HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	成果実現のための意思決定 ―「成果をめざす経営」研究(1) ―
著者	春日，賢; Kasuga，Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，20(4)：193-199
発行日	2023-03-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

《研究ノート》

成果実現のための意思決定

──『成果をめざす経営』研究（1）──

春　日　　賢

はじめに

『成果をめざす経営：経済的課題とリスクをとる意思決定』（*Managing for Results: Economic Tasks and Risk-taking Decisions*）（＝『創造する経営者』）（64）の「イントロダクション：課題」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。

『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）をもって，「経営学者ドラッカー」は確立した。それまでドラッカーは「新しい社会」実現をめざす社会論を展開していたが，同書以降は経営学者として一般に認知されるところとなる。従来から行っていたコンサルティングはアメリカのみならず世界中の企業や組織にまでおよび，マネジメント関係の書をも陸続と著わしていくようになる。一方で「新しい社会」論も断続的に著わしており，その存在は決して単なる経営学者の枠組みにとどまるものではなかった。

本書『成果をめざす経営』（＝『創造する経営者』）（64）は，『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）につづく第二作目のマネジメント書である。両書の間には，ちょうど10年の時が流れている。この間，ドラッカーは初来日をはたし，一大ブームを巻き起こしている。本稿は本書初版の「イントロダクション」を対象に，内在的な理解に徹して整理と検討を行い，再構成するものである。もとより同箇所は本書全体を俯瞰しナビゲートする場にほかならず，全体的な構造と特徴が端的に記されている。以下，内容をできるかぎり明確化していくこととする。

Ⅰ．本書理解のポイント

本書の構成は，以下のようになっている。

目　次

謝辞
イントロダクション：課題（task）
第Ⅰ部：企業（business）[1]を理解する
　第1章　企業（business）の現実
　第2章　成果領域
　第3章　収益，資源，将来性
　第4章　どのようにしているか？
　第5章　コスト・センターとコスト構造

第 6 章　顧客は事業（business）である
第 7 章　知識は事業である
第 8 章　これがわが社の事業である
第Ⅱ部：機会に焦点を合わせる
第 9 章　強みを構築すること
第 10 章　潜在的な事業を見つけること
第 11 章　未来を今日つくること
第Ⅲ部：成果達成のためのプログラム
第 12 章　基幹的な意思決定
第 13 章　事業戦略
第 14 章　経済成果のための体制を構築すること
結論：コミットメント
参考文献
索引

「イントロダクション：課題」にはじまり，本論 3 部全 14 章に「結論：コミットメント」をくわえて，全 228 頁からなる。本論は「第Ⅰ部：企業（business）を理解する」全 8 章,「第Ⅱ部：機会に焦点を合わせる」全 3 章,「第Ⅲ部：成果達成のためのプログラム」全 3 章である。第Ⅰ部が全体の半分以上の分量を占め，第Ⅱ部は第Ⅰ部の約半分，第Ⅲ部は第Ⅱ部のさらに半分となっている。このように第Ⅰ部ばかりが極端に多いため，バランス感の悪さは拭いえない。

まず本書の内在的理解にあたっては，次の 4 つがポイントとしてあげられうる。

(1) 本書は『マネジメントの実践』(＝『現代の経営』) (54) につづくマネジメント書の第二作目であるが，まったくの書き下ろしというわけではなく，同書からのスピン・オフ的な性質の強いものであること。また本書の成果が，後に自身のマネジメントの決定版『マネジメント：課題・責任・実践』(73) に取り込まれていること。
(2) 本書が著わされたのが，ドラッカーの世界観およびアプローチの転換期にあたること。
(3) 本書は今日，経営戦略論の嚆矢のひとつと評価されていること。
(4) 本書において，ドラッカーははじめて「知識」(knowledge) そのものを独立した章で大きくとりあげ，またはじめて「知識労働者」(knowledge worker) の概念・語を用いたこと。

