

【18】小企業、大企業、成長企業（成長のマネジメント）
 《『経営管理者のマネジメント』結論》
[Ⅲ] マネジメントの組織構造（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

（1）素朴な小企業という間違い

アメリカでは、中小企業には、士気、意欲、組織構造、コミュニケーションの問題はないとされている。残念ながら、それはまったくの間違いであって、アメリカ人の心に染みつけたジェファースンのノスタルジアによる錯覚にすぎない。

最低の士気は、ワンマン社長がいかなる反対も許さず、すべての意思決定を自ら行おうとする中小企業に見ることができる。最悪のコミュニケーションも、社長が自らの胸にすべてを納めているという典型的な中小企業に見られる。最悪の組織構造についても、みな
が四種類もの仕事を担当し、誰が何を行っているかさえ分らない中小企業にこそ見ることが
できる。

事実、1930年代のフォードが、士気や組織やコミュニケーションの劣悪さの見本になったのは、ヘンリー・フォードが中小企業に典型的な方法でマネジメントしようとしたことに起因していた。中小企業ではよく見られることとして誰もが気づかないことが、フォードの場合、異常なものに見えたのは、単にフォードが大企業であったからにすぎなかった。

「中小企業では経営管理者の育成をほとんど自動的に行うことができる」という考えも、間違っている。「中小企業の方がそれを容易にできる」という考えさえ、間違っている。大企業の方がはるかに有利である。大企業は経営管理者の育成を体系的に行うことができる。将来性のある人を直ちに存分に働かせることができない場合でも、彼らを維持しておくことができる。

そして何よりも、特に若い人に対し、マネジメントの仕事の機会を与えることができる。自らに適した場所に移る機会を与えることができる。そもそも、新人が初めから適した場所や仕事に配置されることは、稀であるがゆえに重要な意味をもつ。確かに、よく言われるように、大卒者の多くが大企業に職場を探すのは、安定を求めるからであろう。しかし、それは現実と自らの利益について正しく判断した結果でもある。

規模の大小は、企業の本質や事業のマネジメントの原則を変えはしない。経営管理者のマネジメントに関わる基本的な問題を変えはしないし、人と仕事のマネジメントに対しても、何ら影響を与えない。

しかし規模の大小は、マネジメントの組織構造に対しては大きな影響を与える。規模の違いが、マネジメントの組織構造に対し、異なる行動と異なる姿勢を要求する。そして、規模の大小以上にマネジメントの組織構造に対し大きな影響を及ぼすものがある。それは、規模の変化すなわち「成長」である。

（2）規模の大きさを何で測るか

いかなる大きさ、何の大きさをもって企業の規模とするかが、経済学や経営学の問題とされてきた。最も一般的な基準は従業員の数である。従業員が30人から300人に増加するならば、組織の構造と行動を変える必要が生ずる。3万人から30万人に増加するならば、さらに大きな質的变化がもたらされる。しかし実は、従業員の数、なにがしかの意味は

【18】小企業、大企業、成長企業（成長のマネジメント）
 《『経営管理者のマネジメント』結論》
[Ⅲ] マネジメントの組織構造（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

あっても決定的ではない。

従業員の数は多くなくとも、大企業の性格を備えている企業がある。

（その一例がコンサルティング会社である。コンサルティング会社では、200人という規模ですでに大企業である。大企業の組織構造とマネジメントを必要とする立派な大企業である。その理由は、コンサルティング会社では秘書、使い走り、事務員を除き、全員がトップマネジメントか、少なくとも上級の経営管理者だからである。コンサルティング会社には、ルーマニアの軍隊のように将軍と大佐しかいない。そして上級の経営管理者が200人いる企業は、いうまでもなく大企業である。）

しかし逆に、従業員の数だけは膨大であっても、他の側面、特にマネジメントの構造と行動については中小企業並みのものがある。

（そのよい例がある水道会社だった。従業員は7,500人いた。しかし、マネジメントは「おもちゃ屋ほどのもので十分」だった。

地域独占で競争相手がいない。水道という商品が陳腐化する恐れはない。貯水池、ろ過装置、ポンプの維持には高度の技術を必要とするが、アウトソーシング先が仕事をしてくれる。自社で行う必要のあるエンジニアリングの仕事は、社長自身が二人の設計技師の手を借りて行っている。メーターを読み、請求書を出すことは重要な仕事ではある。だが、事業上の意思決定ではない。注意して行うべき手続き的な仕事にすぎない。

マネジメントらしい仕事が必要とされるのは、州の公益事業委員会や、市議会や、一般市民との関係だけである。しかしそれらの仕事は、従業員が7,500人であろうと75人であろうと同じである。

もう一つの例は、最近ナッシュ・ケルビネーター社と合併するまでは、中堅企業として成功していたハドソン自動車である。従業員は2万人だった。しかし自動車業界では、市場シェアが3%ではあまりに小メーカーだった。全国的な販売とサービスのネットワークを持つ必要のある自動車メーカーとしては規模が小さすぎた。そして、まさにその小ささのゆえに合併せざるをえなくなった。

しかし1930年代には、同社は中小企業であることの意味を理解していたために成功していた。あまりに小さなメーカーが価格競争に入ってしまうと、倒産しかねないことを知っていた。同社は新車の価格を高くつけることによって下取り価格を高くした。その結果同社の顧客は、低価格帯の車の買い替えに要する金で、中価格帯の車を買換えることができた。

同社の組織はすべて小企業のものであった。社長が事業上のすべての決定を行っていた。社長の下には数人の機能別部門の経営管理者がいるだけだった。

【18】小企業、大企業、成長企業（成長のマネジメント）

《『経営管理者のマネジメント』結論》

〔Ⅲ〕マネジメントの組織構造（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

さらに興味深い例が、同じく自動車メーカーのクライスラーだった。第二次世界大戦が始まる頃には、クライスラーの従業員は10万人を超え、年間売り上げも10億ドルを超えていた。しかしこのクライスラーも、1930年代には明らかに意図して中規模企業としてマネジメントしていた。自ら生産しているものはエンジンだけだった。フレーム、車体、部品、付属品はすべて外製だった。

生産活動は組み立て作業だけであり、高度の技術が必要としてはいたものの、事業上の決定はほとんど必要なかった。大きな工場や複雑な機械も必要ではなかった。投下資本もわずかですんでいた。あまり知られていないことだが、当時は自動車の組み立ては主として手作業で行われ、せいぜいレンチが最も複雑な工具だった。組立工場のマネジメントは簡単にできた。同一時間内に15台生産できるか17台生産できるかの違いしかなかった。

同社は、あらゆることを外部に委託した。労働組合との交渉さえニューヨークの法律事務所に任せていた。その結果、事業上の方針やマネジメント上の決定としては、マーケティングとデザインがあるだけだった。あとは組み立てラインを担当する技術者がいれば十分だった。こうして同社のマネジメントは、ウォルター・P・クライスラーが一人か二人の助けを得て行っていた。トップマネジメントは、少人数の緊密かつ調和あるチームとして組織されていた。

