

【2】生産性のマネジメント

〔I〕現在をマネジメントする（乱気流時代の経営、P・ドラッカー）

《1》生産性の歴史

マネジメントにとって『資源（資金、物的資源、時間、知識）の生産性』の向上は、起業家精神（変化を機会と捉える姿勢）や日常の管理と並ぶ重要な仕事である。

社会的機能の一つとしてのマネジメントの歴史は、今から 100 年前、マネジメントの力によって、資源の生産性を向上させうることが発見されたとき始まった。

資源の生産性を向上させるのは、自然の力でも、景気の力でも、政府の力でもない。それは、経営管理者の腕である。

生産性の向上が実現されるのは、企業、工場、店舗、事務所、病院、港、研究所においてである。生産性は、一人ひとりの経営管理者の手によって、それぞれが責任を持つ領域において、向上させられ、あるいは低下させられる。

（1 世紀ほど前カール・マルクスは、その未完の著書『資本論』において、資本の生産性の低下を不可避の法則としてとらえ、そこから資本主義（この言葉が生まれたのはマルクスの死後である）なるものが、やがて死を迎えることを確信をもって予言した。ただしその彼も、実は、19 世紀の経済学者が公理としていたものを繰り返して述べたにすぎない。

たしかに、資本（あるいは他のいかなる資源）についても、その生産性の低下が不可避の法則であるならば、あらゆる経済体制の未来が、暗澹たるものとなる。

しかし、歴史の女神お好みの皮肉によって、まさにマルクスが不可避であるべき生産性の低下をその理論を前提としたとき、マネジメントによる生産性の向上が可能であることが発見された。

そしてこの発見こそ、マルクスが科学的事実としたこと、すなわち、労働者階級の窮乏、搾取者への富の集中、増加する賃金奴隷と減少する所有者への社会の 2 極分化が、先進国、すなわちマネジメントと経営管理者を生み出した国々において、起こらなかった原因となった。

歴史の転換は、1875 年ごろ、フレデリック・W・テイラーが、生産性はマネジメントの力によって向上させることが可能であることを発見したときに起こった。

テイラー以前においては、より多くの生産性を得るための方法は、より激しく、より長く働くことだけだった。しかしテイラーは、より多くの生産を得るための方法は、より賢く働くこと、すなわちより生産的に働くことであることを明らかにした。しかも彼は、生産性が働く人たちの責任ではなく、経営管理者の責任であることを明らかにした。

さらに彼は、理論化こそ行わなかったが「生産性は、人間に特有の資源としての知識を使うことによって向上させられる」ことを明らかにした。

テイラーは、19 世紀の労働力たる肉体労働に対し、知識の力を適用した。しかし今日、われわれは、この知識の力は、あらゆる資源、すなわち資金、物的資源、時間、そして知識そのものに対し適用できることを知っている。）

【2】生産性のマネジメント

〔I〕現在をマネジメントする（乱気流時代の経営、P・ドラッカー）

またわれわれは、経済学が有効たり得るためには、その基礎を価値の源泉としての『生産性』に置かなければならないことを知るに至っている。

マルクスがアダム・スミスやリカードから引き継いだ 19 世紀の労働価値説は、間違っていた。今日では、マルクス主義者でさえ、放棄せざるを得なくなっている。

しかし同時に、今から 100 年前にオーストリア学派によって生み出され、今日のケインズ学派やフリードマン学派において頂点に達した没価値の経済分析という雄々しい試みも、失敗であることが明らかになっている。

われわれは、価値観に基礎を置く真の経済学を必要とする。そしてそのような経済学は、「経済価値の源泉は生産性である」という公理の上に立つことになる。

われわれは今日、生産性の向上について、多くを知っている。

生産性の向上は、『イノベーション』、すなわち古くなった斜陽の領域から、新しい生産的な領域への資源の移行によって実現される。あるいは、資源の生産性そのものの絶えざる『改善』によって実現される。

生産性の向上を実現するには、資金、物的資源、時間、知識など、あらゆる生産要素の生産性を向上させなければならない。生産性とは、プロセス全体、企業全体、経済活動全体におけるあらゆる資源の生産性の『総体』である。

