

タイトル	経営管理者を生かすマネジメント - 『マネジメントの実践』研究(3) -
著者	春日, 賢; Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集, 19(2): 23-37
発行日	2021-09-25

# 経営管理者を生かすマネジメント

—『マネジメントの実践』研究 (3) —

春 日 賢

## はじめに

『マネジメントの実践』(=『現代の経営』) (54) の「第2部 経営管理者をマネジメントすること」全6章を内在的に整理・検討し理解することが、本稿の課題である。

「イントロダクション」で、ドラッカーはマネジメントの職務を「事業をマネジメントすること」、「経営管理者をマネジメントすること」、「働き手と仕事をマネジメントすること」の三職務に区分しつつも、最終的にはそれらの総合であると規定した。かかる三職務のうち、中者と後者は企業内の人的資源をあつかうものである。ドラッカーは、企業は資源の単なる総和以上のものを生み出す存在であるが、成長と発展が可能な資源は人的資源だけである、とした。後にみるが、彼はこの人的資源のうち、一般労働者よりもむしろ経営管理者 (managers) を重視する視点を鮮明に打ち出している。働き手が成果をあげるか否かは、彼らがいかにマネジメントされるかにかかっているとするのである。ただしここにいる「経営管理者」とは何をさすのか必ずしも明確ではない。そもそも「経営管理者」概念があらわすのは何か、とりわけ「マネジメント」概念とのかかわりで確認しておく必要がある。これらをポイントとして押えつつ、以下では本第2部で論じられた「経営管理者をマネジメントすること」の具体的内容をできるかぎり内在的に整理検討していくこととする。

## 第2部 経営管理者をマネジメントすること<sup>1</sup>

本第2部に配されているのは、6章である。原文は「第2部 経営管理者をマネジメントすること」全体で79頁、「第10章 フォード物語」で16頁、「第11章 目標と自己統制によるマネジメント」で27頁、「第12章 経営管理者はマネジメントしなければならない」で12頁、「第13章 組織の精神」で28頁、「第14章 CEOと取締役会」で32頁、「第15章 経営管理者の育成」で14頁である。展開としては、フォードのケース・スタディにはじまり、経営管理者における目標の重要性とその設定の仕方、経営管理者の仕事・責任・権限とは何か、経営管理者を実行に駆り立てる組織精神の内容、統治機関としてのCEO体制と評価・審査機関としての取締役会のあり方、経営管理者の育成における注意事項が説かれる。

### 第10章 フォード物語<sup>2</sup>

ここでは実質的な部のイントロとして、まず経営管理者の意義と重要性が強調される。経営

管理者は企業の基礎的にしてもっとも希少な資源であり、しかもほとんどの企業でもっとも高価でありながらもっともはやく陳腐化するため、もっとも補充が必要な資源でもある。企業が企業たる内実をそなえることができるのも、経営管理者あってこそなのである。

「経営管理者をいかにうまくマネジメントするかによって、事業の目標が達成されるかどうかは決まる。それは、概して企業が働き手と仕事をいかにうまくマネジメントするかをも決めてしまう。働き手の姿勢には結局のところ、彼らをマネジメントする姿勢が反映されるからである。そこには、マネジメントの能力と構造がじかに映し出される。働き手がどのような成果をあげるのかは、概して彼らがどのようにマネジメントされるのか、その手法で決まる。」(p.112, 上田訳 (1996) 上165頁。)

もとより「経営管理者をマネジメントすること」は、あらゆる経営管理者における中心的な問題である。ところが当の経営管理者にとってみれば、部下の経営管理者をマネジメントすることよりも、上司など上位者との関係の方が第一の関心事とならざるをえない。自分にもとめられている役割その他の諸活動は、結局のところ上位者の権限に規定されるからである。上位者ひいては企業全体との関係において、経営管理者は自らを位置づけなければならない。

「経営管理者であることは、企業の業績に対する責任をシェアするということを意味する。この責任を負うことを期待されない者は、経営管理者ではない。そしてかかる責任をもって自身第一の責任ととらえない経営管理者は、たとえ任務に忠実でないわけではなくても、経営管理者としては不十分である。」(p.112, 上田訳 (1996) 上166頁。)

かかる経営管理者の存在によって、企業は機能することができる。したがって企業の人間組織を検討するにあたって、一般労働者とその仕事からはじめるべきではない。「経営管理者をマネジメントすること」からはじめなければならない。

経営管理者のマネジメントのもっともよい例が、フォードである。当初の成功から凋落のプロセスそして後の再建のプロセスは、いずれも急速で劇的である。当初の成功から凋落にいたった原因は、マネジメントの欠如にあった。フォード1世はマネジメントを所有者たる自分だけの仕事とし、誰にも担わせなかった。彼が欲したのは技術者だけであり、マネジメント上の権限や責任をもつにいった幹部はクビにしていた。巨大企業を経営管理者なしに運営しようとしていたのである。かくてマネジメントの構築と組織化が、後の再建の鍵となった。フォード2世は真のマネジメントの確立を基本方針とし、それにふさわしい人材を外部から招き入れることに成功した。新体制のもとでマネジメントは「目標によるマネジメント」となり、経営管理者は職務への客観的な責任にもとづいて権限をもつようになった。そして最大の変化は組織である。フォード1世に集権化されていた体制は15の自律的な事業部へと分権化され、各事業部が業績に対する責任と意思決定のための権限をもつマネジメントとなったのである。この奇跡ともいえる再建劇は、経営管理者のマネジメントに関する考え方を完全に変えることでもたらされた。

以上のフォードのケースからいえるのは、企業は経営管理者なしでは存立しえないということである。自分だけが所有者であるとの意識のもとに、フォード1世は自社を運営しようとし

た。しかし法律上はともかく、それでは近代企業は立ち行かない。企業はひとりの人間の一生を超えて永続していき、投入された資源を富にすることができる。そしてそのために、経営管理者が必要なのである。組織的に統合されたチームが必要であり、そこでメンバー一人ひとりが自らのマネジメントを遂行することが必要である。したがって「経営管理者をマネジメントすること」でもとめられるのは、次の6つである。

