

【13】組織の文化（優れた組織文化のための五つの行動規範）
 <『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その3）>
 [2] 経営管理者のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

（1）凡人を非凡にする

二つの言葉が『組織の文化』を要約する。その一つはアンドリュー・カーネギーの墓碑銘である。

「己よりも優れた者に働いてもらう方法を知る男、ここに眠る」

もう一つは、身体障害者雇用促進キャンペーンのスローガンである。

「重要なことは、できないことではなく、できることである」

自己管理による目標管理は、「何をなすべきか」を教える。適切に仕事を組織するならば、誰もそのなすべきことをなすようになる。しかし、それを実際になさしめるものは『組織の文化』である。経営管理者を動機づけ、彼らの献身と力を引き出すもの、「彼らが最善を尽くすか、適当にこなすだけに終わるか」を決定するものは、『組織の文化』である。

ベヴァリッジ卿の言葉、「凡人をして非凡なことをなさしめる」ことが組織の目的である。いかなる組織といえども、天才に頼ることはできない。天才は稀であり、手に入れられるかどうかはわからない。したがって組織の良否は、「人の強みを引き出して能力以上の力を発揮させ、並の人ですぐれた仕事ができるようにすることができるか」にかかっている。同時に、「人の弱みを意味のないものにすることができるか」にかかっている。

『優れた組織の文化』は人の卓越性を発揮させる。卓越性を見出したならば、それを認め、助け、報いる。そして他の人の仕事に貢献するよう導く。したがって『優れた組織の文化』は、人の強み、すなわちできないことではなく、できることに焦点を合わせる。そして組織全体の能力と仕事ぶりの絶えざる向上をもたらす。『優れた組織の文化』は、昨日の優れた仕事を今日の当然の仕事に、昨日の卓越した仕事を今日の並みの仕事に変える。

つまるところ、『組織の文化』とは、仲良くやっていくことではない。大切なことは、仲の良さではなく、仕事ぶりの良さである。そもそも、仕事から得られる満足や、仕事上の関係から得られる調和に基づかない人間関係は、うまくいっているように見えても貧しい関係であって、『組織の文化』を腐らせる。そのようなものは人を成長させず、単に順応させ萎縮させる。

ある大学の学長が言った言葉を忘れることができない。「私の仕事は、一流の教授が学生を教えられるようにすることである。彼らが同僚や私とうまくやれるかは関係ない。優秀な教授で、人とうまくやれる者はあまりいない。困った教授も多い。しかし彼らは学生を教えている」。この学長の後任がこのような考え方をやめ、「平和と協調」を重視する方針をとるようになって以降、その大学の教授陣の仕事ぶりは低下し、教授陣の文化も墮落した。

卓越した者の強みが他の者にとって脅威となり、その仕事ぶりが他の者にとって問題や不安や障害となることほど、組織にとって深刻な事態はない。人の強みではなく弱みに焦点を合わせ、できることではなくできないことを中心に組織をつくることほど、『組織の文化』を破壊することはない。焦点は常に、「強み」に合わせなければならない。

【13】組織の文化（優れた組織文化のための五つの行動規範）
《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その3）》
〔2〕経営管理者のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

（2）五つの行動規範

『優れた組織の文化』が存在するならば、投入した労力の総和を超えるものが生み出される。力の創造がなされる。これは機械的な手段では実現できないことである。機械的な手段では、理論的にもせいぜい力を保存するだけである。力を創造することはできない。投入したものをを超える価値を生み出すことは、人が関わる領域においてのみ可能である。

したがって、『優れた組織の文化』を実現するために必要とされるものは『行動規範』である。強みの重視であり、真摯さの重視である。正義の観念と行動基準の高さある。

『行動規範』とは口先のものではない。『行動規範』が意味を持つには現実の行動の原理となる必要がある。言葉や説教やよき意図であってはならない。実践でなければならない。意味ある『行動規範』は、能力や態度とさえ関わりがない。それは目に見える行動である。誰にも見え、行え、評価できるものである。