そして何よりも、生産性が向上しあるいは低下し、改善しあるいは悪化する舞台は、ミクロ経済と呼ばれる世界、すなわち個々の企業、工場、店舗、事務所である。

したがって生産性の向上は、まさに「マネジメントの責任」である。

■20 世紀における生産性の爆発的な向上

この 100 年間、あらゆる先進国、あるいは少なくとも市場経済を持つあらゆる国において、生産性は着実に向上し続けている。

経済成長が見られた国では、常に生産性を向上させるための意識的なマネジメントがあった。それは、製造業においてではなかった。

（生産性の向上は、マルクスをはじめ 19 世紀の経済学者が起こりえないとしたあの分野、農業においてさえ、製造業をしのぐものが見られた。

事実、19 世紀から 20 世紀にかけて、先進国における農業の科学的な生産性の向上ほど、経済を大きく変えたものはない。

今日の医者もまた、1900 年ごろと比べて、生産性を数倍に伸ばしている。

80 年前の医者は、馬車で農家を回りながら、その時間のほとんどを馬の尻を見る事に費やした。

しかるに 1980 年の医者は、患者の大勢いる都会で開業している。自動車のおかげで、

【2】生産性のマネジメント

〔I〕現在をマネジメントする（乱気流時代の経営、P・ドラッカー）

病気の子供も、安全に彼らのもとに運ばれてくる。1日に診る患者数は、80年前の10倍以上になっている。

また、技術革新とは関係なく、単なるマネジメントの絶えざる改善によって、市中銀行の資金の生産性は、100年前の100倍に達している。今日の預金は、19世紀末の預金の100倍の取引を支えている。）

■ケインズ経済学と生産性の鈍化

この生産性の爆発的な伸びが、経済と経済学を変えた。

マルクスをはじめとする19世紀の経済学は、利潤低下の法則を当然とした。そのため彼らは、供給の問題、すなわちミクロ経済に焦点を合わせた。

しかし20世紀の最初の25年が終わる前に、生産性の向上が、そのような関心を不要にした。あるいは少なくとも、時代遅れにした。経済学にとっては、生産性の向上が自動的に供給の問題を解決するかに思われるに至った。

そこで経済学の関心は、需要の問題、マクロ経済に移った。

ケインズ自身は、自らの理論に生産性への関心が欠落していることを自覚していた。事実彼は、ケンブリッジにおける初期の講義のころ、この点を指摘されるつど、「マクロ経済の適切な運営、すなわち正しい需要政策さえ行われるならば、生産性の問題は企業人の手によって解決されるはずである」と、答えていた。

この考えは、ケインズが理論を構築した1920年代においては正しかった。しかし、今日では違う。約1世紀にわたって、あらゆる資源の生産性が着実に向上を続けた。しかし最近の10年あるいは15年、あらゆる先進国において、生産性の向上は止まるか、低下するに至っている。

この生産性の向上の鈍化は、1960年代、OPECによる石油値上げのずっと前に始まった。さらにその前、世界的なインフレの前から始まっていた。実は、インフレそのものが、主として、生産性の向上が鈍化した結果だった。

しかもこの生産性の向上の鈍化は、経済の生産的な部門に対する政府統制と政府規制の増大が始まる前から始まった。

環境、安全、雇用その他あらゆる分野における政府規制の増大が、生産性の向上を阻害していることは間違いない。しかしそれは、生産性の向上に対する唯一の阻害要因ではない。主たる阻害要因でさえないかもしれない。

生産性は、それがおろそかにされたために危機に陥った。「生産性の問題は自然に解決される」としたのは、ケインズだけではなかった。経営管理者たちもまた、そのように考えた。

生産性の低下ほど危険なものはない。それは経済の低迷を必然とする。インフレ圧力をもたらし、階級対立を招き、相互不信を生む。

【2】生産性のマネジメント

〔I〕現在をマネジメントする（乱気流時代の経営、P・ドラッカー）

ここにおいて、「資本の生産性、さらには、いかなる生産要素の生産性の低下も、体制の崩壊をもたらす」としたマルクスは完全に正しい。

（生産性の低下は、自由主義国だけに見られた現象ではない。特に資金の生産性の低下は、ソ連や、ソ連と同じ体制を持つ先進国（東欧諸国）の方が、欧米や日本のような自由経済体制の先進国よりもはるかに大きかった。

だが、この事実の慰めにはならない。死を目前にした癌の患者にとって、隣のベッドの患者が不治の病にあることを知っても、慰めにはならない。）

したがって、この生産性の低下傾向を逆転させることこそ、今日、マネジメントの最大の課題である。これこそ、企業や非営利組織のマネジメントが、乱気流を鎮める上で果たすことのできる最大の貢献である。

