

【15】経営管理者の育成（明日の経営管理者の育成）

〔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）三つの責任

（i）事業の存続とまではいかなくとも、その繁栄は、『明日の経営管理者の仕事ぶり』にかかっている。事業上の意思決定が実を結ぶまでの時間が長くなっている今日、とくにこのことがいえる。未来を予測できない以上、現在の意思決定をフォローしてくれる人間、すなわち『明日の経営管理者』を選び、育成し、その能力を試しておかないかぎり、合理的かつ責任ある意思決定を行ったことにはならない。

マネジメントが複雑化している。少なくともアメリカでは、技術の急速な変化が日々の競争をますます激しく、かつ厳しいものになっている。これに加えて、諸々の新しい関係、すなわち政府、取引先、顧客、従業員、労働組合との関係を扱うためにも、より優れた経営管理者が必要となっている。

必要とされる経営管理者の数は着実に増加する。肉体的な技能に代わるものとしての理論的な知識、組織しリードする能力、すなわちマネジメントの能力を必要とするようになることこそが、産業社会の本質だからである。

事実、現代社会は、もはや基本的な問題が、「生存のための仕事からどれだけ多くの教育のある人間を解放できるか」という問題ではなくなった、という初めての社会である。いまやその基本的な問題は、「教育のない人間がどれだけ存在しても大丈夫か」である、といってよい。

（ii）次に『経営管理者の育成』は、「企業が社会に対する責任を果たす」うえで必要である。もし、企業が自らその責任を果たさないならば、社会がそれを強制する。今日、企業とくに大企業の存続は、社会にとって決定的に重要だからである。社会は、今日のマネジメントを引き継ぐべき有能な後継者の欠如のために「富を生むべき資源が危機に瀕する」などということを放置できないし、放置するはずがない。

今日ますます、社会の基本的な信条と期待、とくに「機会均等の約束を実現するもの」としての企業に対する市民の期待が高まっている。ここにおいて『経営管理者の育成』とは、中心的かつ基本的な「社会的、政治的信条」を現実のものとするための方法の技術的呼称にすぎない。

（iii）しかも、今日の産業社会において、一人ひとりの人間が、まさに仕事の中に彼らの創造的衝動の充足を求めている。そこに、経済を超えた満足を求め、誇りや自尊心や自負の対象を求めるようになっている。

したがって『経営管理者の育成』とは、「仕事や産業を生計の手段以上のものにする」という、マネジメントに課された責任の遂行そのものである。すなわち企業は、一人ひとりの経営管理者に対し、彼らの能力を完全に発揮するための「挑戦の機会」を与えることによって、「産業における仕事を、一つの生き方にまで高める」という社会的責任を果たさなければならない。

そのような必要に対する認識こそが、最近アメリカにおいて『経営管理者の育成』が急速に企業の関心事になってきたことの背景にある。15年ほど前、私が初めてこの問題に

【15】経営管理者の育成（明日の経営管理者の育成）
〔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」

関心をもったころ、問題の存在を認識しているだけの企業でさえ、一社しかなかった。シアーズ・ローバックだった。ところが今日では、経営管理者のためのプログラムは、何百と実行に移されている。「そのようなプログラムをもたない大企業は一社もない」と言うてよい。中小企業でさえ、そのますます多くが、それぞれ『経営管理者育成』のためのプログラムをもつに至っている。

（2）『経営管理者の育成』にあらざるもの

『経営管理者の育成』とは、トップマネジメントの後任候補として昇進させうる人物を対象とする昇進プログラムのことではない。

後任候補という言葉は「経営管理者の仕事や組織の構造が不変であって、今日のトップマネジメントの靴をそのまま履ける人間を探せばよい」とする考えを表している。しかし、もう一つだけ確かなことがあるとするならば、「仕事が要求するものや組織の構造は、これまでと同様、明日においても大きく変化していく」ということである。したがって必要とされていることは、昨日の仕事ではなく『明日のの仕事のための経営管理者を育成する』ことである。

GEの社長ラルフ・J・コーディネーが、このことをきわめて明確に述べている。

（生産性向上のために在来の手法にしか頼れないとするならば、GEの生産性を10年間に50%向上させるというわれわれの計画も願望にすぎないことになる。確かに研究所や工場では、より少ない時間、エネルギー、コストをもって、よりよい製品をより多く生産するための方法を見つけるための努力を続ける。しかし、そのような物理的な力だけでは、この計画を実現することはできない。