精神的すぎると誤解されないよう付け加えるならば、人類史上偉大な文化をつくりあげた組織は、すべて高度の『行動規範』を持っていた。このことは、貪欲な政治家を偉大な判事に変える力を持つアメリカの最高裁について言える。かのアメリカの海兵隊魂や、大英帝国の海軍魂をつくりあげたものも『行動規範』だった。イエズス会の精神もまた、体系化され明文化された『行動規範』を基盤としていた。

組織のマネジメントには、明確で目に見える具体的な『行動規範』が必要である。そして『行動規範』は、人の弱みではなく強みを重視するものでなければならない。それは卓越性への動機付けをなすべきものである。『行動規範』は『組織の文化』が精神の領域に属するものであり、その基盤が『真摯さ』にあることを明確にするものでなければならない。

◆正しい組織の文化を確立するには、『行動規範』として次の五つが求められる。

- ①優れた仕事を求めること。劣った仕事や平凡な仕事を認めないこと。
- ②仕事それ自体が働きがいのあるものであること。昇進のための階段ではないこと。
- ③昇進は合理的かつ公正であること。
- ④個人に関わる重要な決定については、それを行う者の権限を明記した基準が存在すること。上訴の道があること。
- ⑤人事においては、『真摯さ』を絶対の条件とすること。かつそれはすでに身に付けているべきものであって、後日身に付けばよいというものではないことを明確にすること。

（3）無難であることの危険・・・①に関連（p2）

「この会社なら、金にもならないがクビにもならない」と言われることほど、企業とその文化を損なうものはない。そのような台詞は無難さの強調である。それは組織の中に官僚を生み出し、起業家精神を阻害する。リスクを避けさせるだけでなく、新しいことに尻ごみさせる。そのようなことでは、『優れた組織の文化』を生むことはできない。『優れた組織の文化』を生むものは『優れた仕事』である。

【13】組織の文化（優れた組織文化のための五つの行動規範）
《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その3）》
〔2〕経営管理者のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

無難さの強調では安定ももたらされない。経営管理者が必要とする安定とは、「優れた仕事を行っている」という自覚と、「その仕事ぶりが認められている」という認識に基づくものでなければならない。したがって、第一に必要とされるものは、『仕事についての高い基準』である。

経営管理者を奮起させることはできない。自らが自らを奮起させなければならない。実に、目標管理が必要とされ、仕事の要求に基づくマネジメントが必要とされるのは、「経営管理者自らが仕事の基準を設定しなければならないから」である。

平凡な仕事は、褒める事はもちろん許す事もしてはならない。目標を低く設定する者や、仕事ぶりが基準に達しない者をその仕事にとどめておいてはならない。別の部署に移すか、あるいは別の易しい仕事に移すべきである。もちろん「棚上げ」式の昇進など行ってはならない。

しかしだからといって、「間違いを罰せよ」ということではない。間違いをしなければ学ぶことはできない。しかも優れた者ほど間違いは多い。それだけ新しいことを試みるからである。

一度も間違いをしたことのない者、それも大きな間違いをしたことのない者をトップマネジメントの仕事につかせてはならない。間違いをしたことのない者は凡庸である。そのうえ、いかにして間違いを発見し、いかにしてそれを早く直すかを知らない。

また、「常に二流の仕事ぶりしかできない者を異動させよ」ということは、「容赦なく解雇せよ」ということではない。誠実につとめてきた者に対しては、企業の側に道義的な責務がある（仕事に厳しく、人に優しく）。

しかもマネジメント自体が、意思決定をなすべき機関の常として、間違いを免れることができない。間違って昇進させ、その後昇進させるべきでなかったことがその仕事ぶりから明らかになった者を解雇することはできない。満足な仕事ができないのは、その者だけの罪ではないかもしれない。あるいは、時間の経過とともに、仕事に必要な能力がその者の能力を超えてしまったのかもしれない。

監査役の仕事にしても、それが多くの企業において経理畑の終着駅を意味するにすぎなかったのは、ついこの間のことである。しかし今日、監査役は重要な意思決定の機能を持つにいたった。十年前には十分仕事を行えた監査役も、今日の新しい機能は果たせるとは限らない。彼だけを責めることはできない。ゲームのルールが変わってしまったのである。

