

[1] マネジメントの常識が変わるーパラダイム転換  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

マネジメントのような社会科学では、前提や仮定がそのままパラダイム（支配的な一般理論）となる。それらの前提は、学者、評論家、教師、実務家が無意識のうちにもつ。それが、彼らにとっての現実、その分野における現実となる。現実を規定する。それどころか、その分野が何についてのものであるかさえ規定する。さらには、排除すべきもの、無視すべきものを規定する。

（そのよい例が、マネジメントについての初期の最も洞察力がある学者、メアリー・パーカー・フォレットに対する評価だった。

彼女が前提としたものは、1930年代から40年代の草創期のマネジメントが現実としたものに合わなかった。そのため彼女は無視された。業績は、ほぼ二十五年にわたって忘れられた。しかし、社会や人間やマネジメントについて彼女が前提としたものは、当時のマネジメント関係者が前提としていたもの、さらには今日前提としているものよりも、はるかに現実に近かった。）

しかるに、それらの前提は、その重要性にもかかわらず、分析もされず、研究もされず、疑問も抱かれず、明示もされない。

社会科学においては、自然科学におけるパラダイム以上に、「何を前提とするか」が意味を持つ。パラダイムといえども、自然に対しては、いかなる影響も持ちえない。パラダイムが、「太陽が地球を廻る」としようが、「地球が太陽を廻る」としようが、太陽や地球に影響を与えることはない。自然科学が対象とするのは物質である。

一方、**社会科学が対象とするものは、人間とその組織である**。そのため実務家は、その時々においてパラダイムとされているものに従って行動する。

さらに重要なこととして、自然科学における現実、すなわち物質とその法則は変化しない。変化するとしても、それに要する時間は数十年ではなく、数十億年である。これに対し、**人間社会には不変の法則はない**。変化して止まない。昨日有効だった前提が突然無効となり、間違っただけのものとなる。

（最近、正しい組織構造として、チーム型組織が説かれている。私自身、チームについては1954年に『現代の経営』で論じ、1973年には『マネジメントー課題・責任・実践』で詳しく取り上げた。

しかし今日のチーム万能論は、1900年頃のフランスのアンリ・フェヨールやドイツのヴァルター・ラーテナウ以降の組織論と同じ前提に立っている。すなわち、「組織には唯一の正しい構造がある（少なくともあるはずである）」とする。

ここで重要なことは、チーム型組織がその答えであるかどうかではない。これまでのところ、それを証明する材料はない。重要なことは、後で述べるように、「唯一の正しい構造があるとする考え方そのものに意味がなくなった」ということである。）

[1] マネジメントの常識が変わるーパラダイム転換  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

マネジメントのような社会科学において最も重要なことは、「何を前提とするか」である。しかも、「その前提とするものが変化する」ということである。

1930年代にマネジメントの研究が始まって以来、学者、評論家、実務家の間では、二組の前提が当然のこととされてきた。

その一組は、組織運営上の前提だった。

- i) マネジメントとは企業のためのものである。
- ii) 組織には唯一の正しい構造がある (あるいはあるはずである)。
- iii) 人のマネジメントには唯一の正しい方法がある (あるいはあるはずである)。

もう一組は、事業経営上の前提だった。

- iv) 技術と市場とニーズはセットである。
- v) マネジメントの範囲は法的に規定される。
- vi) マネジメントの対象は国境で制約される。
- vii) マネジメントの世界は組織の内部にある。

第一の前提以外はすべて、少なくとも1980年代の初めまでは、かなり現実に即していた。ところが今では、それらの前提のすべてが陳腐化し、無効となっている。漫画でさえある。現実から遠く乖離し、マネジメントの理論と実務にとって、深刻な障害となっている。

現実には、これらの前提とは正反対である。今や、これらの前提の一つひとつについて精査し、新しい前提を手にしなければならない。

**【1】 第一の間違いーマネジメントとは企業のためのものである**

① マネジメントが初めて適用された組織

「マネジメントとは組織のためのものである」との前提は、専門家だけでなく、一般の人たちも当然のこととしている。マネジメントを、そのまま『マネジメント』として扱わない。当然に、『企業のマネジメント』の事であるとする。

この前提は、マネジメントの歴史の最初からのものではない。二十世紀初めのフレデリック・ウィンスロー・テイラーから、1930年代のチェスター・バーナードまでは、品種の違いはあっても犬は犬であるように、「企業のマネジメントもマネジメントの一部にすぎず、他のマネジメントと基本的に違うところはない」としていた。

マネジメントの理論を最初に適用したのは、企業ではなく、政府機関や非営利組織だった。今日の意味でマネジメントやコンサルタントという言葉は初めて使ったのは、おそらく科学的管理法 (サイエンティフィック・マネジメント) の創始者、フレデリック・ウィ

## [1] マネジメントの常識が変わるーパラダイム転換 明日を支配するもの (P・ドラッカー)

ンスロー・テイラー (1856~1915) である。

彼は自分の提供するものが全く新しいものであることを強調するためにマネジメント・コンサルタントを称した。その彼が、マネジメントなるものの存在を広く知らしめることになった1912年の議会証言において、科学的管理法の典型として紹介したものが、企業ではなく、非営利組織のメイヨー・クリニックであった。また、彼の手法を適用した初期の最も有名な例が、労働組合の反対によって中止にされはしたものの、アメリカ陸軍のウォータータウン兵器廠 (ショウ) だった。

さらには、今日の意味でマネジャーの呼称を最初に使ったのも、企業ではなかった。二十世紀初めのシティ・マネジャー (市議会任命の行政トップ) だった。またマネジメントの理論を初めて体系的に適用したのも、企業ではなかった。セオドア・ルーズヴェルト政権の国防相エルフ・ルートが、1901年に行った軍の組織改革においてだった。

あるいは、1922年にマネジメントに関する世界最初の国際会議をプラハで主催したのも、企業人ではなく、アメリカの商務長官ハーバード・フーヴァーと、歴史家としても名高いチェコスロバキア共和国の初代大統領トマーシュ・マサリクだった。

(当時マネジメントの研究を始めていた前述のメアリー・パーカー・フォレットも、企業のマネジメントと非営利組織のマネジメントを区別しなかった。同じ原理を適用すべきものとして、あらゆる種類の組織について論じていた。)

「マネジメントとは企業のマネジメントである」との誤解は、大恐慌下における企業不信と企業人批判に端源がある。

公的部門のマネジメントは、企業と一線を画すために、パブリック・アドミニストレーション (行政管理) と称した。大学の学部も別、専門用語も別、職種も別とした。同じ頃、同じように急成長していた病院のマネジメントも、企業のマネジメントとは別物として、ホスピタル・アドミニストレーション (病院管理) と称した。大恐慌時代には、マネジメントを称さないことが政治的に必要だった。

ところが、戦後、事態が逆転した。1950年代に、主として第二次大戦中の企業の功績によって、ビジネスが肯定的な言葉になった。ビジネス・マネジメントは敬意を払うべきものとなった。爾来、マネジメントといえば、誰もが企業のマネジメントを指すと思うようになった。