これらについて，あらかじめ検討しておこう。(1) は，本書が「マネジメント」概念誕生の書『マネジメントの実践』(＝『現代の経営』) (54) から派生したものであることをあらわしている。内容的には，同書「第 1 部　事業をマネジメントすること」を発展させたものである。本書の 2 年後に刊行された『有能なエグゼクティブ』(＝『経営者の条件』) (66) も同様に同書からのスピン・オフ的な性質が強いが，両著の成果がふたたび取り込まれる形で著わされたのがマネジメントの理論的完成の書『マネジメント：課題・責任・実践』(73) であった。実に『マネジメントの実践』から『マネジメント』まで，およそ 20 年の時が流れている。「マネジメント」の概念誕生から理論的完成にいたるプロセスで著わされたマネジメント書が，本書と『有能なエグゼクティブ』の二著なのである。その意味で両著は，ワン・セットの関係にある。『マネジメントの実践』および『マネジメント』との対応関係が，両著を読み解くうえでポイントとならざるをえない。

(2) でいう転換期とは，上記の『マネジメントの実践』(=『現代の経営』) (54) から，『マネジメント』(73) までの約 20 年のことである。『産業人の未来』(42) 以来，ドラッカー思想の土台にある社会観は産業社会であった。しかし『明日への道標』(=『変貌する産業社会』) (57) で，かかる産業社会ひいては彼の世界観やアプローチそのものへの疑念が表明され，そこからの脱皮・転換がうたわれることとなった。モダンからポスト・モダンへの移行である。かくて『断絶の時代』(68) で，産業社会にかわって多元的知識社会を新たにとなえるのである。つまり『マネジメントの実践』の前提は産業社会であったが，『マネジメント』は多元的知識社会なのである。本書および『有能なエグゼクティブ』(=『経営者の条件』) (66) の刊行は『明日への道標』後であり，自らの世界観やアプローチからの転換をはかる途上で著わされたものにほかならない。もとより『断絶の時代』前であるがゆえに，いまだ模索中でのことである。したがって本書および『有能なエグゼクティブ』の意義は，単にマネジメント論としての展開のみならず，ドラッカー思想全体の展開においてとらえる必要があることになる。

(3) は，経営戦略論の黎明期における本書の意義を評価するものである。たしかに今日，経営戦略論のパイオニアとして，チャンドラーやアンソフとともに，しばしばドラッカーの名があげられる。チャンドラーは『経営戦略と組織』(62) でかの命題「組織は戦略にしたがう」をとなえ，アンソフは『企業戦略論』(65) を手始めに『戦略経営論』(79)，『戦略経営の実践原理』(84) によって経営戦略を理論化し，今日では「経営戦略論の父」と称されるにいたっている。ドラッカーの場合，すでに『マネジメントの実践』(=『現代の経営』) (54) で「戦略的」(strategic) の語を用いていた[2]が，本書で「事業戦略」(business strategies) の語をもって，本格的な戦略論のアプローチを提示したといえる。かくみるかぎり彼ら 3 人はいずれも経営戦略論の創始者といえるが，誰かひとりのみに特定するのは困難といわざるをえない。後のドラッカーは，あたかも自分が創始者であるかのような言及をしている。たとえば，本書『成果をめざす経営』(64) を「事業戦略を本格的にあつかった最初の書」[3]と述べたり，本書の戦略的アプローチが 1990 年代にコア・コンピタンス概念として広まったとも述べている[4]。ドラッカーのみを経営戦略論の創始者と断定することには無理があるが，広くそのうちのひとりと認めることは可能であろう。そしてその評価をもたらすものこそ，本書なのである。

(4) は (2) の内容にかかわる部分でもあるが，とくに多元的知識社会論のもっとも基本である「知識労働者」の語が初登場している点で画期をなす。いまだ萌芽的ではあるが，後につながる点で注目しうる。

