

各位のマネジメント・自己実現の方法に関して（ご参考）
（P.F.ドラッカー：「プロフェッショナルの条件」よりの抜粋）

（最新：平成 23 年 6 月 24 日）

（初回：平成 19 年 7 月 30 日）

抜粋者：木寺 佐和記

1) 「はじめに」より

- ①マネジメントの定義は一つしかありえない。それは、人をして何かを生み出させることである。今後、組織の競争力はこの一点にかかっている。
- ②今や唯一の意味のある競争力要因は、知識労働の生産性である。その知識労働の生産性を左右するのが知識労働者である。雇用主たる組織の盛衰を決めるものも、一人の知識労働者である。

2) 「Part 1 いま世界に何が起きているか 第 2 章 新しい社会の役割は誰か」より

- ①組織は、人を引きつけ、引き止めなければならない。彼らを認め、報い、動機づけられなければならない。彼らに仕え、満足させなければならない。
- ②知識労働者は事実上、監督されえない存在である。その専門性について自分よりも詳しく知るものが存在するようでは、価値のない存在である。
- ③組織は、知識労働者に対し、その知識を生かすための最高の機会を提供することによって、初めて彼らを獲得できる。
- ④組織に働く者は、優れた仕事を行うために、自らの組織の使命が社会において重要な使命であり、他のあらゆるものの基盤であるとの信念を持たなければならない。この信念がなければ、いかなる組織といえども、自信と誇りを失い、成果をあげる能力を失う。

3) 「Part 2 働くことの意味が変わった 第 2 章 なぜ成果があがらないか」より

①知識労働者を直接あるいは細かく監督することはできない。彼らには助力を与えることができるだけである。知識労働者は自らをマネジメントしなければならない。自らの仕事を業績や貢献に結びつけるべく、なるべく成果をあげるべく、自らをマネジメントしなければならない。

②知識労働者は意志決定をしなければならない。命令に従って行動すればよいというわけにはいかない。・・・・・・仕事の目標や基準や貢献は自らの手の中にある。したがって、ものごとをなすべき者はみなエグゼクティブである。

③知識による権威は、地位による権威と同じように、正統かつ必然のものである。彼らの意志決定は、本質的にトップの意志決定と変わらない。

④今日あらゆる階層において、意志決定を行う者は、企業の社長や政府の機関と同じ種類の仕事をしている。権限の範囲はかぎられており、組織図や電話帳に地位や名前は載っていないかもしれない。しかし、彼らはエグゼクティブである。そして、トップであろうと、新人であろうと、エグゼクティブであるかぎり、成果をあげなければならない。

⑤組織は、存在することが目的ではない。種の永続が成功ではない。その点が動物とは違う。組織は社会の機関である。外の環境に対する貢献が目的である。しかるに、組織は成長するほど、組織に働く者の関心、努力、能力は、組織の中のことで占領され、外の世界における任務と成果が忘れられていく。

4) 「Part 2 第3章 貢献を重視する」より

①成果をあげるためには、貢献に焦点を合わせなければならない。手元の仕事から顔をあげ、目標に目を向けなければならない。「組織の成果に影響を与える貢献は何か」を自ら問わなければならない。すなわち、自らの責任を中心に据えなければならない。

②肩書きや地位がいかに高くとも、権限に焦点を合わせる者は、自らが単に誰かの部下であることを告白しているにすぎない。これに対し、いかに若い新入りであろうと、貢献に焦点を合わせ、結果に責任をもつ者は、もっとも厳格な意味においてトップマネジメントである。組織全体の業績に責任をもとうとしているからである。

③貢献に焦点を合わせることによって、専門分野や限定された技能や部門に対してではな

く、組織全体の成果に注意を向けるようになる。成果が存在する唯一の場所である外の世界に注意を向けるようになる。自らの専門や自らの部下と組織全体や組織の目的との関係について、徹底的に考えざるをえなくなる。

