

[12] 意思決定（事業の業績をあげる）
「創造する経営者・名著集、P・ドラッカー」

企業とその経営状況の分析には意思決定が伴い、行動が伴う。そしてその結果、新しい洞察が得られ、課題が明らかにされ、具体的な仕事が割り当てられる。同時に、評価のための基準が明らかにされる。しかし、**最大の成果をあげるためには、すべての仕事を一つの大きな統合された成果のための計画としてまとめなければならない。**

現在の事業に成果をあげさせるには、そのための行動が必要である。他方、未来において新しい事業をつくりあげるためにも、そのための行動が必要である。しかし、現在の事業に成果をあげさせるための行動は、現在の資源を投入し事業の未来に影響を与える。また逆に、未来のための行動は現在の方針、期待、製品、知識に影響を与える。したがって、いかなる次元における行動もほかの次元における行動と一貫していなければならない。

多様な分析の結論の間には矛盾が生じうる。それらの矛盾の調整も必要である。そしてあらゆる行動についてバランスが必要である。さもなければ、ある行動が他の行動を台無しにする。

今日の苦しい現実を明日の約束によって曖昧にしてはならない。同時に明日のための困難な仕事を今日の眼前の事象のゆえに放置してはならない。

決定した仕事はすべて、今日行わなければならない。直ちに成果が期待されようと、遠い先に期待されようと、仕事はすべて今日の人材、知識、資金によって行わなければならない。

あらゆる事業について、中核となるべき次のような意思決定がある。それは、「事業の定義」「卓越性の定義」「優先順位の設定」の三つである。

《1》事業の定義

あらゆる企業が自らの事業についての定義、すなわち事業とその能力についての定義を持たなければならない。そしてあらゆる事業が代価の支払いを期待できる貢献を描かなければならない。「それはわが社の事業ではない」「それはわが社の仕事の仕方ではない」というごく簡単なことでもよい。あるいは諸々の目標についての膨大な説明でもよい。

しかし、いずれにせよ、意思決定を行う人たちが、いかに事業を見、いかなる行動をとり、あるいはいかなる行動を不相当と見るかを規定する定義というものがなければならない。事業の定義が市場に供給すべき満足やリーダーシップを保持すべき領域を規定する。

（「顧客の事務管理部門に対し、近代的オフィスに必要な機器や消耗品を供給する」という簡単なことであっても、事業の定義としては十分である。市場を明らかにし市場に貢献すべきものを明らかにしている。

「顧客の事務管理部門のニーズや製品、供給源や性能についての知識を持ち、顧客が自力で入手するよりも価値あるものを、代わって購入する」という真の商人の機能が、自らの事業であることを明らかにしている。さらに、この定義は、市場においてリーダ

リーダーシップを握ること、すなわち、今日優れた満足を供給し、明日のオフィスのニーズを予見し、顧客の事務管理部門にとっての価値を供給することを表明している。

しかもこの定義は、具体的な方法については何も言っていない。実は言うべきではない。その具体的な方法は、顧客が購入する製品のほとんどを自ら生産することであるかもしれない。あるいはあくまでも流通業者として、顧客に販売するものはすべて外部から買い付けることであるかもしれない。あるいはまた、購買の代行機関として手数料をもらって顧客のために購入することであるかもしれない。

この定義は具体的にいかなる製品を扱うかについても規定していない。実は規定すべきではない。なぜならば、それは、時、場所、状況に応じて決定すべきことであり、オフィスそのもの、およびオフィスに関わる技術や労働力、あるいは顧客の購買担当者によって変わっていくべきものだからである。）

「わが社の事業は、高エネルギー物理の生産工程の適用である」も定義として有効である。ここでは重点は知識に置いている。「住まいに誇りをもち手入れをする住宅所有者に奉仕することである」もまた、住宅雑誌社の定義としては完全に有効である。いくつか有名な大企業の例を見してみる。

（今世紀初頭にセオドア・ヴェイルは、「わが社の事業は公衆へのサービスである」という定義のもとに AT&T（ベル・システム）を築き上げた。当時そのような構想は異端に近かった。公衆の利益に留意することは、企業にとって制約と弱みを意味した。しかしヴェイルは、公共のための規制を受け入れただけでなく、「規制は民有民営の公益事業にとって必要なことである」と主張した。

