

【12】経営管理者は何をなすべきか（経営管理者の仕事の範囲）
 ≪『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2）≫
 [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）経営管理者の仕事の範囲

経営管理者の仕事は、「組織の目標の達成に必要な課題」によって規定される。

i) 彼らの仕事には、常に実体がないといけない。組織の成功に対する目に見える貢献、しかも可能なかぎり測定できる貢献をなされなければならない。

ii) 同時に、経営管理者の仕事は、可能なかぎり範囲の広いものでなければならない。その権限も大きいものでなければならない。例外を明示されていないかぎり、「経営管理者にはあらゆることについて権限がある」ものとされなければならない。

iii) そして最後に、経営管理者は、上司によってではなく「仕事の目標」によって方向づけされなければならない。

「いかなる種類のマネジメントが必要であり、それが具体的に何であるか」は、企業の目標の達成のためになすべき活動や貢献によって規定される。経営管理者の仕事が存在するのは、「企業が遂行すべき課題がその存在を要求するから」である。他に理由はない。そこには「独自の必要性」があり、したがって「独自の権限」と「独自の責任」がある。

経営管理者の仕事は、マネジメントの地位に「ふさわしい大きさ」である必要がある。経営管理者とは、企業の最終的な業績について責任を持ち貢献を行う者である。したがって、その仕事はその責任に「ふさわしい大きさ」であることが不可欠である。彼らの仕事は、最大限の挑戦、責任、貢献を体現するものでなければならない。そしてその貢献は、「目に見え、測定しうるもの」でなければならない。経営管理者たる者は、事業全体の成果を指し示し、「このところは私の貢献だ」と言えなければならない。

経営管理者の仕事の中には、一人の仕事としては大きすぎるものの、幾つかの独立した仕事には分割できないものがある。そのような仕事は「チーム」で行わなければならない。

企業の外にもチームの組織はたくさんある。例えば科学論文は、3、4人の名前で発表される。生化学者、生理学者、小児科医、外科医のそれぞれがそれぞれの仕事を分担する。それぞれがそれぞれの能力において貢献できるだけで、それぞれが仕事全体に責任を持つ。チームにはリーダーがいる。しかし、たとえリーダーの権限が大きくとも、それは、監督や命令ではなく他のメンバーに対する「助力」のためのものである。それは地位ではなく「知識」に基づく。

企業においても、一般に経営書が言っている以上にチームの組織が使われている。あらゆる大企業において、短期的な問題についてチームが使われている。研究開発の仕事にも使われている。優れた工場では、特に工場長とその部下の技術部門の長たちとの関係が、組織図とは関わりのないチームになっている。プロセス生産や新型の大量生産に関わる仕事の多くが、チームによってのみ遂行できる。

しかしあらゆる事業において、チームを使うべき最も重要な仕事は「トップマネジメントの仕事」である。その範囲、必要とされるスキルと気質、仕事の種類において、トップマネジメントの仕事は一個人の能力を超える。経営書や組織論が何を言おうとも、優れた

【12】経営管理者は何をなすべきか（経営管理者の仕事の範囲）
《『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2）》
〔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）

経営を行っている企業にワンマンはいない。それらの企業は CEO のチームを持つ。

したがって、「チームとは何であり、それをいつ、いかに使うべきか」を理解しておくことが必須である。そして何にもまして、チームのメンバーの一人ひとりが明確な役割を持つべきことを知らなければならない。チームとは、混沌をそのまま利点に変えてくれるものではない。チームによる仕事は、個別の仕事よりもはるかに「緻密な組織」、「密接な協力」、「一人ひとりの役割の明確化」を要求する。

（2）経営管理者の責任の範囲

経営管理者の仕事の大きさについて、経営書は、「一人が管理出来る部下の数はごくわずかである」とする、いわゆる「管理の限界 span of control」からスタートする。その結果、階層の上に階層を重ねた不格好なマネジメントを生み出している。それは協力関係やコミュニケーションを阻害し、明日の経営管理者の育成を困難にし、マネジメントの仕事の意味さえ蝕んでいる。

しかし経営管理者の仕事が、客観的なニーズによって規定され、業績によって評価されるのであるならば、「部下に指示し報告させる」というたぐいの『管理業務』の必要はなくなる。「管理の限界」の問題もなくなる。理論的には何人でも直属の部下を持つことができることになる。もし限界があるとしても、「マネジメントの責任範囲」くらいのもとなる。仕事の目標を達成できるように助け、教えることの出来る部下の数に限界があるだけのことになる。確かにそのような意味での限界はある。だが、それにしても決して固定したものではない。