マネジメントは、自らの組織の繁栄ばかりか、その生存を図るためにも「生産性の向上」のために働かなければならない。

《2》四つの資源の生産性（資金、物的資源、時間、知識）

ほとんどの組織において、比較的短期間のうちに、あらゆる生産要素の生産性を大幅に向上させることが可能である。誰かができたことは、誰にでもできる。

あらゆる国、産業、活動において、常に他より高い生産性をあげている組織がある。

いかなる国、地方においても、ある企業が首位を走るリーダー的な地位を占めているのは、他の企業の2倍の生産性をあげているからである。そしてそれらの企業は、何にもまして、資金について2倍の生産性をあげている。

マルクスは正しかった資本が第一である。資本が未来である。

（例えば GE は技術によってリーダー的な地位にあるのではない。

2位のウェスチングハウスを引き離していられるのは、資金の生産性の高さゆえである。GE は同じ1ドルを使って、ウェスチングハウスの2倍の仕事をしている。

ヨーロッパにおいて、ジーメンスと他の電機メーカーの違いもここにある。

イギリスでは、アーノルド・ワインストック卿が、10年から15年をかけて、瀕死のブリティッシュ・ゼネラルエレクトリックを、労働力を詐取したり酷使したりすることによってではなく、資金の生産性を倍増することによってリーダー的な地位に引き上げた。

ワインストックは、資金の生産性を高めることによって、より多くの賃金を払い、より安定した雇用を実現した。

同じようにイギリスでは、チェーンストアのマークス・アンド・スペンサーが、売り場面積当り、あるいは棚面積当りの売り上げを、他の小売業者の2倍近くに引き上げることによってリーダー的な地位にある。）

【2】生産性のマネジメント

〔I〕現在をマネジメントする（乱気流時代の経営、P・ドラッカー）

しかし、これらの企業の実産性の高さには、秘秘はない。生産性の向上に向けた絶えざる努力と決意があっただけである。そのような『決意』こそ、今日、先進国のあらゆるマネジメントが要求されているものである。

この要求に答えるためには、マネジメントは二つの目標を立てなければならない。

第一は、資金の生産性を年率にして7.5%伸ばし、8年から10年間の間に倍増することである。

第二は、同じ8年から10年の間に、人員増を伴うことなく、生産量を少なくとも50%伸ばすことである。ということは、働く人たちの生産性を、年率にして4%から5%向上させることである。

このいずれの目標も、実現は可能である。必要とされるものは、懸命な努力だけである。

■資金を何に使っているか

継続的かつ体系的、意識的な生産性の向上は、四つの資源、すなわち資金、物的資源、時間、知識のすべてについて行う必要がある。しかしそれら四つの資源は、それぞれ別個に、異なる方法によってマネジメントしなければならない。

ほとんどの経営管理者が、投下した資金の回転率をほぼ把握している。

ただかなりの経営管理者が、自分の金と借りた金、すなわち資本と負債の違いが大きな意味をもつものと思い込んでいる。

しかし、法的な所有者が誰であり、法的な用語が何であろうと、資金の生産性の問題に関するかぎり、関係はない。金は金である。しかも、資金の出所やその法的な性格が何であろうと、そのコストはほぼ同じである。

そのようなことよりも、資金を何に投下しているかを知る必要がある。投下した資金のすべてを一括してマネジメントすることはできないからである。

- i) 資金の生産性のマネジメントは、資金を何に投下しているかを知ることから始まる。
- ii) しかる後に、それらのうち重要なものからマネジメントすることができるようになる。

（資金を、売掛金すなわち顧客に対する融資に回している企業がある。

しかし、融資を本業としていないメーカーは、融資において銀行と競争することはできない。資金の調達と管理のための銀行のコストに、自らのコストを加えなければならないからである。

したがって、そのような顧客に対する融資については、「何を見返りとして得るか」について、徹底的な検討が必要である。だが、現実にはそのような検討を行っている企業は、ほとんどない。

あるいは、小売店のように、資金を店舗内の商品に投下している企業もある。その場合には、棚面積当り、売り場面積当りの回転率や売り上げをマネジメントしなければならない

【2】生産性のマネジメント

〔I〕現在をマネジメントする（乱気流時代の経営、P・ドラッカー）

らない。

資金を、高価な機械に投下している企業もある。高価な機械が遊んでいることほど、非生産的で無駄なことはない。しかし、会計の数字が、その種の情報を教えてくれることはほとんどない。原価計算で使う標準原価によっては知りようがない。

