

■「唯一の正しい目標」の誤り

今日、目標管理すなわち目標によるマネジメントについての議論のほとんどが、「唯一の正しい目標」を探求しようというものである。しかしそれは、『賢者の石』を探し求めるように空しいだけではない。明らかに毒をなし、誤って人を導く。

例えば、事業の目標として利益を強調することは、事業の存続を危うくするところまでマネジメントを誤らせる。今日の利益のために明日を犠牲にする。最も売りやすい製品に力を入れ、明日のための製品をないがしろにする。研究開発、販売促進、設備投資を目まぐるしく変える。そして何よりも資本収益率の足を引っ張る投資を避ける。そのため、設備は危険なほどに老朽化する。言い換えるならば、最も拙劣なマネジメントを行うよう仕向けられる。

マネジメントとは、事業上の多様なニーズと目標をバランスさせることである。そのためには『判断』が必要である。一つの目標だけを探求することは、つまるところ、この『判断』を不要にするために魔法の公式を求めることである。判断の代わりに公式を使うことは、常に間違いである。われわれがなしうることは、焦点を絞り、事実を集め、意思決定と行動の有効性についての尺度を用意することによって、判断を可能にすることである。そのためには、企業の本質からして『複数の目標』が必要である。

それでは「それらの目標とは何か」答えは明らかである。事業の目標は、事業の存続と繁栄に直接かつ重大な影響を与えるすべての領域において必要である。すべての領域とは、マネジメントの意思決定の対象として考慮に入れるべきすべての領域である。

実に、それらの領域における目標が、事業の内容を具体的に決定する。事業が目指すべき成果とその実現に必要な手段を教える。ここにいう目標とは、次の五つのことを可能とするものでなければならない。

- (1) なすべきことを明らかにする。
- (2) なすべきことをなしたか明らかにする
- (3) いかになすべきかを明らかにする
- (4) 諸々の意思決定の妥当性を明らかにする
- (5) 活動の改善の方法を明らかにする。

利益の最大化という昔ながらの目標は、これら五つのことすべてどころか、そのいずれも満たすことができないがゆえに、目標として失格である。

事業によって重要な領域は異なるため、一般化は不可能だと思われるかもしれない。もちろん重要な領域は事業によって異なり、事業の発展段階によって異なる。しかしいかなる事業、いかなる経済情勢、いかなる事業規模、いかなる事業の発展段階においても、領域そのものは「同じ」である。

事業の存続と繁栄に、直接かつ重大な影響を与えるすべての領域において、目標が必要

【7】事業の目標・事業のマネジメント  
「現代の経営・名著集」P・ドラッカー

である。目標を設定すべき領域は八つある。

『マーケティング』『イノベーション』『生産性』『資金と資源』『利益』『マネジメント能力（経営管理者に関すること）』『人的資源（人と仕事に関すること）』『社会的責任』である。

最初の五つの目標、マーケティングから利益までについての問題はほとんどない。しかし、マネジメント能力、人的資源、社会的責任という三つの抽象的な領域については疑問があるかもしれない。

しかし、たとえ事業が経済学の応用にすぎないとしても、これら三つの領域を含めないわけにはいかない。それぞれについて目標を設定することを要求しないわけにはいかない。そもそもそれらの領域は、企業の経済学に含まれているべきものである。マネジメント能力や人的資源、あるいは社会的責任を軽視するならば、その結果は直ちに、マーケティング、イノベーション、生産性、資源と資金、利益という具体的な領域における損失となって現れ、つまるところは事業そのものの衰退となって現れる。

これら三つの領域が、経済学、特に今日の経済分析が扱うものとあまりに異なるという事実、すなわち「定量化して数学的に処理できない」という事実は、単に経済学者にとって不運であるにすぎない。これら三つの領域を考慮に入れることを妨げるものではない。

まさに経済学者や会計士が、これら三つの領域を「目標を設定する領域としては実際的でない」とする理由、すなわち「ドルの問題ではなく原則や価値の問題である」という事実が、企業のマネジメントにとって、これら三つの領域を定量的な領域と同じように『中心的な意味をもつもの』とする。

なぜならば、企業は『人の共同体』だからである。企業の仕事ぶりとは『人の仕事ぶり』である。そして人の共同体は、『共通の信条』に基礎を置き、『共通の原則』にその結集力を體現する。さもなければ共同体は麻痺し、活動できなくなり、その構成員から労力や成果を引き出せなくなる。

むしろこれら三つの領域が抽象的であるならば、マネジメントたる者は、自らの行動によってそれらを具体的なものにすることが必要となる。これらの領域をなおざりにするならば、企業そのものの能力を低下させるばかりでなく、労使間に問題を生じ、あるいは少なくとも従業員の生産性を低下させ、あるいは従業員の無責任な行為のために社会的な制裁を受けることになる。

あるいは、活力のない凡庸なサラリーマン根性のマネジメント、企業全体の利益ではなく自分自身の利益のために動くマネジメント、そして挑戦の意志、リーダーシップ、ビジョンを欠く偏狭で真摯さに欠けたマネジメントを抱えるリスクを冒すことになる。

■いかにして目標を設定するか

しかし目標の設定に伴う難しさは、「いかなる目標が必要か」を決定することにあるのではない。「いかにそれらを設定するか」の決定にある。

【7】事業の目標・事業のマネジメント  
「現代の経営・名著集」P・ドラッカー

この決定を裏切るものにする方法は一つしかない。八つの領域それぞれにおいて、「何を測定するか」を決定し、その「測定の尺度」を決定することである。「何を測定するか」によって、注意を払うべきものが規定される。「何を測定するか」を決定することによって、目標が目に見える具体的なものになる。測定の対象となったものだけが意味あるものとなる。それ以外のものは視野からはずされ、頭から消える。

昔から心理学者は、知能検査の全能と無謬性を自ら否定して、「知能検査が測定したかぎりでの知能」と言い訳する。しかし実際には、教師や親、あるいは知能検査の理論や計算方法のいい加減さを知っている人たちまで、スージーちゃんの顔を見るたびに、知能指数なるもつもらしい測定結果に気をとられ、ついにはスージーちゃんそのものが見えなくなってしまふ。

不幸なことに、企業活動に関わる八つの領域で使うことのできる既成の測定の尺度は、おおむねこの知能検査よりもさらにいい加減である。われわれは、マーケティングについてのみ、適切な尺度を持つだけである。

利益というかなり明確なものについてさえ、ゴム紐のようにあやふやな尺度があるにすぎない。われわれには「どれだけの利益率が必要か」を決定するための手段はない。

イノベーションについても、さらには生産性についてはなおのこと、「何を行うべきか」以上のことはほとんどわからない。そのうえ、**資源や資金**などその他の領域においては、実現すべき目標や測定の尺度を明らかにするどころか、単に意図を表明する程度のことにとどまらざるをえない。

