

【31】 マネジメントの仕事・マネジメントの仕事
(マネジメント・名著集、P・ドラッカー)

マネジメントの人間たるためには、肩書きや個室などの地位を表すシンボル以上のものが
必要である。卓越した能力と高度の仕事ぶりが要求される。

しかし、マネジメントの仕事のためには、天賦の才は必要か。直観と方法論のいずれが
重要か。マネジメントの人間はいかに仕事を行うべきか。

マネジメントには二つの課題がある。

(i) 第一に、部分の総和よりも大きな全体、すなわち投入した資源の総和よりも大きな
ものを生み出すことである。それは、自らのビジョン、働き、リーダーシップによって、
多くの楽器をまとめあげるオーケストラの指揮者に似ている。だが指揮者が手にしている
のは、作曲家の手になる楽譜である。これに対し組織のマネジメントは、指揮者であると
同時に作曲家である。

そのためには自らの資源、特に人的資源のあらゆる強みを発揮させるとともに、あらゆる
弱みを消すことができなければならない。これこそ真の全体を創造する唯一の方法であ
る。

事業のマネジメント、人と仕事のマネジメント、社会的責任のマネジメントという三つ
の役割をバランスさせ、調和はさせるのはマネジメントの人間である。この三つのうち一
つでも犠牲にすることは、組織全体を弱体化させる。マネジメントが行うあらゆる決定と
行動が、これら、マネジメントの三つの役割すべてにとって適切でなければならない。

(ii) 第二に、自らのあらゆる決定と行動において、直ちに必要とされるものと、遠い将
来に必要とされるものとをバランスさせることである。いずれを犠牲にしても組織は危険
にさらされる。いわば、「石臼に鼻を突きつけつつ丘の上を見る」という曲芸をしなければ
ならない。

(「川に着いたら」ということも、「100年先のことだ」ということも許されない。川に
着く遥か前から橋をつくり始めなければならない。もちろん、100日先の事を考えないよ
うでは、100年先はない。5年先さえない。今日についてだけでなく、将来の目標や原
則に照らしても健全でなければならない。短期と長期は、たとえ調和させられなくても
バランスはさせなければならない。)

今日のために明日犠牲となるものについて、あるいは明日のために今日犠牲となるもの
について、計算しなければならない。それらの犠牲を最小にとどめなければならない。そ
れらの犠牲をいち早く補わなければならない。こうして組織全体と自らが率いる部門の双
方に責任を持ちつつ、二つの時相を生きなければならない。

【31】 マネジメントの仕事・マネジメントの仕事
(マネジメント・名著集、P・ドラッカー)

■ マネジメントの仕事

(実際にはほとんどのマネジメントが、マネジメントの仕事以外のことに時間を使う。販売部長は統計の分析を行い、大切な顧客の相談に乗る。工場の職長は工具を修理し、生産報告に数字を書き込む。工場長は工場のレイアウトを考え、新材料を試験する。社長は銀行からの融資を取り付け、大きな契約をまとめる。あるいは、永年勤続社員を招いてディナーを主催する。)

マネジメントに共通する仕事については、科学的管理法の分析方法を適用することができる。まず、マネジメントであるがゆえに行わなければならない仕事を分離する。それらの仕事を要素活動に分解する。それらの要素活動の仕事ぶりを改善することによって、マネジメントとしての成果を向上させる。

マネジメントの仕事には基本的なものが五つある。それら五つの仕事が相まって、活力にあふれた成長する組織を生み出す。

(i) 目標を設定することである。すなわち、目標を持つべき領域を定め、そのそれぞれについて到達地点を決める。そのために行うべきことを決める。連携する人たちとのコミュニケーションによって、それらの目標を意味あるものにする。

(ii) 組織することである。すなわち、活動、決定、関係を分析し、仕事を分類する。分類した仕事を活動に分割し、作業に分割する。それらの活動と作業を組織構造にまとめる。それらの活動とそれぞれの部門のマネジメントを行うべき者を選ぶ。

(iii) 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。

(iv) 評価することである。すなわち、評価のための尺度を定める。評価測定の尺度ほど、組織全体と一人ひとりの成果にとって重要な要因はない。部下の全員が組織全体の成果と自らの成果について評価の尺度を持つようにする。彼らの成果を分析し、評価する。尺度の意味と成果を、部下と上司、同僚に知らせる。