あるいは、巨額の資金を、1週間に4日か5日、しかも数時間しか使わない教室や実験室に投じている大学もある。

しかし、とくに都会の大学の場合には、平日の夕方や夜、あるいは土曜日や日曜、向学心に燃えた社会人を対象とする効果的な成人教育プログラムを実施することによって、数年のうちに、それらの資金の生産性を倍增できるはずである。

したがって、まず着手すべき最も重要な仕事は、「資金を何に使っているか」について、数字を明らかにすることである。しかもそのような数字は、会計システムの基礎データにある。要求さえすれば、かなり容易に手に入れられる。

■自分の事業の主たる物的資源は何か

四つの生産要素のうち、資金、時間、知識の三つは、あらゆる組織に共通である。これら三つは普遍的な生産要素である。しかし第4の要素、すなわち物的資源は、組織によって大きく異なる。

（銅線メーカーにとって、主たる物的資源は銅塊である。

病院にとっては、生産要素としての主たる物的資源の一つはベッドである。銅塊は何の意味も持たない。

あらゆる組織が、「自らの事業にとって主たる物的資源が何であるか」を明らかにしなければならない。しかるのちに、そのマネジメントは行われる。

たとえばいくつかの病院は、「病院ベッド」という一般的な概念には何の意味もないという認識によって、主たる物的資源であるベッドの生産性を大幅に向上させた。

病院には各種のベッドがある。重病患者のベッドは、妊産婦（病気ではない）のベッド、人間ドッグのベッド、手術の回復期にある患者のベッド、かかとのギブスが固まるのを待っている患者のベッドとは違う。）

ほとんどの経営管理者が、「自らの事業にとっての中心的な物的資源が何であるか」を自明のこととしている。しかし、病院のベッドの例からも明らかのように、「中心的な物的資源が何であるか」を明らかにすることは、そのこと自体、既にリスクを伴う意思決定である。

そして他の生産要素と同じように、物的資源についても、その生産性にかかわる期限付きの目標が必要である。成果のフィードバックを可能とする目標が必要である。

【2】生産性のマネジメント

〔I〕現在をマネジメントする（乱気流時代の経営、P・ドラッカー）

この分野において、いかに多くのことを実現できるかは、OPEC による原油価格の最初的大幅値上げが行われたのち、エネルギーの生産性の向上に真剣に取り組んだいくつかの企業に見ることができる。

（既に OPEC の値上げ前において、アメリカのダウ・ケミカルは、傑出した省エネ企業として高い評価を得ていた。しかし同社は、OPEC が原油価格の大幅値上げを行うや、さらにエネルギーの生産性向上に取り組んだ。

その結果、1974 年から 79 年の 5 年間に、他のいかなる資源の消費も増やすことなく、使用エネルギーを半減させた。年率にして、8 % から 10 % に及ぶエネルギーの生産性の向上を実現した。）

《3》知識労働者の生産性

人的資源の生産性、とくに潜在的な生産性は最も高いが、コストも高いという知識労働者の生産性をマネジメントするためには、まず彼らの仕事の内容を把握することが必要である。

（ジョン・スミスなる男が、経理部にいることを知っているだけでは不十分である。彼に仕事をさせるには、その具体的な仕事を知らなければならない。具体的な仕事がないというのであれば、経理部におく理由はない。）

もちろん、人的資源とくに知識労働者に対し生産性を要求するのであれば、彼らを、成果をあげることでできる部署に配置しなければならない。いかに懸命に働こうとも、知識や技能が成果に結びつきようのない部署に配置してはならない。**『配置』こそ、知識労働者の生産性の鍵である。**

知識労働者の生産性を向上させるためには、まず一人ひとりの知識労働者、とくに実績のある知識労働者について、彼らの強みを知る必要がある。何を得意とするか、いかなる種類の人間か。

そして可能な限り、彼らの強みが成果に結びつく部署に配置しなければならない。機会、とくに能力に合った機会のある部署に配置しなければならない。

1 世紀前、フレデリック・W・テイラーは、肉体労働者の生産性の向上に取り組んだとき、肉体労働には「唯一の正しい」仕事の方法があるはずだと考えた。肉体労働者のほとんどが、同じような平均的人間であるとみなした。

