



物流ニュース

NO. 93

2011年12月

物流会社の経営とドラッカーのマネジメント

● はじめに

今春の地上デジタル放送において、「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」、略して「もしドラ」のアニメが放映された。その番組はDVD等として販売され、さらに実写版の映画も上映された。今日では日常生活を通じてドラッカーが以前と比較して身近な存在に感じられる。

しかし、ドラッカーの「マネジメント」の翻訳版は1,000ページを超えるため、読みこなすには膨大な時間が掛かりそうである。加えて、ドラッカーの著書の外枠は金色に輝いているものもあり、カラーリングから敷居が高いイメージを連想する。加えてドラッカーの言及する分野は、会社経営、企業価値、人材マネジメント、非営利組織などであり、そのマネジメントの領域は経営全般の広範囲に及ぶ。キーワードに着目すれば、「企業とは何か」、「事業とは何か」、「事業の目標」など概念的であるため、やや難解に感じられるであろう。

ドラッカー哲学を支持する経営者は多く、ユニクロの店舗を展開する株式会社ファーストリテイリングの柳井会長兼社長が良く知られている。「柳井正 わがドラッカー流経営論 (NHK「仕事学のすすめ」制作班・編)」によれば、「柳井さんが、ドラッカーの著作をページが擦り切れそうになるほど読んでいる」、「柳井さんの思想と実践は、実はドラッカーに深く影響されている」とある。東京株式市場において存在感を増す株式会社ファーストリテイリングの企業理念は、ドラッカーに基づいているようである。

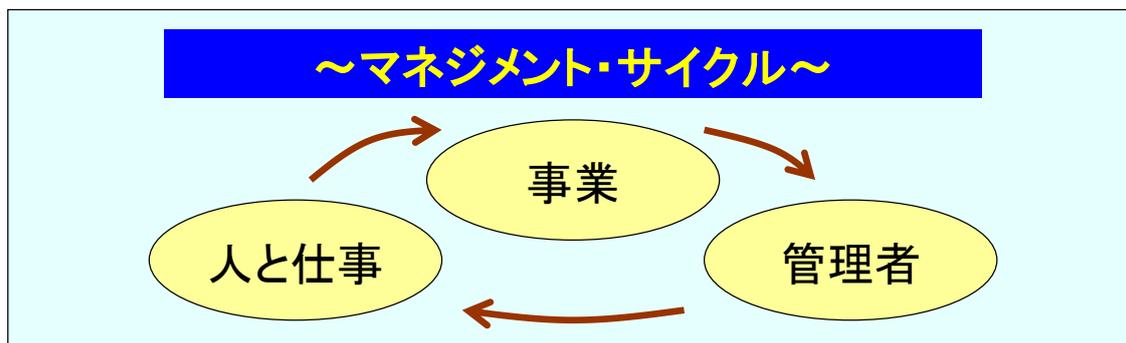
様々な業界と同様に物流会社の企業経営においても、ドラッカーの思想は有効であると思われる。しかし、「物流会社」と難しそうなイメージがある「ドラッカー」の2つのキーワードに関して論じた記事を見かけることは少ないであろう。本稿では、ドラッカーのマネジメントに関する概要を部分的に紹介する。そこで、ドラッカーのマネジメントを確認し、物流会社の経営とドラッカーの関係について考察し、最後にまとめを記載する。

● ドラッカーのマネジメントとは

ピーター・F・ドラッカーは、1909年にオーストリアで生まれた。商社、金融機関に勤務し、その後米国の大学でマネジメントを教える経済学者となった。また、ゼネラル・モーターズの調査を行い、経営コンサルタントとしても活躍した。実務と学術を融合し、実企業における経営を体系的にまとめ、「マネジメントの父」と称されている。

つぎにドラッカーの「マネジメント」について紹介する。図表1に「マネジメント・サイクル」を示す。マネジメントが対象とする領域には、事業、管理者、人と仕事の3分野がある。例えば事業において、経営戦略として、事業の中長期経営計画の策定は不可欠である。管理者に関するマネジメントにおいては、優先順位をつけて人と資源を配分する管理者のマネジメントが重要視されている。人と仕事に関しては、効率的な業務フローを構築し、個々の能力が最大限に発揮できるように採用や人事を検討する必要がある。つまり、企業