もちろん、「正しい経営の仕方だったかどうか」は議論が分かれる。その後、同社は自動車産業の発展に合わせて、経営方針の変更と事業の再編を迫られた。クライスラーが必要とする新しいマネジメントを手にし、組織や活動や業績に関わる新しい問題を解決できるかどうかは、今後数年のうちに明らかになる。

最近数年間の不振は、「中規模企業として行動しようとしている」ことが原因かもしれない。しかし、少なくともウォルター・P・クライスラーが生きている間は、このクライスラーという大企業は、あたかも中規模企業であるかのようにマネジメントされ、しかも成功していた。その間着実に業績を伸ばし、最高の資本収益率を誇っていた。）

地理的な要因が意味を持つこともある。私が知っているある企業は世界中に五つの工場を持っている。従業員は全部で1,000人を超えるにすぎない。しかし、その五つの工場の生産と販売が一つのシステムとして統合されているために、今日そのマネジメントは、従業員が1万人ないし2万人の企業とほとんど同じ問題に直面している。

しかしこれらすべての問題は、結局マネジメントの「構造の問題」に集約され、マネジメントの「行動」に集約される。そして、思考と計画によってマネジメントすべき「領域の大きさ」に集約される。したがって、『マネジメントの構造』、特に『トップマネジメントの構造』こそが、唯一の『規模の基準』となる。企業の規模は、「企業が必要とするマネジメントの大きさ」によって規定される。

【18】小企業、大企業、成長企業（成長のマネジメント）

《『経営管理者のマネジメント』結論》

〔Ⅲ〕マネジメントの組織構造（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

（3）企業規模の四つの段階（小企業、中企業、大企業、巨大企業）

マネジメントの構造を規模の基準として採用するならば、企業には小さな企業と大きな企業があるだけではないことが明らかになる。企業の規模には、少なくとも四つないし五つの段階がある。そして、それらのそれぞれがそれぞれの特徴と問題を持つ。

i) 第一の段階が小企業である。個人企業と異なり、小企業では社長と従業員の間にマネジメントの階層が一つ存在する。 一人の人間が販売を担当し、一人の人間が生産を担当するというパートナーシップは個人企業である。職長が何人かいたとしても、仲間内のリーダーであるにすぎない場合は、個人企業にすぎない。しかし、工場長、経理部長、販売部長がいるならば、それは立派な小企業である。

小企業では、トップマネジメントの仕事のうち、目標の設定と業務の遂行のいずれもそれだけを行う専任者を必要とするわけではない。トップマネジメントは、事業全体のマネジメントと、販売や生産など特定の機能（職能）のマネジメントの双方を行うことができる。しかし、それでも小企業がマネジメントの組織を必要とすることに変わりはない。

ii) 第二の段階は、おそらく最も一般的であって、かつ最も難しいものである。この規模の企業では、組織に関わる問題を解決できないことが、しばしば深刻な状況をもたらす。この規模に名前はない。通常、企業規模の段階としてさえ認められていない。適当な名前がないため、ここでは中企業と呼ぶ。

中企業は小企業と二つの点で異なる。第一に、「トップマネジメントの仕事」のうち、業務の遂行に関わる仕事には専任の人間を必要とする。したがって、目標設定という仕事は、業務の遂行に責任を持つトップマネジメントのメンバーが行うことは出来ない。それは、例えば財務部長が財務の仕事と兼ねて行うことはできる。しかし通常、目標の設定は、機能別部門の長たちからなる委員会が行ったほうがよい。

したがって、中企業は『CEOのチーム』を持つことになる。また中企業では、それほど深刻ではないとしても、トップマネジメントと機能（職能）別部門の経営管理者との関係が問題となる。「組織の構造に関わる二つの原理のうち、いずれを採用するか」を決定する必要が出てくるのも、この段階である。通常、小企業は『機能（職能）別組織』として組織することができる。機能（職能）別部門の長をトップマネジメントに直属させることも容易である。しかし中企業においては、『連邦型組織』の原理の適用が可能となる。その利点も大きい。

中企業では専門職の組織の問題も出てくる。人事を除き、いわゆるスタッフ部門は必要ない。しかし各種の専門職は必要である。したがって、彼ら専門職と、機能別部門の経営管理者やトップマネジメントとの関係が検討を要する問題となる。彼らと事業全体の目標との関係も検討を要する。

iii) 第三の段階は大企業である。大企業の特徴は、「トップマネジメントの仕事」のいずれか一つは『CEOのチーム』によって遂行することが必要になることである。業務の遂行に関わる仕事にしても、あるいは目標の設定に関わる仕事にしても、あまりに大きなもの

【18】小企業、大企業、成長企業（成長のマネジメント）
 《『経営管理者のマネジメント』結論》
[Ⅲ] マネジメントの組織構造（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

となってしまう結果、何人かで分担することが必要になる。そのうちあるものは一人が専任し、あるものは数人が兼任することになる。

例えば、社長が業務の遂行についての最高責任者となる。同時に、生産担当副社長と販売担当副社長の二人が、それぞれの時間を割いて業務の遂行についての責任の一部を担う。そのとき、執行副社長が事業全体の目標の設定を専任する。あるいはよく見られることだが、トップマネジメントからは引退した取締役会長が事業全体の目標の設定を専任する。さらには、財務担当、技術担当、人事担当の副社長が、それぞれかなりの時間を割いて目標の設定を兼任する。

大企業では常に、組織の原理として『連邦型組織』が優れている。ほとんどの大企業にとって、『連邦型組織』だけが有効な組織原理である。したがって、トップマネジメントと各事業部長との関係が重要な問題となる。

iv) 第四の段階は巨大企業である。巨大企業の特徴は、第一に、トップマネジメントの仕事のうち、「目標の設定に関わる仕事」と、「業務の遂行に関わる仕事」の双方を「チームによって行うこと」が必要になることである。しかも、トップマネジメントのメンバーがそれぞれ専任することが必要となる。

第二に、巨大企業は必ず連邦型組織の原理によって組織する必要がある。他の原理によって組織するには、企業そのものがあまりに大きくかつ複雑である。

第三に、CEO チームの組織化と業務の遂行に関わるマネジメントとの関係が、最大の注意とエネルギーを注ぐべき重要な問題となる。「トップマネジメントの仕事を体系的に組織化することが困難となり、かつ必要となる」のが、この巨大企業である。

（４）規模の限界

企業の規模には、もう一つの段階がある。もはやマネジメント不能なほど規模が大きな企業である。巨大企業はどこまで巨大化してよいか。マネジメント可能な企業規模の限界はどこか。そもそもそのような限界はあるのか。