仕事をできない原因が、本人ではなくマネジメントの側にあることが明らかであれば、なおのこと解雇してはならない。もちろん仕事が出来なければ、その仕事からは動かさなければならない。マネジメントは企業に対してそのような措置をとる責任を持つ。組織の文化に対して、そして特に優れた仕事をしている者に対して責任を持つ。そして当の本人に対して責任を持つ。なぜならば、仕事に不適格であることの最大の被害者は本人だからである。

人に関わる決定は、個人的な事情とは関わりなく、「仕事の必要性」に基づいて行う必要

【13】組織の文化（優れた組織文化のための五つの行動規範）
《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その3）》
〔2〕経営管理者のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

がある。雇用し続けるかどうかは別の問題である。すなわち、最初の決定は厳格でなければならないのに対し、次の決定は慎重かつ寛大である必要がある。仕事の基準について厳格であることが組織の文化をつくりあげ、立派な仕事を可能にする。しかし人についての決定は、人に対する配慮を必要とする（仕事に厳しく、人に優しく）。

そのよい例としてフォード社の例がある。ヘンリー・フォード二世のもとで、ある部門の九人の経営管理者全員が、組織改革後、新しく生じた仕事のいずれの能力もないと判断された。当然、新しい仕事には任命されなかった。しかし彼らの全員が、専門職としての仕事を与えられた。もちろん解雇してしまうほうが易しかった。経営管理者として無能であることは明らかだった。しかも新しいトップマネジメントは、特に当時のフォードのような異常な事態の下では、思い切った人事を行うことが許されていた。

しかしフォードのトップマネジメントは、「成果をあげられない仕事にはつかせない」という方針とともに、「旧体制における経歴を罰することはしない」という方針をとった。そしてこの方針を貫いたことが、その後の急速な再建をもたらした（九人のうち七人が新しい仕事をこなし、うち一人はかつての仕事よりも重要な仕事へと昇進した。失敗した二人のうち一人は年金をもらって退職し、一人だけが解雇された）。

卓越した成果を要求することと一人ひとりに配慮することを同時に行うことは、さして難しくない。それぞれの能力に合った仕事を見つけ出すことは、若干の努力と思考によって容易に行うことができる。「古参だから動かすわけにはいかない」という言い訳は通用しない。筋も通らない。そのような言い訳は、他の経営管理者の仕事に悪影響をもたらす、『組織の文化』を損ない、組織に対する敬意を失わせる。

（4）評価の必要性・・・②に関連（p2）

「成果の基準を高く設定する」ということは、「目標を定める能力、その目標を達成する能力を体系的に評価する」ということでもある。

経営管理者は部下とその仕事ぶりについての「評価」をもとに、諸々の意思決定を行う。仕事を命じ、部下をつけ、昇給や昇進の推薦を行う。したがって、経営管理者は体系的な評価の方法を知る必要がある。さもなければ、無駄な時間を使い、挙げ句の果てには知識ではなく勘によって決定を行うことになる。

部下もまた、経営管理者たる上司に対し、勘による決定ではなく合理的な決定を要求する。なぜなら、それらの決定は「上司が何を期待し、何を重要とするか」を明らかにすべきものだからである。アメリカの企業、特に大企業において、経営管理者の体系的な評価に関心を集めているのは、このためである。

しかし今日、評価のための手法の多くが、その利用にあたって、専門家特に心理学者の力を必要とするものになっている。しかも、経営管理者の評価のためのそれらの手法は、潜在能力に焦点を合わせている。心理学的には当然のことに思われるが、間違っている。評価は、その上司たる経営管理者の直接の責任である。そして評価は、常に実績としての

【13】組織の文化（優れた組織文化のための五つの行動規範）
 ≪『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その3）≫
 [2] 経営管理者のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

「成果」に焦点を合わせて行う必要がある。

部下とその仕事を評価することは、上司たる経営管理者の仕事である。そもそも上司たる経営管理者が自ら部下を評価しなければ、彼らを助けたり教えたりする責任を果たすことができない。また、「人を適材適所に配置する」という企業に対する責任も果たすことができない。

