

〔9〕知識労働者・・・知識労働者は、組織があつて初めて働くことができる。この点において彼らは従属的である。しかし彼らは、生産手段すなわち知識を所有する。

（知識労働者には、研究活動を行う科学者や心臓外科医から、製図工、小売店の店長、保険会社の保険請求処理部門で働くものまで、多様な職種が含まれる。）

①知識労働者の責任

近代組織は、教育のある人たちをして知識を働かせ、収入しかも高額の収入を得る機会をもたらしした。しかしそこには、意思決定の責任が伴う。「自分が何でありたいか、何になりたいか」について責任を負わされる。組織があるべきもの、なるべきものについても責任を負わされる。

②個人と組織の関係

知識労働者は、自らをかつての弁護士、教師、聖職者、医師、高級官僚の同類とみなす。受けた教育は同じである。収入は多い。機会も大きい。しかし、組織があつて初めて所得と機会を得られることや、組織が巨額の投資をして初めて自分の仕事もありうることを認識している。と同時に、組織が自分に依存していることを認識している。

③組織を成長の機会とせよ

組織が一人ひとりの人間に対して位置と役割を与えることを、当然のこととしなければならぬ。同時に、組織をして自己実現と成長の機会とすることを、当然のこととしなければならぬ。

④得られるものは自らが投じたものによる

「人生から何を求めるか」を問い、「得られるものは自らが投じたものによる」ことを知ったとき、人は人として成熟する。「組織から何を求めるか」を問い、「得られるものは自らが投じたものによる」ことを知ったとき、人は人として自由となる。

⑤知識労働者が満足を得るとき

知識労働者も経済的な報酬を要求する。報酬の不足は問題である。だが、報酬だけでは十分ではない。知識労働者は機会、達成、自己実現、価値を必要とする。彼らは、自らを成果を上げる者にすることによってのみ、それらの満足を得ることができる。

⑥知識労働者は専門家せよ

知識労働者ほとんどが専門家である。彼らは一つのことだけをよく行うとき、すなわち専門化したとき大きな成果を上げる。

⑦専門知識を統合せよ

専門知識は断片にすぎない。それだけでは不毛である。専門家のアウトプットは、他の専門家のアウトプットと統合されて成果となる。

⑧知識に優劣はない

いかなる知識も、他の知識より上位にあることはない。知識の位置づけは、それぞれの知識に固有の優位性や劣位性によってではなく、共通の任務に対する貢献によって決定される。「哲学は科学の女王」という。だが、肝臓結石の除去には、論理学者よりも泌尿器科専門医を必要とする。

⑨理解されることの責任

知識ある者は、理解されるよう努力する責任がある。「素人は専門家を理解するために努力すべきである」としたり、「専門家は専門家として通じれば十分である」とするのは、野卑な傲慢である。

⑩課せられる要求に応じて成長する

知識労働者は、自らに課せられる要求に応じて成長する。自らが成果や業績とみなすものに従って成長する。

⑪知識労働者は企業家たれ

知識労働者はすべて企業家として行動しなければならない。知識が中心の資源となった今日においては、トップマネジメントだけで成功もたらすことはできない。