しかし今日、そのような考えは、とくに知識や技能を必要とする仕事には当てはまらないことが明らかになっている。

いかなる仕事においても、質量ともに優れた成果をあげられるという人間は、極めて少

【2】生産性のマネジメント

〔I〕現在をマネジメントする（乱気流時代の経営、P・ドラッカー）

ないことを前提にしなければならない。したがって、人間一人ひとりに特有の強みが発揮され、質量ともに優れた成果を生み出せるよう配置することが、経営管理者の責任である。

また、経営管理者は、一人ひとりの人間に仕事をさせるために自分が給料を払われていることを認識する必要がある。

経営管理者たる者は、まず初めに自分自身に対し、次に上司に対し、同僚に対し、そして最後に部下に対し、半年ごと、あるいは9カ月ごとに、「仕事を進めていく上で、われわれあるいは私は、どのような役に立っているか。どのような邪魔をしているか」を問う必要がある。しかもこの問いは、あらゆる人間に対し発しなければならない。

（今日あらゆる経営管理者が工員や事務員のような定型的な仕事の進め方については、自分自身十分把握しているものと思っている。しかしそれは間違いである。

「どのような役に立っているのか。どのような邪魔をしているか」という問いを発してみるならば、自分がひどく邪魔になっており、あまりに役に立っていないことを知るはずである。

いわんや定型的ではない仕事については、この問いは不可欠である。）

実際に仕事をしている人間こそが、何が生産性を高め、役に立ち、邪魔になるかを、最もよく知っている。したがって、技能を持ち知識を持つ者本人に対し、『責任』を与えることが必要である。

上司たる者の仕事は、部下の助けとなることにある。仕事をしたいという部下の欲求、すなわち動機をかき立てることにある。「生産性が何を意味するか」を完全に理解しているのは、ほかならぬ彼ら部下たちである。

この問いを発することを怠るのは、彼らの仕事への動機を育てようとしないことに等しい。

テイラーが発見したように、反復的な仕事においてさえ、「本当の専門家」といいうる者は、「仕事をしている者自身」である。

生産性の向上には、日本企業がわれわれに教えているように『継続学習』が不可欠である。すなわち「すでに行っていることを改善するには何ができるか」を、徹底的に考えることが必要である。

欧米においても、日本の禅における学習についての考え方を採用すべきである。すでによく行っていることをさらによく行うために、学習を続けることが必要である。

しかしそのためには、「生産性の向上へ向けた努力の結果、自分自身、同僚、隣の機械で働く人たちや隣の事務室の人たちが、職を失う心配はない」という心理的な保証が必要である。

【2】生産性のマネジメント

〔I〕現在をマネジメントする（乱気流時代の経営、P・ドラッカー）

したがって雇用主たる者は、余剰人員について対策を立て、再教育や再配置について約束することが必要となる。

しかし何もまして、働く人たちに対し、前述の問いを發し、彼らの答えに耳を傾けなければならない。

仕事をしている人達のほうが、監督している者よりも仕事を知っているということ、少なくとも別の側面を知っているという事実を認めることが必要である。

このことは、とくに技能と知識を使って仕事をしている人達についていえる。

そもそも知識労働者や熟練労働者は、自らの仕事については他の誰よりも良く知っているなければならない。そうでなければ、知識労働者でも熟練労働者でもない。

《4》生産性の代替理論の無効性

経営管理者は、生産性をマネジメントしなければならない。

しかし彼らのほとんどが、「生産性のマネジメントとは、生産性の高い資源によって、生産性の低い資源を代替することである」と誤解している。

経営管理者のほとんど、そして経済学者の多くが、「生産性のマネジメントとは、たとえば生産性の高い機械設備によって、コストが高く生産性の低い労働力を代替することである」と誤解している。あるいは逆に、「労働力によって機械設備を代替することである」と誤解している。

（しかしそのような代替が、全体の生産性を向上させた例はほとんどない。

事務員の数を減らすべく、コンピュータを導入した企業のうち、思い通りの結果を得た例はほとんどない。逆に、オペレーターやプログラマーなど、呼び名は何であれ、より多くのより給与の高い人たちが必要になることを認識させられている。

