

【10】 企業家的スキルとしての戦略計画
[I] マネジメントの役割、マネジメント名著集 (P・ドラッカー)

長期計画が盛んである。昔はそのようなものがありうるとさえ思われていなかった。しかるに今日では、少なくともアメリカと日本に関するかぎり、長期計画担当のスタッフと綿密な長期計画を持たない大企業の方が稀になっている。

事実、マネジメントによる意思決定のほとんどが、長期的な決定である。研究活動、工場建設、マーケティング組織の改革、新製品開発など、ほとんどあらゆるマネジメント上の意思決定が、結果が出るまでに数年を要するようになっている。しかもその後、投じた人材と資金の元をとることができなければならない。

未来を考え、長期と短期をバランスさせる必要がある。もちろん全能たりえぬ存在であるからには、これらのことを一つとしてこなし切ることができない。だが、少なくともこの重責を放置することがあってはならない。

未来は、望めばそのとおりに起こるわけではない。未来を築くには、いま決定を行わなければならない。いまリスクを負わなければならない。いま行動しなければならない。いま資源を割り当てなければならない。特に人材を割り当てなければならない。いま仕事をしなければならない。

今日、長期計画は誤解されている。短期の計画にも戦略は必要である。しかも、長期は短期の決定によってつくられる。したがって短期計画に組み込まれず、しかも短期計画を基礎にしていなければ、いかに精巧な長期計画であっても無駄な作業に終わる。逆に今日の短期計画も、長期計画に位置づけられていなければ、その場しのぎ、当てずっぽう、間違いとなる。

何が短期で何が長期かは、時間の長さでは決められない。数ヶ月で行えても短期とは限らない。問題は「どれだけの期間、影響を与えるか」である。

(1970年代の初めに、1985年に何かをすることを決定したとしても長期計画とは言えない。暇つぶしにすぎない。8つの男の子が「大人になったら消防士になる」と計画するようなものである。)

「われわれの事業は何であるべきか」は、「われわれの事業は何か」「何になるか」の答えとは関係なく考えなければならない。このことには重大な意味合いがある。つまり戦略計画においては、「事業は何か」「何になるか」「何であるべきか」は別の視点から検討しなければならないということである。それぞれが、それぞれのアプローチを持つ。「事業は何であるべきか」を考えることは、「事業は今日のものとは違うものでなければならない」ということを前提にしている。

今日のトレンドを単純に引き延ばし、今日の製品、サービス、市場、技術がそのまま明日のそれであると仮定し、資源とエネルギーを昨日の防衛に使うようなことがあってはならない。しかし、「われわれの事業は何か」「何になるか」「何であるべきか」についての計画は統合する必要がある。そのうえで時間軸によって短期と長期に分ける。そして誰かに

とっての具体的な仕事とする。

したがって、われわれが必要としているものは、単なる長期計画ではない。戦略的な意思決定、あるいは戦略計画である。

■戦略計画ならざるもの

まず、戦略計画とは言えないものを知らなければならない。

(i) 第一に、戦略計画は魔法の箱や「手法」の束ではない。思考であり行動である。 戦略計画の作成にはさまざまな手法を使うかもしれない。しかし、手法が必要とは限らない。コンピュータも使うであろう。しかし「われわれの事業は何か」「何であるべきか」という重要な問いは定量化できないし、コンピュータにプログラムすることもできない。

モデルやシミュレーションも役に立つであろう。しかし、それらのもの自体が戦略計画なのではない。それらはツールにすぎない。役に立つこともあれば、立たないこともある。戦略計画とは、意思決定に科学的な方法を適用することでもない。それは、思考、分析、想像、判断を適用することである。手法ではなく責任である。