- (1) 経営管理者一人ひとりのビジョンを企業全体の目標に方向づけること、すなわち「目標と自己統制によるマネジメント」。
- (2) 経営管理者の職務を適切に組織すること。
- (3) 組織において正しい精神をつくること。
- (4) CEO<sup>3</sup>と取締役会。
- (5) 明日の経営管理者を育成しておくこと
- (6) マネジメントをいかに組織的に構造化するか、しっかりした考え方をもつこと。

これらは、どの企業でも行われていることである。良くも悪くも何らかの形で、経営管理者の仕事は組織されている。フォード1世は経営管理者を欲しなかったことで、上記6つすべてを誤ったものにしてしまった。企業が生き残れるか否か、この6つを正しく行えるか否かにかかっている。

#### 第11章 目標と自己統制によるマネジメント<sup>4</sup>

企業はメンバー個々の活動をまとめてひとつの活動とすべく、本当の意味でのチームを構築しなければならない。そして成果をあげるために、各職務が事業全体の目標 (objectives) に方向づけられている必要がある。ポイントとなるのは、経営管理者である。経営管理者の職務で焦点とされるのは全体の成功であり、彼に期待される成果は事業の成果目標 (goals) に規定され、そしてそれは彼がなした貢献によって評価される。このことを経営管理者とその上司は自覚しなければならない。経営管理者は自動的に共通目標 (goal) に方向づけられるわけではないため、「目標によるマネジメント」を行うにはかなりの努力と特別な手法が必要である。ところが企業には性質上、経営管理者を誤った方向に行かせてしまう強力な要因が3つ内在している。(1)経営管理者の仕事のほとんどが専門化していること、(2)マネジメントの構造が階層的であること、(3)多様なマネジメント層で視点や仕事は異なり、結果的に階層が分断されてしまうこと、である。

(1) 経営管理者の仕事のほとんどが専門化していること； マネジメントの会合でよく引き合いに出される3人の石工の話がある。彼らに何をしているのかたずねたところ、一人目は「これで生計を立てている」、二人目は「国で一番の石工の仕事をしている」、三人目は「大聖堂を建てている」と答えた。一人目は報酬に見合った仕事をするだけであって、決して経営管理者にはなれない者である。二人目は職人気質 (workmanship) の者であり、三人目こそが本物の経営管理者である。ここで問題なのは、二人目である。確かに職人気質は大事である。プロとしての向上心がなければ仕事にならないし、それをメンバーに発揮させられない組織では士気が失せてしまう。しかしそれが企業全体のニーズに関連づけられなければ、単にメンバー個々人がプロとして成し遂げたという自己満足だけに終始する危険性がある。まさにこれは、経営管理者にも当てはまることである。

もとよりプロとしての向上心こそがイノベーションと進歩をもたらすのであって、高度な水準にない仕事は人とその部下を墮落させる。企業の経営管理者のほとんどは専門的な仕事にたずさわっているが、機能別の専門的な仕事においてプロとしての向上心を追求することは危険でもある。かかる仕事じたいが目的（end）となり、事業の目標（goals）から外れてしまうのである。しかも現在進行中の技術変化によって、このことはさらに大きく強まっていく。企業内で専門職は増大し、しかも彼らに対する技術的な要求水準は高まるため、技術や機能じたいが目的（end）化する傾向がますます顕著となる。しかしその実、新技術には専門職間のさらなる協調が必要であり、また最下層の者であっても事業を全体としてとらえ、自分が果たすべき役割は何かを理解することがもとめられる。プロとしての向上心のみならず、あらゆる階層の経営管理者がしっかりと共通の目標（goal）へ方向づけられている必要がある。機能別の経営管理者の数は必要最小限におさえ、事業全体の成果に直接の責任をもつ全般的な経営管理者（‘general’ managers）の数をできるかぎり最大化すべきである。

(2) マネジメントの構造が階層的であること； マネジメントの階層的な構造も、経営管理者を誤った方向に行かせる危険性を高めてしまう。無意識のうちに上司と部下の間に思惑の違いを生み、結果的に経営管理者が部下をうまく指導できなくさせてしまう。こうした問題の解決には、経営管理者とその上司の目を、彼らの上司ではなく仕事及要求するものに向けさせるマネジメントの構造が必要である。

(3) 多様なマネジメント層で視点や仕事異なり、結果的に階層が分断されてしまうこと； 多様な階層からなるマネジメント間では関心と職能も異なるが、そこから誤った方向づけが生じる。いかなる企業であれ、誤った行動をすすめ、正しい行動を妨げるような方針や手続き、行動様式がある。これは構造に根ざした問題であって、小手先で対処しても解決できない。マネジメントの各階層が、「群盲像を評す」状態になってしまう。各経営管理者に共通する目標をかかげつつ、またかかる目標が各経営管理者にとってもつ意義を明確化してやらなければならない。

以上の(1)～(3)がいかに阻害要因としてあろうとも、経営管理者は事業全体の共通目標に方向づけられている必要がある。

「マネジメントが成果をあげるには、あらゆる経営管理者の展望と努力を共通の目標（goal）に向けさせなければならない。経営管理者一人ひとりが自分にもとめられている成果は何かを、確実に理解させなければならない。上司が部下の経営管理者一人ひとりに何を期待すべきかを、確実に理解させなければならない。経営管理者一人ひとりが正しい方向で最大限の努力を行うよう、動機づけてやらなければならない。そして高度な職人氣質の発揮を鼓舞しつつも、職人氣質それじたいは目的（ends）よりもむしろ企業業績の手段としなければならない。」（p.126, 上田訳（1996）上188頁。）

では、かかる経営管理者の目標（objectives）は何であるべきか。まず目標は明確に理解できるものでなければならない。それは常に企業全体の目標（goals）から導き出されるが、自らに期待される貢献とそのために必要な他の部門に期待される貢献を明らかにする。そしてかかる明確な目標を、社内のトップから現場までの経営管理者すべてがもつ必要がある。またその際、

