

ドラッカーが説く 「目標と戦略計画」

「5つの質問」から「8つの目標」まで

ドラッカー学会理事・ものつくり大学特別客員教授 井坂康志



幻の名著とされる『変貌する産業社会』(1957年)でピーター・ドラッカーは述べている。

「計画は、未来が現在と異なるとの認識からスタートしなければならない。計画がリスクを回避しうる」と素朴に信じられているが、それほどに危険な妄想もない。計画はリスクを創造し、リスクを引き受ける」

限りある身としての人間に明日を知ることは許されない。計画とは、行くべき場所と行き方についての目

論見を規定する見解の一つにすぎない。いかに優れた計画も、意思決定やリーダーシップの代替物ではありえない。

計画はミッションから成果にいたる「セルフモニタリング」(自らの行動を観察し記録すること)として、繰り返し行われるべきものである。ドラッカーは何度も同じことを繰り返す。成長は継続的なモニタリングの方法でしか知ることはできない。

行動の前提が変わったり、成果が上がらなかつたり、あるいはとんでもないところからチャンスが訪れたりする。そんな不測の事態が起こるのが日常の世界だからこそ、計画に意味がある。

計画の最大の利点は修正できることにある。

「目標と戦略計画」についても、体系的に学ぼうと思ったら、ドラッカーのマネジメントを知ることが最も近道になると思う。

第1部 知識労働企業の「目標と計画」

「5つの質問」

体系的に学ぶマネジメントのなかで、まず何から学ぶのがよいか。

ドラッカー最晩年の叡智の結晶ともいえる「5つの質問」を挙げたい。

5つの質問

1. われわれのミッションは何か
2. われわれの顧客は誰か
3. 顧客の価値は何か
4. われわれの成果は何か
5. われわれの計画は何か

<『経営者に贈る5つの質問』ダイヤモンド社>

見たところ、簡単で、ごくシンプルな質問である。これで本当にマネジメントを体系的に捉えることができるのか。

けれども、これらの質問一つひとつに本当にき

ちんと答えようと思うと、即座に答えが出てこないことはすぐにわかる。簡単に見える問いほど、答えるのは難しい。

たとえば、「あなたの会社のミッションは何ですか?」と問われて、即答できる人はさほど多くはないと思う。

だからこそ、この問い合わせられるようになったときに、自らの事業の核というものができ上がっていく。企業を一本の樹にたとえるなら、根がしっかりと張っている状態である。「5つの質問」を学ぶことが、根をしっかりと張るのを助け、自らの事業を築くのに役立つ。さらに上に伸ばしていくことができるようになる。

世は知識社会

ただし、その前に一点、ドラッカーの重要な考えを紹介しておきたい。

「世は知識社会になった」という主張である。

知識社会とは、知識を価値の源泉とする社会で

ある。マネジメントには原則論と、時代状況を踏まえた応用論とがある。知識社会にあっては、知識を活用するマネジメントを学ばなければならぬし、知識社会には知識社会のマネジメントがなければならない。

時代の流れを大きく振り返ってみると、100年くらい前には、肉体労働者が社会の大半を占めていた。

現代に近づくほどに、肉体労働の人たちが少くなり、代わりに1960年代（ちょうどドラッカーが『断絶の時代』を世に問うたあたり）以降、知識労働者が増え、逆転現象が起こってきた。先進国ほどその傾向ははっきりしている。

その代わりに肉体労働者の仕事の生産性は上がり、この100年間で、年平均4%の生産性向上が図られてきたと言われる。

この半世紀で肉体労働の生産性は50倍になっている。50倍とは、簡単に言うと、半世紀前には50人で行っていた仕事を、今は1人で行っているということである。

そういった成果のおかげで、現代の世の中は豊かになった。私たちは肉体労働者の生産性向上に成功したのである。

けれども、現代は知識労働者の割合のほうが多いに多くなっている。これまでと同じように肉体労働者の生産性を向上させたとしても、知識労働者の生産性を高めなければ、世の中は豊かになつてはいかない。

ということは、知識労働者の生産性向上が、現代にとっての成功のための最大の挑戦ということになる。ドラッカーは最後の著作『ネクスト・ソサエティ』にいたるまで、そのことをたゆみなく説き続けていた。

では、知識労働者の生産性向上にあたってのポイントは何なのか。今までの肉体労働者の生産性向上と同じ取り組みでよいのか。

両者には大きな違いがある。肉体労働者の生産性向上にあたって第一に考えることは、現在行っている仕事を「いかに行うか」であろう。あるいは「いかに効率化するか」である。

