

【40】規模のマネジメント [9] トップマネジメントの戦略と構造 [III] マネジメントの戦略（マネジメント&エッセンシャル版、P・ドラッカー）

[III] マネジメントの戦略（マネジメント・エッセンシャル版）

組織構造に関する戦略については、これまでほとんど関心が払われていなかった。しかしそれは、財務、製品、マーケティングに関する戦略よりもはるかに重要である。

[9] トップマネジメントの戦略と構造（マネジメント名著集）

一般の工員、職長、キーパンチャー、秘書、冶金の専門家、営業マン、銀行や保険会社の支店長の仕事と責任は、企業の規模、複雑さ、成長、多角化とはほとんど関係なく決まっている。イノベーションでさえ、人々が影響を受けるのは、それが成功したあとのことである。

しかし、トップマネジメントの構造、行動、仕事、戦略は、企業の規模、複雑さ、成長、多角化、イノベーションによって大きく影響を受ける。逆にトップマネジメントが、企業の成長、多角化、イノベーションに影響を及ぼす。

これまでの企業の基本的な構造に関するトップマネジメントの戦略については、ほとんど何の注意も払われてこなかった。しかしそれら構造に関する戦略は、これまで焦点とされてきた財務、製品開発、マーケティングに関する戦略よりもはるかに重要である。しかも規模、複雑さ、成長、多角化、イノベーションは、トップマネジメントにとって、いよいよこれから問題であり機会である。

【40】規模のマネジメント

■規模と複雑さ

物体の表面積は直径の二倍乗、容積は三倍乗の割合で増加する。組織の場合も、容積は表面積をはるかに上回って増加する。重量もそれを支える構造を上回って増加する。

この表面積と容積に関する法則は、組織の規模と構造の複雑さと戦略の間に密接な関係があることを意味する。規模が違えば、構造が違い、経営政策が違い、戦略が違い、行動が違ってくる。

事業によって適切な規模と不適切な規模がある。組織にはそれを超えると生産性が低下し、さらにはマネジメントが不可能となる規模の限界がある。加えて、規模の変化は、連続的な変化ではなく、ある一定点で跳躍的な変化を起こすことを意味する。

生物の組織であれ社会の組織であれ、あらゆる組織が巨大化するほど、内部すなわち自らの機構を生かし機能させるために、ますます多くのエネルギーを必要とする。こうして量の変化が質の変化をもたらす。

ここにおいて、双方向の関係が生ずる。組織は複雑化するに伴い、規模の大きさに応じた構造を必要とする。規模は複雑さを規定する。逆に複雑さもまた、規模を規定する。

■規模と戦略

規模は戦略に影響を及ぼす。逆に戦略も規模に影響を及ぼす。小さな組織は、大きな組

【40】規模のマネジメント [9] トップマネジメントの戦略と構造
[III] マネジメントの戦略（マネジメント&エッセンシャル版、P・ドラッカー）

織にはできないことがある。小さな組織は、小さいだけではなく単純である。反応が早く機敏である。資源を重点的に投入できる。もちろん大きな組織には、小さな組織にはできないことができる。長期にわたって資源を投入できる。長期の研究プロジェクトを手掛けることができる。したがって、規模に応じた戦略を考えることが、トップマネジメントにとって決定的に重要となる。その反面、戦略が規模を規定する。世界市場とまではいかなくとも、大きな市場でリーダー的な地位を狙うためには大企業でなければならない。しかし大きな市場であっても、そこでニッチを狙うのであれば、小企業のままでいた方がよい。

規模と戦略の関係は、「ある大企業はそれぞれの戦略と市場をもつ中小の集合体でもある」という事実によって、さらに複雑となっている。この場合、考えるべき戦略は、いくつかの小企業の戦略と一つの大企業の戦略である。この場合には、規模よりも複雑さが戦略的に重要な意味をもつ。規模と複雑さはもっぱらトップマネジメントが扱う問題であり、トップマネジメントが決定すべきことである。

