

タイトル	機会に焦点を合わせた意思決定 - 『成果をめざす経営』研究(3) -
著者	春日, 賢; Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集, 21(4): 1-9
発行日	2024-03-25

機会に焦点を合わせた意思決定

—『成果をめざす経営』研究(3)—

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「第Ⅱ部：機会に焦点を合わせる」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。

本第Ⅱ部は、本書本論 224 頁のうち 62 頁を占めている。本書「イントロダクション：課題」でドラッカーは本第Ⅱ部が機会に焦点を合わせ、意思決定に導くもの、すなわち企業の主な 3 つの経済的次元における機会とニーズを論じるものであるとした。3 つの経済的次元とは、第 9 章であつかう現在の企業を効果的にすること、第 10 章であつかう潜在的な事業を見つけ実現すること、第 11 章であつかう未来の事業を今日つくること、である。

これら 3 つの経済的次元を押さえつつ、以下では「第Ⅱ部：機会に焦点を合わせる」の具体的内容をできるかぎり内在的に整理・検討し、再構成していくこととする。

第Ⅱ部：機会に焦点を合わせる

本第Ⅱ部に配されているのは、全 3 章である。原文は「第Ⅱ部：機会に焦点を合わせる」全体で 62 頁、「第 9 章 強みを構築すること」で 20 頁、「第 10 章 潜在的な事業機会を見つけること」で 22 頁、「第 11 章 未来を今日つくること」で 20 頁である。すべて 20 頁程度となっており、本第Ⅱ部は分量的なバランスの良さが感じられる。

第 9 章 強みを構築すること

いざ企業全体とその経済性を分析してみると、予想していた以上に深刻な事態にあるとわかるのが常である。えてして気にもかけていなかった活動が企業を危うくするほどのコスト・センターであったり、企業として誇りにしていたものが顧客にとってどうでもいいことだったりする。いかに簡素な小企業であっても、毎日を何とかしのげればいいとわけにはいかない。必要なのは体系的で目的的なプログラムであり、次々と生じる課題を管理可能な数に減らすことであり、希少な資源を最大の機会と成果に集中することであり、数少ない適切な処置を手際よく行うことである。企業を有効ならしめるために利用できるのは、次の 3 つの試行済みのアプローチである。

1. 「理想企業」(ideal business) のモデル，すなわち利用が可能な市場と知識から最大限の成果，あるいは少なくとも長期的にはもっとも望ましい成果を生み出すモデルからはじめる。
2. 資源を集中して最大の成果をあげるように，機会の最大化をはかる。
3. 質の高い資源が最大の力を発揮できる機会を見つけ，最大限活用する。

「1. 理想企業のアプローチ」とは，市場が望むものへと企業をデザインすることである。アルフレッド・スローン・ジュニアによるゼネラル・モーターズ (GM) の興隆に，その一例をみることができる。崩壊寸前にあった GM を引き継いだスローンがまず行ったのは，アメリカ市場における理想的な自動車メーカーとは何かを考え抜くことだった。そして5つの車種で市場をカバーするという構想を打ち出し実践した。つまり後にいうトータル・マーケティング・アプローチを行ったのであるが，これにより GM は5年を経ずしてアメリカ自動車メーカーの覇者として圧倒的な利益をあげるまでになった。しかしかかるスローンの構想は，天才的なひらめきでも数学的モデルや複雑なコンピューターによる長年の所産でもなかった。市場を観察し，関係者に質問するという，ごく簡単なものだった。彼の構想は当初から成果をあげてはいたが，実現までには長い年月を要した。これこそ，理想企業のアプローチでみられることである。

「2. 機会の最大化をはかるアプローチ」は，「最大の経済的成果のための機会とは何か」を問う。機会最大化に関する最良の例は，電機産業のみならず今日ある電気の世界をつくったふたり，すなわちドイツ人のヴェルナー・フォン・ジーメンスとアメリカ人のトーマス A. エジソンである。彼らはそれぞれ別々に電気機器の発明にとり組み，だれよりも多くの技術を開発した。そして彼らだけが，新しい産業を構想し築きあげた。彼らは自分のしていることは何かがよくわかっていた。彼らがみていたのは単に発電機や電球の発明ではなく，その先にある電車産業や電力産業の構築であった。換言すれば，彼らは真の意味ではじめてのイノベーターだった。新しい知識と能力を目的達成に向けるということ，つまりイノベーションの機会を体系的に明確化し，ひるがえってイノベーションに必要な知識と能力を準備した。いわばはじめての純粋なシステムズ・デザイナーでもあった。「電気を応用して，新しい産業で最大の利益をあげられないか」を問い，経済的機会を最大化したのであった。

