

【4】 マネジメントの役割

(マネジメントの役割、マネジメント名著集・上、P・ドラッカー)

マネジメントとは組織の機関である。組織とは、それぞれの社会的機能を果たすことにより、社会に貢献をなすべき社会のための機関である。したがってマネジメントは、成果をあげるべき領域とそれらの領域における成果の内容との関わりなしに定義し、理解することは不可能である。

マネジメントの役割こそマネジメントの存在理由であり、マネジメントの仕事の決定要因であり、その権限と正統性の根拠である。

【4】 マネジメントの役割

企業をはじめとするあらゆる組織が社会の機関である。組織が存在するのは、組織自体のためではない。社会的な目的を実現し、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすためである。組織は目的ではなく手段である。したがって問題は、「その組織は何か」ではない。「その組織は何をなすべきか、あげるべき成果は何か」である。

マネジメントは、それらの組織の機関である。マネジメント自体には機能はない。それだけでは存在もしえない。組織から離れたマネジメントは、マネジメントでさえない。

一般に官僚主義と呼ばれているものは、「自分たちが目的であり、組織は手段である」と錯覚したマネジメントのことである。これは、マネジメント、特に市場の試練にさらされていないマネジメントがかかりやすい病である。この病を予防し、悪化を防ぎ、できれば治すことが、マネジメントの第一の仕事であり、マネジメントに関する文献の第一の仕事である。

「マネジメントとは何か」は、第二の問題である。まず第一に、われわれはマネジメントを、その果たすべき役割によって定義しなければならない。

マネジメントには、自らの組織をして社会に貢献させるうえで三つの役割がある。それら三つの役割は、異質ではあるが同じように重要である。

- (i) 自らの組織に特有の目的とミッションを果たす。
- (ii) 仕事を生産的なものとし、働く人たちに成果をあげさせる。
- (iii) 自らが社会に与えるインパクトを処理するとともに、社会的な貢献を行う。

■目的とミッション

(i) マネジメントには、第一に、それぞれの組織に特有の目的とミッション、社会的な機能を果たす役割がある。企業において、それは経済的な成果をあげることである。

企業と公的サービス機関の違いは、この社会的な機能にある。他の機能に違いはない。企業だけが特別な機能として経済的な成果をあげなければならない。企業は経済的な成果のために存在する。病院、教会、大学、軍においては、経済は制約条件にすぎない。ところが企業においては、経済的な成果が存在の根拠であり、目的である。

(本書はかなりの部分を割いて公的サービス機関を論じている。しかし本書全体は、

【4】マネジメントの役割

(マネジメントの役割、マネジメント名著集・上、P・ドラッカー)

あくまでも企業のマネジメントをテーマとする。なぜならば、経済的な成果がすべてではないとは言え、教育、医療、国防、知識の発達などあらゆる社会的な成果が、経済的な成果がもたらす経済的な余剰に依存しているからである。非経済的な成果を望むほど、企業がもたらす経済的な成果に依存する度合いは高まる。)

企業のマネジメントたる者は、あらゆる意思決定とあらゆる行動において、経済的な成果を第一に考えなければならない。企業のマネジメントは、その経済的な成果によってのみ、自らの存在と権限を正当化することができる。

経済的な成果を生むことができなければ失敗である。顧客が欲する財とサービスを顧客がすすんで支払う価格で供給できなければ失敗である。自らに託された資源の生産力を、向上ないしは少なくとも維持できなければならない。これらのことは、経済体制、政治体制、イデオロギーの如何にかかわらず、企業のマネジメントたる者は利益に責任を負うべきことを意味する。

企業のマネジメントとは、あくまでも経済的な機関である。したがって、あらゆる活動が経済的な成果を中心としなければならない。

■生産的な仕事と成果をあげる人

(ii) 第二に、マネジメントには、仕事を生産的なものとし、人に成果をあげさせる役割がある。企業にも企業以外の組織にも、本当の資源は一つしかない。人である。組織が成果をあげるのは、人を生産的たらしめることによってである。それは仕事を通じて行われる。

したがって、仕事を生産的たらしめることこそ、あらゆる組織にとって基本的な機能である。しかも現代社会においては、組織こそ、一人ひとりの人間にとって、生計の資、社会的な地位、コミュニティとの絆を手にし、自己実現を図る手段である。当然、働く者が成果をあげられるようにすることが重要な意味を持つ。これを可能とするものはマネジメントしかない。

仕事を仕事の論理に従って編成することは、第一の段階にすぎない。第二のはるかに難しい段階が、仕事を人に合わせることである。人の力学は仕事の論理とは著しく異なる。

人に成果をあげさせるには、一人ひとりの人を、それぞれに生理的、心理的な特質、能力、限界を持ち、独特の行動様式を持つ生きた存在として捉えなければならない。すなわち、人を人として、それぞれに個性、市民性、仕事の仕方、仕事の量と質に違いのある存在、したがって、それぞれがそれぞれに責任、動機づけ、参画、満足、誘因、報奨、リーダーシップ、位置づけ、役割を必要とする存在として理解しなければならない。

