

### 先進国を襲う2つの大きな挑戦

先進国にとって、とりわけ日本にとって大きなチャレンジとなる2つの社会変化が、目の前で起きています。1つは、人類がかつて経験したことのない人口の減少であり、もう1つは単純労働が中国に移るなど働き手の質の変化です。

実はこの2つの大きな社会変化に運動して新しい働き手が増加しています。「テクノロジスト」と私が呼ぶ新しい勤務者たちです。テクノロジストとは、高度な専門技術や技能を持ったナレッジワーカー（知的労働者）のことで、米国をはじめ欧州や日本などでも活躍の場を広げています。

なぜ社会変化はテクノロジストの増大をもたらすのか。先進国の製造業を例に見てみましょう。ブルーカラーの仕事は減り、単純な製造作業は発展途上国にわたって代わられています。では先進国で製造業に関わる人は何をしているのか。専門知識を用いて、効率的な工場や製造ラインなど生産システムを考えています。例えば、ヘアドライヤーを使って、塗装のむらなくす画的なアイデアはまさにそれに当てはまります。

米国の場合、過去40年の間に製造業にかかわる労働コストは30%から15%に下がっている。一方で製造業の生産量は3倍に増えている。これは何を意味するかといえ、製造業の生産性が飛躍的に向上したという事です。製造業の中で単純労働者が減り、テクノロジストたちが増えたのです。

### 人口減少が社会そのものを変える

人口の減少はどうでしょうか。先進国で出生率が低下しています。これは世界史をひも解いてみてもかつてない現象です。IT（情報技術）革命がもたらしたインターネットなど比較にならないほどの重要な社会的変化です。そして、我々の誰も人口減少にどう対処していくかを知らないのです。

若年人口が減り、長寿で老年人口が増えれば、人々の生活のためにはますます長く働かなくてはなりません。そのために自身の技術を生かせる専門職への志向

ての関心は、あくまで心臓部門の看護師としてであり、病院の規模の大小や、またその経営には一切興味がありません。

テクノロジストは、看護師や大学教授といった既存の専門職が進化しているだけではありません。あらゆる分野から新しい仕事を手がけるテクノロジストが生まれているのです。

例えばデパートの社員。昔は買い物に行けば、売り場には多くの店員がいて、彼らは売りたい商品をさりげなく客に勧めました。今は違います。客は多くの商品やその展示の仕方を楽しみながら、売り場を眺めます。商品を手にとって、それでも何か聞きたいことがあれば、店員を呼びます。店員は客が知らない深い商品知識を提供しなければなりません。目の前にある商品を勧めるだけの店員は必要ないのです。客が入りたがる売り場作りが仕事であって、客の相手だけをしていなければならないではありません。

銀行はどうでしょうか。店舗に行くと言金引き出しや送金など、ほとんどのことが客自身でできるようになり、店舗の人数は昔と変わらなくなっても、処理量は3倍になっているのと同じです。銀行員の仕事も、客への対応だけでなく業務効率化の知恵を出すことが重要になっていきます。

品質管理もテクノロジストの分野です。品質管理といえ、工場現場の専売特許でした。しかし今は違います。「シックスシグマ」の名称で知られる品質管理手法は、製品のデザインから工程の自動化などモノを作るすべてのプロセスを管理し、不良品を減らすことに役立ちます。このようにテクノロジストは人々の眼に触れないところでも、創造性を発揮していきま

す。ドラッカー氏は当初、今起きようとしている第4の情報革命の中で後役に踊り出るのは、「ナレッジワーカー」だと観定していた。そのキーワードをさらに進化させたのが「テクノロジスト」である。生涯を通して自分の専門能力を高め

つつ、職を全うする知識労働者を擁護するためにテクノロジストという新語を生み出したと書える。もちろん、彼ら彼女ら新種の労働者の登場は、企業組織の組織運営の在り方と経営者の役割も変える。