自動車工場を考えれば明らかである。タイヤを取りつける人が月曜日に出社してきて、うっかり自分のミッションは何なのかなどと考えたりすると、生産ラインが止まったり、事故が起こったりしてしまうかもしれないということでもある。

一方で知識労働者の生産性向上にあたっては、「いかに行うか」から考えていけない。第一に考

えることは「何を行うか」である。「何を行うか」を考えた上で、「いかに行うか」を考える。

三人の石工

ドラッカーが引く逸話がある。ものごとの目的を聞くことの大切さを再認識させる話である。

建築現場で、三人の石工が仕事をしていた。ある人が、一人の石工に聞いた。

「何をしているのですか？」

一人目の石工は言う。

「これで生計を立てているんだ」

二人目の石工は言う。

「最高の仕事をしているんだ」

三人目の石工は言う。

「教会堂を建てているんだ」

このなかで、知識労働者は三人目の石工である。

日常の慌ただしさや重圧に圧倒されて、私たちはとかく日々に流されがちである。いったんそうなると、心はオートマチックになって、目的を忘れたり、その検討を怠つたりする誘惑にかられる。

「私にとっていちばん大切な目的は何か？」と自問しなくなる。

この話の本質は、知識労働者は自ら目的を考えようという点にある。自分自身が考えた、実現される未来の目的から引かれて、手元の現在があるという考え方である。

この逸話は、ある面で心の安定をもたらす。現代はスピード志向で、人々は急がされている。テクノロジーが進化を遂げて、その進化が仕事そのものより先に行ってしまっているようにさえ見える。

しかし、いちばん大切なのは、目的を見据えて、今ここにある仕事を確実に行うということだろう。「教会堂を建てている」——こんなにわかりやすいことはない。だからこそ自信をもち、目の前の石材に向かえる。

その自覚さえあれば、どんな仕事であっても知識労働たりうる。

廃棄を計画に盛り込む

知識労働者にあっては仕事の自由度はかなり高い。つまり、知識労働者は無駄なことを行っているかもしれないということでもある。

無駄なことを行っているのなら、その無駄なことを止めてしまつて、本当になすべきことから考え直さなければならない。

考えてみれば、行う必要のないことについて生産

性を高めようとしているが、無駄である。行わなくていい仕事があるのなら、まず止めてしまわなければならない。しかも、計画的に、体系的に止めてしまわなければならない。ドラッカーはこれを「体系的廃棄」と呼んだ。

集中しようと思ったら、何を棄てるかを決めることが大切である。

「これはわれわれの仕事ではない」、あるいは「この人たちとはわれわれの顧客ではない」と言えなければならない。さらには、廃棄すべきことをも計画に盛り込まなければならない。

「とりあえず儲かりそうだからやってみよう」という計画は、集中も廃棄もできない状態に自らを追い込んでしまう。

廃棄を前提にして、本来何をなすべきなのかを考えて、なすべき仕事が明らかになった上で初めて、その仕事をいかに行うかという計画に落とし込む。

人を育てる計画になっているか

知識社会の主役は人である。人が最大の資産であり、資源である。ならば、人が自らの知識を成長させていく計画でなくてはならないだろう。知識とは本に書いてあるものばかりではない。経験もまた立派な知識である。

「人を育てる最高の道具は仕事である」とドラッカーが言うのは、まさにそのことを意味している。

振り返ってみてほしい。私たちが今現在の仕事ができているのは、知識があるためだけではなく、仕事を実際に経験してきたおかげだからである。しばしば自分の手に余ると思われるほどの挑戦的な仕事を与えられたおかげだからである。

苦しかった仕事が後になってみれば、最も自分を成長させてくれたのではないだろうか。

しばしば経営者がこぼす。「うちの社員、あまり能力が高くないので、教育しないといけない。なかなか成長してくれない」と。教育が必要なのはそういう経営者のほうである。

果たして人を育てる計画を実践しているのか。時に3年も5年も、社員にまったく同じ仕事をさせていないか。挑戦的な課題を与えていいるか。いつも代わり映えのしない凡庸な仕事は人の能力を退化させる。同じことをしているかぎり、能力を高める意欲も必要ない。成長する必要がないのだ。

