

ランチエスター通信

第 235 号

発行元 ランチエスター経営三重
TEL059-398-0123
FAX059-398-0153

今、経営をする前に知っておくべきこと

今、ドラッカー著『ポスト資本主義社会』の抄録にチャレンジしています。ウォーキングしながらオーディオブックを聞いて、隙間に電子ブックキンドルを机に置いて、エバーノートにその時考えたことを入力しています。一行一行感じることは多いので、中々進みません。場合によっては、行の半ばで読むのを中断して自分の頭の中にあることを書き出すのですから、当然時間が掛かります。それでもドラッカー先生の書籍を抄録するのは4冊目です。もちろん、それまでに何度も読んだ本です。しかしこれくらい同じ本を読みこんでくるとドラッカー先生の言わんとすることが、少しわかるようになってきました。ある程度俯瞰できるようなになると、社会の流れが解って今何をすべきかが見えてきます。こうして頭に入った知識ですが、私の年齢からするとあと何年伝え続けることができるかと思うと少し残念です。その中で、今この時に知っていないければならないことを一つ挙げるならば、肉体労働から知識労働への移行を挙げます。しかしこのことを伝えようとする

と、かなりの範囲を伝えることになります。そんな訳で、知識労働への域行だけで、ドラッカー先生の言わんとしていることが解ると思います。知識労働への移行は、ポスト資本主義社会にも書かれていますので、ぜひ抄録にチャレンジしてみてください。

肉体労働から抜けきれない社長たち

ポスト資本主義社会には、労働形態の変遷が書かれています。例えば、その昔労働というのは、人がやることではありませんでした。それは奴隷の仕事でした。当時の上流階級は、仕事など全く興味がなかったようです。農家は土地を借りて食物を生産し領主に上納するわけです。残った食物を自分の食糧とした。生産性革命が起こり、工場で働けるようになると農家の人たちは家から出て、工場に仕事を求めていきました。自給自足しているより生産性の高い工場勤務を選んだわけです。これによって、家族のコミュニティから職場のコミュニティに移行していったわけです。人が集まり目的は明快で、成果を出す方法もはっきり解るものでした。『当社は〇〇を作っています。』『私たちは、〇〇をしています』などです。しかも成果を上げる方法はほぼ同じです。



ユーチューブチャンネル
『ランチエスターみえTV』にて
解説を配信します

<https://www.youtube.com/user/lanchestmie>

成果を上げることは、多くの人が知る必要はありませんでした。中小企業で言えば、ボスだけが知っていれば十分です。ボスだけがやるべきことを決めればよかったです。色々な手段があると混乱するだけです。市場が求めているものは、同じような商品・サービスですから、均質で大量



に提供できる方法の方が良かった訳です。このような点から肉体力労働や工場労働と言われるものが適していたのです。肉体力労働ですから、体を動かすことで成果を上げることができません。あまり脳を使わない方がよいわけです。こういう状況の組織では、社長が一番。社長に権威を持たせ、社長の言ったことが絶対とした方がよいわけです。私が最近よく使うネタで次のような話があります。急いでいる社長にとっては、通路の荷物が邪魔でしかたがありません。

社長：誰や、こんな所に荷物を置いたのは！すぐに退けろ

社員：どうして、こんな所に置いてあるんですか？

さて皆さんが社長なら次どのようなように社員に言うのでしょうか？

A：そんなことはいいから、とにかく退けろ！話はその後や

B：どうしてそんな風に考えたの？

ほとんどの社長はAだと思います。私も十中八九答えAを選択す

ると思います。ほぼ条件反射ですね。Aは、肉体力労働の生産性を上げる社長が選択する答えです。Aを選択するということは同時に社員に何も考えないことを指示していることになります。つまり脳を使わなくしてしまっているのです。

ここで社員が言われたことに従わず次のように言ったら、皆さんはどのように対応しますか？

社員：でもこれ私が置いたのではないので、こんなところに置かれる原因を調べた方がよいと思うのですが

社員は考えようとしているわけです。

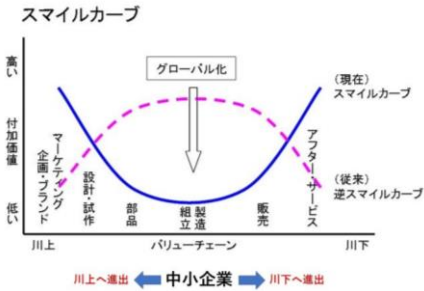
それでも、社長が社員を従わせようと説得しようなどとしたら最悪です。二重に肉体力労働を促進していることになります。一つ目は2度目の社長からの攻撃に耐えられる人はいません。たぶん私くらい(笑)以前いた中堅規模の会社で職を掛けて役員に直訴したことを思い出しました。絶対服従の方向に追いやっています。肉体力労働の生産性を高めるボス型の体制は安泰です。二つ目は、その結果脳を使わなくなることです。考えたり、アイデアを出すことが自分にとって不利になる訳ですから当然の判断です。