企業の規模そのものが公共の利益に反するとすべき理由はほとんどない。規模が大きいたことが独占につながるとは限らない。社会的、経済的な柔軟性を妨げるとも限らない。一般に言われているところとは異なり、巨大企業は新事業や小企業の成長を阻害しない。産業への新規参入は、法によって独占が認められている場合を除き、規模による力関係ではなく、技術や市場や資金に左右される。

それどころか、巨大企業は、部品の供給業者や製品の流通業者として数多くの独立した中小の企業を育てる。同じように、単なる企業の規模は労使関係や社会の安定性とも関係ない。

しかし、企業の規模がマネジメントを不可能にすることはある。

i) すなわち、事業部長が企業全体のトップマネジメントと直接働くことができなくな
り、手続きを踏まなければならないと、もはやマネジメントは不可能となる。社長代

【18】小企業、大企業、成長企業（成長のマネジメント）

《『経営管理者のマネジメント』結論》

〔Ⅲ〕マネジメントの組織構造（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

行としての何人もの執行副社長に加えて、何層もの事業担当副社長が必要になるほど規模が大きくなると、マネジメントは不可能となる。

ii) さらに、事業全体の目標の設定を担当する経営管理者がトップマネジメントのメンバーではなくなり、自分たちを調整し、自分たちの考えをトップマネジメントに伝えてくれる執行副社長や事業担当副社長を必要とするようになると、企業はマネジメントが不可能なまでに拡大したと言える。

iii) あるいはまた、有能な人間がマネジメントの階層すべてを経験して仕事ぶりを試されることが不可能となり、当然、最下層からトップまで昇進していくことが不可能となったならば、もはやあまりに規模が大きくなりすぎている。そのような企業では経営管理者を温室栽培することが必要になる。しかも、貴重な資源である人材の活用ができず、経営管理者の不足に苦しむことになる。そのような状況は、現代社会の基本的な前提を否定するものでもある。

（具体的には、一般従業員とトップマネジメントの間に六つないし七つ以上の階層を持つ企業は大きすぎる。軍の階級は七つである（少尉と中尉、中佐と大佐は給与の違いであって機能は同じである）。そして軍の経験が教えるように、七つの階層は多すぎる。）

iv) 最後に、事業があまりに分散して経営管理者の間に共同体意識を熟成できなくなったとき、そして、共通の目標を持つことができなくなり一体としてのマネジメントができなくなったとき、企業はマネジメントが不可能となる。

そのような危険は、化学や電気など、一つの共通技術から発展してきた企業に生じることが多い。技術の発展に伴い、市場が異なり、イノベーションの目標が異なり、さらには技術さえ異なるような多様な製品が生まれてくる。

そして、ついにはトップマネジメントが、多様な事業のそれぞれが「何を必要としているか」、あるいはそもそも「自社の事業が何であるか」さえ知りえず、理解しえないところまで来てしまう。さらには、「一つの事業（あるいは一群の事業）にとって必要な方針や目標が、他の事業を危うくする」という事態まで生ずる。

（大手の石油精製会社の間では、この問題はよく認識されているようである。石油事業は、複雑でありながら一つの統合された事業である。そこでは主要製品の種類は、密接な関係にあるわずかな数のものに絞っている。こうして全世界を相手にする大手石油精製会社が、十分マネジメントできるようになっている。

事実、石油化学が発展を始めたとき、それらの大手石油精製会社は、化学品事業については資本関係を残しながらも、化学品には手を出さなかった。「統合の方針を捨てることによってマネジメントが不可能になる」という事態を防いだ。）

【18】小企業、大企業、成長企業（成長のマネジメント）

《『経営管理者のマネジメント』結論》

〔Ⅲ〕マネジメントの組織構造（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

オートメーション化は必ずしも大企業でなくとも行なえる。むしろ多くの産業において、小企業の成立を可能にする。オートメーション化は、一つひとつのプロセスを独立したものであるとして、しかも同時に全体の中の一部として捉え、またそのようなものとしてマネジメントすることを要求する。

その結果、オートメーション化が進行すると、「あるプロセスのためのマネジメント上の方針や意思決定が、別のプロセスには不適當である」ということが起こる。「一つの機能や一つの領域のためのマネジメント上の方針や意思決定が、事業全体にとっては不適當である」ということが起こる。

これらのことは、『連邦型組織』の導入を必要不可欠とするだけではない。一人のトップマネジメントがマネジメントすることのできる事業部の種類をも大きく限定する。したがって、石油精製会社が化学品事業を取り込まずに外部に出したということは、偶然ではないと思われる。つまり、石油精製会社はオートメーションという言葉が生まれるはるか前からオートメーション化を行っていた。新しい技術分野に進出しようとする大企業や巨大企業は、この石油精製会社の例から多くを学ぶ必要がある。

マネジメントを不可能にする諸々の要因に対抗するための方策はいろいろある。経営管理者の仕事や企業そのものを適切に組織することによって、過度の大規模化を防止することができる。トップマネジメントの水ぶくれも『連邦型組織』の導入や『CEO チーム』の適切な組織化によって防ぐことができる。

私の知るかぎり、「マネジメントの階層が多い方がよい」ということはありえない。そもそも公共政策上あるいは公共の利益のために、永遠に分割されず一つの企業であり続けることを要請されるような巨大企業はありえない。したがって、巨大企業のトップマネジメントは、「マネジメントが不可能な規模にどのくらい近づいているか」を常に自問していくことが必要である。

もしその答えが、「近づいている」、あるいは「非常に近づいている」というものであったならば「自らの企業の分割方法を見つけること」が、株主、経営管理者、国民に対する責務となる。

（5）中小企業の抱える問題

企業の規模ごとに、それぞれに応じたマネジメントの構造が必要である。しかし、それぞれの規模に、それぞれの問題と弱みがある。

小企業や中企業に共通する問題は、規模が小さすぎるために必要なマネジメントを持つことができないことである。それらの企業のトップマネジメントは、大企業や巨大企業のそれに比べて多芸であることが求められる。しかも、大企業のそれと同じように有能であることを求められる。そのうえ彼らは、大企業のトップマネジメントのように、機能別部門の専門職からの支援を得ることができない。

i) 特に中企業は、一流の経営管理者が魅力を感じるには小さすぎる。一流の人に対し、

【18】小企業、大企業、成長企業（成長のマネジメント）
 《『経営管理者のマネジメント』結論》
[Ⅲ] マネジメントの組織構造（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

大企業の低い地位ほどの報酬さえ払えない。かといって、質量ともに必要なだけの経営管理者を自ら育成することは容易ではない。

ii) そして何にもまして、大企業と異なり、経営管理者の地位にある者に対し、十分な挑戦の機会と仕事の大きさを与えられない。したがって中企業に固有の問題は、経営管理者に対する要求と経営管理者の能力のギャップである。それはほとんどの場合、中企業であるかぎり埋めることの難しいギャップである。

iii) 小企業、中企業に典型的なもう一つの問題は、多くの場合、同族であることに由来する。同族企業では、上席のマネジメントの地位はしばしば同族によって占められる。

