

タイトル	経営管理者としてのあり方 - 犬マネジメントの実 践玄研究(6) -
著者	春日, 賢; Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集, 20(1): 81-88
発行日	2022-06-25

## 経営管理者としてのあり方

—『マネジメントの実践』研究(6)—

春 日 賢

### はじめに

『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)の「第5部 経営管理者であることの意味」全3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5部は第3部と同様、本書の枠組みにして柱をなすマネジメントの三職務(「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」)をあつかっていない。しかし経営管理者という存在に焦点を合わせたものであり、広義には「経営管理者をマネジメントすること」にふくめられうる。「第2部 経営管理者をマネジメントすること」の補論ないしは発展的な部分として、親近的なのである。本書のほかの部同士で、このような関係にあるものはない。ひるがえってみれば、本書はそれほど経営管理者というものを重視しているともいえる。章タイトル「経営管理者であることの意味」が示すように、意味=あり方を説く点で規範論たる色彩を強くするものといえる。以下ではできるかぎり内在的に整理し、また場合によっては再構成しつつ、検討していくこととする。

### 第5部 経営管理者であることの意味<sup>1</sup>

本第5部に配されているのは、3章である。原文は「第5部 経営管理者であることの意味」全体で38頁、「第27章 経営管理者とその仕事」で10頁、「第28章 意思決定を行うこと」で19頁、「第29章 明日の経営管理者」で9頁である。これらのなかでは、「第28章 意思決定を行うこと」が多くなっている。展開としては、そもそも経営管理者とはいかなる存在で何をするのが問われ、ついでその存在意義の中核をなす意思決定が焦点として論じられ、これからの経営管理者のあり方が説かれる。

### 第27章 経営管理者とその仕事<sup>2</sup>

これまで本書では、マネジメントの仕事を論じてきた。経営管理者には高度な能力と仕事ぶりがもとめられるが、彼らと非経営管理者を分かちものは何か。経営管理者には、彼らだけが負う任務がふたつある。ひるがえってみれば、かかる任務を負う者はみな経営管理者ということになる。

第一の任務は、諸部分の総計を超えた全体を生み出すことである。オーケストラは、指揮者によって、個々の楽器の音が全体としてひとつの生きた音楽となる。これと同じく経営管理者

によって、投入資源の総計を超える生産物が実現されねばならない。そのための唯一の方法は、とりわけ人的資源の強みを引き出し発揮させつつ、弱みを無効化することである。もとより経営管理者は、企業の三機能すなわち事業、経営管理者、働き手と仕事といった3つのマネジメントをバランスさせ調和させなければならない。したがって経営管理者は自らの行動すべてにおいて、企業全体の成果と多様な諸活動を同時に考えなければならない。事業全体の成果を改善するのに何が必要で、そのためにどんな個別活動が必要か。個別活動の何が改善可能で、それによってどんな事業全体の改善が可能となるのか。これら二重の問いを、経営管理者はたえず発していなければならないのである。

第二の任務は、ニーズについて当面のものと長期的なものを調和させることである。いずれかがおろそかになっても企業は危機に陥るが、便宜的な点でも長期的な目標（objective）・原則という点でも、経営管理者が行うことはしっかりしたものでなければならない。経営管理者はふたつの時間のなかで行動し、企業全体と自部門の仕事ぶりに責任を負うのである。

複雑で多岐にわたる経営管理者の仕事のうち、経営管理者にしかできない基本的な業務は次の5つである。

1. 目標（objectives）の設定： 経営管理者は、目標は何か、そこにいたる中間目標（goals）は何で、何をすべきかを決定する。そしてかかる目標を機能させるべく、そのことを働き手に理解させる。
2. 組織化： 経営管理者は活動、意思決定、関係を分析して仕事に分類し、マネジメント可能な作業に分割する。これらをひとつの組織にまとめて、そこに働く者とマネジメントする者を配置する。
3. 動機づけとコミュニケーション： 経営管理者は、仕事に責任をもつ人々をひとつのチームにまとめる。そのために自ら部下に働きかけて関係を強化し、彼らにインセンティブを与える。そして互いにコミュニケーションを行う。
4. 業績評価： 経営管理者は、仕事ぶりを評価する尺度を設定する。この尺度は、組織全体の成果と働き手一人ひとりの成果のいずれにも焦点を合わせたものでなければならない。そしてこの尺度によって実際に経営管理者は仕事ぶりを評価するのであるが、かかる評価のもつ意味と成果は上司と部下いずれにも伝える。
5. 部下の育成： 経営管理者のマネジメントの仕方によって、部下の成長は促進されもするし阻まれもする。潜在能力が引き出されることもあればつぶされてしまうこともあるし、健全に方向づけられることもあれば歪められてしまうこともある。