それをもって、「うちの社員は成長してくれない」というふうに言うのはあまりに理不尽である。

このように考えると、計画もまた、人が挑戦できる計画になつていなければいけないはずである。挑

戦的な仕事ができる計画をつくらないと、結局は人の能力は向上しない。

知識労働者は自ら動く

同じ戦略計画を掲げても、アプローチのしかたはそれぞれ違うだろう。

真剣に考えて、知識労働者自らが答えを見つけていかなければならない。

どこかに答えがあるわけではなく、誰かが答えをもっているわけではなく、知識労働者自らが答えを出さなければならない。

そのことを考えた上で、最後の問い合わせ「われわれの計画は何か」では、ミッションを実現するために、具体的に何をなすのかを考える。

このとき計画は、私たちの事業のミッションから導き出されなければならないものだということである。ミッションを実現するために計画がある。

そして、その戦略計画は、最終的には誰かの仕事にならなければならない。誰かの日常の仕事にならなければならない。

ミッションはミッションであって、それとは別に仕事や計画があるわけではない。ミッションから導き出された目標を実現する「日常的な仕事」を明らかにするのが、戦略計画の要である。

事業計画書を見せてもらうとき、表紙をめくると、経営理念や社是・社訓が目に入る。

さらに一枚めくる。いきなり売上目標などの数値目標が出てくることがある。けっして少なくはない。

経営理念を実現するために、どのような行動をとるかがわからないままに、そこをスキップして数字が出ているケースが多いのだ。

もちろん数値目標は必要である。つくらなければならないものである。

しかし、最初に出てくるとなると話は別である。売上げを上げたい、利益を上げたいというものが最初にきてしまっている。本当に自社のミッションから導き出されたものなのかを再検討することが先である。

目標にせよ計画にせよ、日々の行動につながるものでなければならない。ミッションという根から目標の幹を経て、毛細血管のように葉に行き渡る、すなわち最終的には誰かの日常の仕事になつていなければならない。そこまでつくり上げてはじめて戦略計画と呼べるものになる。

それらは一本の樹のように、全体でつながっているものである。どこかで切れていないか、注意する必要がある。利益はそれらの結果として得られる果実なのである。

第2部

「ドラッカーの樹」と戦略計画



全体として一本の樹になっているか

一本の樹を想像してみてほしい。「ドラッカーの樹」と呼ばれる概念図である。

葉を人に見立てれば、一つひとつの葉はすべて違う形をしている。すべて違う葉の組み合わせ、何十、何百、何千、何万もの葉が、枝がしなるほど繁るのが理想である。そのためには、幹、根を丹精込めて健康に育てなければならない。

戦略計画も、一本の樹のようにつくられているといい。

一つひとつの葉が、誰かの日常の仕事になっているというものである。根から汲み上げられたエネルギーは葉のすみずみまで行き渡らなければならぬ。そのための枝である。

どんなに大きな樹でも、一つひとつの葉が病気

になれば、いつかは樹全体が枯れてしまうだろう。

さらには、不要になった活動は「枯れ葉」としてどんどん捨てていくことも大切である。それらも、土に戻ってやがては腐葉土として樹を大きく育てくれるはずである。

根はミッションである。目には見えない。見えないからこそしっかりと考えをめぐらせなければならない。どんな水によって養われているのだろうか。先人たちの努力に思いを馳せて、何が自社を作り立たせてくれているのかもしつかりと考えなければならない。

そんなふうに、全体の中で自分の目標が捉えられるのが理想である。全体としては一本の樹のように、どのように自分の目標が全体のミッションにつながっているのかがわかるものでなければならない。