評価の方法は、その適用を専門家に任せなければならないほど難しく複雑なものであってはならない。そして評価を専門家に任せることは、権限の放棄であり責任の回避である。

評価は、「仕事（成果・貢献）」に対して行わなければならない。評価とは判断である。判断には常に『基準』が必要である。判断とは、一定の価値を適用することである。明確かつ公にされた『基準』に基づかない判断は恣意である。評価する者とされる者の双方を墮落させる。

いかに科学的であり、いかに多くの洞察を与えてくれるものであっても、潜在能力、人柄、将来性など、証明済みの仕事ぶり以外のものに焦点を合わせた人事評価は、力の濫用である。

しかも、長期的な潜在能力についての判断ほど頼りにならないものはない。われわれ自身、人を判断する者として頼りにならないし、潜在的な能力ほど変化するものはない。世の中には、若い頃に将来を嘱望され、中年にいたって凡人となっている人がたくさんいる。逆に平凡にスタートし、四十代になって花を開かせる人も多い。長期的な潜在能力を評価することは、モンテカルロで胴元を潰そうとするよりも見込みのない賭けである。しかもその評価のシステムが「科学的」であるほど、ギャンブル性は高まる。

しかし最大の間違いは、「弱み」を中心に人を評価することである。

（要点をつく話がイギリスにある。二十代前半で首相となり、僭主ナポレオンに抵抗する唯一の国を率いて、国民に勇気と決意とリーダーシップを示した小ピットは、私生活でも高潔な人だった。腐敗した時代にあって、あくまでも公正だった。道徳の乱れた時代にあって、誠実な夫であり父だった。その彼が若くして世を去り天国の門をくぐろうとしたとき、聖ペテロが「政治家であるお前がなぜ天国に入れると思うのか」と聞いた。

小ピットは、賄賂も受けず、愛人も持たなかったと答えた。しかし聖ペテロは、「しなかったことには興味がない。何をしたのか」と再び聞いたという話である。）

できないことはすることができない。しないことについて何かを達成することはできない。人は強みを生かして初めて、何かをすることができる。何かをすることによって、何かを達成できる。したがって人の評価は、その人が出来ることを引き出すものでなければならない。その人の強みを知り理解して初めて、「人の強みを生かしてさらに進歩させるには、いかなる弱みを克服させなければならないか」を考えることができる。

【13】組織の文化（優れた組織文化のための五つの行動規範）
《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その3）》
〔2〕経営管理者のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

弱みそのものは、通常誰の目にも明らかである。しかし弱みにはいかなる意味もない。重要なことは、更によりよく行い、更により多くを知り、更に成長していきたいという欲求である。それらの欲求が、より優れた、より強い、より成果をあげる人間をつくりあげる。

（5）報奨と動機づけとしての報酬・・・②に関連（p2）

貧弱な仕事ぶりによって解雇されるのであれば、卓越した仕事ぶりによって金持ちになれなければならない。報奨は仕事の目標（成果）と直接結びつける必要がある。「長期的な利益のために目標間のバランスが必要である」と説いておきながら、短期的な利益によって給与を決めるようでは、経営管理者の方向づけとして最低である。

（この種の方向づけの間違いが、実際に数年前、ある大手医薬品メーカーで起こった。マネジメントは化学者たちに、すぐ売れる製品ではなく基礎研究に力を入れるよう求めていた。ある年、ベテラン化学者の一人が、有機化学の分野で重大な発見をした。しかし売れる製品に結びつけるには、さらに長期の研究が必要だった。

その年のボーナスが配られたとき、その化学者のボーナスの額は前年と同じだった。だが現在の製品のために、いくつもの小さな改良を行った化学者たちには多額のボーナスが与えられていた。

マネジメントはこれを当然とした。確かにあの発見はその年の利益に寄与しなかった。そしてボーナスは年間の利益に基づいて決定していた。しかし、その発見をした科学者にとっては、会社は正直でなく二枚舌であることを意味した。彼は会社を辞めた。同僚の四、五人も会社を辞めた。やがて優秀な科学者はみな辞めた。このメーカーは今日でも優れた研究者の確保に苦勞している。）