目標は全領域に対する自らの貢献を明らかにするものでなければならない。もとより全経営管理者が、全領域に直接貢献できるわけではない。しかし経営管理者はセクショナリズムに陥らないよう、全体的な関連のなかで事業成果がもたらされることを理解しなければならない。長期と短期の双方の視点から、目標が調整されることも必要である。可視化できるもののみならず、経営管理者の組織と育成、働き手の姿勢、公的責任といった可視化できないものも、目標にはふくまれる。そしてマネジメントを適切なものにするためには、トップ・マネジメントが目標 (objectives) 間のバランスをとる必要がある。一時的なキャンペーン (drives) など、有害なだけである。

つぎに、経営管理者の目標は、誰がどのように設定すべきか。経営管理者とは、自らの部門が上位部門ひいては企業全体に対してなす貢献に責任をもつ者である。仕事は下よりも上に向けて行われるがゆえに、その目標 (goals) は上位部門への貢献によって規定される。経営管理者は自らの部門の目標 (objectives) を考え設定するが、これこそ彼が果たす責任のうちでもっとも重要なものである。そのため上位部門が目標を考える際に、すべての経営管理者が責任をもって参画すべきである。単なる参加ではなく、建設的な行為をもってコミットしなければならない。それだけが、経営管理者が上位・下位を問わず、互いに事業全体の究極的な目標 (goals) は何か、また自らにもとめられているものは何かを身をもって理解できる場だからである。経営管理者をマネジメントするには共通の方向づけのみならず、誤った方向づけをなくす特別の配慮が必要である。そして上司と部下の相互理解のために、「下から上へのコミュニケーション」を可能とする上司の態度と、部下の声を吸いあげる仕掛けが必要である。

「目標によるマネジメント」(management by objectives) 最大の利点は、およそ経営管理者が自らの仕事を統制 (control) できるようにすることである。自己統制 (self-control) はより強力な動機をもたらし、適当にこなすのではなく最善を尽くす気にさせ、またより高い仕事上の目標 (goals) とより広範な展望をもたらし。「目標によるマネジメント」の主要な貢献のひとつは、「支配によるマネジメント」(management by domination) にかえて「自己統制によるマネジメント」(management by self-control) を可能とすることである。

自分の仕事を統制するには自らの目標 (goals) を知るだけでなく、かかる目標から仕事と成果を評価測定できなければならない。したがって経営管理者に必要なのは共通の明確な評価基準と、評価にあたって不可欠かつ迅速な情報である。ただし情報は上司が部下を統制するための道具ではなく、あくまでも自己統制のための道具である。したがって情報を伝えるべきは、上司ではなく経営管理者自身である。経営管理者が成果に対する責任を完全に負うことができるのは、自らの仕事に関するすべての情報をもつ場合だけだからである。

また「自己統制によるマネジメント」を行うには、報告と手続きに関する根本的な見直しが必要である。それらは不可欠な道具ではあるが、それじたいが目的化してしまうと大きな弊害をもたらす。本当に必要なものか否かを定期的に精査し、本当に必要なものだけに限定すべきである。すべてを統制することは何も統制しないことであり、関係のないことにまで統制の手を広げると、方向性を見誤ってしまうのが常である。報告と手続きは、当事者にとってはあくまでも道具でなければならない。そのための唯一の方法は、本当に必要なもの以外、なくしてしまうことである。

「目標と自己統制によるマネジメント」(management by objectives and self-control)こそ、企業が必要とするマネジメントの原理である。これだけが、一人ひとりの強みと責任を最大限引き

出すとともに、ビジョンと努力に共通の方向性を与えてチーム・ワークを確立することを可能とする。共通の福利と一人ひとりの目標（goals）を調和させ、共通の福利を経営管理者一人ひとりの目標（aim）とする。統制を外的なものから内的なものにかえ、より厳しくはなるが効果的にする。

「彼（経営管理者；引用者・春日）が行動するのは誰かの意思に応じてではなく、そうすべきであると彼自身が意思決定するからである。換言すれば、経営管理者は自由人（a free man）として行動するのである。」（p.136, 上田訳（1996）上206頁。）

今日、経営実務界では「哲学」という言葉が安易に使われている。しかし「目標と自己統制によるマネジメント」こそが、正しい意味で（legitimately）「マネジメントの哲学」とよぶものである。

「それは、マネジメントの職務という概念にもとづいている。マネジメント特有のニーズやマネジメントが直面する障壁に関する分析にもとづいている。人間の行動と行為、モチベーションという概念にもとづいている。最終的にいえるのは、それがレベルと役割にかかわらず経営管理者すべてに、また規模の大小にかかわらず企業すべてに適用できるということである。客観的なニーズを個人的な目標（goals）に転換し、成果を確実なものとする。これこそが、本物の自由、法のもとの自由である。」（p.136, 上田訳（1996）上206頁。）

## 第12章 経営管理者はマネジメントしなければならない<sup>5</sup>

経営管理者の仕事（job）は、企業の目標達成に向けた課題にもとづくものでなければならない。できるだけ測定可能な貢献として可視化されるべきである。広範な領域をカバーし、その権限も基本的にはすべてにおよぶべきである。経営管理者というものは、上司ではなく目標によって方向づけられなければならない。彼らの仕事には独自の必要性があり、それゆえに独自の権限と責任がある。それに応じて、仕事の範囲も画定される。ここにおいて経営管理者は、最大限のチャレンジ、責任、貢献をなさなければならない。

もとより経営管理者一人では手に負えない課題もある。そのような場合に、チームを組織する必要がある。企業か非企業かを問わず、チーム組織は一般的である。連名の科学論文であれば、担当者はそれぞれの専門領域から貢献できるにすぎないが、仕事全体に対して責任をもつ。リーダーがいて権限を有するが、それは地位ではなく知識にもとづくものであって、命令ではなく指導を行う。企業でもチーム組織は広く用いられているが、なかでももっとも重要なのがトップ・マネジメントがかかえる課題である。それは人間一人の能力を超えるからである。うまくいっている会社にあるのはワンマンのCEOではなく、エグゼクティブのチームである。チーム・ワークの発揮には、個別の仕事以上の専門化と統合が必要となる。したがってマネジメントは、チームの本質とその使い方を理解し、とくにメンバー一人ひとりが明確な役割をもっていることを十分に理解することが重要である。

経営管理者の仕事の大きさについては、教科書では「統制の範囲」（span of control）すなわち上司ひとりが管理できる部下はせいぜい7人前後にかぎられることから始まる。しかし限界としてあるのは、「経営管理責任の範囲」（span of managerial responsibility）である。GEのH.H.