組織には「それ以下では存続できない」という最小規模の限界が産業別、市場別にある。逆に「それを超えると、いかにマネジメントしようとも繁栄を続けられなくなる」という最大規模の限度がある。この二つの限界の「どこを目標とするか」が問題である。この目標もまた、他の目標と同じように、目指した通りに実現できるわけではない。適切な規模を得るには、徹底した検討とたゆまぬ努力が必要である。

ここにおいて、考えるべきことは五つある。

第一【40章】が、『規模のマネジメント』である。「大きいということはどれだけの大きさか」「どの程度が適切な大きさであり、不適切な大きさか」「それ以上の成長が望ましくない限界はどこか」「戦略にとって規模はどのような意味をもつか」を考えなければならない。

第二【41章】が、『複雑さと多様性のマネジメント（多角化のマネジメント）』である。「複雑ということはどれだけの複雑さか」「複雑すぎるということはどれだけの複雑さか」「複雑さがもたらす問題は何か」を考えなければならない。複雑さに関わる特別の問題に、同族企業の限界に関わるものがある。「同族企業は永続しうるか」「同族企業は中小企業の域を脱しうるか」「同族企業の限界は何か」という問題がある。

第三【42章】が、複雑さに関わる重要な問題のもう一つ、グローバル企業に関わる問題（『グローバル化のマネジメント』）である。規模、市場、製品、技能の複雑さに加えて、文化の複雑さと政治的な要因の複雑さがある。

第四【43章】が、『変化と成長のマネジメント』である。「変化と成長がどの段階に達したならば、マネジメントは自らの特性、構造、行動を変えなければならないか」「組織に余計な負荷をかけずに、いかにして変化と成長を可能にするか」を考えなければならない。

第五【44章】が、『イノベーションのマネジメント』である。人とその組織はイノベーションを起こすことができる。人とその組織は進化することができる。しかも、この激変する世界にあっては、企業をはじめとする組織の生存はイノベーションの能力にかかってい

【40】規模のマネジメント [9] トップマネジメントの戦略と構造
[III] マネジメントの戦略（マネジメント&エッセンシャル版、P・ドラッカー）

る。「イノベーション志向たるには、組織はいかになければならないか。いかに構造され、マネジメントされなければならないか」を考えなければならない。

■規模とは何か（小企業、中企業、大企業）

適切な規模を知ることぐらい簡単なことはないように思われる。八百屋は小さく、GEやドイツ銀行は大きい。だが、ことはそれほど単純ではない。

（千九百六十六年、アメリカ政府の中小企業局は、「アメリカン・モーターズは小企業であって特別の融資を受ける資格がある」と認定した。同社は当時、売上高十億ドル、従業員三万人、アメリカでは六十三位のメーカーであって、世界でも百位以内に入っていた。）

もちろん、同社は小企業ではなかった。小企業などとは全く別種のもの、不適切な規模の大企業だった。）

適切な規模を知るには、従業員数、売り上げ、付加価値、製品、市場、技術、産業構造を見なければならない。いざれも単独では決定要因とはならない。

しかし、「規模の適切さ」をかなり正確に示す「一つの基準」がある（トップマネジメント及びマネジメントの構造である『現代の経営』）。

i、小企業では、社長は、書類を見たり人に聞いたりしなくとも、「中心的な成果に責任を持つ者は誰か」が分かる。つまり、中心的な人間は少数である。十二人から十五人を超えることはない。一人の人間が本当によく知ることのできる人間の数が、最大限十二人から十五人である。

ii、中企業では、社長はもはや、組織内の本当に重要な人間全員を識別し知ることはできない。そのため（重要な人間全員を把握する）には三人ないし四人の人間が必要である。中企業の社長は、中心的な人間の名前を聞かれると、トップマネジメントの同僚を何人か呼び、相談して答える。中企業では、成果を左右する存在として知られている中心的な人間（マネジメント・経営管理者）の数は、四十人から五十人である。

iii、これが大企業になると、組織図や記録を調べなくては、「決定的に重要な人間が誰であり、どこにおり、前に何をやり、現在何をしており、これからどのような道をたどることになりそうか」はまったくわからない。