なぜならば、これは全く新しい種類の問題だからである。今日この問題は、アメリカの産業界において、最も活発に思考、研究、創意工夫が行われている開拓分野の一つである。アメリカ企業の多くが、**事業にとって重要な領域の定義、何を測定すべきかの対象の検討、測定の尺度の工夫**に取り組んでいる。

今後数年のうちには、測定すべきものに関する知識や測定するための能力も大きく進歩するはずである（訳注：こうしてバランストスコア・カードが開発された）。

まったくのところ、われわれは25年前、マーケティングのような基本的なことについてさえ、今日われわれが生産性について知っていること、あるいは従業員の仕事ぶりや行動について知っていることほどは知らなかった。今日われわれがマーケティングについてかなりのことを知るようになったのも、この領域に特有の何物かのためではなく、懸命かつ集中的で想像力豊かな努力のためである。

しかし、さしあたってわれわれにできることは、これまでに得られた成果について報告するというよりは、目の前に横たわる課題の大枠を示しつつ現在の状況を報告するぐらいのことである。

■市場地位／マーケティングに関わる目標

マーケティングにかかわる目標としての『**市場地位**』は、**市場の潜在性との対比**におい

て測定するとともに、直接および間接の競争相手の仕事ぶりとの対比において測定する必要がある。

「売上げが伸びていけば、市場シェアは気にしない」という言葉をよく聞く。それは、もっとも聞こえる。だがそのような考えは、検討にさえ値しない。売上げそれ自体は、事業の状況や業績や将来について何も意味しない。売上げは伸びていながら、事業が急速に破滅に向かっていることはしばしばある。もちろん売上げの減少が産業自体の衰退によっていることもある。その場合は事業分野を直ちに変えるべきである。

(ある石油精製設備のプラントメーカーが、毎年売上げを伸ばしていた。しかし実際には、新設の設備の売上げを伸ばしていたのは、そのメーカーの競争相手のほうだった。そのメーカーは、昔納めた設備が老朽化したために、補修用の機械の売上げを伸ばしていたにすぎなかった。補修用の機械は、設備を造ったメーカーから調達されるからだっ

た。しかし、かつての顧客たちも遅かれ早かれ、老朽化した設備を補修することをやめ、性能のよい新しい設備に替えるはずだった。そのとき顧客たちは競争相手に発注することが**確実**だった。そのメーカーは、まさに事業そのものを失う瀬戸際にあった。そして、それが実際に起こったことだった。)

売上げの数字そのものには意味がない。「市場の趨勢」や「潜在的な市場」を見る必要がある。**本質的に重要なものは『市場地位』である。シェアが一定水準以下となった事業は限界的な(瀬戸際に立った)供給者となる。価格さえ、より大きな供給者の意思決定に左右される。**

限界的な存在となった供給者は、いかなる景気後退、ごくわずかの軽度の景気後退によってさえ、市場から駆逐される恐れがある。競争が激化すると、流通業者は在庫を減らすために、動きの少ない製品を削減する。顧客は人気のある商品だけを求めるようになる。そしていざ不況ともなれば、限界的な供給者の売上げは、必要なアフターサービスさえ行なえないほどに減少する。

シェアがどこまで下がれば限界的な存在になるかは、産業によって異なる。同じ産業でも製品の価格帯によって異なる。地域によって異なる。限界的な生産者となることは常に危険である。市場には、必要にして不可欠な最低限の地位というものがある。

これとは逆に、たとえ独占禁止法が存在しなかったとしても、『市場地位』をそれ以上に大きくすることは賢明ではないという限界がある。リーダー的な地位は企業を眠りに誘う。独占は、世論の反対によってではなく、自己満足によって崩壊する。

市場で圧倒的な力を持つことは、組織の内部においてイノベーションに抵抗する力を生み出し、変化への適応を危険なほどに困難にする。さらには、一つの籠に、あまりに多くの卵を入れることを意味し、経済的な変動に対し脆弱な体質にする。

このように、『市場地位』には下限とともに上限がある。しかし多くの企業にとって、上限の危険のほうはあまり縁がない。

『市場地位』について目標を設定するには、まず初めに、「何が自らの市場であるか」「誰が顧客であるか」「どこに顧客はいるか」「何を顧客は買うか」「何を顧客は価値と見るか」「顧客の満たされていない欲求は何か」を知る必要がある。そのような検討に立って、自らの製品とサービスを顧客の欲求との関連に照らして分析する必要がある。

(コンデンサーはすべて同じように見える。技術的にも同じであり、生産ラインも同じである。しかし市場の観点からは、同じラジオ用のコンデンサーでも、新製品用と修理用では別物である。さらには、ラジオのコンデンサーと電話用のコンデンサーは、製品としては同種であっても、市場という観点からは別物である。さらに、同じラジオの修理用コンデンサーでも、南部の顧客がシロアリへの抵抗力を重視し、北西部の顧客が耐湿性を重視しているならば、まったくの別物である。)

市場を製品のラインごとに見、その現在の大きさ、潜在的な大きさ、経済的な要因、イノベーションの趨勢を明らかにしていくことが必要である。しかもこの作業は、「顧客から見た市場」、「直接間接のあらゆる競争を考慮に入れた市場」の定義に立って行う必要がある。そのとき初めて『市場地位』についての目標の設定が可能となる。

多くの事業において『市場地位』についての目標は、一つではなく七つである。

- (1) 「現在の市場」において、「現在の製品」が占めるべき市場地位。金額およびシェア。
- (2) 「将来の市場」において、「現在の製品」が占めるべき市場地位。同じく金額およびシェア。
- (3) 技術上の原因、市場の動向、製品ミックスの改善、事業の定義の変更によって「放棄すべき既存の製品」。
- (4) 「現在の市場」において「新製品」の占めるべき市場地位。金額およびシェア。
- (5) 「新製品」をもって開拓すべき「新しい市場」において占めるべき市場地位。金額およびシェア。
- (6) これらの目標を達成するための「流通チャネル」および「価格政策」。
- (7) 顧客が価値ありとみなすサービス。

ここにいうサービスとは、マネジメントの推測や、社長と大手のユーザーの雑談によって評価すべきものではない。体系的、客観的、定期的に、顧客に聞くことによって評価すべきものである。大企業の場合、自らのサービスの評価は毎年顧客調査によって行っている。これを上手に行っている企業がGMである。GMの成功は、この調査によるところが

小さくない。中小企業の場合には、別の方法によって同じ成果を得ることができる。

(病院用備品のある卸業者は、二人のトップ、つまり社長と会長が手分けして、顧客である600の病院のうち毎年200を訪問している。彼らは得意先一つ当たり、まる1日を費やす。売り込みは行わず、注文もその場ではもらわない。顧客の抱える問題やニーズについて話し、苦情を聞く。こうしてこの会社では、顧客調査はトップの最も重要な仕事になっている。最近12年間に売り上げを18倍に伸ばしたが、その原因がまさにこのトップによる顧客訪問にあったという。)