レイス博士の造語と記憶しているが、目標 (objectives) 達成に向けて、上司が助言・指導できる部下の数に限界があるとするものである。したがって限界は状況によって異なるが、「統制の範囲」よりもはるかに大きい。組織の上層部になればなるほど、限界は大きくなる。レイス博士は、理論上 100 人とみていた。これは部下が個人でもチームでも、適用できる。

経営管理者それぞれの仕事の範囲と権限については、可能なかぎり大きなものとする、換言すれば意思決定が可能なかぎり下層の現場に近いところで行われることである。これは、伝統的な権限委譲 (delegation) の考え方とは一線を画する。企業の活動と課題はトップ・ダウンで決定されるのに対して、経営管理者の仕事は現場のボトム・アップから組み立てられる。第一線 (fire line) に立つ経営管理者こそが基本的なマネジメントを行うのであり、すべては彼らの双肩にかかっている。とすれば、上級の経営管理者の仕事はそこからの派生にすぎず、第一線の現場管理者をサポートするものでしかないことになる。組織構造の観点からいって、彼らにこそ権限と責任を集中させ、彼らにできないことのみを上級の経営管理者に帰せるべきである。もとより彼ら第一線の現場管理者の権限と責任には限界がある。しかし権限のないことが明文で示されているもの以外はすべて、彼らに権限と責任があるものとみなすべきである。

では、経営管理者の上司の仕事と権限、責任は何か。経営管理者の関係には、下位から上位への関係、企業に対する関係、上位から下位への関係という 3 つの次元がある。いずれも責任を本質としている。経営管理者第一の任務は、所属する上位部門の目標 (objectives) に貢献することである。彼自身の目標も、ここから導かれる。第二の任務は、企業に対するものである。自ら率いる部門について、分析・定義し配置して体制を整え、部下の能力を引き出し協力させて企業利益と統合させる。これはほかの誰でもない経営管理者に固有の重責である。第三の任務は、部下の経営管理者に対するものである。部下が自らの目標を設定し達成できるように、アシストするのである。部下の仕事への取り組み、成果、責任は部下自身のものである。しかし彼らが目標を達成できるように助力することは、上司たる経営管理者の務めである。経営管理者の目は常に上位の企業全体に向けられるが、彼の責任は下位の経営管理者に向けられる。経営管理者の仕事を実効的に組織するうえで中心となるのは、監督ではない。任務として、部下との関係を明確に理解することである。

### 第 13 章 組織の精神<sup>6</sup>

経営管理者は、「目標によるマネジメント」によってなすべきことを知り、適切な仕事の組織によってそれを行うことができる。しかし彼がそれを行うかどうかを決めるのは、組織の精神 (spirit) である。彼を動機づけ、どれほど努力し貢献するかを決定するものだからである。A. カーネギーの墓碑銘「己よりもすぐれた者の協力をえる術を知りたる者、ここに眠る」、身体障害者の雇用促進キャンペーンのスローガン「重要なのは、できないことではなく、できることである」は、組織の精神を端的にあらわしている。

組織の目的 (purpose) は、「凡人に非凡なことをなさしめること」である。天才は当てにできない。並みの人間に能力以上の力を発揮させ、強みを生かしてほかのメンバーの仕事ぶりを向上させること、そして彼の弱みをなくすことである。すぐれた組織の精神は一人ひとりのできないことよりもできることに焦点を合わせ、きのうよりは今日、今日よりは明日と絶えざる向上をもとめる。みんなであまくやっていくことは馴れ合うことではなく、仕事で成果をあげることである。人の強みではなく弱みに焦点を合わせ、できないことにもとづいて組織を組み立



てることほど、組織の精神を破壊してしまうものはない。焦点は強みにあわせなければならない。

組織の精神がすぐれていれば、投入された労力以上の力が生み出される。これができるのはモラル (morality) にかかわる領域であって、機械的なものではない。モラルこそ、マネジメントの適切な精神を生み出すうえで必要不可欠である。強みと高潔さを重視することであり、正義と行為に関する高い基準となるものである。

「しかしモラルとは、口先ではない。モラルが何らかの意味をもつためには、行動の原理でなければならない。説教やシャーマン、良き意図であってはならない。実践でなければならない。実にモラルが効果的にあるためには、人々の能力や態度から独立していなければならない。それは目にみえる行為であって、誰にでもみえ、行い、評価することができるものでなければならない。」(p.146, 上田訳 (1996) 上 222 頁。)

マネジメントには、具体的で明確な実践が必要である。かかる実践は弱みではなく強みにもとづき、すぐれたものをめざすよう動機づけるものでなければならない。組織の精神がモラルにあること、したがってその土台に人としての高潔さ (integrity) があることを示すものでなければならない。そのために必要なのは、次の5つである。

- ①高い仕事 (performance) をもとめること、並以下の仕事に甘んじないこと、報酬は仕事に応じたものであること。
- ②いかなるマネジメントの仕事 (job) も昇進の単なるワン・ステップではなく、それじたいがやりがいあるものであるべきということ。
- ③合理的かつ公正な昇進システムがあること。
- ④個人の死活問題にかかわる意思決定をする場合、それを行う者の権限を明記した規程と上訴できる道を確保すること。
- ⑤マネジメントの地位は、人としての高潔さが経営管理者の絶対的な要件であることを例示するものであること。

