

【11】自己管理による目標管理（『マネジメントの哲学』）

≪『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その1）≫

〔2〕経営管理者をマネジメントする（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

（1）方向づけを誤る要因

組織（事業体）はチームをつくりあげ、一人ひとりの人の働きを一つにまとめて「共同の働き」とする。組織（事業体）に働く者は共通の目標のために貢献する。彼らの働きは同じ方向に向けられ、その貢献は隙間なく、摩擦なく、重複なく、一つの全体を生み出すよう統合される。

事業が成果をあげるには、一つひとつの仕事を事業全体の目標に向けなければならない。仕事は全体の成功に焦点を合わされなければならない。期待すべき成果は事業の目標に基づいて決められる。それは組織の成功に対する貢献によって評価される。

組織に働く者は、事業の目標が自らに求めているものを知り、理解しなければならない。上司もまた、彼らに求め期待すべき貢献を知らなければならない。そして彼らを実評価しなければならない。これらのことが行われなければ、組織に働く者は方向づけを誤る。働きは無駄となる。チームワークの代わりに摩擦、不満、対立が生まれる。

目標管理には「特別の手法」と「非常な努力」が必要である。組織においては、そこに働く者が『共通の目標』に向けて自動的に方向づけされるわけではない。それどころか、企業には経営管理者を誤って方向づけする三つの強力な要因がある。すなわち、i）経営管理者の仕事が「専門化」していること、ii）マネジメントの構造が「階層」になっていること、そして、iii）ものの見方と仕事の違いが「孤立化」を招いていることがある。

（2）専門化した仕事にひそむ危険性（誤った方向づけの要因・そのi）

マネジメントのセミナーでよく取り上げられる話に、「何をしているのか」を聞かれた三人の石工の話がある。一人は「これで食べている」と答え、一人は「国で一番の仕事をしている」と答え、一人は「教会を建てている」と答えたという。

もちろん、第三の男があるべき姿である。第一の男は、一応の仕事をする。報酬に見合った仕事をする。

問題は第二の男である。職人氣質は重要である。それなくして立派な仕事はありえない。事実、いかなる組織も、そこに働く者に最高の腕を要求しないかぎり墮落する。しかし一流の職人や専門家には、単に石を磨いたり、瑣末(さまつ)な、脚注を集めたりしているにすぎないにもかかわらず、「何かを成し遂げている」と思い込む危険がある。一流の腕は確かに重視しなければならないが、それは常に「全体のニーズとの関連において」でなければならない。

いかなる企業においても、経営管理者のほとんどが、第二の男のように専門的な仕事に関心をもつ。したがって、特定の機能だけを担当する経営管理者の数は最小限に抑え、事業全体の成果に直接の責任を持つ経営管理者を増やすことが必要である。たとえそのように最大限の努力をしたとしても、経営管理者の多くは機能別の仕事に残る。特に若い経営管理者が機能別部門に残る。通常、経営管理者としての習慣、ものの見方、価値観は、機能別の専門的な仕事についている間に形成される。

【11】自己管理による目標管理（『マネジメントの哲学』）
 <『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その1）>
 [2] 経営管理者をマネジメントする（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

もちろん機能別の専門家が、そのスキルにおいて高度の水準に達し、国で一番の石工になるべく全力を尽くすことは絶対的に必要である。スキルにおいて高度の水準にない仕事は真摯さに欠ける。そのようなものは人を墮落させる。その下で働く人を墮落させる。

スキルの強調と追及は、マネジメントのあらゆる領域において革新と進歩をもたらす。「プロとしての人事管理」「最新の工場管理」「科学的な市場調査」「最新の経理システム」「完全なエンジニアリング」を行うことは、必ず奨励されるべきものである。

しかし機能別の専門化した仕事において、専門的なスキルを追求することには危険が伴う。ものの見方や努力を事業の目標からそらす恐れがある。機能別の仕事それ自体が目的となる。