(v) 自らを含めて人材を育成することである。

これら五つの仕事は、さらに細分化することができる。その細分化した仕事の一つひとつについて一冊の本をかけるとさえ言うてよい。

そのうえ、これら五つの仕事に必要とされる能力が多様である。

例えば、目標設定するにはバランスの能力を必要とする。自らの信条の実現と事業上の成果とのバランス、将来のニーズと眼前のニーズとのバランス、入手可能な手段と期待す

【31】 マネジメントの仕事・マネジメントの仕事
(マネジメント・名著集、P・ドラッカー)

る結果とのバランスである。明らかに、目標の設定には分析と統合の能力を必要とする。

組織するには分析の能力を必要とする。稀少な資源を最も経済的に使用しなければならない。それと同時に、人を扱うがゆえに、正義の原則のもとにあつて終始真摯たるべきことが要求される。人材の育成にも、分析の能力と真摯さが要求される。

動機づけとコミュニケーションを行うには、対人能力を必要とする。分析よりも統合の能力が要求される。公正さが主であつて、経済性は二の次である。ここでも、分析的な能力よりも真摯さの方がはるかに重要である。

評価をするには、分析の能力を必要とする。評価とは上からの管理ではなく、自己管理を可能にするためのものである。この大原則を破っていることが、マネジメントの仕事のうち評価測定が最も貧弱な分野になっている原因である。上からの管理手段としているかぎり、評価はマネジメントにとって不毛な分野であり続ける。

目標設定、組織づくり、動機づけとコミュニケーション、評価、人材開発は、マネジメントの仕事のいわば形式的な分類である。しかしこれらの分類は、あらゆるマネジメントとその活動に適用することができる。

(もちろん、「目標を設定することができる」というだけでマネジメントになれるわけではない。「狭いところで糸を結べるだけで外科医になれるわけではない」のと同じである。しかし、目標設定する能力がなければマネジメントにはなれない。「糸を結べなければ優れた外科医になれない」のと同じである。)

糸を結ぶスキルを向上させれば、それだけ外科医として進歩するように、マネジメントもこれら五つの基本的な仕事すべてについて自らの能力と仕事ぶりを向上させれば、それだけマネジメントとして進歩する。

■ マネジメントの資源は人である

マネジメントは、人という特殊な資源とともに仕事をする。人は共に働く者に特別の資質を要求する。

人と働くことは「人の成長に関わりを持つ」ということである。いかに「共に働くか」が、個としての人間および働く者としての人間の成長を助けるか妨げるかを左右する。このことは、マネジメントの対象となる者だけでなく、マネジメントをする者にも当てはまる。部下を正しい方向へ導き、より大きく、より豊かな人間にすることが、直接的に、「自らがより豊かな人間となるかより貧しい人間となるか、成長するか退化するか」を決める。

人のマネジメントに関わる能力、例えば議長役や面接の能力は学ぶことができる。管理体制、昇進制度、報奨制度を通じて、人材開発に有効な方策を講ずることもできる。だが、それだけでは十分ではない。スキルの向上や仕事の理解では補うことのできない根本的な資質が必要である。すなわち『真摯さ』である。

【31】 マネジメントの仕事・マネジメントの仕事
(マネジメント・名著集、P・ドラッカー)

最近は、愛想を良くすること、人を助けること、人付き合いを良くすることが、マネジメントの資質として重視されている。だがそのようなことで十分なはずはない。

事実、うまくいっている組織には、必ず一人は、手をとって助けもせず、人付き合いもよくない者がいる。この種の者は、気難しくせにしばしば人を育てる。好かれていた者よりも尊敬を集める。一流の仕事を要求し、自らにも要求する。基準を高く定め、それを守ることを期待する。「何が正しいか」だけを考え、「誰が正しいか」を考えない。自ら知的な能力を持ちながら、真摯さよりも知的な能力を評価したりしない。

逆に、このような資質を欠く者は、いかに愛想がよく、助けになり、人付き合いがよかろうと、またいかに有能であって聡明であろうと危険である。そのような者は、マネジメントとしても、紳士としても失格である。

マネジメントの仕事は、体系的な分析の対象となる。マネジメントにできなければならぬ事は学ぶことができる。しかし、学ぶことのできない資質、後天的に獲得することのできない資質、初めから身に付けてなければならない資質が一つだけある。才能ではない。『真摯さ』である。