。貢献価値の概念は、生産性の目標（objectives）を次のように明らかにする。

①既存プロセスで総収入に対する貢献価値の割合を増大させること。すなわち第一の目標（goal）は、購入した原材料・サービスを最大限に活用する選択肢を見つけること。

②資源の生産性を向上させるのが貢献価値である。この利益として確保される貢献価値の割合を増大させること。

ここにおいてわれわれは、基本的な生産性の問題に取り組むことができるのである。

#### (4) 資源と資金での目標

他の領域とは異なり、この領域の目標（objectives）は企業内の経営管理者すべてに関係することではない。だからといって、ここでまったく検討しないわけにはいかないほど、重要な部分でもある。ところがかかる資源と資金での目標（objectives）設定が、用意周到な方針にもとづくというよりも、危機に瀕してはじめてなされるだけのものとなっている。仕事をするうえで、それでは手遅れである。いかなる意思決定にせよ、そこでめざされる目標（objectives）は、市場での地位とイノベーションにおける目標（goals）達成に必要な資源を確保するものでなければならない。自社の資源問題について検討を徹底し、基本的な意思決定を明確にしておかなければならない。こうした資源の確保と、設備計画とそのための予算についてもあらかじめ十分に検討しておく必要がある。

#### (5) 収益性での目標

利益は、次の3つの目的（purposes）にかなうものである。①事業活動の有効性と健全性を測定し、②プレミアム・リスクとして事業上のコストをカバーし、③将来のイノベーションと拡大のための資金を確保することである。いずれも企業の存続と繁栄に必要な最小限の利益概念にかかわるものであって、経済学者のいう利益最大化とは無関係である。収益性の目標（objective）は、事業が生み出さなければならない最小限の利益を測定するものなのである。その際、③の資金調達に焦点を合わせることがもっとも簡単である。必要な利益率（the rate of profit）は資金調達のタイプに応じた資本市場の利子であり、自己金融の場合は既存事業で資本市場の利子をまかなうとともに必要な追加資本を生み出すことである。この考え方をもとに、ほとんどのアメリカ企業が収益性の目標（objective）を設定している。ここに時間という要素をくわえ、収益率（return of rate）を業績の平均とするという修正を施せば、かかる目標はさらに有益なものとなる。

収益性における真の問題は何を測定するかではなく、何を尺度とするかである。しかしながら既存の尺度では不十分であり、そもそも投下資本とは何かについて会計学や経済学での定義では弱い。いまだ適切な測定手法はないのである。理論的にはあまりすすめられないものの、私が提唱するのは当初の投資額に対する見積利益によって収益性を測定する手法である。粗雑ではあるが、簡単なのである。

以上(1)～(5)のほか、(6)経営管理者の仕事ぶりや彼らの育成、(7)働き手の仕事と態度、(8)公的責任については、本書後半で本格的にとりあげる。ただし、かかる三領域が人間というものをあつかうがゆえに、定量的に測定できないことだけは明確にしておかねばならない。ここでもとめられるのは定性的な基準、すなわちデータや測定よりも判断や評価である。(6)と(7)

の目標設定は比較的容易であるが、(8)が問題である。働き手の仕事と態度に関する有効な評価測定の尺度ははまだ十分ではなく、しかも目標 (objectives) には労働組合との関係もふくめなければならないからである。マネジメントが組合に対してイニシアティブを取り戻すことをまずめざすべきであるが、これは本書の範囲を超える。いずれも今後の課題である。

また、これら諸目標 (objectives) 達成には、期間の設定必要である。それは事業の性質によって異なるが、2～3年の近い将来と5年以上先の将来との間でバランスをとる必要がある。このバランスは、「管理可能な支出予算」(managed-expenditures budget) によって見出される。「管理可能な支出」とはマネジメントが決定できる支出、すなわちもはや取消せない支出や必要経費以外の支出である。このような将来に関する直近と長期の間のバランスをとることにくわえて、目標 (objectives) 間のバランスをとることも必要である。もとより事業の性質やタイミングによって異なるものの、これほどマネジメントの能力の差が如実にあらわれる仕事もない。目標 (objectives) 間のバランスをとることは、単なる機械的な作業としての予算編成ではなく意思決定である。かかる意思決定には判断が必要である。そして健全な判断ができるのは、健全な分析があってこそである。マネジメントの能力は予算の範囲内ですませることだといわれるが、事業の多様なニーズをもっともよく調和させる予算を編成することの方がはるかに重要な能力である。