今日、機能別部門の経営管理者が、企業への貢献ではなく、専門家としての基準によって自らの仕事を評価しているケースがあまりに多い。彼らは部下に対しても、専門的なスキルを基準として評価し、報い、昇進させようとする。さらには、事業全体の業務のための要請を突きつけられると、「完全なエンジニアリング」や「円滑な生産活動」や「攻撃的な営業活動」に対する妨害とみなして怒る。

しかし、機能別部門の経営管理者がもつ専門的な能力における追求心は、企業全体の目標とのバランスが失われるならば、強力な遠心力となって組織を分解させる方向に働く。それぞれがそれぞれの分野にしか関心を持たず、それぞれの分野を聖域として守ろうとする。事業全体を築こうとせず、領土の拡大に熱心な機能別部門の緩やかな連邦をつくろうとする。

この危険は、今日進行しつつある技術の変化によってさらに大きくなる。組織に働く知識労働者の数は、今後大きく増加していかざるをえない。彼らに要求される能力の水準も高まらざるをえない。したがって、機能それ自体を目的にする傾向はさらに顕著となる。

ところが新しい技術は、緊密なる協力を要求する。機能別部門のマネジメントの最も下のレベルの者に対してさえ、事業を全体から見ることが要求する。「全体としての事業が、自らに何を求めているか」を理解することを要求する。すなわち、新しい技術は一人ひとりの人が「卓越性を追求する」とともに、「共通の目標に向かう」ことを必要不可欠とする。

（3）階層によるマネジメントの違い（誤った方向づけの要因・そのii）

マネジメントの階層的な構造が危険を大きなものにする。上司が言ったり行ったりしたこと、何気ない言葉、習慣、あるいはクセまでが、部下にとっては計算され意図された意味あるものと映る。「建前では人間関係が重要だと言っているが、その実、呼びつけていうのは間接費の削減だ。ところがポストを手に入れるのは、経理への報告をうまく書く者だ」という類の文句が、あらゆる階層で聞かれる。そのような状況では仕事の成果があがるはずはない。当の間接費の削減もおぼつかない。組織とマネジメントに対する信頼は失われ、敬意も失われる。

もちろん、そのように部下の方向づけを間違える上司も、わざとしているわけではない。「人

【11】自己管理による目標管理（『マネジメントの哲学』）
《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その1）》
〔2〕経営管理者をマネジメントする（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

間関係こそ最も重要である」と自分でも信じている。間接費のことをいうのは、「実務的なところも見せなければならない」と思うからである。あるいは「現場の話をするによって、部下の抱えている問題を知っていることを示せる」と思うからである。経理に出す数字を重視するのは、彼自身が部下たちと同じように悩まされているからであり、あるいは経理と揉めたくないからである。

だが、部下にはそのような理由はわからない。彼らが目にし耳にするのは、間接費の削減や経理への数字だけである。

この種の問題の解決には、組織に働く者の意識をそれぞれの上司にではなく、「仕事及要求するもの」に向けさせることが必要である。

経営者の多くが説いているように、行動パターンや姿勢を強調しても解決は得られない。逆に人間関係に意識過剰となって、問題を大きくする恐れがある。「部下の方向づけを誤らないようにしようとして自らの行動を変えたために、それまでの満足すべき関係が不自然で誤解に満ちたものになった」という例は良く目にする。意識過剰になると、気安い関係も失われる。「何とかしてくれ。前は何をしていたのか分かったが、今では想像するしかない」などとこぼされる。

階層による関心や機能の違いから生じる間違った方向づけについては、よい例がある。私は「壊れたトイレのドアのミステリー」と名付けている。

（アメリカ北西部のある私鉄の新任監査役が、異常に多額の費用がトイレのドアの修理に使われていることに気づいた。調べてみると、小さな駅ではトイレのドアに錠をかけておき、必要に応じて鍵を貸すことになっていた。しかし節約のため、鍵は一つしか用意されていなかった。かなり前に亡くなった社長の命による節約であって、その社長は「二百ドルの経費削減ができた」と自慢していたという。

