



©AFP=時事

Peter Drucker

第24回

仕事と人生に生かすドラッカーの教え

われわれは、(中略)組織をもつて

自己実現と成長の機会とすること
当然のこととしなければならない。

『断絶の時代』(1969)

佐藤 等

ドラッカー学会理事

さとう・ひとし——昭和36年北海道生まれ。59年小樽商科大学商学部商業学科卒業。平成2年公認会計士試験合格。佐藤等公認会計士事務所開設。14年同大学大学院商学研究科修士課程修了。ドラッカー学会理事。編著に『実践するドラッカー』シリーズ(ダイヤモンド社)など。近著に『ドラッカー教授 組織づくりの原理原則』(日経BP)がある。

人生を切りひらく
四つの条件

「組織を自らの役に立つものにするためには、自らは何を行うべきか」。ドラッカーは、『断絶の時代』で組織社会に生きる私たちに問いかけ、答えました。

「われわれは、組織が一人ひとりの人間に対して位置と役割を与えることを当然のこととしなければならない。同時に、組織をもって自己実現と成長の機会とすること、を当然のこととしなければならない」「位置と役割」とは、所属する組

織と、そこで担う役割のことを指しています。すなわち、自らの一隅を明確にし、そこで明かりを灯すことを意味します。

組織は、社会の道具であるとともに、個人にとつての存在意義を示す道具でもあるのです。組織は人類が生み出した道具ですから、道具が人を駒のように使う状態は誤用です。また組織に属している人が、道具としての組織に使われていると考えるのも間違いです。それゆえ経営者を含め、組織に属するすべての人は、組織という道具を使って世のため、人のため

に何をなすかという課題に真剣に向き合うことが求められます。

これに加えて私たちは、「自己実現や成長の機会」とすることも考えなければなりません。それは、組織に属するすべての人が組織という道具を用いて自己実現と自己成長を目指すことです。

本誌「特集総リード」をまとめた至言の宝庫、『人生の法則』の二〇〇五年三月号のテーマは、「運命をひらく」でした。そこにある四つの条件は、組織という道具を使って、いかに人生を切りひらくていくかを示唆しています。

第一の条件は、「心のコップ」を立てること。

第二の条件は、「決意」し、それを

持続すること。

第三の条件は、「敬するもの」を持つこと。

第四の条件は、「縁」を大事にすること。

心のコップを立て、
決意すること

第一の条件を満たすには、「何のために働くのか」との自問が不可欠です。組織は、単に報酬を得るための道具ではなく、仕事をと

当然のこととしなければならぬ」「位置と役割」とは、所属する組

属するすべての人は、組織という道具を使って世のため、人のため

使って、いかに人生を切りひらいていくかを示唆しています。

欠です。組織は、単に報酬を得るための道具ではなく、仕事をとお

して社会の役に立つとともに自らを成長させる道具です。

果たして組織で働くすべての人の心のコップは、自己成長という方向に立っているでしょうか。『人生の法則』には、「教育は心のコップを立てることから始まる」とあります。組織に置き換えると経営者やマネジャーの重要な役割だということなのです。

さて第二の条件、「決意」することについてです。ドラッカーは、世のため人のためになることを「成果」と呼びました。売り上げや利益といった業績とは異なりま

す。成果とは、端的に表現すると顧客に起こる変化のことです。ある学習塾は、「明日の自分が楽しみになる」という生徒の変化を成果の定義としました。

成果をあげるために必要なのは一人ひとりの「貢献」です。逆にいえば、貢献を考える起点となるのが成果です。

『どのような貢献ができるか』を自問しなければ、目標を低く設定するばかりでなく、間違った目標を設定する。何よりも、自ら行うべき貢献を狭く設定する」

『経営者の条件』

「貢献を狭く設定する」ことは、自己実現や自己成長の機会を小さくすることを意味します。

「人（中略）」というものは、自らが自らに課す要求に応じて成長する。自らが成果や業績とみなすものに従って成長する。自らに少ししか求めなければ成長しない。多くを求めるならば何も達成しない者と同じ努力で巨人に成長する」

『経営者の条件』

「決意」とは、一隅に灯された明かりを輝かせ続けようとの思いです。小なりといえども強い光輝でありたいと自らに求めることです。ここにも経営者やマネジャーの役割があります。

上司は、部下に顧客のためにどのような貢献ができるかを問うことです。そのうえで上司の期待と擦り合わせておくことです。それは、組織が社会に有用なものを提供するために必要なことですが、同時に部下の成長のためにも欠かせないことだからです。

「人の成長のために働かないかぎり、自ら成長することはない」

『現代の経営』

それとまた「決意」の一つの姿です。

敬するものを持ち、縁を生かす

第三の条件は、「敬するもの」を持つことです。『敬するもの』とは人が心の中に持った太陽である。すべての生命は太陽に向かって成長する。心もまた敬するものを持つ時、それに向かって成長する」と『人生の法則』にあります。

いつの時代も人材育成は組織の課題です。しかし、その根本に本人の成長があり、それは敬するものの存在によって育まれることを忘れてはなりません。

「仕事のうえで人間関係は尊敬に基礎を置かなければならない」

『マネジメント』

この原則を実現するために欠かせないのが次の姿勢です。

「マネジメントとは、模範となることによって行われるものである」

『経営者の条件』

模範とは、範を示すことと、それを見た者が模倣したいと思うことです。それは双方向の概念です。尊敬もまた同様です。

ドラッカーに強い影響を与えた英国の思想家、ウォルター・パジヨットは、国の統治力は、内閣の

機能性と王室への尊敬心という二つの要素によって決まると指摘しました。組織の統治もまた同じです。部下を持つ者は、「敬するもの」としてその目に映っているかを自問しなければなりません。

最後に「縁」を大事にすることについてです。私たちは、無数の縁の中に生きています。人は人によって磨かれる。縁が人を育むと言っても過言ではありません。そう考えると職場での縁は、とても重要です。それは、与えられた縁ですが、それを生かすかどうかは自分次第です。

縁が深まる組織のあるべき姿はどのようなものでしょうか。

「リーダーシップとは、人のビジョンを高め、成果の水準を高めることである。（中略）行動と責任についての厳格な原則、成果についての高度の基準、個としての人と仕事に対する敬意を、日常の実践によって確認していくという組織の精神に勝るものはない」

『マネジメント』

組織のあり方は、個の実践如何。運命は我より作るとの覚悟で自らを輝かせたいものです。