定量化自体も戦略計画ではない。論理的な手法も必要である。特に恣意性を排除するうえで必要である。しかし、戦略計画の重要な部分には、「大」「小」「早」「遅」としか表現されないものも少なくない。それらのものは、たとえ定量的ではあっても、定量的な手法による分析には馴染まない。さらに、政治、社会、人間の領域は、そもそも定量化が不可能である。条件や係数としては扱えても、変数としては扱えない。

(ii) 第二に、戦略計画は「予測」ではない。 それは未来の主人になろうとすることでもない。その様なことは馬鹿げている。未来は予見できない。予測が当てにならないことはすぐにわかる。ある程度予測できるという人がいたならば、今日の新聞を見せ、10年前にどれが予測できたかを聞けばよい。

(1960年に、10年後の1970年には、アメリカの黒人の所得がイギリス人の平均を上回るまで伸びると予測できた者がいただろうか。)

われわれは、予測は人間が得意とするものではなく、試みる価値さえないことを知らなければならない。計画が必要となるのは、まさに「われわれが未来を予測できない」からである。

予測が計画でないもう一つの理由は、予測というものが、「可能性とその範囲を見つけようとするだけ」のものだからである。企業家にとっての関心事は、可能性そのものを変える出来事である。

企業家の世界とは、自然物理ではなく人間社会の世界である。実際のところ、企業が利益によって報われる唯一の貢献、すなわち企業家的な貢献とは、経済、社会、政治の状況

【10】 企業家的スキルとしての戦略計画
[I] マネジメントの役割、マネジメント名著集 (P・ドラッカー)

を変えるイノベーション、真にユニークな出来事を起こすことである。

企業は、予測の基礎となる可能性そのものを変えなければならない。したがって、企業に未来を志向させるうえで予測は役に立たない。人の生活や仕事に予測はほとんど役に立たない。予測は、外部の変化に適応する行動の基盤にさえならない。戦略計画という企業家の意思決定の基盤には更にならない。

(iii) 第三に、戦略計画は「未来の意思決定」に関わるものではない。それは「現在の意思決定」が「未来においてもつ意味に関わるもの」である。意思決定が存在しうるのは、現在においてのみである。計画において重要なことは、「明日何を行うか」を考えることではない。明日のために「今日何を行うか」を考えることである。

重要なことは、未来において何が起こるかではない。「いかなる未来を今日の思考と行動に織り込むか、どこまで先を見るか、それらのことをいかに今日の意思決定に反映させるか」である。

(計画とは、あらゆる種類の未来を現在に集約するタイムマシンである。今日われわれは、ようやくこのことが分かってきた。しかし、いまだにわれわれは、明日行う意思決定について計画しがちである。楽しいかもしれないが無益である。意思決定は現在においてしか行なえない。)

しかし、今日のためだけに意思決定を行うこともできない。「何も決定しない」という決定はもちろん、最も便宜的かつ最も日和見的な決定でさえ、永久にではないにしても、きわめて長期にわたってわれわれを拘束する。

(iv) 第四に、戦略計画は「リスク」をなくすためのものではない。最小にするためのものでさえない。そのような試みは、最後には、不合理かつ際限ないリスクと破滅を招くだけである。

経済活動とは、「現在の資源を未来に、すなわち不確実な期待に賭ける」ことである。経済活動の本質とはリスクを冒すことである。ベーム＝バベルクの法則によれば「生産手段が経済的な成果をもたらすのは、不確実性すなわちリスクの試練を受けたときだけ」である。

たとえリスクを皆無にすることが不毛であり、最小にすることが疑問であるとしても、冒すリスクは冒す価値のあるものにとどめなければならない。実は、計画が成功するということは、より大きなリスクを負担できるようになることである。より大きなリスクを負担できるようにすることこそ、企業家としての成果を向上させる唯一の方法である。

しかしそのためには、冒そうとしているリスクを理解しなければならない。いくつかのリスクから最も合理的なものを選ばなければならない。勘や経験に頼ることはできない。

【10】 企業家的スキルとしての戦略計画
[I] マネジメントの役割、マネジメント名著集 (P・ドラッカー)