#### ■イノベーションに関わる目標

あらゆる企業に二種類のイノベーションがある。一つは「製品とサービス」のイノベーションであり、もう一つは「製品とサービスの提供の仕方」のイノベーションである。

それらのイノベーションは一方において「市場と顧客のニーズ」から生まれる。必要はイノベーションの母である。そしてもう一方において、教育機関や研究機関で、研究者、著述家、思索家、実務家によって行われる「技術や知識の進歩のための活動」から生まれる。

イノベーションに関わる目標設定の最大の問題は、影響度や重要度を評価測定することの難しさにある。技術面でリーダー的な地位に立つことは、明らかに望ましいことである。特に技術という言葉が、人間組織の活動に対する技能と科学の適用という正しい意味に使われる時、このことが言える。

しかしわれわれは、どのようにして、あるイノベーションが他のイノベーションよりも重要であると判断すべきか。製品の包装についての100の小さな改善と、10年の追加研究を要する化学上の大発見では、いずれが重要か。デパートと医薬品メーカーでは答えが違う。同じ医薬品メーカーでも違うかもしれない。

イノベーションに関わる目標は、マーケティングに関わる目標ほど明確でもなければ焦点もはっきりしない。しかも目標を設定するには二つの予測が必要である。

第一に、製品ライン、現在の市場、新しい市場、サービスなど、「マーケティングに関わる目標の達成に必要なイノベーション」についての予測が必要である。第二に、事業のあらゆる領域において、「技術上の進展によってもたらされつつある変化」についての予測、および「もたらされるであろう変化」についての予測が必要である。

それらの予測を、時間軸によって分類することが必要である。すなわち、一つはすでに行われたイノベーションがもたらす具体的な進展についての「短期の予測」であり、もう一つは、あるべき姿を志向する「長期の予測」である。

イノベーションの目標として考えられるものは次のとおりである。

#### (1) 市場地位に関わる目標の達成に必要な「新製品と新サービス」。

- (2) 「現在の製品」を陳腐化する技術変化が原因となって必要となる「新製品と新サービス」。
- (3) 市場地位に関わる目標を達成し、かつ技術変化に備えるための「製品」の改善。
- (4) 市場地位に関わる目標を達成するために必要な「プロセスの改善と新しいプロセス」。
- (5) 経理、設計、事務管理、労使関係など、あらゆる種類の「知識や技能の進歩」に合わせたイノベーションと改善。

イノベーションには時間がかかる。今日リーダー的な地位にある企業の多くが、4半世紀以上も前の世代の活動によって今日の地位にある。今日無名の企業の多くが、今日行っているイノベーションによって明日のリーダー的な地位を得る。逆に、今日成功している企業の多くが、1世代前のイノベーションの成果を食いつぶしながら安逸を貪っている危険がある。したがって、イノベーションに関わる活動とその成果を評価するための指標が必要となる。

(そのためには、イノベーションに関わる過去10年間の活動を評価することが必要である。市場地位にふさわしいイノベーションを行ってきたか。

もし行ってこなかったならば、過去の蓄積に頼り、イノベーションのための元手を食い潰していることになる。明日のためのイノベーションに必要な種子を育ててきたか。あるいは、大学、他社、海外における成果など、自社が使えない可能性のある成果に依存するようになっていないか。)

イノベーションの必要性を最も強調すべきは、むしろ技術変化が劇的ではないような事業においてである。医薬品メーカーでは、製品の4分の3が10年で入れ替わるくらいでなければ、自らの存続が怪しくなることを知っている。しかしどれだけの保険会社が、商品の開発や改善、勧誘やクレーム処理の研究に、自らの成長、さらには存続さえ依存していることを認識しているだろうか。技術変化が劇的でない事業ほど、組織全体が硬直しやすい。それだけにイノベーションに力を入れる必要がある。

もちろん「そのようなイノベーションは、GMやGEのような大企業が必要とするものであって、中小企業には必要ない」という議論もあり得る。確かに中小企業においては、事業上のニーズや目標について詳細かつ徹底した分析は、大企業ほどには必要ないかもしれない。しかし逆にそのことは、中小企業ではイノベーションの目標が必要ないというよりも、むしろ目標の設定が容易であることを意味する。

事実、私の知っているいくつかの中小企業では、「イノベーションのための計画の単純性こそ中小企業の最大の強みである」と知っている。

年間売上高が1000万ドルに満たないある容器メーカーの社長は次のように言っている。

「市場に近いところにいるため、どんな新製品が必要かが、かなり早くわかる。技術陣のほうも、企業規模があまりに小さくて、内向きであるわけにはいかない。自分たちが何でもできるとは考えない。そのため、利用できるものがないかと、目と耳をいっぱいに開けている。」

#### ■生産性と付加価値に関わる目標

実際にマネジメント能力を評価測定し、部門間あるいは企業間の比較を行うことのできる尺度は、生産性の測定だけである。なぜならば、生産性こそ、企業の活動をすべて包含し、かつ企業が自らコントロールしえないものすべてを除去したコンセプトだからである。

あらゆる事業がほとんど同じ資源を使う。したがって、独占という稀有の状況を除き、同一の産業分野において事業間の格差をもたらすものはマネジメントの質である。このマネジメントという、事業にとって重要な要素を測定するための唯一の方法が、資源の活用とその産出を示す「生産性」の測定である。

(クライスラーとGMの利益率を比較するというウォール街の分析には、まったく意味がない。GMは部品のほとんどを内製しており、外部から調達しているものは車体と車輪とブレーキだけである。これに対しクライスラーは、最近まで完全な組み立てメーカーであり、エンジンなどごく一部を内製しているにすぎない。両社とも完成車を販売しているが、生産のプロセス・ミックスはまったく異なる。

GMの売り上げの大部分は自社の仕事に対する報酬である。これに対しクライスラーの売り上げの過半は、部品メーカーに支払われる。GMの利益の70%が自社分であるのに対し、クライスラーの利益の30から40%が自社分である。GMの利益がクライスラーのそれよりも大きいことは当然である。しかし、その差はどの程度であるべきか。

資源をいかに利用し、そこからどれだけの利益をあげたかを示す生産性について分析しないかぎり、両社のマネジメントのいずれがより優れた仕事をしたかは分からない。

そうした尺度は、生産性の向上が重要であるがゆえに必要である。しかし実は、その尺度を明らかにすることは極めて困難である。生産性とは、定義や測定の困難な「多様な要素の間のバランス」だからである。