もちろん「能力のないものに地位を与える」という、墮落した慣行が発生しなければ問題はない。しかし同族企業では、「従兄弟のポールを食べさせなければならない。だからわが社で働かそう」という論理がまかり通る。これは大きな間違いである。ポールはもらった仕事で成果は出せない。さらに悪いことには、一族以外の有能で意欲ある人がやる気を失う。辞めてどこかへ行くか、辞めないまでも仕事をやめる。全力を尽くさず、無難な仕事しかしなくなる。

iv) そして最後に、小企業や中企業のトップマネジメントには、視界の狭さや外部との接触の少なさというハンデがある。その結果、技術的にも経営的にも知識や能力が時代遅れとなり、さらには企業の存続とまではいかなくとも、事業の成否を左右するような「社会的変化」に気づかないことになる。

マネジメントの組織に問題があることにも気づかない。何よりも、まさに事業の存続のために慎重な分析が要求されているときに、思考と計画の必要性を理解できず、本能に従い勘によってマネジメントしようとする。

中企業では、これらの問題はあまりに深刻であって、解決の方法は一つしかない。合併あるいは買収によって事業を拡大することである。同族による支配が崩れるとしても、適切にマネジメントできないほど規模の小さな組織を維持しようとするよりはマシである。

とはいえ、これらの問題に対処するために、中企業や小企業に出来ることは他にないだろうか。

i) 第一に、マネジメントの視野を広げるために、気に入らないかもしれないが外部の視点を導入することである（私が小企業において外部取締役会の必要性を説く主な理由がこれである）。

ii) 第二に、同族企業においては、「一族の者に、実力に基づかずに仕事を与えてはならないこと」を鉄則とすることである。従兄弟のポールを扶養するという問題は別に考えるべきである。販売部長や経理部長にすることとは別の問題である。扶養や年金の対象にするというのであれば、出費だけですむ。しかし販売部長にしてしまえば、市場を失い、最も必要とする他の優秀な経営管理者まで失う。一族のものが一族以外の者と同等の能力を持っているのならば優先してもよい。しかし、一族以外のより優れた者をさしおいてポストを与えたり、昇進させたりしてはならない。

【18】小企業、大企業、成長企業（成長のマネジメント）
 《『経営管理者のマネジメント』結論》
[Ⅲ] マネジメントの組織構造（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

iii) とりわけ、中小の企業にとって最も重要な原則は、「行動のための意思決定に追われて、『計画したり、考えたり、分析したりすること（明日をつくるための活動）』をおろそかにしてはならないこと」である。中小企業のトップマネジメントは、年に一週間は、計画や反省のための会議に時間を割く必要がある。しかも、そのような会議は社外で開き、マネジメントの上層部が全員参加することが必要である。

そして、来たるべき5年間において必要とされることに焦点を合わせ、あらゆる領域について目標を設定しなければならない。それらの領域における過去一年間の成果を評価しなければならない（フィードバック分析）。さらには、「それらの領域のそれぞれについて、トップマネジメントの誰が責任を持つか」を決定しなければならない。

（6）大企業の抱える問題（大企業の抱える問題・その1）

大企業や巨大企業における第一の問題は「CEOの仕事の組織化とその範囲の決定」である。 CEOの仕事は何か。いかにそれを組織するか。いかなる意思決定を行うか。

（この問題に取り組むための方法についてはすでに述べた（14章/現代の経営）。すなわち、「適切な組織の原理を採用すること」であり、「CEOの仕事をチームの仕事として組織すること」であり、「取締役会を適切に使うこと」である。またCEOの仕事についても、「基幹活動分析」、「貢献分析」、「決定分析」、「関係分析」を適用することである。）

しかし、大企業および巨大企業のトップに関わる問題のすべてに対する答えを得るには、そもそもトップの人間の「時間の使い方」について、膨大な検討が必要である。なぜなら、大企業のCEOなどというものは、まったく新しい存在だからである。「CEOとは何か、CEOとは何を行う者か、CEOは何を行うべきか」という問題はすべて、まだ十分明らかにされていない新しい問題である。

大企業、特に巨大企業における第二の問題は「マネジメントが内輪の存在となり、独善的かつ自己満足に陥りやすくなること」である。

（巨大化するほど表面積に対する体積の比率は大きくなり、内部の細胞が外部に接触しにくくなることは、生物の法則である。したがって、生物は大きくなるほど、呼吸、発汗、排泄のために特別の器官を発達させる必要が出てくる。生物の大きさに一定の限界があり、樹木が天まで伸びないのも、この法則のためである。企業もまた生物と同じように、この法則のもとにある。）

大企業や巨大企業では一般に、経営管理者たちは一緒に昇進する。互いに知り合いである。毎日電話で話をする。社内の会議で会いセミナーで会う。昼食で会いゴルフ場で会う。話題も共通である。

【18】小企業、大企業、成長企業（成長のマネジメント）
 《『経営管理者のマネジメント』結論》
[Ⅲ] マネジメントの組織構造（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

彼らは常に固まっている。陸軍の将校は陸軍の将校、海軍の将校は海軍の将校しか知らない。海軍の将校夫人が海軍の将校夫人しか知らないように、GM やシアーズや AT&T の経営管理者の夫人も、夫の会社の経営管理者の夫人しか知らない。

もちろん軍と同じように大企業や巨大企業においても、経営管理者の間には『組織の文化』が必要である。緊密な仲間意識が必要である。自社に対する誇りと自社が信ずるものについての誇りが必要である。しかしこの『組織の文化』は、単に「われわれのもの」というだけの理由で伝統を無批判に受け入れることを意味してはならない。成果をあげられないことに気づかなかつたり、外の世界を馬鹿にするようになってはならない。墮落を招いてはならない。

これは極めて深刻な問題である。対策も一つでは足りない。まず、「社外の熱心で有能な人たちからなる独立した取締役会を持つこと」である。さらに、「マネジメントの人間を外へ出し、他の企業や職業の人たちと会わせること」である。経営管理者たち自身、大学の上級マネジメントコースに参加することのメリットとして、他社の人に会い、意見や情報を交換し、自社の行っていることが唯一のものでないことはもちろん、最善のものでもないことを知る機会になる点を挙げている。

第二次世界大戦中に政府機関で働かされたことを、楽しい経験としている経営管理者はほとんどいないが、有益な経験としている者は多い。

外部の空気に接し、挑戦と刺激を得るための簡単で効果のある方法は「社外から人材をスカウトし、時にはマネジメントの重要な地位につけること」である。

大企業や巨大企業もまた、大きな動物と同じように発汗と排泄のための器官を発達させる必要がある。大企業という大きな図体の中に新鮮な空気をもたらすための最も手っ取り早い方法が、「違う環境で育った人を上席のマネジメントの地位につけること」である。しかも、社内の習慣、慣例、常識に対する彼らの批判こそ、まさに彼らを有用で貴重な存在とする。