「管理の限界」は6人から8人とされている。これに対し「マネジメントの責任範囲」は「助けたり教えたりする必要のある部下の数」によって決まる。それはケースによって異なる。「管理の限界」とは違い、「マネジメントの責任範囲」はマネジメントの階層が上に行くほど大きくなる。

経営管理者は下の階層であるほど助けを必要とし、目標が定義しにくくなり、成果を評価することが難しくなる。上の階層であるほど自らの仕事の仕方を知っており、自らの目標を事業全体の目標に貢献するものとして定義することができ、事業全体の業績を尺度として自らの成果を評価しやすい。

したがって、「マネジメントの責任範囲」は「管理の限界」よりも大きい。しかも、「管理の限界」を広げることは好ましくなくとも、「マネジメントの責任範囲」は、実際に面倒を見ることができる範囲よりも若干大きくすべきである。余力があったのでは、部下の仕事を奪い、過剰な締めつけを行う危険があるからである。

「マネジメントの責任範囲」は、その対象とする部下が個人であろうとチームであろうと変わりはない。ただし、チームは可能な限り小さなものにする必要がある。

私が知っているチームで、有効に機能している最大のものは Standard oil の取締役会である。それは常勤役員からなるトップマネジメント・チームである。したがって、14人とい

- 【12】経営管理者は何をなすべきか（経営管理者の仕事の範囲）
 <『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2）>
 [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）

う数も仕方がないと思われる。だが、これだけの大きさとなると、厳格なルールがない限り機能できない。このチームでは何事も全会一致でなければ決定できないことにしている。しかし日常の仕事のための意思決定の方法としては、それではあまりに大変である。チームは5、6人を限度とすべきであり、一般的にいつて3、4人が最もよく機能すると言える。

ただし、チームは経営管理者を育成するための機関とはなりえない。チームの外では部下を持っていても、チームの中では上下の関係がないからである。マネジメントの責任に属する助力や教育は、チームではなく「個人」に行ってこそ成果があがる。

（3）経営管理者の権限

経営管理者の仕事は、その範囲と権限を可能なかぎり大きくしなければならない。すなわち、意思決定は可能なかぎり下の階層、可能なかぎりその意思決定が実行される現場に近いところで行わなければならない。これは、「上からの権限の委譲」という従来の考えとはまったく異なる。

企業にとっていかなる活動と課題があるかは、いわば上から決定される。したがって仕事の分析は、企業活動の最終成果である「事業の目的」から始まる。そこから実際に行うべき仕事の一つ一つが決定されていく。

しかし、経営管理者の仕事は下から組み立てられる。第一線の活動、すなわち製品やサービスという産出物に関わる仕事、顧客の販売、設計図の製作についての具体的な仕事から始まる。

最も基本的なマネジメントの仕事を行うのは、第一線の現場管理者である。つまるところ、彼らの仕事がすべてを決定する。このように見るならば、上位の経営管理者の仕事は「すべて派生的であり、第一線の現場管理者の仕事を助けるものにすぎない」ことになる。組織構造の観点からも、「権限」と「責任」は第一線に集中させなければならない。彼らにできないことだけが上位に委ねられる。第一線にこそ遺伝子がある。上の組織はすべて、この遺伝子によって規定される。

当然のことながら、第一線の現場管理者が行うことができ、また行うべきである意思決定には限界がある。権限や責任にも限界がある。

彼らの権限の範囲は限られている。工場の職長は営業マンの報酬の決定には関係ない。ある地域を担当する販売責任者には他の地域についての権限はない。意思決定の種類も限られている。他の経営管理者に影響を与える意思決定は行なえない。事業全体やその価値観に影響する意思決定も行なえない。そしてごく初歩的な分別として、部下のキャリアや将来を左右する意思決定も、正規の手続きなしに単独で行うことは許されない。

第一線の経営管理者に対し、彼らが行うことのできない意思決定を要求してはならない。そもそも目の前の問題に責任を持つ者は、長期的な決定を行う時間がない。あるいは、生産部門の人間は、従業員の年金や医療関係のプログラムをつくる知識や能力を持っていない。もちろんそれらの決定は彼自身や彼の仕事に影響を与える。したがって可能なかぎり、

- 【12】経営管理者は何をなすべきか（経営管理者の仕事の範囲）
 ≪『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2）≫
 [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）

それらについて知り、理解し、さらには準備や立案に参画すべきではある。

しかし彼は、それらの問題について決定を行うことができない。権限も責任も持ちようがない。権限や責任は常に、「なすべき仕事」を中心に与えられる。このことは、CEO にとるあらゆる経営管理者の仕事について言える。

経営管理者に与えられる決定権限については、一つの簡単なルールがある。GE の電灯事業部の経営憲章は、アメリカ合衆国憲法をもじって、「明確かつ成文をもって上位のマネジメントに留保されていない権限は、すべて下位のマネジメントに属する」と定めている。