すでにアメリカの産業界では、人的資源、とくに経営管理者の能力を開発する方法を見つけることによって、まだ手のつけられていない膨大な機会を手にすることができるという認識が高まっている。

同時に、技術が進歩するとともに、事業のマネジメントがさらに複雑化していく結果、『経営管理者の育成』が、機会であるとともに必要不可欠のこととなっている。

これらのことに詳しい者によれば、GEには、マネジメントの向上によって今後10年間に生産性が50%向上する可能性がある。）

トップマネジメントの後任候補という考えは、「明日のマネジメントにかかわる最も重要な意思決定が、後任候補が高い地位に昇進するはるか前に行われる」という事実を見落としてもいる。明日、高い地位にある者は、今日は低い地位にある。しかも大工場の長や大営業部隊の長というトップマネジメントの後継者を選ぶときには、すでに候補は三、四人に絞られている。

したがって、「真に重要な人事の決定とは、そのように絞りこまれる前の、より下のレベ

【15】経営管理者の育成（明日の経営管理者の育成）

〔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」

ルつまり工場の部長、地域担当の営業部長、検査役などの人事を適切に行うことであり、彼らの能力を引き出すこと」である。しかもその段階の人事の決定においては、トップの後任候補という考えはほとんど意味をなさない。

潜在能力をもつ昇進候補という考えも、まったくの誤りである。ごく短期的な話は別として、人間の成長について適切に予測するなどという方法にはお目にかかったことがない。もし万一、人間の成長を予測できるとしても、われわれには神のごとく振舞う権利はない。いかに科学的な方法であっても、60%か70%の的中率しかない。その確率で人の一生と経歴を動かす権利はわれわれにはない。

しかも昇進候補という考えは、10人のうち1人、あるいはせいぜい5人のうち1人に焦点を合わせることを意味する。ということは、残りの9人を煉獄に放っておくということである。

しかし、育成が最も必要なのは、後任候補や昇進候補という花形ではない。昇進させるほど優れてはいないが、解雇するほど劣ってもいない人たちである。組織の中の人間のほとんどが彼らであり、彼らが事業の実際のマネジメントのほとんどを行っている。

彼らのほとんどは、10年たっても同じ地位にいるかもしれない。したがって、もし彼らが明日の仕事が要求するものに答えられるように成長していなければ、昇進候補たちの選別や育成にいかにも成功したとしても、マネジメント全体が不適切なものとなる。

もし万一、少数の選ばれた者の育成から何かを得たとしても、そのようなものは多数の無視された者の萎縮、発育不全、不満によって帳消しにされる。昇進候補の選定をいかに細心に行ったとしても、「そのような選定を行った」という事実そのものが、マネジメントの人間全員の目にシステム全体の恣意性と映り、最悪の情実と受け取られる。

（3）『経営管理者の育成』のための諸原則

i)したがって、『経営管理者育成』の第一の原則は、「マネジメント層全体の水準の向上を目的とする」ということである。

発電機の効率を5%向上させるには、膨大な時間と資金とエネルギーを必要とする。しかし、マネジメントの効率を5%向上させるには、はるかに少ない時間と資金とエネルギーで十分である。しかも、その結果としてのエネルギーの向上は5%をはるかに超える。

ii)『経営管理者育成』の第二の原則は、「明日を視野に入れたものでなければならない」ということである。単に今日存在するもの、すなわち今日の経営管理者、彼らの仕事、彼らの能力を代替することを目的とすべきではない。それは常に「明日のニーズに焦点を合わせる」必要がある。明日の目標を実現するには、いかなる組織が必要か。いかなるマネジメントの仕事が必要か。明日の要求に応えるために、明日の経営管理者はいかなる能力をもつ必要があるか。

経営管理者を育成するために今日一般に使われている手法では役に立たない。前述した後任候補の考え方だけが不適切なのではない。

【15】経営管理者の育成（明日の経営管理者の育成）

〔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」

多くの企業でお気に入りの手法となっている定期異動（ジョブ・ローテーション）も適切ではない。定期異動は通常、二つの形のいずれかをとる。第一に、特定の機能に習熟した者に短期間、他の機能を経験させる。通常、次から次へといくつかの機能を経験させる。第二に、マネジメントの仕事を行っていくうえで必要でありながら、十分知識のない他の機能について、訓練のための仕事につかせる。最近ある大手電機メーカーでは「幹部候補は、未経験の機能について半年から二年間経験するものとする」と発表した。