われわれは未だに、生産性の測定に必要な尺度を持つに至っていない。ごく最近、ようやく「何を測定すべきか」を明らかにしてくれる基礎的なコンセプトとして、経済学にいう「付加価値」なるものを発見したところである。

付加価値とは、外部から調達した原材料やサービスの対価として支払った総支出と、製品やサービスの売り上げによる総収入との差である。言い換えると、付加価値は、企業のあらゆる活動のコストと、それらの活動から得られた報酬との差である。したがって付加価値とは、企業自身が「最終製品に投入したすべての資源と活動」に対する市場の評価を

示す。

もちろんこの付加価値といえども万能薬ではない。コストの内訳となる数字が経済的に意味ある形で配分されているときにのみ、生産性の分析に使うことができる。

しかしそのためには、会計学の伝統的なコンセプト、数字、手法の改革が必要となる。間接費を各部門に一律に比例分配するという昔ながらの手法は、コスト分析を不可能にするものとして放棄しなければならない。

われわれはまた、固定資本に使用料を課し、価値の減少を測定して、その更新に備えるための減価償却なるものについても再検討しなければならない。「みなし」による一律の減価償却に満足することは許されない。

要するに、経理の数字は、税務署、銀行家、証券アナリストのためのものではなく、マネジメント上のニーズに焦点を合わせたものにする必要がある。

しかも、「経営資源の組み合わせ」や「事業の構造」に起因する生産性の差は、付加価値によって測定することはできない。なぜならば、それらのものが定性的な要因であるのに対し、付加価値は定量的な尺度だからである。そして、それらの定性的な要因こそ生産性の最も重要な要因である。

しかし、こうした限界があるにせよ、付加価値は、生産性の合理的な分析とその改善のための目標の設定を初めて可能にする。特に、生産性の体系的な把握のためにオペレーションズ・リサーチ（OR）や情報理論をはじめとする数学的な手法を適用することを可能にする。

なぜならば、それらの新しい手法はすべて「いかなる選択肢があるか」「それぞれの選択肢の結果が何であるか」を明らかにするからである。そして生産性に関わる問題とは、常に資源の組み合わせについて選択肢を俯瞰し、その中から「最小の費用と労力によって最大の成果を生むものを発見する」ことだからである。

こうしてようやく、われわれは、生産性に関わる基本的な問題に取り組む準備ができたことになる。

（いつ、いかなるところで、いかなる条件のもとで肉体労働を機械設備に替えるならば、生産性を向上させることができるか。全体の仕事量を減らす生産的な間接費と、費用を増加させるだけの寄生的な間接費をいかに区別するか。最も優れた時間の使い方は何か。最も優れたプロセス・ミックスは何か。

ついにわれわれは、これらすべての問いに対し推測で答える必要がなくなった。正しい答えを体系的に求めることができるようになった。）

付加価値のコンセプトによって、生産性に関わる目標は、次の二つであることが明らかになる。

#### （1）総収入に対する付加価値の割合。

## (2) 付加価値における利益の割合。

### ■資源と資金にかかわる目標

資源に関していかなる目標が必要であり、いかにしてその目標の達成を測定するかは、事業によって異なる。この領域における目標は、他の領域における目標と異なり、あらゆる経営管理者に関係があるわけではない。資源や資金の確保は、トップマネジメントの仕事である。その実行は、それぞれの機能別部門の専門家の仕事である。

しかし、資源や資金は、ここで考察をしないですますには、あまりに重要である。物的な製品を扱う事業は物的な支援を必要とする。したがって、その供給を確保する必要がある。もちろん、工場、機械、事務所など物的な設備も必要である。

そしてあらゆる企業が資金を必要とする。生命保険会社では、投資管理と呼ぶべきものがマーケティングやイノベーションよりも重要である。玩具問屋では季節的な資金調達が必要である。いかなる事業も資金なしには運営することはできない。したがって、事業の運営に必要とする資金の計画なしに諸々の目標を設定することは、火のついていないオーブンに肉を載せるようなものである。

しかるに、今日あまりに多くの企業において、資源や資金に関わる目標が、慎重に準備した経営方針に基づいてではなく、その場しのぎで決定されている。

(ある大手私鉄では、毎年、膨大な費用と時間をかけて輸送量の予測を行っていた。そのくせ取締役会では、1000万ドルの設備投資についての意思決定が、そのもたらす利益や必要性を示す数字抜きに行われていた。取締役会は、そのための資金は簡単に低利で調達できると経理担当役員から説明されるだけだった。

資源に関わる目標については、アメリカ西海岸の製紙会社クラウンゼラバックが、植林について他に例を見ない長期計画を立てている。その目標は、将来必要とする木材を確保し、事業を継続しうるようにすることにある。

木の生長には50年以上かかるため、伐採を補うための植林は2000年まで回収不能な投資を意味する。しかも、パルプと紙の需要が急速な増加を続けるため、単なる更新のための植樹では不十分である。そこで同社は、50年後を考えて伐採一本あたり二本の植樹を行っている。)

クラウンゼラバックのような資源の問題を抱えている企業は、それほど多くはない。しかし同じような問題を抱えている企業は、みな問題の重要性をよく知っている。大手石油精製会社はすべて、油田の発見と開発に力を入れている。大手鉄鋼メーカーもまた、鉱脈発見のために体系的、計画的な活動を行っている。

しかし企業の多くは、資源の供給についてあまり心配していない。大手小売業のうち、

【7】事業の目標・事業のマネジメント  
「現代の経営・名著集」P・ドラッカー

シアーズのようにメーカーの開拓に体系的、計画的に取り組んでいるものはあまりない。数年前、フォードが西海岸に建設する組立工場のために部品メーカーを組織的に育成していく計画を発表したとき、ある大手メーカーの購買部門の幹部は、「画期的なイノベーション」と評したくらいである。

あらゆるメーカー、卸業者、小売業者、公益事業者、運輸業者が、資源の問題を徹底的に検討する必要がある。資源についての基本的な方針を明らかにしておく必要がある。

（重要な原材料、部品、製品については、単一の供給業者に頼るべきか。その場合、一括購入は価格上のメリットをもたらしてくれる。品不足の時には、馴染みの大量購入者は優先的に扱われる。緊密な関係があれば、設計や品質においても優れたものを調達できる。

それとも複数の供給業者を確保しておくべきか。そうすれば独立性を保つことができる。1社がストライキに入っても、操業停止を余儀なくされる心配はない。供給業者間の競争によって調達価格を安くできる。