### ②企業と非営利組織の違い

今や、この六十年に及ぶ誤解を正さなければならない。事実、すでにビジネス・スクールはスクール・オブ・マネジメントに名前を変え、非営利組織のマネジメントを教え、企業と非営利組織の役員の双方を対象とするマネジメント・プログラムを持ち、神学校では教会マネジメントを教えている。

## [1] マネジメントの常識が変わるーパラダイム転換 明日を支配するもの (P・ドラッカー)

とはいえ、マネジメントが企業のマネジメントであるとの誤解は根強い、医学が産婦人科だけではないように、マネジメントも、企業のマネジメントだけではないことを明確にしなければならない。

もちろん、組織によってマネジメントの仕方は異なる。使命が戦略を定め、戦略が組織を定めることは当然である。小売りチェーンのマネジメントとカトリック司教区のマネジメントは、それぞれの当事者が思っている以上に共通点はあるが、かなり異なる。空軍基地、病院、ソフトウェア・ハウスのマネジメントも、互いに異なる。だが、違いのほとんどは、用語程度のことにはすぎない。ほとんどは理論ではなく、適用の仕方の違いにすぎない。直面する問題や機会さえ、大きな違いはない。

あらゆる組織のエグゼクティブが、人事に同じように時間をとられている。しかし、人事はどの組織でもほとんど同じである。

組織がかかえている問題の九割は一般的なものである。残る一割にしても、企業と非営利組織の違いは、大銀行と玩具メーカーの違い程度である。組織それぞれの使命、文化、歴史、論理の違いによる部分は、マネジメント全体のほぼ一割にすぎない。

**(マネジメントは企業のマネジメントに限らないとの認識は、二十一世紀における成長分野が経済ではないかもしれない以上、とくに重要な意味を持つ。**

実際、先進国では二十世紀においてさえ、経済は成長分野ではなかった。百年前と比べ、先進国で経済活動に携わる者は、人口比で見てもはるかに減少した。当時は、労働力人口のほとんどが農業を中心とする経済活動に従事していた。

二十世紀の成長分野は、非営利の政府、自由業、医療、教育だった。この百年間、少なくとも第一次大戦以降、経済は、雇用主としても、生計の資としても、その地位を低下させてきた。予測しうる限りにおいて、二十一世紀における先進国の成長分野が、**経済活動の主たる担い手である企業でないことは間違いない。**

二十一世紀の成長分野は**非営利組織**である。この分野こそ、今日マネジメントが最も必要とされ、かつ体系的な理論が直ちに大きな実りをもたらさしめる分野である。)

従って、マネジメントについて当然とすべき第一の前提は、「**マネジメントとは、あらゆる組織のための体系であり、機関である**」ということである。

### 【2】第二の間違いー組織には唯一の正しい構造がある

#### ①組織構造の重要性

マネジメントの研究は、十九世紀に、企業、政府、常備軍などの大組織が現れたときに始まった。爾来、組織の研究は一つの前提、すなわち「**組織には唯一の正しい構造がある** (あるいはあるはずである)」との認識に立ち続けてきた。

## [1] マネジメントの常識が変わるーパラダイム転換 明日を支配するもの (P・ドラッカー)

(あるべき唯一の正しい構造とされるものは何度か変わった。しかし、正しい構造の探求はずっと続けられ、今も続いている。

十九世紀から二十世紀の変わり目に、組織の構造を最初に取り上げたのが、当時自社の組織構造のあり方を模索していたヨーロッパ最大の鉱山会社のトップ経営陣の一人、アンリ・フェヨールだった。彼は自らの組織論を1916年に発表した。その頃アメリカでも、企業人が組織構造の問題に取り組んでいた。ジョン・J・ロックフェラー・シニアであり、J・P・モルガンであり、とくに、今日その影響を残しているアンドリュー・カーネギーであった。

その少し後には、前述のエルフ・ルートが陸軍の組織改革を行った。このルートが、カーネギーの法律顧問だったことは偶然ではなかった。

さらには、ドイッチェ・バンクの創設者ゲオルグ・ジューメンスが、従兄のヴェルナー・ジューメンスが創設し、その死後、経営陣不在となっていたジューメンズ・エレクトリックの苦況を救うために、友人アンリ・フェヨールの組織論を適用した。)

だが当時は、組織構造の重要性について、誰もが理解していたわけではなかった。

(フレデリック・ウインスロー・テイラーさえ、組織構造の重要性を認識していなかった。彼は生涯、組織のトップとその補佐役についてしか論じなかった。ヘンリー・フォードも、1920年代の終わりまで、当時世界最大のメーカー、フォードを経営したが、組織構造など考えもしなかった。)

組織構造の重要性を認識させたのは、第一次大戦だった。だが同時に、フェヨールやカーネギーの機能別組織が唯一の正しい組織構造ではないことを明らかにしたのも、第一次大戦だった。第一次大戦の直後、ピエール・S・デュボン、次いでアルフレッド・スローンが分権型組織を生み出した。そして今日では、ほとんどあらゆる組織に適用すべき組織構造として、チーム型組織が宣伝されるに至っている。

しかし、もはや万能の構造などというものが存在しえないことを認識してしかるべきである。存在しうるものは、それぞれが特有の強みと弱みを持ち、適用されるべき場面を持つ、諸々の組織構造である。

組織がすべてではない。組織は、共に働く人たちの生産性を高めるための道具にすぎない。そのようなものとして、組織構造は、それぞれが、ある状況の下で、ある時点において、ある仕事に適合するというだけのことである。

### ②ボスは必要か

今日、「階層の終わり」をよく耳にする。ナンセンスである。あらゆる組織が、最高権威としてのボスの存在を必要とする。最終決定を行い、従うものを持つ者を必要とする。あ

[1] マネジメントの常識が変わるーパラダイム転換  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

あらゆる組織が、遅かれ早かれ遭遇することになる全体の危機に際しては、組織の命運は明快な命令の有無によって決まる。船が沈没しかけている時に、船長は会議を開かない。命令する。船を救うためには、全員がその命令に従う。意見も参画も関係ない。危機にあつては、階層と服従が命綱である。

しかも同じ組織が、ある時には議論を必要とし、ある時にはチームを必要とする。

ところがこれまでの組織論は、組織の内部はいずれの部分においても同質であつて、全体が同じように組織されなければならないとしていた。

(フェヨールは典型的なメーカーを想定した。スローンは 1920 年代において、分権化した事業部をすべて同じ形に組織した。

その三十年後の 1950 年代の初め、ゼネラル・エレクトリック (GE) が大々的な組織改革を行ったときにも、例えば、空軍の装備開発のための数十人からなる研究開発チームを、トースターのような量産品を生産する数千人規模の製造部門と同じ構造にした。製品部長、人事部長、財務部長、広報部長のポストまであつた。)

しかし、とくにこれからはフェヨールのいう典型的なメーカーを含め、あらゆる組織が、内部に多様な組織構造を合わせ持たなければならない。

(今日、外国為替の管理が決定的に重要になっている。完全な集権化が必要である。いかなる部門といえども、自由に取引をさせることはできない。

ところが同時に、たとえばハイテク製品の顧客サービスでは、分権化を徹底しなければならない。まさに一人ひとりの顧客担当者がポストとなり、全組織がその指示に従わなければならない。)