### テクノロジストが変える経営者の役割

幅広い業種でテクノロジストが増えると、組織の在り方も変わってきます。特に大企業は世界各地に拠点がありますが、大切なのは、社員の国籍ではなく、専門分野になります。

例えばソニーにしても、日本だ、米国だと地域ごとの運営に意味がなくなってきた。家電事業なら世界各地の担当者が協力する。映画事業なら米国だけで話す場合が多い。なぜなら日本には映画事業について関係する人は少ないからです。

独のシーメンスの例はユニークです。新製品の開発や販売はすべてドイツの本社で管理します。しかし、普及品はすべて米国で管理しています。普及品の場合売り手が成否を左右します。巨大市場である米国に販売促進が得意な人材を多く抱えているため、そこが拠点となります。

このように組織運営は事業や製品ごとに統合される傾向が強まっています。日本の商社のような企業組織が主流とならない。新しい多国籍企業の誕生と言つてもいいかもしれません。

社員だけに限った話ではありません。アウトソーシング（業務の外部委託）が進んだ社会では、ある事業にかかわった人々のうち、正社員は3割ということも少なくありません。社内の人が担当していた工場管理やデザインといった仕事も社外の人に任せられる機会が増えていきます。外部のテクノロジストが増え、これら管理手法も変わります。

こうした変革の中で、役割の見直しを一番求めらるるの、企業経営者です。過去20年間、欧米の企業にとって社員の活性化は、

## 出世を望まず、専門を磨く テクノロジストの時代



PETER F. DRUCKER

「テクノロジストを生かす」

多くの金銭報酬を与え、株価が上昇している間はストックオプション(自社株購入権)がうまくなるが、相場が下落しているのが、もううまくなるはずはない。

株式市場の右肩上がりを前提とする「ニューエコノミー」論が米国で盛んに議論されましたが、私はニューエコノミーを信じていません。情報革命によって起る社会システムの変容こそ議論に値すると考えてきました。

**報酬ではテクノロジストは動かない**

テクノロジストたちは金銭的動機づけでは動きません。自分たちの専門性を委している人たちですから、管理はさらに難しくなるでしょう。テクノロジストたちが持つ専門性やこだわりへの尊敬を経営者は欠かしてはなりません。また、彼らが働いて勉強できる機会を与えるのも大切です。

テクノロジストたちは昇進に興味がない。こういう人々を従来の組織で管理すると大変に難しい。経営者は常に企業の方角性と、それに伴うテクノロジストの役割を明確に示さなくてはなりません。テクノロジストをどう管理して伸ばすかは、今後の経営の最大の課題になるでしょう。

経営を変えていくのは、CEO(最高経営責任者)だけの仕事ではありません。CFO(最高財務責任者)やCIO(最高情報責任者)の役割も変わってくるでしょう。CEOはCHO(最高人財責任者)としての役割が重要になってくると思います。

経営者は情報システムの活用を注がなくてはなりません。会計は、最も古典的な情報システムですが、経営の良し悪しを見るためにどんな指標を使ったらいいのか。果たしてEVA(経済付加価値)なのかと検討しなければならぬ。また、報酬を効率的に共有するために組織をどう改めるべきかという検討課題もあります。経営者は利益を増やすための経営指標や情報システムを考え、人をCFO、CIOにではなくしてはいけません。この人事が経営の競争力を大きく左右します。

それで成功しているのが、米流通大手のウォルマ

ートストアーズです。本社がどんな商品を買えば、店舗はどのくらい利益を出すべきなのかをきちんと管理して、その情報を店舗のマネージャーに送ります。マネージャーはそれをきちんと実行するわけです。

別の流通業の米シアーズ・ローバックスは逆に本社からもらった情報を基に、店舗のマネージャーが値引率や仕入れについて独自の判断を下します。中央集権型か、分散型かはそれぞれの企業の成り立ちや文化、置かれている経営環境によって異なりますが、いずれにしても、会計、システム、人事を統合的に考える企業こそが成功を手に入れるのです。

ある日本の流通系企業は衣服から家具まで様々な商品を手がけていますが、部門長にはすべてマーケティングの担当者がついています。このようにどの職種を機軸にした組織を作るのか、経営者は熟慮することが大切です。