#### 「第8章 明日の成果のための今日の意味決定」<sup>7</sup>

目標 (objectives) を論じるうえで次に問題となるのは、明日に成果をあげるべくマネジメントが今日行う意思決定である。本章では、そのための手法ふたつが述べられる。

「目標 (objective)、目標 (goal)、目標 (target) は、明日の成果を獲得するために今日すべき行動の決定に資する。それは、未来の予測にもとづいている。それは、未来を形成する行動を必要とする。それは現在的手段と未来の成果、直近の未来の成果と遠い未来の成果を常にバランスさせる。

これは事業をマネジメントするうえでとくに重要なものである。」(p.88, 上田訳 (1996) 上131頁。)

マネジメントは、これらの困難な責任をできるかぎり引き受けなければならない。長期的な予測は推測でしかないが、推測といっても起こりうる可能性を合理的に評価したものと単なるギャンプルとは違う。ただし景気を予測する際に注意すべきは、景気循環の心理にとらわれて誤った意思決定を行ってしまうことである。景気循環の波から自立して、考え計画することのできる手法がマネジメントには必要である。その手法は、以下の3つである。

- ①景気循環のどの局面にあるのかなど考えず、経済は常に変動すると仮定すること； 景気循環における最大のリスクを織り込むがゆえに、必要最小限の利益を設定するうえで重要な予測手法である。
- ②底流分析 (bedrock analysis) を行うこと； 未来の経済状況を予測するのではなく、過去に焦点を合わせて経済状況の底流にある部分を見きわめる手法である。すでに起こった出来事のうち、未来に大きな影響をおよぼすことにもとづく。ただしベストな手法ではあるが完璧ではなく、単独で使うべきではない。

③トレンド分析を行うこと； 事業にともなう特定のトレンドを見きわめる手法である。長期的な意思決定に資するもので、底流分析を検証する役割を果たす。未来の出来事について、底流分析が「なぜ起こるか」を見きわめようとするのに対し、トレンド分析は「どれほど現実に起こるか」「どれほどすぐ起こるか」を問う。これら両分析は、いわばひとつの万力の双方の端をなしている。トレンド分析もやはり単独で使うべきではない。

上記の三手法それぞれの限界を十分理解したうえでうまく使いこなせば、マネジメントの意思決定は勘から知的な推測へ変わりうる。もとより未来に関する意思決定は結局予想でしかなく、それが正しいものとなる確率は高くない。そのため起こりうる未来に対して、マネジメントはできるかぎり備えておかなければならない。つまり今日の経営管理者は、明日の経営管理者を組織的に育成しておく必要がある。今日の意思決定を明日の状況に適合させ、知的推測を具体的成果にできるのは、明日の経営管理者だけだからである。

「いかにビジネス・エコノミックスが健全で、いかに分析が入念で、いかに手法が優れていようと、つまるところ事業をマネジメントするということは、常に人間的要因にもどるのである。」(p.94, 上田訳 (1996) 上 140 頁。)

#### 「第9章 生産の原理」<sup>8</sup>

販売や財務など個別領域は本書の関心外としながらも、生産の原理は生産事業関連のトップ・マネジメントにとって重大関心事でなければならないとし、本章では3つの生産システムの理解を軸にオートメーションの影響が述べられる。ここで前提となっている認識は、「生産は道具を原材料に適用することではない。論理を仕事に適用することである。」(p.96, 上田訳 (1996) 上 142 頁)。生産システムの移行期にある今日、新システムの恩恵を受けるためには、そこにある新原理の理解が不可欠とされるのである。