経営管理者がマネジメントするとき、意識すると否とにかかわらず、またうまくいか否かにかかわらず、これら5つのことを行っている。必要な能力はそれぞれ異なっており、目標の設定では分析と統合の能力、組織化と部下の育成では分析能力と人間的な高潔さ、動機づけとコミュニケーションでは総じて社会的スキルと人間的な高潔さ、業績評価ではとりわけ分析能力となる。これら5つによって諸資源が統合され、生き生きと成長する有機的な組織体が形成される。ひるがえってみれば、これらが生き生きと具体的で意味あるものとなるのは、経営管理者の実践による以外にない。また経営管理者はこれら5つを改善することで、自らの仕事ぶりを改善することが可能となる。

くわえて経営管理者の仕事でポイントとなるのは、①情報、②時間、③人の3つである。

①情報は、経営管理者に特有のツールである。しかし結局は彼の聞き読み、話し書く能力によるところが大きい。言葉と数字によって人々を動機づけることができなければ、経営管理者に成功はない。今日の経営管理者は言葉とその意味を知り、尊重しなければならない。

②時間は、だれにとっても悩みの種である。時間の使い方を知っている経営管理者は、行動する前に徹底的に計画することで成果をあげている。あらかじめ基本的な方針と基準を定め、時間をかけるべき部分を明確化してそこに注力するのである。

③人だけが、一方的に使うことができない資源である。経営管理者と部下には双方向の人間関係が存在する。したがって人を資源として活用するということは、人を育成することを意味する。これは経営管理者をふくめたすべての人々にあてはまることであり、部下を正しい方向に育成できるかどうか上司たる経営管理者自身も成長できるかどうかを決める。ここで経営管理者にもとめられる資質が、「高潔さ」(integrity)である。それは仕事上の高潔さのみならず、親や教師のような人間的な高潔さである。

かくみるかぎり、経営管理者に天賦の才や特殊な能力は必要ないということができる。経営管理者がなすべきことは、学ぶことができる。しかし学ぶことができず、生来もっていなければならないものがただひとつだけある。資質(character)である。人をして、経営管理者とするものは何か。他者とその仕事を監督する者との一般的な定義、あるいは地位や給与による定義では十分ではない。

「経営管理者がだれかを定義するのは、その人の果たす役割と、彼に期待される貢献のみである。そしてとりわけ経営管理者を他の者と区別するのは、彼の「教育的」役割である。経営管理者だけに期待される貢献は、他者に仕事のためのビジョンと能力を与えることである。つまりところビジョンと道徳的な責任こそが、経営管理者を規定するのである。」(p.350, 上田訳(1996) 下253頁。)

## 第28章 意思決定を行うこと<sup>3</sup>

マネジメントは、常に意思決定のプロセスである。経営管理者が行うことはみな、意思決定によっている。意思決定の重要性は広く認識されているものの、そこで焦点を合わせるべきは問題解決すなわち「正しい答え」ではなく、問題発見すなわち「正しい問い」である。問題解決を焦点とするのは、定型的で重要度の低い「戦術的意思決定」(tactical decisions)である。一次元的な意思決定であって、所与の状況で最大の経済効率を探すだけである。これに対し、問題発見を焦点とするのは、非定型的で重要度の高い「戦略的意思決定」(strategic decisions)である。状況と手持ち資源を把握し、状況をつくり変えていくものである。経営管理者たる者が行わなければならない意思決定であり、上級マネジメントになればなるほど多く行うものである。事業の目標(objectives)や手段に関する意思決定は、すべて戦略的意思決定である。

