

タイトル	成果に向けたプログラム策定と体制構築 - 「成果をめざす経営」研究(4) -
著者	春日, 賢; Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集, 22(2): 1-8
発行日	2024-09-25

# 成果に向けたプログラム策定と体制構築

—『成果をめざす経営』研究（4）—

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Ⅲ部：成果達成のためのプログラム」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Ⅲ部は本論 224 頁のうち 30 頁と、本書で最少の部である。「イントロダクション：課題」でドラッカーは本第Ⅲ部が、洞察と意思決定を有意義な成果へ転換するポイントを提示するものであるとした。このポイントとは事業のアイデア、目標、卓越性、優先順位に関する意思決定であり、戦略的選択に関する意思決定である。そして最後にこうした意思決定を組織に浸透させるための方策を示すとした。

これらを総じて「プログラム」とするのが、本第Ⅲ部の趣旨のようである。以上を押さえつつ、「第Ⅲ部：成果達成のためのプログラム」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Ⅲ部：成果達成のためのプログラム

本第Ⅲ部に配されているのは、全 3 章である。原文は「第 12 章 基幹的な意思決定」で 8 頁、「第 13 章 事業戦略」で 5 頁、「第 14 章 経済成果のための体制を構築すること」で 7 頁である。5～8 頁程度の短い章からなっており、本第Ⅲ部は小さくまとまっている感がある。

### 第 12 章 基幹的な意思決定

企業とその経済的次元の分析のあらゆる段階には意思決定と行動がともない、洞察は具体的な課題へと転換されて、測定可能な成果となる。しかし最大限有効なものとするには、これらを成果達成に向けたプログラムへとまとめあげる必要がある。未来のための行動は現在に影響し、また逆に現在の行動は未来を形成する。したがって主な行動は首尾一貫していなければならない。他との矛盾を調整しバランスをはからねばならない。意思決定されたことは、すべて今日行われるべきことである。それは、たとえすぐに期待される成果であろうと、ずっと先に期待される成果であろうと、今ある人材、知識、資金によって行われねばならないことだからである。このカギとなる意思決定は、次の 3 つである。

#### 1. 事業のアイデア

## 2. 事業のアイディア実現に必要な卓越性

### 3. 優先順位

いかなる企業であれ、自らの事業に関するアイディア、すなわち事業そのものとそのための特定能力に関するイメージというものがある。それは、意思決定主体が自社の事業をいかに理解するかを定義するものである。これによって、市場に供給されるべき満足、経済成果となるべき知識、リーダー的地位を保持すべき領域も定義されてくる。事業を定義するにあたっては事業の成長と変化を織り込んで広く設定すべきであるが、広すぎてもいけない。めざすべき方向に集中させ、具体的な行動に帰結する実行可能なものでなければならない。事業を定義することこそが、事業を方向づける。事業をうまく定義できない企業は何にでも手を出して制御不能となり、何をやる企業かさえもわからなくなってしまう。ひるがえって事業をうまく定義できないのは、危険信号である。市場と顧客に関係のないところで専門化しているとか、多角化のつもりが資源を無意味に分散しているだけだったりする。事業の定義が有効であるか否か、それををはかる明確な基準は経験だけである。そしてそれは、本書でくり返してきた3つの問いに対する答えに集約される。

- ・わが社の事業は何か。
- ・わが社の事業は何であるべきか。
- ・わが社の事業はどうならなければならないか。

かくて目的（objectives）が確立し、目標（goals）と方向性が設定される。いかなる成果に意味があり、いかなる評価基準が適切であるかが決まる。

## II わが社の卓越性は何か

事業のアイディアと密接にかかわるのが、事業の卓越性を決めることである。この卓越性とは、知識に関するもの、すなわち何事かをなさしめる人的能力のことである。事業の卓越性が何かを明確にすれば、真に重要な活動は何か、何でなければならないかも決まってくる。卓越性の定義はきわめて多様であるが、判定基準はやはり経験以外にない。卓越性の有効な定義は実行可能で具体的な行動に帰結するものであり、人事の決定の基礎となるものでなければならない。卓越性の定義は従業員の価値観や行動に体现しているため頻繁には変えられないが、未来永劫有効ではない。定期的に見直し、再考しなければならない。事業のアイディアや構造、知識や主要市場で変化があれば、自社が必要とする卓越性の定義も変わらざるをえない。