一人ひとりの目標が組み合わさって、一つの大きな樹になっているか――。

8つの目標

企業を一本の樹にたとえるなら、目標は大枝や小枝にあたるだろう。

单一ではなく、複数のものとしなければならない。一本しか枝のない樹は弱い。

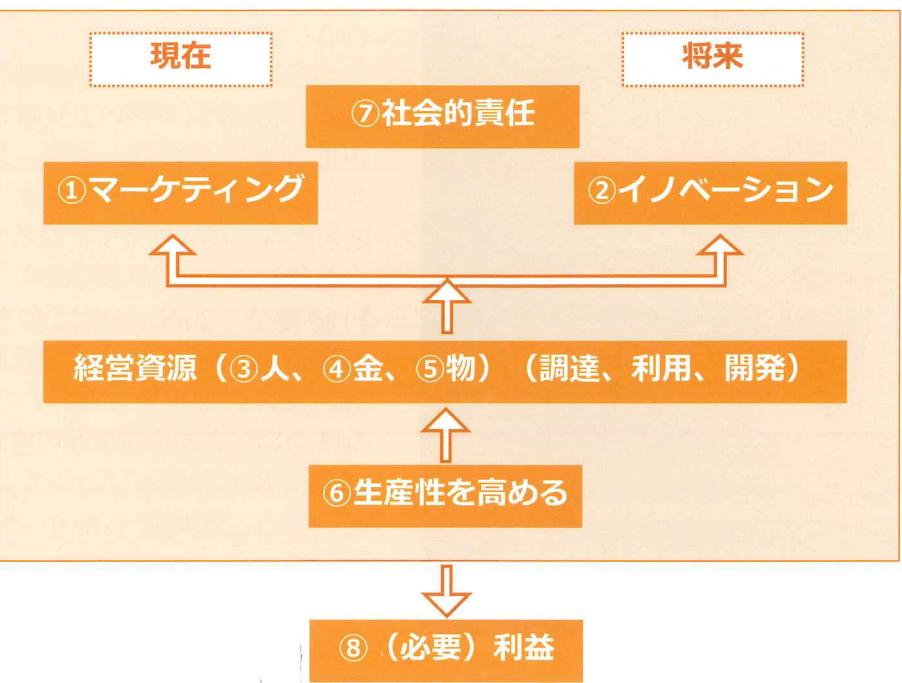
複数の目標とはどのようなものか。企業の存続がかかっているあらゆる分野で目標が必要となるということである。ドラッカーのマネジメントでは、目標は8つ挙げられている。

- ①マーケティング
- ②イノベーション
- ③人的資源
- ④資金
- ⑤物的資源
- ⑥生産性
- ⑦社会的責任
- ⑧利益

まず大枝と言えるのは、①マーケティングと②イノベーションである。

事業はマーケティング抜きでは考えられない。ドラッカーの言うマーケティングとは、販売活動では

8つの目標体系図



ない。売り込みでもない。その著作『マネジメント』に、「マーケティング」と「販売活動」の違いは何かとの問い合わせてくる。

販売活動とは自分たちの売りたいものからスタートする。すなわち、起点が自分たちである。対して、マーケティングは、顧客は何を求めているかからスタートする。

スタート地点が、やりたいものからスタートするか、顧客の求めているものからスタートするかによって、いずれ大きな違いが出てくる。

顧客からスタートするならば、顧客に合わせて成長し続けなければならない。それは飽くなき変革を意味する。かくして同時にイノベーションの目標が大切になってくる。

マーケティングとイノベーションが事業を構築していく上での大きな枝ということになる。

マーケティングとイノベーションは事業のミッションから導かれているはずである。この二本の大枝をうまく育てられるかどうかで、企業の成長は決まつてくる。さらに、二つの大枝、マーケティングの目標とイノベーションの目標を実現しようとするならば、人、金、物が必要になる。経営資源と言つてもいい。

人、金、物

人、金、物の経営資源をどのように調達して、どう用いて、どう開発していくのか。

それぞれ3つの段階がある。

人で考えると必要な人材は、どのような力を持つべきか。人材をどこからどのようにして採用すればよいのか。どのように強みを活かして働いてもらえるようにするか。その人たちにどのように能力を開発して、成長してもらえるようにするか。それについて目標が必要となる。

金と物も同様である。どう調達して、どう用いて、どのように開発していくかについての目標がなければならない。

次に、経営資源が本当に適切に使っているかどうか

を考える。

経営資源が生産的に利用されているかどうかである。生産性の目標が必要になってくる。

一人当たり、時間当たり、資金についてなどなど、いろいろな観点からの生産性がある。このように、経営資源が生産的に使われているかについての目標となりうる指標がなくてはならない。

私の知人で会社を経営している人が、これらすべてについて目標を立てようとしたところ、それだけでゆうに半年かかったと言っていた。業績のいい会社であるが、目標を立てるのは一つの立派な仕事なのだと知る。