戦略的意思決定において重要なのは、あくまでも「正しい問い」をみつけることである。そこには大きく5つの段階がある。1. 問題の定義, 2. 問題の分析, 3. 代替的な解決策の作成, 4. 最善の解決策の決定, 5. 決定の実行, である。

1. 問題の定義： 意思決定における最初の仕事は本当の問題は何かを見つけ、それを定義することである。ここには、どれだけ時間をかけてもかけすぎることではない。問題の定義には、まず「正しい問い」の発見からはじめなければならない。それは、「決定要因」(critical factor) すなわち最優先で変更されるべき要因を発見することである。ついで、目標(objectives)の設定である。問題解決に向けた目標(objectives)を徹底的に検討し、かかる目標が事業の成果に焦点を合わせつつ、長期と短期、事業全体と諸活動などをバランスさせるものにならなければならない。最後に、守るべきルール決定である。意思決定では、これまでの方針の変更を要求することもある。したがってルールを徹底的に検討し、守るべき原則や方針を明確にしなければならない。

2. 問題の分析： 問題を定義したら、それを分析する。問題を分類し、事実を発見するのである。分類の原則は第16章で示した4つ<sup>1</sup>、すなわち意思決定が今後どれほど効力を有するのかという期間の長さ、意思決定が他部門や事業全体に与える影響、意思決定に盛り込まれる質的要因の数、意思決定が反復的特異か、である。この分類によって、全体の事業目標(goals)と各部門の目標(goals)の間の相関関係が整理され、問題が把握される。企業全体の視点から、経営管理者は自らの問題をとらえることができるようになる。

以上の問題の定義と分類によって、関連するデータすなわち事実は何かが規定され、有効な情報か否か判別可能となる。さらに必要な情報は何かが問われ、ひるがえって問題の定義や分類の誤りが精査される。情報はアプローチの有効性を測る手段として用いられることが、とにかく重要である。実際、把握すべき事実がすべて入手できるわけではないし、適切な意思決定にすべての事実が必要なわけでもない。しかし必要な情報のうち、何が欠けているかを知ることは必要である。情報が欠如していたり不完全であれば、推測にもとづいて意思決定せざるをえない。ただしその際、わからないことを明確にしておかねばならない。

3. 代替的な解決策の作成： 問題に対する解決策として、複数の代替案を用意することは不変的な原則である。基本的な前提を問い、その有効性をも検討することによって、意思決定の誤りを防ぐことができる。これは科学的な手法であり、物事をみる体系的なトレーニングでもある。いかなる代替案があるかは問題によって異なるが、必ず検討しなければならない代替案に「何もしない」ことがある。「何もしない」という解決策の検討は、ポストの問題ではとくに重要である。「行動を起こす」すなわち「ポストを埋める」のは伝統的な手法であるが、そこでの見方は現在よりも過去のニーズに依拠しているからである。行動を起こしてポストを埋めるのは、いたずらにマネジメントの階層を増やすだけになってしまうおそれがある。

4. 最善の解決策の決定： かくて、ようやく最善の解決策が選択される。複数案から最善の解決策を選択するには、次の4つの基準がある<sup>5</sup>。

(1) リスク： すべての案について、行動した場合にえられる利益とリスクを比較し、両者の比率を評価する。

(2) 行為の経済性： 案のなかで、労力最少で成果最大をもたらす行動、必要最小限の混乱で不可欠の変化をもたらす行動を探す。

(3) タイミング： 当該意思決定は緊急か否か、必要となる状況はいつか、未来ビジョンを変えるものなのか習慣を変えるものなのかを勘案する。

(4) 資源上の制約： もっとも重要なのは、当該意思決定を実行する人的資源上の制約であ

る。実際、実行者の能力以上のことを要求する場合がある。そのため彼らの能力を向上させるか、適切な人材をみつげてくる必要がある。

5. 決定の実行： 解決策が意思決定となるには、実行が必要である。経営管理者は問題を定義・分析し、複数の解決策を作成し、そのなかから最善の解決策を決定するが、実行はしない。経営管理者は実行者になすべきことを伝え、動機づけるだけである。実行者が適切に実行して、はじめて意思決定がなされたことになる。したがって実行者は、意思決定について必要最低限のことを知らなければならない。ここで動機づけの点からも効果的なのは、実行者自身が意思決定に参画することである。初期段階からすべてに参画すべきではないが、複数解決策の作成には参画すべきである。見落としの発見や新しい指摘がもたらされて、最終的な意思決定の質的向上が期待できる。そして実行者は自ら作成した意思決定として、当事者意識をもって実行にあたることができる。