## III 優先順位

機会はそれを実現する手段より常に多く存在しており、優先順位を決めなければ何事もなしえない。優先順位の設定は、自社に関して知っているすべてのことに対する最終的な評価をあらわしている。そして優先順位の設定によって、良き意図が効果的なコミットメントへ、洞察が行動へと転換される。マネジメントのビジョンと真剣さが示され、基本的な行動と戦略が決定される。なすべきでないことを決める劣後順位の設定ほど、優先順位の設定は難しくはない。優先順位の設定は機会と資源を最大活用する原則によるが、真に重要なものは自覚的かつ慎重に行わねばならないということである。

事業のアイディアや、事業のアイディア実現に必要な卓越性、優先順位に関する基幹的な意思決定は、計画的に行われることもあれば、偶然行われることもある。行うのはトップ・マネ

ジメントのみならず、重大な技術的方向性という点で組織の下位層であることもある。いずれにせよ、基幹的な意思決定には正解を用意してくれる公式はない。しかし適切な機会を獲得するために、意思決定は計画的に行われなければならない。これこそ、トップ・マネジメントが権限移譲したり他者にまかせたりすることのできない責任である。

### 第13章 事業戦略

成果達成のためのプログラムが決めなければならないのは、次のことである。

- ・ 追求する機会は何か。すすんで受け入れることのできるリスクは何か。
- ・ 事業の範囲と構造，とりわけ専門化，多角化，統合の間の適切なバランス
- ・ 事業を，自ら構築するか，買収するか。つまり事業目標達成のために，時間をかけるか，金をかけるか。
- ・ 自社の経済状態，機会，成果達成プログラムに適した組織構造

事業では，リスクの最小化がはかられねばならない。しかしリスクとは行動の基礎ではなく，行動を制約するものでしかない。行動とは，機会を最大化すべく選択されるべきものである。いかなる機会があるかを経済的次元の分析によって知り，それを全体において検討し分類しなければならない。機会とリスクは，次のように分類できる。まず(1)機会の分類は，①生み出す価値とリスクの大きさ，②当該企業への向き不向き，③事業のアイデア実現に役立つのか脱線させてしまうか，の3つから行うことができる。②はその企業の経験に照らして，機会をとらえるべきことをあらわしている。③は事業のアイデアそのものの再検討をうながす機会があることをあらわしている。①には，「付加的機会」(the additive opportunity)，「補完的機会」(the complementary opportunity)，「画期的機会」(the breakthrough opportunity)の3つがある。

「付加的機会」とは既存資源の活用をさらにすすめるものであり，事業の性質を変えるものではない。たとえば製紙メーカーが，印刷業者から事務用コピー用紙へと市場を拡大する場合である。利益は限定的であるためリスクも小さくしておくべきであり，利用にあたっては「補完的機会」と「画期的機会」の方を優先すべきである。

「補完的機会」とは新価値を生み出すが，とりわけ既存事業とむすびつくと全体として大きな新価値を生み出すものであり，事業の構造を変えてしまう。たとえば製紙メーカーが，紙とプラスチックを使う包装加工業者を買収して，プラスチック市場に進出する場合である。「補完的機会」を利用するにはそれなりのリスクもともなうが，新しい知識領域の少なくともひとつで卓越性がなければならない。したがって公平な自己評価が必要であり，「新しい卓越性を獲得・維持・促進するために，われわれは自らを変える気はあるか，実際変えることができるか。」を自問自答しなければならない。

「画期的機会」とは第10章で言及した「制約の克服」が典型であるが，成功すれば驚異的な成果をもたらすものであり，事業の基本的な経済特性と能力をも変えてしまう。多大な労力と研究開発費を必要とし，リスクもまた大きい。しかし「画期的機会」こそ未来を生み出す典型であり，重視しなければならないものである。

ついで(2)リスクには，「負わなければならないリスク」，「負うことができるリスク」，「負うことができないリスク」，「負わざるをえないリスク」の4つがある。

「負わなければならないリスク」とは，事業の本質に根ざすがゆえに不可避のものである。たとえば製薬会社は全身作用の新薬の開発に際し，治療にともなう殺人のリスクを負わなければ

ならない場合である。これほど劇的ではないが、ほかの3つのリスクも事業にはつきものである。機会の追求に多大のコストをかけて失敗したとしても、「負うことができるリスク」にとどめておくべきである。存続できないほどにコストがかかるのであれば、自社としてありうべき方向性とともに見直す必要がある。「負うことができないリスク」は「負うことができるリスク」の反対であるが、それとは異なるものもある。たとえば「成功を利用できないリスク」、すなわち新規事業で成功してもその成功を利用するのに必要な資源が不足するというリスクである。「負わざるをえないリスク」は、画期的な機会そのものである。それが正当化されるのは、きわめて高い利益がえられる場合だけである。