しかし、さらに重要な対策は「組織の中の人たちの生き方を変えさせること」である。今日、大企業や巨大企業は経営管理者に対し、会社を生活の中心に据えることを期待しすぎている。しかし実は、仕事オンリーの人間は視野が狭くなる。仕事オンリーでは、組織だけが人生であるために組織にしがみつく。空虚な世界へ移るという恐ろしい退職の日を延ばすために、若い人たちの成長の妨げになってでも自らを不可欠な存在にしようとする。

大企業のマネジメントは、企業自体のためにも、経営管理者が企業の外の世界に関心を持つことを奨励すべきである。しかもそれは、宣伝効果のあるコミュニティ活動への参加や、業界での地位に役立つ経済団体や専門団体への参加に限ってはならない。

例えば、陸軍元帥であったウェルヴェル卿のようなちよつとした詩人は、詩的ならざる英国陸軍にとって負債ではなく資産である。カトリックの司祭が、熱心な昆虫研究家であったりローマ時代のコインの収集家であったりすることは、教会にとって明らかに利点である。

【18】小企業、大企業、成長企業（成長のマネジメント）
 《『経営管理者のマネジメント』結論》
[Ⅲ] マネジメントの組織構造（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

いまや企業は、従業員を会社人間にしておくことが、本人のためにも企業のためにも危険なことであり、いつまでも乳離れできなくさせるおそれのあることを認識すべきである。

（7）スタッフ部門とその肥大化（大企業の抱える問題・その2）

大企業や巨大企業には、もう一つ大きな問題がある。本社スタッフ部門が肥大化して「スタッフ帝国」となることである。

企業活動を「ライン」と「スタッフ」という言葉で分ける事は疑問である。この二つは軍からきた言葉である。しかし軍では意味のある言葉かもしれないが、企業にとっては混乱を招くだけのものである。

企業には二種類の活動がある。その一つは、マーケティングやイノベーションなど「事業を生み出す機能」であり、もう一つは「事業に何かを供給する機能」である。後者は購買や生産のように物理的な財を供給し、エンジニアリングのように頭脳を供給し、経理のように情報を供給する。しかし、それらのいずれもスタッフ機能ではない。いずれも他の機能のために助言したり、代わって行動したりはしない（組織の四つの分析「マネジメントE版」参照）。

まったくのところ、いわゆるスタッフ機能などは一切持つべきものではない。私の理解するかぎりでは、スタッフとは「責任抜きの権限」を意味する。そのような者を持つことは破壊的な害をもたらす。

確かに経営管理者は、特定の機能に関わる専門家の助けを必要とする。しかし彼ら専門家といえども、「いかに仕事をするか」を人に教えるのではなく、自らが仕事をしなければならない。そして、自らの仕事について全面的に責任を負わなければならない。彼らは何か「特別な存在」となるのではなく、特別の機能をもってその属する部門の経営管理者に「貢献する存在」とならなければならない。

小企業や中企業では、通常、いわゆるスタッフは一つの領域で必要とされるだけである。すなわち、『人と仕事のマネジメント』の領域である。しかしこの領域においてさえ、スタッフのコンセプトがもたらす混乱が深刻な問題を生じている。

しかし大企業や巨大企業では、スタッフのコンセプトが「無数の本社スタッフ部門を生み出す」という、さらに重大な問題を生じている。無数の分野において、現業の経営管理者に対し助言とサービスを提供する存在としての専門家のグループを生み出している。その典型が本社販売スタッフ、本社生産スタッフ、本社エンジニアリングスタッフ、本社人事スタッフ、本社経理スタッフである。

彼ら本社スタッフは、トップマネジメントが成果をあげるうえでの障害になっている。そもそも事業の八つの領域に関わる問題は、『CEO チーム』の責任である。小企業においては、一人のCEOが「考える人」として、八つの領域すべてを担当することができる。ところが巨大企業においては、八つの領域、すなわちマーケティング、イノベーション、生産性、資源と資金、利益、マネジメント能力、人的資源、社会的責任などの領域ごとに『CEO

【18】小企業、大企業、成長企業（成長のマネジメント）
 《『経営管理者のマネジメント』結論》
[Ⅲ] マネジメントの組織構造（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

チーム』のメンバーが専任することが必要となる。

しかし、もし万一彼ら『CEO チーム』のメンバーが本社スタッフの長を兼ねるならば、本来の仕事、すなわち事業を全体としてとらえ、諸々の意思決定が自らの担当する領域にもたらず影響について検討するための時間も余裕もなくなる。巨大な管理機構のマネジメントに忙しく、技能や手法の洗練に心を奪われ、諸々のプログラムの実行に気を取られる。

そこで GE では対策を講じている。すなわち、スタッフ部門を担当する副社長に対し、スタッフ部門のために使う時間を 80%に抑え、残り 20%は CEO チームの一員として企業全体のために使わせるようにしている。しかし、彼らに本当に事業の明日を考えさせるには、この比率は逆にしなければならない。

とはいえ、私の知るかぎり、GE の水準まで進んだ企業さへ一社もない。GE 以外の企業では、スタッフ部門担当の副社長が時間のほとんどすべてをスタッフ帝国のために使い、トップマネジメントの仕事にはほとんど使っていない。私が知っているある大企業の本社工場スタッフ担当の副社長は、56 に及ぶ全工場の職長候補一人ひとりと面接する仕事しかしていない。

現業の経営管理者のために働くスタッフ部門を率いることは、トップマネジメントの責任を遂行するうえで妨げとなる。スタッフ部門を率いる者は、人事や市場調査の知識をかわれた専門家であってゼネラリストではない。

トップマネジメントの一員となるためには、事業そのものをマネジメントした実績のある者だけが持ちうるビジョンと経験が必要である。いかにスタッフ部門という帝国の建設に優れていたとしても、専門家であったのでは事業全体をマネジメントするためのビジョンは持ちえないし経験も持ちようがない。

さらに、本社スタッフは、現業の経営管理者の仕事を邪魔する。

私が知っているすべての大企業において、スタッフ部門と、彼らが貢献すべき現業の経営管理者との関係が組織上、大きな問題になっている。組織図の上では、スタッフ部門の存在は意味があるように見える。しかし、実際にはうまくいかない。

スタッフ部門は、現業の経営管理者に奉仕するどころか、彼らの主人になろうとする。スタッフ部門は、事業のニーズや目標によって自らの目標を設定するのではなく、「自らの専門領域そのものが目的であるか」のように動く。そして現業の経営管理者は、「自分たちの昇進が、“スタッフ部門の考え”と“彼らのトップマネジメントへの報告”によって決まる」と感じるようになる。

スタッフ部門は、自分たちが奉仕する現業の経営管理者が、どれだけの業績をあげたかによって自らの業績を評価すべきであるにもかかわらず、自らが立案したプログラムをどれだけ採用したかによって経営管理者の業績を評価しようとする。大企業の多くにおいて、彼らスタッフ部門は分権化の推進を口にしながら、実際には集権化の強力な推進役となっている。