しかし事業にとって必要とされる者は、経理をかじった技術者ではない。「事業をマネジメントする能力をもつ技術者」である。狭い範囲の専門知識を追加しても、幅の広い人間ができるわけではない。「事業を全体として見るようになること」によって初めて、幅の広い人間となる。

マーケティングやエンジニアリングのような大きな機能を半年で学び取ることなど、どうしてできようか。せいぜいが専門用語を覚えるくらいのところである。マーケティングのセミナーに参加させたり、マーケティングの本をひととおり読ませたりしたほうが、何倍も多くを学ばせることができる。

他方、「訓練のための仕事」という考え方については、その基本的な誤りがあらゆる原則とあらゆる経験から明らかである。何びとに対しても、本当の仕事ではない仕事、すなわち本当の成果を求めないような仕事を与えてはならない。

『経営管理者の育成』は、あらゆる経営管理者を対象としなければならない。それはあらゆる経営管理者に対し、「成長」と「自己開発」を促すべきものである。それは見込みや将来性ではなく、現実の「成果」に焦点を合わせる。今日のニーズではなく「明日のニーズ」に焦点を合わせる。それは機械的なローテーションによる静的な交代ではなく、動的、質的な活動でなくてはならない。

『明日の経営管理者を育成する』ということは、つまるところ「今日の経営管理者の全員をより優れたより大きな経営管理者にする」ことである。

（4）『経営管理者の育成』の方法

『明日の経営管理者の育成』は、特別の独立した活動の一分野とするにはあまりに重大である。それは「経営管理者のマネジメント」そのものに関わるあらゆる問題、例えば経営管理者の仕事の組織化、上司や部下との関係、組織の文化、組織の構造などと深い関係がある。

また、人の弱みに焦点を合わせ「強み」を恐れるような組織、あるいは、経営管理者の人事において「真摯さ」や「人格」を軽く見る組織では、『経営管理者の育成』のためのいかなる独立した活動も、明日のための経営管理者を育成することはできない。さらにまた、機能別部門に集権化された組織では、いかなる方法をもってしても、明日のための経営管理者を育成することはできない。手に入れられるものは「明日の専門職」にすぎない。

逆に、連邦型の分権化された組織ならば、あえて『経営管理者の育成』のための活動を

【15】経営管理者の育成（明日の経営管理者の育成）
〔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」

行なわなくとも、『明日のための経営管理者』を数多く育成し、訓練し、評価していくことができる。

とはいえ、『明日のための経営管理者』は、副産物として手に入れようとするにはあまりに重要である。確かに、『経営管理者育成』のためのプログラムは補完としての役割を果たすにすぎない。しかし、それは必要な補完である。特に大企業では必要不可欠な補完である。少なくとも、経営管理者の育成のための活動を行うことによって、この問題を重視していることを示すことができる。経営管理者に対し、部下の「自己開発（啓発）」を助けるよう奨励することができる。

つまるところ、『経営管理者の育成』とは『自己啓発』である。そもそも「企業が人の育成に責任を持つ」ということほど馬鹿げた話はない。その責任は本人とその能力、努力にかかっている。組織には本人の『自己啓発』の努力に代わるべき義務もなければ能力もない。それを代行しようなどというのは、不当な父権主義であり、ばかばかしい欺瞞である。

しかし経営管理者は、部下の『自己啓発』を助けることもできれば妨げることもできる。正しく方向づけすることも、間違って方向づけすることもできる。したがって経営管理者は、部下の『自己啓発』の努力を生産的なものにするために、彼らの焦点を正しく合わせさせ、正しく方向づけさせ、それを正しく実行させるよう「責任」をもつ。あらゆる企業が、あらゆる経営管理者にこの部下の『自己啓発』に関わる挑戦を課す必要がある（人材育成的成果）。

i) まず第一の仕事は、「一人ひとりの人間に対するもの」である。あらゆる経営管理者が、部下のそれぞれが「いかなる能力を持っているか」を徹底的に考える必要がある。もちろんそのためには、すでに本人が示した実績を体系的に分析し、評価することが必要である。

そして、その分析から二つの問いを発することが必要である。それは、「①最大の貢献をなしうる仕事につけているか（位置と役割）」であり、「②強みと能力を十分に発揮させるためには、何を学ばせ、いかなる弱みを克服させなければならないか」である。