ある種の研究開発活動では、個々の専門家がそれぞれの役割を果たす機能別組織が必要とされる。ところが、医薬品開発のように早い段階で意思決定を要する研究開発活動では、最初からチーム型組織がふさわしい。しかも、この二つの組織構造を、同じ研究所の中で併存させる必要がある。

(「唯一の正しい構造があるはず」との考えは、「マネジメントは企業のマネジメントである」との誤解と関係がある。もしマネジメントの研究者たちが、この誤解のために視野を狭めることなく、企業以外の組織にも目を向けていたならば、組織構造が仕事の種類によって異なる事を知ったに違いない。たとえば、カトリックの司教区は、オペラの一座とは全く異なる構造を持つ。軍も病院とは異なる。

しかもこれらの組織は、その内部においても、いくつかの異なる組織構造を持っている。カトリック司教区では、司教は、ある分野では絶対君主的な権力を持つが、ある分野例え

## [1] マネジメントの常識が変わるーパラダイム転換 明日を支配するもの (P・ドラッカー)

ば司祭の懲罰については立憲君主的な権限しか持たない。またある分野例えば司教区内の教会での秘蹟については、司祭の要請がなければ行えないなど、何の力も持たない。もちろん司教は、一定の有資格者から司教区会議の委員を指名することが出来る。だが、広範な分野において実際に権限を持つのは、司教ではなく、司教区会議である。

### ③組織における五つの原則

組織には、いくつかの守るべき原則がある。

第一に、**組織は透明でなければならない**。誰もが自らの働く組織の構造を知り、理解できなければならない。これは当然のことである。しかし実際には、軍を含め極めて多くの組織において、この原則はしばしば破られている。

第二に、すでに述べたように、**組織には最終的な決定権を持つ者がいなければならない**。危機にあっては、そのものが指揮をとらなければならない。

第三に、**権限には責任が伴わなければならない**。

第四に、**誰にとっても、上司は一人でなければならない**。「三人の主人を持つ奴隷は自由人である」とのローマ法の格言は真理である。しかも、忠誠の板挟みを避けるべきは、昔からの原則である。二人以上の上司を持つことは、板挟みになることである。今はやりのジャズ・バンド型のチームが難しい原因も、ここにある。チームに入ったものは、自らの専門分野の部門長と、チームリーダーという二人の上司をもつ。

第五に、**階層の数は少なくしなければならない**。情報理論が教えるように、情報の中継点の一つ一つが雑音を倍化し、メッセージを半減させることを考えるならば、組織の構造は可能な限り平板にしなければならない。

しかし、これらの原則は「何をなすべきか」については教えない。「何をなすべきでないか」を教えるだけである。うまくいきそうもないことを教えるだけである。これらは、建築家にとっての建築基準に似ている。いかなる建物を建てるべきかは教えない。制約条件しか教えない。

### ④組織について知っておくべきこと

これらのことが意味するものは何か。それは、「**個々の人間にとっては、同時にいくつかの組織構造の中で働くことが必要になる**」ということである。ある仕事のためにはチームの一員として働き、同時に別の仕事のためには指揮命令系統の中で働く。自分の組織においてはボスだが、他の組織とは、提携や少数株式参加、合併の形でパートナーの一員となる。すなわち、**組織の構造とは、すでに述べたように、一人ひとりの人間にとって、あくまでも道具にすぎない**ということである。

さらに重要なこととして、それぞれの組織構造について、強みと弱みを知っておかなければならないということである。どのような仕事には、どのような構造が最も適しているか、適していないか。そして仕事の性格の変化に応じて、いつ構造を変えるべきか。

## [1] マネジメントの常識が変わるーパラダイム転換 明日を支配するもの (P・ドラッカー)

このことは、今日評判の良いチーム型組織について、特にいえる。

(一般に、チームの形は一種類しかなく、それがあらゆる組織に使えとされている。ジャズ・バンド型チームである。だが実際には、チーム型組織には、少なくとも五・六種類から十種類程度ある。それぞれに、得意とする状況があり、弱みがあり、異なるマネジメントの仕方がある。今日人気のジャズ・バンド型のチームは、それらの中では、最も難しく、最も大きな弱みをもつ。

したがって、いかなるチームがいかなる仕事に適し、いかなる仕事に適さないかを明らかにしない限り、チーム型組織も単なる流行のひとつとして、数年で消えるに違いない。だが、もちろんチームは重要である。適した状況で使い、上手に機能させるならば、最高の構造である。)

われわれは、組織構造の純粋型だけでなく、混合型についても知っておかなければならない。

(その一例が、心臓バイパス手術のための十数人からなる手術チームである。この種のチームは、フィヨールいうところの機能別組織である。それも典型的なものである。主任外科医がいる。二人の補助外科医がいる。麻酔医がいる。手術前の患者の面倒見る二人の看護師がいる。手術を補佐する三人の看護師がいる。手術後の面倒をみる二・三人の看護師と、レジデント医がいる。肺機能をみる呼吸機器の技師がいる。三・四人の電気技師がいる。彼らのいずれもが、それぞれ担当する仕事だけをする。

しかし、彼らはみな、チームの一員であることを自覚している。病院もチームとして扱っている。チームの中では、誰にも命令されることなく、手術の流れ、進行、リズムに従って、自らの仕事を含め自らの判断で変えていく。)

### ⑤ トップの構造

組織の構造の中でも、特に研究が必要とされているものが、トップ経営陣の構造である。

(組織の構造への取り組みは、アメリカ合衆国憲法の制定におけるトップのあり方をめぐって始まった。事実、合衆国憲法は、政治の世界における組織構造上の最古の問題、しかもそれまで一度も解決されたことのなかった問題を解決した。継承問題である。合衆国憲法は、かつての王子たちのように現職を脅かすことのない正当な後継、すなわち大統領に万一のことがあった場合のための副大統領を用意した。

政治以外の世界におけるトップの構造についても、実際の取り組みは、組織論が登場する前から行われていた。

前出のドイッチェ・バンクの創立者であり、従兄の創立した電機会社を救ったゲオル



## [1] マネジメントの常識が変わるーパラダイム転換 明日を支配するもの (P・ドラッカー)

グ・ジーメンスがつくり上げたトップの構造は、その後ドイツでは、そのまま法の定めるところとなった。それが、所掌別に独立したメンバーから成るトップ経営陣だった。)

だが今のところ、企業、大学、病院、教会のいずれについても、トップの構造のあり方を極めたといえる組織はない。

(言っていることと、行っていることの乖離を示すよい例がある。今日では、トップの仕事にはチーム型組織が不可欠であるとの結論があちこちで出されている。

ところが、アメリカに限らずあらゆる国で実際に行っていることは、極端な個人崇拜である。なかば偶像化した個人を崇拜しつつ、後継の選び方については関心さえ払っていない。だが、トップ経営陣そのものにせよ、その構造にせよ、最終的な評価は後継の選び方によって定まる。)

このように組織の構造にかかわる問題は、マネジメントの世界において、最も古くから取り組まれていながら、理論的にも実務的にも、なお多くの課題を残している分野である。

### ⑥仕事に合った組織構造の探求

一世紀前のマネジメントの先駆者たちは正しかった。確かに構造は必要である。企業、政府、大学、病院、教会、軍のそれぞれが、あらゆる生き物と同じように、構造を必要とする。しかし彼ら先駆者たちは、唯一の正しい構造というものがある(あるいはあるはずである)との前提においては間違っていた。生き物にいろいろな構造があるように、社会的な有機体であるところの組織にも、いろいろな構造がありうる。