同時に、「オートメ化が大規模な失業をもたらす」というかつての恐怖も、間違いであることが広く明らかになっている。オートメ化がもたらすものは、コストの安い肉体労働から、コストの高い技術者や専門家への雇用の移行であるにすぎない。

コンピュータやオートメーションは、多くの場合、生産性の向上をもたらす。しかしそれは、よく言われるような代替によってではない。

ハーバード大学のサイモン・クズネッツがノーベル経済学賞を獲得した生産性に関する研究が、全く別のことを明らかにしている。

すなわち、20世紀におけるアメリカ経済の急成長は、設備投資の増大と、資金の生産性の向上によってもたらされた。しかし雇用もまた、同じように急速に増大した。そして、全体としての生産性が向上したために、賃金はさらに急速に伸びた。）

生産性の代替理論は、その人気にもかかわらず、常にいかがわしいものだった。

これからの時代においては、それはまったく無効である。生産性の向上には、あらゆる

【2】生産性のマネジメント

〔I〕現在をマネジメントする（乱気流時代の経営、P・ドラッカー）

資源をマネジメントすることが不可欠である。

一つの資源の生産性を上げて、他の資源の生産性を下げたのでは、全体の生産性を上げることはできない。一つの資源の生産性の低下は、必然的に、全体の生産性を低下させ、それを補うことは容易ではない。

とくに知識労働力は、肉体労働力と異なり、設備投資によって代替することが不可能である。逆に、設備投資は、知識労働力に対する需要を増加させる。

（このことを最初に知ったのが病院と大学だった。

病院では、設備投資は労働力の削減に結びつかない。逆に、高給の労働力を新たに必要とする。マイクロサージェリー、人工透析、対ショック集中療法等には、高度の訓練を受けた要員が必要である。

すでに病院では、未熟練労働は機械によって代替されている。たとえば自動皿洗い機がある。1930年ごろと比較するならば、床掃除や窓拭きのための要員は、ベッド当たりにして3分の1である。

しかし病院では、そのような未熟練や半熟練の要員の減少よりも、設備投資による知識労働力の増加の方が大きい。

大学でも、同じことが起こっている。50年前には、資本集約的ではなく労働集約的だった病院や大学が、今日、資本集約的かつ労働集約的になっているという事実が、医療や高等教育のコスト急増の原因である。

ごく最近に至るまで、病院の院長や大学の総長は、この因果関係を理解できなかった。彼らは、設備投資が労働力の削減につながると考えた。すなわち、労働力を資本によって代替できると考えていた。だが、そのようにはいかなかった。

製造業においても、資本による労働力の代替は必ずしも成功していない。

その一例が製紙業である。1929年には、投資した1ドルが、年間3ドルの紙を生産した。資金は年に3回回転した。

しかるに1980年には、製紙業における資金の生産性が大幅に低下した結果、年間1ドルの紙を生産するためには、3ドルの投資を必要とするようになった。資金の生産性は、50年間に9分の1に低下した。

これに対し、製紙業におけるトン当たりの雇用者数は5分の2に低下したにすぎない。

すなわち、設備の近代化による労働生産性の向上は、賃金の生産性の低下を補うほどにはなっていない。代替は行われていない。

鉄鋼業も同じ経験をしている。自動車産業も同じである。クライスラーの経営不振も、設備投資による労働力の代替の失敗、あるいは不成功による生産性の低下に一因があった。）

【2】生産性のマネジメント

〔I〕現在をマネジメントする（乱気流時代の経営、P・ドラッカー）

たしかに先進国においては、肉体労働力の深刻な不足が、オートメ化を魅力的かつ不可欠のものとする。しかし、資金の生産性の大幅な向上がないかぎり、労働力の削減も価値はない。

しかも、高度の技術を持つ知識労働者、経営管理者、専門職については、オートメ化では労働力の削減さえ不可能である。生産性の向上は、彼ら一人ひとりの生産性の向上、すなわち彼らの時間と知識の生産性の向上によってのみ可能である。

したがって、経営管理者たる者は、資金、物的資源、時間、知識の四つの資源を分離してマネジメントしていなければならない。

最終的に意味あることは、それらの資源を使う上での組織全体の生産性の向上である。工場、店舗、銀行、病院、学校事務所全体の生産性の向上である。

経営管理者が報酬を得ているのは、全体の生産性の向上のためである。

乱気流の時代にあって、経営管理者が貢献すべきは、自らの組織が有するあらゆる生産要素の生産性の確実な向上に対してである。