「3. 資源を最大限活用するアプローチ」について，もっとも参考になるのはロスチャイルド家の興隆である。ナポレオン戦争の終結にいたる20年足らずで，単なる小都市の金貸しがヨーロッパの圧倒的な一大金融勢力となったのである。この飛躍的成功は，同家族内の人的資源を体系的に最大限活用したことによる。同家にとって長男から四男までの息子4人が最大の資源だったが，彼らにはそれぞれの才能と性格にもっとも適した機会が与えられた。すなわち4人それぞれが最大の貢献を果たせるよう，適材適所をはかったのである。他方，彼らの弟で凡庸な五男にはいかなる機会も与えられなかった。何もしないということもまた，示唆的である。この資源とならない者に機会を与えないということは，資源の最大活用における唯一絶対の原則だからである。

これら3つのアプローチに共通するのは，「強みにもとづくこと」である。もとめるのは問題ではなく機会であり，重きをおくのは危険の回避ではなく成果の達成である。3つのアプローチそれぞれには特有の機能と目的があり，相互補完的である。これらが総合されて，分析による知見が効果的な行動計画へと変わるのである。

II 目標 (targets) と時間

理想企業をデザインすることによって、企業活動の方向性が設定される。行動と成果の目標の設定も可能となる。理想企業のデザインで重要なことは、自社にとって適切な「現在」という期間を画定することである。この「現在」は、状況によって大きく変わる。自社や産業にとっての「現在」という期間を画定することによって、いかなる行動をするかも決まってくる。理想企業をデザインする最良の方法は、まず大まかな全体像を描いて、進行しながら修正していくことであろう。重要なのは、大きな成果をすみやかにあげることである。したがって最初の一步は、大きな一步でなければならない。

III きょうから今日へ

機会を最大化することは、理想企業を実現し、望みうる最大利益をすみやかに達成するための大きな一步となる。企業の現状分析をもとに理想企業を描き出すことによって、あらゆる製品、市場、流通チャネル、コスト・センター、活動は次の3つに分類される。

- ・きわめて高い成果を達成する機会があるために推進されるべき、優先度の高い領域
- ・何もしないこと、すなわちすみやかな意図的廃棄に機会がある、優先度の高い領域
- ・推進しても廃棄しても大した成果にならない製品・市場からなる多様な領域

ここにいう推進されるべき領域と廃棄されるべき領域は相互補完的な関係にあり、優先度は同等である。いずれも発見しやすいが、廃棄は常に大きな抵抗にあう点で注意が必要である。しかし企業には、いずれでもない製品、サービス、活動が多くある。これらは第三の類型として考慮する必要がある。ここで主な原則となるのは、優先度の高い領域を犠牲にしてまで資源を投入しないということである。

既存事業を向上させれば、物事は好転する。しかし従来とは異なったもので、なすべきことはないだろうか。そもそも機会には、次のふたつの類型がある。

- ・おきかえ、すなわち製品や活動をより適切なものすること
- ・イノベーション

おきかえはわずかな変更をくわえれば、理想企業のデザインに適合する製品となる場合のみ、行う優先度は高くなる。イノベーションは、既存のものから新規のものをつくりだすことである。つながりがなかった既存諸要素をひとつの体系としてまとめ、従来よりもはるかに生産的な新しい全体とすることである。発明や発見を必要とすることもあるが、イノベーションは発明や発見そのものではない。イノベーションの焦点は業績にあるからである。イノベーションは企業の潜在的な機会を発見し、未来を築くものである。しかしまず今日を十分に効果的なものとし、企業の現状を理想企業へ近づける戦略とすべきである。

IV 業績をあげるための人員配置

行動プログラムの最重要点は、人員の配置である。人員配置がうまくいかなければ、何もできない。人員配置における一大原則は、有能な人材という、もっとも希少で生産的な資源の最

大活用である。第一級の人材には常に大きな機会が割り当てられ、努力に見合った最大の報酬が与えられなければならない。ひるがえって最重要の機会には、常に実績ある有能な人材が配置されなければならない。それに見合った人材がいなければ、見合った人材を育成する必要がある。業績をあげるための人員配置には苦痛がともなうが、きわめて重要な意思決定である。これによって企業の行動プログラムが有効となるか、単なる紙屑となるかが決まる。