これら①～⑤について、以下で説明していく。

- ①高い仕事をもとめること、並以下の仕事に甘んじないこと、報酬は仕事に応じたものであること；

マネジメントの精神第一の要件は、高い仕事への要求である。「この会社は実入りは良くないが、クビになることもない」と経営管理者にいわせることほど、会社を破滅に追いやってしまうものはない。このように無難さを強調すれば、官僚的となり企業にとってもっとも必要な企業家精神をはばむ。組織の精神を生み出すのは、高い仕事ぶりだけである。「目標によるマネジメント」が必要になるのも、経営管理者が自ら高い仕事の基準を設定する必要があるからである。並以下の仕事に寛容であってはならないが、間違いには寛容であるべきである。できる人間ほど間違いを犯す。そういう人間は、新しいことをやろうとするからである。間違いを犯さない者は、凡庸である。

目標 (goals) と業績を高く設定するには、目標を設定し達成する能力が体系的に評価されることが必要である。評価は仕事ぶりにもとづかねばならない。評価とは判断であって、常に明

確な基準が必要である。判断とは一定の価値を適用することだからであり、明確で公にされた基準なしに行われれば恣意的で理不尽である。評価する者もされる者も、墮落してしまう。ただし評価は専門家に任せなければならないほど、難解複雑であってはならない。もとより部下を評価することは、上司たる経営管理者の直接的な責任である。評価しなければ、部下を指導したりサポートしたり適所に配置する責任を果たせなくなってしまう。そしてその評価がめざすのは、何よりもその人ができることを引き出すものでなければならない。その人の強みを知ったうえで、かかる強みを生かすために克服すべき弱みは何かを考えることができる。重要なのは進歩をめざす欲求であり、それこそが部下をよりすぐれてより強く、より成果をあげる人間にする。

報酬は、インセンティブとして重要である。仕事ぶりがひどくて解雇されるのであれば、逆にすばらしければ報酬も高くなければならない。報酬は基本的に仕事の目標 (objectives) と直接結びつけられるべきではあるが、特別な貢献に報いられるよう、金銭的な報酬システムをあまり硬直化してはならない。非金銭的な報酬も有効である。

②いかなるマネジメントの仕事も昇進の単なるワン・ステップではなく、それじたいがやりがいがあるものであるべきということ；

昇進できる者の数はかぎられている。昇進を重要視しすぎると、昇進できなかった者の不満と士気低下さらには歪んだ競争心を生む。それを防ぐためには、だれでも業績しだいでは昇進しなくても昇進に匹敵する給与があたえられるようにすることである。もとより金銭的報酬だけでは、不十分である。社会的な地位 (prestige) とプライドに関する報酬も必要である。

③合理的かつ公正な昇進システムがあること；

しかしやはり昇進というものは、経営管理者の心情と意欲に大きな影響をあたえる。したがって適切な精神と仕事ぶりをもたらす合理的な昇進システムが必要となる。昇進は常に実績にもとづき、確実に適格者を選考するものでなければならない。そして社内の経営管理者を最大限活用できるものでなければならないが、かといって社内ですべてをまかなうべきではない。大企業になるほど、社外の人間を登用する必要性は高まる。常に外部の血を入れることによって、自社の危機を察知し回避することができるからである。社内では生え抜きと中途組の待遇は同じということも、周知徹底させておかねばならない。

④個人の死活問題にかかわる意思決定をする場合、それを行う者の権限を明記した規程と上訴できる道があること；

昇進のみならず上司から下される自分への評価といった意思決定は、当事者たる経営管理者にとってはキャリアと人生にかかわる大きな問題である。そういった意思決定にあたっては、ひとりの上司によらず複数の人間でチェックする、また被意思決定者は異議を申し立てる権利をもつなど、何らかの策が必要である。しかしそれよりも効果的なのは、マネジメントたる者がみな、正しい精神をもつことを心から欲しているのだという範を示すことである。経営管理者とその上司が自己点検をして襟を正すことこそが、向上への意欲を生み出す。精神に関する問題では、実際の仕事ぶりよりも向上への決意と意欲の方が重要である。

⑤マネジメントの地位は、人としての高潔さが経営管理者の絶対的な要件であることを例示するものであること；

公言している考えをマネジメントの人事で実践しなければ、正しい精神など構築できない。マネジメントの誠意を示す証左として最終的に行き着くのは、人格に尽きる。人格は身につけられるものでも、ごまかして何とかなるものでもない。部下は上司の無能ぶりなど大体のことは許しても、人としての高潔さ（integrity）の欠如は許さない。そんな上司を選んだマネジメント上層部も許さない。

マネジメントの地位に就くうえで適切な人格を欠くとは、どのような者か。人の強みではなく弱みに焦点を合わせる者、あげ足取りの批評家、「何が正しいか」よりも「誰が正しいか」に関心をもつ者、人格よりも頭にたよる者、有能な部下をおそれる者、仕事に高い基準を設定しない者である。人格や高潔さに欠ける者は、いかに有能であろうとも、企業にとってもっとも価値ある資源すなわち人を破壊する。精神も業績も打ち壊してしまう。

このことは企業のトップにとくにあてはまる。組織の精神は、トップから生み出されるからである。トップの人事においては、人格に勝る基準はない。部下の模範となる人格をそなえていない者をすえるべきではない。

これまで意図的に言及してこなかったが、リーダーシップこそもっとも重要である。リーダーシップは代替できるものではないし、マネジメントが創り出せるものでもない。せいぜいリーダーシップ発揮の場を整えてやるぐらいしかできない。リーダーシップには資質が必要であり、その数もきわめてかぎられている。しかもいつあらわれるか予測不能なため、マネジメントはリーダーシップに依拠しない方法で組織の精神を形成しなければならない。リーダーシップとは、人間の視点や仕事ぶりの基準を高め、自らの限界を超えた人間を生み出す。「望みだけでは、望み通りにはならない。実行せよ」がリーダーシップなのである。かかるリーダーシップをはぐくむ場として、日々実践されるマネジメントの精神こそ最適である。

#### 第14章 CEOと取締役会<sup>7</sup>

「ボトルネックはボトルのトップにある」という古いことわざがあるが、およそトップ・マネジメントのビジョンと仕事を超越する企業はない。トップ・マネジメントを構成するのは統治機関と評価・審査機関であり、企業の成果や精神のいかんもそれらに左右される。(1)統治機関とはCEO体制であり、(2)評価・審査機関とは取締役会をあらわす。