したがって、今日必要とされているものは、唯一の正しい構造の探求ではなく、それぞれの仕事に合った組織構造の探求であり、発展であり、評価である。

## [3] 第三の間違いー人のマネジメントには唯一の正しい方法がある

### ①無効となった前提

人とそのマネジメントについての前提ほど、かたくなに固執されているものはない。現実には、非生産的な結果をもたらしているものはない。人のマネジメントには唯一の正しい方法がある(あるいは少なくともあるはずである)との前提は、人のマネジメントの、ほとんどあらゆる理論の根底にある。

(その最も有名なものが、人のマネジメントは、X理論(性悪説)とY理論(性善説)のいずれかによるほかはないとし、Y理論の正しさを説いたダグラス・マッグレガーの『企業的人間的側面』だった。私自身も、その少し前、『現代の経営』において同じことを言っていた。

[1] マネジメントの常識が変わるーパラダイム転換  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

ところがその数年後、エイブラハム・H・マズローが、『ユープサイキアン・マネジメント (1962)』において、マッグレガーと私の間違いを指摘した。**マネジメントの仕方は、その対象によって異なるべきことを明確に示した。**これに従って、私自身は直ちに考えを改めた。彼の理論には圧倒的な説得力があった。しかし今日に至るも、彼の言ったことに注意を払うものはあまりいない。

人のマネジメントの仕方には唯一の正しい方法がある（あるいは少なくともあるはずである）との前提は、人とそのマネジメントについての、その他諸々の前提と繋がりがあ

る。その一つが、「組織のために働くものはすべて、その組織に生計とキャリアを依存するフルタイムの従業員であるはず」との前提である。もう一つが、「組織のために働くものはすべて、その組織において誰かの部下であるはず」との前提である。それどころか、「彼らのほとんどがとりたてて技術もなく、言われたことをするだけの存在であるはず」との前提である。

確かにこれらの前提は、第一次大戦の頃は、かなり現実と一致し、意味もあった。しかし今日では、いずれもが無効となっている。

今でも、組織のために働く者の過半は従業員である。ところが、ますます多くの人たちがフルタイムどころか、パートタイム従業員でさえなくなっている。たとえば病院や工場のメンテナンス、政府や企業のデータ処理のためのアウトソーシング先の人たちである。あるいは派遣社員であり、正社員ではないパートタイムである。あるいは契約ベースで働く人たちである。しかもその彼らが、最も高度の知識労働者、従って最も貴重な人たちである。

## ②知識労働者と上司の関係

たとえ従業員であっても、誰かの部下として働いている者はますます少なくなりつつある。逆にますます多くなっているのが知識労働者である。知識労働者が誰かの部下ということはあり得ない。同僚である。見習いの段階を過ぎれば、自らの仕事については上司よりも詳しくなければならぬ。さもなければ、無用の存在となる。まさに、**組織の中の誰よりも詳しいことこそ、知識労働者の知識労働者たる所以である。**

(顧客サービスを担当する技術者は、製品そのものの知識については、エンジニアリング部長よりも知らない。だが自分の顧客については、はるかに知っている。そして、その知識のほうが、製品についての知識よりも重要なことがある。

空軍基地の気象予報官は、地位は基地司令官のはるか下である。だが気象については、はるかに詳しくなければ役に立たない。航空機の補修エンジニアも、航空機の状態については、上司の空港所長よりもはるかに詳しい。)

[1] マネジメントの常識が変わるーパラダイム転換  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

そのうえ、**わずか数十年前と違い、通常考えられているほどには、上司の多くが部下の仕事をしてきた経験がない。**

(数十年前までは、連隊長は、大隊長、中隊長、小隊長など部下の仕事すべてを経験していた。仕事の中身もほとんど同じであって、部下の数に違いがあるだけだった。

今日の連隊長であっても、部隊を指揮した経験はある。しかし、ずっと部隊を指揮してきたとは限らない。大佐や少佐を経て昇進してはきたが、経験の多くは、幕僚、研究機関、教育訓練、大使館付武官としてのものである。中隊長の仕事について何もかも知っているとは限らない。中隊長としての経験があるとも限らない。

販売出身のマーケティング担当副社長も同じである。販売は熟知している。しかし、市場調査、価格、包装、デザイン、サービス、販売予測については知らない。マーケティングの専門家に対し、何をいかに行うかを指示できない。だが、彼ら専門家が彼女の部下であることは変わらない。彼らの仕事ぶりや成績に責任を持つのは彼女である。

病院の院長や医局長と、検査室や物理療法室の専門家との関係についても同じことが言える。)

彼ら専門家は、採用や解雇、考課、昇進については、上司の判断に左右される。ところが**上司といえども、専門分野については、彼らに教えてもらわなければならない。**「市場調査や物理療法が何をするものであって、何をもちたさなければならないか」を理解させてもらわなければ、果たすべき役割を果たせない。その代わりに、**彼ら専門家の方も、方針については上司の指示を仰がなければならない。**何が組織にとって重要であるかについても、上司の判断を待たなければならない。

(上司と彼ら専門家の関係は、かつての上司と部下の関係ではなく、オーケストラの指揮者と音楽演奏者の関係に似ている。**知識労働者を部下にもつ上司は、普通、オーケストラの指揮者がチューバを演奏できないのと同じように、部下の仕事を代わりにすることはできない。**しかし、知識労働者のほうは、仕事の方向性については上司に頼らなければならない。とりわけ、成果の基準とすべきもの、価値や成果については上司の判断を仰がなければならない。

もちろん彼らは、オーケストラの団員が最高の指揮者の仕事であっても、台無しにすることがあるように、最高の上司の最高の仕事さえ台無しにすることがある。)

つまるところ、フルタイムの従業員さえ、これからはボランティアのようにマネジメントしなければならぬ。彼らは有給ではあるが、**彼らには組織を移る力がある。**実際に辞められる。知識という生産手段を持っている。

## 【1】マネジメントの常識が変わるーパラダイム転換 明日を支配するもの（P・ドラッカー）

（すでに五十年も前から、金銭だけで動機づけすることはできないことが明らかになっている。報酬に不満があれば、やる気は失われる。だが報酬への満足は四十年前にフレデリック・ハーツバーグが、その著書『仕事の動機づけ』において名付けたように、衛生的要因の充足にすぎない。

動機づけ、特に知識労働者の動機づけは、ボランティアの動機づけと同じである。周知のように、ボランティアは、まさに報酬を気にしないがゆえに、仕事そのものから満足を得なければならない。何にもまして、挑戦の機会を与えなければならない。組織の使命を知り、それを最高のものと信じられなければならない。より良い仕事のための訓練を受けなければならない。成果を理解できなければならない。）

### ③仕事をマーケティングする

これらのことは、「人のマネジメントの仕方は、全く同じではありえない」ことを意味する。同じ種類の人たちでさえ、状況の変化によって、マネジメントの仕方が変わってこなければならない。従業員は、仕事上のパートナーとしてマネジメントしなければならない。パートナーシップの本質は対等性にある。命令と服従の関係ではない。パートナーに対しては理解を求めなければならない。

