

【8】目標／マークス&スペンサー物語 (マネジメントの役割、マネジメント名著集・上)

欧米において、シアーズと比肩しうる企業はマークス&スペンサーだけである。長期的に見た売り上げと利益の伸びはシアーズを上回っている。

マークス&スペンサーも多店舗展開の小売業である。同社は1884年、ちょうどリチャード・シアーズがアメリカの農民を相手に時計の通信販売を始めた頃、イギリスで1ペニーショップを開いた。そして三十年後の1915年には一大チェーンをつくりあげ、爾来ずっと成長して来た。

■社会革命をミッションとする

1920年代の半ばには、四人の義理の兄弟はすでに財をなしていた。そこで満足して当然とも言えた。ところが1925年、サイモン・マークスが渡米してシアーズの成功を目にした。

彼らは、自分たちの事業の目的とミッションを検討し直した。「自分たちは単なる小売業ではなく、社会革命の担い手である」とした。

同社は、自分たちのミッションは「勤労者階級に対し、上流階級の品物を上流階級のそれよりも優れた品質と、彼らにも手が出せる価格で提供することによって、イギリスの社会階級を打破することである」とした。

しかし、1920年代の社会変革に機会を求めた企業は、マークス&スペンサーだけではなかった。同社が成功したのは、「われわれの事業は何か。何であるべきか」の定義を「意味ある目標にまで具体化したから」だった。

彼らは、「何に集中するか」、すなわち基本的な戦略目標を決定した。マークス&スペンサーは、安いというだけが共通の雑多な商品を扱う雑貨チェーンだった。その同社が、商品をアパレル関係にしぼることにした。

合理的な決定だった。当時のイギリスでは、衣料品は階級によって異なっていた。しかも第一次世界大戦後のヨーロッパは、ファッションを気にする社会となり、かつ戦時中の軍服生産の経験から、メーカーは安くても良いものを生産できるようになっていた。加えて、レーヨンやアセテートなどの新素材も現れていた。

欠けていたのは、まさに近代的な大量流通システムだけだった。同社は、このミッションの決定後数年にして、イギリス第一の衣料品小売業者となり、今日にいたるも、その地位を保持し続けている。

(同社は、第二次世界大戦後、同じ考えを食料品に適用した。第二次世界大戦によって、それまで食について無関心で頑固だったイギリス人が、新しい食料品を受け入れるようになっていた。1972年、食料品の売り上げは全体の四分の一を占めるに至った。)

こうして同社は、雑貨チェーンとして成功していたにもかかわらず、取り扱い商品の集中化によって変身した。この集中化の決定によって、マーケティングの目標を設定することができるようになった。すなわち、「顧客は誰か。誰であるべきか。いかなる店舗が必要

【8】目標／マークス&スペンサー物語 (マネジメントの役割、マネジメント名著集・上)

か。いつ必要か。いかなる価格政策をとるか。いかなる市場を狙うか」を決定出来るようになった。

次に、イノベーションの目標を設定することが可能となった。

当時、同社が必要とした種類の衣料品はまだ存在していなかった。同社はまず品質管理からスタートした。しかし直ちに、その品質管理のための研究所を新製品の研究開発とデザインのためのセンターに衣替えし、繊維、染料、生産、プロセスの開発を行った。デザインやファッションも手がけた。メーカーの発掘と育成に力を入れた。既存のメーカーが新興のベンチャーである同社に指示されることを好まなかったからだった。

同社は、マーケティングについても目標を設定してイノベーションを行った。1930年代初めには、消費者研究の先駆者となった。それはまったく新しい分野だった。そのため同社は、必要な手法を自ら開発しなければならなかった。

さらに同社は、主な資源の調達と開発についても目標を設定した。人材の採用、研修、マネジメントの育成についてはシアーズに学んだ。資金調達についても目標を設定した。店舗についても同様にした。

同時に、それらの資源の生産性についても目標を設定した。同社は当初、生産性の測定と管理をアメリカから学んでいた。しかし、早くも1920年代から30年代には、生産性の向上について独自の目標を設けるようになっていた。その結果、同社は最高水準の資本の生産性を享受した。店舗の生産性にいたっては、シアーズやクレスゲという世界屈指の小売業の生産性さえ上回った。

