

【42】グローバル化のマネジメント [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)

グローバル企業は国内企業とは異質であって、戦略、構造、姿勢に関して、トップマネジメントに対し異なる要求を課してくる。それは第二次世界大戦後において最大の社会的イノベーションである。グローバル企業は最もナショナリズムならざる機関である。しかもこの事実によって、単なる企業以上の重要な存在になっている。同時に、問題の多い難物の機関になっている。

企業のグローバル化は理解されていない変化である。神話も多い。

i) 第一に、「グローバル企業は、前例のない革新的な存在だ」と信じられている。しかし、それは「かつての流れの復活」でもある。19世紀において、グローバル企業は次から次へと生まれていた。

ii) 第二に、「グローバル企業は、まったくあるいは主としてアメリカのものである」という神話がある。すでに1960年代半ばには、グローバル化の流れは全世界的なものになっていた。以来、非アメリカ系の方がアメリカ系を上回って伸び、今日も伸びつつある。

iii) 第三に、「グローバル化企業の発展は、大企業だけについて言えることである」との神話も広く伝わっている。実際には、グローバル企業の規模は各国の国内企業と同じように多様である。小規模なグローバル企業は、新聞の見出しにならないだけである。それら中小のグローバル企業は、それぞれの生態学的なニッチにおいて卓越性とリーダーシップを発揮している。

iv) 第四に、「グローバル企業とはメーカーである」との誤解がある。しかし、これまでグローバル化が最も急速に進んだのは金融の分野である。特にアメリカ系の大銀行である。

v) 第五に、これらグローバル企業の神話に関する以上に間違っているのが、グローバル化の原因についての解釈である。それらの解釈は、グローバル化を保護貿易主義への対応策とみなしている。「企業が海外に工場を建てるのは、輸出できなくなったからだ」という。だがこの解釈はもっともなようであるが、事実にはまったく即していない。

「グローバル企業の成長が貿易制限に関係している」との通念は間違いである。グローバル企業は母国製品の輸出市場を生み出す。グローバル企業の外国子会社は、母国製の機械、化学製品、その他にとって最高の顧客である。

グローバル化と世界貿易の拡大は同一のコインの表と裏である。保護主義がグローバル化の原因などということはありません。そもそも保護主義化はグローバル化と対立関係にある。保護主義化こそグローバル企業にとって最大の敵である。

■ グローバル市場の登場

グローバル企業の爆発的な増加の原因は、国境、文化、イデオロギーを超越する真の「グローバル市場」の出現である。市場はもはや国家間的でさえない。非国家的である。共通のグローバルな需要と期待を基盤とするものである。

あらゆる市場が「需要」によって規定される。供給を生み出すものは「需要」である。まさに「供給が何であるか」を規定するものさえ「需要」である。市場を形成する機会、

市場をもたらすニーズ、市場を特徴づけるべきものを規定するものが「需要」である。

多少の移動の自由と情報化が実現しただけで、さしたる所得の増加もなしに、世界はアメリカと同一のパターンをもつに至った。もちろんこれは、「同一の財サービスが世界的規模の市場をもち、一か所で売れるものは世界中でも売れる」ということではない。

(あるグローバル企業の食品加工業者が、アメリカ市場に乾燥スープを持ち込んで失敗した。ヨーロッパで急速に伸びた事業だったが、アメリカでは見事に失敗した。

ヨーロッパでは歓迎された商品特性が、アメリカでは見向きもされなかった。車で買い物に行くアメリカの主婦にとっては、軽量であることに意味がなかった。台所の広いアメリカでは、大きさもさしたる意味がなかった。むしろ缶スープよりも手間がかかり、賞味期限のある乾燥スープのほうが魅力がなかった。

しかし、アメリカ、ヨーロッパ、日本のいずれの主婦も便利さを求めるようになったことに変わりはない。

今日、世界経済に現れつつある需要パターンは、経済学者が想定したものとは大きく異なる。ここでも、「顧客が欲するものを最もよく知っているのは顧客本人である」という原則が成り立つ。