第10章 潜在的な事業機会を見つけること

「機会は、見つけるもの」といわれる。潜在的な機会を体系的に見発見・開拓する企業だけが繁栄し成長することができる。潜在的な機会の所在を指し示すのは、危険と弱みである。危険と弱みを問題から機会へと転じることができれば、驚異的な成果を手にすることになる。時にこの転換は、経営者の態度を変えればすむこともある。潜在的な機会を明らかにするのは、次の3つの問いである。

- ・企業が存分に力を発揮することを妨げ、経済成果を抑止して企業を弱めている制約は何か。
- ・企業でバランスのとれていないものは何か。
- ・企業に対する脅威とみなされているものは何か。それを機会として利用するにはどうすればよいか。

実際、経営者（エグゼクティブ）は、概して自社とその産業の制約や弱みについてよくわかっているものである。そうした制約や弱みを克服するための変革は業界内の者にとっては不可能にみえるが、「無理だ、できない」といつているうちにも変革は進行している。そしてそこに大きな経済成果がもたらされるとすれば、かかる制約こそが大きな機会ということになる。制約を克服するには常に体系的なイノベーション、すなわち新たな能力と知識を明確化する分析と、それらを展開する体系的なとり組みがもとめられる。かかる制約がみられる領域は、①生産工程、②産業の経済性、③市場の経済性の3つである。

①生産工程では、損益分岐点が高いことが当該企業・産業の弱みとなる。もちろん低いことが理想であるが、少なくとも生産量と価格で弾力性を欠いてはならない。②産業の経済性では、かかる産業としての経済性が制約や弱みとなっている場合がある。たとえば製紙業では原木で利用できるのは4分の1にすぎず、残りの4分の3は廃棄されるだけである。いまだ有効活用する方法は見つかっていないが、業界の制約として除去する努力を怠るべきではない。③市場の経済性では、それが業界企業の経済性と合致しないことからくる制約や弱みがある。たとえば合理性からは説明のつかない顧客の行動や、顧客の利益を企業利益にむすびつけることを妨げる技術的・経済的システムである。

もっとも潜在的な事業機会のある領域には、何らかの制約が組み込まれているものである。そしてそれを機会に変えるために必要なのが、イノベーションである。

II 弱みを強みに変える

企業において完全なバランスが存在するのは、組織図のなかだけである。生きた企業活動では拡大するところもあれば縮小するところもあり、常にアンバランスな状態にある。しかし問題なのは、過度の生産資源を抱え込むなどの慢性的なアンバランスである。生産活動そのもの

が大きくて生じるアンバランスであれば、そこには大きな潜在的機会がある場合も多い。こうした潜在的な機会を活用するには、企業の性質や構造を大胆に変える必要がある。マーケティングと研究開発がその典型的な領域であるが、ケアしなければ大きな危険である一方で成長のための機会とすることもできる。その他のアンバランスとしては、流通コストと流通チャネルの間のアンバランス、本業を補助する活動のレベルが高すぎることによって引き起こされるアンバランスもある。

こうしたアンバランスのうち、もっとも重要なのは事業規模の不適切さによるものである。市場や必要なマネジメントの規模に対して、事業規模が小さすぎる場合が通常である。市場で大きな変化が起こると、中小企業であればその規模と、それら中小企業にもとめられることとの間にアンバランスが生じ、したがって潜在的な機会も生じる。合併や買収、提携、合弁、すなわち企業構造の根本的な変革、財務構造や所有権の変革が必要となる。これは、企業規模と必要なマネジメントとの間のアンバランスを機会に転じる唯一の解決策でもある。

マネジメントもまた、生産資源である。企業規模とマネジメントの規模とコストの間に大きなアンバランスがあるならば、貴重で高価な資源を十分に活用できていないことになる。ひるがえってかかるアンバランスを機会とするならば、急成長のもととすることもできる。また事業の経済規模は産業によって異なることから、時に規模をめぐるアンバランスが生じる。適正規模へと近づけることが解決策となる。