**GMは外部情報を得るために組織を変革**

テクノロジストが主流を占める企業社会では、今にも増して情報活用が大切になる。インターネットの出現でますます情報があふれる世の中になった。ドラッカー氏はまだイ

ンターネットを信用はしていない。「インターネットは情報過多」と指摘する。一方で、自動車や本などのネット販売のウェブサイトで、従来の得られなかった非顧客層を入手する有力な手段になると指摘する。

情報収集で大切なのは、組織の外部で何が起きているかを知ることです。特に技術研究に当てはまっています。電話産業を見てください。どの電話会社も技術研究所を持ち、先端技術を探っています。しかし電話を変えた技術は、織維ガラスと衛星です。それらは電話会社の研究所の中からはなく、別の産業からもたらされました。自社に関係のある重要情報は外からもたらされることが多い。どんな情報を最優先で得たいのか。そのためには、どこを見ればいいのかを再確認しなくてはなりません。

米ゼネラル・モーターズ(GM)こそ、自社よりも外部を注視する情報獲得の大切さを学んだ典型例かもしれません。40年ほど前に

GMは米国で50%の市場シェアを持っていました。GMの顧客の話は市場の半分の声を代弁してしまっています。しかし今では30%ほどです。もうほとんどが自社の客ではなく、客を増やそうと思えば残りの70%の非顧客に焦点を合わせなくてはなりません。

こんなところからGMの幹部は、情報収集の在り方を見直し、あることに気づきました。それは仮に車の価格を1万ドルとすれば、そのうち8000ドルの価値は部品メーカーや内装業者、販売店によって生み出されているということです。80%の価値について、ともすればGMの社員が知識を持っていないということになります。

そこからGMの改革が始まりました。部品部門(現、米デルファイ・オートモーティブ・システムズ)を本社から切り離して、あえて外部の情報を得られる体制を作った。このように古い会社も新しい経営改革はできるのです。

日本の大手電機メーカーに勤める私の友人も、非顧

客の情報収集にはとても熱心です。電気店街に足を運ぶ、客が店でどんな商品をどのように選ぶかを観察します。ライバル会社の製品を買う人を見つけたら、話しかけて理由を聞きます。答えは「価格が安い」とか「広告を見た」と様々ですが、それはすべて社内に報告されます。報告のたびに自社のマーケティングの在り方で見直すべき点が見えてくると言います。

そこには、自分たちの顧客情報からは得られない大きな発見があるのです。1990年代後半から、客の多くが「価格」を購入基準にするようになってきた。それまでは完全に「ブランド」が大切でした。ところが「ブランドはどれも悪くない」という感覚で、圧倒的に値段を気にするようになってきています。デフレ経済の中で当たり前前の事実であっても、果たしてどここの企業が先にそれに気づいたか、それを振り返ってみれば、非顧客情報に敏感だった企業ではないでしょうか。

インターネットによる情報収集には否定的ですが、一方、eコマース(電子商取引)のたもたらす影響の大きさには注目しています。これから5年のうちに、必ず多くの消費者は店舗で買い物をする際でも、必ずインターネットで商品の価格情報を見るようになるでしょう。