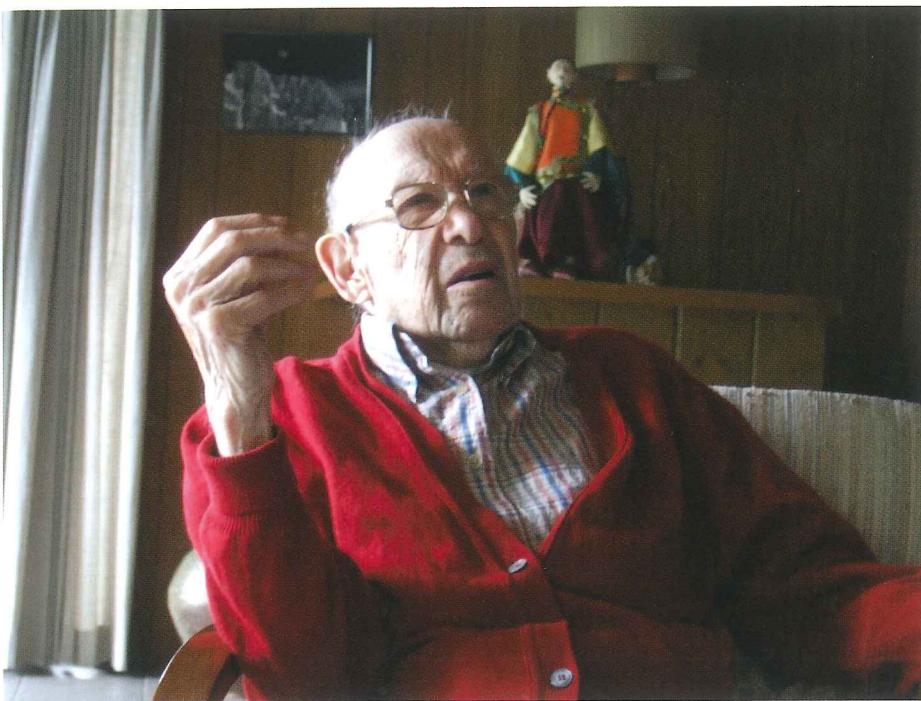
社会的責任

次に、会社をはじめとする組織は、社会の中に存在している。社会の中に存在することで、世の中に対して、何らかの影響を与えていている。

よい影響があるかもしれないし、悪い影響があるかもしれない。

製品をつくれば、工場から廃棄物が出るかもしれない。騒音が出るかもしれない。そこで、社会に対する影響を何らかの形で与えてしまっていることに対する責任、すなわち社会的責任に対する目標が必要になってくる。

昨今の企業の不祥事などもあり、社会的責任の重要性が言われるようになった。最低限社会に対して害をなさないためには、どのような目標をもつ



て事業を行っていくのかを考えなければならない。

また、社会的責任について、「社会は何を求めているのか」を考え抜くなかで、自らの戦略計画の切り口を見いだせるかもしれない。

その観点から、社会的責任についての目標が必要になってくる。

利益をどう考えるか

そして最後に、利益である。利益は樹全体を健康に育てることができた結果として実るものである。ドラッカーが利益を最後に挙げるのはそのためである。

利益の目標を考えるときに、よくあるのが、「前年対比10%アップ」などの目標である。果たしてそれがよいことなのか。あるいは、達成できたからといって喜べるのか。

これは、利益の位置づけをどう捉えるかによって変わってくる。

利益とは将来、イノベーションを起こし、マーケティングを展開していくにあたって必要となる資金である。その意味では、コストである。

ならば、事業のビジョンによって、利益目標が決まってくるはずである。仮に前年対比10%アップとしても、将来必要になるイノベーションのためのコストがそれ以上なのであれば、不足していることになるだろう。

世の中全体が数%の成長しかしていないときに、自社がいくら10%の利益を上げたとしても、喜ん

ではいられないはずである。
たとえば5年後に起業するつもりとしよう。

資金が必要になる。毎年貯金をしてきて、今年は100万円貯金ができるとしよう。来年もし110万円貯金ができるとしたら、10%アップになる。

しかし、起業には3000万円必要で、2000万円は銀行から借りられるとして、1000万円は自分で用意しなければならない。この1000万円を5年間で貯めなければならぬとしたら、最低でも毎年200万円貯めなければならぬだろう。

とすれば、来年110万円を貯めて、10%アップしたとし

ても、喜んではいられない。

企業においても同じである。事業全体の目標に合っていないのならば、10%アップの利益目標など、目標として意味がない。

利益目標とは、将来の事業をどうしたいか、そのためにどれくらいの資金が必要になるか——そこから逆算されたものでなければ意味がない。

のために、「必要利益」という言い方をドラッカーはしている。そして「必要利益」を得るために、基幹的分野における8つの目標についてそれぞれに設定していかなければならない。

