

（1）明日を予期することの重要性

目標は、明日成果をあげるために今日とるべき行動についての意思決定を容易にする。
その目標は、将来を予期することによって設定される。目標が明日のための行動を要求する。
目標は常に、現在の手段と将来の成果、近い将来の成果と遠い将来の成果とのバランスを決定する。

『バランス』こそ事業のマネジメントにおいて最も重要である。マネジメントが行う基本的な意思決定のすべてが、事実上長期のものである。最近では10年でさえ短い。研究開発、工場建設、販売組織の設計、新製品の設計など、マネジメントが行う重要な決定のすべてが、成果をもたらすには数年を要する。真に生産的なものとなるには、すなわちそのために投じた人や資金を回収するには、さらに長い年月を要する。

マネジメントは、将来を予期し将来を変えようとし、短期及び長期の目標をバランスさせる。もちろん人には、これらのうちいずれについても容易に優れた仕事をする力は与えられていない。しかし、たとえ神の導きがなくとも、マネジメントはそれらの責任を放っておくことを許されない。万全を期さなければならない。

5年、10年、15年先についての予測は常に、推測にとどまる。しかし、知的な推測とヤマ勘、起こりうる可能性の合理的な評価に基づく推測と賭けにすぎない推測の間には、大きな違いがある。

（2）景気循環を迂回する

いかなる事業も、より大きな経済的状況の一部として存在する。したがって、いかなる事業計画も経済情勢を無視することはできない。

しかしマネジメントが必要とするものは、通常の意味における景気予測ではない。明日の景気を予測し、3年、5年、あるいは10年後の経営環境を予想する景気予測ではない。必要なのは、景気循環への依存から自らの思考と計画を切り離してくれる手法である。

一見したところ、これは矛盾に見えるかもしれない。確かに景気変動は重要な要因である。同じ意思決定でも、好況時に実施した場合と不況時に実施した場合では、その有効性や成否は大きく異なる。「不況の底で投資し、好況のピークでは拡張や投資を避けよ」との経済学からの助言は、初歩の常識以外の何物でもない。

まったくのところ、この助言は「安く買って高く売れ」という助言と変わるところがない。確かによい助言である。しかし、この助言をいかに使ったらよいか、現在は景気循環のいかなる段階にあるか、誰が知っているのか。経済学者の予測の的中率は高くはない。企業人の予測の的中率もさして高くはない。しかも、景気予測が正しく行われるとするならば、そもそも「景気循環に注意せよ」という助言に意味がなくなる。

もし皆がこの助言に従うならば、そもそも好不況がなくなる。そのような助言に従うことが心理的に不可能だからこそ、極端な景気循環が起こる。好況時には、誰もが「今度こそ景気に天井はない」と信ずる。逆に不況時には、誰もが「今度こそ景気回復は望めず、

景気は悪くなる一方であり、あるいは底にへばりついたままであるに違いない」と思い込む。

企業人は景気循環に焦点を合わせているかぎり、景気循環の心理に支配される。いかに優れた意図をもち、経済学のいかに優れた分析能力を利用しても、間違った決定を行うことになる。

そのうえ経済学においても、まさに循環の存在が疑われ始めている。確かに好不況はある。しかしそこに周期性はあるのか、そして予測の可能性はあるのか。

最も偉大な近代経済学者、ジョセフ・A・シュンペーターは25年をかけて、この循環を探した。彼が見つけた景気循環は、あまりに多くの変動要因の総合であって、事後的にのみ分析可能なものだった。しかし、過去の循環を説明できても、将来のそれを予測することのできない分析は、事業のマネジメントにはほとんど役に立たない。

しかも、そもそも景気循環の周期は、事業上の決定、特に重要な決定を考えるには短すぎる。例えば、重工業における工場建設の計画は、4年、5年、6年という近い将来についての予測に基づいて決定できるものではない。15年、20年の計画である。同じことは、製品や販売組織のイノベーション、新店舗の立地、保険の新商品の開発についても言える。