彼らは常に、手法や道具や方法論の画一化を推進する。「正しい目標は一つだが、その実

【18】小企業、大企業、成長企業（成長のマネジメント）

《『経営管理者のマネジメント』結論》

〔Ⅲ〕マネジメントの組織構造（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

現の方法はたくさんある」とは考えずに、手法や道具への関心をあまりにも強く持ちすぎ、「目標が何であれ、正しい道具、正しい方法は一つである」と考える。スタッフ部門は、現業の経営管理者がよりよい仕事ができるよう手助けするのではなく、彼らの権限や責任を侵食する。

スタッフとラインという考えを支持する者も、これらの問題の存在は認めている。しかし彼らは、「正しい気質のスタッフが不足しているだけだ」と弁解する。「地道なスタッフを育成すれば、問題はすべて解決する」という。

しかし、私は“気質に基づく機能”など信用しない。企業優生学などご免こうむりたい。しかも、この理想的スタッフ像とされているものこそ、最も危険な腐敗した人間像であり、黒幕であり、策士であり、責任を負わずに権力を持とうとする者の姿に見える。

（8）サービス機能の位置づけ

問題の根源は、“スタッフ”と“ライン”という考え方、「スタッフ機能なるものが存在する」という考え方にある。存在するものは“マネジメントの機能”だけである。“事業のマネジメント”だけである。“事業を生み出す機能”のマネジメントと、“事業に何かを供給する機能”のマネジメントだけである。

そもそもサービス機能はトップマネジメントのものではない。本社に属すべきものでもない。サービス機能は全体としての事業に影響を与えない。“手法”や“道具”を扱うにすぎない。それらは、“現業の経営管理者を助けるためのもの”であって、現業の経営管理者の“道具”として組織すべきものである。

ということは、「原則として、専門家にサービス機能を担当させてはならない」ということである。もちろん例外はある。例えば、最近組合との交渉が中央で行われるようになっていいる。労働協約の内容も複雑になり、熟練した専門家を必要とする。しかし本当は、そのような傾向を押し戻し、組合との交渉はその本来行うべきところ、すなわち現業の経営管理者の手に戻すべきである。それでもなお専門家を必要とする全社的な労使関係の仕事は残る。だがその部分についても、本社スタッフの仕事ではなく現業の経営管理者が共同して取り組む仕事とすべきである。

サービス機能には、このほかにも企業内のあらゆる組織のための共通のものがある。

例えば人事部門は、工場、事務所、エンジニアリング部、経理部、販売部などのために選考と採用を行う必要がある。あるいは、事務の合理化が社内の20カ所の部門で必要だが、それぞれの部門が専任の人間を任命するほどの仕事ではないという場合もある。このような場合には、人事部門は、従業員の数が最も多いところ、例えば生産部門にサービス機能を設け、他の部門には「有料で利用させる」ということが考えられる。

あるいは、事務の合理化のためのセクションを各部門共有のものとして設け、受益者たる各部門が費用を分担し、担当者も交代で出すことが考えられる。

それでも大企業には、本社スタッフの必要性は残る。事業の主要な領域の目標について

【18】小企業、大企業、成長企業（成長のマネジメント）

《『経営管理者のマネジメント』結論》

〔Ⅲ〕マネジメントの組織構造（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

責任を持つ『CEO チーム』のメンバーは、それぞれ少数の一流スタッフを必要とする。だが、彼らをいわゆる本社のサービススタッフとしてはならない。しかも極力小さなものとし、数人の規模を超えてはならない。

「事業の主要な領域に責任をもつトップマネジメントの人たちの報酬をスタッフ数に反比例させる」という考えは、現実的ではないとしてもそう悪いものではない。少なくともサービススタッフの地位や貢献が、スタッフの数によって評価されがちであるという現在の状況よりはるかによい。

そのうえ本社のスタッフ組織は、純粹の専門家ではなく、現業の経営管理者の経験をもつ人間で構成することが必要である。しかも彼らには、現業の経営管理者を支配するいかなる権限も与えてはならない。もちろん現業の経営管理者の昇進に関わる力を彼らに与えてはならない。昇進を左右することは人を支配することにつながる。

また、彼ら本社スタッフの仕事の範囲は厳しく限定する必要がある。原則として、現業の経営管理者のための方針や手続きやプログラムなどを作成させてはならない。それらの仕事は現業の経営管理者が選んだ人たちに行わせるべきである。

本社スタッフに、特定の問題に関する方針を検討するタスクフォース（任務のための部隊）の組織化を担当させることはよい。しかし、本社スタッフ自身が方針の策定を行ってはならない。その種の仕事は経営管理者育成の貴重な機会である。もし専門家に行わせるならば、経営管理者育成のための最も重要な機会を失うことになる。しかも、新しい方針を実行に移し、新しい道具を使い、新しいプログラムを実施するのがほかならぬ現業の経営管理者であるがゆえに、それらをどのようなものとするかは、彼らのみが決定すべきことである。

したがって、本社スタッフの仕事は三つに限定すべきである。その第一は、おそらく最も重要かつ最も貢献の大きな仕事として、「現業の経営管理者がサービス機能に携わる専門家に期待できることが何か」を明らかにすることである。第二に、現業の経営管理者が選んだサービス機能の専門家を訓練することである。第三に、調査することである。

本社スタッフは、いかなる場合にもマネジメント上の責任を持つてはならない。また経営管理者に採用させるためのプログラムをつくってはならない。現業の経営管理者に売り込んだプログラムの数で本社スタッフを評価してはならない。ひとことで言うならば、本社スタッフは、現業の経営管理者のためのサービススタッフではなく、“トップマネジメントのための助手”である。

（9）最大の問題は成長

企業規模に関わる最大の問題、すなわち小企業、中企業、大企業、巨大企業のいずれの企業にも共通する問題は、「これら四つの段階が連続した過程の各ステップではない」ことにある。

企業は、中企業から大企業へと徐々に成長するのではない。これら四つの段階は別個の

【18】小企業、大企業、成長企業（成長のマネジメント）
 《『経営管理者のマネジメント』結論》
[Ⅲ] マネジメントの組織構造（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

ものである。すなわち企業の規模は、古典物理学の世界のような連続的な変化の問題として扱うことはできない。量子力学的な非連続の現象として扱わなければならない。企業規模の問題が、「量の問題であると同時に質の問題でもある」のはこのためである。

したがって、企業規模に関わる最大の問題は“成長の問題”である。一つの規模から別の規模への変化に関わる問題である。しかも、“成長の問題”とはマネジメントの姿勢の問題である。成長に成功するための要件は、“マネジメントが自らの姿勢と行動を大胆に変える能力”にある。

（何年か前、生産開始後4ヶ月の新工場が全焼した。防火の専門家はこの火事から学ぶべき事をいまだに論じている。しかし、この火事が大事になった本当の原因は、工場の設計に関わることではなかった。マネジメントが、「自社が大企業になっている」という現実に適応していないことにあった。