以上の 4 点をふまえつつ，以下では内在的理解に徹して検討していくこととする[5]。

Ⅱ．イントロダクション：課題

本イントロは 2 部構成となっており，おもに前半で本書の意図と目的，後半で本書の構成と概要が述べられている。まず前半にあたる本書冒頭で，次のようにいう。

「これは，「何をなすべきか」に関する書である。とりあげているのは経済的な課題，すなわち企業が果たさなければならない経済的なパフォーマンスと成果である。本書ではこれらの課題を系統だてることによって，課題について経営者 (executive) が理解し，それなりに達成できる見込みをもって，体系的かつ目的をもって取り組んでいけるようにしている。何をなすべき

かとどう取り組むかを見出す視点と概念，アプローチの展開を試みている。」(p.xi，野田・村上訳（1964）頁。)[6]

ドラッカーがいう本書の意図が，これである。そして本書が長年にわたる自身のコンサルタントとしてのキャリアにもとづくものであること，したがって企業の現場で有効なのは検証済みであること，具体的な事例が満載であるがそのほとんどがアメリカからのものであることなどが言及される。また会社名がある場合には公的な資料にもとづいており，ない場合にはドラッカーの経験と観察にもとづいているとし，出所に間違いのないことが強調される[7]。ドラッカーは，さらに次のようにつづける。

「本書は理論的というよりは実践的でありながらも，ひとつの命題がある。経済的なパフォーマンスこそ，企業特有の機能と貢献であり，その存在理由であるという主張である。経済的なパフォーマンスと成果を獲得することが，企業の仕事である。そして成果を生み出す仕事とは徹底的に考え抜かれ，方針，手法，目的をもって行われなければならない。しかしこれまで経済的なパフォーマンスのための学問も，われわれが有する知識を組織化することも，体系的な分析も，目的あるアプローチもなかった。なすべき課題の整理と分類でさえ，これから行われねばならない。つまり企業特有の課題と機能を体系的かつ目的をもって実行する土台は，いまだ欠落したままなのである。」(pp.xi-xii，野田・村上訳（1964）頁。)

企業とその経営者のなかには成功しているところも多いが，可もなく不可もなくといったところも多い。経営者は日々多くの問題に直面するにもかかわらず，そのどれが重要で重要でないのかを取捨選択する術がない。というのも，企業が直面している経済的課題をとりあげ，いかに取り組むかをあつかった書がないからである。このような状況では，成果をあげるための手法を分析しても無駄でしかない。それに応えることを意図して著わされたのが，本書なのである。

「本書には，オリジナリティや内容的な深みといえる部分はほとんどない。しかし，私の知るかぎりでは，企業経営者（the business executive）の経済的課題を系統だてて提示した最初の試みであり，企業の経済的パフォーマンスに関する学問の確立に向けた一歩，たどたどしいながらも最初の一歩である。」(p.xii，野田・村上訳（1964）4-5 頁。)

以上の本書の意図と目的を受けて，ドラッカーは本イントロ後半で本書全体の構成と内容を概説する。彼によれば，最大の分量を誇る第Ⅰ部全 8 章では企業の分析と理解に重点がおかれる。1 章では「企業の現実」すなわち企業にありがちな状況をあつかい，2 ～ 4 章では企業全体の「成果領域」について資源と営為，機会と期待に関連づけて分析する。5 章では，個別企業と経済プロセス全体の双方にわたるコストの流れと構成を同様に分析する。6，7 章では「注意を払うべきは何か。収益を可能とするのは何か。」を問い，社外から企業を理解する。そして第Ⅰ部最後の 8 章では，分析すべてを総合して企業の何たるかを理解するという。

第Ⅱ部全 3 章では，機会に焦点が合わせられる。それこそが，意思決定につながるものだからである。かくて企業の主な経済次元における機会として，9 章では事業の効率化，10 章では