選択された機会が適切かどうかを確かめる方法はないが、適切な機会を選択する条件はある。次の4つである。

- ・リスクの最小化よりも機会の最大化に焦点を合わせること。
- ・大きな機会を検討するにあたっては、個々に行うよりもまとめて体系的にそれぞれの特性に照らして行うこと。
- ・事業に適した機会とリスクを理解すること。
- ・改善のための短期的で容易な機会と、イノベーションのための長期的で困難な機会との間のバランスをとること。

## II 専門化、多角化、統合

事業には、中核となる卓越的な領域が必要である。そのため特定領域に専門化しなければならないが、またそこから最大の恩恵をえるために領域の多角化を行わなければならない。およそ専門化と多角化が、互いに関連し合って生産的となる。専門化と多角化のバランスによって、事業の領域や資源の生産性が規定される。このバランスが中途半端であれば、成果も不十分なものとなる。しかしバランスが完全にとれていても、市場と経済の変化によってうまくいなくなることもある。変化に応じてバランスの重心も、変えていく必要がある。事業のアイデアや卓越性で変化があった場合も、専門化と多角化のバランスを再検討する必要がある。

多角化や集中化（≒専門化）の手段としてよく使われるのが、統合である。川下統合、すなわち企業の範囲を市場に向かって拡大していく場合、およそ多角化をすすめるものである。川上統合、すなわち企業の範囲を市場から遠ざかって拡大していく場合、およそ集中化（≒専門化）をすすめるものである。いずれの統合も、コストと収益に格差がある際に生じる。したがって統合をするかしないかの意思決定は、経済全体のプロセスにおけるコストの構造と流れを分析することからはじまる。コストと収益のもっとも有利な割合となる経済段階の組み合わせこそ、企業にとって最善の統合となる。ただし統合によって、企業の硬直性が増すという代償を支払わねばならない。

専門化、多角化、統合は影響もリスクも高い戦略である。経済的な成果とリスクという基準から判断されるべきであるが、成果については当該企業の一変させるほど大きく、リスクについては市場などでの変化によるものの場合、当該企業が負えるものでなければならない。

## III つくるか買うか

事業の発展は主に内部の力によるがゆえに、時間がかかる。しかし時間は、ある程度まで金で買える。つまり事業は自らつくらなくても、買うことができる。また事業をつくるのに必要

な知識がないといった場合にも、金で買うことができる。売却、買収、合併、合弁といった形である。

売却を考えるのは、当該売却物を欲する人にとってその価値が高まったときである。有能な創業者によってつくられ大規模化した事業など、大きくなりすぎてマネジメントの能力を超えてしまった事業もまた売却すべきである。自社資源だけでは適正な規模に成長できない企業には、合併・買収が必要である。ほかの小さな企業と合併して、適正規模の企業になるという手もある。ふたつの企業がパートナーとなって独立した第三の企業を設立するのは、新市場に進出したり、ふたつの知識資源を新しい機会に生かしたりするうえで最善の方法である。自前でつくるのは、とにかく時間がかかりすぎるからである。買収が専門化と多角化のバランスをとったり、新しい能力や知識をとり入れるうえで最善の方法となることもある。合併が資源のアンバランスを強みのもとに変えてしまう最善の方法となることもある。売却は旧来の事業に利益を出させるもっとも手っ取り早い方法となることもある。

しかし金融的な手段を使うのは、面倒で骨が折れる。人材育成や組織開発、イノベーション、事業の方向性や業績に関する業務などは、金で解決することができない。内部の努力と時間によるしかない。さらに時間を金で買うのは、決して安くはない。他者の知識や資源、製品や市場を買うのは、そのために彼らが投入した時間を買うことにほかならず、その分購入価格は高くつく。また時間を金で買って、その後を内部でしっかりフォローしなければうまくいかない。

金融的な手段に頼ってばかりでマネジメントのやる気をおろそかにする企業は、結局失敗する。金融的な手段を使えば、安易に時間も資源も手に入れることができる分、様々な調整などの問題も一気に抱えることになる。意思決定は内部でつくる以上に困難なものとなるが、それに立ち向かう意志と能力をマネジメントに要求する。金融的な手段はあくまでもマネジメントをするための手段であって、マネジメントにとってかわるものではない。金融的な手段を従属させることのできるマネジメントのみが、それを使って成功することができる。さもなければ時間を買うどころか、ただ金を使っただけになってしまう。