④なすべき貢献については、いくつかの種類がある。あらゆる組織が三つの領域における成果を必要とする。すなわち、直接の成果、価値への取組、人材の育成の三つである。これら三つの領域すべてにおいて成果をあげなければ、組織は腐り、やがて死ぬ。

⑤第一の直接の成果については誰でもわかる。企業においては、売り上げや利益などの経営上の業績である。……第二の領域として価値への取組が必要である。組織は常に、明確な目的をもたなければならない。さもないと、混乱し、麻痺し、破壊される。価値への取組は、技術面でリーダーシップを獲得する場合もあるし、……第三に明日のマネジメントに当たるべき人間を今日用意しなければならない。

⑥成果に責任をもつためには、自らの産出物すなわち知識の有用性について強い関心をもたなければならない。成果をあげるためには、このことを知らなければならない。自らの顔を上に向けることによってほとんど無意識に、他の人が「何を必要とし」「何を見」「何を理解しているか」を理解できるようになる。さらには、組織内の人たち、つまり上司、部下、そして他の分野の同僚に対し、「あなたが組織に貢献するためには、私はあなたにどのような貢献をしなければならないか」「いつ、どのように、どのような形で貢献しなければならないか」を聞けるようになる。

⑦われわれは、貢献に焦点を合わせることによって、コミュニケーション、チームワーク、自己啓発及び人材育成という、成果をあげるうえで必要となる人間関係に関わる基本条件を満たすことができる。

5) 「Part 3 自らをマネジメントする 第1章 私の人生を変えた七つの経験」より

①ベルディはすでにワグナーと肩を並べる身でありながら、しかも80歳という年齢で、なぜ並はずれてむずかしいオペラをもう一曲書くという大変な仕事に取り組んだのかとの問いに答えた彼の言葉を知った。「いつも失敗してきた。だから、もう一度挑戦する必要があった」。……私は、そのときそこで一生の仕事が何になろうとも、ベルディのこの言葉を道しるべにしようと決心した。

②ちょうどそのころ、まさにその完全とは何かを教えてくれる一つの物語を読んだ。ギリシャの彫刻家フェイディアスの話だった。彼はアテネのパンテオンの屋根に建つ彫刻群を完成させた。彫刻の完成後、フェイディアスの請求書の対し、アテネの会計官は、支払いを拒んだ。「彫像の背中は見えない。誰にも見えない部分まで彫って、請求してくるとは何か」と言った。それに対し、フェイディアスは次のように答えた。「そんなことはない。神々が見ている」。・・・ここでも心を打たれた。

③新しい任務で成功するうえで必要なことは、卓越した知識や卓越した才能ではない。それは、新しい任務が要求するもの、新しい挑戦、仕事、課題において重要なことに集中することである。

④・・・一つは、人は、何によって人に知られたいかを自問しなければならない。二つめは、その問いに対する答えは、歳をとるにつれて変わっていかなければならないということである。・・・三つめは、本当に知られるに値することは、人を素晴らしい人に変えることであるということである。

⑤知識労働者の啓発やその配属についての責任は、本人にもたせなければならない。

6) 「Part 3 第2章 自らの強みを知る」より

①何ごとかをなし遂げるのは、強みによってである。・・・自らについて知りうることのうち、この強みこそもっとも重要である。

②自らの強み、仕事の仕方、価値観が分かっているならば、機会、職場、仕事について、私がやりましょう、私のやり方をこうです、仕事はこういうものにすべきです、他の組織や人々との関係はこうなります、これこれの期間内にこれこれのことを仕上げます、と言えるようになる。

7) 「Part 3 第3章 時間を管理する」より

①あらゆるプロセスにおいて、成果の限界を規定するものは、もっとも欠乏した資源である。それが時間である。

8) 「Part 3 第4章 もっとも重要なことに集中せよ」より

①成果をあげるための秘訣を一つだけあげるならば、それは集中である。成果をあげる人は、もっとも重要なことから始め、しかも、一度に一つのことしかしない。

9) 「Part 4 意志決定のための基礎知識 第1章 意志決定の秘訣」より

①決定は、最初の段階から行動への取り組みをその中に組み込んでおかなければ、成果はあがらない。事実、決定の実行が具体的な手順として、誰か特定の人の仕事と責任になるまでは、いかなる決定も行われていないに等しい。それまでは、意図があるだけである。