これらのことを実現できるものがマネジメントである。あるいはマネジメントだけである。なぜならば、機械工であれ、執行副社長であれ、人が満足しうるのは、仕事で成果をあげることによって、すなわち組織においてだからである。その組織を動かす機関がマネ

【4】 マネジメントの役割
(マネジメントの役割、マネジメント名著集・上、P・ドラッカー)

ジメントである。

■ 社会に与えるインパクトの処理と社会的な貢献

(iii) 第三に、マネジメントには、自らの組織が社会に与えるインパクトを処理するとともに、社会の問題の解決に貢献する役割がある。いかなる組織も社会の機関であって、社会のために存在する。企業も例外ではない。企業は事業に優れているだけでは、その存在を正当化されない。社会の存在として優れていなければならない。

(西洋における最初の組織は六世紀のベネディクト修道院だった。だが、それはコミュニティや社会のためのものではなかった。修道士とその魂の救済のためのものだった。そのため、聖ベネディクトは自らの修道院を荒野に移した。

修道士たちが世俗の誘惑に負けることを恐れたのではなかった。世俗のことを心配し、人としての責任を果たそうとし、善いことをなそうとし、社会においてリーダーシップを取ろうとすることを恐れたためだった。)

今日の組織は、ベネディクト修道院とは逆に、外の世界に貢献するために存在する。外の人たちに何かを供給し、満足してもらうために存在する。

企業は、働く者に仕事を与え、株主に配当を与えるために存在するのではない。消費者に対し財とサービスを供給するために存在する。病院は、医師や看護師のために存在するのではない。早く退院して、再び入院することのないことを願う患者のために存在する。学校は、先生のためではなく生徒のために存在する。これらのことを忘れたマネジメントはマネジメントではない。

いかなる組織といえども、ベネディクト修道院のようにコミュニティや社会から絶縁して存在することはできない。組織は、心理的にも、地理的、文化的、社会的にもコミュニティの一部たらざるをえない。したがって、企業が自らの仕事を行うには、すなわち経済的な財やサービスを供給するには、個々の人間に対し、コミュニティに対し、社会に対し、何らかのインパクトを与えざるをえない。

まず、企業はそこに働く者、すなわち、もともとその組織を人生の目的にしていたわけではない人たちに対し、権力と権限を行使せざるをえない。同時に、地域のコミュニティに対し、雇用主および納税者として、あるいは廃棄物や汚染物の排出者としてインパクトを与えざるをえない。

さらに企業は、この多元的な組織社会において、生活の糧すなわち経済的な財とサービスの供給という基本的な課題に加え、生活の質すなわち現代の人間とコミュニティの物理的、人間的、社会的な環境というものに関心を持たざるをえない。

マネジメントのこれらの役割は、あらゆる組織に共通する。大学、病院、政府機関のマネジメントもまた、社会に与えるそのインパクトについて責任を持つ。さらには社会の問

【4】マネジメントの役割 (マネジメントの役割、マネジメント名著集・上、P・ドラッカー)

題について貢献を行う社会的責任を持つ。

しかし残念ながら、かえってそれらの機関のマネジメントの方が、企業のマネジメントよりも社会的責任に対する意識は希薄である。そのため社会の問題についても、企業への期待は高まる一方となる。したがって、自らの社会的インパクトの処理と社会的な貢献が、企業にとって重要な第三の役割となる。

組織のマネジメントたる者は、常にこれら三つの役割を果たしていかなければならない。いずれがより重要であるということも、いずれがより能力を必要とするということもない。

もちろん三つの役割の中では、事業上の成果が最初にくる。これこそが組織の目的であり、その存在理由である。

しかし、万が一にも仕事と人のマネジメントを誤るならば、いかにトップマネジメントが巧みに事業をマネジメントしようとも、もはや事業上の成果は期待しえない。仕事と人のマネジメントに失敗したのでは、いかなる成果といえども、幻影というべきであって無意味である。そのようなことでは、競争力を失うほどにコストは上昇する。階層間の対立は深まり、事業の継続は不可能となる。もちろん社会的なインパクトの処理に失敗したのでは、社会の支持を失い、組織そのものが消滅する。

これら三つの役割はいずれも重要である。本業において成果をあげることが重要なのは、組織が社会的な機関だからである。仕事を生産的なものにし、働く人たちに成果をあげさせることが重要なのは、組織が社会としての信条と価値観を実現することを社会が求めているからである。社会に与えるインパクトを処理し、社会の問題について社会的責任を果たすことは、社会が減じた後なお存在しうる組織などありえないからである。組織は社会とコミュニティの機関だからである。