したがって、特にこれからは、人をマネジメントすることは、仕事をマーケティングすることを意味するようになる。マーケティングの出発点は、「組織が何を望むか」ではない。「相手が何を望むか、相手にとっての価値は何か、目的は何か、成果は何か」である。つまり、適用すべきはX理論でもY理論でもなく、いかなる管理論でもないということである。

そもそも問題そのものを定義し直さなければならない。問題は、人の働き方についてのマネジメントの仕方ではない。理論においても実務においても、問題は成果についてのマネジメントの仕方である。ちょうどオーケストラやフットボールの中心が音楽や得点であるように、人のマネジメントの中心となるべきものは成果である。

しかも今後、人のマネジメントにおいては、百年前のフレデリック・テイラー以降において肉体労働の生産性が中心的な問題であったように、知識労働の生産性が中心的な問題となる。これは、人と仕事についての前提を大幅に変えなければならないことを意味する。すなわち、行うべきは、人をマネジメントすることではなく、リードすることである。その目的は、一人ひとりの人間の強みと知識を生産的たらしめることである。

## 【4】第四の間違いー技術と市場とニーズはセットである

### ①産業革命以来の前提

組織運営上は、これら三つの前提が昔から当然のこととされてきた。実に、マネジメントが体系化される前からそうだった。

これに対し事業経営上は、「技術と市場とニーズはセットである」との前提が、近代産業

## [1] マネジメントの常識が変わるーパラダイム転換 明日を支配するもの (P・ドラッカー)

と近代技術を生み出した。この前提は、遠く産業革命に遡るものだった。

(繊維産業は、産業としての特有の技術を持つことによって、手工業から脱して近代産業となった。石炭産業もそうだった。十八世紀の終わりから十九世紀の初めにかけて興隆したあらゆる産業がそうだった。

このことを最初に明確に意識したのが、近代企業の生みの親でもあるドイツ人、ヴェルナー・ジーメンスだった。1869年には、企業史上初めて大卒の科学者を採用し、世界最初の企業内研究所をつくった。独自の技術として、今日のエレクトロニクスの前身となったもの、すなわち弱電を研究させた。)

この前提はジーメンスだけのものではなかった。化学とくに有機化学を自らの技術とすることによって、世界でリーダー的な地位を占めるにいたったドイツの化学産業が前提としていたものでもあった。また、アメリカの電機メーカー、化学品メーカー、自動車メーカー、電話会社など、世界のリーダーとなったあらゆる企業が前提としたものだった。

この前提から、十九世紀最大の発明ともいべき企業内研究所が、次々に生まれた。その最後のものが、ジーメンスの研究所の設立からほぼ一世紀後の1950年に設立されたIBMの研究所だった。あるいは第二次大戦後、世界的規模の産業として急成長した医薬品メーカーの研究所だった。

### ②聞いたことのない技術が革新を起こす

ところが、この前提が今日では通用しなくなった。その典型が、自らの研究所が開発するものとは異質の技術、たとえば遺伝子工学、微生物学、分子生物学、エレクトロニクスの技術に頼らざるをえなくなった医薬品メーカーだった。

(同じことは、突然エレクトロニクスやコンピュータを必要とするようになった自動車メーカーにも起こった。かつては無縁だった素材化学に頼らざるを得なくなった鉄鋼メーカーにも起こった。製紙業その他諸々のメーカーも同様だった。)

十九世紀から二十世紀の前半までは、あらゆる産業にとって、「自らの産業の外の技術は、まったく、あるいはほとんど関係がない」と言ってよかった。ところが今日では、「**自らの産業や企業に最も大きな影響をもたらす技術は、自分達の世界の外のものである**」と考えなければならなくなっている。

かつては、「産業や企業が必要とするものは、すべて自らの企業内研究所が生み出すものである」と考えておけばよかった。逆に、自らの企業内研究所が生み出すものは、すべてその企業で利用できるはずだった。

## [1] マネジメントの常識が変わるーパラダイム転換 明日を支配するもの (P・ドラッカー)

(この前提は、この百年間における最も成功した企業内研究所、AT&T のベル研究所が当然としたものでもあった。確かにこの研究所は、1920 年代初めの創立以来、1960 年代の終わりに至る間、電話産業が必要とするほとんどの新知識と、あらゆる技術を生み出した。しかも、この研究所が生み出すものは、ほとんど全部が電話会社を中心に使われた。

ところが、この前提が、ベル研究所最大の科学的偉業、トランジスタの発明によって覆された。たしかに電話会社もトランジスタを使った。しかし、その最大の需要は電話会社ではなかった。最大の市場は想像外のところにあった。

A T & T がその特許を二束三文で与えたのは、そのためだった。自分のところではさしたる需要を見込めず、外の世界でもたいした需要はないはずだった。こうして最も革命的で最も価値ある発明の使用権を、ただ同然のわずか二万五千ドルで売った。

今日エレクトロニクス産業にあるメーカーのほとんどは、このベル研究所の認識不足の恩恵に浴している。

しかし逆に、デジタル交換機やファイバークラスのような今日の電話を一新させた技術が、ベル研究所の生み出したものではなかった。電話とは無縁の技術だった。

このような事態が、この三十年から五十年の間に当たり前になった。あらゆる産業でそうなった。)

今日の技術は、十九世紀の技術のように、「それぞれがそれぞれの世界にあり続ける」というものではない。互いに交錯する。医薬品メーカーにとっての遺伝子工学や医療用エレクトロニクスのように、聞いたことのない技術が、突然産業と技術に革新を起こす。新しい事を学び、手に入れ、使い、さらには、ものの考え方まで変えることを必然とする。

遺伝子工学のものの考え方は、薬学にとっては全く異質である。しかるに、その遺伝子工学が医薬品産業を一新する。もちろんそのあまりの異質さのゆえに、現在のところ、いずれの大手医薬品メーカーも、遺伝子工学を包摂した研究開発プログラムを持ちえないでいる。遺伝子工学の専門企業の少数株式取得や、大学の遺伝子工学科との研究契約など、外部とのパートナーシップに頼らざるをえないでいる。

### ③ニーズを満たす手段の多様化

十九世紀から二十世紀にかけて、多くの産業や企業が、それぞれ財とサービスの供給者としての地位の安定の上に成長した。たしかに、ビール容器の供給者は激しい競争の下にあった。しかしごく最近まで、競争は瓶メーカーの間だけで行われていた。ビールの容器は一つしかあり得なかった。ガラス瓶だった。

(同じように、鉄道のレールは鉄に決まっていた。送電は銅線に決まっていた。サービスについても同じことがいえた。企業金融は商業銀行に決まっていた。文字の送信は郵便局に決まっていた。食事まで二つに一つと決まっていた。自分で料理するか、レスト

[1] マネジメントの常識が変わるーパラダイム転換  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

ランへ行くかだった。)

このことは、個々の企業や需要家だけでなく、政府も当然のこととしていた。アメリカの経済規制は、「あらゆる産業にそれぞれの技術があり、あらゆる最終用途に固定した財とサービスがあるもの」と前提している。例えば、今日の独占禁止法である。

