

# われわれのミッションは何か — ドラッカーの5つの質問 —

(株)日本設備工業新聞社  
代表取締役社長 高倉克也

## 新年の手紙から

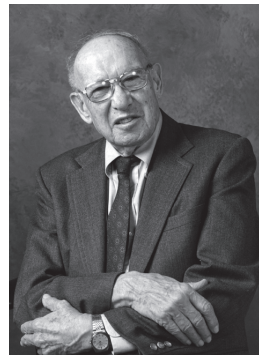
詩人の田村隆一の「新年の手紙(その1)」は次のようなフレーズで始まっています。

きみに悪が想像できるなら善なる心の持主だ  
悪には悪を想像する力はない

戦時中に学徒動員されて多感な時期を過ごした戦後派の詩人は時代がもたらす善と悪についていつも思索をめぐらしていたようです。たとえ個人的には「善なる心の持主」であったとしても、ひとたび集団になると豹変してしまうのはこれまでの歴史が如実に物語っています。たとえば戦争の渦中で手段を選ばず民間人を犠牲にした悲劇も多々あります。市場競争が激化すると企業活動に同様の心理が働くことも決して否定できません。

昨年は東芝、フォルクスワーゲン、旭化成建材など大企業の不正行為が相次いで発覚しました。ブラック企業やブラックバイトなどという不名誉な呼称も一種の流行語となりました。不正に手を染めた人々はいつものまにか「悪を想像する力」を失っていたのでしょうか。それは誰もが無縁ではなく誰もが躓きやすい陥穽だとわたしは思います。

問題を起こした大企業はいずれも立派な経営理念を掲げていました。それでも一線を越えてしまったのは創業の気高い精神が組織として風化し、



ピーター・ドラッカー

形骸化し、血肉化されていなかったからでしょう。

不祥事を反省してコンプライアンス(法令順守)やCSR(企業の社会的責任)を徹底させるのは当然です。しかし問題は道徳的・道義的・倫理的な範疇にとどまりません。本質的には企業として真つ当に活動し、存続し、進化する組織をいかに創造するかということが問われています。その点で「組織の中で人はそれぞれ理想を抱きつつ、工夫を重ねながら仕事をしていく。その蓄積こそが文明だ」と語り、いままも経営学の教祖として不滅の影響をもつピーター・ドラッカー(1909-2005)から学ぶものは少なくありません。

## 企業の目的は外にある

組織のセルフ・アセスメントすなわち自己評価の指標としてドラッカーは『経営者に贈る5つの質問』という格好の著作を残しています。5つの質問とは次のようなシンプルなものです。

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 顧客にとっての価値は何か？
- 4 われわれにとっての成果は何か？
- 5 われわれの計画は何か？

ここで大事なのはミッション→顧客→価値→成果→計画という順序です。ドラッカーは「5つの質問がもたらすものは行動のための計画である」として最上の計画を導きだすために5段階のプロセスが欠かせないと示唆しています。

したがって最初のミッションが間違っていると計画そのものが成り立たなくなります。ミッションは何をすべきかと同時に何をすべきではないかを区別するものです。明確なミッションが存在しなければ個人の集合体である組織は組織としてのモチベーションを発揮することはできません。

ミッションとは文字どおり果たすべき使命です。より主体的に言えば目的と言い換えることができます。ドラッカーは『現代の経営』で「企業とは何かを理解するには企業の目的から考えなければならない」と目的=使命を企業活動の根幹に据えたうえで「企業の目的はそれぞれの企業の外にある」と述べています。

企業の目的が「企業の外にある」とはどういうことでしょうか。企業が社会的な存在である以上、その目的も社会という外部を見据えなければならぬということです。ドラッカーによると企業は有用な仕事をしていると社会から認められる場合にのみ存続を許されている社会的な存在なのです。

## 利益は事業継続の条件

ドラッカーが企業の目的は外にあると強調するのは利益を目的と見做している企業が圧倒的に多いからです。企業とは何かと問われると大半の経営者は利益のための組織と答えるでしょう。だが「この答えは間違いなだけでなく的外れである」とドラッカーは断言します。

それでは利益とは何でしょうか。『マネジメント』では「利益は企業や事業の目的ではなく事業継続の条件である。利益は事業における意志決定の理由や原因や根拠ではなく妥当性の尺度であ

る」と定義しています。利益がなければ企業は存続することができません。とはいえ利益は社会的に有用な仕事の対価であり、社会から課せられた個々のミッションを持続的に果たすために利益が必要なのだと発想の転換を求めているのです。

## 顧客の創造を通じて社会へ

こうした観点から「企業の目的として有効な定義はひとつしかない。すなわち顧客の創造である」(『現代の経営』)という有名なテーゼが発せられます。企業の目的が顧客の創造になるのは顧客のみが企業の存在を支え、自己実現の契機となり、新たな雇用を創出するからです。企業はそれぞれの顧客に有用な商品とサービスを提供するために社会から資源を託されています。したがって企業は顧客の創造を通じて社会に貢献する手段と位置づけられます。企業をはじめとする組織の活動は「いかに世の中に貢献していくかという一点に集約される」、「組織はすべて人と社会をよりよいものにするために存在する。すなわちミッションがある。目的があり、存在理由がある」というのがドラッカーの結論です。

5つの質問に戻ると、第1のミッション=目的が定まれば第2の質問「われわれの顧客は誰か?」、第3の質問「顧客にとっての価値は何か?」に対する答えもおのずから見えてきます。問題は第4の質問「われわれにとっての成果は何か?」です。ドラッカーのいう成果とは自社の利益を意味しているわけではありません。自社がもたらす顧客と社会にとっての成果を問いかけているのです。

ライフラインを支えるわが業界でもメーカーにはメーカー、商社には商社、工事業者には工事業者、維持管理業者には維持管理業者としての固有のミッションがあります。ミッションを出発点に5つの質問に対する回答を絶えず検証することで行動のための計画も深化していくでしょう。

ドラッカーは各企業が市場でめざすべき地位は最大ではなく最適であると語っています。

新年を迎えて読者の皆さまがそれぞれの舞台における最適の企業として活躍されることを願ってやみません。