Ⅲ 「われわれは、何をおそれているのか」

脅威にみえるもののなかにも、発展への潜在的な機会がある。したがって「自社にとって有害だとしてきたものと、いかに妥協するか？ 本当にそれらは有害か？ もしかしたら、有益なのではないか？」を時折問う必要がある。社内ではだれもが「ありえない」と思っているところ、念入りに検討すべきである。その「ありえない」ことが自社に何かを起こす大きな機会であり、もうすでに何かを起こしているかもしれない。マネジメントも何かが起こらざるをえないことをわかっていながら、そのことをおそれて「ありえない」といはっている場合が多い。

企業や産業に対する脅威は、市場や顧客、知識といった環境における変化を指し示すものである。現状や伝統に固執したり、ほかの可能性を否定するならば、最終的には変化によって破滅するだけである。したがって常に変化とは、新機軸を打ち出し利益をあげるための機会ととらえなければならない。もとより脅威を機会にいつも転化できるわけではない。また実際に事業機会を発見し実現するためには旧来の慣習を打破しなければならず、抵抗にあうものである。これまでもっとも誇りにしてきたものを否定する場合もあり、精神的な困難がともなう。しかしかたに難しいものであっても、潜在的な機会を発見し開発していくことは生き残り成長に不可欠である。潜在的な機会のない企業は生き残ることができず、うまく潜在的な機会を見つけれない企業は成り行き任せになるだけでしかない。

第11章 未来を今日つくること

われわれが未来について知っているのは、「未来は知ることができない」、「未来は現在あるものとも現在予測するものとも違う」というふたつのことだけである。これはとりたてていうほどのものでもないが、ふくまれている意味は深い。すなわち第一に、予測にもとづいて行動し

ようとするのは無益でしかなく、なすべき最善のことといえはすでに起こった出来事が未来にいかに影響するかを予測することである。第二に、未来は予測できないがゆえに、ひるがえって予測できないことを起こすのは可能である。未来をつくるにはリスクがともなうが、合理的な行動でもある。何事もないと仮定したり、他者の予測に追随したりして安易に行動するよりも、リスクは低いからである。

もとよりリスクと不確実性をとりのぞくことはできない。できるのは適切なリスクを見つけ、また時につくりだし、不確実性を利用することだけである。未来をつくる目的は明日何をなすか決めることではなく、明日のために今日何をなすかを決めることにある。この作業を体系的にすすめるために、出発点となるのは「すでに起こった未来を予期すること」(anticipation of a future that has already happened)、新しいアイデアで「未来をつくること」(making the future happen)というふたつのアプローチである。

「すでに起こった未来を予期すること」とは、経済や社会における断絶の発生とそれが影響するまでのタイム・ラグを見つけて利用することである。たとえば出生率が急変動しても、労働力人口に影響を及ぼすのはその15～20年後である。これは企業外部にある潜在的な機会であり、パターンの組み替えによる変化ではなくパターンそのものを打ち破る大変化である。したがって機会とすることには大きなリスクと不確実性をともなうが、確実にあらわれる影響として有用である。

経済や社会のみならず、基本的な知識、文化、社会運動、産業やマーケティングの構造などにも、すでに起こった未来はある。そしてその原因となる変化は、体系的な探求によって見つけることができる。

第一に調べるべき領域は、人口である。労働力、市場、経済的機会など、人口変化はもっとも基本的な部分をなしており、どうなるかをもっとも予測しやすい。ここで問われるべきは、以下のことである。「人口の変化は、わが社にとっていかなる意味をもつのか？ 雇用と労働力にとっていかなる意味をもつのか？ 新しい市場という点で、いかなる意味をもつのか？ 市場構造をいかに変化させるのか？ わが社の顧客、製品、事業全体にとっていかなる意味をもつのか？」

第二に調べるべき領域は、知識である。ここにいう知識は現在の企業に直接関係があるか否かにかかわらず、広く主要な知識におよぶべきである。そしてもしすでに変化があってもまだ影響があらわれていない場合には、「予期できる機会はあるか？」を問う必要がある。

第三に調べるべき領域は、ほかの産業、国、市場である。「わが社の産業、国、市場を変化させることは起こっていないか？」を問う必要がある。

第四に調べるべき領域は、産業構造である。たとえば、現在進行中の原料革命がある。これによって、原料の流れを伝統的に分離していた境界線が消滅ないしは曖昧になっている。「産業構造において大きな変化の兆しが起こっているのではないか？」を問う必要がある。