今や最大の需要は「移動力に対するもの」である。かつては少数の裕福な者以外には望むべくもなかったもの、「車が与える喜び」である。あるいは、わが子が五体満足に成長するための「医療に対するもの」である。あるいは「教育に対するもの」である。あるいは、みなが同じ生活をし、みなが知り合いである小さな町の外の大きな世界を見させてくれる「ラジオ、テレビ、映画に対するもの」である。あるいは、「貧しさの壁を越えさせてくれる口紅、キャンディ、ソフトドリンク、バレー・シューズなどの小さな贅沢に対するもの」である。

これらのものが世界共通の需要として出現した。いずれも「豊かさに基づくもの」ではない。さらに重要なもの、すなわち「情報に基づくもの」である。世界は、グローバルな村にはなっていないとしても、少なくともグローバルなショッピングセンターにはなっている。

世界経済におけるこの変化が意味するところのものは、「これからは、地場の中小企業でさえ、あたかもグローバル経済におけるかのようにマネジメントしなければならなくなった」ということである。

■統合役としてのグローバル市場

「市場」が経済を統合する。「市場」が資源を生産要素に転換する。今日新しく出現した「グローバル市場」がグローバル経済内の生産要素を統合する。グローバル経済が市場を統合する存在となったからには、もはや生産の主体は国ではない。製品は世界中どこでも

同一である。あるいはほとんど同一である。移動するのは「生産手段」である。国家間経済では、貿易とは「財とサービスのもの」だった。今や貿易とは「生産手段のもの」である。

国境はもはや決定要因ではない。それは制約要因、阻害要因、複雑化要因でしかない。今日の決定要因は、没国家の「グローバル市場」である。グローバル企業に関わる問題のすべては、需要、ビジョン、価値観において共通のものとなった「グローバル市場」の現実を受けて、グローバル企業が「自らグローバルな存在になっている」ことにある。

ということは、グローバル企業とその戦略および行動を規定しているものは、「生産要素ではない」ということである。それらのものを規定しているもの、それらのものの動因となっているものは「需要」である。グローバル企業とはすべて、マーケティングによる事業である。

■経済と国家主権の分離

グローバル市場の発展には政治体制の発展が伴わなかった。経済のグローバル化が進展した時期は、むしろ政治体制が分裂を続けた時期だった。政治体制は、依然として国家主権なるコンセプトの上に成り立っている。こうして過去 300 年来、初めて経済と政治が分離しつつある。だがそのような分離は、17 世紀までは当たり前だった。それまでは、経済と政治の一体化など考えられたこともなかった。

グローバル企業の出現は、今日自明とされている教義、すなわち国家が「人間組織の自然単位である」とする教義と相容れないだけではない。それは、あらゆる組織が「究極的には国民国家の統治機関たる政府からその存在の法的基盤と合法性を得なければならない」とする教義とも相容れない。

グローバル企業が今日重大な存在になっているのも、それがこれらの教義に挑戦しているからに他ならない。グローバル企業とは、国境を「自らを規定するもの」としてではなく、「必然性のない制約の一つにすぎないもの」として見る最初の没国家的な組織、少なくとも最初の重要な現代組織である。

国民国家的なものは国家主権だけではない。言語があつて文化がある。グローバル化が進むほどにこの事実のもつ意味は大きくなる。経済的には同質化するほど、ローカルな文化的ルーツが必要となってくる。人は家を必要とする。たとえ 2000 室を擁していようとも、ホテルは家にはなりえない。したがって、グローバル企業のマネジメントとは、政治的、文化的な多様性を「いかに統合するか」という問題となる。

■戦略上の問題

グローバル企業とは、内部の構造においても外部との関係においても、きわめて複雑な存在である。内部的には、一体化を図りつつも、多様性を保持しなければならない。外部的には、グローバル市場において生産要素の最適化を図りつつ、政治的諸機関と円滑な関

係を維持しなければならない。

(グローバル市場で展開しているある製薬会社も会社全体としての戦略を必要としている。一方、80か国それぞれの子会社も戦略を必要とする。製薬工場、中間材料工場、研究所のそれぞれがそれぞれの戦略を持たなければならない。それぞれが目標、優先順位、計画、損益への責任をもつ自立的な事業である。しかし、完全に自立的なわけではない。すべてが相互依存の関係にある。)

これは戦略的な決定である。元に戻すことのできないインパクトをもたらす。しかもトップマネジメントだけで下せる決定ではない。現業の知恵を必要とする。とはいえ現業が下せる決定でもない。企業全体に影響をもたらすがゆえに、トップマネジメントが下すべき決定である。

