

官僚化と制度疲労への処方箋

ドラッカーは経済の暗黒大陸「流通」をどう診断したか？

ドラッカー学会理事・ものづくり大学特別客員教授 井坂康志

「診断」と「処方箋」——どちらが先か？

冒頭で言うのもいささか心苦しいが、処方箋とは、一種の危うさをはらむものである。というのも、しばしば現実を正確に診断していない処方箋ほど始末に負えないものはないからだ。ろくに診断もしないで処方箋ばかり出す医者のことを世間では「やぶ医者」と言うが、キャッチャーのミットを見もしないでボールを投げるピッチャー同様に危険この上ない。剛速球であればあるほど危険性は増す（実は私は最近、ある医院でひどい目にあったばかりなので、実感をもって言うことができる）。

要は何が言いたいかというと、処方とは、正しい診断があつて初めて成り立つということである。順番が大切であつて、①正しい診断→②正しい処方だ。

くれぐれも逆ではない。

けれども、世にあふれる情報を見る限り、処方ばかりが求められ、ゆえに濫発されている感がなくもない。「こうすればうまくいく」「こうしないと失敗する」、その類いである。手っ取り早く正しい処方が得られればそれにこしたことはないが、生き物を相手にする以上、事態はそう簡単ではない。しっかりと腰を据えて、繊細なまなざしをもって診なければ、後々取り返しのつかないことになりかねない。

私はドラッカーの経営学は、「処方のための経営学」である以前に、「診断のための経営学」であると思う。現実的に、ドラッカーは一流のコンサルタントであったし、彼から指導を受けた組織は世界でも数百に上る。いわば、組織における名医に似た役割を担っていたわけである。

ところで昨今、流通システムのみならず、政治、経済、社会、教育などに例外なく見られるのが官僚化と制度疲労だ。ともに共通した要因がある。

失敗した結果なのではなく、成功しそぎてしまつ

た結果として起こっている点である。日本のシステムが多方面で機能不全に陥っているのも——学校も、商店街も、大企業も——、かつて大成功した「結果」としての硬直化だ。うまくいっていないかったものは、官僚化も制度疲労もしようがない。

ドラッカーだったら、組織の官僚化や制度疲労に対して、真っ先に何を助言するだろうか。おそらく、「安直な解決策に飛びつくな」と言うだろう。現実とは単純ではないし、まして親切でもない。しっかりと現実を見据えて、理解に努めるべきだと言うだろう。

ドラッカーのコンサルティングは、診断に力点を置く。効き目満点に見える答えに飛びつきたくなるのを制し、まずは基本となる考え方や問い合わせを示す。置かれた状況も問題もそれぞれにおいて異なるのだから、処方箋もそれぞれにおいて異なるものとなる。言うまでもないことである。

残念なことに、あらゆる病に効く薬などない。万能薬を古来より胡散（うさん）と呼んだが、もって胡散臭いとしたのは言わずもがなであろう。

診断において大事なのは問い合わせである。良薬口に苦しむ。正しい問い合わせ耳に痛い。

前置きはこれくらいにして、ドラッカーの流通についての診断上の視点を紹介することにしたい。

ドラッカーは流通システムをどう見たか

I. 流通は顧客そのものである

診断は二段階に分かれる。

第一段階について、ドラッカーの事業観を象徴する一文がある。「企業の目的として有効な定義は一つしかない。すなわち、顧客の創造である」（『現代の経営』）。発言の中ではよく知られたものの一つである。ただし、顧客は誰で、どこにいるかを知るのは必ずしも簡単ではない。

一つ、ドラッカーのユニークな見解を紹介したい。

ドラッカーは、1962年に「経済の暗黒大陸 流通（The Economy's Dark Continent）」という論文を発表している。経済分野において流通への無知と無関心を指摘し、結果として流通の後れという現象が生じていることを指摘している。

ただし、流通とは卸売業や小売業のみを意味していたわけではない。いわゆるシステムとしての流通全体を意味していたと考えてよいであろう。

「今日われわれは、ナポレオンと同時代の人々がアフリカ大陸の内部について知っていた程度しか、流通機構について知らない」

なぜ挑発的と言つていいくらいに「知られていない」ことを強調するのだろうか。というのは、「流通チャネルは、製品そのものよりも重要なことが少なくない」ためである。もっとはつきり言えば、流通のあり方は顧客そのもの、すなわち顧客は誰であり、どこにいるのかを隠れようもなく表現している。にもかかわらず、「われわれの多くはいまだに流通が顧客であることを知らない」とドラッカーは言う。

現場で日々努力されている人なら、ドラッカーの言つことが切実に理解できるのではないかと思う。というのも、製品が価値に変換されるのは、流通チャネルを通じて顧客に選好され、購入されたときはじめ可能となるためである。

端的に言つてしまえば、「流通チャネルが第一で、製品のほうが第二」ということである。製品が流通を決定するのではない。流通が製品を決定する。これが経済の知られざる現実であるとドラッカーは述べる。