1920年代末まで、同社の成長は店舗の増設によっていた。しかし30年代以降は、店舗の生産性の向上すなわち売り場面積当たりの売り上げ増によることとなった。同社の業績の良さは、この店舗の生産性の高さにある。

マークス&スペンサーは、社会的責任についても目標を設定した。特に従業員と納入メーカーについて目標を設定した。各店舗に女性のスタッフ・マネジャーを配置し、女性従業員の世話をさせた。問題を解決してやり、従業員に優しいマネジメントを目指した。人事は店長の専管だったが、女性のスタッフ・マネジャーは、いわば同社の良識として活動した。

また、納入メーカーとの関係についても目標を設定した。納入メーカーというものは、納入先との関係がうまくいくほど依存性が高まるものである。そのため同社では、まさに同社の搾取から納入メーカーを守ることが、トップマネジメントの関心事となった。マークス&スペンサーでは納入業者の搾取ではなく育成が旨とされた。

それでは利益に関する目標はどうだったか。実は同社には、そのような目標は存在したことがない。利益に関する目標などというものは、同社では禁句である。もちろん非常に収益力を持ち、非常に高度の利益意識を持っている。しかし同社は、利益を「目標ではなく条件」として、「目的ではなく必要なもの」として捉えている。

しかも利益は、同社では「物事を正しく行った結果にすぎないもの」としている。それ

【8】目標／マークス&スペンサー物語 (マネジメントの役割、マネジメント名著集・上)

はまた、「市場と顧客への貢献の度合いを示す尺度である」としている。そし何よりも、「利益は、リスクをカバーするだけのものをあげなければ、いかなる目標も達成できないという制約条件」としている。

(1920年代あるいは30年代の頃、同社のトップマネジメントが、自分たちの行った事業の定義の重大さをどこまで認識していたかはわからない。諸々の目標について詳細を定めた計画などは持っていなかった。しかし当時、イノベーションや生産性を担当した若い人たちが、同社の事業の定義を常に意識していたことは間違いなかった。

彼らは、その事業の定義が意味するところのものを完全に理解していた。彼らは事業上の目標とともに社会上の目標も理解していた。しかもそれらの目標が、彼ら一人ひとりにとって、目的、基準、貢献の観点から何を意味するかも認識していた。)

こうしてマークス&スペンサーは目標を仕事に具体化した。「いかなる成果と貢献が必要か」を明らかにした。それらの成果について責任を明かにした。それらの成果をそれぞれの目標に照らして評価した。

■マークス&スペンサーの教訓

(マークス&スペンサーの物語は、「われわれの事業は何か。何になるか。何であるべきか」を徹底して検討することが最も重要であることを教える。しかし、それだけでは十分でないことも示している。事業の定義、そして事業の目的とミッションについての定義は、目標として具体化しなければならない。

なぜならば、そのままでは、目的とミッションは決して実現されることのない洞察、意図、スローガンに終わるからである。)

マークス&スペンサーの話は、「目標とは何か」を明らかにしている。詳細は次章に譲るとして、大略をここにまとめておきたい。

(i) 第一に、目標とは、「われわれの事業は何か。何になるか。何であるべきか」という問いから導きだされるものである。抽象的であってはならない。それは、ミッションを実現するための決意であり、成果を評価するための基準である。言い換えるならば、「目標とは、事業にとって基本戦略そのもの」である。

(ii) 第二に、目標とは、行動のためのものである。具体的な仕事と成果に、そのままつながるものである。仕事と成果にとって、基準となり動機づけとなるものである。

(iii) 第三に、目標とは、資源と行動の集中を可能にするものである。事業活動のうち重要なものを区別し、人、金、物という主たる資源の集中を可能にするものである。し

【8】目標／マークス&スペンサー物語
(マネジメントの役割、マネジメント名著集・上)

たがって、それは網羅的ではなく、メリハリのあるべきものである。

(iv) 第四に、目標とは、一つではなく複数のものである。最近の目標管理をめぐる論議は、正しい目標を一つ求めている。だがそのような目標は、錬金のための賢者の石のように益がないだけでなく、害をなし、人を誤り導く。つまるところ、マネジメントとは多様なニーズをバランスさせることである。そのためには、目標は複数でなければならない。