火災当時の社長が、この企業の創業者だった。彼は昔、父親の鉄工所の隅で機械をいじりながら、自ら数人を雇い入れて事業をスタートさせた。創業25年後の火災当時には9,000人を雇用するまでになっていた。全国の機械メーカーに対し重要な部品を供給する大企業となっていた。しかしそれにもかかわらず、依然として小さな町工場のようにマネジメントしていた。

やがて焼失することになった新工場の建設にあたっては、取締役の何人かが、一つの工場ではなく、四つか五つの工場を建設すべきことを主張していた。「工場が一つでは、事故や爆発や火災でもあれば大変なことになる」と指摘した。顧客が全国にいることもあって、輸送コスト上からも工場は分散してつくるべきだった。しかし社長は聞き入れなかった。「品質を保証しなければならず、そのためには自分が全責任を負わなければならない」と主張した。本当は、たとえ一部でも責任を手放すことが、気持ちのうえでできないからにすぎなかった。

火の回りが速かったのは防火壁がないためだった。社長室の外の廊下から全体が見通せるよう、設計図にあった防火壁が取り払われていた。火が出たとき、社長は昼食に出ていた。彼以外にはマネジメントなるものは存在していなかった。社長が工場長であり、現場管理者だった。したがって、消火作業を指揮できる者がいなかった。消化できないことが明らかになったとき、重要な機械や書類や図面を持ち出すよう指揮できる者さえいなかった。

工場が全焼しただけではなかった。**事業そのものが終わった。**顧客や、原材料の供給者や、工作機械メーカーと交渉できるのも社長だけだった。工場再建まで生産を委託するための契約を結べるのも社長だけだった。こうして、このメーカーは倒産した。

しかも、ある取締役によれば、株主をはじめとする関係者にとっては、「社長が死ぬよりは火事の方が良かった」という。なぜならば「少なくとも火災保険金は分けることができた。社長が死んだのでは保険金も手に入らず、事業も継続できなかっただろう」か

【18】小企業、大企業、成長企業（成長のマネジメント）
 《『経営管理者のマネジメント』結論》
[Ⅲ] マネジメントの組織構造（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

らだった。）

これは極端な例である。しかし、似た状況はよくある。このメーカーと他の類似企業との唯一の相違は、このメーカーでは組織図という紙切れによって現実を隠そうとはしていなかったところである。創業者なる者はしばしば、「もはや小さな町工場の一隅をマネジメントしているわけではない」という事実を認識することができない。また認識しようともしない。

しかし、成長に伴う本当の問題は無知ではない。第一に、「企業がいかなる規模に達しているか」を認識するための適切な手段がないことにある。第二に、姿勢の問題にある。経営管理者、特にトップマネジメントは、頭の中では「何が必要か」を理解している。だが彼らは、必要な手段をとることを躊躇する。昔からの馴染みのものにかじりつく。組織図の中で分権化を図り、新しい経営哲学を説きつつ、しかも行動は依然として昔のままのものを続ける。

企業の成長段階を診断するための手段の必要性については、次の二つの例からも明らかである。

（ニュージャージー州ニューブラウンズウィックにある医療機器及び医薬品のメーカー、ジョンソン&ジョンソンは、徹底した『連邦型組織』を採用している。同社はまさに大企業のモデルである。しかし同社でさえ、高度に集権化された一人CEOの体制ではもはややっていけないことを認識したのは、まったくの偶然からだった。

あるとき、製品の一つに問題が起こった。そこで社長が対策のための会議を開こうとして、その製品に直接関係のある者を全員社長室に集めるよう秘書に命じた。すると27人の人間が集まった。社長は、マネジメントの組織に根本的な欠陥があることを知り、そのときその場において、あるべき組織構造について検討を開始させた。

もう一つの例では、ある大企業の社長が、「取締役会で400万ドルのプロジェクトに関する質問に自ら満足に答えられなかったとき、分権化の必要を認識させられた」という。その社長は、「職長レベルの問題に忙しく、基本的な問題をないがしろにしていたことに気がついた。現業の仕事を手放して、考える時間を持たなければならないと思った」と言っている。

もちろん例外として、これらの問題を体系的に検討している企業もある。例えばヘンリー・フォード2世は1945年にフォードを引き継いだとき、マネジメントの組織を抜本的に改革すべきことを知っていた。しかしほとんどの場合、企業がそれまでの組織構造を超えて成長してしまったことを認識するのは、偶然によってである。しかも認識するだけでは十分でない。）

【18】小企業、大企業、成長企業（成長のマネジメント）
 《『経営管理者のマネジメント』結論》
[Ⅲ] マネジメントの組織構造（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

基本的な姿勢を変える必要は理解したとしても、実際に姿勢を変えることは難しい。次にその典型的な例がある。

（マネジメントの重要性を説き、かつ現業の経営管理者にマネジメントを任せるべきことを主張していることで有名な、ある大企業の社長がいた。14の事業部があり、それぞれに事業部長がいた。そのうち最も小さな事業部でさえ、その社長が第一次世界大戦の直後に就任した頃の企業全体の規模の三倍になっていた。

しかし分権化してはいたものの、その企業では社長が事業部長たちのオフィスに入り浸っていた。彼自身の言葉によれば、事業部長たちを手伝うために時間のすべてを使っていた。「私は事業部長の手伝いにすぎない」が口癖だった。

しかし、事業部長たちはそうは受け取っていなかった。彼らの目には、社長が彼らの事業部をマネジメントしようとしているように見えた。事実、少なくとも社長が彼らの事業部に来ているときはそうになっていた。社長にとっては手伝いのつもりが、彼らにとっては干渉だった。権限の否定であり責任の侵害だった。

そのうえ社長が、「どれだけの成果をあげているか」ではなく、「どこまで自分の言う通りにマネジメントしているか」によって、彼ら事業部長を評価していることは間違いなかった。しかもその間、トップマネジメントの仕事は行われていなかった。トップの仕事は、企業全体よりも自らの専門分野に関心を持つスタッフ部門担当の副社長たちによって、企業全体への理解や責任や目標抜きに行われていた。）

問題は、トップマネジメントだけではない。成長企業ではミドルマネジメントや現業のマネジメントも、同じように変化することが必要である。そして、それもまた実際には難しい。

「成長した企業の要求に合わなくなった人たちが重要な地位に一人もいない」という企業はほとんどない。彼らは企業がまだ小規模で自分たちの能力や視野が仕事に相応だった頃、現在の地位につけられた。しかし、企業の成長とともに仕事も成長している。それは地殻の隆起のように上がってしまっている。だが、彼らは仕事に合わせて成長していない。

