



©AFP=時事

第28回

仕事と人生に生かすドラッカーの教え

おのれよりも優れた者に 働いてもらう方法を知る男、 ここに眠る。

『現代の経営』(1954)

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。

宿命的な弱点と 新しい事態を克服する

輝きを放つタイトルの言葉は、アメリカの鉄鋼王といわれたアンドリュー・カーネギーの墓碑に刻まれたものです。人間の限界を乗り越えようとする強い意志を感じます。

「組織は人間からなるものであるがゆえに、完全を期すことは不可能である。したがって、完全ならざるものを機能させることが必要になる」
『企業とは何か』
産業革命を契機として人類が生

み出した組織という道具は、宿命的な弱点を持っていました。そもそも完全ならざる人間の手によって使われる道具であり、また、その道具は、赤の他人からなる人間集団で形成されるという点です。加えて私たちは今、新たな事態に直面しています。

「今日では、意味ある競争力要因は知識労働者の生産性だけである。その生産性を左右するものは、マネジメントではなく知識労働者自身である。雇用主たる組織のあり方を規定するものは知識労働者である」
『経営の真髄』

このような新しい事態は、雇用主と被用者という従来の関係性の再構築を要求します。先進国では、知識労働者という新種の働き手が中心的存在になっていくからです。

- ① 彼らは携帯可能な知識という生産手段を所有している
- ② 彼らは雇用主たる組織よりも長生きである
- ③ 彼らは高度に専門化することで成果をあげることができる
- ④ 彼らにとってのコミュニティは組織ではなく、自らの専門分野である

完全ならざる組織を機能させ、

人の強みを生かし 責任を仕事の中心におく

カーネギーは、組織の弱点をよくわきまえ、完全ならざる道具をよく機能させました。その要諦は、一人ひとりの感性、スキル、リズム、強み、関心、価値観などの違いをよく理解し、一人ひとりを生かすことです。

ここで気をつけなければならないのは、すべてに「優れた者」は

いないという事実です。優れた者とは、独自の強みを発揮している者のことです。

材の育成や活用、働く形態などを考え直す必要に迫られます。

われが自由となり主人となる」

『断絶の時代』

二、人はその長所のみを取らば即ち

ざるものを機能させることが必要になる」 『企業とは何か』 産業革命を契機として人類が生

身である。雇用主たる組織のあり方を規定するものは知識労働者である」 『経営の真髄』

④ 従来は、知識労働者自身は組織ではなく、自らの専門分野である 完全ならざる組織を機能させ、

いをよく理解し「一人ひとりを生かすこと」です。 ここで気をつけなければならないのは、すべてに「優れた者」は

いないという事実です。優れた者とは、独自の強みを発揮している者のことです。

「大きな強みをもつ者はほとんど常に大きな弱みをもつ。山あるところには谷がある。しかもあらゆる分野で強みをもつ人はいない」

『経営者の条件』

優れた者とは、大きな弱みも持っている者であるともいえます。

このような人と働くためには、大きな弱みに目をつむり、自分よりも優れたものを発揮する部下を愛することが求められます。

ドラッカーは、できる部下に脅威を感じる者をリーダー的な地位に就けてはならないとしました。リーダーには、人を受け入れる「度量」が必要だということです。

人の強みを組織で生かすには、先んじて自らの強みを知り、練磨しておく必要があります。強みは、知識という生産手段の中核に据えるべきエンジンです。

雇用主たる組織よりも人間が長命であるならば、強みを磨くことは人生の一大テーマと言っても過言ではありません。

一方、組織は、「優れた者に働いてもらう」というスタンスから人

材の育成や活用、働く形態などを考え直す必要に迫られます。

組織が赤の他人からなる集団であることは、もう一つの根源的弱点です。これを克服するポイントは「責任」です。

「組織は、さまざまな技術と知識を持ち、さまざまな仕事をこなす人たちからなる。したがって、そこには意志の疎通と個人の責任が確立していなければならない」

『経営の真髄』

責任という言葉は、日本では、「責任を負う」ことに意識が向きがちですが、責任(responsibility)の本質は、応答(response)と能力(ability)にあります。責任を持つて仕事を任せるとは、期待と了解が応答している状態をいいます。

完全ならざる組織という道具を機能させるためには、人と人の間で事前期待が了解されていなければなりません。さもなければ安心して仕事を任せられないし、引き受けられません。

「組織を目的意識と責任をもって利用することである。この責任とそこに伴う意思決定から逃げるならば、組織が主人となる。逆にこの責任を引き受けるならば、われ

われが自由となり主人となる」 『断絶の時代』

責任なきところに自由なし。自由なきところ知識労働者は指示命令に従うだけの存在に墮する。知識労働者は、このような環境で生きていくことはできません。

なぜなら彼らは高度化した生産手段を自ら持ち、その使い方や使いどころを自ら考え、決定することに興味や関心を持つからです。

知識労働者の心の帰属先は、組織ではなく専門領域です。彼らが欲する自由裁量は、「責任」とともにあります。

そのためには、負わせる責任ではなく、期待と了解の応答として責任を仕事の中心に据え、意志疎通を図ることです。

現代に生きる 徂徠の知恵

最後に、開闢以来第一の人物と評され、知識労働者の先駆けともいふべき存在、荻生徂徠の手によりと伝えられている「徂徠訓」を紹介します。

一、人の長所を始めより知らんと求むべからず。人を用いて始

めて長所の現わるるものなり。 二、人はその長所のみを取らば即ち可なり。短所を知るを要せず。 三、己が好みに合う者のみを用うる勿れ。 四、小過を咎むる要なし。ただ事を大切になさば可なり。 五、用うる上は、その事を十分に委ぬるべし。 六、上にある者、下の者と才知を争うべからず。 七、人材は必ず一癖あるものなり。器材なるが故なり。癖を捨てるべからず。 八、かくして、良く用うれば事に適し、時に応ずるほどの人物は必ずこれあり。

名君の誉れ高い徳川吉宗の諮問にあずかり「人の扱」(『政談』)などを答申した知恵が凝縮されており、まさに「優れた者に働いてもらう」要諦に通底しています。

完全ならざる人間の集団を機能させるための知恵は、産業組織の成立如何に拘らず、人間の本性に根ざした法則性を有しているといえます。 拳拳服膺し、現代に生かしたい教訓です。