潜在的な事業の発見と理解，11 章では事業の未来の構築が，論じられる。

第Ⅲ部全 3 章では，洞察と意思決定を有意義な成果へ転換するポイントが提示される。それらのポイントは，事業のアイディア，目標，卓越性，優先すべきものに関する意思決定であり，どの機会とリスクにするか，専門化か多角化か，自前でつくるか既存物を買収するか，といった多くの戦略的選択である。これらは，12，13 章で提示される。そして第Ⅲ部最後の 14 章では，起業家的な意思決定を組織の管理機構に定着させることがいわれる。

結論では，本書の主題が経営者（エグゼクティブ）個人とそのコミットメント，とりわけトップ・マネジメントのコミットメントにあることが表明される。

かくてドラッカーはいう。どんな本も無能な者を天才にすることはできないし，どんな学問も人間の能力そのものを伸ばすことはできない。しかし先人の到達点に立つことによって，自らの到達点をその先へと伸ばすことはできる。学問的に体系化された知識が与えるのは，常人には有効性という多大な恩恵であり，有能者には卓越性という無限の恩恵である。

「いずれにせよ，経営者（エグゼクティブ）には経済的な職務がある。そのほとんどがハードなものであり，ハードすぎるものも多い。本書は，彼ら経営者の仕事を増やそうというのではない。逆に，手間と時間を省くとともに偉大な力でもって，彼らの職務遂行に資することを目的としている。本書は，経営者が物事を正しく行う方法を教えるのではなく，経営者がなすべきことを見つける手助けとなる試みなのである。」（p.xiv，野田・村上訳（1964） 7 頁。）

小　　括

以上「イントロダクション：課題」について，ポイントを整理しておこう。全体を俯瞰しナビゲートする内容であり，本書を貫く基本的な特徴がいくつかあらわれている。まずもっとも大きな点として，「マネジメント」の語がみられないことがある。実は本書全体を通じても散見される程度で，「マネジメント」の概念そのものが大きくあつかわれていない。『マネジメントの実践』(＝『現代の経営』) (54) でかなり執拗に説かれていたが，そうしたボルテージの高さはない。「マネジメント」概念を前提するがゆえにあえて言及するまでもなくなっているということもできるが，むしろ本書の世界観からほとんど抜け落ちている感がある。『マネジメントの実践』から派生したものでありながら，本書では同書最大の概念が埒外におかれているのである。奇異としかいいようがない。いかに理解すべきであるか。本書を読み解くうえで，これは最大の課題といってよいかもしれない。

また本書は「何をなすべきか」をあつかうだけにキー・ワードは「成果」(result) や「パフォーマンス（業績）」(performance) となるが，それらと同等に位置づけられているものに「課題」(task) がある。実に書名とイントロのサブ・タイトルに用いられるなど，存在感を示している。もとよりこれは，後の『マネジメント：課題・責任・実践』(73) へつらなるキー・ワードにほかならない。

そしてこの「課題」で意図されるのは，あくまでも「経済的課題」である。これまでのドラッカーにおいては『マネジメントの実践』(＝『現代の経営』) (54) もふくめ，企業とその経営・経営者の社会的意義という視点が強く打ち出されていた。実に初期ドラッカーの総決算『新しい社会』(＝『新しい社会と新しい経営』) (49) では企業を社会制度とし，その果たすべき役割を経

済的機能，政治的機能，社会的機能の三機能と規定した。ここで意図されていたのは，私益を公益へ昇華することで企業の社会制度化をはかろうという試みである。あくまでも経済的機能を第一としながらも，政治的機能と社会的機能をくわえ 3 つでバランスさせることによって，企業を真の意味で社会制度とすることがめざされたのである。こうした流れからすれば，本書の果たすべき「課題」と「成果」が「経済」にのみ特化されたのは，大きな違和感を与えるものである。

ドラッカー思想の底流に考えをいたせば，かかる違和感は疑念にさえ転じる。事実上の処女作『経済人の終わり』(39) でドラッカーは，旧来の社会像・人間像「経済至上主義社会」「経済人」にかえて，新しい社会像・人間像「非経済至上主義社会」「非経済人」の実現をうたった。そしてこれまで彼は「非経済至上主義社会」という「新しい社会」をめざして執筆してきたのに，本書で突然「経済」にのみ特化するというのである。これでは，彼が旧来の「経済至上主義社会」の推進に反転してしまったとの疑念を生じさせてしまう。