目標感のバランスをとる

8つの目標を設定するときに考えなければならないのは、目標間のバランスをどうとるかである。

第一に、目標達成可能な収益力とバランスさせなければならない。設定された目標を達成できたとき、本当にそれだけの利益が出せるのか、である。

利益と収益力、利益と目標をバランスさせることである。いくら努力をしたとしても、現実的にそれだけの利益が出せないのならば、変えるべきは目標のほうである。

第二に、短期的な将来からの目標と、長期的な将来からの目標との間をバランスさせなければならない。

たとえば、今現在必要な投資と、長期的な未来において必要な投資と、どちらに力を入れるか。業績を上げるために、大きな投資をしなければならな

いこともある。それによって生産性を向上させるほうに投資をするのか、長い目で見て必要になる人材の育成に投資をするのか。現在と将来の間のバランスを考えることが必要になってくる。

第三に、目標の相互間でバランスさせなければならぬ。部門ごとの目標もある。マーケティングに力を入れるのか、イノベーションに力を入れるのか、ブランディングに力を入れるのかなど、現在ある目標の間でバランスさせる必要がある。

どこか一つだけに力を入れるだけでは、「部分最適化」になってしまう。全体から、バランスを測っていくのは、「マネジメントの力」そのものといつてよい。高度な能力が求められる。

集中についての決定

ただし、本当は、8つの目標を検討する前に、決定しておくべき2つのポイントがある。目標の前提となるものである。

一つは「集中」についての決定である。

何に集中するのかについての決定である。これはミッションだけでは、なかなか事業が絞り込めないためである。

ドラッカーの『現代の経営』に登場する事例がある。イギリスの小売企業マークス＆スペンサーについてのものである。同社の戦略計画は、「世の中の階級社会をなくすことである」という革命的なものだった。

階級をなくすとはどのようなことか。

イギリスは階級社会なので、上の階級の人たちは下の階級の人たちをさげすむ風潮があった。そこでどのような事業を行うのか、何に集中するのかを考えていった。

このような階級社会では、所属する階級で服装が違う。富裕な階級の人たちは立派な服を着るし、下の階級の人たちは質素な服を着ている。服装を見るだけで階級がわかつてしまう。

そこでマークス＆スペンサーは、品質の高い服を安く提供すれば、見た目では階級がわからなくなると考えた。そのために、同社は衣料品に特化した。品質の高い服を、庶民でも買える価格で提供しようと考へた。そうすることで、服装だけで階級が判断できない世の中をつくろうとした。

イギリスで服飾デザイナーをしている知人から聞いたことがある。現在、イギリスではもはや服装だけで所属階級はわからなくなつたという。

マークス＆スペンサーの革命は成功したのだ。
ミッションや計画だけで具体的な行動がなかなか

か見えづらいときは、集中するものを決めるといい。

未来を縛らないように

最後に付言しておきたい。

ドラッカーはすべからくアクションプランをつくれと言う。緻密にアクションプランをつくり、状況の変化に一步先駆けて修正していく姿勢である。

ただし、未来の行動を縛ってしまう計画なら、存在しないほうがはるかにいい。ナポレオンのアクションプランほど緻密な作戦計画ではなく、ナポレオンのアクションプランほど修正されたものはなかったと言われる。

アメリカ建国の父たちは「連邦制」という偉大な国家計画を創造した。彼らの考え方は、戦略計画の理想形だった。現実とのすり合わせによって高次元の制度を手にするためのシステムだった。人権条項でさえ、「人権条項抜きでは批准せず」との各植民地からの要求があつて仕方なく入れたという。

基本姿勢は、ただひとえに「後世を縛りたくない」の一点に尽きた。最も強い負の強制力は自らのうちにあることが多い。

冒頭に紹介した「5つの質問」では「われわれの計画は何か」を考えたら、現実とのすりあわせを経て、第一の「われわれのミッションは何か」に戻つてくる。このフィードバックが意味をもつ。自縛自縛を定期的な見直しによって排除する必要がある。

ドラッカーにとっての計画とは、明日への指針であつて、変更不能な原則ではない。計画は活用すべき手段であり、道具である。利用すべきものである。

手段にとって変更は宿命であつて、現実に合わせ柔軟に対応することが求められる。しかも過去、現在、未来のいずれをも縛らないものでなければならない。

井坂康志 (いさか・やすし) Profile

ドラッカー学会理事・事務局長。ドラッカー翻訳の第一人者である上田惇生先生とともに「ドラッカー学会」を立ち上げた。2014年上田先生との共著「ドラッカー入門新版—未来を見通す力を手にするために」(ダイヤモンド社)を発刊する。最新著書は『ドラッカーフィードバック 手帳一自らをマネジメントする』(かんき出版)。ものづくり大学特別客員教授、早稲田大学社会連携研究所招聘研究員等。

