

タイトル	エグゼクティブとしてのコミットメント - 「成果をめざす経営」研究（5・完） -
著者	春日，賢； Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，22(3)：1-6
発行日	2024-12-25

# エグゼクティブとしてのコミットメント

—『成果をめざす経営』研究（5・完）—

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「結論：コミットメント」を内在的に整理・検討したうえで本書全体を総括することが、本稿の課題である。

イントロで本書の意図とされたのは、経営者（エグゼクティブ）が「課題」すなわち「経済的課題」に体系的にとり組むための実践的アプローチを提示することであった。本論は三段階で展開し、まず企業の実態を把握し、それにもとづいて成果をあげる意思決定のポイントがあげられ、かかるポイントその他を具体化する進行手順が述べられる、というものであった。かくてむすびにすえられたのが、本「結論：コミットメント」である。以下ではまず「結論：コミットメント」を整理・検討し、かかる結論をもとに本書全体を総括していくこととする。

## I. 結論：コミットメント

今日の重要な経済的意思決定を行っているのは独力で運営してきた企業家ではなく、企業組織内を昇進してきたサラリーマン経営者である。現代経済社会の企業家活動の中心は企業組織となっており、その経済的な意思決定が産業経済の水準と方向性を決める。したがって企業は、明確な目的をもって体系的に経済的課題にとり組まねばならない。この経済的課題とは何で、いかに体系化するかが本書の関心事であった。

現代企業で重要性を増しているのが、知識労働者である。知識が中心的な資源をなし、企業はますます知識組織（a knowledge organization）となっている。このようななか、重要な意思決定を行うのはもはや少数の経営トップのみならず、知識労働者すべてである。知識労働者には、企業家として行動することがもとめられるのである。もとより経営トップの重要性が減少するわけではなく、逆に新たな次元の課題にとり組まなければならない。すなわち「知識ある人々」（knowledge-people）を指導し方向づけ動機づけて、「有能な経営者（エグゼクティブ）」にするという課題である。

経営管理者（managers）であろうと専門職であろうと、企業の「知識ある人々」（the man of knowledge）には、経営者（エグゼクティブ）として次の3つのコミットメントが課されている。

- ・知識労働者としての自らの知識と努力を経済的成果へ向けるコミットメント。
- ・知識労働者が経営者（エグゼクティブ）として、自分自身を機会と成果に振り向ける責任、

すなわち自らにとって最大の資源たる「自分」を集中させるコミットメント。

- ・自らの職務と企業全体いずれの経済的成果も、明確な目的をもって体系的に遂行するコミットメント。

企業における知識労働者は、産業社会の新しいリーダー集団として頭角をあらわしてきている。そもそもリーダー集団の負う責任とは、その任務と範囲を超えてしまうものである。今日、経営管理者の社会的責任が強く主張されているが、そこで第一に果たすべきは企業というものをわかってもらうことである。企業の外にいる一般の人々が、「企業は何を行い、何ができ、何をすべきか」を理解できるようにするのである。経営管理者がここ20年でリーダー集団となったのは、自らの職務が有する経営管理的側面を「一般的な学問知識」(the generalized knowledge of a discipline)に発展させたからである。しかしもう一方の企業家的側面、すなわち企業に特有の経済的機能を担う側面はいまだその域に達していない。世界中の経営者（エグゼクティブ）が自らのマネジメントをひとつの体系としてコミットしているが、今や明確な目的をもった企業家的な側面にもコミットしなければならない。企業家的な側面の体系的な提示と経済成果に向けた課題の実践によって、企業というものの何かが一般の人々にわかってもらえるようになる。企業は理にかなった存在であり、経営者（エグゼクティブ）は重要な貢献を果たしているということが、本当の意味で社会に受け入れられるようになるのである。

現代企業は知識を生産的なものにする職場としてもっとも大きなものであり、「知識ある人々」がますます多く集う場である。知識労働者には仕事と成果で高いものがとめられるべきであるが、知識労働者自身も仕事に対する刺激と満足で高いものをもとめるべきである。彼らは自らの人生と仕事を有意義で満足のいくものとすべく、自ら貢献し自らを集中させ、自らが企業家精神を発揮することにコミットする必要がある。かくて本書は、次のようにむすばれている。