以上のほか、企業内部にもすでに起こった未来を見つけるカギがある。社内の軋轢は、そのひとつである。新しいものが導入されると、紛争の種になる。というのもそれが未来の変化を予期したもので、社内の常識と対立するからである。また目標 (objective) に達した事業や活動は、大きな変化の時期を迎えている。この時期にこそ、すでに起こった未来や予期しうる機会がある。ここで問うべきは「一般に受け入れられている予測は、本当に10年、15年、20年で起こりそうか？ 実際には、すでに起こっているのではないか？」である。ほとんどの人が想像

できるのは、すでにみたものだけである。一般に受け入れられている予測といっても未来の予測ではなく、実は最近の出来事というのはよくあることである。かくて最後に問うべきは、「社会、経済、市場、顧客、知識、技術について、われわれはどんな想定をしているか？ それはいまだに有効か？」となる。

このような「すでに起こった未来を予期すること」によって、新しい知覚がもたらされる。凝り固まった前提ややり方、慣習を問いただし、ついにはくつがえしてしまう。かくて企業運営全体を変革に導く意思決定を行うようになるのである。

II アイディアの力

新しいアイディアで「未来をつくること」とは、まだあらわれていない未来を新しいアイディアで方向づけ形づくることである。未来に望まれる製品やプロセスを予測しても無駄である。しかし望ましい未来のビジョンを描き、それにもとづいて現在とは異なる事業を構築することはできる。未来を到来させるということは、現在とは異なる事業を創造すること、すなわち現在とは異なる経済、技術、社会に関するアイディアを事業に具現化することを意味する。アイディアは大きいものである必要はないが、現在の規範とは異なったものでなければならない。また企業家的なものでなければならない。すなわち富を生む潜在機会と能力に関するアイディアであり、企業活動を通じて現実となるものである。企業家的アイディアの土台にあるのは未来をつくるということであり、「経済、市場、知識のいかなる変化によって、われわれが本当に望むやり方で事業を行えるか？ 最大の経済成果を獲得するやり方で事業を行えるか？」が問われねばならない。

企業家的なアイディアは社会や知識の領域すべてではなく、ひとつの狭い領域に関するものである。成功に必要なのは、ある特定の小領域での発展である。偉大な企業家的イノベーションは既存理論の命題を現実の事業に転換することによってなし遂げられてきたが、アイディアじたいはごく単純だったり、他者の単なる模倣でしかないこともある。実際、未来を到来させるのに、創造性は必要ない。ありきたりのアイディアで成功することもあり、天賦の才というよりも努力の賜物であり、だれでもできることである。必要なのは勇気であり、何か新しいことをやろうとする意志である。「今日とまったく異なることをわれわれは本当に望んでいるか？」を問い、「まさにこれこそが、事業の未来として到来させるべきものだ。その実現のために働こう。」といわなければならない。

その他、アイディアの有効性と実用性をはかる判定基準も必要である。「このアイディアにもとづいて行動できるか？ できるのは議論だけか？ われわれが実現したい未来のために、今すぐ何かできるのか？」が問われねばならない。またアイディアの実現に向けた研究も必要である。そこでえられた知見が当該アイディア以外の一般的なものであっても、あくまでも当該アイディアの実現を指向しなければならない。もとより当該アイディアには実現すれば、経済的な成果を生み出す有効性がなければならない。アイディアじたいが社会的な改革をめざすこともあるだろう。しかしその場合も、経済的な成果にもとづくものでなければならない。さもないと、それは企業家的なアイディアとはいえないからである。

最後に必要とされるのは、全人格的なコミットメントである。未来をつくるのに必要なのは勇気、努力、そして信念 (faith) である。明日の事業を築くアイディアとは、不確実でリスクのあるもののはずである。それに賭けてみる全人格的なコミットメントと信念がなければ、努力

もつづかなくなってしまう。未来をつくる人々は「これこそ、われわれが本当に望んでいる事業の姿だ」と自信をもっていえなければならない。明日は必ずやってくる。そして明日は今日とは必ず違う。未来へのとり組みを怠るならば、今日最強の企業も苦境に陥る。エグゼクティブは、未来を到来させる責任を受け入れなければならない。