「意思決定は、他者の仕事に影響を与える。したがって意思決定は、他者の目標 (objectives) 達成や仕事を助け、彼らの業績向上に資するものでなければならない。彼らがより効果的に、達成感を増大させるものでなければならない。単に意思決定を行う経営管理者のためだけのもの、すなわち経営管理者の業績を向上させたり、仕事をやりやすくしたり、満足を増大させるためだけのものであってはならない。」(p.365, 上田訳 (1996) 下 278 頁。)

これまで述べてきた意思決定に関する説明は、何ら目新しいものではない。ところが、意思決定の何たるかを理解している経営管理者はほとんどいないのが実情である。今や経営管理者にとって、意思決定のプロセスを理解することは重要である。というのも、オペレーションズ・リサーチ (OR) という意思決定支援ツールが登場し、また新テクノロジーが戦術的意思決定から戦略的意思決定への意思決定の高度化をもたらしめているからである。

OR は強力なツールであるが、経営管理者がその目的 (purpose) を理解しなければ使いこなすことはできない。意思決定で OR が役立つのは問題の分析と代替案の作成のみであって、それ以外の問題の定義、最善の解決策の決定、決定の実行はできない。つまり情報処理のためのツールであって、意思決定そのものためのツールではない。依然として意思決定は、あくまでも経営管理者が自らの判断によって行うものである。このことを理解せず OR を問題解決の中心にしてしまうと、部分最適化 (sub-optimize) を招き、OR を利用するどころかその犠牲になってしまう。

いずれにせよ、戦術的意思決定から戦略的意思決定への移行は不可避である。戦術的調整も必要ではあるが、戦略的意思決定の枠内で行われるにすぎない。経営管理者は、意思決定の手法を理解し利用しなければならなくなるのである。

## 第 29 章 明日の経営管理者<sup>6</sup>

本書では経営管理者に対する新しい圧力と要求をくり返しみてきたが、最も重要なものをここでふたたび簡単に述べておこう。新しいテクノロジーの登場によって、経営管理者は生産原理を理解し利用していくこと、そして事業全体を一体的なプロセスとして理解しマネジメントすることがもとめられる。ここで必要なのは確固たる目標 (objectives) と長期的な意思決定であり、内部的な柔軟性と自律性である。したがってあらゆる層の経営管理者が、意思決定によっ

てプロセス全体を環境の変化に適応させ、プロセスとして進行しつづけるようにしなければならない。

とりわけ新テクノロジーの登場によって、マネジメントは市場を創造することがもとめられる。意識的かつ体系的に顧客と市場を創造しなければならない、大量購買に焦点を合わせつづけていかなければならない。ここにおいてマーケティングとイノベーションは、新しい意義を帯びる。新しいマス・マーケティングの手法はオートメーション原理のさらなる適用を必要とし、マーケティングそのものはますます一体的なプロセスとなって、事業すべての段階と密接に統合される。経営管理者は自社のマーケティング目標（objectives）と方針を理解し、それらに対して自らが貢献すべきものは何かを知ることが必要となる。マーケティングの長期的な目標を考え、そのための組織を構築しなければならないのである。またイノベーションは、長期的な市場目標（goals）を反映した目標（objectives）によってマネジメントされるようになる。科学技術の発展可能性を体系的に見通し、それにしたがって生産とマーケティングの方針を体系的につくる必要がある。実際にイノベーションを担う技術者らも生産やマーケティングなど他部門と協働するのみならず、体系的なアプローチをとらなければならなくなる。