**顧客との接点増やしたアマゾン・ドット・コム**

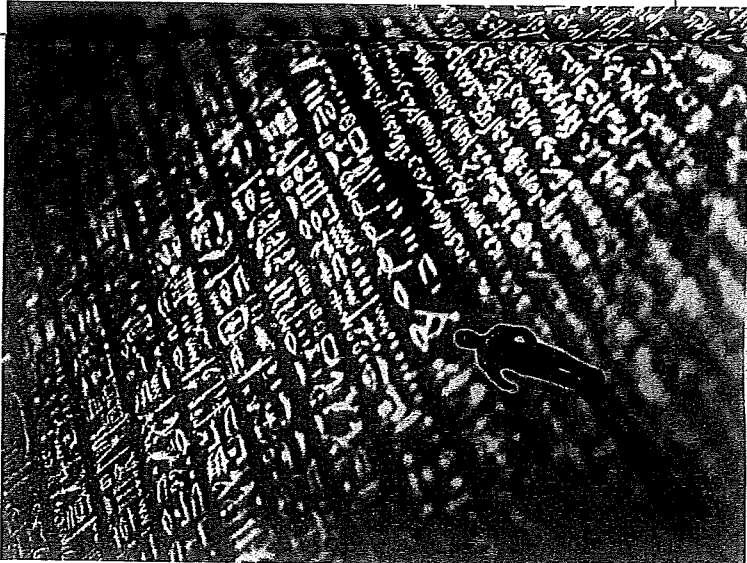
それを既に見越している米アマゾン・ドット・コムは素晴らしい成果を上げていますが、早くも1つの教訓を得ることがあります。それは、今のところアマゾンはネットを通して書籍販売では成功しましたが、他の商品ではうまくいっていないという事です。客は本を買うサイトで子供の着る下着も一緒に買うことを求めているのです。それでもアマゾンはあらゆる商品を扱うことで、客との接点をいち早く作りました。価格を知りたい客がサイトに来ることで、どんな客がどんな製品をよく買うのか、または買わないのかを知る事ができるのです。これから、その取組を得ていく

**変化は組織の外部で起きる 非顧客情報こそ生命線**



PETER F. DRUCKER

「テクノロジストを生かす」



でしょう。

しかしまだ、インターネットが販売業の主役になる  
と切り切れるほどではありません。航空券の変更1つ  
を考へてもそうです。旅行代理店で購入した紙の航空  
券を持っていれば、飛行会社に電話をして乗りたい便  
を要えることが簡単にできます。しかし、インターネ  
ットを通して買った場合はどうでしょうか。私の娘が  
試したら、旅行代理店での購入ならすぐ変更できるの  
に、インターネットでの変更には30分もかかりまし  
た。eコマースはまだ、発展途上です。

これから企業と社会に何が起きるか——。常に先を見通  
すドラッカー氏だが、的確な予測は、彼の現状分析だけで  
なく歴史から生まれている。インターネットやテクノロジー  
がもたらす社会変革は大きいが、過去にも私たちがそれ  
と同規模の革新を体験している。それは今から約200年  
も前に起こっている。産業革命だ。

### 鉄道の誕生よって次々生まれた新産業

インターネットの普及が革命と呼ばれるのであれ  
ば、1829年に生まれた鉄道も革命と呼ぶのにふさわ  
しい。これで英国でも、日本でも貨物の運搬ができる  
ようになり、米国では西部の開拓が進みました。人々  
は初めて移動というものを実感するようになったので  
す。鉄道は産業革命を築くものになっただけでなく、  
新しい経済システムを生み出した。その変容ぶり、  
今と同じぐらいスピード感にあふれるものでした。

1900年代に入るとヘンリー・フォードがフォード・  
モーターを創業、鉄鋼やゴムを使い自動車部品から完  
成車までを一貫して生産し、自動車産業を根底から変  
えました。もちろん部品の輸入や完成車の運搬に鉄道  
が使われました。

鉄道がもたらした変革は、さらに光学機械や農業機  
器などの新産業を生み出し、新しい社会を作っています。  
郵便や新聞、投資銀行などが生まれたのもその  
頃です。その間にはアフレも起きました。その連行の  
スピードはものすごいものでしたが、乗り切りまし

た。

このように1つの変革は、その後、予想もつかなか  
った産業や制度、現象までを誕生させるのです。現在  
は鉄道が発達した頃とそっくりな時代です。テクノロ  
ジストの出現がやがて何を生み出すかは分かりませ  
んが、それほど世界全体が変わる可能性があるのは確か  
です。

「日本ほどテクノロジーを相える国はない」とドラッカー氏は  
は言、先端社会に向かう一方、日本はまだ経済低迷か  
ら抜け出せないのが現実だ。日本はこれから何をす  
べきなのか、また日本を真面目に中国こそ、猛スピードの産業  
変革を繰りかえしている。この巨大な開国とどうつき合っていけ  
ばいいのだろうか。