「目的と責任、知識と先見性をもって実行される場合に、経済的課題は興奮と刺激に満ちたものとなることができる。本書ではこのことを伝えてきたつもりである。経済的課題とは、知的な挑戦や達成感、混沌に秩序をもたらしたことからくる唯一無二の喜びを与えてくれるものである。」(Managing for Results, 1964, p.228, 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, 335頁。)

以上の「結論：コミットメント」をまとめれば、重要性増す「知識労働者」の存在に注目し、それをもとに各行為主体がエグゼクティブとして経済的課題にとり組む姿勢（コミットメント）を述べたものということができる。本書は全体を通してテクニカルな書であったが、本結論では自らに対する責任や社会的責任、貢献、やりがいといった行為主体のあり方に主眼がおかれている。そして行動していくことを鼓舞する形でむすんでおり、ここでは本書以前のドラッカーが顔をみせていることが認められる。

他方で本結論も読みにくく、内容がつかみづらい。「知識ある人々」と「知識労働者」、エグゼクティブとマネージャーの概念的区別が明確でないため、焦点がぼやけてしまっている。そもそも「知識労働者」の語は本結論前の「第14章 経済成果のための体制を構築すること」の最後の方、わずか数頁前に出てきたばかりであり、こうした本結論での位置づけと考察はあまりにも唐突すぎる感がある。本結論もまた、本書全体の傾向そのままの出来ばえである。

## II. 本書全体の総括

これまで本書『成果をめざす経営：経済的課題とリスクをとる意思決定』（＝『創造する経営者』）(64) 初版の内在的理解に徹し、イントロダクション、第I部～第III部、結論それぞれについて、整理・検討ならびに再構成を行ってきた。まず本研究の当初において、本書の内在的理解のポイントとして次の4つをかかげ、簡単に検討した。

- (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』（74）にと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。

上記をふまえつつ、イントロダクションを検討し、また本書全体の傾向を先取りするなかで、次のことが浮かびあがってきた。「マネジメント」の語が散見される程度で、「マネジメント」概念そのものにウエイトがおかれていないことから、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への視点が希薄なこと。キー・ワードのひとつ「課題」(task) とはあくまでも「経済的課題」を意味し、本書は経済的成果に特化したテクニカルな書であること。以上から、それまでの「非経済至上主義社会」としての「新しい社会」実現をめざしてきたドラッカーとは異質なものを感じさせること。また本書でメインの行為主体に位置づけられているのは、「経営管理者」(manager) ではなく「経営者」(executive) であること。これらのことを違和感、疑念、課題として、本論および結論を整理・検討し再構成してきた。

以下では本稿での「結論：コミットメント」をふくめて、本書全体を総括していこう。まず『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）(54) との対応関係を整理してみる。同書ではドラッカーにおいて意思決定主体を座標軸とするアプローチがはじめてとられたが、それが本書でも継承されている<sup>1</sup>。そもそも本書のもととなった同書の「第1部 事業をマネジメントすること」は、ドラッカーによる「事業とは何か」の規定をもとに、「わが社の事業は何か、何でなければならないか、将来何になるか」を読者自身に自己規定させるものであった。そして規定された自社事業を実際にマネジメントするうえでカギとなる要因を「目標」にもとめ、読者が具体的な目標を設定するためのポイントをあげていくのが骨子であった。

たしかに以上の発想が本書のベースにあることが認められる。自社事業の自己規定を「成果をあげる意思決定」のポイントとし、自己規定に必要な現状分析の手法を提示するのをはじめてとして、かかる発想が本書全体には有形無形にあらわれているからである。全体としてみれば、まず自社事業の現状をふまえ、そのうえで自社事業を自己規定するという段階的な構成がとられており、また各段階における手法も具体的なものが複数あげられるなど、『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）第1部よりも実践的にふみ込んだものとなっている。自己規定する手法も進展し、同第1部での顧客や将来ビジョンから自己規定する手法のほか、自社の強み（卓越