しかしそれ以来、よくあることとして、乗客が鍵を返さずに行ってしまうとドアが開けられなくなった。新しい鍵は二十セントだったが、費用項目としては資本支出だった。手続きに半年もかかる本社旅客サービス部長の許可が必要だった。しかし緊急修理なら、現場の判断で現金勘定を使えた。そこでこの私鉄では、あらゆる駅が斧を買っていた。）

極端な例と思われるかもしれない。しかしあらゆる企業に、この「壊れたトイレのドア」がある。間違った行動を勧め、正しい行動を咎めるような間違った方向づけ、経営方針、手続きがある。しかも多くの場合、もたらされている結果は年間二万ドルのトイレのドアの修理代よりもはるかに深刻である。

この種の問題も、姿勢や行動パターンの変更では解決できない。問題は企業の構造に根ざしている。コミュニケーションの改善でも解決できない。なぜならば、コミュニケーションは『共通の理解』と『共通の言語』を前提としており、まさにここにおいて欠けているものがそれらのものだからである。

【11】自己管理による目標管理（『マネジメントの哲学』）

《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その1）》

〔2〕経営管理者をマネジメントする（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

（マネジメントの間で、象に出会った目の見えない人たちの話がよく出る。異なる階層のマネジメントも、それぞれが同じ象を異なる角度から見ている。工場の職長は、脚に触って「木がある」と思うように、目の前の「生産の問題」しか見えない。トップマネジメントは、鼻に触って「ヘビがいる」と思うように、企業を「全体」としてしか見ない。あるいは、株主との関係や財務上の問題など抽象的な関係や数字しか見ない。現場のマネジメントは、腹に触って「地滑りの跡」と思うように、すべてを自らの部門の視点から見る。

確かにマネジメントの階層は、それぞれ相応のものの見方をすることが必要である。そうしないかぎり自らの仕事を満足に行うことは出来ない。しかし階層によって、ものの考え方があまりに違えば、同じことを話しながらそのことに気づかないことさえ起こる。逆に、対極にありながら同じことを話していると思う。）

成果をあげるには、あらゆる経営管理者の「ものの見方」と「仕事の仕方」を『共通の目標』に向ける必要がある。しかも一人ひとりの経営管理者に「期待されている成果が何か」を理解させる必要がある。あるいは上司に「部下の経営管理者に期待すべきもの」を理解させる必要がある。そして一人ひとりの経営管理者に、正しい方向に向けて最大限の力を発揮させる必要がある。すなわち、高度のスキルを求めながらスキルの獲得そのものを目的とさせることなく、それを「事業全体の目標に向けての手段」とさせる必要がある。

（4）何を目標とすべきか（誤った方向づけの要因・そのiii）

社長から工場の現場管理者や事務主任に至る全員が、明確な目標を持つ必要がある。それらの目標は、自らの部門が生み出すべき成果を明らかにする必要がある。他の部門の目標達成を助けるために、自らや自らの部門が期待されている貢献を明らかにする必要がある。そして、自らの目標を達成するうえで、「他の部門からいかなる貢献を期待できるか」を明らかにしなければならない。

言い換えるならば、最初の段階から、チームワークとチームの成果を重視しなければならない。もちろん、そのような目標は企業全体の目標から導かなければならない。

ある企業では、会社全体の目標と、生産部門全体の目標の詳細を現場の小さな一部門にいたるまで示すことによって成果をあげている。非常に大企業であって、現場それぞれの生産量と企業全体の生産量の間には天文学的な違いがある。しかしその成果は、生産量の大幅な増大となって現れている。

実際のところ、現場もマネジメントの一角というのであれば、これこそまさに行うべきことである。マネジメントとは、自らの行動によって全体への責任をとる者、すなわち石を切ることによって教会を建てる者のことである。

全員が、事業の繁栄と存続に関わりのあるあらゆる領域について、自らの果たすべき貢

【11】自己管理による目標管理（『マネジメントの哲学』）
《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その1）》
〔2〕経営管理者をマネジメントする（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