■ i、小企業のマネジメント

われわれは優れた権威たちから、「小企業は巨人に呑み込まれつつあり、消滅寸前だ」と聞かされていた。だが、これはナンセンスだった。小企業と大企業は併存的な存在ではなく、「補完的な存在」だった。

「小企業はマネジメントに関心を持つ必要はない」とされていたが、これも間違いだつ

【40】規模のマネジメント [9] トップマネジメントの戦略と構造
[III] マネジメントの戦略（マネジメント&エッセンシャル版、P・ドラッカー）

た。小企業は、大企業以上に組織的かつ体系的なマネジメントを必要とする。確かに本社スタッフは必要ない。込み入った手続きや手法も必要ない。そのようなものを持つゆとりはない。だが、小企業は高度のマネジメントを必要とする。

第一に、小企業は『戦略』を必要とする。 小企業は限界的な存在にされてはならない。その危険は常にある。したがって、『際立った存在となるための戦略』を持たなければならぬ。「ニッチ」を見つけなければならない（市場に関する領域、サービスの卓越性、技術に関するものなど）。現実には、ほとんどの小企業が戦略を持たない。機会中心でなく問題中心である。問題に追われて日を送る。 だからこそ小企業の多くが成功できない。

したがって、小企業のマネジメントに必要とされることとは、「われわれの事業は何か、何であるべきか」を問い合わせることである。

第二に、『トップマネジメントの役割を組織化すること』である。 小企業とは専任のトップマネジメントが一人で十分という規模である。小企業の多くは、トップ自身がいくつかの職能別の分野を担当している。しかし、そのようなことが行われうるからこそ、小企業は「事業目的の実現に必要な主な活動が何であるか（基幹活動）」を明らかにし、それを誰かに担当させることが必要となる。 さもなければ、基幹活動のいくつかが力を入れられることなく放置されたままとなる。

つまりところ、「小企業にもトップマネジメント・チームが必要だ」ということである。この段階では、トップマネジメント・チームのメンバーのほとんどは、トップマネジメントとしての仕事はパート的に行ってよい。主とする仕事は職能別なものであってよい。しかし、トップマネジメントのメンバーは、「何が基幹活動であり、何がそれぞれの目標であり、誰が担当しているか」を知らなければならない。

第三に、『集中』である。 小企業には特に人材が足りない。したがって、『集中』が不可欠になる。 まずは『基幹活動』を識別し、トップマネジメントの仕事にすることである。 小企業では特にトップ本人に成果をあげさせなければならない。 最初に考えるべきことが「トップ本人が得意としているものは何か」「社内の誰よりもよくできるものは何か」「得意としているもののうち、組織の存亡と成功にとって決定的に重要なものは何か」である。

小企業のトップには、他の者に任せられない仕事が二つある。 第一に、社内の人間と接觸することである。 第二に、社外、つまり市場と顧客、そして技術と接觸することである。

第四に、小企業は『独自の情報システム』を持たなければならない。 小企業においては、「経営環境の変化をいち早く察知する能力」がなければならない。その繁栄は「自らのニッチ内」での成功の如何にかかっている。 したがって「ニッチ内の変化」はすべて掌握しておかなければならない。さらに、事業の現況と将来への備えに関わる経理上の数字を把握しておかなければならない。