#### IV 組織構造と戦略

近年刊行されたペンローズ『企業成長の理論』(1959)とチャンドラー『戦略と組織』(1962)は、組織構造と成果を生み成長する能力の関係を論証している。前者は成長には適切な構造が必要であることを明確化し、後者は「組織構造は戦略にしたがう」と主張した。組織構造が適切であるからといって成果が保証されるわけではないが、組織構造とは真に有意義な成果に焦点を合わせなければならないものである。すなわち事業のアイデアや卓越性、優先順位、機会に関する成果に焦点を合わせたものでなければならない。そして事業の変化につれて、再検討されねばならない。分権制の利点のひとつは、企業内でそれぞれが独立した事業体として、事業の業績と成果に焦点を合わせていることである。常に自問自答すべきなのは、「別々の事業部に分けることが、いまだに企業全体の業績向上につながっているか。事業部がよい成果を出しているように見えるのは、企業全体を犠牲にしているからではないのか。各事業部の責任として、卓越性を獲得する努力がなされているか。そうした努力も日常のなかに埋もれてしまっているのではないか。」といったことである。

本章をまとめると、マネジメントは成果達成のためのプログラムをすすめるうえで、機会とリスク、事業の範囲、金融的な戦略、組織構造という4領域を徹底的に検討しなければならない

い。ここでの戦略的意思決定によって、事業の選んだ手段が事業の目的に適しているかどうかとも決まってくる。

#### 第14章 経済成果のための体制を構築すること

企業家的なプログラムを実行に移すには、次の効果的なマネジメントが必要である。

- ・プログラムを責任者のいる仕事へと具体化する。
- ・プログラムを事業の実践へと具体化する。
- ・一人ひとりの職務と組織の精神の中心に経済業績をすえる。

全社的な成果達成プログラムと同様、全社的な労働計画が必要である。まず事業のアイデア、卓越性、優先順位、戦略に関する意思決定から、何を目標とすべきかが導かれる。「どんな成果が必要か。どこで必要か。いつまでに必要か。」が問われ、必要とされる活動が評価され、振り分けられる資源が選択される。ついで仕事が割り当てられる。成果の達成はだれかが責任をもつ職務となり、達成までの期限が定められる。とく注意が必要なのは、知識労働（knowledge work）である。そのなかでもっとも高価で高度なのは研究である。ほかの労働よりも、分析や方向づけ、焦点の明確な行動計画が必要である。しかし知識労働について十分検討し明確に方向づけている企業はごくわずかしかない。また知識労働で注意すべきなのは、大きな成果とならない仕事は割り当てないことである。傑出した能力のある人々が行うことで生産的になるのが知識労働であり、傑出した能力ある人々とは希少資源だからである。

#### II 事業の実践

新事業、投資、新しい製品・サービスに対する提案はみな、全社的な成果達成プログラムにそってなければならぬ。そしてまとめて提案されるべきである。これによって、提案が全社的な資源の最大活用に見合うか、適切な機会と必要な成果に焦点が合っているか、事業のアイデア実現にそうかがわかる。また提案には、それが実行された場合とされなかった場合、実行されて成功した場合と失敗した場合など、起こりうる事態の予測を明記すべきである。必要な資源とりわけ人的資源は何か、どこからもってくるかも、明記しなければならない。新しく何か事を起こすには、必ず古い何かを廃棄することになる。したがって廃棄すべきことも明記しなければならない。

もとより新事業の提案は、企業全体に焦点を合わせたものでなければならない。新事業じたいの成果としては大きくても企業全体の成果としてはとるに足らないこともあるし、その逆もある。もっとも重要なのは特定事業からあげる利益ではなく、企業全体の成果に与える影響である。実際の事業を運営するにあたっては、製品サービス、活動その他重要な事柄すべてを、およそ3年ごとに体系的に見直すことが必要である。予測と実績を検討し、新たにやるべきもの・こと、継続させるもの・こと、廃棄すべきもの・ことを明らかにするのである。さらに組織の人材を創造的にしようとする望むなら、仕事そのものを古くて定型的なものから新しくてやりがいのあるものへ変えるように、事業を運営しなければならない。

#### III 従業員、彼らの職務と精神

ほんのきのうまで、大企業の経済的な意思決定はトップのごく数人によって行われていた。それ以外の者は、決定されたことを実行するだけだった。しかし今日、経済的な意思決定を