献を明らかにしなければならない。

もちろん、誰もが直接の貢献を果たせるわけではない。例えばマーケティング部門が工場の生産性に貢献できることはほとんどないかもしれない。しかし、ある者とその部門が領域のいずれか一つについていかなる貢献も期待されていないのであれば、その旨は明確にしておかなければならない。なぜならば、彼らもまた、「事業上の成果が、多様な領域における多様な努力と成果のバランスにかかっている」ことを理解しておく必要があるからである。

このことを理解させておくことは、機能別部門に、それぞれの能力を最大限に発揮させつつ、しかもそれぞれが自らの王国を築いて島国根性に陥ることを避けさせるうえで絶対に必要である。少なくとも、自らの専門分野を過度に重視することを防ぐうえで必要である。

もちろん一人ひとりの目標は、長期と短期の観点から明らかにすることが必要である。そして目標は、事業上の定量化できる目標とともに、経営管理者のマネジメント、働く人たちの仕事ぶりや姿勢、社会的責任など定量化できない目標を含むことが必要である。これらの条件を満たさない目標は近視眼的であって、意味がないと言うべきである。

（5）キャンペーンによるマネジメントは失敗する

マネジメントを的確に行うには、目標間のバランスが必要である。危機感を煽るマネジメントや、キャンペーンによるマネジメントを行ってはならない。

今日、キャンペーンによるマネジメントがあまりに一般的である。キャンペーンが終わって三週間もすれば元に戻ることは、皆が知っている。なかば予期している。経費削減キャンペーンにしても、せいぜいが使い走りの男の子やタイピストが解雇され、高額年収の役員が手紙のタイプという週給の仕事を自ら行わなければならないだけである。

にもかかわらず、「キャンペーンによるマネジメントは役に立たない」という自明の結論を出している組織があまりに少ない。そのようなマネジメントは、効果がないだけでなく人を間違った方向に導く。他のあらゆることを犠牲にして仕事の一部だけを強調する。

（ある人は私にこう言った。「四週間かけて在庫を減らす。次に四週間かけてコストを下げる。次の四週間は人間関係に力を入れる。その後は顧客サービスである。その頃には在庫は元に戻っている。仕事をする暇もない。誰もが、先週は在庫について、今週は顧客の苦情について話し、考え、説教する。他の仕事については知ろうともしない」）

キャンペーンによるマネジメントを行っている組織では、キャンペーンに従って本来の仕事の手を抜くか、キャンペーンをサボって本来の仕事をするか、いずれしかない。いずれにせよ、やがて誰も、「狼だ!!」と言う声に耳を貸さなくなる。本当の危機がやってきたとき、あらゆる仕事を一時さしおいて緊急の問題に取り組まなければならないとき、皆が

【11】自己管理による目標管理（『マネジメントの哲学』）
 ≪『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その1）≫
 [2] 経営管理者をマネジメントする（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

トップマネジメントの例のヒステリーと思う。

キャンペーンによるマネジメントは、当座しのぎのマネジメントと同じように、混乱の兆候である。無能の証拠である。「いかに計画するか」をトップマネジメントが知らないことを示す。「何を期待すべきか、いかに方向づけすべきか」を知らないことを示す。人を間違った方向に導いていることを示す。

（6）マネジメントは目標設定に責任を持つ

マネジメントとは、その定義づけからして、自らの率いる部門がその属する上位部門に対してなすべき貢献、つまるところ企業全体に対してなすべき貢献について責任をもつ者である。その仕事は、下ではなく上に向かって行われる。すなわち目標は、その属する上位部門の成功に対してなすべき貢献によって規定される。

地域担当の営業部長の目標は、彼とその部下である営業部隊が「営業部門全体」に対してなすべき貢献によって規定される。同じように技術部門のプロジェクト担当部長の目標は、彼とその部下である技術者と製図工が「技術部門全体」に対してなすべき貢献によって規定される。事業部長の目標は、彼の事業部が「企業全体の目標」に対してなすべき貢献によって規定される。

マネジメントたる者は、自らが率いる部門の目標は自ら設定しなければならない。上司は、そのようにして設定された目標を承認する権限をもつ。だが、目標の設定はあくまでも部門長の責任であり、しかも最も重要な責任である。

