

乱気流の時代の経営へ — ドラッカーの予見 —

(株)日本設備工業新聞社
代表取締役社長 高倉克也

乱気流は飛行中の航空機から安定性を奪う気流の乱れを意味します。大気中に渦が生じることで風速や風向が不規則になり、機体は上下に激しく揺れ、操縦を誤ると墜落するおそれもあります。経営学の教祖として現在も不滅の影響をもつピーター・ドラッカー（1909-2005）は激動する経済情勢を乱気流にたとえました。乱気流に巻き込まれた航空機は企業体、パイロットは経営者、搭乗員は社員の象徴といついでいいでしょう。新型コロナウイルスの世界的な感染拡大に席卷された2020年はまさに乱気流の渦中に投げ込まれた航空機の様相を呈していました。ドラッカーは乱気流の時代でも企業が存続し、再生し、飛躍することは可能だと説いています。新年を迎えて心機一転を期す読者の皆さまと共に乱気流を突破する飛行ルートを探ってみたいと思います。

プランニング全盛の終焉

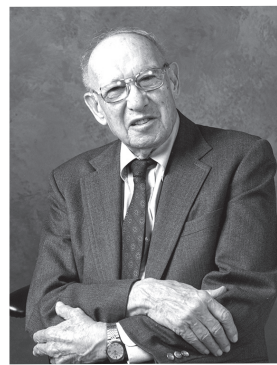
バブル経済の到来を予見した警告の書といわれる『乱気流時代の経営』は1980年に出版されました。ドラッカーは時代に先駆けて「今日われわれが直面している時代について唯一確実にいえることは、それが乱気流の時代になるということである」と波乱含みの激動の情勢が到来することを示唆しています。

換言すると乱気流の時代とは継続性を前提とするプランニングの時代が終焉したということ

です。「第2次世界大戦後の25年間はプランニング全盛の時代だった。プランニングは継続性を前提とする。プランニングは昨日の趨勢からスタートし、それを明日に延長する。組み合わせは変わるが、項目や概念は同じままでよい」とドラッカーは断絶のない予測可能な時代をプランニング全盛の時代と総括しました。だが「もはやそのような方法は無効である。乱気流の時代にあつては、もっとも妥当な前提は構造そのものを変える特異な事象が生起することである。しかるに特異な事象は、その本質からしてプランニングの対象にならない」と連続性を特徴とするプランニングが役に立たない乱気流の時代の始まりを宣言します。

混沌とした乱気流の時代のキーワードは変化です。そこでの変化は従来の枠組みを覆す出来事が急激に発生し、頻発し、波及していきます。

リーマン・ショックのような世界的な金融危機はもとより大規模な自然災害や感染症による災厄も乱気流に含まれるといついでいいでしょう。企業経営に重大な影響を及ぼす社会的・経済的・政治的な変化は不透明で突発的で予測しにくい状況をもたらします。ところがドラッカーは「乱気流は



ピーター・ドラッカー

不規則であつて非線形かつ不連続である。しかしその底辺にある原因については分析し、予測し、コントロールすることができる」と不測の事態の要因を的確に把握できれば組織的な対応も可能という認識を示しています。

反転攻勢におけるリスク

それでは乱気流の時代における組織的な対応とは一体どのようなものなのでしょうか。ドラッカーは「乱気流の時代にあつて組織のマネジメントにとって最大の責任は、組織の構造を健全かつ堅固なものとし、打撃に耐えられるようにすることである」と述べています。

組織のマネジメントとは組織が目的を達成するための手段・方法・機能の総称です。組織とは特定の目的をもつ特定の人間集団と見做していいでしょう。ドラッカーによると人間の社会は組織によって成り立っています。組織の中心的な存在が企業です。

平常時とは異なり、乱気流の時代ではいかなる打撃にも耐えられる強靱な組織づくりが何よりも優先されます。航空機にたとえると既存の機体では持ちこたえられない場合、機体そのものを抜本的に強化しなければなりません。同時に機内で働く人々が機外に放り出されないような創意工夫が必要です。経営者の役割は機長として安全な飛行を死守することです。

しかしそれだけではまだ充分ではありません。ドラッカーは守りの姿勢に終始するだけではなく「急激な変化に適応し、機会をとらえること」を求めています。変化に右往左往することなく冷静に原因を究明し、新たなビジネスチャンスを見出すことが企業の命運を左右するということです。「乱気流の時代は新しい現実を理解し、受け入れ、利用するものに対し大きな機会を与える」と。

とはいえ乱気流の時代における反転攻勢には必然的に少なからぬリスクが伴います。それでもドラッカーは必要性のあるリスクを背負うことを決して否定しません。むしろリスクを避ける保守的な企業体質を痛烈に批判しています。「経済発展とは、より大きく複雑なリスクを負う能力、今日の資源を変革とイノベーションという不確実性に

投入する能力の向上を意味する」、「マネジメントたる者はリスク、変化、イノベーション、今日と明日の若者の雇用に必要なコストを稼ぎ出すという自らの責任を最も重視しなければならない」とリスクを伴う挑戦を鼓吹しています。

組織としてのマネジメント

初版から13年後の1993年、ドラッカーは新装版『乱気流時代の経営』で次のような言葉を残しています。「あらゆる組織の人間にとって、この乱気流の時代においていかにマネジメントするかを知ることが緊急の課題である。したがって本書の内容は初めて刊行した当時よりも、今日においてこそ、さらに適切であるといえる」。

変化を基調とする乱気流の時代は過ぎ去ったどころか一段と勢いを増しているというのです。ドラッカーの歴史的な予見は現代においても劣化していません。情報とマネーゲームのグローバル化によって世界はもはや多様な人々が行き来する一種の大都会と化しています。アメリカにおける低所得者向けローンの破綻が津波のように全世界を襲ったリーマン・ショックはその典型です。

いまから40年以上まえにドラッカーは「いまやわれわれは技術の大変化時代の到来を目の前にしている」、「大企業の順位は激しく入れ替わると考えざるをえない」、「乱気流の時代にあつては、この経済的な新陳代謝がいつそう激しくなる」と2021年の世界を見通しているような慧眼を発揮しています。世界経済が乱気流に翻弄されている現在、ドラッカーの「企業の目的は顧客の創造である」という普遍的なテーゼはますます重要性を帯びています。若き日の大著『現代の経営』では「企業には二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」と指摘しています。マーケティングとは顧客のニーズを発掘し、理解し、満足させる活動、イノベーションは経営革新による新市場開拓などと解釈され、マネジメントの両輪となります。

マネジメントは経営者だけでなく企業全体の構成員に課せられたミッションです。組織としてのマネジメントが企業の明暗を分ける時代を迎えたといつても過言ではないでしょう。