したがって、事業のマネジメントにとって必要なものは、経済が景気循環のいかなる段階にあるかを考える必要なしに、決定を行えるようにしてくれる「手法」である。循環して起こる経済変動にかかわりなく、3年以上あるいは7年以上にわたって計画し発展していくことを可能にしてくれる「手法」である。

（3）意思決定のための三つの手法

今日、そのような「手法」は三つある。事業のマネジメントにとってはそのいずれもが役に立つ。

i) 第一の手法は、「循環のいかなる段階にあるか」を考慮することなく、単に「経済は常に変動するものである」と仮定することである。過去の経験から想定される最も急激かつ最悪の状況を想定することによって、意思決定そのものを景気循環に関わる推測から解放することである。この手法では、「決定が正しかったかどうか」はわからない。しかし、景気循環に伴う最悪のリスクを想定している。したがって、必要最小限の利益を知るうえでは最も重要な手法である。

ii) 第二の手法は、使い方は難しいが、より効果的である。それは、「すでに起こっているが、経済への影響がまだ現れていない事象に基づいて意思決定を行う」ことである。この手法では、将来について予測する代わりに過去の事象、しかし経済的には影響の現れていない事象に焦点を合わせる。すなわち、経済情勢について推測する代わりに、経済の底流となる事象を発見しようとする。

（第二次世界大戦中に、戦後ヒューズボックスの生産に進出することを決定したメー

カーについて前に紹介した。その決定は、1937年から43年にかけての世帯数の増加と人口構造の変化という、経済の底流についての分析に基づいていた。

1943年には、人口の趨勢に基本的な何かが起こっていることが明らかになっていた。それまでの高出生率が戦時の一時的な現象であって、終戦とともに元に戻るであろうという人口統計学者たちの予測がたとえ正しかつたと仮定しても、世帯数が1937年を底として上昇し、大恐慌時を上回るところまで来ているという事実には変わりなかった。

そして万一、出生率や世帯数の増加率が再び低下したとしても、すでに増加していた世帯が住宅を必要としていた。しかもすでに20年にわたって住宅の建設は停滞しており、住宅に対する大きな需要があった。これらの事実から、戦後のアメリカでは住宅建設が大きく伸びるに違いないと結論できた。戦争に負けないかぎり、それは必然だった。

もしアメリカが戦後かなりの不況に陥った場合には、それらの住宅建設は政府によって行われる。人口構造の変化と深刻な住宅事情を考えるならば、住宅建設が政府の主たる不況対策となる。逆に好況となれば、そして事実好況となったのだが、その場合は民間の住宅建設が活発化する。ということは、戦後のアメリカにおいては、好不況にかかわらず住宅建設が高水準になるということだった。

このメーカーのマネジメントは、まさにすでに起こっており、好不況にかかわらず経済に影響を与えることになっていたこの変化の分析に基づいて新事業への進出を決定した。そのため、将来についていかなる予測も行うことなしに長期計画を立てることができた。）

人口構造の変化は、経済の底流の一つに過ぎない。しかし第二次世界大戦直後において、この人口構造の変化はアメリカ経済にとって最も大きな要因の一つだった。

「すでに起こっており、やがて経済に影響を与えることになる非経済的な事象を探す」という、いわば「過去の事象を将来のための決定の基礎にする」というこの手法の基本は、広く利用することができる。

しかしこの底流分析は、最高の手法であるとは言え、それだけで完全なものというわけにはいかない。人口構造の分析により戦後の住宅建設ブームが起こるという結論は、1944年のフランスについても得ることができた。底流分析は正しいと言えた。しかしフランスでは、住宅建設ブームは起こらなかった。

もちろんその原因は経済以外のものであろう。家賃統制や間違った税制によって、その芽を摘まれてしまったのかもしれない。あるいは、住宅建設ブームは単に遅れているだけで、今にも起こるのかもしれない。あるいは、住宅建設が活発化しなかったことは、それ自体フランスの政治や経済の不健全さの証明であり、当然のことだったのかもしれない。