明日の経営管理者には、業績評価のための尺度や意思決定を意義あるものにする経済ツール、意思決定プロセスのための新しいツールが必要なのである。

かくて新しい要求が明日の経営管理者に突きつける課題を要約すれば、次の7つである。

1. 目標によるマネジメントを行うこと。
2. 組織全般にわたって、より長期的かつより大きなリスクをとること。そのためリスクとその後を計算してあらゆる事態に備え、行動をコントロールすること。
3. 戦略的意思決定を行うこと。
4. 共通目標（objectives）に向けて、自らマネジメントしその成果を測定できる一体的なチームを構築すること。そこには、明日の経営管理者の育成もふくまれる。
5. 人々に情報を迅速かつ明確に伝えて動機づけること、すなわち人々の責任ある参画を達成すること。
6. 事業を全体として把握し、自らの役割をそこに一体化させること。
7. 視野を広げ、環境全体における自社製品・産業の位置づけや、国内外の市場動向、世界的なトレンドを理解し、自らの意思決定に生かしていくこと。

これら新しい課題にとり組む経営管理者は、新種の人間ではない。通常の間人でしかない彼らに、これらを達成させるにはどうすればいいのか。とり組むべき課題を単純化するしかない。そしてそのための方法は、ただひとつしかない。直感で行ってきたことからシステムと方法論へ、経験と常識によって行ってきたことから原則と概念へ、個別認識から論理的なパターン認識へと、切りかえるのである。明日の経営管理者はもはや直感だけではすまされない。システムと方法論、原則と概念、論理的なパターン認識に通じなければならない。そしてこれらは体系的な学習によって、身につけることができる。もとよりこれこそ、本書の主たる目的（purpose）でもある。

経営管理者には、経営管理者になる前に学べることと、経営管理者になってそれなりの経験を積んだ後でないと学べないものがある。前者は、論理や分析、理解など学校で学べる一般教育である。しかし後者は、人間的な成熟とマネジメントの経験を必要とする。マネジメントの

経験がなければ、目標によるマネジメントや事業分析などをとることはできても、実行することはできない。経営管理者に特有の仕事が意味あるものとなるのは、そこに自らの経験を肉づけできる者だけである。したがって明日のマネジメントの課題を達成するには、すでにマネジメントの任にある者のための高等教育が必要なのである。

ただし知性に関する教育だけで、経営管理者は明日の課題を達成することはできない。明日の経営管理者は仕事がうまくいけばいくほど、人間的な高潔さを問われる。経営管理者の意思決定は企業内のみならず社会にも大きな影響を与えるため、なぜそうしたのかという根本的な考え方とそれに対する責任が問われる。実際、新しい課題が明日の経営管理者にもとめるのは知識や能力、スキルによってではなく、ビジョン、勇気、責任、高潔さによって、人々を先導することである。

「いかに一般教育やマネジメントの高等教育を受けていようとも、決定的に重要なのは教育やスキルではない。人 (character) としての高潔さである。」(p.378, 上田訳 (1996) 下 298 頁。)

## 小 括

いくつかのポイントを検討し、まとめておこう。もとより本第5部を語るうえで欠かせないのが、「第2部 経営管理者をマネジメントする」である。同部を前提に本第5部はあり、その補論ないしは発展として本部は位置づけられうる。同部では、主に経営管理者の概要や外面的状況があつかわれていた。筆者(春日)は、その考察上の特徴をすでに次の3点に整理しておいた<sup>7</sup>。

- ① 「マネジメント」の具体的な行為主体として経営管理者一人ひとりが位置づけられ、彼らによる意思決定=「責任ある選択」を行うアプローチが一貫していること。
- ② かかる意思決定において、人としての道徳性や倫理を問う視点が根底にあること。
- ③ 経営管理者一人ひとりによるアプローチをとりながらも、目標の設定によって、組織全体とのバランス化が重視されていること。