報酬システムは、なすべき水準をはるかに超えて優れた仕事を行った者に対し、特別の報奨を与えることができないほど「硬直的なもの」にしてはならない。

（あるメーカーの技術部に、決して昇進はしなかったが、長年にわたって新人の技術者（四人の歴代技術部長も含まれていた）を、なにくれとなく指導してきた人がいた。彼がして来たことを、技術部の者は皆知っていた。しかし彼の貢献は、ついに在職中には報われなかった。そして彼の退職後、その穴を埋めるために訓練担当者一人と補佐二人を配置しなければならなくなった。

名誉のために付言すれば、後日この会社は多額の慰労金を贈って、彼の貢献を見逃していたことを若干なりとも補ったという。）

この種の貢献に対しては、その貢献が行われているときに報いる必要がある。そのよう

【13】組織の文化（優れた組織文化のための五つの行動規範）
《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その3）》
〔2〕経営管理者のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

に報いることは、直接目に見える業績の向上はもたらさないかもしれない。しかし『優れた組織の文化』を生み出す。それは、貢献に報いないことを重大な不正とみなす人達によって高く評価される。

しかも、単に優れた組織と卓越した偉大な組織を分けるものは、仕事が要求するものを超えて貢献しようとする人たちの意欲にある。そのような範となる人達を持つ組織は幸運である。その職務の給与の上限が年収 8,500 ドルであることなど、忘れるべきである。

特別の貢献に対する報奨は、名誉勲章やビクトリア十字勲章のように稀であってよい。しかしそれは、それらの勲章と同じように大きく目立つものである必要がある。

しかし、金銭的な報奨を賄賂のように使ってはならない。特に報酬のシステムは、経営管理者が「会社を辞めにくくなったりするもの」であってはならない。この観点から見るとき、最近アメリカ企業が節税策として行っている功労金の後日支給には大きな問題がある。

（能力を十分生かせなくなったために会社を移りたがっている役員がいる。何度も転職の誘いがあったが、いつも最後には、「あと五年いれば功労金の付加が増える」という理由で断ってきた。その人は今もその会社にいる。相変わらず悩み、苛立ち、苦い思いをしている。そしてマネジメント全体に不協和音と不満の空気をもたらしている。）

忠誠心を買うことはできない。忠誠心は獲得すべきものである。金の力で引き留めようとすれば、引き留められた者が誘惑に対する自らの弱さを会社のせいにするだけである。

解雇の条件を厳しくしすぎて、ほとんど解雇できないようにしてもならない。逆に身の安全ばかり気にするようにさせてもならない。それでは何も考えられなくなる。進取の気風は失われ、イノベーションは行えなくなり、新しいことに手を出せなくなる。

もちろん今日、マネジメントの人間に課されている没収的ともいうべき高率の所得税は減税すべきである。1929 年頃と比べて、高額な給与所得者だけが収入の目減りが大きくなっていることは、社会と経済にとってマイナスである。給与の引き上げで問題は解決しない。累進税率によってせつかくの増加分は吸い上げられる。しかも、ずっと給与の低い一般従業員を嫉妬させるだけである（彼らのほとんどは、税引き前の所得は所得として意味がないことを理解しない）。

節税のための功労金の後日支給などよりも優れた方法はあるはずである。彼らを囚人とすることなく、その成果に報いるための方法はあるはずである。

（6）昇進を過大視する弊害・・・②に関連（p2）

マネジメントの仕事はすべて、それ自体を働きたいのあるものとすべきであって、次の昇進のためのステップとさせてはならない。

急成長中の企業でさえ、さらに昇進できる者は一部である。かなりの人達にとって、現

【13】組織の文化（優れた組織文化のための五つの行動規範）
《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その3）》
〔2〕経営管理者のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

在の仕事が定年や死ぬまでの地位になるおそれがある。したがって、あまりに昇進を強調するならば、五人のうち三人から四人は不満を持ち、士気を失う。あるいは、同僚を犠牲にしてでも昇進したいという間違った競争心を生む。

昇進を強調しすぎないようにする方法の一つは、現在の仕事において卓越した成果をあげた者に対し、昇進によって得られる報酬の増加分に匹敵する額を給与に加算することである。拔群の成果をあげた者に対しては、その上の段階の平均給与以上、あるいはさらにもう一つ上の段階の最低給与と同等の給与を与えることである。言い換えるならば、あらゆる人に対し、業績次第では、たとえ昇進はできなくとも二段階特進に匹敵する給与を得る機会を与えることである。