性)や弱みや不足部分から自己規定する手法がくわわっている。ここでポイントとなるのは、自社の「知識」すなわち知的資源を最大限活用できるようにすることである。これはドラッカーにおいて本書ではじめて打ち出された視点、「知識」「知識労働」およびその担い手たる「知識労働者」を経営資源として重視するものであった。他方、同第1部で最大のキー・ワードは「目標」であったが、本書ではおよそ「機会」になっているとあってよい。これは、本書の問題意識が「成果をあげる意思決定」となっているからと考えられる。

かくみるかぎり本書は『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)第1部の内容をより具体的に発展させる一方、問題意識「成果をあげる意思決定」にそって重心移動したものであることができる。同第1部をもとにしながらも新しい方向へ大きく展開しており、独立した一書としてのオリジナリティを発揮している。単なるスピン・オフ作品でないことが確認できるのである。

具体的な立論として本書は3部構成をとり、①企業の現状分析→②「成果をあげる意思決定」の実践→③「成果をあげる意思決定」を具体化するプログラム、と段階的に展開される。①では企業の現状分析のためのポイントとツール、②では「成果をあげる意思決定」のためのポイントとアプローチ、③ではかかる「成果をあげる意思決定」を具体化するプログラムのためのポイントと実践が、それぞれ提示される。そして「結論：コミットメント」では、これらについて各行為主体(知識ある人々、知識労働者、エグゼクティブ)がとるべき姿勢を強調してむすんでいる。

内容的には、①企業の現状分析をふまえて、②「成果をあげる意思決定」と③それを可能とする進行手順が段階的に提示されており、メインは②③にある。分量的には①が全体の半分以上を占めており、それだけドラッカーは現状分析を重視していたとすることができるが、しかしやはり構成上バランスが悪いことは否めない。また②と③に段階的な差異はあまりなく、むしろ並列的な関係にさえみえる。本書全体の基本的な主張について一言をもって約すれば、「成果をあげる意思決定として、機会に焦点を合わせた意思決定を行う」ということになる。そのために自社事業を定義し、自社の強み(卓越性)にもとづいて事業を展開するとともに、イノベーションを行うことが提唱される。そしてさらに具体的な施策として、リスクと不確実性の利用(すでに起こった未来の予期、新アイデアでの未来創出)、優先順位の決定、M&Aの利用法、組織構造の適宜改変、体系的な見直し・廃棄、知識労働者ら人的資源の動機づけや活用などがあげられるのである。

ここで焦点となっている「機会」は「強み」と表裏一体としてあるが、メインはあくまでも「機会」である。「機会」をいかにとらえて対応あるいは自ら創造し、成果にむすびつけていくのかという、行為主体の意思決定=「責任ある選択」への実践が問われるのである。企業が目標達成のために、変化しゆく環境とのかかわりで経営資源展開のあり方を方向づけるという点で、まさに経営戦略論といえる内容となっている。そしてその軸のひとつにイノベーションがあるが、とりわけ「未来への主体的働きかけ」を強く打ち出す点で未来論的な色合いを濃くするものでもある。ドラッカーの経営戦略論は、多分に未来論的な側面を有することが認められるのである。

もとより本書の座標軸は、「責任ある選択」を行う意思決定主体にある。本書で「マネジメント」の語は散見される程度で概念的に重視されていなかったが、それも意思決定主体の視点に徹したからととらえることもできる。『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)での意思

決定主体を座標軸とするアプローチは、「機会」という具体的な意思決定の対象を焦点とすることによって、本書で大きく前進したのである。サブ・タイトルの「リスクをとる意思決定」とは未来を切り拓く「責任ある選択」であり、ひいては「新しい社会」を創造しゆくものにほかならない。本書でこの意思決定主体に該当するのはエグゼクティブを中心に、経営管理者、専門職、知識ある人々、知識労働者らであるが、これらは概念的に未整理でかなり錯綜している。少なくとも「結論：コミットメント」にそくしてみるかぎり、経営管理者や専門職といった知識ある人々、知識労働者を「有能なエグゼクティブ」とすることがめざされていることから、エグゼクティブが一種の理念的な行為主体として位置づけられているようである。いうまでもなく、これは次著『有能なエグゼクティブ』(=『経営者の条件』)(66)へとつらなる部分である。