■戦略計画とは何か

ここまでくれば、「戦略計画とは何か」を明らかにしようとしてもよい。それは、「リスクを伴う企業家的な意思決定を体系的に行い、その実行に必要な活動を体系的に組織し、それらの活動の成果を体系的にフィードバックする」という連続したプロセスである。

したがって、戦略計画とは何も珍しいものではない。単に昔から行われてきたことを「体系的に行う」だけのことである。しかし体系的に行わないかぎり、何も達成されはしない。目的意識なくしては、いかなる成果も期待しえない。

■昨日の廃棄

戦略計画は、事業が目標とするものからスタートする。あらゆる領域について、「明日目標達成するには、今日何をしなければならぬか」を考える。

その明日を実現するための第一歩が、「昨日を廃棄する」ことである。ほとんどの戦略計画が、新しく付け加えるべきこと、すなわち新しい製品、新しいプロセス、新市場に取り組む。しかし、明日新しいことを行えるようになるための前提は、もはや生産的でないもの、陳腐なもの、陳腐化したものから、自由になることである。

戦略計画において最初に行うべきことは、あらゆる種類の活動、製品、プロセス、市場について「もし今日これを行っていなかったとしたら改めて行おうとするか」を問うことである。答えが否であるならば「それではいかにして早くやめるか」を考えることである。

昨日を体系的に廃棄しようとするのが、すでに戦略計画である。それは思考と行動を強いる。しかも、新しいことに必要とされる人材と資金をもたらす。行動の意欲までもたらす。

(むしろ、「陳腐化したものの廃棄抜きに新しいことに取り組む戦略計画は、いかなる成果も生むことがない」と言ってよい。計画のままにとどまり、現実となることがない。ところが企業の計画のほとんどが、そして政府の計画ではそれ以上に、この昨日からの脱出を試みさえしない。ここに、それらの戦略計画の不毛の原因がある。)

■何をいつ行うか

戦略計画の次の一歩は、「新しく何をを行うか。いつ行うか」を考えることである。確かに、「すでに行っていることをより多く行いさえすればよい」という分野もある。しかし、すでに行っていることだけで、未来のニーズを満たし続けることはできない。

しかし「何をを行うか」を問うだけでは、問題の一面を取りあげたにすぎない。「いつ行うか」との問いも同じように重要である。なぜならば、この問いへの答えこそ、新しい仕事に取り組むべきタイミングを教えるからである。

あらゆる意思決定に短期と長期の側面がある。高炉の建設の決定から鋼材の最初の出荷までは短期の側面である。複利計算で投資額の回収に要する二十数年という期間は長期の

【10】 企業家的スキルとしての戦略計画
[I] マネジメントの役割、マネジメント名著集 (P・ドラッカー)

側面である。つまり、つまるどころ長期とは、「市場、プロセス、技術、立地のいずれについても、意思決定が意味を持ちうる最大の期間のこと」である。

しかし、計画を短期計画と長期計画に分けて考えることは間違いである。今日の行動についての計画がある。それらの計画こそ、本当の計画である。戦略的な意思決定である。これに対し、明日の行動についての計画がある。それらの計画は、思考、計画、行動がないことの口実とまでは言わなくとも夢にすぎない。

計画とは、未来を考えて今日の行動のために今日意思決定を行うことである。したがって、「どこまで先を考えるか」は問題によって異なる。

(未来といっても永遠のものではない。事業上の決定においては、二本の線が校庭内で交わらなければ、そのことを平行と考えてよいといった、私の八年生の時の先生の考え方でよい。20年を超える期間は永遠と同じである。20年後のものの現在価値はゼロであって、現在のエネルギーと資源を投ずるにはあたらない。)

しかし、長期の懐妊期間を要するものについては、間に合うよう手を打たなければならない。したがって戦略計画には、未来についての知識が不可欠である。将来一定の地位を得るには、「今日何をしなければならないか、今日資源を投入しなければならないものは何か」。