こういうことは日常普通に起こることです。今の社長世代は、肉体力労働の社会を生きてきた人だと思います。自分が意識しないと

思考の癖が出てきます。過去においては、良かったかもしれませんが、今となっては悪癖。老害です。

知識労働へ組織を変えるのは社長の仕事である

社長の悪癖、ベテランの悪癖が肉体労働の生産性を高める組織を続けようとしています。この習慣から脱する強い意志が必要です。ここで知識労働についても少し整理しておきましょう。肉体労働・工場労働では、均質のものを大量に提供することに適していることを確認しました。適していることは、生産性を高めることとなります。それは市場が求めていたことです。しかし現在の市場は、多様化し、社会は多元化しています。ですから、標準的なもの、平均的なものが適しなくなってきています。極端にいうと個別対応です。まさにお客様一人ひとりに対する対応するかが差別化になるわけです。画一的な考えで組織をまとめているというところが自分で知識社会では生産的ではなくあります。このことは、スマイルカーブを思い出していただければ納得できると思います。皆さんがどのような仕事をされているか解りませんが、自分に置き換えて



考えてみてください。工事業であれば、図面をもらった作業だけを大量に行って生産性があがるのだろうか。とか、販売業であれば同じものをネットでも仕入れることができ、お客さんから頼まれるだけの商品を納めて付加価値が上がるだろうか。それでも数年はこれを持つかもしれませんが、現在40代の人はあと20年以上は仕事をしていく訳ですから、無理があると思います。

私からすれば知識労働ができる組織にすることは、ポスト資本主義社会では必要かつ絶対条件だと考えています。ここまで伝えたいことですが社長自身腹をくくっていただきたいと切に思います。

では、今まで成功してきた組織を捨てて、まだ見ぬ知識社会に対応できる組織にするにはどうすればよいでしょうか。

前述したように社長自ら悪癖を直すことです。自分のこれまでの権威を否定するわけですから大変なことだと思います。相当な決心と我慢が必要になると思います。しかしこのようにすることにこだわるとは、成果を上げるために、良い考えだとは言えません。向後千春先生の書籍『教える技術』に「ゆる気」や「我慢」いわゆる意志の力は使つと疲れるのだそうです。頑張れば疲れる。疲れると意志力が弱くなる。この線の返して持続することは難しいようです。過去の成功から脱却するには、長い時間が掛かります。

それに加えて、過去の栄光を背負ったベテラン社員がいます。この人たちを知識労働に対応できるようなうにしていかなければなりません。最悪の場合でも、知識労働に移行しようとする人たちを阻害するようなことはさせてはなりません。意志の力だけでは変わりません。意志の力だけでは変わりませ



ん。意志の力で変えようとすること自体が、肉体労働的な発想かもしれない。では、どうすればよいのでしょうか？

書籍によると行動の習慣化を推奨しています。私は、やることを決めて、粛々と遂行することに徹することにしていますが、習慣化とはそういうものだと思います。皆さんは毎朝顔を洗い、歯を磨きませんか。その時に意志の力なんて使っていないと思います。子供の頃は頑張って磨いていたかもしれませんが、今となっては何も考えていないと思います。今までボス型で組織を引っ張ることが仕事だったのが、組織を変革することが仕事になっただけです。

では、どうすればよいのでしょうか？答えはノーです。こうして安直に考えてしまうとところが、肉体労働の習性が抜け切れていないところですね。一人ひとりが考える習慣ができたとしても、その考えに統率が取れないと発揮してくれた知識を成果に繋げることができません。好き勝手な言い分を並べ立てるだけになります。個人に考えさせた上に、統率をとるという一見矛盾したこと

『どうして...』という聞けばよいだけです。する

と社員は考えます。もし皆さんが予測するように荷物を片付けたくないという言い訳で『どうして置いてあるのだろうか』と社員が発していたとしても、社長の質問で社員は考えます。この質問は、社員に考えることすなわち知識を使うことを暗に指示しています。人に考えさせるには、『考えろー』と言っても無駄です。これは肉体労働の指示の仕方です。相手の脳を使わせるには、質問をするのです。そして返ってきた答えに、さらに質問をしていくのです。

個人の考えを尊重し組織の成果を上げさせるワザ

知識労働の指示の仕方は、理解していただいたとおきましよう。理解するのは簡単ではないと思いますが、そうしないと先話が進みませんので。しかしここまでのところを理解しておかないと知識労働で生産性を高めることはできませんので、何度も復習してください。

では、質問をすればそれではよいのか？答えはノーです。こうして安直に考えてしまうとところが、肉体労働の習性が抜け切れていないところですね。一人ひとりが考える習慣ができたとしても、その考えに統率が取れないと発揮してくれた知識を成果に繋げることができません。好き勝手な言い分を並べ立てるだけになります。個人に考えさせた上に、統率をとるという一見矛盾したこと