綿織物メーカーは、綿花の相場を読むというリスクをとるか、あるいは長期契約を結ぶことによって買い付け価格の変動を平準化させるべきか。）

いかなる意思決定を行うにせよ、その目標は、マーケティングやイノベーションに関わる目標の達成に必要な資源の確保にある。

『設備計画』も同じように重要である。しかし『設備計画』は、『資源計画』よりもさらに稀にしか行われていない。「いつ工場の補修をやめて新しい工場を建設するか」「いつ機械を更新するか」「いつ新しい事務所を建設するか」を計画している企業は少ない。老朽化した設備の使用に伴うコストは通常隠れている。帳簿上は老朽化した工場や機械設備の方が大きな利益をあげているように見える。償却済みであって、あたかもコストなしで動いているように見える。もちろんマネジメントのほとんどは、これが錯覚にすぎないことを知っている。しかし、算術の手品にだまされないようにすることは容易ではない。

設備は、過少であって過剰であって危険である。間に合わせ的につくってはならない。計画的でなければならない。 そのための手法は今日すでにある。それらの手法は、主としてコロンビア大学の経営学者ジョエル・ディーンが開発した簡便なものであって、事業の大小を問わず、必要な設備を決定し計画を立てることができるというものである。

もちろん、そのためには『資金計画』が必要である。「どれだけの資金を必要とするか」「いかなる形で必要とするか」「どこから調達するか」を検討しなければならない。

（保険金支払いのための資金を必要とする生命保険会社は、昔から『資金計画』を立てている。支払いのための資金には、投資した資金からの収益を充てなければならない。保険会社は、投資から必要最小限の利益を確保すべく計画している。まったくのところ、

【7】事業の目標・事業のマネジメント  
「現代の経営・名著集」P・ドラッカー

生命保険会社の利益とは、投資による利益のうち、この最小限必要とされる利益を超えた分にほかならない。）

GM、デュポン、チェサピーク&オハイオ鉄道も立派な『資金計画』を立てている。すでに述べたように、AT&Tでは『資金計画』を特に重視し、トップマネジメントの一人が専門に担当している。

しかし一般的には、企業のマネジメントは資金繰りが逼迫するまで資金の問題を気にしようとしな<sup>い</sup>。それでは満足な仕事をするには手遅れとなる。「社内留保からの自己金融によって調達すべきか」「長期あるいは短期の借入れによって調達すべきか」「株式の発行によって調達すべきか」は、それ自体慎重に検討したうえで意思決定すべき問題であるだけではない。「いかなる資本支出を行なうか」を左右する。価格政策、配当政策、償却政策、税務対策まで左右する。

しかも、この問題を予め十分に検討していない場合には、せつかくの資金を重要でないことに使ってしまう、重要な投資のための資金が不足するおそれがある。マネジメントのよさで定評のある企業を含め、あまりに多くの企業が、資金調達の問題について検討せず目標を設定しなかったために、成長できなくなり、マーケティングやイノベーションや生産性における優れた成果を台無しにしている。

■ どれだけの利益が必要か

利益には三つの役割がある。

第一に、利益は事業活動の有効性と健全性を測定する。まさに利益は事業にとって究極の『判定基準』である。

第二に、利益は陳腐化、更新、リスク、不確実性をカバーする。この観点から見ると、いわゆる利益なるものは存在しないことになる。『事業存続のコスト』が存在するだけである。こうしたコストを生み出すことは企業の責任そのものである。

第三に、利益は、直接的には社内留保による自己金融の道を開き、間接的には事業に適した形での外部資金の導入誘因となることによって、事業のイノベーションと拡大に必要な『資金の調達』を確実にする。

これら三つの機能のいずれも、経済学者のいう利益の最大化とは何ら関係がない。これら三つのいずれの機能も、最大ではなく『最小』にかかわる概念である。事業の存続と繁栄にとって必要な利益の『最小限度』に関わる概念である。したがって利益に関わる目標は、事業があげうる最大の利益ではなく「事業があげなければならない『最小限の利益』を明らかにするもの」であることが必要である。

この『最小限必要とする利益』を知るための最も簡単な方法が、利益の第三の機能、すなわち資金調達の手段としての機能に焦点を合わせることである。必要な利益率は簡単にわかる。それは、必要とする種類の資金調達のための「資本市場における金利」に等しい。

【7】事業の目標・事業のマネジメント  
「現代の経営・名著集」P・ドラッカー

自己金融の場合は、現在すでに事業に使用している資金について資本市場の利子率に相当する利益を生み出すことに加え、さらに資金を社内留保できるだけの利益が必要である。今日アメリカの企業の多くは、このような考えのもとに利益に関わる目標を定めている。「税引き前の資本収益率25%を目標とする」ということは、「必要とする額の資金を適切な金利で調達できるようにするために『必要な最小限の税引き前利益』は25%である」ということの経理上の表現である。

これは目標として合理的である。このような目標を持つ企業の増加は、大きな進歩である。以下の簡単ではあるが重要な修正を加えるならば、この目標はさらに有効なものとなる。

第一に、利益には「時間的な要素」を入れる必要がある。そもそも、何年間にわたってのことであるかを明らかにせず、利益率だけを言ってみても、意味がないばかりでなく間違いのもとになる。

年間の利益率だけでなく、投下した資金から「期待すべき利益の総額」を現在価値に換算して明示することが必要である。これは、社債その他の有価証券の利回りの計算方法と同じであって、市場では普通に行われているものである。しかも、この方法は伝統的な経理の最大の弱みを補う。すなわち、暦の上の区切りに経済的な意味や現実の意味があるかのように考える迷信的な手法の限界を克服してくれる。ある経理畑出身の社長がいみじくもいっていたように、「事業年度という暴君」から自らを解放しないかぎり、合理的な事業のマネジメントは行なえない。

第二に、利益率は「業績の波をならした平均」としてとらえる必要がある。税引き前25%の利益を目標にしているとして、業績の良い年に25%の利益しかあげられないのでは、資金が使用される全期間にわたって25%の利益をあげることはできない。12年間の平均を25%にするためには、業績のよい年には40%の利益が必要かもしれない。したがって、「必要とする平均利益率を得るには現実にはどれだけ利益をあげる必要があるか」を知らなければならぬ。

(そのための手法は今日では利用可能である。『損益分岐点分析』がそれである。売上げと価格の変化を分析に含めるならば、景気との関係において、必要とする利益率をかなり正確に予測できる。)

単純で小さな事業の場合には、この『必要最小限の利益』という考え方で十分である。しかし大きな事業の場合には、利益はいくつかの要素のうちの一つであるにすぎず、それだけでは十分でない。「利益率」と並んで「リスク」を考慮に入れる必要がある。たとえ税引き前40%の利益をあげる可能性があったとしても、利益ゼロ可能性が50%あるかもしれない。まったくリスクなしに20%の利益が期待される場合と比べて、いずれが優れた投資であろうか。

税引き前25%の利益を目標にすることは、すでに投資した資金については十分かもしれない。しかし新規に投資する場合は、「リスク込みの利益率の目標」を言える必要がある。