(1) 統治機関としてのCEO体制；CEOの仕事は多岐にわたる。

「CEOは、企業がとりくんでいる事業について徹底的に考える。彼は全体的な目標（objectives）を考え設定する。かかる目標達成に必要な基本的意思決定を行う。マネジメントにたずさわる者に目標と意思決定を伝達する。経営管理者を教育して事業全体を理解できるようにし、事業目標から彼らが自身の目標を展開できるようにサポートする。目標に対する仕事ぶりと成果を測定評価する。状況に応じて、目標をチェックし見直す。」(p.162, 上田訳(1996)上248頁)

そのほかにも、上級マネジメントの人事、経営管理者の育成、社内組織のあり方に関する意

思決定を行い、諸部門間の関係調整や個人的な衝突の解決をはかる。経営管理者に問うべき質問を用意し、その質問の真意を理解させることもある。船長のように、緊急時には自ら指揮を執ったりもする。これほど多岐にわたるため、CEOの仕事は優先順位を体系的に決める必要がある。計画化し、それにもとづいて行われなければならない。しかもはやそれは、一人の人間ができるものでもなすべきものでもない。「考える人」「動く人」「会社の顔になる人」(front man)という3つの気質がCEOには必要であるが、すべてを兼ね備えるのは難しい。したがってCEOの仕事は、チームの仕事として組み立てるべきである。CEOチームを組むことで、CEOの孤立化や後継者問題を解決できる。

CEOがひとりというのは取り巻き(kitchen cabinets)の権力を増大させて側近政治(government by crony)をもたらし、組織を不健全化する。うまくいっている企業では、CEOの仕事チーム化することが見受けられる。大企業と中小企業を問わず、それがうまくいく主な原因のひとつなのである。

ではCEOチームをいかにして組織すべきか。①委員会ではなくチームであること、②チームのメンバーは他のメンバーに干渉(appeal)しないこと、のふたつが要件である。②はチームにキャプテンが不要ということではない。キャプテンは必要であるが、メンバーへ過度の影響をおよぼしたり干渉したりしないよう注意する必要がある。

①は各メンバーには担当領域があり、全体で問題を検討することはあっても、あくまでも各自が意思決定を行い責任をもつということである。チームの組織の仕方には、野球型とテニスのダブルス型がある。野球型では、各自の守備範囲すなわち担当領域が定まっている。テニスのダブルス型では各自の担当領域をもちつつも、パートナーをカバーし合って協力するなかで、自分たちで担当領域の境界線を引いていくことになる。いずれを採用してもよいが、どちらを採用したかを関係者は知っておく必要がある。とりわけ8つの事業領域に関する目標(objectives)について、それを決定する責任と全事業活動からの影響を熟慮する責任の所在を明確にしておかねばならない。企業の規模と事業の性質によって異なるが、とにかく大事なものは責任とその所在の明確化である。

(2) 評価・審査機関としての取締役会； 取締役会は法にもとづく機関ではあるが、そこで想定されるような統治機関とはなりえないし、またそうであってはならない。法律上は唯一にしてあらゆる会社権力を有するものの、実際にはほとんどの大企業でマネジメントにとって代わられている。しかし取締役会にしかできない機能がある。評価と審査である。すなわち自社の事業は何かに関する意思決定の承認、設定した目標(objectives)とそれに対する進捗状況の評価測定への最終的な承認、利益計画や投資の方針や予算の支出管理の批判的チェック、組織問題に関する最高裁的な役割、組織精神が健全かどうかの監視、経営管理者の育成と報酬の確認、マネジメントの手法が目標(objectives)に向けられているかなどの確認を行うのである。

取締役会はCEOチームのメンバーと直結していなければならないが、彼らの業務からは分離されていなければならない。企業全体をみる必要があるからであり、彼ら実践者に支配されてはならない。実際、取締役会が多くの社外メンバーで構成され、取締役会そのものが社外的な存在となればなるほど、取締役会は強力に機能する。社外取締役は外部の目でマネジメントに対峙し、全体として目標(objectives)や計画をみて問いただすことができる。もとより取締役の選任は、慎重に行わねばならない。マネジメントとまったく異なった背景の人々である必

要がある。取締役会に必要なのはマネジメントに同意する人間ではなく、とりわけCEOチームがあたり前とする前提を問いただす人間だからである。取締役会を法律上の擬制ではなく真の機関とするのは、確かに難しい。しかしCEOチームができる最重要のことであり、職務をうまくやり遂げる際の主な要件のひとつである。

### 第15章 経営管理者の育成<sup>8</sup>

企業の繁栄は、明日の経営管理者の仕事ぶりにかかっている。経営管理者の育成は、社会に対する企業の基本的な責任を果たすうえで必要である。もし企業がかかる責任を果たさないとすれば、社会が果たすよう強要する。企業とりわけ大企業の存続は、社会の生死をも左右するからである。

「企業こそ、社会の基本的な信念と約束、とりわけ「機会均等」の約束を実現すると、われわれアメリカ市民が期待をつのらせている場である。この観点からすれば、経営管理者の育成とは、アメリカの社会的な信念と政治的遺産の中心にかつ基本的な部分をなす手段のテクニカルな名称でしかない。

経営管理者の仕事こそが、現代産業社会に生きる市民が自らの創造的な本能の充足、しかも経済的な本能を超えた充足、すなわちプライドや自尊心、自負心の充足に期待をつのらせているものなのである。したがって経営管理者の育成とは、マネジメントが仕事や産業を生活手段以上のものにする義務を果たす方法をいかえたものにすぎない。自らの能力をフルに発揮できるように、経営管理者一人ひとりに育成の機会を提供することによって、企業は部分的ながらも、産業における仕事をひとつの「生き方」とする義務を果たすのである。」(p.183, 上田訳(1996)上280-281頁。)