これはまさに、市民の権利についてのプロシアの考え、「明文をもって許されていないことは、すべて禁ずる」とは逆の考え方である。仕事の範囲内において決定の権限が与えられていないことは、すべて細かく規定する必要がある。「そのように規定されていないことについては、すべて権限と責任が与えられているもの」とみなさなければならない。

（4）経営管理者とその上司

それでは、経営管理者の上司の仕事とは何か。その権限とは何か。その責任とは何か。

美的センスだけからかもしれないが、私自身は、アメリカン・ブレイク・シューズ社のウィリアム・B・ギブン・ジュニアの造語である「ボトムアップ・マネジメント」という言葉はあまり好きではない。

しかし、この言葉が意味することは重要である。経営管理者間の上下関係は、上から下への関係ではない。上下間の二方向の関係でもない。経営管理者間の関係は三つの次元である。第一が「下から上への関係」であり、第二が「全体との関係」であり、第三が「上から下への関係」である。これらの三つの関係は、基本的にすべて「責任」に関わる関係である。「義務」に関わる関係であって、「権利」に関わる関係ではない。

i) あらゆる経営管理者が、自らの上司が率いる部門全体の目標達成にとって必要なことに貢献する責任を持つ。すなわち第一に、「上への責任」を持つ。そこから自らの仕事の目標が規定されてくる。

ii) 第二に、あらゆる経営管理者が「全体に対する責任」を持つ。彼らは自らの部門に課された課題を分析し、目標を達成するために必要な活動を明らかにする。そのうえで、それらの活動に必要なマネジメント上の仕事を決定する。

そして部下の経営管理者を協力させ、彼らの利益と企業全体の利益を一致させるよう助力する。さらには、それらの仕事に部下を配置する。成果をあげられない者を移動させ、大きな成果をあげる者に報い、特に卓越した成果をあげる者に特別の報奨と昇進を与える。そして部下たる経営管理者が、全力をあげて明日の仕事に備えることができるよう助ける。これらはすべて重要な責任である。しかも、他の者すなわち部下が負う責任ではない。他のあらゆる種類の責任と同じように、彼自身が負う責任である。部下の仕事ではなく彼自身の仕事である。

iii) 第三に、経営管理者は、「下への責任」、すなわち「部下たる経営管理者に対する責

- 【12】経営管理者は何をなすべきか（経営管理者の仕事の範囲）
 ≪『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2）≫
 [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）

任」を持つ。経営管理者たる者は、部下が彼らに求めていることを知り、理解出来るようにする。部下自身が目標を設定することを助ける。そして、それらの目標を達成することを助ける。したがって、彼は部下が必要とする道具やスタッフや情報を与える責任を持つ。助言を与え、相談に乗る。必要があれば、より優れた仕事を行えるよう教える。

この下への関係を一言で表現するならば、「補助」が最も近い。事実 IBM を筆頭として、今日成功している企業のいくつかでは、経営管理者の部下との関係に関わる仕事を「補助役」と定義している。

部下の仕事は客観的な必要性による。仕事ぶりや成果は部下のものである。責任もまた部下のものである。しかし、彼らが彼らの目標を達成するよう可能なかぎり助けることは、上司たる経営管理者の責務である。

（カトリック教会は、司祭に対し権威主義的なマネジメントを行っているように思われている。確かに司祭を教区に任命する仕事は司教が行っている（ただし、理由なく、しかも弁明の機会を与えることなく解任することはできない）。司教は教区の新設や廃止や合併を行う。

しかし司教は、司祭が教区で「何を行うか」を指示できない。それは、それぞれの教区の状況と教会の憲章たる教会法によって定まる。司教は教区で司祭の機能を果たすこともできない。教区に司祭がいるかぎり、教区における権限と責任は司祭にある。

神学的には、司祭は使徒伝承の委任によって職務にある。教会法的には、司祭は自らの機能に関わる客観的な必要に基づき、かつ自らの機能に関わる制約のもとに独自の権限を行使する。）

経営管理者が率いる部門の目標は、企業全体の成功に対して貢献すべき仕事や成果によってのみ規定される。したがって、それは常に上に向かって焦点を合わせられる。しかし、自らの部門を率いる経営管理者の目標は、部下たる経営管理者が「それぞれの目標を達成することを助けること」を含む。

経営管理者たる者の目は、常に上に向けて、すなわち『全体としての企業』に向けられる。しかし同時に、彼の責任は下に向けて、すなわち『自らのチームの経営管理者』に向けられる。経営管理者にとっては、部下との関係を『責任』として理解することこそ、自らの仕事を的確に組織するうえでおそらく最も重要なことである。