このことは、あらゆる部門長が自らの属する上位の部門全体の目標設定について、責任をもって参画しなければならないことを意味する。人間関係論の用語として使われる「参加意識」では不十分である。「マネジメントである」ということは、「現実に責任を持つ」ことである。

目標は、好みではなく、組織の客観的なニーズによって設定しなければならない。まさにそれゆえに、誰もが自らの属する上位部門の目標の設定について積極的に参画しなければならない。「事業全体の究極の目標は何であるか」を知り、その内容を理解しなければならない。そして「自らに何が求められ、それはいかなる理由でか」「自らの成果は、何によって、いかに評価されるか」を知り、理解しなければならない。

上位の部門に対して貢献をなすべき者は全員、その上位の部門の目標について徹底的に考えなければならない。言い換えるならば、上位の部門の目標設定に対し、責任をもって積極的に参画するようになっていなければならない。上位の部門の目標設定に参画して初めて、彼らの上司も、「彼らに何を期待し、どれだけの厳しい要求を課すことができるか」を知ることができる。

（重要なのは目標である。そのため年二回『マネジメント・レター』なるものを書かせている組織がある。

【11】自己管理による目標管理（『マネジメントの哲学』）

≪『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その1）≫

[2] 経営管理者をマネジメントする（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

「上司が目標とすべきものと、自らが目標とすべきもの」を書く。「期待されていると思う水準」を書く。「目標を達成するためになすべきことと障害になっていること」を書く。「組織と上司が行っていることのうち、助けになっていることと妨げになっていること」を書く。「自らの目標を達成するために、次の一年間に行うべきこと」を提案する。この手紙が上司に受け入れられたとき、それは憲章となる。

この方法は、優れた上司さえ、無意識の何気ない言葉によって部下を混乱させ、誤り導いている事実を明らかにする。ある組織では、この制度を十年使っている。しかしいまだに、手紙の受け手である上司が当惑させられることが、達成すべき目標や水準としてあげられてくるといふ。「これは何のことか」と聞けば、「この春エレベーターの中でおっしゃったことです」との答えが返ってくる。

さらにこの手紙は、組織や上司の要求の矛盾を明らかにする。納期と品質の両方を満足させることは不可能であるにもかかわらず、両方を要求しているのではないか。組織としては何を望んでいるのか。自らの判断で主体的に行動するよう求めておきながら、実際には必ず事前に報告させているのではないか。アイデアや提案を出せと言っておきながら、採用どころか検討もしていないのではないか。新製品の設計に全力を尽くせと指示しながら、技術陣の一部を引き抜いて修理班を編成させているのではないか。

一流の仕事を要求しておきながら、仕事のできない者を、よその部署へ移すことを禁じているのではないか。「口を挟まれなければ、仕事はきちんとやれる」などと、言われているのではないか。

これらの事は、どこでも目にすることである。いずれも士気と仕事を損なう。マネジメント・レターといえども、それらの事を完全に防ぐことができない。しかし、この手紙はそれらの問題を表に出す。そして「いかなる妥協が必要であり、いかなる目標についての検討が必要であり、いかなる優先順位が必要であり、いかに行動パターンを変える必要があるか」を明らかにする。

共通の方向づけを行うだけでなく、間違った方向づけをなくすための努力が必要である。『相互理解』は、下へのコミュニケーションによって得られるものではないし、下に向けて話すことによって得られるものでもない。上へのコミュニケーションによって得られるものである。それは、上司の耳を傾ける姿勢と、部下の声が伝わる仕組みを必要とする。

（7）『自己管理によるマネジメント』への変革（ノルマ管理との相違）

自己目標管理の利点は、自らの仕事を自ら管理することにある。その結果、最善を尽くすための動機がもたらされる。高い視点と広い視野がもたらされる。自己目標管理は、マネジメント全体の方向づけや仕事の一体性のためには不要としても『自己管理によるマネジメント』のためには不可欠である。

