



「事業」の格言 P・F・ドラッカー

企業経営漫談士 岡野実空

我がラスト(50)スパート25回目のテーマは、「事業」に関するドラッカーの格言。このシリーズの「はじめに」の次にまず取り上げた金言は、「事業の目的は顧客の創造である」。今回はそれを踏まえ、組織のミドルとして「事業」をどう「再定義」し、「リーダーシップ」を発揮していくかを考えます。

その1: 事業の「目的」の再考

ドラッカーを世に知らしめた名言、「事業の目的として有効な定義はただ一つ、顧客の創造である。顧客は、神や自然や経済的な力ではなく、企業家によって創造される。」(Z-53 参照)

その「顧客の創造」のインパクトが強すぎ、とかく見落とされがちな「市場」や「社会」。そのためにここでは、その前文を確認します。「事業が何かを決めるのは顧客である。社名や定款ではない。顧客が満足する欲求が事業を決める。事業は何かとの問いに対する答えは、事業の外部、すなわち顧客や市場の視点の観点から事業を見ることによるのみ得られる。企業が社会の機関である以上、事業の目的は社会に求めなければならない」のです。

社内と既存の顧客ばかりを見ていませんか？

その2: 事業の「定義」の点検

「事業の定義は三つの要素からなる。第一が、事業環境の定義。第二が、使命とするものの定義。そして第三が、自らの強みの定義である。これまで順調だったのは、これら三つの定義のそれぞれが、社会と経済の現実に適合し、かつ相互に適合し、社員をはじめ関係者全員に一つの定義として共有されていたからである」

第二次世界大戦後の我が国は、「経済成長」{第一}に支えられ、欧米をモデルとした「豊かさ」(第二)を求め、ひたすらその「カイゼン」(第三)に努めた結果、膨大な果実を得ました。しかし新興国が日本に学び、同じように行動し始めると、「これまで順調だった企業も、これからは何を行うかが問題となる。順風満帆に見えた企業が、突然危機に直面し、低迷し、挫折することになったのです」。

ドラッカーはそれを、「マネジメントが急に下手になったからではない。たいていは適切にマネジメントしている。事業の定義が陳腐化したのだ」と読み解きます。

📖 出典(上田惇生訳、ダイヤモンド社)

その1:『現代の経営』

その2:『マネジメント』

その3:『未来への決断』

その3: 事業の「再定義」

そこで泰斗が勧めるのは、下記の日常的な点検。一つは、「あらゆる製品、プロセス、流通チャネルについて、今それらのものにかかわっていなかったとして、また同じものを始めるか」。もう一つは、「組織の外、特に顧客になっていない、ノンカスタマーの行動を定期的に点検すること」です。

その上で事業を継続するには、多くの場合、その「再定義」が必要条件となります。それにはまず先の三つの定義を見直さねばなりません。そして「経営環境、使命、中核的能力の定義のそれぞれが、現実に適合しなければならない」、さらにそれらの「辻褄があっていなければならない」のです。

またその先には、最大の関門が待っています。すなわち、「事業の定義は、組織全体に周知徹底しなければならない。組織が若いうちは容易である。しかし成功するにつれ、組織は事業の定義を当たり前のこととし、特別の意識をもたなくなっていく。やがて杜撰になる。手を抜くようになり、正しいことよりも都合のよいことを追いかける。考えることをやめ、疑問を発しなくなる」。

いま行き詰まりを見せる多くの組織に必要なのは、そんな状況をしっかり認識し、トップと現場をつないで、上記一連の行動を実践するミドル軍団。

その覚悟はまず、『創業は易く、守成は難し』。そして、『言うは易く、行うは難し』。

しかし、やるっきゃない！

2022年7月25日 実空