小 括

以上「第Ⅱ部：機会に焦点を合わせる」について、ポイントを整理しておこう。本第Ⅱ部は「成果をあげる意思決定」の実践を意図したものであり、本書全体のテーマに直結している。その意味で、本第Ⅱ部は本書の中核をなすといえる。「第Ⅰ部：企業を理解する」からの流れでいうと、同部での企業の実態把握をもとに、具体的に「何をなすべきか」という意思決定をあつかうのである。最大のキー・ワードは「機会」であり、「強み」と表裏一体のワン・セットとして提示されている。自社の「強み」とは自社「最大の資源」にほかならず、したがって「強み」の発揮ではその「最大活用」がめざされねばならない。そして、かかる「強み」発揮の場として位置づけられるのが「機会」であるが、その「最大活用」もまためざされねばならない。ただし本第Ⅱ部での考察のメインは「強み」ではなく、あくまでも「機会」である。「強み」をもとにしつつも、いかに「機会」をとらえるかが主眼とされるのである。

ここにいう「機会」は、ふたつに大別されている。「既存機会」としての「機会」と、「新規機会」となりうる「潜在的な機会」である。かくて「既存機会の最大活用」、「潜在機会の発見・開拓」のための実践的な手段が列挙されていく、というのが本章の基本的な展開となる。総じて本章は「自社の強みの最大活用」のために、「既存機会に合わせて自社の強みを最大限発揮すること」、「自社の強みを最大限発揮する潜在機会を体系的に発見・開拓すること」を二大論点としてすすめられていくのである。

ここで注目されるのは、「自社の強みを最大限発揮する潜在機会を体系的に発見・開拓すること」である。イノベーションがその手法と位置づけられ、リスクと不確実性を利用することによって未来を構築することがうたわれるのである。その際の出発点として提示された具体的実践こそ、「すでに起こった未来を予期すること」、「新しいアイデアで未来をつくること」であった。もとより「すでに起こった未来を予期すること」はドラッカー独自のアプローチである。未来に発生することが確実視される社会経済的事象の萌芽をいち早く察知し、それが実際に発生するまでのタイム・ラグを利用して自社の「潜在機会」とするのであった。これはすでに『アメリカのこれからの20年』（=『オートメーションと新しい社会』）（55）で提出されていたが、『断絶の時代』（68）以降に際立っていくドラッカー流の未来論的アプローチである。後書でドラッカーは時代の趨勢を読み解く「未来論者」（futurist）との世評をえることになったが、そこでの具体的な手法なのである。

このように「成果をあげる意思決定」ではリスクと不確実性をむしろ積極的に利用し、問題を機会へ、ピンチをチャンスへ、弱みを強みへ、主体的に転換していくアプローチが前面に打ち出されている。ひるがえってみれば、未来に対して主体的に働きかけることこそが、「成果をあげる意思決定」ということになる。今日的にはイノベーションを軸とした戦略的なアプローチといえる内容である。

以上をまとめて大きくとらえなおすならば、本第Ⅱ部は経営戦略論、イノベーション論、未

来論という側面を有している。イノベーション論としては、『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)での指定を受けて、イノベーションが企業家という行為主体の視点からの具体的な実践となっている。社会経済的な全体の視点ではなく、あくまでも個々の行為主体を座標軸とする視点である。未来論としては、潜在機会の発見と開拓を出発点とするイノベーションにより、「自ら未来をつくる」という行為主体の実践が強調されるものとなっている。経営戦略論としては、以上の内容を総じて「成果をあげる意思決定」へとまとめあげ、企業成果を実現する具体的な方法論として提示されている。独自のイノベーション論や未来論を駆使しながらも、本第Ⅱ部のメインは「成果をあげる意思決定」としての戦略論にあるといえるだろう。

ドラッカーにおいて行為主体を座標軸とするアプローチがはじめてとられたのは、『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)であった。本書はかかるアプローチを継承しつつ、意思決定の仕方をめぐる考察としては格段に進展している。きわめてダイナミックに展開されており、意思決定の醍醐味を読者に疑似体験させる魅力にあふれている。他方で第Ⅰ部同様、たとえば「理想企業」(ideal business)など、基本的な概念・用語が独特でかなりわかりにくいものでもある。resourceを「人的資源」と同語に使っている箇所もあり、錯綜している。また論のすすめ方も未整理な部分が多く、全体的に混沌としていることは否めない。とはいえ、本第Ⅱ部の主張内容を注意深くみていくなれば、意図するところには多大な示唆と含蓄が認められ、有望な脈脈の所在を強く感じさせるものでもある。もっと推敲できなかつたのかとの念を抱かざるをえないが、それ以上の内容を有するものとなっている。