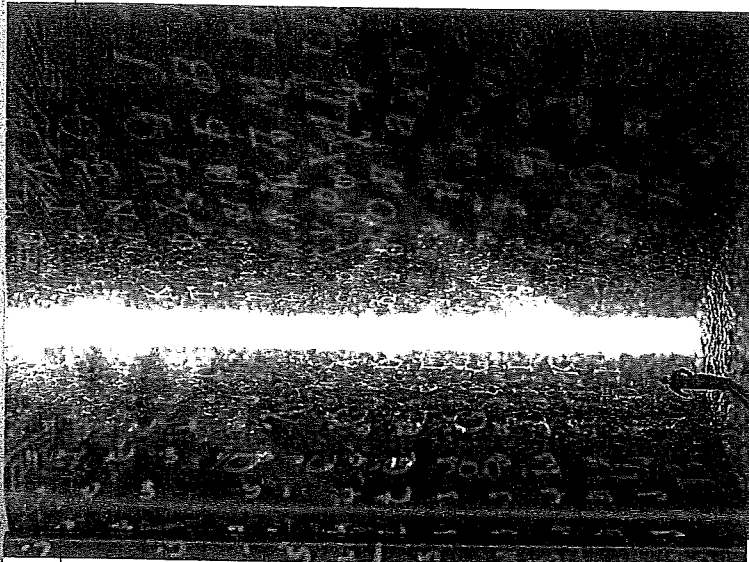
日本がテクノロジーを活用する国になるには、直  
していかなくてはならないこともあります。過去50  
年間、日本の強さは終身雇用にあります。しかし今  
は企業にとって雇用を増減できる流動化こそが強さに  
なります。

日本の銀行業界を例に考えてみましょう。銀行に対  
しては批判が多いですが、私は最大の問題は、多くの  
社員を抱え過ぎていることだと思います。銀行業界全  
体で250万人の雇用がありますが、必要なのは50万  
人です。では200万人は何をすればいいのか。日  
本の財務大臣や日本銀行としては、200万人の失業者  
を出したくない。だから現行の金融制度をあまり変え  
ずになんとか長持ちさせようとしています。変えなくて  
ならないのが分かってきているのにです。終身雇用に加  
えて、年功序列制度や系列取引など変えなければなら  
ないものは多いでしょう。

### 中国には専門家が少くない弱点がある

製造業の拠点はほとんど中国へ移るでしょうが、中  
国にも弱点があります。中国には高学歴者が少ない。  
他単位の人々がいい。でも大学の卒業生は全体の10分の1  
にも達していない。中国で  
よく訓練されて生産性が高

鉄道は人の移動を可能にし  
eコマースは距離をなくした  
新しい産業革命が起きる



も専門知識を持つ人材が見つからないで、拡大をあき  
らめたり撤退したりしている外国企業は多い。その分  
野でも日本には多くの人材がいます。だから日本人が  
腕を振るう場があるのです。

中国で最も成功している外国企業は強自動車メーカ  
ー、フォルクスワーゲン(VW)でしょう。母国で生産  
体制がしっかりと固まった製品だけを中国で作って  
いる。すべてドイツ式で、いきなり中国で新しいこと  
はしません。中国の工場の従業員がしっかりと真似して、  
さらに質を上げていくやり方をとっている。中国では  
既存の商品を高い質で、しかも安く作ることはできま  
す。しかしまだまだ新製品を生み出す革新がないのが  
現実です。日本人と日本企業が果たす役割はまだ大  
きいのです。

### トヨタはトヨタの強さを磨け

様々な事項に渡ったドラッカー氏の指摘を通じて分か  
るのは、社員から固に至るまで、誰もが「競争力」について  
再考の時にあるということだ。自身や自社の強さが何か  
はつきりすれば、強さはテクノロジーに頼るべき運や新し  
い組織の在り方が見えてくる。それを実践しておけば、運  
去に鉄道の登場がもたらしたような新しいビジネスチャン  
スをつかむことができる。