これらの問いへの答えから、育成のための具体的な方法が明らかとなる。それは、担当を変えさせることかもしれない。特定の問題やマネジメントについて学ぶために学校へ行かせることかもしれない。具体的な問題に取り組ませたり、新しい方針や投資計画を検討させたりすることかもしれない。特に大企業の場合、スタッフ部門がマネジメントの機能を侵食していないかぎり、このような仕事はいくつでもある。

訓練のためだけの擬制的な仕事を与える必要はない。中小企業では、人材育成は「仕事の範囲を広げること」によって行うことができるはずである。大企業では「空いている仕事」があるはずである。したがって空席の補充は、『経営管理者育成』についての周到な検討に基づいて行う必要がある。

もちろんそのような人事は、一人ひとりの経営管理者の運命を左右する。したがって、少なくともその実行前に、「一つ上の階層」における慎重な検討を必要とする。しかも決定

【15】経営管理者の育成（明日の経営管理者の育成）

〔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」

に「本人自身の参画」を必要とする。

ii)『経営管理者育成計画』なるものを使うのは、その後の第二の仕事である。それは、明日のマネジメントの仕事や、その要求するものとの関連において、個々の経営管理者の育成をチェックするために使うべきものである。

『経営管理者育成計画』は、「企業の将来のニーズと目標」についての分析、すなわち「企業の事業がいかなるものになるか」ということの分析から始まる。なぜならこの分析が、組織の構造を決め、「いかなる仕事に経営管理者が必要となり、いかなる能力が必要になるか」を明らかにするからである。

2年先という『短期の経営管理者育成計画』は、実質的には『昇進計画』であって、昇進の人事そのものにすぎない。本当に重要なものは、5年先、10年先のための『長期の経営管理者育成計画』である。マネジメントの基本的な目標、組織の構造、経営管理者の年齢構成など、基本的な問題を考えなければならないのは、この『長期の経営管理者育成計画』においてである。そして、この『長期の経営管理者育成計画』によって、経営管理者を育成するための個々の努力の方向づけがなされる。

『長期の経営管理者育成計画』においては、「計画の最終年度に企業が清算される予定になどなっていない」ことを忘れてはならない。つまり、「今後5年間のための人材を手に入れることが目的ではない」ということである。今後5年間に行うことが、10年先、15年先を決する。将来、企業が生き残れるか否かを決する。

『経営管理者の育成』が、大企業が業績の良い年にのみ行なうことのできる贅沢であるかどうかなどということは、もはや論ずる必要はない。今日では、ほとんどの大企業と多くの中小企業が、「経営管理者の育成が自前の研究所と同じように単なる贅沢ではない」ことを知っている。

「あまりに優秀な人材をもちすぎることになるのではないか」という危惧にも、もはや反論する必要はない。優れた人材に対する需要は、最高の『経営管理者育成計画』が人材を輩出させる能力を上回っている。そのようなことは、すでにほとんどのマネジメントが知っている（もちろん、自社が他社の社長養成所となることになんら不都合のないことは、賢明な事業家ならばみな、昔から知っていることである。それどころか、優秀な人材を引きつけられるか否かは、優秀な人材を育てる能力についての評判に正比例する）。

『経営管理者の育成』が必要不可欠のものになったのは、不況や戦争の結果として、トップマネジメントが高齢化したからなどではなく、近代企業が「社会の基礎的な機関となった」からである。すでに教会や軍などあらゆる機関において、明日のリーダーを見つけ、育成し、評価することは、それらの機関の最高の人間がその時間と関心を向けるべき基本的な仕事となっている。

経営管理者にとって、『明日の経営管理者の育成』を期待されることは、彼ら自身の士気、ビジョン、仕事ぶりにとっても重要な意味をもつ。人に教えることほど勉強になることは

【15】経営管理者の育成（明日の経営管理者の育成）

〔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」

ない。人の成長の助けとなろうとすることほど自らの成長になることはない。それどころか、人の成長のために働かないかぎり、自ら成長することはない。経営管理者が自らに対する要求の水準を高めることができるのも、人を成長させようとする努力を通じてである。

あらゆる職業において、「最高の仕事をする人たち」とは、「自らが訓練し育成した者たちを、『あとに残す最も誇るべき記念碑』と見る人たち」である。