これができなければ、合理的な『投資計画』を立てることはできない。合理的な『投資計画』を立てることができなければ、「意味ある予算」を組むことができない。

『投資計画』はマネジメントの分権化を効果あるものにするうえで必要である。『投資計画』がなければ、トップマネジメントは各事業部門に対する資金の割り当てを恣意的に行う。あるいは資金を留保しておき、その支出を恣意的に集中することによって各事業部門を管理しようとする。

『投資計画』はマネジメントの士気にも関わる。なぜならば、現場のマネジメントがいかに優れた「事業計画」を出しても、『投資計画』が存在しなければ、往々にして上部の資金支出委員会なるものの煩雑な手続きの迷路に埋没させられてしまう。

しかも合理的な『投資計画』は、マネジメントの意思決定に枠を設定してくれる。それは、マーケティングやイノベーションや生産性にかかわる目標を達成するうえで、いかなる方法が望ましいかを明らかにする。そして何よりも、マネジメントに対し諸々の意思決定を行うに際して負うべき責任を認識させる。

これまで長い間、そのような『投資計画』なしにマネジメントを行ってきたということは、リーフ・エリクソンが地図や羅針盤や六分儀なしに大西洋を横断して帰還したことにも比肩する。

『投資計画』は、利益とリスクについて信頼しうる計算を行ったうえで決定すべきである。ただしそのリスクは、ルーレットのオッズ（確率）や保険の平均寿命のように、計算することのできる統計的なリスクではない。

『事業存続のためのコスト』のうち、統計的なリスクは一つだけである。すなわち「設備更新のコスト」である。このコストだけが減価償却、留保、積み立てなどと名付けられ、会計上もコストとして扱われているのは偶然ではない。他のコストはいずれも、「設備更新」などよりはるかに重大なリスクを伴うにもかかわらず、経験に基づく予測が基本的に不可能だからである。統計的な予測が不可能だからである。それらのコストには、異質で前例のない「未来の事象に関わるリスク」が伴う。

とはいえ、それらのリスクについても、今日ではかなりの誤差はあるにせよ、蓋然的には予測することができる。大企業のいくつかではすでにこれを行なっている。しかし、まだ体系的な仕事としては行っていない。

#### ■利益を測定する尺度は何か

利益については、「何を測定するか」が問題ではない。「何を尺度として測定するか」が問題である。

最近アメリカの産業界でよく使われるようになった売上高利益率では答えにならない。そのようなものでは、「製品や事業が、経済的な変動に対しいかなる弱さを持っているか」

を明らかにしない。これを明らかにするものは、『損益分岐点分析』だけである。

投下資金利益率も一応の意味は持っている。しかしそれは、あらゆる尺度のうち最悪のものである。尺度として、ほとんど際限なく伸縮自在である。そもそも投下資金とは何か。1920年に投資した1ドルと1950年に投資した1ドルは同じものか。会計的に、投資した資金の価値からその後の償却分を差し引いたものか。あるいは経済学的に、将来における富の創出能力としての投資済みの資金を、資本市場における利子率によって現在価値に割り引いたものか。

いずれの定義もあまり助けにはならない。会計的な定義は貨幣の購買力の変化や技術の変化を考慮に入れていない。しかもこの会計的な定義は、「事業によって異なるリスクを考慮に入れることができず、また、事業間や部門間、新旧の工場間の比較を行うことができない」という簡単な理由から、そもそも事業の業績を評価することができない。

そしてそのような定義は、何よりも技術的な陳腐化を助長する。あまりに古くなり、したがって償却済みとなった設備が、はるかに低いコストで生産している新しい設備よりも、帳簿上大きな利益をあげているかに見えるからである。このことは、デフレ下においてさえ言える。

他方、投下資金に関する経済学的な定義には、これらの欠陥はない。しかしそれは、実際に使うことはできない。なぜならば、投下済みの資金が将来においても『富の創出能力』を現在価値に割り引くなどということは不可能だからである。最高の電子頭脳をもってしても、あまりに変数が多すぎる。また、未知のものと不可知のものがあまりに多い。知りうるものを見分けるだけでも、労多くしてあまりに功少ない。

このような理由から、今日ではマネジメントの人間も、会計の人間も妥協に傾いている。彼らは「投下資本とは現在の組織、工場、設備と同じ能力の代替物を今日新規につくるうえで必要な資金のことである」という。しかし、この定義も理論的な欠陥がある。例えば、設備の価格や建設コストが安いデフレ期においては、収益率が過大に評価される。

この定義の大きな問題は実務面にある。信頼性に乏しいだけでなく、計算が難しい。しかも、計算の前提についての小さな変更が計算の結果を大きく変える。

ということは、「適切な方法はまだない」ということである。したがって最も賢明なことは、探求の努力をやめ、最も単純な方法を採用することである。そしてその方法の欠陥を十分に認識し、適用に誤りのないよう気をつけることである。

私は利益率の測定方法として、理論的には不備だが、「当初の投資額に対する税引き前利益の割合」を尺度として採用することを推奨したい。ただしインフレ時には、当初の投資額を現在価格にインフレ調整し、デフレ時には、同じくデフレ調整することが必要である。

このようにして、いかなる時期の投資であろうと、また投資時の貨幣がいかなる購買力をもつものであろうと、3年ごとあるいは5年ごとに、ほぼ共通の尺度によって投資額を計算することができる。

もちろん、この方法は明らかに雑である。私自身、「錆びたところにペンキを塗っている

だけではないか」との友人の評に抗することができない。だが、少なくともこの方法は簡単である。しかも、あまりに雑なために、同じように雑な推定であるにすぎない他の投下資金利益率の類ほど、緻密な数字であるかのごとき誤解を与える恐れがない。

#### ■その他の重要領域にかかわる目標

経営管理者の仕事ぶりと育成（マネジメント能力）、働く人たちの仕事ぶりと行動（人的資源）、社会的責任という残りの三つの領域については、ここでは多言しない。本書後半の各章において論ずる。

しかしそれらの領域の活動は、定量的には測定しえないことを明らかにしておく必要がある。それらの三領域は「人」を扱う。そして「人」は、すべて一人ひとりが固有の存在であって、足したり引いたりできない。したがって、それらの領域で必要とされるものは『定性的な基準』である。データではなく『判断』である。測定ではなく『評価』である。

経営管理者の仕事ぶりと育成（マネジメント能力）に関わる目標を定めることはかなり容易である。事業が存続し利益をあげるには、目標と自己管理による経営管理者の方向づけ、経営管理者の仕事の設計、組織の文化、組織構造、明日の経営管理者の育成に関して目標を設定することが必要である。目標さえ明らかにすれば「それらの目標を達成したか否か」は『評価』することができる。後述するように、組織の文化についてさえ、重要なことのうち「何が達成されていないか」は明らかにすることができる。