(独占禁止法は、「ビールの容器が瓶から缶に移っている」という事実に目をつぶり、瓶のメーカー間のシェアに神経をとがらせる。同時に、「瓶もまだかなり使われている」という事実や、「プラスチックの容器が増えている」という事実に目をつぶり、缶メーカー間のシェアに関心を寄せる。

1920年代、アメリカの最高裁は、電信には音声の電話と文字の電報という二つの方法しか認めなかった。

その十年後の大恐慌時に至ってなお、アメリカの議会は、用途の異なるものとして、商業銀行と投資銀行を分離させた。)

しかるに第二次大戦後、あらゆる最終需要が、その手段と分離を始めた。皮切りがプラスチックだった。それは、単に新しい素材が他人の庭に紛れ込んできたこと以上のことを意味した。今日では、ますます多くの最終用途が、多様な手段で充足されるようになっていく。それしかないというものは、ニーズの側だけである。ニーズを充足させるための手段のほうは、何でもありである。

(第二次大戦まで、ニュースの伝達は、十八世紀に生まれて二十世紀の初めに発展した新聞の独断場だった。今日では、ニュースを伝える方法はいくつもある。新聞もまだある。インターネットでの送信がある。ラジオがあり、テレビがある。経済ニュースについては、電子メディアに特化したサービスがある。その他にもいろいろある。

大恐慌時のグラス・スティーガル法は、商業銀行に対し、投資銀行業務を禁じただけではなかった。投資銀行に対しても商業銀行業務を禁じ、商業銀行に融資の独占権を与えた。ところが、商業銀行に金融市場での独占的な地位を与えることを定めたこの法律が、投資銀行に金融市場を与える結果となった。

アメリカの法律、正確には1920年代の最高裁判決がコマーシャル・ペーパーを債券と位置づけた。1960年以降、投資銀行が商業銀行業の主役になったのは、この最高裁判決に遠因があった。投資銀行のコマーシャル・ペーパーが商業銀行の融資に取って代わった。

しかも今日、あらゆる先進国の金融部門において最も急速に伸びているのは、商業銀行の融資でも投資銀行のコマーシャル・ペーパーでもない。クレジット・カードである。利用者は急速に増加している。二十五枚、三十枚を持つ人たちがいる。彼らはカード会

[1] マネジメントの常識が変わるーパラダイム転換  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

社から、自らの信用状況をはるかに上回る借金をしている。金利は気にしない。借り入れ残をゼロにする気はない。

こうして、クレジットカードが法定通貨と同じ働きをするようになった。統計はない。しかし、新種マネーであることは間違いない。中央銀行やエコノミストが経済理論と経済予測の基礎としているM1、M2あるいはM3の数字を、ほとんど無意味にするほどに急成長している。

今日の基本的な資源は情報である。しかるに、情報は他の資源と異なり、希少性の原理に従わない。逆に潤沢性の原理に従う。

本を売れば、その本は手元からなくなる。ところが、**情報は売っても残る。むしろ大勢が持つほど価値がある。**このことの意味は、ここでは訓述しないが、経済理論そのものの再構築を必要とするほどに大きい。マネジメントのあり方にとっても大きい。これまでの前提を変えなければならなくなることは間違いない。

情報は、特定の産業や企業が独占しうるものではない。情報の使い道はひとつではない。使い道のほうも、特定の情報にこだわることはない。依存することもない。

#### ④非顧客の重要性

もはや特定の産業だけのための技術などというものはなく、あらゆる技術が、あらゆる産業にとって重要であり、重大なかかわりを持ちうることを前提としなければならない。また、「いかなる財、サービスと言えども、使い道は一つではなく、逆に、いかなる使い道も、いかなる財、サービスにも縛られるものではない」ということを前提としなければならない。

このことが意味することは、第一に、企業、大学、教会、病院のいずれにせよ、「**非顧客(ノンカスタマー)が、顧客以上に重要になった**」ということである。

(政府による独占を別とすれば、最大の市場シェアを誇るものにとってさえ、非顧客のほうが顧客よりも多い。今日、市場シェアが三十%を超えるものは稀である。逆にいえば、非顧客が七十%を超えないものが稀である。

ところが、その非顧客についての情報を持つ者も、同じく稀である。非顧客についての情報どころか、非顧客なるものの存在さえ知らない者がほとんどである。「自分たちにとっての非顧客が、なぜ非顧客のままなのか」を知る者は、さらに少ない。

しかるに、**変化は常に非顧客の世界で始まる。**

第二に、「もはや自らの製品やサービスを中心においてはならない」ということである。自らの製品やサービスの市場、あるいは使い道さえ中心においてはならない。**中心とすべきは、顧客にとっての価値である。**すでに無数の例が教えているように、「顧客は供給者が



【1】 マネジメントの常識が変わるーパラダイム転換  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

提供するものを決して買わない」ということを前提としなければならない。顧客にとっての価値は、供給者にとっての価値や質とは違うものである。このことは、企業にとっても、大学や病院にとってもいえる。

(三十年前にアメリカの一つの社会現象として現れ、1980年頃から急成長を始めた大教会についてもいえる。三十年前には、信者が二千人を超える大教会は千もなかった。ところが、今日では二万近くになっている。アメリカでは、伝統的な教会が衰退していく中であって、この新種の大教会が急成長した。

これは、それらの大教会が、「教会へ行かない人たちにとっての価値あるものは何か」を考えたためだった。その結果、彼らにとっての価値あるものは、「伝統的な教会が提供しているものではない」ことが明らかになった。儀式ではなかった。心の癒しであり、**教会を通してのコミュニティに対する責任ある貢献だった。**)

今後「マネジメントは、技術とその用途を基礎とすることはできなくなった」ということである。それらのものは制約条件にすぎない。**マネジメントが基盤とすべきは、顧客にとっての価値であり、支出配分についての顧客の意思決定である。経営戦略は、ここから出発しなければならない。**

【5】 第五の間違いーマネジメントの範囲は法的に規定される

① 系列の生みの親

理論と実務のいずれにおいても、マネジメントは企業、病院、大学その他を、法人格をもつ事業体として扱う。「マネジメントの範囲は法的に規定される」とする。これは、今日ほとんど普遍的ともいうべき前提である。

(このような前提が生まれたのは、当初、マネジメントの概念が指揮命令を基盤としていたためだった。確かに指揮命令の範囲は法的に規定された。企業のCEOにせよ、教会の司教にせよ、自らの組織の法的な境界を越えて指揮命令の権限を持つことはない。)

ところが、すでに百年も前に、マネジメントの範囲を法的に定義することは妥当でないことが明らかにされている。

(「供給業者は、製品の企画、開発、コスト管理において、トヨタのような調達者と緊密な関係になければならない」というマネジメント上の概念、すなわち系列なるものの生みの親は、日本の企業とされている。

しかし系列の歴史は古く、その本当の生みの親はアメリカ人である。1910年、自動車工業が大産業になることを予見した男、ウィリアム・C・デュラントであった。

## [1] マネジメントの常識が変わるーパラダイム転換 明日を支配するもの (P・ドラッカー)

彼は、ビュイックをはじめ業績の良い中小のメーカーを吸収合併し、一大自動車メーカー、ゼネラル・モーターズ (GM) をつくり上げた。そしてGM設立の数年後、主な供給業者を引き入れる必要を痛感し、部品メーカーを吸収合併した。1920年には、総仕上げとして、当時アメリカ最大の車体メーカー、フィッシャー・ボディを買収した。この買収によって、GMは七十%を内製化し、世界でも飛び抜けて業績の良い自動車メーカーとなった。