「わが社の事業は企業の支援である」が、ペレール兄弟のクレディ・モビリエの定義だった。そして、ペレールの追随者たちすべての定義だった。

「わが社の事業は、製品の中に食品店と主婦の労力と技術を組み込んでしまうことである」は、ある加工食品業者の定義である。

事業の定義が有効であるためには、第一に、成長し変化していけるだけの大きさのものでなければならない。さもなければ市場や技術が変化したとき簡単に陳腐化する。「わが社の事業はテレビ受像機である」では小さすぎる。しかし「わが社の事業は娯楽である」では一般的すぎる。

第二に、事業の定義は、集中を強いるものでなければならない。卓越性を獲得すべき知識を特定し、リーダーシップを獲得すべき市場を特定しなければならない。事業の定義が有効であって初めて、企業の中の間人も、「これは関わりが深いから調べてみなければならない」「これは関わりがないから何もしてはならない」ということが言える。言い換えるならば事業の定義が事業の方向づけを行う。

第三に、事業の定義は実行可能でなければならない。「売れるような機器とその機器のための消耗品需要をもたらす製品開発が必要である」というように、具体的な行動に結びつく結論を引き出せるものでなければならない。

あるいは「わが社のマーケティング組織や流通の能力に適合した製品やプロセスを開発しなければならない。それらに適合しない製品やプロセスは、他社に売却するか。ないしは特許を売るところまで開発すれば十分である」と言えなければならない。

あるいは、もう一つ例を挙げるならば、「わが社は、システム・デザインとシステム・マネジメントの能力が必要とされているかどうかだけに関心がある」というように、具体的な行動に結び付けなければならない。

（事業の定義から出てくる最も重要な結論の一つは、『事業の規模』にかかわる意思決定である。「大企業になろうと努めるべきか。それとも小規模にとどまっている方がよいか」

事業に絶対的な大小はない。事業の規模は市場や競争相手との比較によって規定される。もちろん成長を目指す事業は、小規模に留まるほうが優れた業績をあげられる事業とは異なる方針、異なるマネジメントをもつことを必要とする。）

有効な定義のもとに自らを定義できない企業は、やがてあるべき形を見失い、マネジメントすることが不可能になるほど、いろいろなことを行おうとするようになる。このことは、あまりに広い一般的な定義しかできずに「いかなる領域における卓越性が必要か」を特定できない事業についても言える。電機産業や化学工業という定義では、あまりに一般的であって、50年前、60年前は意味があったとしてももはや有効ではない。運輸や通信もあまりに広すぎて意味をなさない。

そのようなあらゆるものを含む言葉でしか自らを定義することができないとすれば、あまりにも多くのことを行っているために何一つうまく行うことができない状態にあるとみてよい。

（独自の意味ある構想を持つ複数の事業の統合体として、一定の知識と方向性と目的をもって企業をマネジメントすることはできる。

しかし、対象とする市場や、その卓越性を適用すべき知識の領域がまるで異なるものの寄せ集めであるような企業は、マネジメントすることができない。遅かれ早かれマネジメントすることが不可能となる。

そのような企業は、ひとたび経済的な業績や活力にかかわる試練、すなわち景気後退に遭うならば深刻な危機に立つことになる。）

事業についての有効な定義を持ってないことは危険信号である。市場や顧客と無関係に事

業を行っていることになる。さらには共通の知識や労力の相乗効果を実現する真の多角化ではなく、知識や労力とは関係のない分散を行っていることになる。

有効性という要件を満たさない事業の定義は、そもそもが間違っただけである。しかしそれを知るための方法は経験しかない。

事業の定義とは、つまるところ本書において繰り返し提起してきた三つの問いに対する答えを集約したものである。

- (1) わが社の事業は何か。
- (2) わが社の事業は何でなければならないか。
- (3) わが社の事業は何にならなければならないか。

事業の定義とは、目的を確立し目標と方向を設定すべきものである。それは「いかなる成果に意味があり、いかなる評価基準が真に適切か」を定めるものである。

《2》卓越性の定義

事業の定義と密接に関連するものとして、卓越性の決定がある。卓越性とは、常に知識にかかわる卓越性である。すなわち、事業にリーダーシップを与える何らかの行動を行うことのできる人間能力のことである。事業の卓越性を明らかにすることは、「その事業にとって真に重要な活動が何であり、何でなければならないか」を決定することである。成功している大企業の例に明らかのように、卓越性にはいろいろな定義が可能である。

