



©AFP=時事

Peter Drucker

第25回

仕事と人生に生かすドラッカーの教え

我々にできることは
何もありません。(中略)「問題を
解決しようとしなくて、それを
切り抜けなさい」です。

『P・F・ドラッカー経営論』(2006)

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。

価値観の変化を見極め
不変の強みを磨き上げる

タイトルの言葉は、ドラッカーが引用した十七世紀の哲学者、パル・デ・スピノザの言葉です。

苦境を何とか切り抜け、今できることに集中せよというメッセージです。収束の兆しさえ見えないコロナ禍。一年経過した今、ドラッカーならどのようなアドバイスをするだろうかを事業、組織、個人の観点から考えてみます。まずは、事業の観点からです。

「問題を解決しようというのは問

違いです。ここで問われるべきは、『目の前の問題をいかにビジネスチャンスに変えればよいのか』です」

『P・F・ドラッカー経営論』

コロナ禍は、これまで起きていた変化が加速するきっかけにすぎません。オンラインによる在宅勤務などは、十年以上前から取り組んでいる企業がありました。加速の要因は、人々の意識、価値観が変化したからです。人々の行動習慣が変われば、後戻りしない変化すなわちシフトと考えられます。私たちが注意しなければならない

変化は、このシフトです。

「事業とは、市場において知識という資源を経済価値に転換するプロセスである」

『創造する経営者』

変化を機会に変え、新しい価値を創造するとき忘れてはならない原則が三つあります。

①価値を付加する事業プロセスを(再)構築する。

②そのプロセスに知識という本質的な経営資源を投入する——組織の強みは、知識が基盤となっています。たとえばトヨタ生産方式という強みは、知識の塊です。

③事業から顧客が価値ありと感じるものを生み出す——コロナ禍によって人々の価値観が変わりつつあります。したがって顧客が求める価値を見誤らないことです。

変化が加速する今、事業を再構築するためには、基本に返って自分たちの強みを再確認し、磨き上げることです。強みは、自分たちの過去の活動の中にすでにあり、唯一使える不変性のある資源です。じっくりと腰を据えて振り返り、自分たちの強みを見つけましょう。強みを生かした事業だけが試練の時を超えて生き残ります。

「地位と権力」から 「理解と責任」へ

第二に、組織に求められるものについて。コロナ禍で進行中の価値観の変化に人や物との非接触とそれに伴う人の分散があります。人類はこれまで集まることで生産性を上げてきました。しかし、たとえば通勤ラッシュなどは、集まるための犠牲を前提に成り立っている仕組みともいえます。その仕組みに疑問符がついたとき人の意識が変わり、働き方は変化します。

リモートワークや、さらに東京を離れ出社せずに地方で働く動きは、その予兆です。このような働き方は一部の組織でしか実現しないかもしれませんが、しかし時代を動かすのは中心的存在ではなく、その時代を代表する存在だとドラッカーは言います。このような変化は、次のような動きを加速させることになるでしょう。

「これまでの一〇〇年間、組織の骨格や構造は、地位と権力の組み合わせでした。これからは、理解と責任の組み合わせでなければなりません」

『P・F・ドラッカー経営論』

工場など現場がある仕事は、上下関係、つまり地位と権力によって人を動かした方が効率的でした。なぜなら決まったことを行う仕事では、個性を出すことがかえって効率を落とすからです。

しかし肉体労働ではなく知識労働によってより大きな価値が付加される時代では、理解と責任を基本として働く仕組みが重要になってきます。たとえば製造をアウトソーシングするアップル社などでは、指示・命令ではなくパートナー間の理解と責任という考え方が欠かせません。

リモートワークの実現も同様の構造を持っています。

なぜなら上司は、直接「指示・命令」しにくい環境に置かれ、仕事の「理解」と「責任」ある実行にマネジメントの重点が移るからです。

このためコロナ禍の下では、チームの作り方やコミュニケーションのあり方が問われています。それは、組織の運営の仕方やマネジャーの役割を根本から見直す時期が到来していることを意味します。試練を機会にして組織の姿を一変させたいものです。

知識を結合する能力と 人格の陶冶が求められる

第三に、個人に求められるものについてです。上記のような組織運営の根本的变化がコロナ禍によって加速すれば、自分が理解したことを実行し、期日までに水準以上で仕事を仕上げる責任を負う機会が増えます。

指示や命令がなくなるわけではありませんが、知識労働者は、上司以上に専門分野の知識を持っていることが多く、判断を委ねられる場面が増えています。

「これからは、とくに秀でた才能もない普通の人たちが、自らをマネジメントしなければならぬ」

『明日を支配するもの』

ドラッカーは、彼らを知識労働者と呼び、自ら考え、決定し、行動することを求めました。さらに「理解と責任」を基礎としたとき

「専門性の深化と、異分野との接触のバランス」と「他の人間を理解することに必死」であることの重要性を強調しました。

前者の例として、気象学の博士号を持つ者がハリケーンの数学モデルに取り組みチームに三年間籍

を置いた例を挙げています。つまり、自分の知っていることを他の知識と結合し、成果をあげることが専門家の責任だということです。

また他人の理解とともに大切なことは、自分が所属する組織の目的や成果を理解する能力です。この理解なくして、自分がどのような貢献ができるか、どのように自分を生かせるかを問うことはできません。働く場所が分散化すれば、重要性はさらに増します。

最後に、指示や命令により人を動かすことが難しくなれば最後に物を言うのは、やはり人格です。

「リーダーシップが発揮されるのは、人格においてだからである。多くの人の模範となり、まねされるのも人格においてだからである」

『現代の経営』

人格の陶冶が一層求められる時代が到来しています。

コロナ後に迎える世界は、これまで生じてきた様々な動きが加速し、従来のものの考え方や仕組みが一気に陳腐化する世界です。台風一過、暴風雨の後には、まったく違う景色が見られるはずで、荒天の今こそ、晴朗な日を迎える準備を始めたいものです。