

# ドラッカー学への招待

第73回

ドラッカー流働き方改革①  
——ネクスト・ソサエティの歩き方

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



## 働き方について書いた晩年

ほぼ一世紀におよぶドラッカーの人生の中で、あえて1990年以降から亡くなる2005年までの時期を晩年と呼ぶことが許されるなら、まさに晩年こそが知と実践における黄金の収穫期であったことがわかる。90年に入ってもまもなく刊行された『非営利組織の経営』では、マネジメントの適用領域を企業や周辺から大きく広げ、多文化していく組織社会のもう一つの様相を的確にとらえた。

99年には、『明日を支配するもの』で、知識労働者がマネジメントを自らにどう適用し、成果を上げながら、トータルに人生を実りあるものとするかが明確な意図とともに展開される。比較的取り上げられる頻度の低い書物と言えるかもしれないが、ドラッカー晩年の関心の中核を窺わせるに足る重要文献である。さらには2002年、「エコノミスト」誌に発表された長大な論文に手を加え、『ネクスト・ソサエティ』を世に問い、テクノロジーや意識変化のもたらす世界、そしてモダンを超克した後にやってくる社会を克明

にレポートしてみせた。

加えて、私が2005年に行った最晩年のインタビューでテクノロジーと人の働き方が主題とされるのも、「ネクスト・ソサエティ」への関心が亡くなるまで途絶えることのなかった表れと考えてよい。

しかも、高い指南力で、人の働き方や生き方について教えてくれる。よく世間では指南力あるメッセージは、何か飛び抜けて個性的なものだったり、どぎついものと思われている。違う。保守的なものだし、言

われると何の変哲もない素朴なものだ。昨今、ごくふつうの女性が多ドラッカーを学ぶ姿を目にする機会が少なくなっているのもそれと関係していると思う。

私は、女性は指南力を含むメッセージにとっても敏感だという印象をもつ。女性がドラッカーから学ぶようになっていけるのは、必ずポジティブな理由があると感じる。

## 知識社会の働き方

すぐに思いつくのは、世の中がほぼ知識社会になったことかもしれない。

知識社会と言うと難しく感じ

るかもしれないが、実にシンプルな原則から成り立っている。簡単に言えば、「知っているか知らないか」それが成果を分ける社会である。何かすると

き、そのたびに、「あなた、これ知っている？」と聞かれる社会だ。

「知っている」と答えたら、次は「じゃ、やってみて」という社会でもある。

知るといえるのは、行為まで含んでいる。まさに知は力なりで、知っていることはできないければならない。

たとえば、「あなた、英語しゃべれる？」と聞かれて、「はい、しゃべれます」と答えたとする。「じゃ、来週のコンファレンスで同時通訳して」と言われたとする。

「すみません、あと3か月猛勉強しますので時間下さい」と言うのなら、知っていることにはならない。知っていることにはできないことから。

そう考えると、知識は経験や蓄積がものを言う世界でもある。付け焼き刃が通用しない。口先だけや、威圧だけで世を渡ることができるほどはつきりし

てしまうことはないからだ。それでいて、誰でも一度知ってしまえば使える。今コンピュータを使ってしまえば、20年前の天才や努力家が逆立ちしてもできないことが瞬時にできてしまう。

一例をあげれば、約二十数年前までは自宅にパソコンをもつ人はさほど多くなかった。多くは素朴なワープロか手書きで資料を作成していた。海外とのやりとりなどはゆうに数か月を要した時代もあった。

だが、今はさほど高度でなくとも、デジタル機器の扱い方を多くが知っている。そして誰もが、資料の作成ややりとりなどは二十年前の超有能な人でもかなわないくらいに日々こなしている。

海外の人とでもわずかな時間で有効な意思疎通ができてしまう。

### 学ぶ女性が増えている

要は知っているか知らないかだけである。

その秘訣は謙虚に教えを請えるかどうかだけである。それが凡人をしてかつての天才以上の成果をあげさせてしまう。条件

はそれだけのだから、女性がそこに指南力を感じないわけにはいかない。なぜなら、もともと旧来の女性の世界は知識社会である。

子育ても料理も家事も、みんな知識社会である。知っているか知らないかがものを言う世界である。だから、少し前までは、おばあさんの知恵とか、そういうものがきちんとあった。加えて、ものづくりとか、ある面で男性的な世界をちょっと距離を置いて眺められる立ち位置にいたこともあるかもしれない。言ってみれば産業についてはコンサルタントの地位から見られる。しかも、仕事と生活を二分法で考えないから、目線を広くとれるのかもしれない。

たぶん海外のコンサルティン グファミリーの上層部とか、欧米の政治などで女性がよく見られるのは時代状況や立ち位置と無関係ではないのだろう。

晩年の関心領域をあえてまとめるならば、次の点を指摘することができるかもしれない。

- ・ 企業を含む多様な組織が、多元化する知識社会における重要なプレーヤーの一つとなったこと
- ・ 経済の時代から社会の時代へ

の回帰が進行しつつあること  
・ 個の生き方、働き方が大きく変化していく時代が到来し、結果としてトータルとしての人生プランを手にしなければ、新たな時代で活躍し続けるのは困難であること

### その指南力

ドラッカーが引く逸話がある。ものごとの目的を問うことの大切さを再認識させる話である。

三人の石工という話である。建築現場で、三人の石工が仕事をしていた。

ある人が、一人の石工に聞いた。

「何をしているのですか？」

一人目の石工は言う。

「これで生計を立てているんだ」

二人の目の石工は言う。

「最高の仕事をしているんだ」

三人目の石工は言う。

「教会堂を建てているんだ」

目的を理解しているのは三人目の石工という話である。

日常の慌ただしさや重圧に圧倒されて、私たちはとかく日々流されがちである。いったんそうになると、心はオートマチック

クになって、目的を忘れたりその検討を怠ったりする誘引にかられる。

「私にとっていちばん大切な価値は何なのか？」と自問することをしなくなる。

いかに知識が主たる資源になろうとも、技術が高度に展開しようとも、要諦というものはさほど変わらない。

この逸話は、ある面で心の安定をもたらす。現代はスピード志向でものすごく急がされている。テクノロジが進化を遂げて、仕事そのものより先に行ってしまうようにさえ見える。

しかし、いちばん大切なのは、目的を見据えて今ここにある仕事を確実に行うということだろう。「教会堂を建てている」とは、こんなにかかりやすいこととはない。だからこそ自信もち、目の前の石材に向かえる。

目的をもって手元の仕事に向かっているかが、どれほど技術が高度化しようがAIが浸透しようが、成果を生む最大のポイントである。

その自覚さえあれば、どんな時代でも力を発揮できるだろう。それもまた知っているかないかだけのことである。