経営においては、事業、管理者および人と仕事においてマネジメント・サイクルを継続して回すことが求められている。



図表1 マネジメント・サイクル（出所：各種資料より著者作成）

● 物流会社の経営とドラッカーの関係

ここではドラッカーが残した枠組みが物流会社の経営に活用できると思われる内容を部分的に抽出し、具体的な事例を紹介しながら解説する。

はじめに、生産性に関するフレームワークとして、図表2に「生産性を高める4つの要素」を示す。人、モノ、カネ、時間の構成要素は、私たちの日常生活および一般的な企業における業務だけでなく、物流会社における現場の運営管理においても馴染みのある区分である。物流会社においては企業の付加価値向上のため、継続的に生産性を高めることが期待されている。



図表2 生産性を高める4つの要素（各種資料より著者作成）

次に、マネジャーの仕事について確認する。図表3に「あらゆるマネジャーに共通の仕事」を示す。「マネジメント【エッセンシャル版】基本と原則、P.F.ドラッカー著」（以下、マネジメントと略）によれば、あらゆるマネジャー共通の仕事は「①目標を設定する。②組織する。③動機づけとコミュニケーションを図る。④測定評価する。⑤人材を開発する。」の5つである。

本稿では、物流会社の経営において物流センター長に焦点を絞り込み、マネジャーであるセンター長の仕事がいかなるマネジャー共通の仕事と一致するか考察する。

「①目標を設定する」に関しては、物流コスト削減、物流センター内の作業生産性指標など、具体的な数値目標が定義されることが多い。「②組織する」に関しては、高度な分業と調整により物流センターへの入荷から商品が発送されるまでスムーズに、正確に、組織的に業務を遂行すること求められる。「③動機付けとコミュニケーション」に関して、センター長は日々の円滑な運営管理のために、荷主、協力会社、社内関係部署、センター内の管理者および作業担当者等との親密なコミュニケーションが不可欠である。「④測定評価」に関して、企業のパフォーマンスを測るために様々な業績管理指標が定義・測定・評価され

ている。「⑤人材を開発する」に関しては、企業の人的資産である人材に関して、継続的に能力を高めるための取り組みの仕組みのことである。人材開発に注力し、新人担当者に対する教育訓練プログラムを導入している物流センターは珍しくない。

～あらゆるマネジャーに共通の仕事～

- ①目標を設定する。
- ②組織する。
- ③動機づけとコミュニケーションを図る。
- ④測定評価する。
- ⑤人材を開発する。

図表3 あらゆるマネジャーに共通の仕事（出所：「マネジメント」を参考に著者作成）

上記より生産性を高める4つの要素は、物流会社の現場に関して利用されている考え方であり、さらにあらゆるマネジャーに共通の5つの仕事は物流センター長に関しては、当てはまりの程度が良いと思われる。よって、ドラッカーが残した枠組みが物流会社の経営に活用できると言えるであろう。

● まとめ

従来、ドラッカーのマネジメントはやや難解であるイメージがあったが、テレビのアニメや映画の実写版で取り上げられると身近な存在として感じられるようになった。

本稿ではドラッカーのマネジメント・サイクルが対象とする領域は、事業、管理者、人と仕事の3分野であることを紹介した。また、物流会社の経営とドラッカーの関係について、生産性を高める4つの要素として、人、モノ、カネ、時間の枠組みを示した。さらに、物流センター長の視点からあらゆるマネジャーに共通の5つの仕事について考察した。

ドラッカーの経営哲学は、何度も読み返すことにより理解が深まるであろう。企業活動や自分の仕事を通じていかに自分たちの使命を考え、自己実現に向けて成長し、そして社会に貢献していく過程において、ドラッカーの言葉の中には多くのヒントが含まれているかもしれない。

KEY WORD

企業価値

近年、実務上多用されているが、学問的な概念規定や厳密な定義はないため、使う立場で異なる内容になる。「企業価値＝事業価値（事業活動から将来得られるフリー・キャッシュフローの割引現在価値）＋金融資産価値」の合計で説明される（渡辺茂、西澤脩等）。最近では「ゴーイングコンサーンとしての企業の価値は、企業が将来にわたり生み出すことが期待されている付加価値の合計」とされる（日本経済団体連合会）。さらに、この企業価値は「配当やキャピタルゲインとして株主に帰属する価値（株主価値）と、顧客・従業員・地域社会など株主以外のステークホルダーに帰属する価値」の源泉になる。「企業価値＝株主価値（株式時価総額）」ではない点や、「経済的価値とCSR等社会的価値の総和」である点に留意する必要がある。

（出所：ロジスティクス用語辞典 日通総合研究所[編]）