

# 企業の目的は顧客の創造 —ドラッカーのマネジメント論—

(株)日本設備工業新聞社  
代表取締役社長 高倉克也

岩崎夏海の青春小説『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら』は野球部の女子マネージャーが弱小チームの改革にマネジメントを活かすというストーリーで話題を呼んだ。アニメ化や映画化も加わって、

マネジメントという言葉は従来のドラッカー読者層を超えてふたたび脚光を浴びるようになった。

マネジメントの発明者といわれるドラッカーの『マネジメント—課題、責任、実践』(ダイヤモンド社)は1974年に発行され、その

後も主要部分を抜粋した『抄訳マネジメント』や『エッセンシャル版マネジメント』が出版されている。経営学の基本的テキストとして大学から各種のビジネスセミナーまで幅広く読み継がれている。

## 手段としての組織

一般的に経営学者と呼ばれているドラッカーはみずからを社会生態学者と名乗っていた。生物学者が生物の生態をつぶさに観察するようにドラッカーは社会の生態を観察=省察して独自のマネジメント論を練り上げた。ドラッカーの著作が世間に流布している凡庸な経営指南書やハウツー本と根本的に異なっているのは社会全体の生態を精緻に見通す学問的な基礎があるからだ。

ドラッカーによると人間の社会は企業をはじめとする組織によって成り立っている。組織とは特定の目的をもつ特定の人間集団とっていいだろう。企業はその中心的存在だ。したがってドラッカーのいうマネジメントは組織のマネジメントを意味する。それぞれの組織がそれぞれ特定の目的を達成するための手段・方法・機能の総称がマネジメントだ。

「組織体は自分自身のために存在するのではなく、ある特定の社会目的を実現し、社会、地域、個人に必要な特定のニーズを満たすために存在する」(『マネジメント—課題、責任、実践』)

「組織が存在するのは組織のためではない。自らの機能を果たすことによって社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすためである。組織は目的ではなく、手段である」(『エッセンシャル版マネジメント』)

組織は目的ではなく手段であり、社会的なニーズを満たすために存在する。ドラッカーのマネジメント論はこうした組織論を根底的な土台として体系化された。

## マーケティングとイノベーション

組織が社会的ニーズを満たす存在であるという本質規定はそのまま企業にもあてはまる。企業はそれぞれの業種に応じた特定の社会的役割を果たすことによって特定の社会的ニーズを満足させる。水道工事店は断水した家庭の水道を修理することで水を飲みたい・使いたいという家族のニーズを

満たすのだ。

それでは個々の企業に共通する普遍的な目的とは何か?それは顧客の創造だとドラッカーはいう。顧客の創造とは何らかのニーズを抱えている顧客を発見=発掘し、そこで必要とされているものに応じて顧客を満足させることにほかならない。

企業の目的というと通常なら利益の追求という答えが返ってくるだろう。ところがドラッカーは「この答えは間違いであるだけではない。的外れである」(『現代の経営』)と断言する。利益は企業の目的ではなく存続の条件であり、顧客の創造によって必然的にもたらされるものなのだ。

したがって企業のマネジメントとは顧客を創造するためのあらゆる手段・方法・機能を包括した概念とっていいだろう。とりわけドラッカーはマネジメントに欠かせない2つの基本的な機能を強調している。

「企業の目的が顧客の創造であることから、企業には2つの基本的な機能が存在することになる。すなわちマーケティングとイノベーションである」(『現代の経営』)

わかりやすく言うと、マーケティングは顧客のニーズを探り、理解し、満足させる活動、イノベーションは先進的な経営革新による新市場の開拓などと解釈することができる。これらはクルマの両輪のようなものであり、どちらが欠けても企業の存続・進化・発展は望めない。

ここで忘れてはならないのはマネジメントが経営者だけでなく企業の構成員すべてに課せられたミッションであるということだ。組織全体としての機動的なマネジメントが企業の明暗を分けるといっても過言ではないだろう。

## 背負うべきリスク

マーケティングとイノベーションによる顧客の創造という意欲的な企業活動には必然的にリスクが伴う。ドラッカーは必要性のあるリスクを否定しない。むしろリスクを冒そうとしない企業体質を痛烈に批判している。

「リスクの最小化という言葉には、リスクを冒したり、リスクをつくりだすことを非難する響きがある。つまるところ、企業という存在そのものに

対する非難の響きがある」(『マネジメント—課題、責任、実践』)

企業は明日への投資というリスクを背負うことによって創造的に発展していくことができる。逆にいうと予測されるリスクを回避したところでは創造も発展も進化もありえない。

問題はリスクを冒さないことではなくリスクを冒しても持続可能な組織をつくりあげることだ。いかなる時代にあってもマーケティングとイノベーションは企業マネジメントの基軸となる。リスクを冒せなくなることは企業としてのアイデンティティを喪失するに等しいとドラッカーは警鐘を鳴らしている。

## 知りながら害をなすな

マネジメントにはもうひとつ絶対に欠かせないものがある。いわゆる企業倫理だ。

「マネジメントたるものはすべてリーダー的地位にあるものの一員としてプロフェッショナルの倫理を要求される。それはすでに2500年前のギリシャの名医ヒポクラテスの誓いのなかにはっきり表現されている。知りながら害をなすな、である」(『エッセンシャル版マネジメント』)

耐震工事で手抜きをすれば建物の耐震性を確保することはできない。こんなわかりきったことにあえて手を染めてしまうのが「知りながら害をなす」ということだ。

すべての企業活動=マネジメント活動は顧客との信頼関係が前提となる。知りながら害をなすのでは顧客の創造どころか顧客の叛乱を招くことになる。それでも手を汚してしまうのは目先の利害に囚われたり、顧客の存在を侮ったりするからだ。

ドラッカーも認めているように「知りながら害をなすな」という原則はきわめて平凡なものだ。しかし熾烈な市場競争のなかでこの平凡な原則はしばしば忘れ去られてきた。平凡であるからこそあえて風化しないように胸に刻み込んでおく必要があるのだろう。

ピーター・ドラッカー(1909-2005)はオーストリア・ウィーン生まれの経営学者。マネジメント・グル、カリスマ・コンサルタント、フューチャリストなどと呼ばれ、死後も膨大な著作を通じて多くの信奉者をもつ。