どんな企業でも、よそに負けない何かを持っていま  
す。世界1位でなくても、もつと小さい市場でも探せ  
ば必ずあります。それを見つけて、どうして強いのか、  
これからその強さを何に生かすのか、そこから組織と  
戦略作りが始まります。例えばトヨタ自動車ならモノ  
作りでは誰にも負けない。だから、その強さをさらに  
世界各地で広げています。

米ゼネラル・エレクトロニクス(GE)は様々な事業を  
手がけていますが、その強さを医療分野などサービス  
事業に見いだしています。自分を取り巻く環境が大きく  
変わる時は、まず自分自身を見つめ直してみる。強  
さを確認したうえで、さらにそれを増すために情報を  
活用する。テクノロジーはそんな行動をする人でも  
あります。

いい労働者を見つけることはできて、学歴の高い経営  
管理者を見つけるのはまだ難しい。そこで日本人が産  
業として中国で活躍する機会が増えるでしょう。

私の知人に中国で働く米国人の経営管理者がいま  
す。彼は中国で2000ドルの月給で働いています。米  
国にいた頃は1万ドルでした。しかし先日、彼にあつ  
たら「給与は少なくとも中国がいい」と言います。自  
宅は広いし、お手伝いさんもいる。鉄道の無料パスも  
もらえるので旅行を楽しめるとも。

例えば「冶金」の仕事はどうでしょうか。中国には  
今、冶金について教える学校が1つしかありません。  
その学科の卒業生は年間50人ほどです。一方で企業  
からは年間5000人の募集があります。この分野なら  
日本では年間数百人が学んでいる。米国では数千人が  
います。また経理や会計を専門とする社員を見つけれ  
うとしても中国では難しい。中国で事業を広げたくて



PETER F. DRUCKER

「テクノロジーを生かす」

ドラッカー氏による「テクノロジストが多すぎて日本は多すぎる」との言葉は、予言ではない。既に私たちの誰もが、それが現実であることを実感しているだろう。

田中耕一氏こそテクノロジスト

昨年、ノーベル賞を受けた島津製作所の田中耕一氏。たんぱく質などの高分子を解析する技術が評価された彼は、まさにテクノロジストと呼ぶにふさわしい。当時の肩書きは「主任」。それ以上、昇進すると管理職になるので、昇進試験を受けなかった。この点もドラッカー氏の言う通りだ。

自身の仕事への情熱は、昇進ではなくすべて専門の研究に向けられた。それは、通算5年以上も英国に研究者として滞在したことに表れている。田中氏の場合はノーベル賞によって、その「テクノロジストぶり」がよく知られるところとなった。このように日本には研究者をはじめ多くのテクノロジストが既に存在する。

では彼らのやる気高め、能力を生かすにはどうするか。経営者の腕の見せどころになるが、これは意外に難しい。田中氏にしても、受賞を知った島津の失脚英敏社長は適切な報奨や待遇を決

めるべく相当に力を注いだ。結果は研究の職量を与え「フェロー」への抜擢に決まったが「これからさらに功績を上げた技術者の処遇を考える」(失脚社長)と、テクノロジストの評価に課題が多いことを認める。田中氏も一理論として「技術者はもっと評価されたい」と注文をつけた。これはドラッカー氏自身「これから経営者がどう変わるか」と規範解答を見つけてはいない。

テクノロジストの評価には細細さが求められる。この点で経営者と意見が合わないことせつかくの人材を失うことにもなりかねない。世間によく知られているのがカリフォルニア大学教授に転じた中村修二氏の例だ。

日亜化学工業の技術者として、ソニーや東芝といった大企業に負けじと、動画の録音・再生機能を高める青色発光ダイオード(LED)開発した。しかし、その特許の帰属や報酬について経営陣と意見が合わずに会社を辞め、解決の場は裁判所に移されている。ドラッカー氏の言う通り、高学歴者が多い日本のテクノロジストの活躍の