例えば帳簿係が、自分の率いる経理部が大きくなったために押し上げられて大企業の経理担当役員になっている。あるいは創業時の筆頭職長が、いまでは20の工場の面倒を見る身になっている。このような人たちは、しばしば「どうマネジメントしたらよいか」を知らない。あるいは「何を要求されているか」を認識できない。相変わらず、自分の仕事は元帳をつけることや、四人の職長を監督することであるかのように考えている。その結果、部下を抑圧したり、挫折させたり、台無しにしたりしている。

ところがトップマネジメントは、むしろ推奨すべき優しい気持ちから、拔擢人事によって彼ら古参を傷つけることを恐れる。その結果、彼らの存在が原因となって、企業全体か

【18】小企業、大企業、成長企業（成長のマネジメント）
 《『経営管理者のマネジメント』結論》
[Ⅲ] マネジメントの組織構造（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

らマネジメントのための人材が枯渇していく。

成長はトップマネジメントに対し、常に新しい能力を要求する。彼らの機能が、「もはや工場や販売店で何が行われているか」を把握することではなくなっていることを認識するよう要求する。トップマネジメントは、成長に伴う問題が「現場管理者や従業員とコミュニケーションを図ることによっては解決できないこと」を認識しなければならない。そのようなことは、もはや求められてはいない。望ましいことでもない。

企業が成長すると、トップマネジメントの仕事は新しい時間的次元に移行する。（i）すなわち、事業が大きくなるほど『長い将来』を考えて行動しなければならなくなる。（ii）また「目標の設定」と、「その遂行のための活動」の仕事量の割合も変わる。事業が大きくなれば、『目標の実現』のための段階よりも、『目標の設定（業務執行責任者と目標設定に関する擦り合わせ）』により多くの関心を向けなければならない。

（iii）さらには、マネジメントの『階層間の関係』が変わる。コミュニケーションの力の入れ方が変わる。規模が大きくなれば、トップマネジメントは、上から下へのコミュニケーションよりも『下から上へのコミュニケーション』、すなわち『下から自分たちへのコミュニケーション』を確立することに力を入れる必要が生じる。

「企業の成長」はトップマネジメントに対し、『諸々の原理の理解と適用』、『組織構造の重視』、『目標の設定』、『マネジメントの各階層における責任の明確化』を要求する。トップマネジメントは姿勢やビジョンや能力を、善意、直感、好意、友情に代行させることはできない。大企業の社長にとって、職長全員のフルネームを知っていることは自慢すべきことではない。むしろ恥ずべきこととなる。社長が名前を暗記している間、トップマネジメントの仕事は誰が行っていたのか。人間性をもって成果に代えることはできない。

まったくのところ、よき意図となるものが、成長に伴う問題の解決を不可能にしている例があまりにもよく見られる。よき意図があるために、問題の存在に気がつかなくなっている。大きく成長した企業のトップマネジメントは、かつての仲間たちが相も変わらず創業時の修理工場のようにマネジメントしていることを知っている。他の企業にも同じ問題が起こっていることを知っている。

しかし、（あらゆる女性が「自分だけがあの人のアルコール中毒を治せる」と思うように）自分だけは「従業員との密接な関係」を保ち、「人間的なつながり」を持ち、「コミュニケーションできる」がゆえに、昔からの方法でマネジメントしていけると思う。そして、これらの言葉の素晴らしさのゆえに、「いまや姿勢と行動の変化を要求する問題に直面している」という事実が目に入らなくなる。

（10）成長段階を診断する

企業の成長段階を診断するための方法が「基幹活動分析」であり、「貢献分析」であり、「意思決定分析」であり、「関係分析」である。これらの分析を行いさえすれば、ジョンソ

【18】小企業、大企業、成長企業（成長のマネジメント）

《『経営管理者のマネジメント』結論》

〔Ⅲ〕マネジメントの組織構造（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

ン&ジョンソンも、一つの製品についての意思決定のために27人も集めなければならない
なっていることをはるか前に知っていたはずである。火事に遭ったメーカーも、社長たる
者は設備投資のような基本的な意思決定に時間をかけるべきであり、消火活動などは人に
任せられるようにしておくべきだったことが明らかになっていたはずである。

「基幹活動分析」を始めとする四つの分析は、マネジメントの姿勢と行動を変えさせる
ための唯一の手段でもある。まず、これらの分析は、一つひとつの仕事の優先順位を明ら
かにする。

例えば「意思決定分析」を行うならば、あの一見分権化していたかのような大企業の社
長も、検討すべき長期的な問題があまりに多く、事業部長のオフィスで時間潰しなどして
いられないことを認識させられていたに違いない。少なくともそれら二つのいずれを行うべ
きかの選択は、行わざるをえなかったはずである。

また「関係分析」を行うならば、「従業員との親密な関係」を保つことが、もはや自分の
仕事ではないことを認識させられていたに違いない。

そして、これらの分析を行うならば、事業部長たちも、社長が彼らの仕事を奪っている
ことを社長に分からせることができたはずである。あるいは少なくとも、そのことを社長
に言ってくれる社外取締役を見つけられたはずである。

企業が必要とする組織構造についてのこれらの分析は、現業の経営管理者に対しても、
彼らが行うべきことを明らかにする。彼らが行うべき意思決定も明らかにする。何でも上
司にもっていく傾向もなくなる。行うべき意思決定を自ら行ったとき、たとえ上司が怒っ
たとしても身を守れるようになる。仕事に関わる明確な基準も確立できる。能力のない古
参者の問題にも取り組むことができるようになる。

単なる肥大化は別として、成長とは成功の結果である。よい仕事をしているからこそ企
業は成長し、製品は需要に適応する。企業は成長することによってのみ、顧客のニーズに
応えることができる。製缶メーカーは、顧客が、ニューヨークの穀物と同じようにオレゴ
ンの穀物のために自社の缶を必要とするようになるとき、それだけの理由で全国的な販売
網を持つ企業とならざるをえない。

企業は、ある技術を自らのものにするだけでも成長する。化学工業によく見られるよう
に、研究開発の結果、市場を創造する新製品を生み出せば、成長する。

もちろん、事業におけるマネジメントの成功ではなく、資金的な操作や合併によって成
長する企業もある。しかし独占が禁止されている経済では、事業が成長する通常の原因は
事業上の成功である。成長の正常な原因は有能なマネジメントである。

成長の問題は、成功によってもたらされるところに難しさがある。「一度成功すると何事
も容易に見える」という人間一般の心理からしても、成功によってもたらされる問題は常
に難しい。「成長は姿勢の変化を要求する」ということを理解できる経営管理者がほとんど
いないのも、この理由からである。彼らは「今日の成功をもたらした姿勢と行動が、明日

- 【18】小企業、大企業、成長企業（成長のマネジメント）
 《『経営管理者のマネジメント』結論》
[Ⅲ] マネジメントの組織構造（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

の成功をもたらす」と考える。

したがって、『経営管理者のマネジメント』に関わる領域においては、『成長の問題』を重視することが最も重要である。そして成長に成功するには、マネジメントの組織構造を変え、トップマネジメントの姿勢と行動を変えることの必要性を認識することが必要である。