しかし、全体のことだけを考えて下すグローバルな決定であったならば、失敗を免れない。個々の市場での具体的な戦略にまで落とし込まなければ、戦略として成功しない。しかし分権化した戦略、つまり個々の市場と個々の事業を自立した絶対のものとする戦略もまた、失敗を免れない。しかも、それぞれの状況において、全社的なアプローチと市場ごとのアプローチのいずれかが適切であるかを事前に知ることは不可能である。

あらゆるグローバル企業が、製品別、かつ国別に行動することを必要とするがゆえに、戦略の複雑さに直面せざるをえない。ということは、「グローバル企業の構造は複雑たらざるをえない」ということである。グローバル企業とは、多文化、多国籍、多市場、多マネジメントたらざるをえない存在である。

このような状況のグローバル企業が多角化を行うならば、結果がマネジメント不能となるのは当然である。事実、成功しているグローバル企業は、すべて『単一市場』、『単一技術』である。

事業の一体性を維持しないかぎり、グローバル企業は空中分解する。マネジメントの間が互いを理解できなくなる。組織は階層を重ね、官僚主義へと墮落していく。したがって、グローバル企業においては、何をおいても多角化の誘惑に克つ必要がある。グローバル・コングロマリットとは『化け物』以外の何物でもない。

■グローバル企業のトップマネジメント・チーム

グローバル企業はトップマネジメント・チームを複数もつ。事業戦略の数ほどもつ。企業レベルのトップマネジメント・チームはその一つにすぎない。あらゆる国、地域、製品について、それぞれのトップマネジメント・チームをもつ。企業レベルのトップマネジメント・チームのメンバーが、他のトップマネジメント・チームのメンバーともなる(兼任)。

グローバル企業のトップマネジメント・チームについては、すでに一つのことがあきらかである。「全社レベルのトップマネジメント・チームは、いかなる国のいかなる事業のト

のマンチェスター並みである。とするならば、このラテンアメリカ子会社の社長は、組織上どのように位置づけるべきであろうか。

おそらく答えは、コロンビアの子会社の社長は、「中規模の営業地区の支店長である」とともに、「会社全体のトップマネジメントの一員である」と見ることである。どちらにより近いかは状況による。まったくのところ、「どちらの役割が要求されているか」を判断できるのは本人であろう。

いずれにしても、会社全体のトップには直接アプローチすることができなければならない。しかし、実際にアプローチすることは滅多にあってはならない。とはいえ、ラテンアメリカの各国政府との関係、ラテンアメリカにおける長期戦略など重要な政策問題については、会社全体のトップマネジメントが「リーダーシップと助言を期待しうる存在」でなければならない。 ニューヨークやバーゼルの本社にいるラテンアメリカ担当副社長の部下として扱ってはならない。さらに下のレベルの人間と日常的な問題にかかずらわせることがあってもならない。

あいまいなコンセプトとはいえ、ここでも『システム型組織』が有効な組織の設計原理として浮上してくる。

■人が必要とするツール

同じように難しい問題が、マネジメントの人事、地位、報酬である。

はっきりさせておかなければならないことは、国籍とは関係なしの機会均等である。人材に機会を与えず、上層部のポストを「特定の国の者だけに与える」というのでは、事業を行っているあらゆる国から最高の人材を得ることはできない。

グローバル企業たるものは、あらゆる国の有能な若者に対し、それぞれの国の純国内的な企業以上の機会を与えなければならない。まさに、自らがグローバル企業あることのメリットを駆使しなければならない。もちろん、グローバル企業においても、そこに働く者のルーツ、郷土愛、固有の文化、ホームの必要性は十二分に認識しなければならない。

■報酬のあり方

グローバル企業には、もう一つ報酬に関わる問題がある。マネジメントの地位にある者は、それぞれのポストに応じ、世界中一律の報酬を支払われるべきであろうか。それとも、それぞれの土地の水準に合わせて決められるべきであろうか。

ここにおいて共通の基準はない。人事は自由に行えるようにしておかなければならない。したがって、昇進が降給をもたらすことがあってはならない。しかし、報酬が働いている土地の水準に従うことにするならば、昇進が降給を意味することは頻繁に起こる。