本書では「管理」よりも「測定」という言葉を多く使う。意識的にそうしている。なぜ

【11】自己管理による目標管理（『マネジメントの哲学』）

《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その1）》

〔2〕経営管理者をマネジメントする（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

ならば、「管理」とはあまりに曖昧な言葉だからである。「管理」とは「自らを方向づけること」を意味する。しかし「人を支配すること」も意味する。自己目標管理における「目標」とは「前者の意味での管理の基礎となるもの」であり、「後者の意味での管理の基礎となるべきもの」ではない。

自己目標管理の最大の利点は、支配によるマネジメント（ノルマ管理）を自己管理によるマネジメントに代えることにある。今日アメリカでは、『自己管理によるマネジメント』は優れた望ましいものであるということにほとんど異論はない。最近流行の「末端での意思決定」や「業績による報酬」という手法の根底にも『自己管理（自己規律）によるマネジメント』の考えがある。

しかし、『自己管理によるマネジメント』を実現するには、その考えを正しく望ましいものとして認めるだけでは不十分である。そのための道具立てが必要である。これまでの考え方や仕事の仕方について、思い切った変革が必要である。

自らの仕事を管理するには、自らの目標を知っているだけでは十分ではない。自らの仕事ぶりとその成果を、目標に照らして測定することが必要である。したがって、事業のあらゆる領域について、明確な共通の評価基準を与えられることが必要である。

それらの評価基準は、定量的でなくともよい。緻密でなくともよい。しかし、単純で明確、かつ合理的であることが不可欠である。注意と努力を向けるべきところへ向けるものであることが必要である。そして信頼のおけるものであることが必要である。少なくとも誤差の範囲が認識され理解される程度に要を得たものであることが必要である。そしてそれらは、複雑な解釈や哲学的な理論を抜きにして理解できるものでなければならない。

もちろん、自らの仕事ぶりを測定するための情報を持つことが必要である。所期の成果を達成するために必要な措置を取れるよう、情報は早く得ることが必要である。しかもそれらの情報は、上司ではなく本人に伝えられることが肝要である。情報は自己管理の道具であって、上からの管理の道具にしてはならない。

このことは、情報の収集、分析、総合に関わる技術の進歩によって情報収集能力が急速に増大している今日、特に重要である。これまで重要な事実に関する情報は、まったく手に入らないか、時間がかかりすぎて記録上の意味しか持たないかのいずれか、だった。

しかしこれまで、仕事ぶりを評価するための情報が簡単に手に入らなかったことは、悪いことばかりではなかった。なぜならば、そのことによって効果的な自己管理は難しかったが、上からの管理も難しかったからである。上からの管理のための情報がないために、自らの判断に従って仕事をすることができたのである。

今や、仕事と成果を測定するための情報が容易に入手出来るようになったため、効果的な自己管理が可能となった。もしそれらの情報が本当に自己管理のために使われるならば、マネジメントの仕事と成果は大きく進歩するに違いない。しかし、もし上からの管理のために使われるならば、せつかくの情報も働く者の士気を損ない、彼らの成果を著しく低めることになる。

【11】自己管理による目標管理（『マネジメントの哲学』）
《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その1）》
〔2〕経営管理者をマネジメントする（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

情報を、いかに使うべきかは GE に見ることができる。

（GE には、巡回監査なる特別の業務監査システムがある。あらゆる部門が、少なくとも年一回徹底的な業務監査を受ける。ただし、その報告は監査された部門に直接渡される。GE では会社に対する信頼感が行き渡っている。そのような信頼は、情報を上からの管理ではなく「自己管理のために使う」という、この慣行に起因している。）

しかしこのような GE の慣行は、一般的にはなっていないし、広く理解されているわけでもない。典型は依然として、次のようなある化学品メーカーに見られるものである。

（このメーカーでも監査部門が全部門の業務監査を行っている。しかし監査の結果は、監査を受けた部門には渡されない。社長に渡される。社長はその報告書を手し、各部門の長を呼びつける。これが士気にいかなる影響を与えているかは、その監査部門につけられた「ゲシュタポ」の名で明らかである。

