

■二つの発展

われわれの社会は組織社会になった。現代社会の主な課題はすべて組織によって遂行されている。しかも、ほとんどの人が組織で働いている。

同時に、われわれの社会は知識社会となった。ますます多くの人が、自らの知識を仕事に適用することによって生計を立てるようになった。長期の学校教育によって必要な能力を得るようになった。ますます多くの人がマネジャーとなり、成果に責任を負う専門家となった。

この二つの発展には相関関係がある。知識によって生計をたてられるようになったのは、組織社会になったからであり、組織が存在し機能し得るようになったのは、高度の学校教育を受けた多くの人がいるからである。

マネジメントは、この二つの発展の原因であり結果である。マネジメントは、組織が機能し、それぞれの使命を遂行することを可能とする機関である。そしてマネジメント自体、ひとつの知識である。それ自体の領域、技能、知識を持つ体系である。しかもこの組織社会において、組織のマネジメントは社会のリーダー的階層を形成している。

■テクノクラシー (技術による支配) の限界

マネジメント・ブームはマネジメントの技能と能力に焦点をあてた。だがそれは、マネジメントの仕事は「組織の内部に関わるもの」と規定した。したがって、組織構造、動機付け、管理手段、経営科学、マネジメント開発を課題とした。最近流行の言葉でいえば、マネジメント・ブームの発想はテクノクラシーの発想だった。それは当然だった。正しくもあった。誰もが、自らの技能のことを知らなければならない。自らの仕事を知らずに、世界を正そうとしても無益である。

しかし、マネジメント・ブームが何かを教えたとしたら、それはテクノクラシーでは十分ではないということだった。なぜならば、この組織社会にはマネジメント以外にリーダー的階層は存在していないからである。

マネジメントの第一の役割は、「組織本来の使命を果たすべくマネジメントすること (定量的成果)」である。第二の役割は、「生産的な仕事を通じて人に成果をあげさせること (人材育成的成果)」である。第三の役割は、「社会と個人に生活の質を提供すること (定性的成果)」である。この第二、第三の役割は、テクノクラシーをはるかに超える課題である。

だが、ここに大きな誘惑がある。哲学者たらんとする誘惑である。ここで強調すべきは、「良いことを行うための基礎は、よく行うことである」ということである。よき意図は無能の言い訳にはならない。いわゆる「社会意識が、自らの企業、病院、大学に本来の成果を上げさせるべくマネジメントすることの代わりになる」とする考えは、愚かさか狡かさか、あるいはその両方を示すにすぎない。

■結論

【45】 マネジメントの正統性 [9] 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)

「社会においてリーダー的な階層にある」ということは、「本来の機能を果たすだけではすまない」ということである。本来の成果をあげるだけでは不十分である。『正統性』が要求される。社会から『正しいもの』としてその存在を是認されなければならない。

『正統性』とはあいまいなコンセプトである。それを厳密に定義することはできない。しかしそれでも、それは決定的に重要である。正統でない権限は専横となる。社会のリーダー的階層としてのマネジメントは、自らの組織に与えられた機能を遂行するための権限を持たなければならない。だが、伝統的な正統性の根拠は、マネジメントの役には立たない。家柄や魔術は、選挙や財産権と同じようにマネジメントには役に立たない。マネジメントは成果を上げるためにその地位にある。しかし成果を上げるだけでは、彼らの権限は正統とはされない。

われわれはすでに、「社会のニーズを事業上の機会に転換することが企業の役割であること」を知っている。市場と個人のニーズ、すなわち消費者と従業員のニーズについて、予期し、識別し、満足させることは、マネジメントの役割である。

しかしこれらの役割でさえ、正統性の根拠としては不十分である。それは事業活動を合理的に説明はしても、事業活動を遂行する権限の根拠とはならない。自立的なマネジメント、すなわち自らの組織に奉仕することによって、社会と地域に奉仕するというマネジメントの権限が認知されるには、組織なるものの本質に基盤を置く『正統性』が必要とされる。

そのような『正統性の根拠』は一つしかない。それが組織の特性である。したがって、マネジメントの権限の基盤となるものである。すなわち、「人の強みを生産的なものにすること」である。これが組織の目的である。したがって、マネジメントの権限の基盤となる『正統性』である。組織とは、個として人間一人ひとりに対して、また社会を構成する一人ひとりの人間に対して、何らかの貢献を行わせ、自己実現させるための手段（道具）である。

社会的な目的を達成するための手段としての組織の発明は、人類の歴史にとって一万年前の労働の分化に匹敵する重要性を持つ。組織の基礎となる原理は、「私的な悪徳は社会のためになる」ではない。「個人の強みは社会のためになる」である。これがマネジメントの『正統性の根拠』である。そして、マネジメントの権限の「基盤」となりうる理念的原理である。