(その典型が、アメリカやヨーロッパへ派遣された日系のグローバル企業のマネジメントの人間である。彼らがニューヨークやデュッセルドルフでもらう報酬は、アメリカ

【42】グローバル化のマネジメント [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)

やドイツでは決して高くない。しかし日本の水準では相当の高さである。したがって、この人が五年後に無事昇進して日本へ帰ってきたとき収入が50%下がるということはよくあることである)。

だがグローバル企業にとっては、報酬に関してさらに深刻な問題が事業の成果との関わりで出てくる。グローバル企業のマネジメントにおいては、多くの人間が、全体のトップマネジメント・チームの一員であると同時に、事業ごとのトップマネジメント・チームの一員となる。従来型の報酬システム、特に事業ごとの成果がボーナスに反映されるシステムでは、きわめて不合理で破壊的な状況が現出する恐れがある。

本書ではあらゆる分野について成功例をあげた。しかし私は、グローバル企業のマネジメントの報酬システムについては、うまくいったものを見つけられないでいる。いずれも暗中模索の状態にある。私の知っているグローバル企業の報酬システムのすべてが、常に再検討され、組み立て直され、修正されている。

(それらのうち、最もうまくいっているグローバル企業は、「何をしても有効なのは数か月である。わが社では、報酬システムに最善の答えはありえないこと、問題があったら日々直していくしかないことを覚悟している」といっている)。

マネジメントに関して、国や文化を完全に超越したグローバル企業というものは、ありうるものでも望ましいものでもない。必要なのは多様なニーズのバランスである。グローバル企業たるものは、有能な人材をトップマネジメントの一員として持ちつつ、「母国に住み母国の一員でありたい」という当然の欲求に敬意をもち続けることができないなければならない。

また、会社全体としての戦略とともに、事業ごとの戦略をもたなければならない。成果をあげさせるとともに、チームワークを大事にしなければならない。集権化しつつ、分権化しなければならない。そして、「いつ集権化し、いつ分権化すべきか」を知らなければならない。

組織構造と経営政策に万全を期すとともに、相互理解、相互信頼、経験の共有を図る必要がある。そして何よりも規律を確立する必要がある。

■グローバル企業と国家主権

グローバル企業に対する今日の批判は、すべて間違いである。それを立証するのは簡単である。しかし、いかなる立証も、グローバル企業に対する批判や敵意に応えることはできない。批判や敵意は間違っているかもしれない。だが、彼らの関心は一つの現実に向けられている。たしかに彼らは問題を間違って定式化している。だが問題は、間違いなく存在している。

【42】グローバル化のマネジメント [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)

グローバル企業は、その受け入れ国において「国家主権に害をなす存在」、すなわち「社会、経済、財政に関わるあらゆる政策を無視する存在」として批判される。その母国においても批判される。小国だけでなく大国においても批判される。政治的権威を覆さないまでもそれを回避しようとする存在、経済政策や職場を支配し、経済以外の分野さえ左右する強大な権力とされる。

これに対するグローバル企業の反論は正しい。いかに強大であっても、一国の政府に対抗する力はない。政治と経済の衝突において、いつも負けるのは経済の方である。だが、この議論も重要な点を見落としている。グローバル企業は、その意思決定が『経済の合理性』に基づいており、『政治的な主権の意思』から絶縁しているために問題とされている。そこに解決策はない。

グローバル企業の行動は、何をしようと、あるいは何をしなくとも政治的な問題となる。グローバル企業は、政治的主権と経済的現実がもはや相容れないために問題とされる。事業活動を行っている国において、「よき市民である」と主張したところで足しにはならない。進出先国の法律は守っている。少なくともその国の国民と同じように法律は守っている。

しかし『よき市民』という言葉が、事業活動を行っている国において「その国の経済や市場を中心に考え、かつ行動する」ということを意味するのであれば、ナンセンスといべきである。そのように考えかつ行動するということは、「グローバル市場における資源の最適化」というグローバル企業の論理の根底を否定することになる。

■国際的取り決め

この緊張関係を解決するには、国際的な取り決めが必要である。グローバル企業受け入れの条件、所有権の制限、利益の送金や資本の還元、人、もの、金の移動の自由に対する制限について、何らかの取り決めが必要である。さらに、グローバル企業を非政治化することが必要である。