■時間という要素

マネジメントのあらゆる問題、決定、行動に、ある一つの複雑な要素が介在する。それが時間である。時間は、第四の役割とはいえなくとも、第四の次元として扱うべきである。マネジメントは、常に現在と未来、短期と長期を見ていかなければならない。組織の存続と健全さを犠牲にして、目先の利益を手にすることに価値はない。逆に、壮大な未来を手に入れようとして危機を招くことは、無責任である。

マネジメントの役割のいずれに関しても、問題は常に組織の全体である。職能別の成果などというものはない。職能別の決定もない。あるのは、組織全体としての投資、リスク、利益、損失、行動、決定、情報である。公害を撒き散らしているのは工場ではない。コンソリデイテッド・エディソンであり、ユニオン・カーバイトである。製紙産業であり、町の下水である。

(在任中の業績が優れたものに見えるにもかかわらず、退任直後に下り坂になることは、トップマネジメントとして無責任の最たるものである。あげていた成果は資本の食

【4】マネジメントの役割

(マネジメントの役割、マネジメント名著集・上、P・ドラッカー)

い潰しだつたにすぎず、架空のものにすぎなかったことになる。現在と未来をともに満足させることができないとき、富を創造するための資源としての資本は破壊されていく。)

今日では、短期的な決定が環境や資源に与える長期的な影響に考慮しなければならない。この現在と未来に関わる問題は、他の領域、特に人的資源の育成においても重大な意味を持つ。

未来のための行動に関わりを持つからには、マネジメントにとって、時間の要素は常に重大事である。行動とはすべて、未来において成果をもたらそうとするものである。思考や知識ではなく行動に責任を持つ者は、常に未来にコミットしていると言ってよい。

マネジメントたる者は、現在と未来の双方を見ていかなければならない。まずは現在において成果をあげなければならない。さもなければ、せつかくの未来には肝心の企業が消滅しているかもしれない。未来においても成果をあげ、成長し、変化出来るようにしなければならない。さもなければ、明日のための資源を今日食い潰すことになる。

(われわれが未来について知っている唯一のことが、「未来は現在とは異なる」ということである。)

歴史には壮大なる法則、あらゆる時代を通じて流れる大きな潮流というものがある。しかし、組織のマネジメントは決定し、行動する時間枠においては、問題となるのは不確実なものとしての未来である。超長期の継続性というものに意味はない。いずれにせよ、それは歴史を振り返ることによってのみ識別できるものである。)

マネジメントにとって、未来は断絶している。しかし、未来はそれがいかに現在と異なるものであれ、現在からしか到達しえない。未知なるものへの跳躍が大きければ大きいほど、跳躍のための土台は堅固でなければならない。

したがって、マネジメントが行う意思決定には、常に時間の要素が伴う。マネジメントとは、現在と未来をつなぐものだからである。現在と未来の双方を考慮に入れるべきものだからである。

■管理の仕事と企業家精神

マネジメントの仕事には、もう一つの要素が加わる。マネジメントは管理しなければならない。すでに存在し、すでに知られているものを管理し改善する。同時に、マネジメントは企業家とならなければならない。成果の小さな分野、縮小しつつある分野から、成果の大きな分野、しかも増大する分野へと資源を向ける。

そのために昨日を捨て、すでに存在しているもの、知られているものを陳腐化しなければならない。明日を創造しなければならない。

【4】マネジメントの役割

(マネジメントの役割、マネジメント名著集・上、P・ドラッカー)

既存の事業には、市場、技術、製品、サービスがある。設備と機械は揃っている。投資が行われ、果実が待たれている。人が雇用され、配置されている。マネジメントが行うべき管理の仕事とは、これらの生産要素からの産出を最適化することである。

これが経済学にいうところの効率である。すでに行っていることをさらによく行う。ということは、「コストに焦点を合わせる」ということである。しかし、最適化は成果についても行わなければならない。

製品と市場を一変させる機会に焦点を合わせる必要がある。「さらによく行うにはどうするか」を考えなければならない。「いかなる製品、市場、用途が、異常なほどの成果をもたらすか」を考える。そして、「いかなる成果に向けて資源を投ずれば、異常なほどの成果をもたらすか」を考える。

効率を軽視するのではない。最高の事業であっても効率が悪ければ潰れる。しかし間違った事業であっても、いかに効率がよくとも生き残ることはできない。馬車用の鞭のメーカーであったのでは、効率の如何にかかわらず存続はできない。

成果のあがる事業であることが繁栄の前提である。効率はその後の条件である。『効率とは仕事の仕方』であり、『成果とは仕事の適切さ』である。

効率は全活動において追求される。ところが意味あるものの80%から90%は、製品、注文、顧客、市場、人材のいずれについても、10%から15%のものからもたらされる。残りの85%から90%は、いかに効率をよくしようとも成果は生まれない。