まず工業生産システムは、個別製品生産 (unique-product production)、大量生産、プロセス生産に三分され、さらに大量生産は旧式と新式に二分される。いずれも独自の原理をもち、マネジメントに対して独自の要求を突きつけてくる。これらのうち、どのシステムを適用するかを知り、それをできるだけ適用させつづけることが、事業のマネジメントでは重要である。生産のどの部分を先進システムに組み込めるかを見きわめて組織化し、各システムがマネジメントに突きつけてくる要求は何かを知るのである。具体的に、3つの生産システムの内容と原理は以下のごとくである。

第一の個別製品生産は、製品が自己完結的なものである。戦艦や大型タービン、高層ビルや家屋の建築のほか、注文生産工場でのバッチ生産らがおよそ該当する。その基本原理は作業をいくつかの同質的な段階にまとめて組織化し、段階ごとに作業を進めていくことである。

第二の大量生産は、画一的に標準化された諸部品から多様な製品を組み立てる作業である。今日の製造業で一般的なシステムである。土台をなすのは画一的な製品ではなく、多様な製品を大量に組み立てることを可能とする画一的な部品である。これまでのどの生産方法よりもはるかに多様な製品を生み出すことにこそ、大量生産の本質はある。旧式すなわちこれまでの大量生産はこの本質を誤解するものであったが、新式すなわちこれからの大量生産はこの本質を理解し適用していくものとなる。製品の多様性は、製造の問題から組み立ての問題へと移行する。そのために必要なのは、製品の多様性の根底にあるパターンを発見する体系的な製品分析

である。かかるパターンを組織してはじめて、最小限の部品で最大限の製品を組み立てることができるようになる。部品製造における画一性が製品組み立てにおける多様性とむすびつのである。

この新式の大量生産は大幅なコスト削減と顧客サービス改善をもたらすなどメリットは大きい。適用するのは簡単ではない。製造部門のみならず、マーケティング、技術、財務、人事、購買、会計などの諸部門に大きな影響を与えるためであり、導入には時間もかかる。

第三のプロセス生産は、プロセスと製品が一体となったものである。石油精製や化学産業、乳加工、板ガラスのように、最終製品は生産プロセスによって決まる。産業社会の典型的なシステムは大量生産と目されているが、その強力なライバルがプロセス生産となる日も近い。オートメーションに対応できるのも、新式の大量生産とプロセス生産である。

以上3つの生産システムを受けて、マネジメントが要求しなければならないことは、次の点である。生産部門に対するマネジメントの責任はどの生産システムが適切かを知ること、そしてかかるシステムの原理を適用するにあたっては徹底的にやりぬくこと、である。ひるがえってマネジメントは、これら生産システムが何を要求してくるかを知らなければならない。生産組織が進化すればするほど、未来のための意思決定がますます重要となる。そしてそれぞれのシステムが、異なるマネジメントのスキルと組織をもとめてくる。

今後十年、労働力不足から確実に「オートメーション革命」は起こる。ただし急速かつ全面的にはなく、漸進的かつ不均等に起こる。今後数十年にわたる企業の業績向上の機会新しい機械やプロセスにではなく、新しい大量生産の原理とオートメーションの原理を一貫して適用していくことにある。生産管理の技術や手法は生産部門だけが知っていればいい専門知識のままであるが、生産の原理はあらゆる経営管理者が理解しなければならない。さもないと経営管理者は、職務を適切に果たせなくなってしまうだろう。

## 小 括

いくつかのポイントを検討し、まとめておこう。立論としては冒頭にシアーズのケースをすえることで、まず部全体における議論が方向性づけられる。「事業をマネジメントすること」の意義と論点が例示され、以後の章でそれらを詳細に説き明かしていくという展開である。具体的には、まず事業の目的さらには本質をドラッカー自らが定義し(5章)、次いで行為主体それぞれによる自社事業の継続的な規定の重要性(6章)、および実際の目標設定の仕方(7章)が説かれる。残りの2章では、未来に向けた効果的な意思決定を行ううえでの注意点(8章)と生産にかかわる問題(9章)が指摘されるが、いずれも前章までの議論を補足するものと位置づけることができる。かくみるかぎり、5、6、7章が本第1部のメインといつてよい。