以上の特徴は本第5部にもあてはまるが、ここでは主に経営管理者としてのあり方や仕事の具体的なすすめ方があつかわれている。どちらかといえば、経営管理者の内面的な状況に焦点が合わせられているのである。登場する基本的な概念・用語も第2部とほぼ同じであるが、本第5部で新たに登場する「戦術的意思決定」「戦略的意思決定」が目玉を引く。いわゆる経営戦略論があらわれるのは1960年代になってからであるが、これらはその先駆けといえるものである。基本的な主張そのものについても、第2部と大きく変わることはない。経営管理者の仕事や意思決定の手順、明日の経営管理者の課題が具体的に分類され、より詳細に検討されている。ただし第2部との対応関係および本第5部そのものの内容としても、かなり荒削りな整理となっており、散漫な論述なのは否めない。両部で重複した記述も多く、第2部からの付加価値よりもむしろ既読感を強く与えるような出来栄である。

基本的な概念・用語の曖昧さも本書全体を通じたことながら、とくに「第27章 経営管理者とその仕事」内の「情報：経営管理者のツール<sup>8</sup>」で登場する「情報」(information)については、よくわからないとしかいようがない。ここで述べられる内容が「情報」といえるのか、少なくとも筆者(春日)は理解に苦しむ。先の「戦術的意思決定」「戦略的意思決定」についても、

然りである。前者は定型的で後者は非定型的とされているが、前者でいう「戦術」の意味するところは今日からすれば大きな違和感がある。もっとも本書は経営戦略論というものが確立していない時代のものであるがゆえに、確立後の今日的な視点から用語法に異を唱えるのは見当違いでしかないとの注釈はつくものではある。その他、これまで出てきた「目的」(purpose)と「目標」(objective, goal)については、ほとんど「目標」(objective)でそれなりに登場している。

以上をまとめると、本第5部もほとんど雑文といえる記述となっている。考察としても第2部を前提すると、必ずしも新味ある部分は多くない。しかし第5本部の内容は後の『経営者の条件』(『有能なエグゼクティブ』)(66)との親近性が高く、本部がたたき台になったものと考えられる。両者の対応関係その他については、今後の課題である。

## 注

- 1 本第5部の参考文献として、バーナード『経営者の役割』(38)、ドラッカー自身の「経営科学と経営管理者」(『マネジメント・サイエンス』第1巻第1号)(54)、などがあげられている(pp.394-395)。
- 2 原著に付された本章の要約は、以下の通りである。「長い白髭か「万能の天才」か — どのように経営管理者は仕事を行うのか — 経営管理者の仕事 — 情報：経営管理者のツール — 時間の使い方 — 経営管理者の資源：人 — 絶対的な必要条件：高潔さ(integrity) — 経営管理者たらしめるもの — 教育者としての経営管理者 — ビジョンと道徳責任が経営管理者を規定する」(p.341)
- 3 原著に付された本章の要約は、以下の通りである。「戦術的」意思決定と「戦略的」意思決定 — 「問題解決」という誤った考え — ふたつの最重要任務：正しい問いの発見、効果的な解決 — 問題の定義 — 「重要な要因」は何か — 目標(objectives)は何か — ルールは何か — 問題の分析 — 問題の分類 — 事実の発見 — わかっていないことの定義 — 代替的な解決策の作成 — 代替策として何もしないこと — 最善の解決策の発見 — 意思決定における要因としての人 — 意思決定を有効なものにすること — 意思決定を「売る」こと — 有効であるための二要因：理解と受容 — 意思決定への参画 — 意思決定の新しいツール — 「オペレーションズ・リサーチ」とは何か — その危険と限界 — その貢献 — イマジネーションを鍛えること — 意思決定と明日の経営管理者」(p.351)
- 4 「意思決定分析」(pp.197-199, 上田訳(1996)下7-13頁)での記述をさしている。
- 5 原著では、括弧つきの数字ではなく、数字であらわされている。
- 6 原著に付された本章の要約は、以下の通りである。「新しい要求 — 新しい課題 — しかし人間は新しくならない — 「直感的」経営管理者の退場 — 明日の経営管理者への準備 — 若者への一般教育 — 経験者への管理者教育 — しかし中心にあるのが常に高潔さにあることに変わりはない」(p.370)
- 7 拙稿「経営管理者を生かすマネジメント — 『マネジメントの実践』研究(3)」北海学園大学『経営論集』第19巻第2号, 2021年9月, 36頁。
- 8 p.346, 上田訳(1996)下246-247頁。