上記のように「マネジメント」概念が組み込まれていないことも相まって，本書には企業とその経営・経営者の社会的意義・責任や倫理といった規範性が見いだせない。あくまでも経済的成果に特化したテクニカルな書であって，これまでのドラッカーとは異質なものを感じさせるのである。

その他，特徴的な点としては，『マネジメントの実践』(＝『現代の経営』) (54) で「経営管理者」(manager) とされた人的行為主体が，「経営者」(executive) に代替されていることがある。実は本書全体を通じて，「エグゼクティブ」の語は比較的多く登場する。次著の『有能なエグゼクティブ』(＝『経営者の条件』) (66) は「エグゼクティブ」の語に特別な意味を込めて全面にかかげたものであるが，本書がその端緒にあるようである。両概念の違いおよびなぜ executive を用いるのかの説明は，本書ではなく同書で行われている[8]。

以上の違和感，疑念，課題をもちながら，つづいてわれわれは本論および結論を読み解いていくこととする。

注

1　business の語には，「企業」と「事業」の両方の意味がふくまれている。これはドラッカーにかぎったことではなく，business に見合った日本語がないことによるものである。したがって，どうしても文脈に応じて「企業」と「事業」と訳し分けざるをえない。ドラッカーの訳者もみなそうしており，またほかの邦訳書でも一般にみられることである。

2　具体的には，「戦略的意思決定」(strategic decision) の語として登場している (*The Practice of Management*, pp.352–353. 上田惇生訳『現代の経営』下，ダイヤモンド社，1996 年 255–257 頁)。ちなみに「戦術的意思決定」(tactical decision) の語もみられる (*ibid*, pp.351–352. 同上田訳 255 頁)。

3　*Managing for Results*, 1986, Collins edition, 2006, Preface (1985) p.vii. (上田惇生訳『創造する経営者』ダイヤモンド社，1995 年，ⅲ頁。)

4　*Managing in a Time of Great Change*, 1995, p.43. (上田惇生・佐々木実智男・林正・田代正美訳 (1995)『未来への決断』ダイヤモンド，50 頁。)

5　ただし，以下の点にご留意願いたい。(1) で「『マネジメントの実践』(＝『現代の経営』) (54) および『マネジメント』(73) との対応関係がポイントとならざるをえない」と指摘したが，本稿は初版すなわちその時点での問題意識にもとづく内容を対象としている。そのため，本書刊行時に既刊の『マネジメントの実践』(54) との対応関係に限定して検討をすすめていく。『マネジメント』(73) との対応関係については，別稿にて果たしたい。

6　本書の訳書は 3 つある。野田一夫・村上恒夫訳『創造する経営者』(ダイヤモンド社，1964 年)，上田惇生訳①『創造する経営者』(ダイヤモンド社，1995 年)，上田惇生訳②『創造する経営者』(ダイヤモンド社，2007 年)。引用に際しては，原典に忠実な野田・村上訳の該当頁を便宜的にあげておく。ただし訳文にはしたがっていない。

7　第 3 章では実在の企業の状況を単純化して表にし，ユニバーサル・プロダクツ社（Universal Products Company）の仮名で分析し解説するというスタイルがとられている。表が挿入されているのは，数あるドラッカーの著書のなかでも稀有のことである。

8　*The Effective Executive*. (66) pp.5–9.（野田一夫・川村欣也訳『経営者の条件』ダイヤモンド社，1966 年，16–23 頁)。本書では，同書のように executive に特別な意味を込めて用いるのかは判然としない。本書の内在的研究を行う本稿および以降の拙稿では，executive を便宜的に「経営者」と「エグゼクティブ」と訳し分けて表記することとする。