これら三章ひいては部全体すなわち「事業をマネジメントすること」のキー・ワードは、「目標」であろう。先立つイントロ内の「第2章 マネジメントの職務」で「事業をマネジメントする」ということは、「目標によってマネジメントする」ことを意味する(p.12, 上田訳(1996)上15頁)とうたわれていたが、まさにその具体的な考察としてあるのがかかる三章である。ここでとりわけ注意が必要なのは、「目的」(purpose)と「目標」の関係をめぐる問題である。本第1部では事業の「目的」を著者ドラッカーが定義しつつも、その達成のための「目標」は枠組みと注意点が示されるのみで、具体的な設定については読者すなわち各行為主体に委ねられてい

る。大枠を提示しながらも、実際に行為するのは各自という形である。「実践する」のはあくまでも読者すなわち各行為主体というアプローチであるが、これこそ実践書たる本書最大の特徴にほかならない。後にみる「目標によるマネジメント」にも通底する部分であり、本書全体を貫くアプローチとして押さえておくべきポイントである。

もとより概念的にみて「目的」と「目標」は、英語と日本語の違いを問わず、親近的・近似的である。さしあたり日本語で考えてみても、両者とも「めざすもの」という意味を有する。しかし「目的」は最終的に実現・到達しようとするものであるのに対して、「目標」は「目的」に達するプロセス上の指標であって、判断や行為における目当てとなるものである。「目的」は「何をしたいか」という行為主体の価値をあらわすがゆえに、比較的抽象的であるのに対して、「目標」は「目的」達成のプロセスでめざすものであるがゆえに、数値化しやすいなど比較的具体的である。このように、そもそも両語は互いに混同しやすい関係にある。にもかかわらず、本書ではそれらに関する説明がないため、読者をしてやはり概念的な混乱に陥らせてしまう感は否めない。

確かに以上は一般的な問題でしかないが、両語の違いを押さえておくことは重要である。「事業をマネジメントすること」＝「目標によってマネジメントすること」の含意が、「目的－目標論」すなわち「目的」をメインに「目標」をサブとするシステムとして定式化されるからである。ここから、ひいては本書にいう「実践」(practice) というものが、「目標」さらには「目的」に合わせて形成・具体化されるのも認識しうることとなる。

ともあれ「目的－目標論」としてみると、本書は「目的」ではその唯一性が、「目標」ではその多様性がかかげられ、諸目標間のバランスをとることが力説されている。かかる唯一目的と多様な諸目標はメイン－サブのシステムとしてあり、唯一の目的「顧客の創造」実現に向けて、多様な諸目標を設定してバランスさせていくものと位置づけられる。数に注目すれば、唯一目的は単一目的、多様な諸目標は複数目標といいかえうる。かくて「目的－目標論」は、さらに「唯一目的－多様目標論」あるいは「単一目的－複数目標論」と整備して理解することができることになるのである。

なおここで注意すべき点のひとつに、「目標」にいくつもの語があてられていることがある。もっとも多く一般的なのは「objective」であるが、そのほかに「goal」、「target」が登場することもある。これらのニュアンスの違いは明確でなく、概念的な錯綜と混乱を生じさせている。そのため、本第1部を詳細に読み込んでいく際に、理解しがたい部分が少なからず認められる結果となっている。

その他のポイントでは、営利主義否定論とそこから最終的に導かれる事業目的「顧客の創造」がある。利潤動機を主張しない点でそもそも経済学とは一線を画しているが、一方で企業を経済の変革主体とする点で反経済学というわけでもない。実に「利益最大化」にかわる経済原理として、「損失の回避」や「必要最小限利益の獲得」が主張されている。したがって、ここにあるスタンスは非経済学といえるものである。そしてまさに非経済学として、利潤動機にかわる目的として措定されたのが「顧客の創造」なのである。そしてその実現に必要な機能が企業家的機能と管理的機能に二分され、前者はマーケティングとイノベーションの問題、後者はおよそ生産性の問題として論じられるという立論となる。

企業家的機能と管理的機能はいずれも重要なが、どちらかといえば前者が強調される描写となっている。後者すなわち生産性については「いまだよくわかっていない」とし、問題の指

