

●業績をあげるための三つの能力

企業家的な計画を実現して、業績をあげるためには、次のようなマネジメント能力が必要である。

- (1) 企業家的な計画を、特定の間が責任を持つべき仕事に具体化する。
- (2) 企業家的な計画を、日常の仕事に具体化する。
- (3) 一人ひとりの人間の職務と組織の精神の中心に「業績」を据える。

《1》仕事を計画する

業績をあげるための統合された全社的な計画だけでなく、具体的な仕事のための統合された全社的な計画が必要である。もちろん、仕事のための計画の基礎となるものは、事業の定義と目標についての意思決定であり、自らの卓越性、優先順位、戦略についての意思決定である

それらの意思決定から、最初にいくつかの目標を明らかにしなければならない。「いかなる成果が必要か。どこで必要か。いつまでに必要か」。次に、必要とされる活動を検討し、評価しなければならない。また割り当てるべき資源を選択しなければならない。

さらに、それらの活動を具体的な仕事として誰かに割り当てなければならない。あげるべき成果を誰かが責任を持つべき仕事としなければならない。そしてこの仕事の割り当てが意味をもつためには期限を定めなければならない。期限のない仕事は割り当てられた仕事ではなく、もてあそばれる仕事にすぎない。

特に知識労働については特別の注意が必要である。知識労働には、分析や方向づけ、焦点のはっきりした行動計画が必要である。通常、機械を使う者が何をすべきかは明確にして単純である。しかし机で仕事をしている営業部長は、何でもすることができ一方、何もしていないかもしれない。何も進歩しないかもしれない。にもかかわらず、知識労働について十分に検討し、意識的に方向づけを行っている企業はごくわずかしかない。

（社内規定や予算にみられる知識労働についての曖昧かつあまりに一般的な定義が、その証拠である。「マーケティング全般の助言、および支援」が一つの定型である。「あらゆるレベルにおける人材活用の改善」も一つの定型である。

しかし、「なぜマーケティングは、助言と支援を必要とするのか。そしていかなる助言と支援の成果を期待しているのか、何時までに成果を期待しているのか。」)

特に、最も重要で高価な知識労働、すなわち、技術、市場、顧客、その他の領域における研究活動に関して、事業の目的と目標に焦点を合わせた仕事の計画が必要である。

（今日企業においても、純粋研究、すなわち未知の新しい知識の獲得のための研究が必要になっている。しかし純粋研究といえども経済的な成果に焦点を合わせなければな

らない。

純粋研究は目標に対する方向づけを行うことによって生産的となる。もちろん成果を生むかどうかは分からない。成功の確率も小さい。しかしもし成果をもたらした場合には、その成果は経済的に使えるものでなければならない。

ナイロンを生んだデュポンの研究は純粋研究だった。しかしそれは明確に経済的な成果を目指していた。デュポンの事業の構想と明確に合致していた。同じことは、トランジスタを生んだベル研究所の研究や合成ダイヤモンドを生んだGEの研究についてもいえた。

1963年のノーベル化学賞を受賞したドイツのカール・ツィーグラールやイタリアのジュリオ・ナッタの高分子化学に関する研究も完全な純粋研究だった。これも最初から経済的な成果に焦点を合わせていた。すなわち、新しい産業を創造することに焦点を合わせていた。）

知識労働に関しては、「成功しても大きな成果を生まないような仕事は行わない」ことが原則でなければならない。

とりわけ研究活動においては、生産的でなくなったものを廃棄し、成果をあげられるものに稀少な人材を集中することが必要である。なぜならば、知識労働は異常なほどの能力を持つ人たちによって行われて初めて生産的となるからである。傑出した人たちというのは、他のあらゆる人間活動と同じように知識労働においても稀少である。

《2》仕事を具体化する

新事業や、投資や、新製品のための提案は、すべて業績をあげるための計画に沿って行なわなければならない。そしてそれらの提案はすべて個別ではなくまとめて検討しなければならない。このことは、特に知識労働について言える。そのようにして初めて、それらの提案が、「資源の最適利用を実現するか、正しい機会とニーズに焦点を合わせているか」を知ることができる。また、そのようにして初めて、「提案された投資や新製品や新しい活動が、事業の定義の実現を目指し、企業の目標に沿ったものであるかどうか」を知ることができる。