したがって第一に、成果を生むわずかな種類の価値ある活動に集中することである。同時に、大きな成果をもたらすことのない無数の取引、製品、サービス、研究開発、販売活動からは手を引くか、少なくとも余分なコストとエネルギーをかけないことである。

第二に、あらゆることについて、可能性をフルに発揮する方法を探し続けることである。最も成功している事業でさえ、その可能性に比べればわずかの成果をもたらしているにすぎない。

これはイノベーションではない。事業の現状を受け入れたうえでの最適化である。すなわち「最適化を妨げているものは何か、投入したコストとエネルギーから最大のものを引き出す妨げとなっているものは何か」を考えているにすぎない。

そのための一つの方法が、「製品、技術、プロセス、市場において、いかなる小さな変化が成果を大きく変えるか」を問うことである。

(現在の製鋼技術では、三度熱し三度冷やしていることに問題がある。加熱にせよ冷却にせよ、温度の変化に最もコストがかかる。

重電機産業では、電力会社が発電機をオーダーメイドで製造させていることが問題である。かつ金利動向に従って発注することによって、メーカーの生産日程に偏りを生じさせていることが問題である。この二つの悪習を改善するだけで、発電機のコストは40%から50%は下がる。

【4】マネジメントの役割 (マネジメントの役割、マネジメント名著集・上、P・ドラッカー)

生命保険では、個別販売に伴うコストが問題である。訪問販売の廃止や取扱商品の多様化が答となるかもしれない。

もちろん、それらの小さな変化が容易であるとは限らない。「いかに行うか」が分かるとも限らない。しかしここで行うべきことは、事業の本質はそのままにして、成果を大きく変える小さな変化を見つけ、その変化を起こすことである。もちろんそのためには、イノベーションが必要となることもある。しかし、それ自身はイノベーションとは言えない。あくまでも既存の事業の修正である。

しかし、これらの管理的な活動に加えて、マネジメントには「明日の事業をつくる」という企業家的な活動がある。その中核に位置づけられるものがイノベーションである。

明日の事業をつくるための活動は、「明日の事業は今日のそれとは異なるものでなければならぬ」との確信のうえになされる。だが、スタート地点は今日の事業である。明日の事業はひらめきによって得られるものではない。それは今日の仕事の分析によって得られる。

今日の企業に明日をつくる能力、変身する能力を持たせることがマネジメントに特有の仕事である。今日存在する企業、今日成功している企業が、明日も存続し、明日も成功するようにすることが企業家としてのマネジメントである。

成功がそのまま永久に続くことはありえない。企業も人のつくったものであって不死はない。最古の企業さえ、たかだか数世紀のものにすぎない。しかし、企業は人の一生を越えて永続し、経済と社会への貢献を続けなければならない。実に企業の永続こそ、マネジメントにとって決定的な評価基準である。

■マネジメントの役割

これらマネジメントの役割のそれぞれが、それぞれのスキルとツールと条件を必要とする。しかも、それらのものを統合しなければならない。そのためには、そのための方法と仕事を必要とする。その方法がマネジメントであり、仕事はマネジメントである。

本業において成果をあげること、仕事を生産的なものにして人に成果をあげさせること、社会に与えるインパクトを処理するとともに社会に貢献すること、これらの課題すべてを現在と未来のバランスのもとに果たすことが、社会の関心事である。

しかし、「そのためにマネジメントが何をするか」は、社会の関心事ではない。社会が関心を持つのは結果である。もちろんマネジメントたる者は、自らに課されたこれらの課題を果たすための方法に関心を持たなければならない。マネジメントの仕事、人、スキル、組織に関心を持たなければならない。

(「マネジメントが果たすべき役割から論じ始めている経営者は、マネジメントの理解を間違っている」と言わざるをえない。マネジメントを目的ではなく手段と見ること

【4】 マネジメントの役割

(マネジメントの役割、マネジメント名著集・上、P・ドラッカー)

ができず、マネジメントそのものが何ものであるかのように理解している。マネジメントが成果のためのものであることを忘れている。

マネジメントが、機能だけを存在価値とするものにすぎないにもかかわらず、それ自体が独立した価値あるものであるかのように理解している。しかし問題は、常に「なされるべきことは何か」である。

マネジメントの仕事と組織からマネジメントを論じることは、あまりに技術的である。簡単に官僚主義に陥る質の悪い考え方である。なぜならば、「マネジメントの仕事と組織は、絶対かつ無条件のものではないから」である。それらのものは、『果たすべき役割によって決定されるもの』である。

「組織の構造は、戦略に従う」。これこそ最も重要な洞察である。目的、ミッション、目標、戦略なくしては、マネジメントの人間をマネジメントすることも、組織構造を設計することも、マネジメントの仕事を生産的なものにすることも不可能である。