■ ii、中企業のマネジメント

【40】規模のマネジメント [9] トップマネジメントの戦略と構造
[III] マネジメントの戦略（マネジメント&エッセンシャル版、P・ドラッカー）

中企業は多くの点で理想的な規模である。大企業と小企業双方の利点に恵まれている。誰もがお互いを知っており、容易に協力できる。チームワークは特別に努力しなくともひとりでに生まれる。誰もが、自らの仕事が何であり、期待されている貢献が何であるかを知っている。資源は十分ある。したがって、基本的な活動を継続することも、卓越性が必要な分野で他に秀でることもできる。規模の経済を手にするだけの大きさもある。それは、マネジメントすることが最も容易な規模である。

中企業には三つのタイプがある。これらの中企業ではトップマネジメント・チームの数人のメンバーが、組織図や記録類を見ることなしに、基幹的な人材とその担当、経歴と見通し、強みと弱みを知っている。しかしそ他の点については、三つのタイプそれぞれが特有の問題を抱えている。

i) 第一が、『単一技術』、『単一市場』の中企業である。「基幹的な要員は一人の人間が詳しく知るには多すぎる」という企業である。

このタイプの最大の問題は『組織構造』である。『職能別組織』を適用するには大きすぎる。また『連邦型組織』を採用するわけにもいかない。自立させて独立採算とすべき複数の事業というものが存在しない。せいぜい『擬似分権組織』をコストセンター別に組織するしかない。あるいは、チーム型組織としてのタスクフォースを多用するしかない。

このタイプの事業では、『トップマネジメントの構造』も問題となる。すでにチームとしてのトップマネジメントを必要としている。しかし通常、一人の人間がトップマネジメントの仕事を行っている。これをチームで行うようにしていかなければならない。『良識活動』の分野において、現業の仕事はせず「自分たちの卓越すべき分野が何であるか」を明らかにするために思索し、計画し、助言するサービススタッフをごく少数もつべきである。さもなければ、卓越するどころか、容易に肥満して平凡な企業に堕してしまうからである。

ii) 第二が、「製品の種類と市場は複数持つが、事業的にはそれらのいずれもが『類似の特性（共通の核）』を持つ」という中企業である。このタイプの中企業はかなり易しい組織の運営ができる。企業全体としては『連邦分権組織』を使えばよいし、連邦を構成する自立した各事業部門の内部では『職能別組織』を使えばよい。

またトップマネジメントの仕事のためには、『チーム型組織』が必要である。しかもかなり複雑な『チーム型組織』が必要となる。トップマネジメント・チームがいくつか必要だからである。人によってはいくつかを兼任しなければならない。もちろん全体のことだけを考えるトップマネジメント・チームも必要となる。

自立した部門ごとにも、それぞれのトップマネジメント・チームが必要である。部門のトップマネジメントは、部門としての基幹活動を明らかにし、それについてチームのメンバーに担当させなければならない。同時に、自立した部門のトップマネジメントは、企業全体のトップマネジメントを迎えるなければならない。

企業全体に関わる問題、すなわち「わが社の事業は何か」「何でなければならないか」「いかなる分野に進出すべきか」「いかなる分野から撤退すべきか」、資金の調達と配賦、基幹

【40】規模のマネジメント [9] トップマネジメントの戦略と構造
[III] マネジメントの戦略（マネジメント&エッセンシャル版、P・ドラッカー）

的な人材の配置は、あくまでも全社的なトップマネジメントの仕事である。もちろん各部門の長と相談することはできる。しかし決定は全体を考えて行わなければならない。

だが各部門のことについては、部門のトップマネジメントの長がすべて責任を負う。ここにおいて、全体のトップマネジメントは部門の長に対する補佐役にすぎない。

iii) 第三が、複数の事業を持つが、そのいずれもが「相互依存関係にある（相乗効果）」という中企業である。それぞれが独立した事業であって、かつその相互依存関係のゆえに、全体として一つの事業と見、マネジメントすることのできるものである。