経営管理者の育成は、単に後任人事のみを目的とした昇進計画であってはならない。必要なのは、きのうの課題ではなく明日の課題に見合った経営管理者の育成である。そこで、①マネジメント全体の育成を行うことと、②動的に行うことのふたつが原則となる。①について、育成の対象者は有望な幹部候補生だけではない。もっとも育成する必要があるのは、昇進できるほど有能ではないがクビにするほど無能でもない者たちである。彼らは組織の大半を占めるとともに、実際のマネジメントのほとんどを行っている。彼らを適切に育成しなければ、マネジメント全体が不適切なものとなってしまふからである。②について、育成の焦点は今日ではなく明日に合わせなければならない。明日の要求にこたえるために、経営管理者に必要なものを問うのである。明日の経営管理者を育成するということは、今日の経営管理者すべてを人間的に成長させ、よりすぐれた経営管理者にすることなのである。

では具体的に、いかにして経営管理を育成するのか。育成とは常に自己開発である。育成に関する責任の所在は企業ではなく、あくまでも個人の側にある。とはいえ個人が自己開発をすすめる際に、上司たる経営管理者には方向づけその他で指導する責任がある。そして経営管理者に、そうした育成を体系的な課題として提供できるのが企業なのである。まず経営管理者が、部下の能力を分析することからはじまる。かかる分析をもとに、「部下にとって適所に配置されているか、彼らの強みをフルに発揮できるように学ばせるべきことや克服すべき弱みは何か」を問い、その答えから具体的な育成計画が決定されることになる。

「経営管理者育成計画」(manager manpower planning)は、明日のマネジメントの職務とそれに要求されるものに照らして、経営管理者の育成が適切に行われているかをチェックする際に用いる。「経営管理者育成計画」は企業の将来のニーズと目標(objectives)の分析からスタートするが、本当に大事なものは2年程度の短期的なものよりも5年~10年先の長期的なものである。マネジメントの目標、組織、年齢構成といった基本問題すべてが考慮される必要があるからである。

いかに経営管理者育成のための計画がすぐれていても、有能な人材に対する需要には追いつけない。すでに現代企業が、アメリカ社会の基本的な制度となってしまうからである。明日の経営管理者を育成すると期待されることこそが、今日の経営管理者にとって必要なのである。他者を教える指導することほど、自らの勉強と成長の糧となるものはない。どの職業であれ最高の仕事をなす者とは、自らの教え子を、後世に残す自身最高の傑作とする者のことである。

## 小 括

いくつかのポイントを検討し、まとめておこう。展開としては、冒頭にケース・スタディがすえられ、部全体における議論が方向性づけられる。経営管理者がいかに重要かを示すうえで、の反面教師としてフォードのケースがあげられ、経営管理者における目標の重要性とその具体的な手法として「目標と自己統制によるマネジメント」が提示される。ついで経営管理者の仕事・責任・権限が彼らのチーム化の必要性とともに述べられ、彼らを取り巻く組織のあり方が言及される。そしてトップ・マネジメントとして、CEOのチーム体制化と取締役会の評価・審査機関化が提唱され、最後に未来の経営管理者育成に向けたポイントが指摘される、といったところである。

基本的な立論は、第1部と変わらない。しかし同部よりもさらに論理的に系統だっておらず、記述としてかなり恣意的なのは否めない。マネジメントの三職務のうち、人的主体のポイントたる経営管理者をとりあげているだけあって、確かに示唆的な考察が多く見受けられる。「目標によるマネジメント」、「目標と自己統制によるマネジメント」、「統制の範囲」にかわる「経営管理責任の範囲」、「真摯さ」の訳語で知られる「人としての高潔さ」(integrity)など、本書『マネジメントの実践』(54)を代表する語句や概念も多く登場している。けれどもそれらが必ずしも筋道だっって述べられておらず、全体としては雑文の域を出ていないのである。なお本第2部でも「目的」(purpose, end)と「目標」(objective, goal)が登場しているが、頻出しているのは後者で、前者はわずかばかりにすぎない。「目標によるマネジメント」、「目標と自己統制によるマネジメント」からも明らかながら、「目標」は本第2部のキー・ワードのひとつでもある。ほとんどがobjectiveでgoalは数えるほどしかないが、両者のニュアンスの違いはやはり不明瞭なままである。

本第2部のメインたる経営管理者(managers)についても、概念的に不明瞭である。まず現代社会を推進する機関として企業があり、さらにそれを実際に運営する行為主体として経営管理者があるとし、最重要の存在と位置づけている。実に「マネジメント」概念とのかかわりで見れば、まさにその内実をなすものこそ経営管理者ということになる。しかしながらトップをさすのか、ミドルカローワーか、あるいはこれらの総称なのかが明示されていない。「上司」、「部

下」の語が比較的多く登場することから、おもにミドル・マネジメントが想定されているようであるが、釈然とするほど定かではない。せいぜい「マネジメントにたずさわる者」としか定義できない大まかな概念となっている。これは、後の「第5部 経営管理者であることの意味」ともかかわってくる部分である。

経営管理者の考察内容そのものについては、さしあたり次の3点が指摘できる。第一に、経営管理者一人ひとりを行為主体とするアプローチが一貫していることである。上述のように、「マネジメント」の具体的な行為主体として経営管理者は位置づけられている。ここにいう行為主体とは、あくまでも自ら考えて判断する意思決定主体たることを意味する。そしてそれを可能にするアプローチとして、「目標によるマネジメント」、「目標と自己統制によるマネジメント」が提唱されることとなる。自ら目標を設定し、自らその達成に向けて行動し、自ら目標に照らして成果を評価するという一連のプロセスを通じて、自ら意思決定することが意図されるのである。仕事へのやりがいやモチベーションといった点もふくめて、自ら意思決定し行為していく主体である。これによって、経営管理者は「自由人」たりうるといふ。経営管理者をして、「自由人」＝「責任ある選択」を行う新しい人間像たらしめようとの意識があらわれているのである。