考えてみれば当たり前である。

どんなに魅力的な商品といえども、流通に乗らなかつたら、ないのと同じ。あらゆる商品は流通という樹のつるから垂れ下がるぶどうの房だ。

とりわけインターネットという流通チャネルが普及してから、さらに説得力を増している。

たとえば、YouTubeなどは完全なる流通チャネルである。動画コンテンツが流れている。閲覧されるコンテンツには広告収入がもたらされ、閲覧されない動画コンテンツには広告がつかない。

いかに優れたコンテンツをもつていようとも、YouTubeや視聴者の要求するフォーマットや形式、価値観に合わないものでは、ないのと同じである。視聴者に届きようがないからである。

YouTubeを流通チャネルとするなら、要求される形式に合わせなければならないのは動画制作者のほうである。理解する客のいない動画では意味がない。間違った流通チャネルで正しい製品を流すほどの骨折りはない。

流通チャネルは、製品に適合させると同時に、顧客の最終用途に照準を合わせなければならない。流通チャネル自身は1ミリとても事業のほうに歩み寄ることはないからだ。

繰り返すが、流通は顧客そのものなのである。

II. 流通は5年で陳腐化する

もう一つ——。

近年のGAFA（Google、Amazon、Facebook、Apple）のもつ一つの力も流通チャネルと顧客の関係に根本的な関わりをもっている。というのも、現代においては、流通チャネルの変化は技術よりも速いからだ。GAFAに見るよう、すでに価値提供の乗り物はデジタル情報という非物質である。そうなれば、技術が客ニーズや価値観よりも早く変化するのは当たり前である。ドラッカーは晩年の著作『ネクスト・ソサエティ』において、電子商取引のもつ重要性を繰り返し指摘し、「IT社会の先に何があるか？」で次のように述べる。

「IT（情報技術）革命のインパクトは現れはじめたばかりである。問題は、情報そのもののインパクトではない。人工頭脳のそれでもない。意思決定や政策や戦略に対するコンピュータのそれでもない。10年、15年という、ついこの間まで予測どころか

話題にもなっていなかったもの、すなわちeコマースのインパクトである。商品やサービスの取引にとどまらず、知識労働者の求人求職にさえ使われるようになつた、流通チャネルとしてのインターネットが与えるインパクトである」

上記の示す意味は計り知れず重い。

工業製品が価値の中心だったころには、技術の変化も消費者の価値観の変化も今ほどは早くなかつた。けれども、現在にあって5年で陳腐化しない流通システムなど存在しない。手元のスマートを見れば一目瞭然であろう。5年間変化しないほうが異常である。

ドラッカーは上記のことについて良いとも悪いとも言つてない。「現実だ」と言つてゐるに過ぎない。現実に勝負を挑んで勝つた人は誰もいない。できるのは、現実の先頭に立つて、自身が現実をつくり出していくことだけである。

診断の第一段階は以上である。

マーケティングとイノベーション——事業の両輪

次は診断の第二段階となる。

ドラッカーは何をすべきと言つてゐるのか。

マーケティングとイノベーション——。ビジネスの世界ではあまりにも頻繁に耳にされるワードについて、今一度考え直してみることが診断の第二段階である。

「なんだ、当たり前じゃないか」と口をとがらせないでほしい。冒頭にも述べたように、正しい処方とは正しい診断によるものでなければならない。正しい診断とは、どこまでも基本的な、ばかばかしいくらい地道な一連の活動——医者の行う問診や聴診などを見よ——によらなければならない。

二つのアプローチに共通するものが一つある。

しつこくて申し訳ない。やはり顧客である。徹底的なまでに顧客である。

マーケティングもイノベーションも顧客との関係創造を異なる側面から述べているにほかならない。第一に樹で表現された図1を見ていただきたい。

1. 生身の顧客を観察しなさい

「マーケティングの樹」という。顧客創造を行ううえで、ドラッカーが大切にしていた考え方を表現している。細かい点は割愛させていただが、いずれにしても、人と社会を土壌としていることは切実なまでに重要である。

顧客とはどこまでいっても生身の人間であり、生身の社会である。ドラッカーも指摘するように、流通とは顧客創造のツールなのではなく、顧客そのものであるから、生身の顧客を観察し理解しなくては

意味がない。

流通は顧客の体温を感じ、生態系を同期させなければならぬ。顧客の目に見える世界を見なければならぬ。

次に、顧客の変化を当然とすべきである。変わつていかない顧客などあるはずがない。顧客について、あのときあのような行動をとつたのだから、また同様の行動をとると考えるのは、生産者の側の勝手な愚見である。顧客をばかにしている。間違つてゐるのは顧客ではない。顧客と生態を共有したならば、否が応でも顧客の変化に気づくはずである。

むしろ顧客について、「わからないこと」「理解できること」自体がマーケティングのヒントになつてくれることが少なくないといふ、ドラッカーは次のように述べている。

「顧客の、不合理に見える側面を尊重しなければならない。不合理に見えるものを合理的なものとしている顧客の現実を見ることこそ、事業を市場や顧客の観点から見るための最も有効なアプローチである」(『創造する経営者』)