このタイプは明確に二つの軸をもつ。一方において、それ自体一つの大きなシステムとしてグループのトップマネジメントをもつ。もう一方において、それは独立し自立した部分としてトップマネジメントをもつ。全体のトップマネジメントとしては、企業グループ全体を一つのものとして見、そのようにマネジメントする。しかし部分のそれぞれもまた、それら各自独立した事業である。利益をもたらさないコストセンターにとどまることは許されない。他の事業の成果に貢献するのではなく、自ら成果を生まなければならぬ。それぞれが明確なミッションを持ち、基幹的な活動を知り、それらのことを行い、それぞれの分野でリーダー的な地位を占めなければならない。かつ各部門の長は、他の部門で起こっていることを知らなければならない。

その結果、この種の中企業にはトップマネジメントが三つあることになる。それら三つのトップマネジメントそれぞれに留意すべきことがある。第一が、グループ全体のためのトップマネジメントである。『連邦分権組織』のトップマネジメントに該当するものである。第二が、各部門のトップマネジメントである。しかも各部門の長たちは、本社のトップマネジメントと共に、第三のトップマネジメント・チームを形成する。そのうえで多種多様な事業間の相乗効果を増大させていく。互いの影響の与え方を見ていく。どのような形で貢献し合うかを考える。つまり、自らの部門と全体の成果に責任をもつ。

これら三つのタイプの中企業は、いずれも同じ病にかかりやすい。肥満である。したがって、脂肪と筋肉、売上高と業績（生産性）を混同することのないよう常に気を付けなければならない。

中企業は二流の事業に手を出して失敗しやすい。中企業はすでにそれぞれの分野で一流である。有能であるがゆえに日常が平凡である。危機などめったにやってこない。誰もが行うべきことを知り、それらのことを行っている。したがって、「新しく興奮させられることをしたい」という欲求に常にさらされる。

「自分たちの能力、知識、スキルを多少なりとも適用できる分野であれば、さほど苦労なく進出できる」と考えがちである。事実、業績のよい中企業のトップマネジメントは、類似の分野にある他の企業が、さほど優れた業績をあげていない理由が分からぬ。そこで彼らは、「自分たちが進出するならば、容易にリーダーの地位を得られる」と思う。しかし「自らの知識と能力が、どれだけ他の事業に移転できるか」を知ることは容易ではない。中企業の成功の秘訣は「集中」にある。

【40】規模のマネジメント [9] トップマネジメントの戦略と構造
[III] マネジメントの戦略（マネジメント&エッセンシャル版、P・ドラッカー）

卓越性が必要な分野では、あたかも大企業であるかのごとく行動したほうがよい。それは強みを必要とする分野である。しかしそうでない分野では、最小限のことしか行うべきではない。中企業とは、「特定の重要な分野において、『リーダー的な地位』にある企業」である。「この地位を維持すること」こそ、中企業にとって成功の鍵である。

中企業はおそらく、イノベーションに最も適した規模である。しかしイノベーションのための活動は、自らの強みを強化するものでなければならない。中企業の強みは「一定の分野、一定の市場」において卓越性を発揮するところにある。相乗効果的な複数の事業をもつ中企業においても、イノベーションは市場や知識に関して自社の熟知した分野で追求すべきである。

要するに、中企業は持てる資源のすべてをあげて、成功の基盤となっている分野を確保することが要求される。そうでない分野では、抑制と禁欲が要求される（肥満になるリスク）。中企業とは、「事業が何であり、何であるべきか」を知り、かつ、「あらゆる資源を集中すること」によって初めて成功することのできる規模の企業である。

■ iii、大企業のマネジメント

トップマネジメントの人間が、もはや「自社の中心的な人間を個人的に知ることのできない企業」は、規模に関する限り最終段階に達したといえる。

大企業はフォーマルな組織構造を適切に作りあげなければならないし、その組織構造は明快でなければならない。全員が事業の目標、優先順位、戦略を知らなければならない。組織内における自らの位置と、他の人間との関係を知らなければならない。さもなければ、官僚組織に墮し、成果を上げるよりも慣例を守ることに汲々とし、手続きを生産性を取り違えるようになる。