を、マネジメントは実現しなければならぬわけでは、統率という
と肉體労働派の人は、言うことを聞かせるという発想しか出てこ
ないようですが、それは間違いです。スポーツ界の指導方法がたび
たび問題になっていますが、我々世代はこのことを解決せずにき
ていきます。個人の自主性を重んじつつ、組織の成果を出させるとい
うのは、多くの人が体験していないことだと思います。

経営者の条件の終章に次のような一文があります。われわれとは、
エグゼクティブすなわち成果をあげさせる者のことです。

われわれは、組織の成果に対する社会の客観的なニーズと、個人の
自己実現のニーズの双方を満たさなければならぬ。
ここにおいて、成果に向けたエグゼクティブの自己開発こそが、
手にしうる唯一の答えである。それは組織の目標と個人の欲求を合
致させる唯一の方法である。強みを生かす者は仕事と自己実現を両
立させる。自らの知識が組織の機会となるように働く。貢献に焦点
を合わせることで、自らの価値を組織の成果に変える。

最初の2行がこのことを表しています。組織全体に責任を持つ立
場であれば、社会のニーズに答えられるように組織を運営してい
かなければならぬこととなります。自社の存続、自社の粗利益は
満たさなければなりません。しかし必要条件ではありませんが、目的

ではありません。その実現方法のヒントは、最後の行に隠されてい
ます。貢献に焦点を合わせることです。『経営者の条件』でドラッ
カー先生は、『貢献に焦点を合わせるということは、つまり、この
成果をあげることに焦点を合わせることである』と語っています。
組織は共通の目的をもって行動する人間の集団です。したがって、
組織の成果をあげるには、目的は何かを知る必要があります。

さて皆さんの組織の目的は何でしょうか。上記文章の社会の客
観的ニーズに合致していますか？私はこれをミッションだと考え
ています。個人個人は自分の持っている知識を使って、知識労働を
します。しかし成果が上がらなければ、どれだけ長い時間考えてい
ても意味はありません。逆に、どれだけ短い時間であっても成果が
出ればよいわけです。この時の成果は、組織の目的に沿っていない
と、自分がどれだけ成果を上げていると言い張っても成果とは言
えないわけです。これは社長といえども同じです。知識社会で成果
を出す組織は、ミッションの元にはみな平等だからです。社長が一
番ではないのです。では、社長、マネジメンツ、上司がやるべき第
一は何でしょうか？上位の目的に従った部署の共通の目的を知覚
させることです。つまり、『マネジメントの使命』の仕事』動機づけと
コミュニケーションを図る』ことです。

「ここで、動機づけとコミュニケーションを図ることを復習しておきましょう。

チームをつくることである。すなわち、動機づけを行い、コミュニケーションを図る。組織においてこれを行う。人との関係においてこれを行う。昇給、配置、昇進などの人事においてこれを行う。部下、上司、同僚とのコミュニケーションによってこれを行う。

共通の目的を持ったチームをつくることなのです。くどくどいいますが共通の目的は、『社会の客観的なニーズ』と合致していることです。決して、自社の存続や利益ではありません。

戦略はトップダウンではないのか

ある方から、次のようなことを聞かれました。『ランチェスター経営では、社長の実力で98%決まり、社長が目的・目標・戦略・仕組み作り・教育・訓練まですべて社長の役割だと言っています。しかし知識社会の話を聞くとそうではないかと聞いています。』と確かにそうです。これには大きく時代の変遷が関わっていると思います。組織がボス型からネットワーク型になると戦術活動だけが社員の仕事ではなくなってきました。自動的に社長の役割も変わってきます。ドラッカー先生は、これからの組織は、オーケストラのような

組織になると言っています。しかしながら指揮者はいるとも言っています。社会が変わっていく中で、社長の仕事は指揮だけを専任とすることはできないようです。中小企業では、これがもっと色濃く出ます。例えば、事業ミッションを決めるにあたっては、スタッフとあれこれ話し合って、多数決で決めるわけには行きません。成果を上げられるかはトップが判断しなければなりません。知識社会では、決めたことに個人を従わせることは生産性を落とすことになるからです。トップの仕事は、目的であるとか、仕事の意味であるとかを知覚させるというこれまでにない大変なことが加わったわけですから。社員に考えさせて、意思決定はこちらが行う。それに浸透させるのもこちらになります。これを実現するには、考え方のルールを社員と共有する必要があります。1+1は3と主張する人と、目的を共有するとはできません。手段は別として、経営の知識を高めておかないと話し合えることができないということです。これも社長の仕事になったわけです。教え方も研究していきましょう。

回覧									
----	--	--	--	--	--	--	--	--	--

編集ランチェスター経営三重 岩崎 功
連絡先 TEL 059-398-0123 FAX 059-398-0153
発行日 二〇二三年七月二五日