なぜなら、不合理に見えるということは、行動のなかに「未知なるもの、わからないもの」があることを示しているからである。「わからないこと」には、真っ先に理解すべきもののヒントが隠されていることであり、顧客の一見不合理な行動を基礎づけている。

では、どうすればいいのだろうか。観察しかないとドラッカーは言う。「現場を見よ」が顧客理解に対する最も確実な行動である。安易に想像してはいけない。現場に出かけていき、顧客に聞くことだと言う。

II. 「予期せぬ成功」を探しなさい

顧客の変化を鏡として自身の行動にフィードバックして、自分自身を変えること、それがイノベーションの本質である。

次の図2を見ていただきたい。「イノベーションの樹」である。『イノベーションと企業家精神』で展開されている記述を参考につくつたものである。

ドラッカーはイノベーションの方法を7つ紹介している。顧客の変化を見つける着眼点を示している。最初が、「予期せぬものを探しなさい」である。二つ目が「ギャップを探しなさい」。三つ目は「ニーズを探しなさい」などと続く。

最も成功しやすいのは、①「予期せぬものを探しなさい」である。これはどこからか飛来してくる鳩で表現されている。

マーケティング同様に、私たちが新しい事業や新しい製品・サービスで成功を収めようと思ったら、まず世の中の変化を見なければならぬ。幸いなことに、世界は変化で満ち溢れている。だから世の中

図1 マーケティングの樹



図2 イノベーションの樹



の変化を利用して、自らの事業を成功させていくという視点である。想像もしていなかったところから不意にやってくるものなかに成果の種が眠っていることを意味している。

「予期せぬもの」とは何か――。

心当たりがあるはずである。思い出してみてほしい。

「予期せぬ顧客からのクレーム」「予期せぬコメント」「予期せぬ褒め言葉」「予期せぬ苦言」「予期せぬ出来事」「予期せぬ成功」「予期せぬ失敗」といった自分たちが予期しなかつたことを事業の周囲で探していく。

ひょんなことで思いもよらない点を褒めてくれる顧客や、不思議な要求をしてくる顧客がいたり、顧客の何気なく発した一言から打開策が生まれたり、そんなことはなかつただろうか。

なかつたはずはない。多くの場合、予期せぬ成功は気づかれもしれない。そればかりか、無視されたり嫌われたり迫害されたりさえする。多くの場合イノベーションの種は気づかれることもなく、去ってしまう。

「予期せぬ出来事」を未来からのメッセージと受け止めることができるか、反省して現実にフィードバックできるかがポイントになる。

最後に――

「うまくいったことだけを考える会議」

最後に、自身をイノベーションしていくうえで、ドラッカーが推奨する会議の方法を紹介しておきたい。実際にコンサルタントの人が実践して成果が上がると感じる折り紙付きの方法である。

「うまくいったことだけを考える会議」である。顧客との関係でうまくいったこと、たとえば、どのようにして出会うことができたのか、どうして選んでもらうことができたのかなどを全員で徹底的に考える。

出会ったとき、最初に何を話したのか。何を提供したのか。話しかけ方はどうだったのか。お客様はどこを評価してくれたのか。ポイントは何だったのか。

たくさんの問い合わせ用意しておいて、一件一件について担当者が書いたものを持ち寄る。発表内容は、「売れた理由」「うまくいった理由」だけである。

たいていの場合、逆ではないだろうか。うまくいかなかった理由や失敗ばかり問い合わせられ、責められることが多い。気づけば、顧客のことを考えるよりも、上司や他部署から怒られないことばかりを考えている。硬直化の魔のはじめまりである。

経験も分別もあるいい大人が、人から怒られないために仕事をしていて、顧客のためになるような伸びやかな発想など出てくるはずがないではないか。

まして、やる気を出せというほうが無理である。ますます組織は硬直化し、昨日に縛られてしまう。

反対に「売れた理由」だけを考える。「なぜ売れたのか」だけを質問してもらう。

何より顧客側の発想でものを考える一つの例であろう。何が喜ばれたのだろう。何が役に立つのだろう。

もう一つ。何かがうまくいくと、ほかの人も真似をするようになる。こうして良い行動をみんなが真似するようになると、良い文化が生まれるようになる。

「そんなやり方をしていたの? 私にも教えて」ということが頻繁に起こる。

人の話に以前より耳を傾けるようになったり、人の行動を意識して観察するようになりたりする。良質なマーケティング活動である。個人の生産性ばかりでなく、組織全体の生産性が上がっていくはずである。

ご紹介したものはドラッカーによる診断方法のごく一端に過ぎないが、ぜひ参考にしたうえでご自分の組織を今一度、点検してみていただきたい。

結論——。診断の結果、最もパワフルな处方箋を書く資格をもつのは誰か。現場を知るプロとしてのあなた自身しかいない。