しかしいずれであったとしても、フランス企業にとっては慰めにはならない。とにかくフランスにおいてはヒューズボックスへの進出という決定は、「合理的な前提に基づいてはいても、結局は間違いだった」ということになる。

言い換えるならば、「何事も将来必ず起こるとは言えない」ということである。もし必ず起こるとしても、それがいつかはわからない。したがって、底流分析を単独で使うことは出来ない。それは第三の手法、すなわち予測に伴うリスクを小さくするための手法によって補わなければならない。

iii) 今日アメリカで最も広く使われているそのための手法が、「趨勢分析」である。底流分析が、将来の事象について「なぜ起こるか」を考えるのに対し、趨勢分析は、「どの程度確実に、いつ起こるか」を考える。

趨勢分析は、例えば「一世帯当たりの電力消費量や年収当たり生命保険料のような経済現象は、急激に、あるいは突然に変わることはなく、長期的な趨勢を持つ」という前提に立つ。

経済現象の趨勢は、循環的な変動によって乱されはしても、長期的には一貫した傾向を持つ。統計学で言うならば、傾向線は10年、15年、20年の期間で見るとき、一本の線となる。趨勢分析は、事業に密接な関係を持つ特定の現象の趨勢を発見しようとする。景気循環に煩わされることなく長期的な決定を行えるよう、その趨勢を延長する。

このように趨勢分析は、底流分析の結果の検証において重要な役割を果たす。しかし趨勢分析もまた、底流分析と同じように単独で使うことは出来ない。それは、単なる過去への信奉や社会的慣性の法則への盲信につながりかねない。

底流分析と趨勢分析は、手法の性格こそ異質であっても、時間の流れを観察してその流れを捉えるための、1つの万力の2つの顎（口金）と見るべきである。

ここに簡単に紹介した三つの手法は、それぞれの欠陥にもかかわらず限界を認識したうえで使うならば、マネジメントの決定を単なる勘から理性的な推測へと脱皮させるうえで大きな役割を果たす。これら三つの手法は、「少なくともマネジメントがいかなる予測のもとに事業の目標を設定したか、その予測が合理的なものであったか否か」を明らかにする。そして、「その予測がはずれたり、あるいははずれて起こったりした場合、いつ目標を見直すべきか」を教える。

（4）経営管理者の育成が鍵

しかし、これら最新の手法を使っても、将来に関わる決定は推測にすぎない。しかも推測は間違ふことのほうが多い。したがってあらゆる決定について、変更、適応、応急措置の道を準備しておく必要がある。いかなる決定においても、起こりうる将来に対して可能なかぎり備えておかなければならない。さもないと、予測がいかに手法的に優れていようとも、決定は、長期の予測に基づく決定に特有の宿命として単なる希望的観測に終わる。

具体的には、「今日のマネジメントは、明日の経営管理者を体系的に育成しておかなければならない」ということである。今日の決定を明日の情勢に適応させ、理性的な推測を現実の成果に結びつけることができるのは、明日の経営管理者である。今日行った決定を明

目の情勢に適応させることができるのは、今日の経営管理者ではなく明日の経営管理者である。

経営管理者の育成に関しては、明日の決定を行うことができる経営管理者の育成を問題にしがちである。それも確かに正しい。しかし体系的な経営管理者の育成は、何よりも今日行った決定のフォローのために必要である。

経営管理者の育成は、「今日の決定が明日の頭痛の種となった時に、今日の決定とその背後の考えを理解し賢明な行動をとることのできる人たちを準備しておく」という意味において必要である。

つまるところ、事業のマネジメントは、いかに経営学が健全であり、いかに経済分析が慎重であり、いかに諸々の手法が優れていたとしても、常に人間的な要因に戻る。