また本書における知識、知識労働、知識労働者については、「知識ある人々」という曖昧な概念・用語が混在しており、いまだ形成途上にあることが認められる。強み(卓越性)としての知識、マネジメントの対象としての知識、知識労働、知識労働者といった考察の進展がみられるものの、およそ明確化されるまでにはいたっていない。これは後期ドラッカーの多元的知識社会論へいたる転換期であるがゆえのことである。

その他、全体を通して箇条書きが多く、本書はやはり具体的な実践への手引きが企図されているようである。しかし、これまで再三にわたって述べてきたように、概念的に不明確な語が多く、展開も論理的に十分組み立てられているわけではない。むしろ未整理や整理不足だけであり、これまでのドラッカーの著書のなかではもっとも完成度の低い出来ばえといわざるをえない。他方、こうした致命的な短所を補ってあまりある魅力にあふれていることもまた、否定できない。必ずしも体系だっていないにもかかわらず、リアルな経営の姿がきわめてあざやかに感じられる迫力が行間からにじみ出ている。その意味でも、ドラッカーならではの書ということができる。

## おわりに

本書は、たいへん読みづらい書である。本書の整理・検討と再構成において、このことばかり再三にわたって愚痴のように述べつけてきたが、最後までやはりそういわざるをえない。とにかくまとまりに欠ける書であるが、意思決定の醍醐味を読者に疑似体験させるダイナミズムにあふれた書でもある。ただしそれも所々で断片的に印象として感じさせるものであって、論理的な説得力に裏づけられているわけではない。良くも悪くも、これこそが本書の「卓越性」ということになるだろうか。多くの刺激的な示唆と含蓄に富んではいるものの、全体として十分に体系だっておらず、いまだ精練の余地を残す原石が点在しているがごとくである。ひるがえってこのことは、印象的な部分をとり上げて、自分なりに解釈する余地が大きいということでもある<sup>2</sup>。

ともあれ、本書の整理・検討と再構成はたいへん骨の折れる作業であった。この迷路のような書の意図と主張をどこまで正確に理解し整理・再構成できたか、正直心もとない。別の理解と整理・再構成の余地も、大いにあるだろう。本書を検討したことでむしろ逆に本書のことがわからなくなった、迷子になってしまったとの想いを抱かざるをえないが、さしあたりの区切りとして筆をおく。

## 注

- <sup>1</sup> 両著の間に刊行された社会論の書『明日への道標』（＝『変貌する産業社会』）（57）では、イノベーションの実践者たる人間ならびに「新しい組織」を「秩序形成者」（order-maker）として、意思決定主体を座標軸とするアプローチをとることが大きく提唱されている。これは、ドラッカーが『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）での同アプローチを社会論ひいては自らの思索の中核にすえたことを意味する。『明日への道標』はドラッカーにおいて世界観・方法論が転換した一大画期の書であるが、『マネジメントの実践』に彼自身が大きく影響されたことをあらわすものでもある。
- <sup>2</sup> ちなみに後のドラッカーは、本書について次のように述べている。「「未来を創り出すもので、すでに起きていることは何か」という問いに対する答えは、当該企業や産業の機会の可能性によって規定される。この可能性を現実のものへ転化するには、企業の有する強みや能力を機会にマッチさせる必要がある。そのためには、私が「強みの分析」（strength analysis）として、『成果をめざす経営』（1964）ではじめて提示したものが必要となる。これは今では、C. K. プラハラードとゲイリー・ハメル教授の著書のおかげで「コア・コンピタンス」分析として知られるものである。」（*Managing in a Time of Great Change*, 1995, p.43, 上田・佐々木・林・田代訳『未来への決断』ダイヤモンド社, 1995年, 50頁。）
- しかし、ここにいう「強みの分析」なる語について、管見では本書で確認できなかったことを申し添えておく。