(v) 第五に、目標とは、事業の成否に関わる領域すべてについて必要である。目標の内容は、事業によって異なる。しかし、目標を設定すべき領域は、あらゆる事業に共通する。なぜならば、事業の成否を決める要素は、いかなる組織でも同じだからである。

事業は顧客を創造することができなければならない。したがって、マーケティングについての目標が必要である。事業はイノベーションすることができなければならない。さもなければ、誰かに陳腐化させられる。したがって、イノベーションについての目標が必要である。

あらゆる事業が経済学のいう三つの生産要素、人、金、物に依存している。したがって、それらのものの獲得と利用についての目標が必要である。

事業が発展を続けるには生産性を向上させていかななければならない。したがって、生産性の目標が必要である。

さらには、事業が社会の中に依存する以上、社会的責任を果たさなければならない。したがって、社会的責任についての目標が必要である。

そして最後に利益が必要である。利益がなければ、いかなる目標も達成できない。あらゆる目標が何らかの活動を必要とする。したがってコストを必要とする。それらのコストは利益によって賄われる。しかも、あらゆる活動がリスクを伴う。それらのリスクをカバーするための利益が必要である。しかし利益自体は目標ではない。それは、企業それぞれの戦略、ニーズ、リスクに応じて設定すべき必要条件である。

したがって、目標は次の八つの領域において必要とされる。

- (i) マーケティング
- (ii) イノベーション
- (iii) 人的資源
- (iv) 資金
- (v) 物的資源
- (vi) 生産性
- (vii) 社会的責任
- (viii) 必要条件としての利益

これらの領域についての目標が五つのことを可能にする。事業の全貌の把握、個々の活

【8】目標／マークス&スペンサー物語 (マネジメントの役割、マネジメント名著集・上)

動のチェック、とるべき行動の明示、意思決定の評価、現場での活動の評価と成果の向上である。

■すべての基盤

目標は、事業の構造、活動、人事の基盤となるものである。全体の構造だけでなく、個々の部門と個々の仕事の内容を規定するものである。

目標は、前述の八つの領域すべてに必要である。具体的な目標をもたない領域は、必ずないがしろにされる。何を尺度として何を測定するかが明らかにされていない領域は、放っておかれるだけとなる。

(今日われわれが手にしている測定の尺度はいまだ不十分である。市場シェア以外は、測定の尺度どころかコンセプトさえ明らかになっていない。条件としての利益についてさえ、われわれが手にしている尺度は伸縮自在のゴム製品のものにすぎない。しかも、「どれだけの利益が最低限必要か」を知る手立てさえない。

イノベーションや生産性の尺度にいたっては、「何かが必要である」ということしか分かっていない。その他の領域においても、われわれに出来る事と言えば、せいぜいが意図についての作文にすぎない。目標も測定の尺度も、いまだ不十分である。)

しかしわれわれは、八つの領域のいずれについても、状況を把握するための知識はすでに得ている。目標を検討できるだけの知識は手にしている。

■目標の使い方

われわれは目標についてももう一つ知っていることがある。その使い方である。

目標が単なる意図の表明にすぎないのであれば、価値はない。目標は仕事として具体化しなければならない。仕事には、具体的かつ明快にして測定可能な成果、期限、担当が必要である。

しかし、目標を拘束衣にしてはならない。目標は期待にすぎず、期待は推測にすぎない。目標とは、事業の外にあって事業の支配の及ばない世界についてのものである。しかも、外の世界はとどまることがない。

(目標の使い方は、航空便の運行計画や飛行計画と同じである。運行計画では午前九時ロサンゼルス発、午後五時ボストン着であっても、ボストンが吹雪ならばピッツバーグに着陸して天気の収まるのを待つ。飛行計画では高度三万フィート、デンバー経由であっても、乱気流にあえばさらに5千フィート上昇し、ミネアポリス経路に変える。

しかし、運行計画や飛行計画抜きの運行はない。あらゆる変更が新たな運行計画と飛行計画をもたらす。飛行計画どおりの運行が97%を下回れば、フライト・マネジャーが

【8】目標／マークス&スペンサー物語
(マネジメントの役割、マネジメント名著集・上)

更迭される。)

目標は絶対のものではない。方向づけである。命令されるものでもない。自ら設定するものである。未来を定めるためのものでもない。未来をつくるために、資源とエネルギーを動員するためのものである。