もはやそのメーカーでは、各部門の長は、最高の成果をあげるためではなく、監査報告書によく書かれるために自らの部門をマネジメントしている。）

このことは、「仕事の基準を低く設定すべきである」とか、「管理は不要である」ということではない。逆に自己管理こそ、高い仕事の基準を設定する。

マネジメントたる者は自らの成果について全面的に責任を持つ。そして、それらの成果をあげるための仕事は、彼ら自らが、そして彼ら自らのみが管理する。反社会的、反プロの行為でないかぎり、自らの行動は自ら管理しなければならない。人は自らの仕事について情報を持つとき、初めてその成果について全責任を負うことができる。

（8）報告と手続きに支配されるな

自己管理によるマネジメントを実現するには、報告、手続き、書式を根本的に見直す必要がある。報告と手続きは「道具」である。だがこれほど誤って使われ、害をもたらしているものもない。報告と手続きは誤った使い方をされる時、「道具」ではなく「支配者」となる。

報告と手続きの誤った使い方は三つある。

i) 第一によく見られる誤りは、手続きを「規範」とみなすことである。もちろんそうであってはならない。手続きは完全に効率上の手段である。「何をなすべきか」は規定しない。迅速に行うための方法を規定する。行動の正しさは手続きとは関係ない。逆に言うならば、正しい行動は手続きによっては実現されない。

ii) 第二によく見られる誤りは、手続きを「判断の代わり」にすることである。しかし手続きが有効に働くのは、もはや判断が不要になっているときである。「すでに判断を行い、

【11】自己管理による目標管理（『マネジメントの哲学』）
《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その1）》
〔2〕経営管理者をマネジメントする（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

その判断の正しさが検証されている」という反復的な（ルーティン化された）状況だけである。

われわれの文明は、印刷された書式の魔力に囚われている。この迷信は、例外的で非日常的な状況を手続きによって処理しようとするとき、最も危険となる。まさに、日常の処理において判断による意思決定や特別扱いを必要とする異常な状況を「識別するもの」こそ、「優れた手続き」である。

iii) 第三に、最もよく見られる間違った使い方としては、報告と手続きを「上からの管理の道具」として使うことである（ノルマ管理）。このことは、特にマネジメントの上層に情報を提供するための報告書や手続き、つまり日常の諸々の書式についていえる。自らの仕事に必要な情報に本社を経理部、技術部、その他のスタッフに知らせるために、二十種類もの書式に記入しなければならないという工場長の例は、いくらでも目にする。その結果、工場長の注意は肝心の本来の仕事からそらされる。

単に管理上の目的のために依頼され要求されていることが、組織が何にもまして求めているものに思われ、自らの仕事の本質であるかのように錯覚する。憤慨しつつも、本来の仕事ではないそれらのことに力を入れる。そして彼の上司までもが誤って導かれることになる。

（数年前、ある大手の保険会社がマネジメント改善計画なるものをスタートさせた。契約更新、保険金支払い、経費支出、営業方法などあらゆる活動を掌握する大掛かりな組織を作った。おかげでトップマネジメントは事業の隅々まで把握できるようになった。

ところが業績のほうは下り坂となった。現場が報告書の作成に時間を取られ、本来の仕事に時間を使えなくなったためだった。そのうえ、実際の仕事よりもいかによく見せるかに力を入れるようになった。仕事が行われなくなっただけでなく、組織の風土までおかしくなった。やがて現場は、トップマネジメントとそのスタッフを、ごまかすべき相手、あるいは敬遠すべき相手として見るようになった。）

これに似た話は、あらゆる産業で、あらゆる規模のあらゆる企業に見られる。このような状況は、スタッフのコンセプトの誤りに起因するところもある。しかし何よりも、手続きを管理の道具として誤って使った結果であることが多い。