しかし、金銭的な報酬がすべてではない。企業であれその他の組織であれ、経営管理者であれ一般従業員であれ、「社会的な地位と誇りという形での報奨」を必要とする。しかし、これは大企業において問題である。大部門を率いる経営管理者や専門職の対外的な肩書の問題である。

（GM や GE の事業部長は、それぞれの業界において、リーダー的な地位にある事業をマネジメントしている。独立系のいかなる企業よりも何倍も大きく、かつ何倍も重要な事業であることが多い。しかし、肩書きは事業部長であるにすぎない。これに対し、中小企業の長は社長であって、企業を率いる者としての地位と尊敬を得ている。

大企業の人間にも、その責任と重要性にふさわしい肩書を与える必要がある。事業部長をプレジデントと呼び、事業部のトップマネジメントのメンバーをバイスプレジデントと呼ぶことを考えてよい。そのように呼んでも、社内的には何ら支障がないことは、これを採用しているユニオン・カーバイドやジョンソン & ジョンソンの経験によって明らかである。彼らの誇り、動機づけ、組織の文化への影響はきわめて大きい。

これと同じように、「大企業に働く専門職」についても、その地位を認知し動機づけを与える必要がある。

（7）適切な昇進制度・・・③に関連（p2）

昇進は、意欲と信条に意味を持つ。したがって『優れた組織の文化』を生み、企業が大きな成果をあげられるようにするための『適切な昇進制度』が必要である。

昇進は常に実績に基づいて行うべきである。よく見られるように、仕事のできない者を異動させるために棚上げ式に昇進させたり、逆に仕事のできる者を「いなくなったら困る」という理由で昇進させなかったりすることほど有害なことはない。

昇進制度は、目立つ者ではなく、ふさわしい者を対象者としなければならない。したがって、昇進についての決定は、棚上げ式の昇進や有能な人材の足止め人事を防止するためにも、常に「一段上位のマネジメント」によってチェックする必要がある。

【13】組織の文化（優れた組織文化のための五つの行動規範）

《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その3）》

〔2〕経営管理者のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

また昇進制度は、あらゆる分野の経営管理者を活用できるようにするものでなければならない。技術、あるいは営業や経理、あるいは鉄道会社の多くがそうであるように、事務系の人が特に昇進が早いということでは、寒空に置かれた人たちの士気が削がれるだけでなく、結局は貴重で高価な人的資源を無駄にすることになる。

確かに事業によっては、上級マネジメントの仕事のほとんどが「特定の分野や技術の者でなければ務まらない」というものがある。そのような事業では、重要でない仕事には意識的に並みの人たちを採用し、彼らのキャリアにおいて将来期待できることを最初から率直に説明しておくべきである（アウトソーシング・業務委託の手法）。

しかしほとんどの事業の場合、昇進の機会の偏りは、実証済みの能力を反映したものではなく、もはや意味のなくなった伝統や目標の混乱、人事上の怠慢の結果にすぎず、あるいは単なる目立ち方を基準にした人事の結果にすぎない。

人事は、社内の人材だけで行ってはならない。これは原則である。マネジメントには外の血を入れることが必要である。独善や社会からの乖離を防ぐためである。しかも大企業になるほど、社外の人が必要となる。マネジメントの高い地位にさえ外部から人を招くこと、そして招き入れたからには内部から昇進してきた者と待遇を同じにすることを、組織中に理解させておく必要がある。

このことの重要さは、シアーズ・ローバックの歴史から知ることができる。通信販売事業で育った者では、その後の成長をもたらした小売事業への展開を行うことはできなかった。そのためには、ロバート・E・ウッドを招き入れることが必要だった。同じようにフォード社の再建には、社外から直接トップマネジメントの人材を招き入れなければならなかった。

こうして外部の人を招き入れることによって、危機を避け、あるいは危機の到来を予想することが可能となる。

（8）マネジメントの理念・・・④に関連（p2）

昇進の決定は、経営管理者の一人ひとりにとって死活問題である。解雇や降格、給与や仕事の範囲にかかわる決定も同様である。投資額の決定など、経営管理者自身が率いる部門の仕事やその範囲に関わる決定についても、ほとんど同じことが言える。そしてさらには、日常の評価さえ、彼らのキャリアと人生に大きな影響を与える。したがってそれらの決定は、一人の人だけの判断に委ねてしまうにはあまりに重大である。