他方、社会的責任の領域における目標は、それぞれの事業のマネジメントでなければ決定することができない。この社会的責任に関わる目標は、きわめて明確である。しかしそれは、それぞれの事業に沿って、かつそれぞれのマネジメントの信ずるところのものに基づいて設定する必要がある。そのゆえにこそ、この領域は重要な意味を持つ。なぜならば、この領域において、経営管理者は自らの小さな世界から外に出て、責任をもって社会に参画するからである。

もちろん、あらゆる事業に共通する社会的目標がある。それは社会にとって生産的なことを行い、社会を強化し、その繁栄を増進することである。そして、まさにそれらのことこそ、企業の方と繁栄と利益の基盤である。

しかし、働く人たちの仕事ぶりと行動（人的資源）に関わる目標については、われわれは今日のところ、あまり芳しい状況にはない。それは、この領域が把握の不可能な領域であるからではない。むしろそれはあまりに具体的である。それにもかかわらず、われわれはこの領域についてほんの少ししか知らない。したがって知識ではなく、固定観念や呪縛やスローガンに従って行動する段階にある。この領域の問題を考え、意味ある評価測定の尺度を生み出すことは、今日のマネジメントにとって大きな課題である。

もちろん、この領域における目標には、労働組合との関係に関する目標も含まなければならない。

【7】事業の目標・事業のマネジメント  
「現代の経営・名著集」P・ドラッカー

しかし、マネジメントの実践について論ずべき本書において、労働組合は、例えば原材料供給業者と同じように、マネジメントが扱うべき外部の組織や勢力の一つであるにすぎない。もちろん、労働組合は強力な外部勢力である。賃上げ要求によって事業を難局に陥れることもできるし、ストによってマネジメントから企業をコントロールする力を取り上げることもできる。

したがって、労働組合を持つ企業のマネジメントは、労働組合との関係について確固たる長期の目標を持つ必要がある。労使関係についての主導権を完全に労働組合に渡してしまえば、マネジメントは、企業をマネジメントできないことになる。

残念ながら、これまでの15年から20年にわたって、あまりに多くのマネジメントが労働組合に主導権を渡している。その結果、労働組合がいかなる要求を出すかさえ知りえなくなっている。労働組合を知らず、労働組合の行動やその理由を知らない。

しかも、労働組合が何かを要求するという話が聞こえてきても、耳を傾けようとしない。「正当な要求ではありえない」という単純な考えから、「要求そのものがなされるはずがない」と決めつける。そして現実要求が出されると、不可能であるとか、自由企業体制を破壊するとまでは言わなくとも、「事業を破壊する」として拒否する。

そしてその三日後あるいは三年後には、その労働組合の要求をのみ、組合との共同声明において両者の合意を民主的な労使関係への一里塚と自賛する。これはマネジメントではない。職務放棄である。

(労働組合との関係に関する具体的な目標は、本書の範囲を超える。しかしその目標は、なによりもまず主導権をマネジメントの側に取り戻すことである。そのためにマネジメントは、労働組合が「いかに行動し、それが何故であるか」を知る必要がある。さらに「労働組合が何を要求し、それが何故であるか」を知る必要がある。

それらの要求をあらかじめ想定し、それらの要求をのむことになったとき、それが企業にとって好ましいものとなるように、あるいは少なくとも害のないものとなるようにしなければならない。マネジメントは、自らも要求を出すことを学ばなければならない。労働組合の側だけが要求を出すかぎり、マネジメントは労使関係において一方の当事者となることはできない。欲求不満の受け身的な地位から脱することはできない。)

労働組合との関係は、たとえそれ自体重大な問題ではあっても、人と仕事のマネジメントにかかわる領域全体においては末端の小さな問題である。

それでは、この人と仕事のマネジメントに関わる領域の中心部分においてはどうかといえば、われわれは測定できるもの、すなわち中途退職、無断欠勤、労働災害、診療所利用率、提案制度への参加率、苦情件数、従業員の作業態度などが、彼らの仕事ぶりとのどのような関係にあるかさえ知らない。

それら測定できるものは、表層的な症候にすぎない。もちろんそれらの数字を使って、

【7】事業の目標・事業のマネジメント  
「現代の経営・名著集」P・ドラッカー

従業員関係指標とでも呼ぶべきものを作ることはできる。いくつかの企業では、すでにそのような指標を作っている。しかし、そのような指標によって「何を測定できるか」は、別の問題である。もちろん起こっていることを知るための努力は「何を行えるか、何をやるべきか」について考えさせてくれる。したがって、得られるものは表層的なことにすぎないかもしれないが、人と仕事の組織についての責任を喚起してくれるだけの役には立つ。

ただしそのような指標を作ることは、当座しのぎにもならず無知を自ら認めるだけのこととなる。そのような指標に満足せず、知識に基づく真の目標を持つことこそ、われわれに課された課題である。

■目標の期間設定

これら諸々の目標は「いかなる期間を対象として設定すべきか」「どのくらい先までを対象とすべきか」。それには当然、事業の性格が関係する。

衣料品メーカーにとっては、来週の大棚ざらえさえ遠い将来でありえる。蒸気タービンの設計製造には4年を要し、据え付けには2年を要する。したがって、6年が当面の現在となりうる。前述の製紙会社克蘭ゼラバックは、50年後に伐採するために今日苗木を植えなければならない。

検討の対象とすべき期間は、領域によっても異なる。

マーケティングの目標を達成するための販売組織を築くには、少なくとも5年はかかる。エンジニアリングや化学における今日のイノベーションが、市場における地位や利益として実を結ぶにも5年以上を要する。

他方、ベテランのセールスマネジャーに言わせるならば、販売キャンペーンは6週間以内に効果を出す必要がある。「6週間では目を覚ましてくれない消費者も残っているだろうが、どうせそのような人たちは、いつになっても目を覚ましてはくれない」

目標の達成に関しては、目先すなわち2、3年先と、その先の将来すなわち5年以上先との間のバランスを考える必要がある。このバランスは『管理可能な支出』に関する予算によって実現される。近い将来と遠い将来のバランスに影響を及ぼす意思決定は、すべて『管理可能な支出』に関する決定によって行われる。

『管理可能な支出』とは、過去の投資から派生する費用のように、取り消すことのできない意思決定の結果としての支出以外の支出、人件費や原材料費のように、現在の事業から余儀なくされている支出以外の支出である。それはまさに、今日のマネジメントが決定する支出である。したがって、この管理可能な支出は、今日の損失として現れる。しかしその結果は、明日の利益となって現れる。

会計を学んで1年もすれば、減価償却の基準を変えることによって、ほとんどあらゆる利益を損失に変えられることを知る。しかもその新しい基準を、それまでの基準と同じように一見合理的に見せかけることもできる。しかし、近い将来と遠い将来のニーズの評価次第でいかようにも操作することができ、しかも逆に、それらのニーズに対し極めて大き