大企業は高度に構造化され、複雑で、しかもフォーマルである。機動性を欠く。したがって大企業は、原則として、小さな事業、成功しても中ぐらいの事業にさえ育ちそうもないものには手を出すべきではない。

大企業のマネジメントには、小さな事業に必要な感覚がない。大企業は小さな事業を理解できない。したがって間違った決定を行う。だが、大企業といえども、革新を行うには冒険的な事業には手をつけなければならない。新しいものは、常に小さなものから始まる。したがって、大企業は「イノベーションのための組織」を持つ必要がある（『既存企業におけるイノベーション』参照）。

■ 己を知る

多くの企業は適切な規模を知らない。規模にふさわしい戦略や構造については、さらに知らない。事実、成果と業績に関係のない分野で、費用のかかるスタッフを抱えている小企業が多い。あまり意味のない活動、製品、市場に自らの資源を投入している中企業も多い。トップマネジメントが自社を幸せな一家と錯覚している大企業も多い。

【40】規模のマネジメント [9] トップマネジメントの戦略と構造
[III] マネジメントの戦略（マネジメント&エッセンシャル版、P・ドラッカー）

企業は自らの規模を知らなければならない。同時に、その規模が適切か不適切かを知らなければならない。・・・（『四つの活動分析・マネジメントの組織』参照）

■不適切な規模

規模の誤りは、組織にとって体力を消耗させる業病である。ありふれた病気でもある。治療は可能だが、簡単でもなければ楽でもない。

規模が不適切になる原因はいろいろある。ある種の産業では、企業の存続に必要な最小規模がすでに相当大きい。現代の技術のもとでは、「小鉄鋼会社である」ということは、「小軍隊である」ということと同じよう存続は不可能である。

逆に、大規模では生きていけない産業がある。その一例が出版業である。さらには、大企業と小企業は繁栄できるが、その中間の中企業では規模が不適切な産業がある。一例がアメリカの国内航空である。中規模の国内航空会社は、幹線航空会社の収入を掲げるには小さすぎ、地方航空会社の経済性を發揮するには大きすぎる。

なぜ不適切かは不明でも、不適切なことを知るための診断は容易である。兆候ははっきりしている。常に同じである。不適切な規模の組織には、「肥大化した分野、活動、機能」が必ずある。著しく努力を必要とし多額の費用も必要としながら、成果をあげられない分野がある。他の分野でいかに利益を上げても、その肥大化した分野がそれ以上を吸い取る。

■不適切な規模への対策（三つの戦略）

通常、不適切な規模の組織におけるマネジメントの反応は、肥大化した分野、活動、機能を支えるべく、「売り上げを増やそうとすること」である。均衡を図るために成長を図る。それは一か八かの戦略である。そのような戦略は最後の手段でなければならない。

この問題に取り組むには三つの戦略がある。

i) 第一の戦略は、実りは大きいが実行の困難なものである。それは、事業の性格を変えることである。不適切な規模の組織は、存続と繁栄に必要な「ニッチ」を持たない企業である。したがって、まず最初に検討すべき戦略は、事業の性格を変え、何らかの特徴を身につけることである。だが、これは危険な戦略もある。失敗する危険だけでなく、成功しても何も変わらない危険がある。

（アメリカン・モーターズは、規模の不適切さへの対策として、五十年代初めコンパクトカーを発表した。大成功を収め、数年間は利益をもたらした。だがそれは一時の勝利だった。コンパクトカーには、ビッグスリーにできないものは何もなかった。それどころか、かえってビッグスリーの設計、技術能力、生産設備、ディーラー網には適していた。こうして同社は、ビッグスリーのために新市場を開拓し、その市場においてまたもや自らが不適切な規模であることを思い知らされた。）