報告と手続きの数は最小限にとどめ、時間と労力を節約するためにのみ使うべきである。それは可能なかぎり簡明なものに留めておくべきである。

（あるハイテク産業の社長が次のような経験話を話してくれた。15年前、ロサンゼルスのある中小企業を買収した。買収価格は年間の利益25万ドルをもとに決まった。工場長として残ることになった元オーナーと工場を見て回ったとき、「製品の価格はどうやって決めていましたか」と聞いた。

「簡単です。あなたのところよりも1%安くしていました」

【11】自己管理による目標管理（『マネジメントの哲学』）
《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その1）》
〔2〕経営管理者をマネジメントする（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

「それではコスト管理はどうしましたか」

「それも簡単です。原材料費と人件費を計算してそれに見合う生産量を決めていました」

「では間接費をどう管理していましたか」

「別に気にしていませんでした」

そこで、この工場に自社の徹底したコスト管理を導入すれば、大いに利益をあげられるに違いないと思った。しかし一年後には、その工場の利益は12万5,000ドルに半減した。売り上げも価格も同じだったが、複雑な手続きの導入によって利益が食いつぶされていた。）

あらゆる企業が、現在使っている報告と手続きのすべてについて、それらが本当に「必要かどうか」を定期的に検討する必要がある。少なくとも五年に一度は、すべての書式について見直しを行わなければならない。

私はかつて、ある公益事業に対し、報告と書式がアマゾンのジャングルのようにびこり、窒息しそうになっている状況を一扫するために、かなり抜本的な提案を行い、それを実行してもらったことがある。私は、あらゆる報告を二か月廃止し、現場が「どうしても必要だ」というものだけを復活させることにしてもらった。その結果、報告と書式の四分の三を削減した。

報告や手続きは、重要な領域で成果をあげるうえで必要なものに限定すべきである。すべてを管理しようとすることは何も管理しないに等しい。成果に直接関係ないことを管理することは、人を誤って導く。

iv) 最後に、報告と手続きは、「記入する者自身にとっての道具」でなければならない。記入者を評価するための道具にしてはならない。生産に関する書式の記入の出来栄によって人を評価してはならない。書式への記入ぶりによって評価してよいのは、それを専門にしている事務員だけである。

生産に関わっている者は生産上の成果によって評価しなければならない。このことを確実にするための唯一の方法は、彼ら自身が成果をあげるうえで必要な書式と報告以外は、いっさい書かせないことである。

（9）マネジメントの哲学

今日必要とされているものは、一人ひとりの人の強みと責任を最大限に発揮させ、彼らのビジョンと行動に共通の方向性を与え、チームワークを発揮させるための『マネジメントの原理』、すなわち「一人ひとりの目標」と「全体の利益」を調和させるための『マネジメントの原理』である。

これらのことを可能にする唯一のものが、『自己管理による目標管理』である。『自己管理による目標管理』だけが、全体の利益を一人ひとりの目標にすることができる。

この原理が、外からのマネジメントに代えて、より厳しく、より強く、より多くを要求

【11】自己管理による目標管理（『マネジメントの哲学』）

《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その1）》

〔2〕経営管理者をマネジメントする（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

する内からのマネジメントを可能にする。この原理だけが、指示や命令ではなく、仕事のニーズによる行動への意欲を起こさせる。誰かの意思によってではなく、「自ら行動しなければならない」という自らの決定によって行動させるようになる。言い換えるならば、自由な人間として行動させる。

今日、マネジメントの世界では、「哲学」という言葉が好き勝手に使われている。ある企業では、「購入申し込みの哲学」なる副社長の指示書まである。私が読んだかぎりでは、その哲学とは、「資材の購入申し込みにあたっては、書類が三通必要である」ということのようにだった。

『自己管理による目標管理』こそ、まさにマネジメントの「哲学」と呼ぶべきものである。この原理は、マネジメントのコンセプトそのものを基盤とし、マネジメントのニーズと障害についての分析からスタートしている。人の行動や動機づけについての洞察を基礎としている。企業の規模を問わず、あらゆるレベルのあらゆる人に適用することができる。それは、成果を確実なものにするために、客観的なニーズを一人ひとりの目標に変える。こうして真の自由を実現する。