第二に、上記とも大きく関係するが、意思決定において人としての道徳性や倫理を問う視点が根底にあることである。経営管理者の意義と機能が大きく論じられる一方、むしろそれら以上に重要なものとして経営管理者のあるべき姿や人間性、道徳が論じられる。あくまでも実践を通じたものとして、仕事への取り組み方、部下の範となる姿勢、健全な組織精神のもととなるあり方、総じて人としての高潔さが説きおよばれるのである。ここに通底する意識は、マネジメントというものが人間だからこそその所産であること、すなわち人間の、人間による、人間のための実践であることである。これこそドラッカー・マネジメントが単なるテクニカルなハウツーものではなく、日々経営のあり方を問う経営実践者の心をとらえて離さない部分であろう。現代的な観点からすれば、もはや時代の流れにそぐわない考察も、本第2部のみならず本書には多い。しかしながらかかる道徳性こそが時代を超えて解釈しうるところであって、読者をして時代にそぐわない部分を黙殺せしめてしまうものであろう。ドラッカー・マネジメント最大の魅力であり、また経営学というよりもむしろ経営哲学といえる本質的な部分である。

第三に、経営管理者一人ひとりを行為主体とするアプローチをとりながらも、組織全体とのバランス化が重視されていることがある。ここでもポイントとなるのが、目標である。企業全体の共通目標に照らして経営管理者個々が自らの目標を設定・調整していくことで、適切なミクロ・マクロ・リンクが果たされるとする。個を強調しながらも、あくまでも全体としての成果をかかげるのである。とりわけ個の突出については、その弊害を力説して忌避する傾向がみられる。実にミドルやトップのマネジメントにおけるチーム化が強く提唱されている。仕事の範囲と権限、責任を明確にし、できるだけ意思決定を他者にゆだねることで、ワンマンを排して協力体制をもつてのぞむことがめざされるのである。さらにリーダーシップを資質論としてとらえており、それにできるだけ依拠しない組織体制の構築を説くのである。単独ないし一部の人間による傑出した能力行使を危惧する傾向がみてとれる。

以上をまとめると、概念的な明確さや論理的整合性でみて、本第2部はほとんど雑文といえる記述となっている。しかし考察内容そのものは、示唆的である。「マネジメント」概念の内実をなすものとして経営管理者が措定され、その行為主体＝意思決定主体としてのあり方が問わ

れる。それは実践を通じた人としての高潔さ、道徳性を高らかに唱道する点で、日々経営実践にたずさわる者に大きく方向性を指し示すものであった。経営管理者さらには人間として、あるべき姿を自ら考え導き出し、そして行動していく指針たる側面が如実にあらわれているのである。

## 注

- 1 本第2部の参考文献として、ドラッカー自身の『会社の概念』(=『企業とは何か』)(46)、ファヨール『産業ならびに一般の管理』(30)、ムニー＝ライリー『組織の原理』(39)、L.アーウィック『組織理論に関する覚書』(52)などがあげられている(pp.393-394)。
- 2 原著に付された本章の要約は、以下の通りである。「経営管理者は企業の基本的な資源であり、もっとも希少でもっとも高価でもっとも陳腐化しやすい — 経営管理者なしというヘンリー・フォードの試み — 破綻寸前だったフォード社 — フォードの再建 — 経営管理者をマネジメントすることは、何を意味するか — 委任によらないマネジメント — 経営管理者をマネジメントするうえで必要な6つのこと」(p.111)
- 3 原文では chief executive のみの表記となっている。
- 4 原著に付された本章の要約は、以下の通りである。「方向性を誤らせる諸力 — 職人氣質 (workmanship) : 必要性和危険 — 上司による誤った方向づけ — 目標 (objectives) は何であるべきか — 「一時的なキャンペーン」(drives) によるマネジメント — 経営管理者の目標は、いかにそして誰によって設定されるべきか — 測定を通じた自己統制 — 報告と手続の適切な使用方法 — マネジメントの哲学」(p.121)
- 5 原著に付された本章の要約は、以下の通りである。「経営管理者の仕事は何か — 個々人の果たすべき仕事 (tasks) とチームの果たすべき仕事 — 経営管理責任の範囲 — 経営管理者の権限 — 経営管理者とその上司」(p.137)
- 6 原著に付された本章の要約は、以下の通りである。「凡人に非凡なことをなさしめること: 仕事ぶりの評価 — 強みに焦点を合わせる — 口先ではなく実践 — 安全な平凡という危険 — 「実入りは良くないがクビにもされない」 — 「昇進させられないが、古株なので解雇もできない」 — 人事考課の必要性 — 仕事ぶりによる評価と強みのための評価 — 報奨とインセンティブとしての報酬 — 報酬の支払いを遅らせるか? — 昇進を強調しすぎること — 合理的な昇進システム — 「死活」にかかわる意思決定 — 組織の精神に関する経営管理者の自己点検 — マネジメントの職務に任命されるべきではない人 — リーダーシップとは何か?」(p.144)
- 7 原著に付された本章の要約は、以下の通りである。「ボトルネックはボトルのトップにある — CEO (chief executive) には、どれだけ多くの仕事があるか — どれほど仕事は混乱しているか — CEO の仕事を単純化する作業の必要性 — CEO は一人という誤解 — CEO の仕事はチームでの仕事 — トップに立つ者の孤独 — CEO を揺るがす問題 — 明日の経営管理者の仕事への要求 — CEO は一人という考え方の危険 — 実践でのその廃棄 — CEO チームの組織の仕方 — 委員会ではなくチーム — メンバーに干渉しない — CEO の仕事すべてを明確に割り当てること — チームは何人か — 取締役会 — なぜ取締役会は必要か — 取締役会は何をすべきか、何であるべきか」(p.161)
- 8 原著に付された本章の要約は、以下の通りである。「経営管理者の育成には、3つの責任がある: 企業に対する責任、社会に対する責任、個人に対する責任 — 経営管理者の育成ではないもの — 昇進計画や「後任者」(back-up men) の発掘であってはならない — 「昇進候補者」(promotable man) という誤解 — 経営管理者育成の原則 — マネジメント全体の育成 — 明日の要求のための育成 — ジョブ・ローテーションで十分ではない — いかに経営管理者を育成するか — 個人の育成の必要性 — 経営管理者育成計画 — 経営管理者の育成はぜいたくなことではなく、やらなくてはならないことである」(p.182)