【40】規模のマネジメント [9] トップマネジメントの戦略と構造
[III] マネジメントの戦略（マネジメント&エッセンシャル版、P・ドラッカー）

事業の質的な変化を検討する上で必要なことは、「成功の見込みはどのくらいか」を問う事であり、「成功は答えになるか、事態を悪化させるだけか、真に持続的な特徴を与えてくれるか」を問うことである。

ii) 第二の戦略は、それほど危険ではない。「合併」と「買収」である。実は、規模の不適切さは、合併と買収の検討が必要となる数少ないケースの一つである。

合併と買収は量を狙ってはならない。不適切な基盤の上に量を加えることは、さらに問題を求める事でしかない。手持ちのものと合わせて完全な全体となるような相手を見つけることでなければならない。それは、逆の理由で規模の不適切に悩んでいる企業を見つけることである。

したがって、合併と買収は、規模の不適切さの原因を知ることが前提となる。原因を知り適切な組み合わせを実現するならば、問題の解決は急速かつ完璧となる。

iii) 第三の戦略は、売却、切り捨て、縮小である。マネジメントにとっては好ましくない戦略である。普通は検討されしない戦略である。しかし、これはあらゆる点で最も成功しやすい戦略である。可能なときは、常に採用すべき戦略である。リーダー的な地位という強固で安定した基盤から多くの分野へ進出した末に規模の不適切さに悩んでいるのであれば、この戦略を採用すべきである。

規模の大きさは、成功や成果の指標ではない。マネジメントの能力の指標でもない。大きさではなく「適切さ」が、それらの指標である。

■最大規模と最適規模

規模が大きすぎることがありうるかどうかは、古い問題である。複雑すぎる可能性があることは疑いない。今日のコングロマリット（多国籍多企業体）の中には、すでにマネジメントの限界に近いものがある。ただし、規模の大きさそのものについては、これまでのところ限界を越えてはいないようである。幸い、マネジメントの能力の向上が規模の増大に歩調を合わせてきている。

このことは、それを超えるとマネジメントできなくなる規模の限界が存在しないということではない。製造業であれサービス業であれ、多くの企業がまだ限界に達していないというだけである。

（企業以外の組織の中には、明らかに規模の限界を超えたものがある。病院は、ベッド数が千床を超えるとマネジメントが不能になる。ベッド数三千一四千というニューヨーク市のモンスター病院、ベルビュー病院やキングス・カウンティ病院は、すでに組織のマネジメントも、患者の世話もできなくなっている。）

しかし組織には、「それ以上大きくなると成果を上げる能力が低下する」という最適規模

【40】規模のマネジメント [9] トップマネジメントの戦略と構造
[III] マネジメントの戦略（マネジメント&エッセンシャル版、P・ドラッカー）

がある。巨大企業の中には、すでにその最適規模を超えているものがある。最適規模は、最大規模よりもかなり下にある。 そのような企業は自らを分割すべきである。

■規模と地域社会

実は、規模についての最大の問題は組織の内部にあるのではない。マネジメントの限界にあるのでもない。最大の問題は、地域社会に比較して大きすぎることにある。 i) 地域社会との関係において行動の自由が制約されるために、事業上あるいはマネジメント上必要な意思決定が行えなくなったときには、規模が大きすぎると見るべきである。 ii) 地域社会に対する懸念から、自らとその事業に害を与えることが明白なことを行わなければならなくなったときにも、規模が大きすぎると見るべきである。

規模そのものは、それほど大きくはないかもしれない。問題は相対的な大きさである。单一企業、単一雇用主は、企業そのものにとっても、地域社会にとっても不健全である。そのような企業にとって最低限必要なことは、その地域では事業を拡大せず、事態を悪化させないことである。 これは社会的責任ではない。事業責任である。

規模の不適切さはトップマネジメントの直面する問題のうちもっとも困難である。自然に解決される問題ではない。勇気、真摯さ、熟慮、行動を必要とする。