



©AFP=時事

Peter Drucker

第33回

仕事と人生に生かすドラッカーの教え

自己実現の動機を 外側から与えることはできない。 動機は内側から来なければ ならない。

『マネジメント』(1973)

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。

自らの成長のために 自分を動機つける

「モチベーションを与える」という言葉を耳にすることがあります。しかしモチベーションは外から与えることはできません。

「モチベーションを上げる」という言葉もあります。誰のモチベーションが問題になっているのでしょうか。自分、それとも部下や他人でしょうか。どうしてモチベーションが上がることを期待しているのでしょうか。モチベーションは、

ようか。

「エグゼクティブの成果をあげる能力によってのみ、現代社会は二つのニーズ、すなわち個人からの貢献を得るという組織のニーズと、自らの目的の達成のための道具として組織を使うという個人のニーズを調和させることができる」

『経営者の条件』

本来、仕事で動機づけが必要なのは、自己実現や自己成長という「自らの目的」のためです。それゆえ動機づけは内側から来なければなりません。

実現とは、地位や名誉や金銭的なものを手にすることではなく、自分の能力を最大限に伸ばして世の中の役に立っている状態です。

④最も重要なことに集中する

⑤成果のあがる意思決定をする

①時間を管理する

②貢献に焦点を合わせる

③成果のあがる意思決定をする

④最も重要なことに集中する

マネジメントの哲学 自己目標管理を用いる

「アメとムチ」という言葉があります。どちらも外から何かを働きかけることを意味しています。

プレッシャーをかけたり、強く叱責したり、ムチという恐怖を用いた動機づけでは、やる気は減退するばかりです。その悪影響は、叱責がいやで黙ってしまったたり、目立たないように振る舞ったりと組織文化にも及びます。

「アメ」を用いた動機づけも本質的ではありません。アメとは、昇給や報奨、褒めることなど外から与えられるものの総称です。金銭的な報酬や褒美が不要だという訳ではありません。動機づけの効果は限定的だということです。外から与えるものは、量を増やしなから与え続けなければならぬからです。人間は、なにかをもらうことに慣れてしまう生き物だからです。

「今日必要とされていることは、外からの恐怖を仕事に対する内からの動機に代えることである」

『現代の経営』
誰かから火をつけてもらおう可燃

型ではなく、自分で燃える自然型になることが求められます。そのために必要なことは何か。

「自己管理が強い動機づけをもちます。適当にこなすのではなく、最善を尽くす願望を起こさせる。目標を上げさせ、視野を広げさせる」

『マネジメント』
「自己管理」とは、自己成長や自己実現を目的に、目標を自己決定し、自己測定し、自己評価することです。ドラッカーは自己管理による目標管理と名づけ、マネジメントの「哲学」と呼びました。

人事評価制度と結びつけられた自己目標管理が見えますが、目的が異なります。自己目標管理は、あくまでも自己成長を目的とした自分自身の手段です。そこで上司の役割は、部下の自己成長をサポートするために自己目標の妥当性などを助言することです。評価はあくまでも本人自身が行い組織は極力関与しない、それが自己目標管理の原則です。

目標を決め、定期的に振り返ることで自分を動機づける。組織の仕組みによらずともできる人生を変える優れた方法です。

仕事と人生は一つ 仕事を中心におく

積極的に動機づけるためには、仕事を中心に位置づける必要があります。とドラッカーはいいます。

「絶えざる努力と能力によってのみ実現される最高水準の仕事に焦点を合わせるとき、動機づけがなされる。しかし、このことは人を駆り立てるということではない。自分で自分を動かすようになるということである。そのための唯一の方法が、より高い目標に目を向けさせることである」

『現代の経営』
仕事は、努力と能力を傾ける対象です。それは自己を練磨する最高の砥石のような存在です。仕事を自己成長という目的の中心に位置づけたとき、はじめて次の意識が本物になります。

「成果、貢献、責任こそ、動機づけの最たるものである」

『傍観者の時代』
「成果」とは、顧客における望ましい変化のことです。それは、一緒に働く社内の人への「貢献」、つまり仕事をとおして実現します。また、これらの人びとの期待に応

えるという形で「責任」が生じます。責任は、人から負わされるのではなく、自発的なものとなるとき強い動機づけとして作用します。ときにそれは、厳しい基準となつてわが身に迫って来るかもしれません。

しかしそれは、世のため人のためであるとともに、自分のためでもあるのです。豊かな可能性として一人ひとりに与えられているものを、内発的な努力で能力に転化することです。

仕事と人生は一つです。坂村真民先生の詩は、そのことをわたしたちに教えてくれます。

鈍刀をいくら磨いても
無駄なことだというが
何もそんなことばに
耳を借す必要はない
せつせと磨くのだ
刀は光らないかも知れないが
磨く本人が変わってくる
つまり刀がすまぬすまぬと言
いながら
磨く本人を
光るものにしてくれるのだ
そこが甚深微妙の世界だ
だからせつせと磨くのだ