行っているのは、企業内で多くを占めるようになった知識労働者である。彼らは研究者、会計士、販売部門の経営管理者などとして、企業内の経済的な意思決定を行っている。彼らを管理し動機づけるのは彼ら自身であるが、それができるのは、自分の知識と仕事がいかに企業全体に貢献しているのかがわかっているからである。したがって経営管理者や専門職の職務は、企業全体の成果に対する貢献から定義されねばならない。彼らにおいて重視されるのは、貢献と成果なのである。

彼ら知識労働者から貢献を獲得するには、彼らがなしたことに見合う報酬を与えることである。報酬の行き着く先は、人事とりわけ昇進である。人事とりわけ昇進は、組織をコントロールする唯一にして真の手段でもある。だれを昇進させたかというのは、当該組織が本当に信じているもの、欲しているものが何かをあらわしている。経済成果への意欲を企業の精神として浸透させるには、重要な昇進を決定するにあたって、経済的な任務の遂行能力を重視しなければならない。この「重要な昇進」とは、明日の経営トップが選出される経営幹部への昇進である。もとより経済的な任務の遂行能力と意欲のみが、経営幹部になるための要件ではない。しかし経済的な成果に対する要求の理解と共感は、経営幹部にとって本質的な要件をなす。

組織のなかに成果達成のための体制を構築するのは、難しいがやらなくてはならないことである。成果達成のためのプログラムをもつのは企業ではなく、経営者（エグゼクティブ）である。経営者がプログラムを策定し、系統だてて効果的なものとする。経済的な成果を生み出すのは経済諸力の動きではなく、あくまでも人間の力なのである。

## 小 括

以上「第三部：成果達成のためのプログラム」について、ポイントを整理しておこう。「成果をあげる意思決定」の実践を意図した第Ⅱ部を受けて、本第三部はそのための具体的なプログラムが意図されている。ここでいわれるのは program であって、plan ではない。つまり実践の「計画」にとどまらず、具体的な「進行手順」をめざすのである。内容としても、実践を遂行する際の意思決定のポイントを列挙し、さらにそれらを組織内に浸透させ体制化することまでがふくまれており、まさに単なる「計画」を超えた「進行手順」となっていることがみてとれる。

かかるプログラムすなわち「進行手順」は、次のような展開で述べられていた。第一に基幹的な意思決定として行うべきことで、事業を定義すること、自社の強みを定めること、優先順位をつけることがあげられる。第二に事業戦略として行うべきことで、リスクと比較考量したうえで機会を選択すること、卓越性すなわち「強み」を中核とした事業範囲を画定すること、またそこにおける専門化と統合のバランスをはかること、金融戦略のメリットとデメリットを比較考量して利用するかしないかを定めること、組織構造を有効化すべく定期的に見直すことが提示される。第三に効果的なマネジメントとして行うべきことで、経営資源の最適配分をはかること、事業を実践し、それを体系的に見直すこと、知識労働者を軸とする従業員を動機づけるポイントをおさえることが指摘される。

こうした展開において、卓越性（強み）を事業の中軸とする考え方、優先順位や多角化などの語・概念、つくるか買うかといった M&A の利用法、組織構造の適宜改変、体系的見直しや廃棄など PDCA サイクルを彷彿とさせる考え方、知識労働者ら人的資源の動機づけや活用など、今日の経営戦略論でもごく一般的なものが多く認められる。総じて戦略的思考にもとづいており、

まさに経営戦略を論じているといえる内容である。とりわけ注目されるのは、「知識労働者」がポイントをなす経営資源として位置づけられていることである。「知識」についてはすでに第Ⅰ部第7章で述べられていたが、本第Ⅲ部第14章でドラッカーの著書ではじめて「知識労働者」の語が登場し、組織におけるその重要性が指摘されている。いまだわずかな言及にとどまっており、つづく「結論：コミットメント」へつらなることになる。なお「マネジメント」の重要性に関する言及も、わずかながらみられた。

以上のように本第Ⅲ部は「成果をあげる意思決定」の実践を実現するものとしてたいへん刺激的であり、大意は把握できる。しかしこれまでの第Ⅰ部と第Ⅱ部同様、基本的な概念・用語が独特でかなりわかりにくく、論のすすめ方もかなり未整理で荒削りである。やはり全体的に混沌としているといわざるをえない。しかしひるがえってみれば、基本的な発想をふまえ、個々の概念・用語を取捨選択して自分なりのドラッカー戦略論を展開することができることもいうことができる。