

《βマーケティング編集室 メールマガジン109号》

コンサルタントとして大成する賢さ

ドラッカーが流行っています。経営論の開祖はバーナードでしょうし、経営論を学術的に確立したという意味でもバーナードの方が優れています。ですが、今はドラッカーです。

ドラッカーは「知りながら罪を犯すな」と警告します。ドラッカーを待つまでもなく、マックス・ウェーバが、分業によって人々が全人格性を失い、職業倫理の危機を招くと指摘しています。

ドラッカーの価値は、「社会は一夜にして企業を潰す力を持つ」などのようなジャーナリスティックな言い回しにあります。彼は独自の仮説を立てた訳ではなく、時代に必要な言説を嗅ぎ分け、書き立て、言い立てる文筆家/講演者です。多くの場合、研究者よりもジャーナリストの方が影響力を持ち、有名にもなります。役割分担として、ドラッカーのような伝道者も必要です。

「知りながら罪を犯すな」は、壊れてしまった人間の倫理に警告を発しはしますが、「ではどうするか？」に回答を与えてはしません。何らかの立法措置が必要なことは確かです。会社の犯罪は、行為主体は形式的には法人(会社)ですが、罪を犯すのは個人です。罰金は会社が負い、前科は個人につくという変則的な制度もあっていいのでは、と考えています。管理責任者だけでなく、現場で関わった者も前科者になる制度が必要かもしれません。但し、告発した者は、前科者になることを免れます。そういう制度を確立しないと、日本が危ないのです。

アメリカを獣の資本主義、金融市場原理が支配する国と思っている人が多いようですが、日本はアメリカ以上に倫理崩壊に直面しています。アメリカは「悪いことと知りながら、バレ無ければ」という罪の犯し方ですが、日本の場合は「私が悪いんじゃない」という言い訳だらけで、いじましくて情けないものです。救いようがありません。全人格を疑われる罪人です。正面から罪を犯す人間に対しては「罪を憎んで人を憎まず」と言えますが、犯した罪を認めようとしない者は全否定するしかないかも知れません。そういう状態から、日本を救出しなければなりません。

ドラッカーは、企業について「独自の使命を果たせ」その中で「最適なあり方を自ら決定せよ」と論じます。ドラッカーの真骨頂は、西欧的な企業論です。アメリカ人の多くが抱いている西欧への憧れを上手く突きます。「収益最大が最適とは限らない」と、銭勘定だけに振り回されるアメリカ経済を戒め、自らのレーゾンドートル(存在意義)を見つめる品位を訴えます。

一方で、実際の助言では、生産性を高めるには「1. アウトソーシングする」。何故か？「それを最も『一生懸命やる』（専門の）会社に任せる」のが能率が良いに決まっている。「2. 無駄なことはやらない」「会議の招集を、『関心のある人は出てきて下さい』にすれば、不要な会議参加を省ける」と具体的な助言をします。その上で、「生産性は易しくて難しい」。例えば、「金を掛けて、機械を導入すれば能率は上がる」が、「首切りによってモラルが低下する」。「見掛けの能率は上げるのは易しいが、ホントウの生産性がどこにあるのかは難しい」と『深い話』で逃げる狡さがドラッカーです。

ドラッカーさんのように世渡り上手ではない私は、正面から堂々と、変動費を固定費化する危険を冒さないと有意性は確立できない、と本当のことを言いたいと思います。固定費を変動費化するのは安易だよ、と指摘はするが、変動費を固定費化する信念が無いと独自の優位性を築き上げることはできないという当り前は無視する小狡さがないとコンサルタントして大成はしないのです。

さて、ドラッカーの話を書いたので、ドラッカー理論を私見を交えて要約しておきましょう。

● プロフェッショナル

「マネジメントの要点はセルフマネジメントにあり、セルフマネジメントはまず時間管理から始まる」「成果に直結する能力(コンピテンシー)を評価するために、仕事を始める前に目標を定め、事後の成果と照合する」「成し遂げる能力の本質は(練習や反復による)習慣的な力である」。

「重要な事柄だけに絞り込んで決定の数をむやみに増やさない。決定にあたって原則に基づくべきか、個々の事情を重視すべきかを判別する。賢明な決定よりも健全な決定を心がける」「たいていは基本的な問題だから、原則を基準に判断する」「周囲の気に入る妥協的な決定では無く、原則的な決定を下す」「決定されたプランを具体化する行動方針や取組み手順、実行責任者や担当者が明確になっていない意思決定は、単なる意図に過ぎない」「満

場一致なら決定するな」「意思決定には決定しないという選択肢もある」。そして、決定するとなったら「迷わない勇気を持って」と述べています。

「リーダーシップにはカリスマ性は無用である」「リーダーシップとは平凡なものであり、その本質は行動にある」として、リーダーの要件を挙げています。

1. リーダーシップを仕事と捉える
2. リーダーシップは責任である（責任を自分で負い、部下に存分に仕事をさる）
3. 信頼が得られる人物である（話が信用でき、言動が一致している）

