



©AFP=時事

Peter Drucker

第10回

仕事と人生に生かすドラッカーの教え

# 未来は明日つくるものではない。今日つくるものである。

『創造する経営者』（1964）

佐藤 等

ドラッカー学会理事

さとら・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）。

## 社会の変化から機会を見つけ出す

誰もが明日のことを思う。しかし、そのための準備を今日行う人は少数です。今日考え、決定し、行動を起こすことでしか未来をつくり出すことはできません。ドラッカーはいいいます。

「明日は必ず来る。そして明日は今日とは違う」『創造する経営者』朝と夜は繰り返され、また一日がやってくる。しかし、同じように見える一日もまったく同じではありません。人や組織が身を置く環境が変化しているということは、

大切なものを守りながら、何かを変えなければならぬということ。そのための方法をイノベーションといいます。

「機会をもたない企業は生き残ることができない。そして潜在的な機会の発見に努めない企業はその存続を運に任せることになる」

『創造する経営者』

新たな事業の機会をもたない組織に未来はない。なぜならすべてのものは古くなるからです。それゆえ機会の探索は欠かせません。今日の仕事とともにすべての組織に必要な仕事です。

タイマーカーとして有名なブ

リヂストンは、仕立物業で創業し、足袋専門にシフトし、滑らないゴム底の足袋を開発するなかでゴムに関する知見を深め、ゴム靴、タイヤ製造へと業態を転換させていきました。新事業の苦難も経験しましたが、社会に求められた結果だといえます。

組織は社会的な道具にすぎません。それゆえイノベーションは組織のために行うものではありません。社会や顧客の要求や期待に応えるために行うものです。

そのために社会の不便、不安、不快などの不満足を解決し、新しい価値を提供します。イノベーション

「組織は存在することが目的ではない。（中略）外の環境に対する貢献が目的である」『経営者の条件』

外の環境変化に適応していかねければ貢献することができません。社会の変化からイノベーションの機会を見つけ出すことです。これがイノベーションを成功させる第一の条件です。

## 廃棄から始め強みを生かす

イノベーションが成功する第二

の条件は、組織の強みを生かすことです。そのためには、自らの強みは何かが明確になっていなければなりません。

強みは、蓄積された過去の活動の中にあります。そして未来に向かって磨き上げていくことができないものでなければ強みとはいえません。

企業研修などで組織の幹部社員に対して自社の強みを挙げてもらうと五〇〇三〇〇個程度の強み候補が得られます。数か月かけて分割、統合を繰り返して、通常二つから三つ程度に絞り込まれます。卓越性をもった真の強みは、そう多くないものです。

第三の条件は、組織のミッション（使命）、すなわち目的に沿っていることです。それは、組織の存在意義であり、何をもって社会に貢献するかを宣言することです。

イノベーションはそのための手段にすぎません。単に儲かりそうだからなどという理由で新しい事業を行ってはならないということです。つまり鮮明なミッションなくしてイノベーションなしということです。

第四の条件は、イノベーション

のための資源を手に行っていることです。そのためにはすでに非生産的になった事業や製品・サービス活動を廃棄することです。廃棄を阻むものに過去の成功があります。これまで屋台骨を支え続けてきた事業や祖業などの廃棄には常に躊躇が伴います。

廃棄の本質は資源の解放です。

資源は有限ゆえに廃棄は避けてとおることはできません。こうして得られた資源を未来に振り向けることは極めて積極的な行為です。「意識して非生産的なものや陳腐化したものを捨てている組織が、新しい機会に不足することはない」

『断絶の時代』

変化の激しい時代こそ非生産的なものを棄てるチャンスです。今が時代の変わり目であり、誰もが新たな機会を欲しています。棄てた者が多くの機会を手にするという原則を忘れずに日々過ごしたいものです。

### イノベーションをとおして 自らを成長させる

イノベーションといえば自分の外側や向こう側にあるものと考えがちです。そうではありません。

イノベーションは、そこに所属する一人ひとりの意識と行動によってもたらされるものだからです。

ドラッカーは世界初のイノベーションの書『イノベーションと企業家精神』（一九八五）の最終節を「企業家社会における個人」で締めくくり、次のように述べました。

「一人ひとりの人間が、自らの継続学習、自己啓発、キャリアについて責任をたねばならなくなる」

人生一〇〇年時代では、多くの人が何度か職場や仕事を変えながら生きていくことになります。就業期間の長期化ゆえに知識の陳腐化に何度も直面します。このため継続学習は欠かせません。

ドラッカーは、日本人の継続学習の象徴的存在として一八世紀の禅の高僧である白隠慧鶴の逸話を挙げました——白隠は、禅の祖師達磨を描くのにとりだけの時間を要したか問われ、「十分と八十年」と答えた——。

『すでに起こった未来』

ここでは、達磨を描ける人間になるための修業による精神の質が問われています。現代では、仕事で自分をいかに成長させていくか

ということですが。

組織の目的は、事業をとおして社会に貢献するとともに、一人ひとりに成長の機会を与えることです。この二つの目的を実現するためには、継続学習で得たものを日常の仕事で実践することです。

組織のミッションをつくり、実現させるのも人間です。また、組織の強みは日々の人の活動によって形成されます。さらに、変化を知覚し、イノベーションの機会を発見するのも人間です。

イノベーションに関わることは、生みの苦しみや困難が多いゆえに個の成長に寄与します。それは天から与えられた貴重な試練です。

個の成長なくして企業家精神に富む組織や社会はなく、イノベーションの実現ありません。そのためには、一人ひとりが日々心を新たに仕事に向き合い、精神の質を練り、自らの人格を高め、深めていくために学び続けることです。人は学び続けることと機に応じて変えることの中で生きています。釈迦の最後の言葉がそれを教えてくれます。「すべてのものは移りゆく。怠らず努めよ」