② 意志決定も、科学と同じように仮説は唯一の出発点である。われわれは、仮説をどう扱うかを知っている。論ずべきものではなく、検証すべきものである。……したがってまず初めに、意見を持つことを奨励しなければならない。そして意見を表明する者に対しは、現実による検証を求めなければならない。

10) 「Part 4 第4章 仕事としてのリーダーシップ」より

①リーダーたることの第一の要件は、リーダーシップを仕事として見ることである。

②効果的なリーダーシップの基礎とは、組織の使命を考え抜き、それを目に見える形で明確に定義し、確立することである。リーダーシップとは、目標を定め、優先順位を決め、基準を定め、それを維持する者である。もちろん、妥協することもある。

③ 真のリーダーは、人間のエネルギーとビジョンを創造することこそが、自らの役割であることを知っている。

④リーダーたる第三の要件は、信頼が得られることである。信頼が得られないかぎり、従うものはいない。そもそもリーダーに関する唯一の定義は、つき従う者がいるということである。

11) 「Part 4 第5章 人の強みを生かす」より

- ① 成果をあげるためには、人の強みを生かさなければならない。弱みを気にしすぎではない。利用できるあらゆる強み、すなわち同僚の強み、上司の強み、自らの強みを総動員しなければならない。強みこそが機会である。強みを生かすことは組織に特有の機能である。
- ② 人に成果をあげさせるためには、「自分とうまくやっていけるか」を考えてはならない。「どのような貢献ができるか」を考えなければならない。特に人事では、一つの重要な分野における卓越性を求めなければならない。・・・・人の卓越性は、一つの分野、あるいはわずかの分野において実現されるのみである。
- ③ 組織は、一人ひとりの人間に対し、彼らが、その制約や弱みに関わりなく、その強みを通して、ものごとをなし遂げられるよう奉仕しなければならない。このことは今日、ますます重要になっている。まさに決定的に重要である。

1 2) 「Part 5 自己実現への挑戦 第2章 “教育ある人間”が社会をつくる」より

- ① われわれは専門組織のそれぞれについて精通する必要はないが、それが「何についてもものか」「何をしようとするものか」「中心的な関心事は何か」「中心的な理論は何か」「どのような新しい洞察を与えてくれるか」「それについて知られていないことは何か」「問題や課題は何か」を知らなければならない。

1 3) 「Part 5 第3章 何によって憶えられたいか」より

- ① 自らを成果にあげる存在にできるのは、自らだけである。他の人ではない。したがって、まずは果たすべき責任は、自らの最高のものを引き出すことである。それが自分のためである。人は、自らがもつものでしか仕事ができない。しかも人に信頼され、協力を得るには、自らが最高の成果をあげていくしかない。ばかな上司、ばかな役員、役に立たない部下についてこぼしても、最高の成果はあがらない。障害になっていること、変えるべきことを体系的に知るために、仕事の上でたがいに依存関係にある人たちと話をするのも、自らの仕事であり、責任である。
- ② 成果をあげるための第一歩は、行うべきことを決めることである。いかに効率があがるうとも、行うべきことを行っているのではなければ意味がない。しかる後に、優先すべきこ

と、集中すべきことを決めることである。そして、自らの強みを生かすことである。

②私が13歳のとき、宗教のすばらしい先生がいた。教室を歩きながら、「何によって憶えられたいかね」と聞いた。誰も答えられなかった。先生は笑いながらこういった。「今答えられるとは思っていない。でも、50歳になっても答えられなければ、人生を無駄にしたことになるよ」……今日でも私は、この「何によって憶えられたいか」を自らに問い続けている。

(注：抜粋なので、前後を読まないとうまく理解できないところもあると思われます。また、重要な箇所が相当抜粋漏れしていると思います。興味がある人はぜひ一読してください。以上)