(ここでよく引き合いに出されるのがパルプ材である。生長に99年を要するのであれば、製紙会社としては、99年後の原材料確保のために今日植樹をしなければならない。もしかすると近い将来、樹木の生長促進ホルモンが発見されるかもしれない。しかし、当てにするわけにはいかない。

あるいは、間もなく紙の原材料には木材以外のものが使われるようになるかもしれない。しかし製紙会社としては、20年先ではなく99年先を見出ざるをえない。)

逆に5年先さえ長過ぎるという事業がある。傷ものを仕入れて翌週売り捌くのであれば、それ以上先のことを考える必要はない。戦略計画の対象期間を定めるものは、事業であり問題である。

戦略計画の対象期間は固定したものではない。対象期間をどう見るかが、すでに一つのリスクを伴う意思決定である。「資源とエネルギーをいかに投入するか」が、そこで決まる。リスクの種類も決まる。決定の延期さえリスクを伴う一つの決定である。こうして、対象期間を考えることによって、事業の性格も変わる。

要するに、戦略計画において重要なことは、第一に、目標の設定について体系的な作業を行うことである。第二に、昨日を廃棄することからスタートすることである。第三に、目標の達成のために、努力の倍加よりも新しい方法の開発に力を入れることである。第四

【10】 企業家的スキルとしての戦略計画
[I] マネジメントの役割、マネジメント名著集 (P・ドラッカー)

に、対象とする期間を考え、「必要な時に必要な成果を手にするには、いつスタートしなければならないか」を考えることである。

■ 仕事として具体化する

しかし、最高の戦略計画であっても、仕事に具体化されなければ、よき意図にすぎない。成果は組織の中の有能な人材を具体的な仕事に割り当てることによって決まる。戦略計画は、将来において成果を生むべき活動に資源を割り当てて、初めて意味を持つ。さもなければ、約束と希望はあっても戦略計画は存在しない。

（「今日この仕事のために、最高の部下のうち誰を任命するか」を問うことが不可欠となる。「最高の人材をいま担当させることは出来ない、明日を担当する前に今日の仕事を終わらせなければならない」との答えが返ってくるのであれば、戦略計画がないことを認めたにすぎない。

しかし、そのことこそが戦略計画を必要としていることを意味する。そもそも戦略計画とは、「資源、特に優秀な人材をどこに配置するか」を示すべきものだからである。）

仕事とは「誰か」が行うものである。責任と、締め切りと、成果の尺度を伴うべきものである。

戦略計画では成果の尺度が重要な意味を持つ。「何を成果の尺度とし、いかにそれを測定するか」によって、「何を見、何を行うか」が決まる。目標を達成しつつあるか否かを知りうる形で、期待するものを織り込んでおかないかぎり、戦略計画を策定したことにはならない。計画のプロセスのフィードバックもできない。

リスクを伴う長期的な意思決定を行いたい、行いたくないかは問題ではない。マネジメントは、その責務からして必ず意思決定を行う。違いは、「責任をもって行うか、無責任に行うか」である。「成果と成功についての可能性を考えて行うか、デタラメに行うか」である。

意思決定が合理的たるべきものであり、かつその成果は他の者の理解と行動によって左右されるものであるからして、戦略計画は合理的で体系的、かつ知識に基づいているほど成果をあげるものと考えてよい。しかしそこで得るべきものは、知識ではなく「戦略」である。戦略計画の目的は、今の行動である。

戦略計画とは、判断の代わりにデータを持ってくることではない。マネジメントの代わりに科学を持ってくることでもない。マネジメントの能力、勇気、経験、直感の役割を小さくするものでもない。医学の知識が、医師としての資質を不問にしないのと同じである。

マネジメントの判断力、指導力、ビジョンは、戦略計画という仕事を体系的に組織化し、そこに知識を適用することによって強化される。