GMをして、コストと生産時間の両面で決定的な優位にたたせ、数年で最高の収益を誇る世界最大のメーカー、競争の激しいアメリカ市場で他を寄せつけないリーダー企業にしたものが、この系列の原型ともいえるべきものだった。事実、爾来三十有余年にわたって、GMは、フォード、クライスラー、その他に比べ、約三十%のコスト上の優位性を享受した。

しかしデュラントの系列は、「マネジメントとは指揮命令のことである」としていた。系列に組み入れるべき企業を買収していったのも、そのためだった。この経営方針が、やがてGMの弱みとなった。デュラント自身は、GM所有の部品部門の競争力の維持に細心の注意を払っていた。フィッシャー・ボディ以外の事業部については、製品の半分を、外部すなわち競争相手に販売させることによって、コストと品質の競争力を維持させた。

ところが第二次大戦後、それらの競争相手が姿を消していった。そのため各部品事業部の競争力を担保する手段がなくなった。しかも、1936年から37年にかけての労働運動の高まりの結果、車種別事業部の賃金が上がり、それが部品事業部に波及し、今日まで続くことになった高コスト構造をもたらした。

実に、デュラントの系列が、「マネジメントとは指揮命令のことである」との前提に立っていたことが、この二十五年間のGMの凋落の原因となった。)

### ②契約による供給業者の系列化

ところが、1920年代から30年代にかけて系列をつくり上げたシアーズ・ローバックは、この問題を初めから認識していた。同社は、アメリカ最大の大型小売店としての地位、特に電気製品と金物の小売りでリーダー的な地位を築く過程で、供給業者をグループ化し、企画、開発、設計、コスト管理に共同で当たった。しかし同社は、それらの供給業者を買収合併することはせず、いわば提携の象徴として、少数株主となるに止めた。提携の具体的な内容は、すべて契約によっていた。

このシアーズ・ローバックに続いて系列をつくり上げ、その後の日本企業をさえ上回って成功したのが、イギリスのマークス&スペンサーだった。同社は、1930年代の初め、少数株式の保有さえなしに、契約による供給業者の系列化を行った。

1960年代に、これらの先駆者に続いたのが日本企業だった。

[1] マネジメントの常識が変わるーパラダイム転換  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

(最も内製化の進んだ総合メーカーであっても、コストあるいは売り上げにおける自社部分の割合はかなり小さい。ピーク時において約七十%を内製化していたGMでさえ、消費者が支払うもののうち、十五%程度しか手にしていなかった。五十%は流通にいていた。すなわち、生産した自動車を組み立て工場を離れた後に発生していた。十%から十五%は諸々の税金だった。残る三十五%の半分は、外部の供給業者に支払われていた。とはいえ、1950年代、60年代という全盛期におけるGMほど内製化の進んだメーカーはなかった。

通常、コストや売り上げに占める自社部門の割合は、消費者が実際に払うものの十%前後に過ぎない。法的に規定されたものを自社の領域としている限り、情報を持ち、マネジメントすることのできるものは、その領域の内部に限られる。)

法的な支配の範囲に限定することなく、経済的なプロセス全体を統合した系列を持つ企業においては、そうでない企業に比べ、二十五%から三十%のコスト削減を実現できる。従って、必ず産業と市場の支配権を手に出来る。

### ③真のパートナー

ところが今日では、この系列でさえ十分ではなくなっている。系列は力関係を基盤としている。GM本社と、1915年から20年にかけてデュラントが買収した各部品事業部の間にせよ、シアーズ・ローバックやマークス・&・スペンサー、あるいはトヨタと、それらへの供給業者との間にせよ、調達側が圧倒的に大きな力を持っている。それらの系列は対等なパートナーシップではない。供給業者側の従属によって成り立っている。

しかし今日では、経済連鎖の概念のもと、対等な力と独立性を持つ者との間に、真のパートナーシップが生まれつつある。例えば医薬品メーカーと大学の生物学科である。第二次大戦後、日本へ進出したアメリカ企業と日本企業との合併事業である。化学品メーカーや医薬品メーカーと、遺伝子工学、分子生物学、治療用エレクトロニクスの専門ベンチャーとのパートナーシップである。

これら新技術を持つパートナーは、通常恐ろしく小規模である。資金難にあえぐところも少なくない。

だが、キーとなる技術を持っているのは彼らのほうである。したがって**技術に関する限り、それら弱小のベンチャーの方が主役である**。提携先を決めるのは、化学品や医薬品の大手メーカーではなく、彼らである。同じことは、情報技術や金融サービスの世界でも起こっている。いずれも、系列や指揮命令の通用しない関係が重要な意義を持つに至っている。

今日必要とされているものは、**マネジメントの範囲の見直しである**。マネジメントはあらゆるプロセスを対象としなければならない。企業において、それは経済的な全プロセスでなければならない。

[1] マネジメントの常識が変わるーパラダイム転換  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

もちろん大学の生物学科は経済的な機関ではない。経済的な機関としてマネジメントすることはできない。同じことは他の組織についても言える。しかし、この種の統合がもっとも進んでいる例がアメリカの医療制度である。たとえばHMO（健康保険組合）は、関係医療機関との間にパートナーシップ関係を結ぶことによって、医療サービスの生産性の向上に取り組んでいる。

こうして、理論と実務の双方において、今後前提とすべきものが、「マネジメントの範囲は、法的ではなく、実体的に規定される」との考え方である。マネジメントは、あらゆるプロセスを対象としなければならない。経済連鎖全体における成果と仕事ぶりに焦点を合わせなければならない。

【6】第六の間違いーマネジメントの対象は国境で制約される

①国内だけを考えればよいのか

マネジメントの理論では、現在でも、「企業とそのマネジメントが対象とすべきは、国境によって仕切られた国内経済である」と前提している。理論だけでなく実務においてさえ、未だにこの前提が根強い。企業以外の組織でも、この前提は一般化したままである。

（昔ながらのいわゆる多国籍企業の考え方がこれだった。

第一次大戦以前においても、金融サービスをはじめとする経済活動は、今日とほとんど同じように国際的に行われていた。大戦以前の1913年には、すでにリーダー的な企業は、国内と同じように海外でも活動を行っていた。しかし、それはあくまでも進出先国それぞれの国境内での活動にとどまっていた。

第一次世界大戦中、イタリアの軍用自動車は、急成長中のトリノのフィアットが生産していた。同じく第一次世界大戦中、オーストリア=ハンガリー帝国の軍用自動車は、ウィーンのフィアットが生産していた。後者は、親会社である前者の二・三倍の規模に成長していた。オーストリア=ハンガリー帝国の方が市場が大きく、特に西部では工業化が進んでいた。

フィアット・オーストリアにとっては、フィアット・イタリアが親会社だった。しかし、設計以外は独立して経営していた。原材料、部品は国内で調達していた。販売も国内で行っていた。経営陣や従業員もオーストリア人だった。