場は国内に限らない。

技術者の中村氏が米国に渡っただけでなく、スポーツの世界を見ても長谷川繁利氏(シアトル・マリナーズ投手)は世界的に日本をつなぐスポーツビジネスを手がけるために、既に日本を離れて米国に住まいを移している。テクノロジストはこれからも仕事のレベルが高く、活躍の場を求めて、世界各国へと渡るだろう。日本人のテクノロジストが日本企業に働くとはいえない。

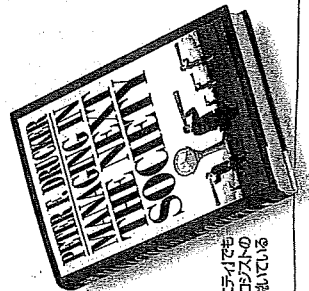
日本と米国では今、コーポレートガバナンス(企業統治)を巡る議論が高まっている。米国では昨年に米エンロンや米タイム・インターナショナルなどによる不正会計事件が露見したのきつかけ、日本企業も海外投資家を呼び込んで、株価値を高めようというの

ドラッカー氏の指摘は既に日本進行中

カリスマ経営者の時代は終焉



1998年に米国で東京滞り、日本企業で講演を行った際のドラッカー氏



判明なコスト・インフラでテクノロジストの個性を認めている



文明論から経営論、組織論からリーダーシップ、その好奇心は多岐に及ぶ

者)だったジョン・デハイン氏をGMのCEOにスカウトした。

ドラッカー氏は「経営者はCEOとCFOと一体で利益を増やすのが大事」と説く。ワゴナーCEOは、それを忠実に実践している。

強いCEO時代の終わり

このように社外から迎えたプロに権限を与えて、新鮮な眼で社内のいい人材を登用してもらう。ラッツ副会長が来てからGMの生産性は改善、デバインCFOの手配で、最大の宿敵であるフォードから大きく市場シェアを奪った。だからこそ、ドラッカー氏は「新しい経営がGMという古い会社から生まれている」と評している。

米国企業が今、強く感じているのは「強いCEOの時代」が終つたことだ。各経営者と

呼ばれた米タイム・デニス・コズロウスキCEOは不正会計に絡んで脱税で逮捕された。米国を代表する経営者だったGEのジャック・ウェルチ氏も、引退後も厳格な待遇を会社から受けていることで批判を浴びた。

CEOのカリスマ性やリーダーシップをひきたす社外に示すことで、投資家や取引先の信任を得る時代ではない。大切なのはテクノロジストを活用して、付加価値の高い製品やサービスを出さなければならない。他社より先に市場に出すことだ。

経営者にとっての利点は「テクノロジストに通常の管理はいらぬ」(ドラッカー氏)点にある。能力が高くて

任感も強いテクノロジストは勤務管理がなくても、働きに手を抜くことはない。経営者は部下の管理以外に時間を使えるようにする。

例えば客の要望を聞いたり、新しい人材研修を考へてほしい。そこから市場の声と自社がなすべきことを把握し、テクノロジストに方向性を示すという新しい組織運営の循環ができるだろう。経営者の時間と情報の活用が試されることになる。

一方で、社員はテクノロジストとして常に専門性を高めたいには何をしたらよいか。

93歳の好奇心に学ぶ

その答えの一例と言えるのが、まさにドラッカー氏その人のだろう。ドラッカー氏は常に世界の産業と社会に眼を注ぎ、次にどんな大きな変化が起きるのかを誰よりも早く表現する。また変化の意味と衝撃を、過去の歴史と比べながら解説をする。

ドラッカー氏はどんな分野や事象についても深く洞察し、そこからひらめきを生む。69年に「知識社会の到来」を予言したドラッカー氏は、それからはITの勃興や、インターネット社会の在り方と、常に時代の先を映してき

た。「EVA」や「プロフィット・センター」という指標や概念を打ち立てたかと思えば、年金社会の到来を早くから予言していた。

ドラッカー氏の飽きなき研究と洞察は決して終わらない。表紙の顔のように、その頭脳は常に未来を向いている。93歳になった今でも。



PETER F. DRUCKER

「テクノロジストを生かす」

(日経ビジネスニュース) 酒井 耕一