



©AFP=時事

Peter Drucker

第8回

仕事と人生に生かすドラッカーの教え

ミッションとリーダーシップは、
読んだり聞いたりするだけの
ものではない。
実践するものである。

『非営利組織の経営』（1990）

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）。

自分の組織の
存在意義を問う

完璧に暗誦できるミッションもリーダーの心得を説く研修もそれだけでは役に立ちません。単に頭の中にある情報だからです。情報は、行動を通じた実践により自分の知識や能力になるのです。

ミッションとは、その組織の社会的役割、使命を示したものです。組織も社会の道具ですから、必ず明確な目的がなければなりません。組織のミッションは、そこで働く者にとっても重要です。目的を知らずして成果は出ないからです。

『キリンビール高知支店の奇跡』の著者である田村潤氏と対談したおりに聞いた話です。キリンがアサヒスーパードライの波にのみ込まれつつある一九九五年、高知に支店長として赴任し感じたのは、危機感ではなく、職場に蔓延する受け身の行動スタイル、つまり主体性の欠如でした。

どうしたらよいか三ヶ月悩んで、たどり着いた結論が結局、経営理念（ミッション）に戻ることでした。それは「自分の組織の存在意義は何なのか」を問うことです。どんな目的のために働いているのかを知らずして主体的に行動す

ることはできません。ミッションは行動の唯一の原点なのです。ドラッカーを敬愛する『ビジョナリーカンパニー』の著者ジム・コリンズは、その著作で「時を告げるのではなく、時計をつくる」と表現しました。すなわち素晴らしいアイデアやビジョンをもったカリスマ指導者を「時を告げる」と表現し、長く続く素晴らしい組織をつくることを「時計をつくる」と述べたのです。

「時を告げる」という方法で人を惹きつけることは、その人が去れば組織が弱体化するということです。一方、「時計をつくる」という

リーダーシップの源泉である
優れた組織の文化をつくる

「時計をつくる」ために、さらに必要なものをドラッカーは「組織の文化」と呼びました。

「リーダーシップの素地として、行動と責任についての厳格な原則、高い成果の基準、人と仕事に対する敬意を、日常の仕事において確認するという組織の文化に優るものはない」
『現代の経営』

ドラッカーは、リーダーシップとは人を惹きつける資質のことではないと言います。リーダーシップとはミッションを追求し、社会の役割を果たそうとする姿勢のことです。

しかし人の姿勢ほど曖昧で伝わりにくいものはありません。それゆえ姿勢は日々の行動や仕事で示すしかありません。日々の行動の積み重ねが敬意と信頼を生み、その積み重ねによって優れた組織の文化は醸成されます。

ドラッカーはリーダーシップの役割を次のように述べました。

「リーダーシップとは、人の視線を高め、成果の基準を上げ、通常の制約を超えさせるものである」

『現代の経営』

田村氏は、人の視線を高めるためにミッション（理念）から導き出された戦略・戦術を説明し続け、社員と共有しました。

彼らは「すべては高知のお客様のために」を合言葉に日々の仕事を見直し、猛然と行動を始めます。田村氏自身も現場で料飲店を回り顧客の声を聞いて回ります。リーダーシップの本質が実践にあることがわかります。

一支部の行動が四国全体、そして組織全体へと伝わっていきました。現場が主体性を取り戻し、二〇〇一年にはスーパードライから首位を奪還します。一二名の小さな支店の支店長という中間管理職だった田村氏はその後、副社長として組織全体のリーダーになりました。

仕事はリーダーをつくりあげる

「リーダーをつくりあげるものは仕事である。リーダーとは仕事を通じて自らつくりあげるものである」

『非営利組織の経営』

ときに組織はリーダーの出現を待望します。しかし生まれつきのリーダーは存在しません。

リーダーとは、成果に焦点を合わせ「なされるべきことは何か」を問うことで自らをつくりあげた人のことです。

こうして誕生したリーダーがなすべきことをドラッカーは明らかにしました。

「リーダーが最初に行うべきことは、全員が、ミッションを目にし、耳にし、それとともに生きることができるようになることである」

『非営利組織の経営』

田村氏は、「理念で飯が食えるのか」との陰口のあるなか毎週メールで経営理念に即した行動とは何かを発信し続けました。

ミッションに関してドラッカーは、「全身を擲つ者」が不可欠とし、コミットメントなしには成功のしようもないと指摘しました。

田村氏は、その著書で「コミットメント（約束）という言葉をとらえては、『腹をくくると』と理解しています。リーダーが部下の信頼を勝ち取るのは、沸騰するほどの熱を発しているときです」と述べています。

「リーダーたる者が次に行うべきことは、優先順位を考えることである」

『非営利組織の経営』

資源は有限です。資源を集中しなければ成果をあげることはできないからです。高知支店では、当初料飲店の訪問に活動を集中させ、成果をあげました。

さらにドラッカーはリーダーの特徴を記します。

「優れたリーダーは、『私』とはいわない。意識していわないのではない。『私』を考えないのである。いつも『われわれ』と考える。チームを考える。彼らは、自分の仕事チームを機能させることだということを知っている。責任を引き受け、逃げることをしない」

『非営利組織の経営』

困難から逃げないこと、私心がないことは、古今東西のリーダーの共通の条件です。加えてドラッカーは、リーダーの絶対条件として真摯さを求めました。真摯さの欠如は、敬意と信頼の源泉である「組織の文化」を破壊するからです。真剣さと誠実さは真摯さの要素です。真摯さもまた実践の中で培われるものだということを忘れてはなりません。

田村氏との対談で、本誌でも度々取り上げられる「時処位の自己限定」という言葉を思い出しました。会社の危機の時に左遷ともいわれた地方都市で、初めての支店長経験を務めながら運命に対して不満を言わず、熱意をもって最善最高の努力を傾注していく姿です。リーダーたらんとする者は、与えられた場を少しでも高めようと精一杯の努力をすることです。その姿が、そこに集う人の意欲と能力を発揮させ百年、二百年と時を刻む「時計をつくる」のです。