



©AFP=時事

**知識は人の中にある。人が教え学ぶものである。人が正しく、あるいは間違つて使うものである。それゆえに知識社会への移行とは、人が中心になることにはかならない。**

### 『ポスト資本主義社会』(1993)

#### 組織が社会を動かす時代

「組織社会」が到来する——約五〇年前、『断絶の時代』でドラッカーハイはそう予見しました。

この原稿を書いている時点でのロシアがウクライナに侵略して一ヶ月が経ち、西側諸国は連携してウクライナを支援しています。筆者が驚いたのは、経済制裁、とりわけ企業の動きの素早さです。カード会社やコンテンツ配信サービス会社は直ちに利用を停止し、ロシア国内ではファストフードや

衣料品などの店舗が即座に閉鎖されました。

グローバル企業群が自らの意志で自律的に経済制裁に参加しているのです。組織が社会を動かす時代の進展に目を見張りました。

「組織社会では、社会の面倒を見るものは組織以外にはない」

#### 『ポスト資本主義社会』

現代社会は、製造、物流、販売、教育、医療など各組織が多元的に目的を掲げ、社会的な課題に自律的に向き合っているのです。

ドラッカーは、組織を社会的な道具であるといいます。つまり組

織は、社会において特定の役割や目的を果たす機能的な存在です。

「組織とは、共通の目的のために働く専門能力をもつ者からなる人間集団である。社会、コミュニティ、家族などの伝統的な社会集団とは異なり、組織は目的をもって設計され、形成される」

#### 『ポスト資本主義社会』

ドラッカーが「われわれのミッションは何か」と問うのはこのためです。企業は、利益をあげることを目的に存在しているわけではありません。利益は、存続の条件になります。主役は成果です。

#### 人から知識へ 管理から責任へ

現代において組織は、幸福な社会を実現するために欠かせない存在です。その組織に成果をあげせる道具がマネジメントです。で

企業も非営利組織も世のため人のために、どのような成果をあげるかを考えなければなりません。

成果とは、顧客に起こるプラスの変化です。「われわれにとっての成果は何か」を問うことは、組織が社会で長く存続するために欠かせない条件です。

ドラッカー学会理事

**佐藤 等**

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。佐藤等は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。

はマネジメントとは何か。  
①部下の仕事に責任をもつこと  
②他の人の働きに責任をもつこと  
③知識の応用とその働きに責任をもつこと

デザイン、工程管理などに費やされる社内の人件費、つまり人の汗と知恵の結晶が経済価値の大半を生み出しているのです。通信情報

ある振る舞いが求められます。一方ながら害をなすな」——責任の一端を語るために、医の倫理の基礎となつたヒポクラテスの言葉を下

「知識組織におけるマネジメントの仕事は、指揮命令ではない。方

はマネジメントとは何か。

- ①部下の仕事に責任をもつこと
- ②他の人の働きに責任をもつこと
- ③知識の応用とその働きに責任をもつこと

ドラッカーによれば、①は最も

- 古い定義で、②は一九五〇年代のものです。現代の定義は③です。
- いまやマネジメントの対象は、人ではなく知識です。

このような背景には、「知識」に関する価値の変化があります。これまで、知識は役に立たないものとされていましたが、一九六〇年代以降、富を生み出す主要な源泉は、資本でも労働力でもなく知識になりました。つまり産業や経済の現実が変化したのです。

「物をつくったり運んだりする産業ではなく、知識や情報をつくり運んだりする産業が、経済の中心となつた。製薬業が生産しているのは、実は知識である。ビルや軟膏は知識の塊以外の何ものでもない」

### 知識を見識、胆識に高め 自律的に責任を担う

『ボストン主義社会』  
「知識に関わる者は高度の倫理基準を求められる」

『断絶の時代』

社会に対して、顧客に対して情報や知識を優位にもつ者は、責任せん。むしろ研究、企画、設計、

デザイン、工程管理などに費やされる社内的人件費、つまり人の汗と知恵の結晶が経済価値の大半を生み出しているのです。通信情報産業の興隆がそのことを物語っています。

このような状況では、研究やデザインなどに関する仕事や人の働きを見ていてもマネジメントすることはできません。マネジメントの主要な対象は、人が生み出す情報や知識、そこから生まれる価値に変化しました。では、情報や知識をどのようにマネジメントすればよいのでしょうか。

「知識社会たる組織社会は、責任を基盤とする組織を必要とする」『ボストン主義社会』

「『ボストン主義社会』と『楽譜』は知識の塊です。組織で

いえば、使命や成果がこれにあります。マネジメントを担う者は、目的実現のため指揮棒を振ります。しかし、オーケストラのメンバーに対して指示命令はできません。

彼らは、指揮者以上に、それぞれ

の樂器に精通するプロだからです。

組織で働く者は、その目的をよ

く理解し、自律的に責任をもつて各自の仕事を行います。つまりマネジメントは、「楽譜」を基準として各自に任せられます。

そのため欠かせないのは、使

命や成果などの方向づけです。現

場のプロたちは、その方向づけの

下で自分の責任で考え、決定し、行動し、必要に応じて行動を修正します。

「組織には、その組織の使命、精神、仕事、成果について責任をもつ人間が必要である。楽譜によつて指揮を執る指揮者が必要である」

「『ボストン主義社会』と自由を護持する」——安岡正篤

先生の言葉は、一人ひとりに覚悟を求める

幸福な社会の実現は、一人ひとりの間の知識に関する責任ある

行動によってのみ可能です。

「現代は組織の時代である。しかし我々は組織の中のアトム（微分子）となる機械化を斥けて、個性

と自由を護持する」——安岡正篤

先生の言葉は、一人ひとりに覚悟

向づけである

「知識組織におけるマネジメントの仕事は、指揮命令ではない。方

向づけである」

『ボストン主義社会』

「知識組織におけるマネジメントの仕事は、指揮命令ではない。方

向づけである」

「知識組織におけるマネジメントの仕事は、指揮命令ではない。方