あらゆる提案が、その目的とする期待を明記しなければならない。「何が起こると想定しているか。それらの想定は、企業全体の業績をあげるための計画の基礎となっている想定と、いかなる関係にあるか」「その投資をしなかった場合、その新しい活動を始めなかった場合、その新製品を発売しなかった場合、何が起こるか」

実行によってもたらされるであろう最悪の事態を明確にしていない提案は、検討する価値がない。 同じように重要なことが、成功した場合の結果である。「もしその新しい事業が成功した場合には、われわれは何にコミットしたことになるか。そのコミットは耐えられるものか」

新しい事業のための提案はすべて、企業全体に焦点を合わせなければならない。その事業自身の成果を知るだけでは十分でない。「企業全体としての経済的な能力と成果に対し、何を加えるか」が問題である。

「資金や労力に比して、大きな利益を約束しながら、企業全体に対する貢献はあまりにもわずか」という提案がある。他方、それ自体は収支が合うにすぎないが、企業全体の成果として大きく貢献する提案がある。重要なのは、特定の事業の利益ではなく、企業全体の業績に対する影響である。

新しい事業のための提案は、必ずいかなる資源、特にいかなる人材が必要であり、どこからそれらの資源を持ってくるかを明らかにしていなければならない。

新しいことを始めても、そのための一級の資源が手に入らなければ意味はない。新しく大きな仕事に必要な条件を備えた資源、特に優れた能力を持つ人的資源が遊んでいることは稀である。したがって、それらの人材は、現在の仕事を廃棄させるか、あるいは利益を出すだけの存在にさせることによって手に入れなければならない。

次に必要とされることは、ほぼ3年ごとにあらゆる製品とサービス、活動、その他事業に関わるあらゆることについて、体系的な見直しを行っていくことである。

まず期待と実績を見直さなければならない。次に「もし、この製品、活動、部門が、今日なかったとしたら、同じことをするか」を問わなければならない。答えが「否」であるならば、続いて「それではこれを継続すべきか。その理由は何か」を問わなければならない。新しいものに機会を与えるためには、もはや成果を約束できない古いものは進んで切り捨てなければならない。

組織の中の人材を創造的たらしめることを望むならば、彼らの仕事や職務を古色蒼然とした仕事の維持ではなく、将来性のある新しい仕事に結びつけ、定型化したものではなく成果をあげるものに結びつけるよう事業をマネジメントしていかなければならない。

《3》人、職務、組織の精神を中心にすえる

つい昨日まで、大企業においてすら、マネジメント上の意思決定はトップマネジメントのごく数人の人たちによって行われていた。他の人間はそのようにして行われた意思決定の内容を実行するにすぎなかった。

しかし、今日の現実には、世界最大の民営企業であるAT&Tのフレデリック・R・カッペル社長が、1963年9月、ニューヨークで開かれた第13回国際マネジメント会議で行ったスピーチで述べたとおりのものとなっている。

（「かつてわが社の草創期において、組織の目標を定めたのは、トップマネジメントのビジョンだった。しかし今日、事業の目標や未来のビジョンはトップマネジメントだけが決めているのではない。・・・営業部長や研究部長や開発技術部長が決めているのではない。・・・意思決定の責任はトップにあるが、意思決定それ自体は大勢の人たちの判断

の結果として行われている」

「知識労働者が貢献できるようにするためには、何が必要で何が可能かを明らかにし、望ましい結果をもたらすための方法がなんであるかを明らかにし、利用できる手段や発見すべき手段についての判断基準がなんであるかを明らかにすることが必要である」

「企業は、その目標とするものを明確にし、それらの目標を明示し、知識労働者を鼓舞しなければならない」

今日では、中小企業ですら、技能や体力ではなく知識を仕事に適用する人たちから成り立つようになっている。そしてあらゆる知識労働者が意思決定を行っている。

研究者ならば「プロジェクトを続行するか中止するか」を決定することによって、販売部門の経営管理者ならば「最高の営業担当者どどの地域を担当させるか」を決定することによって、あるいは市場調査の担当者ならば「いかなる市場を市場と定義するか」を決定することによって、企業としての意思決定を行っている。