(GMは、明らかに、事業の発展や事業のマネジメントにおける卓越性を重視している。これに対してGEは昔から、従業員に対し、事業を気にせず科学者や技術者として卓越するよう奨励してきた。またIBMは、ごく最近まで、売り上げと顧客を生む能力を重視し地域ごとの販売責任者を中心に据えてきている。)

卓越性の定義の適切さを判定できるのは経験に基づく検証だけである。しかし有効でない定義を知るための判断基準はある。卓越性の定義は、「事業に弾力性や成長や変化の余裕を持たせることができるように、大きく、しかし集中が可能のように範囲を特定するもの」でなければならない。

自らの卓越性を狭い専門分野、例えば高分子化学や財務分析というように定義する企業は、自らを貧血状態に陥れることになる。逆に、職業別電話帳の見出し、すなわちAのアカウントancy（会計士）からZのジッパーリペア（ファスナー修理）に至るあらゆる能力を列挙しているようでは、いかなる領域においても凡庸以下の成果しかあげられない。「あらゆる方面に優れているということは、あらゆる方面に無能だ」ということである。

卓越性の定義が有効であるためには、実行可能であって、直ちに行動できるものでなければならない。それは、人事の決定、すなわち「誰を何に昇進させるか。どのような人たちを採用するか。どのような人たちをどのような条件によって惹きつけるか」の決定の基

礎となるものでなければならない。

卓越性の定義を頻繁に変えることはできない。それはすでに、かなりの程度、従業員とその価値観、行動に体现されているからである。しかし永久に変わらないという定義はない。それは定期的に見直し、そのつど新しく考えていかなければならない。

（この15年ほどの間に、GEとIBMは卓越性の定義を拡大した。GEは、自らの規模の変化そして特に市場の変化に伴い、中心的な卓越性としてマネジメントの能力を加えた。IBMは、コンピュータのために科学や技術の卓越性を重視するようになった。）

事業の定義、構造、市場、知識に変化があれば、必要とする卓越性の定義もやはり変えなければならない。

《3》優先順位と劣後順位の決定

事業を、いかに組織化し単純化したとしても、なすべきことは常に、利用しうる資源に比してはるかに多く残る。機会はいそれらを実現するための手段よりも多い。したがって、優先順位を決定しなければ何事も行えない。

そしてこの優先順位にかかわる意思決定においてこそ、企業そのもの、その経済的な特性、強みと弱み、ニーズについての最終評価が反映されなければならない。

優先順位の決定が、よき意図を成果をあげるコミットメントへと、洞察を行動へと具体化する。優先順位の決定がマネジメントの視点と真摯さを語る。そして優先順位の決定が、基本的な行動と戦略を規定する。

誰にとっても、優先順位の決定はそれほど難しくない。難しいのは劣後順位の決定、なすべきでないことの決定である。延期は放棄を意味する。一度延期したものを復活させることは失敗である。このことが劣後順位の決定をためらわせる。

優先順位の決定においては、機会と資源の最大利用の原則を適用しなければならない。数少ない大きな機会に対し、同じく数少ない一級の人材を割り当てないかぎり優先順位を決定したことにはならない。潜在的な可能性を顕在化させたり、未来において何かを起こすための大きな機会に対しては、目前の確実ではあっても小さな機会は犠牲にして、ふさわしい人材を割り当てなければならない。

しかし、優先順位の決定に関して本当に重要なことは「決定したことは断固行わなければならない」ということである。優先順位の決定と実行を苦しいものとして回避し、成り行きに任せるくらいならば、たとえ間違っているとしても自ら意思決定を下し、それを実行に移した方が害はない。

「企業の定義」、「卓越性の定義」、「優先順位の決定」は体系的に行うことができる。あるいは緊急ではあるが些細なことの決定の結果として行われることもある。トップマネジメントによって行われることもあれば、ある種の技術的な細かな問題の処理が企業の性格

[12] 意思決定（事業の業績をあげる）
「創造する経営者・名著集、P・ドラッカー」

や方向を決定するように、ずっと下のほうの人間によって行われることもある。

しかし、いかなる方法によってであるにせよ、あるいはいかなる場所においてであるにせよ、とにかく事業においては、決定は日常行われている。決定が行われなければいかなる行動もとれない。

それらの意思決定のための処方箋はない。しかし、その重大性を自覚せずに行き当たりばつかりに決定を行うならば、その答えは必然的に間違っただけのものとなる。意思決定は、それが正しいものとなる可能性を高めるためだけにでも、体系的に行わなければならない。それは、トップマネジメントが権限を委譲したり、他人任せにしたりすることのできない責任である。