第一次大戦において、このオーストリア=ハンガリー帝国とイタリアが敵になったとき、オーストリア・フィアットが行わなければならなかったことは、銀行口座の変更だけだった。）

今日では、自動車工業にせよ保険業にせよ、そのような経営をしている企業はほとんどない。

【1】マネジメントの常識が変わるーパラダイム転換  
明日を支配するもの（P・ドラッカー）

（ごく最近まで、GMのヨーロッパ子会社、ドイツのオペルとイギリスのヴォックスホールは、前社がドイツで生産して大陸内で販売し、後者がイギリスで生産してイギリスで販売するという、完全な別会社だった。

しかし今日、GMのヨーロッパ子会社としては、ヨーロッパ各地で設計し、生産し、販売するものが一社あるだけである。このGMヨーロッパは、南米、アジアでも販売している。GMグループ内の他社の設計まで行っている。逆にGMアメリカも、GMヨーロッパやGMブラジルのための設計や生産を行っている。

ドイツのアリアンツを筆頭とする世界の大手保険会社は、保険請求事務から運用にいたる主要業務を本社に集中している。）

②国はコスト・センターにすぎない

医薬品産業や情報産業のように第二次大戦後伸びた産業では、GMやアリアンツのように国内事業と国際事業の区別さえない。国境を越えて研究開発、設計、エンジニアリング、試験、生産、マーケティングを行うグローバルなシステムとして経営している。

（ある大手医薬品メーカーは、抗生物質その他分野別の研究所を七カ国に持っているが、本社の研究開発部長のもとに、一つの研究開発部門としてマネジメントしている。このメーカーは、工場を十一カ国に持っているが、世界中でマーケティングし販売している。臨床試験をどの国で行うかも、本社の医務本部長が決めている。外国為替の管理も一カ所で行っている。

GEの医療用エレクトロニクス事業は、アメリカ、日本、フランスの三カ所が、それぞれ得意とする技術分野を統括している。生産は、十数カ所が、それぞれ得意とするものを担当している。）

かつての多国籍企業にとっては、経済の現実と政治の現実は一致していた。国が経済単位だった。しかし今日のグローバル企業、及び変身中のかつての多国籍企業にとって、国はコスト・センターにすぎない。企業にとって、あるいは企業以外の組織にとっても、国は、戦略上も生産活動上も、経済単位ではなく、厄介の種にすぎない。

マネジメントの対象と国境は一致しなくなった。もはやマネジメントの対象を政治的に規定することはできない。もちろん国境自体は、マネジメントにとって重要な意味を持ち続ける。しかし今後前提とすべきは、「国境は制約条件として意味を持つだけである」ということである。現実のマネジメントは、政治ではなく、経済の実体が規定する。

【7】第七の間違いーマネジメントの世界は組織の内部にある

①コインの裏表

これらの間違った前提すべてから得られた大前提が、「マネジメントの世界は組織の内部

## [1] マネジメントの常識が変わるーパラダイム転換 明日を支配するもの (P・ドラッカー)

にある」というものだった。

この前提があるために、『マネジメントと起業家精神の区別』などという、訳のわからないことが起こった。もちろんそのような区別には、全く意味がない。**企業にせよ、いかなる組織にせよ、イノベーションを行わず、起業家精神を発揮することなく、長命であることはあり得ない。**

(世界最古の組織はローマ・カトリックである。最も保守的な組織と目されるとともに、自らも軽挙しないことを誇りとしている。

しかし、注意してその歴史を見るならば、社会が大きく変化したときには、必ず新しい修道会が生まれている。五世紀にゲルマン人がローマ帝国を蹂躪したときには、ベネディクト会が生まれた。その七百年後に都市の復興があった時には、フランチェスコ会とドミニコ会が生まれた。十六世紀にプロテスタントによる宗教改革が起こったときには、イエズス会が生まれた。

知識社会が現実のものとなった今日では、修道会とは関係のない大教会が知識労働者を惹きつけて急成長し、同時にペンテタコス派が、行く先を閉ざされた教育のない人たちを惹きつけて成長している。)

マネジメントと起業家精神がコインの裏表であることは、そもそもの初めから認識されてしかるべきだった。マネジメントを知らぬ起業家が成功し続けることはあり得ない。イノベーションを知らぬ経営陣が永続することもありえない。**企業にせよ、他のいかなる組織にせよ、変化を当然とし、自ら変化を生み出さなければならない。**

**起業家精神とは、組織の外に始まり、組織の外に焦点を合わせるものである。**従ってそれは、これまでマネジメントの世界とされてきた領域には収まらない。「起業家精神が、マネジメントと対立はしなくとも、異質のものである」と受け止められてきたのは、そのためである。しかし「マネジメントと起業家精神が、互いに対立するとまでは考えなくとも、互いに異質のものである」と考えているようであれば、やがて倒産の浮き目を見ることは必定である。

しかも、マネジメントにおける内部志向の傾向は、近年の情報技術の発展によって、かえって増大している。今のところ、いわゆる情報技術は、マネジメントの役に立つどころか、邪魔になっている。

「マネジメントの世界は組織の内部にある」などということが前提とされてきたために、経営陣は、組織の内部における努力に焦点を合わせるようになってしまった。だが、**組織の内部に存在するものは努力だけである。組織の内部で発生するものはコストだけである。成果は、組織の外部にしかありえない。**

### ② マネジメントの役割

[1] マネジメントの常識が変わるーパラダイム転換  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

マネジメントが組織の内部への関心からスタートしたことには理由があった。1870年頃、初めての大組織、しかも際立つ存在として大企業が登場したとき、組織内部のマネジメントが大問題となった。そのようなものは、それまで全くの未経験だった。

しかし、「マネジメントの世界は組織の内部にある」との前提は、当時は意味があったとしても、今日では全く意味をなさない。そもそも組織の本質と機能に反する。

マネジメントは、組織の仕事ぶりと成果に焦点を合わせなければならない。マネジメントの役割は、組織としての仕事ぶりと成果を上げることにある。これこそ、実際に取り組んでみれば明らかのように、最も難しく、しかも最も重要な仕事である。まさに、組織の外部に成果を生み出すために、組織が手にする資源を組織化することこそ、マネジメントに特有の機能である。

したがって、理論及び実務としてのマネジメントが基盤とすべき前提は、「マネジメントとは組織に成果を上げさせるためのものであり、したがって、まず初めにそれらの成果を明らかにし、次にそれを実現するために、手にする資源を組織しなければならない」ということである。マネジメントとは、企業、社会、科学、大学、病院、あるいは女性保護協会のいずれであれ、自らの外部において成果を上げるための機関である。

本章は何らかの結論を出すことを意図したものではない。問題を提起するためのものである。基本のテーマは一つである。すなわち、「今日の社会、経済、コミュニティの中心は技術ではない」ということである。情報でもない。生産性でもない。

それは、『成果を上げるための社会的機関としての組織である』ということである。そして、この組織をして成果を上げさせるための道具、機能、機関がマネジメントである。

しかし、そのためにはもう一つ、前提とすべきパラダイムが必要である。すなわち、マネジメントが対象とし、責任を負うべきものは、『組織の仕事ぶりと成果にかかわりのあるもの全てである』ということである。