彼ら知識労働者に正しい意思決定を行わせるには、「いかなる成果と業績が求められているか」を知らせなければならない。カッペルの言葉を借りれば「鼓舞」しなければならない。

知識労働者を監督することはできない。知識労働者は自ら方向づけを行い、自ら管理し、自らを動機づける。しかし彼らといえども、「自らの知識と仕事がいかにして企業全体に貢献するか」を知らなければ、それらのことを行うことはできない。

したがって、経営管理者や専門家の職務はすべて、企業全体の経済的な成果に対する貢献の観点から定義しなければならない。職務を仕事と技術という観点から定義してもよいのは、誠実な努力によってのみ貢献できる人たちだけである。知識と判断力を持ち、自らの方向づけを行い、奮い立つことが動機づけとなる人達に対しては、職務の重点を貢献と業績に置かなければならない。

そして、本当に貢献を必要とするのであるならば、それらの貢献を行った人たちに報いなければならない。つまりところ企業の精神は、「どのような人たちを高い地位につけるか」によって決まる。組織において真に力のある唯一の管理の手段は、人事の意思決定、特に昇進の決定である。それは、組織が信じているもの、望んでいるもの、大事にしているものを明らかにする。言葉よりも雄弁に語り、数字よりも明確に真意を明らかにする。

経済的な業績への意欲を企業の精神に浸透させるためには、最も重要な昇進の決定において経済的な業績をあげる能力を重視しなければならない。そのような昇進の方針こそ、優れた業績をあげてきた GM や、デュポンやシアーズ・ローバックの最大の成功の秘密である。

ここにいう最も重要な昇進とは、本人とその職歴にとってそれがいかに重要であろうと、本人にとっての最初の昇進ではない。逆にトップマネジメントの地位への最終的な昇進でもない。トップマネジメントの地位へは、すでに選ばれた人たちの中から昇進していく。

最も重要な昇進とは、明日のトップマネジメントが選出される母集団への昇進のことである。それは、組織のピラミッドが急激に狭くなる段階への昇進である。大組織の場合、その地位へは40人から50人のうち一人が上がる。その地位から上へは、3、4人のうちの一人が選ばれる。その地位までは一つの領域や一つの機能のために働く。その地位からは、事業全体のために働く。

（軍は、これらのことを昔から理解していた。少佐の階級までは、昇進は主として先任順に行われている。しかし、30人から40人の少佐のうち、大佐になれる者は一人しかいない。大佐になった者だけが将官になる機会を持つ。そして将官はこのごく少数の大佐から選ばれる。したがって軍では、昇進委員会が最も注意深く候補者をふるいにかけてるのは、大佐への昇進においてである。）

企業では、この大佐的な地位に昇進しても、市場調査部長、研究所長など、依然として機能的、技術的、あるいは何らかの特定の領域での職務への昇進にとどまる。しかし、その地位への昇進の決定は、明日のトップマネジメント候補の決定である。

しかもそれは、組織において最も目立つ意味のある昇進であり、みなが目目している昇進である。なぜならば、その地位の人間は、組織内の経営管理者や専門家のほとんどが仕事上の接触を持つ唯一の経営幹部だからである。

したがって、企業が経済的な成果の達成に焦点を合わせようとするのであれば、最も重要な地位を補充するにあたっては、企業の目標と成果に対する貢献の実績、経済的な課題についての証明済みの能力、一つの技能や技術ではなく企業全体のために働く意欲を重視し報いなければならない。

もちろん経済的な課題についての能力と意欲だけが、経営幹部としての唯一の条件ではない。経営幹部以外の場合、例えば、団結した効率的なチームをつくってそれを率いる能力の方が重要である。しかし経営幹部については、経済的な成果の重要性への理解と認識が基本の要件である。

多様な人から成る組織の中に、事業において業績をあげることを浸透させることは容易ではない。だがそれは欠くべからざることである。業績をあげるための万能の方策はない。そのような計画を立て、詳細を定め、具体化を図り、成果をあげるのは、一人ひとりの経営幹部である。

経済的な成果は、景気の良し悪しによってもたらされるのではない。人によって実現されるのである。