【7】事業の目標・事業のマネジメント  
「現代の経営・名著集」P・ドラッカー

な影響をもたらすことのできる支出項目がいかに多いかということを知るマネジメントや経理担当者は、あまりない。

(『管理可能な支出項目』とは、減価償却費、設備管理費、設備更新費、設備合理化費、設備拡張費、研究費、製品開発費、設計費、マネジメント関係人件費、経営管理者育成費、販売組織関係費、販売促進費、宣伝費、アフターサービス費、人事管理費とくに教育訓練費などである。)

これらの支出のほとんどすべてが、全廃は無理としても大幅に減額することができる。しかもその影響は、しばらくの間、おそらくかなり長い間現れない。逆にこれらの支出のいずれかを大幅に増額しても、目に見える効果はかなり長い間現れない。しかもこれらの支出を削減するならば、当面の業績が目に見えて良くなる。増額するならば、当面の業績が目に見えて悪くなる。

このような『管理可能な支出』に関する意思決定において、従うべき公式はない。それらの意思決定は、つねにマネジメントの判断によって行われる。しかもほとんどつねに妥協で行われる。『管理可能な支出』については、好況時に予算を増額し、景気にちよつとしたかげりが見えただけでそれを減額するというような場当たりの方法ではなく、たとえ間違っていたとしても、マネジメントの判断によって行う必要がある。

『管理可能な支出』については、長期的な視点が必要である。あらゆる活動が短期間だけ強化しても成果はあがらない。しかも支出の急激な減額は、長年かけて築いてきたものを1日で壊す。

(実際に1951年にアメリカのある企業で起こったことだが、従業員の福利厚生を手厚くし、贅を凝らした社内報を出し、工場ごとに野球チームを作っておきながら、売り上げが10%落ちただけで、トイレの石鹼の補給をストップするなどということは、行ってはならない。福利厚生は、たとえ地道であっても継続して行わなければならない。)

至れり尽くせりのアフターサービスに顧客を慣らしておいて、ひとたび利益が落ちるやサービス要員を半減するなどということはせず、常に最小限のサービスは続けていかなければならない。ある年は200万ドルの研究費を支出し翌年はゼロとするよりも、10年間毎年5万ドルの研究費を支出した方が生産的である。『管理可能な支出』に関するかぎり、今日は一斤のパン、明日はゼロというよりも、毎日半切れの方が良い。

しかも、これら『管理可能な支出』のほとんどが、高度の能力を持つ一流の人たちが成果をあげてくれて初めて意味を持つ。しかしそれら一流の人たちは、気に入らなければいつでも辞めていくという人たちである。止まったとしても、精魂を傾けた仕事はしてくれ

ない。「どうせマネジメントがぶち壊すのならば、一所懸命やっても何の役に立つか」ということになる。

不況の波がやってきたとき、経験のある優れた人たちのクビを切ってしまうと、好況の波に乗って活動を活発化させようにも代わりは探せない。経験のない者に経験を積ませるには時間がかかりすぎる。

『管理可能な支出』に関する意思決定は、個々の活動に対して与える影響にもまして、事業全体に対する影響が大きい。したがって、支出項目それぞれの与える影響について検討するとともに、支出項目全体が与える影響について検討したうえで意思決定を行う必要がある。「それぞれの分野において何をしようとし、それが何故であるか」ということ十分に検討したうえで、意思決定を行う必要がある。

また、「いかなる分野を優先すべきか、初めにいかなる分野を削減し、かつどこまで削減すべきか」「初めにいかなる分野を拡大し、かつどこまで拡大するか」について検討したうえで、意思決定を行う必要がある。そして「近い将来の成果のために遠い将来の成果についていかなるリスクを冒し、遠い将来の成果のために近い将来についていかなる犠牲を払うか」を十分理解した上で、意思決定を行わなければならない。

例えば『管理可能な支出』に関する5ヵ年予算は、「5年以内」という近い将来において「事業上の目標を達成するために必要とされる支出」を、すべて明らかにする必要がある。さらに、具体的な目標が設定されているその「5ヵ年を経過したのち」において、「事業を維持するために必要とされる支出」をすべて明らかにする必要がある。

こうして初めて、業績が向上したとき支出を増額すべき分野とともに、業績が悪化したとき支出を減額すべき分野が明らかにされる。不況時においても継続すべき支出、景気の動向に応じて調整すべき支出、好況時においても避けるべき支出が明らかにされる。それらの支出が与える近い将来の業績への影響が明らかにされ、さらには遠い将来への期待が明らかにされる。

#### ■目標間のバランス

近い将来とその先の将来とをバランスさせるだけでなく、目標間のバランスを図る必要がある。シェアの拡大や売上げの増大と、利益率の向上のいずれかがより重要か。製造上の生産性向上のために、どれだけの時間と労力を費やすべきか。同じ労力と資金を新製品の設計に投じたならば、より多くの利益が得られるのではないか。

目標をバランスさせる仕事ほど有能なマネジメントと無能なマネジメントを分けるものはない。しかし、そのための方程式はない。事業によって、図るべきバランスは異なる。同じ事業でも時によって異なる。

ただ一ついえることは、「目標をバランスさせる仕事は機械的な作業ではない」ということである。それは単なる予算編成の仕事ではない。予算は目標間のバランスに関する意思決定の最終表現にすぎない。しかも、その意思決定には「判断」を必要とする。そしてそ

の「判断」は、事業についての正しい分析に基づくときにのみ正しいものとなる。

しばしば、予算の範囲内で仕事をすることがマネジメント能力の証左とされる。しかし、事業の多岐にわたるニーズを調和させることこそ、マネジメントの能力としてはるかに重要である。

私が知っている最も優れた経営者の一人、GMのキャデラック事業部長を務めていた故ニコラス・ドレイスタッドは、「予算の範囲内で仕事をすることはバカでもできる。しかし、その範囲内で仕事をするだけの『価値のある予算』を編成できる人は数人しか知らない」といていた。

重要な領域それぞれにおいて設定する目標は、事業を運営するための計器盤である。目標抜きでマネジメントしようとすることは、初めての空路を地図も目印もなく無計器飛行することに似ている。しかしこの計器盤でさえ、計器を読み判断する能力がパイロットになければ役には立たない。

事業の運営において、パイロットの能力に相当するものは『将来を予期する能力』である。間違っただけを予期して設定をした目標なら、ない方がよい。無計器飛行を行うパイロットは、少なくとも「自分がいると思っているところにいない可能性がある」ということは知っている。

そこで次に問題となるのは、明日成果をあげるために今日意思決定を行ううえで必要となる道具である。