(たとえば、1970年のチリの総選挙で左翼が勝利を収めた後、ITTのトップマネジメントは、自社の国有化を防ぐため、ニクソン政権に対しマルクス主義者の大統領就任阻止を働きかけた。この種の行為はすべて禁止しなければならない)。

国際的な取り決めとしての行動規範によってこれらの問題を解決することが、グローバル企業を「経済と政治の調和を実現するための手段」とするための唯一の道である。これらの問題は、政治的、法律的な問題である。しかしこれらの問題について考えることこそ、グローバル企業のトップマネジメント責任であり、機会でもある。これを怠るとき、グローバル企業のみならず、グローバル経済にとっても害となるだけの政治的な解決が押しつけられる。

■グローバル企業と途上国

途上国にとって、グローバル企業以上に大事なものはない。グローバル企業だけがなしる貢献以上にありがたいものはない。途上国は資本を必要とする。技術を必要とする。余剰資源たる肉体労働力が生み出す製品のための市場を必要とする。そして何よりも、技能を手にする道を必要とする。生産のための技能、マネジメントのための技能、事業のための技能を会得する手立てを必要とする。今日のところ、グローバル企業以外のいかなる組織も、これらの技能を移転させる能力を持たない。途上国にとって、経済的、社会的発展の可能性は、これらの技能の取得にかかっている。

一方途上国としては、海外からの資本を必要としながらも、資本参加の形で自国資本を育てる必要がある。さもなければ、経済発展に伴い、グローバル企業と当該途上国の関係が問題となってくる。

■明日のグローバル企業

グローバル企業とその政治環境との関係については、うまくいくことよりも、うまくいかなくなるであろうことについて述べるほうが易しい。

i) 第一に、うまくいかなることが明らかなグローバル企業が、カナダ型のものである。

(カナダ経済は、あまりに外国、特にアメリカの所有するところとなった。それはカナダ自身が選んだ道だった。1930年代の大恐慌以降、自らはインフラ整備に注力し、産業投資は外国資本に任せてきた。結果は大成功だった。1930年当時の産業化以前の貧しい国が、いまや世界一流の高度先進国である。しかし、政治的には好ましくない問題が出ている。そもそもカナダのような「経済大国の経済が、外国資本に所有されている」というのでは、いかにも問題である。

グローバル企業といえども、進出先国の政治構造に参画し、進出先国の国家主権を味方に付けなければならない。そのような視点から見ると、日本の政策は冷静な思考よりも強迫観念に支配されたかなり島国的なものであったとはいえ、一応現実には即したものであったといえる。その狙いは、グローバル経済に依存しきることなく、その利点を享受しようとするものだった。こうして日本は「合弁」と「技術提携」を多用した。

しかしこの日本の政策さえ、今日というよりは19世紀の現実に即したものであった。したがってそれはもはや、「一つの意思決定センターによって所有され、支配され、方向づけられているという19世紀型の多国籍企業よりも、明日のグローバル経済に対応したものである」とはいえ、「すでに適切さを失った」というべきである。

ii) 第二に、避けるべきものが、電力、輸送、電話などのインフラにおけるグローバル企

業の支配である。

一つの理由は、「インフレ圧力の強まるグローバル経済の中において、外国企業にはそのような投資を続ける力はなくなってくる」ということである。いずれも資本集約的な産業である。しかも、「価格は政府の管理下にある」という政治的に敏感な産業である。インフレ下にあっても、外国企業であったのでは電話料の値上げは無理である。同じくインフレ下にあっては設備投資に必要な資金も用意できない。

iii) 第三に、今日のIBMのような企業も、グローバル企業に許された限界を超えている。 IBMはITというまったく新しい社会的機能についてほぼ独占的な地位にある。

iv) 第四に、グローバル企業たるものは、途上国において、「経済活動に参画するものとして自らの成功が意味するものについて検討し、先を見て計画することなくして活動することは許されなくなる」ということである。

グローバル企業と途上国との健全な関係は、グローバル企業のトップマネジメントの責任である。 問題を完全に解決することは不可能である。だが緩和は可能である。

■ グローバル企業の組織

グローバル企業は、「規律のしっかりした集権的組織である」と同時に、「自立した組織からなる柔軟な連合体」として構造されないかぎり、自らの内部の問題も、外部の政治環境に関わる問題も解決を期しがたいことになる。