● 組織と個人の関係

「フラットな組織では情報は水平に伝わる、その結果、組織は上位下伝からネットワーク型へ変わる」「現場に近い所で迅速に意思決定を行うようになる」。その結果「仕事の量は増え、責任も重くならざるを得ない」一方で、「大半の管理職は情報の中継器に過ぎないので排除されます。

組織は「個人の強みを成果に結び付け、弱みを中和する」もので、構成員は「自分のパフォーマンスを引き出す仕事のやり方(誰かと組むか独りでやるかなど)を知る」ことが必要です。

「コミュニケーションに必要なのは情報の交換ではなく、感情/知覚の共有だ」「現場の声とお客様の声は実は同じものである」も現実を的確に捉えた指摘です。

● マネジメントの本質

「マネジメントとは知識を行動することによって完成させる」ことで、王陽明の「知行一致」＝「知識は行う事によって完成する」の考え方を採用します。

「マネジメントとは人間に属するものではなく、仕組みや役割そのものである」とし、「マネジメントは身につけることができるスキル」と定義しています。

「企業は、マーケティング・リサーチを行い、イノベーション(開発活動)を行う」とR&Dを企業活動の中心に位置付けています。

ドラッカーは、「事業とは何かを定義するのは顧客であり、事業の定義を組織全体に浸透させることがトップマネジメントの責任である」としています。

私は、時所に左右されない普遍の価値を追求するのが会社の役目と心得ております。従業員ともども理念に奉じ、倒産する権利を以って、顧客に価値を提示するのが事業です。この部分だけは顧客志向ではイケマセン。提供する価値を顧客が決めるのであれば、そんな「ありきたりのつまらない価値」に市場性はありません。

時代遅れになったら倒産すればよいのです。それぐらいの信念と覚悟がなければ価値を市場に提供することなどできません。例えば、ポルシェのコンセプトは、「制御」です。自分が加速した速度は、自分で確実に減速できなければ加速とは言わない。このコンセプトを失った時、ポルシェはポルシェではなくなります。つまり、無価値になります。だったらフォードでもOKなのでありますから。

アメリカ人であるドラッカーには、ヨーロッパのホンモノのブランドのコンセプトが理解できません。致し方の無い事です。アメリカでは、ブランドのコンセプトを実感することはないのですから。あるのは商品イメージ程度のもので、普遍的な価値を持つものなどはありません。

ドラッカーが、事業コンセプトは顧客が決めると言いながら、会社の使命を定め、企業のアイデンティティを追求するのは矛盾しています。この辺に、アメリカ人がヨーロッパコンプレックスを持ち続ける要因があります。偽物感を払拭することができない後ろめたさがアメリカン・マネジメントの特徴です。

ドラッカーは「事業定義は時代とともに陳腐化」と言いますが、百年やそこらで陳腐化するような浅薄な事業価値なら、そんなものは最初から価値ではありません。結局は、アメリカン・マーケティングは、事業理念なき能率だけの消耗戦を戦い続けるだけなのです。

ドラッカーも、ランチェスターが教えるように、弱者は「総力戦を避けて、局地戦や接近戦を選ぶ」ことを奨めています。強者の場合は、IBMやパナソニックのように『真似した電気』に徹して二番手の受益を享受することを推奨します。

私の考え方では、『トップになる土俵を定義する』ことが、事業展望の出発点です。それは、市場の視点からニッチを探すのではなく、自社の能力の観点からトップになる市場を作ることの意味します。この順序を間違えると「ニッチもサッチモいかない敗者の行進」が吹き鳴らすこととなります。

市場創造とは、所謂イノベーションのことではなく、価値を受容させる売り方や価格設定

を開発することです。

- ・販売ルートを変える
- ・販売するのではなく、レンタルやサービス提供も考慮する
- ・分割払いを取り入れる
- ・メンテナンスサービスを組み込む

● 企業社会の論理と倫理

ドラッカーは「知識社会とは組織社会のことでもある」としています。野中郁次郎氏の、暗黙知と形式知の形成と共有と同様です。「ゼネラリストとスペシャリストの両方の能力を持った人材が必要とされ」、これにより、異なった分野から多くの新しい知見がもたらされます。

「人材の配置と活用は、企業活動の源」です。「公平さを疑われるような人事はモラルを低下させる」危険があります。

NPOは、「利益を目的としないからこそマネジメントが必要、という観点から、使命優先のマネジメントが行われた」。「NPOの使命重視の活動は、得るべきものより、与えるべきものを優先するため、メンバーはおのずと利益者のニーズや要望に応えることを自分達の役割を考えるようになります」。これが顧客志向です。

前述したように、高く掲げた事業理念の下でしか、『お客様を想う』ことはできません。一見矛盾しているようですが、顧客を志向するのは自らの理念を実現するためです。他人の意図で他人の利益の為に働くことができませんが、自分の信念で他人の価値の為に尽くすことはできます。顧客志向がお題目にならない為に必要なことです。

● ネクスト・ソサエティの展望

「経済活動における私的な利益こそが最良の手段であるとした資本主義も、私的な利益を否定した社会主義も破綻した」ことを指摘した上で、「人間は経済を営まざるを得ない」と、経済活動を位置づけます。