摘にとどまっているからである。この生産性に関する論調は、後の「知識労働者の生産性向上問題」をふくめてドラッカーの生涯でおよそ変わっていない。重要な問題でありながら、「いまだよくわかっていない」に終始するのである。このようなことから、企業家的機能と管理的機能は「顧客の創造」のために設定された相互補完的な枠組みであるにもかかわらず、両者の内的関連に関する考察は十分とはいえない。したがって描写として印象に残るのは、企業家的機能のマーケティングとイノベーションだけとなっている。

以上をまとめると、本第1部には用語、着想、論点が実にヴィヴィッドでありながらも、概念的な明確さや論理的整合性という点でやはり大きな難を認めざるをえない。

## 注

- 1 本第1部の参考文献として、J.M.Clark *Guideposts in a Time of change* (49)、J. デーン『経営者のための経済学』(51)などがあげられている (p.393)。
- 2 原著に付された本章の要約は、以下の通りである。「事業とは何か、そしていかにマネジメントするか — 未開拓の領域 — シアーズ・ローバックの例 — いかにしてシアーズは事業をなしたか — ローゼンウォルドのイノベーション — 通信販売工場の考案 — ウッド將軍とシアーズの第2期 — 商品化計画と管理者開発 — T.V. ハウザーとさらなる挑戦」(p.27)
- 3 原著に付された本章の要約は、以下の通りである。「事業は人によって生み出されマネジメントされるのであって、力によってではない — 「利益最大化」という誤信 — 利益は経済活動の客観的な条件であって、経済活動の根拠ではない — 事業の目的：顧客の創造 — ふたつの企業家機能：マーケティングとイノベーション — マーケティングは専門的な活動ではない — ゼネラル・エレクトリックの解決策 — 経済成長の機関としての企業 — 富を産出する資源すべての生産的活用 — 生産的労働とは何か — 生産性の要因としての時間、プロダクト・ミックス、プロセス・ミックス、組織構造 — 利益の機能 — どれほどの利益が必要か — 事業のマネジメントは合理的な活動」(p.34)
- 4 原著に付された本章の要約は、以下の通りである。「われわれの事業は何か、この問いに答えるのは簡単でもなければ明白でもない — 電話会社の事例 — この問いへの解答に失敗すると、およそ事業も失敗する — 解答に成功すれば、事業も成功する — 事業の成功には、この問いこそがもっとも重要である — 顧客は誰か — 顧客は何を買うか — キャデラックとパッカード — 顧客にとっての価値は何か — 何がわれわれの事業になるか — われわれの事業は何であるべきか — 目標としての収益性」(p.49)
- 5 原著に付された本章の要約は、以下の通りである。「単一目標の虚偽 — 企業の8つの重要領域 — 「具体的な」目標と「漠然とした」目標 — いかに目標を設定するか — アートとサイエンスの測定は低水準 — 市場での地位、イノベーション、生産性と「貢献価値」 — 資源と資金 — どれほどの収益性が必要か — 合理的な資本投資政策 — 残された重要領域」(p.62)
- 6 ここでいう本書後半とは、「第2部 経営管理者をマネジメントすること」、「第4部 働き手と仕事をマネジメントすること」、「第5部 経営管理者であることの意味」、「結論：マネジメントの責任」をさすと考えられる。
- 7 原著に付された本章の要約は、以下の通りである。「マネジメントは常に未来を予期しなければならない — 景気の波をうまく避けること — 変動の幅を見つけること — 経済の底流 (bedrock) をを見つけること — トレンド分析 — 明日の経営管理者こそ唯一かつ真の保障措置」(p.88)
- 8 原著に付された本章の要約は、以下の通りである。「生産能力は、常に決定的かつ制約的な要因 — 生産は原材料への道具の適用ではなく、仕事への論理の適用 — それぞれの生産システムには独自の論理があり、事業とマネジメントに関する独自の要求を生み出す — 3つの生産システム — 大量生産は第四の「新スタイル」か — 個別製品生産 — 大量生産、「旧式」、「新式」 — プロセス生産 — マネジメントは生産部門の人々に何を要求すべきか — 生産システムはマネジメントに何を要求するか — 「オートメーション」；革命か漸進的変化か — 生産原理の理解は、今後数十年の経営管理者すべてにもとめられる」(p.95)