この『システム型組織』こそが、製薬会社のコロンビアの子会社の社長が、グローバル企業全体のトップマネジメントの一員であり、かつ地域の営業所長でもありうるための唯一の組織構造である。二つの立場において、彼がその役割を果たせるようにする唯一の方法である。これこそが、グローバル企業が、合弁、提携、地元資本による少数株式参加、政府機関、受託契約など多様な関係に適応していくための唯一の方法である。

しかもグローバル企業たるものは、グローバル市場に向けて自らの資源を動員することができなければならない。その資源の一つが『資本』である。もう一つが『知識』である。

そして最も重要なものがマネジメントの人間であり、専門能力をもつ者である。彼らがグローバル企業内において縦横に活躍し、かつ自らのコミュニティにおいてリーダー的な役割を果たせるようであれば、グローバル企業といえども、必要とする人材を惹きつけとどまってもらうことはできない。自らのもつ最大の資産たる「若者の意欲」、すなわち「広大な世界の一員たること、異なる文化を見分しそこに住むこと、多様な選択権をもつ、という意欲」を利用することができなくなる。グローバル企業ならば、昨日の国内企業には不可能だったこれらのことができるようになる。

同時にグローバル企業たるものは、その同じ若者たち、特に途上国の優れた若者たちに、

自らの母国、社会、産業に貢献する機会を与えることができなければならない。

さらに明日のグローバル企業は、自らの組織に各国の異なる慣行を包含しえなければならない。しかし同時に、グローバル企業といえども統一性をもたなければならない。マネジメントの人間は、互いの違いを理解し、受容れ、敬意を払うことができなければならない。

今日では「これがシカゴ (あるいはミュンヘン、大阪、アムステルダム) のやり方だ」といっているが、これからは、「これがあげた成果だ。イリノイ (あるいはミュンヘン、大阪、アムステルダム) ではどうやっているか」と聞けなければならない。

明日のグローバル企業には、トップマネジメント・チームがたくさんある。会社全体のトップマネジメント・チームは、それらのチームの一つである。しかし、そのメンバーは他のトップマネジメント・チームにも参加している。それらのチームでのリーダー役は、必ずしも会社全体のトップマネジメント・チームのメンバーとは限らない。

これは複雑な構造である。したがって、全社のトップマネジメント・チームは、現業の仕事からは解放されている必要がある。いずれのトップマネジメントも、「自分たちの事業は何であるか」を検討している必要がある。そのため自己管理による目標管理を一般化している必要がある。あらゆるマネジメントが「自己規律を徹底する」とともに、「上部のマネジメントに情報を提供し、理解を得、教育を施す」という責任を果たさなければならない。さらにはトップマネジメント用のセクレタリアート (企画部・官房室) を完備していなければならない。

取締役会も機能させなければならない。『監督・経営 (マネジメント) する取締役会』と『対社会関係取締役会』の二つを機能させなければならない。

グローバル企業たるものは、他のあらゆる『システム型組織』と同じように、人と人との接触、コミュニケーション、学びと教えの姿勢を必要とする。『システム型組織』は、システムを必要としても、システムによって動かされるものではない。

トップマネジメントたる者は、人と時間を過ごさなければならない。組織内の意思決定者全員に対し、「何が起きているか」について十分な情報を与えなければならない。はるか下の階級の人たちに「何が起きているか」を理解させ、上の者が理解することを助けさせなければならない。

このことは自分たちの問題や関心事ではなく、「相手の問題や関心事」について話し合う時間をもたなければならないことを意味する。さらには、あらゆる種類のトップマネジメント・チームのメンバーが、あらゆる関係者、政府関係者、政治家、学界や言論界の有識者と直接の関係をもたなければならないことを意味する。

グローバル企業は、今日もっとも重要な経済的存在である。それは、グローバル経済という「新しい現実を反映した存在」であるがゆえに重要である。資源の最適化の「もっとも有効な機関」であるがゆえに重要である。だがそれは、単なる昨日の企業の延長ではな

【42】グローバル化のマネジメント [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)

く、新しい現実を反映した存在であるがゆえに、「新しい組織の構造 (システム型組織)」や、「新しい統合の方法 (統合的思考モデル&統合マネジメント)」や、「新しい各種の関係の確立 (多様性を生かす・マネジメントの正統性)」を必要としている。