このことは今日、人の評価に関して広く認められるに至っている。経営管理者による部下の評価は、自分の上司と共に行うようにしている評価制度も多い。身分、給与、地位に影響を与える決定すべてについてこの原則を適用している企業もある。例えばGEでは、その種の決定は、その決定を行う経営管理者が自らの上司の承認を受けて初めて、実施できるようになっている。

しかしほとんどの企業では、この原則はかなり上の地位への任命について適用されてい

【13】組織の文化（優れた組織文化のための五つの行動規範）
 ≪『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その3）≫
 [2] 経営管理者のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

るにすぎない。下位の経営管理者については、通常、誰が責任を持つかさえ明らかでない。また、一人の人間による間違っただけの決定や恣意的な決定に対する防衛策もない。いわんや、昇進、降格、解雇、給与に直接影響のない決定については、何もしないままに宙に浮いたままにしている。

人事異動の対象となった経営管理者は「誰が決定を行ったか」を知らされる必要がある。逆に、自分がそれらの意思決定を行うときには「誰と相談すべきか」を知る必要がある。また、自分の仕事に関係のある意思決定が、誰かの恣意や判断の間違いによる影響を受けないようになっていることを知る必要がある。そして「異議を申し立てる権利」を持つ必要がある。

（コンチネンタル製缶の制度が最もよくできている。コンチネンタル製缶社では経営管理者が、自分や自分の仕事に影響のある重大な決定については、社長や取締役会長に直接訴えることができる。もちろん実際に社長や会長という、いわば最高裁にまで話が行くことはほとんどない。すべてではないにしても、ほとんどの訴えは、遙か下の最初の事情聴取の段階で片づく。

しかし、「トップマネジメントに訴える権利がある」ということは、マネジメント全体に対し強い影響を与えている。決定を行う経営管理者は慎重に検討せざるを得ない。

重大な決定をされる部下のほうも、偏見や馬鹿げた判断の犠牲にならずにすむようになっていると感じている。）

だがそれらの防止策よりも、マネジメントが『正しい組織の文化』を確保しよう」としていることを示す行動を取るほうが、はるかに重要である。そのための簡単な方法は、すべての経営管理者に対し、次のようなメッセージを伝えるような行動をとることである。『組織の文化』は組織全体の問題である。自らが率いる部門において、『優れた組織の文化』をつくるために何をしているかを考えてほしい。また、自らが属している上位の部門において『優れた組織の文化』を育むために、上位の部門全体のマネジメントが何ができるかを教えてほしい」

このように一人ひとりの経営管理者とその上司の行動について、常時点検させることが効果をもたらす。『組織の文化』を向上させるうえで、大きな役割を果たす。トップマネジメントが口先でなく本気であることを知らせる。『組織の文化』への意欲を生み出す。

『組織の文化』に関わる事はすべて、「意欲」と「決意」が大きな意味を持つ。ダイナミックな成長の方が、静的な完璧さよりもはるかに意味がある（生命論的世界観）。

（9）マネジメントの適性『真摯さ』・・・⑤に関連（p2）

いかなる仕組みをつくろうとも、マネジメントの昇格人事で日頃言っていることを反映させなければ、『優れた組織の文化』をつくることはできない（言行一致・一貫性の必要性）。

【13】組織の文化（優れた組織文化のための五つの行動規範）

《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その3）》

〔2〕経営管理者のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

本気であることを示す決定打は、（特に昇進）人事において、断固、人格的な『真摯さ』を評価することである。なぜならば、リーダーシップが発揮されるのは、人格においてだからである。多くの人の模範となり、真似されるのも人格においてだからである（加えて、人の話を意欲的に聞く態度「非営利組織の経営・リーダーとして必要な4つの能力・ミッションとリーダーシップ」）。

『真摯さ』は習得できない。仕事についたときにもっていなければ、あとで身につけることはできない。『真摯さ』はごまかしがきかない。一緒に働けば、特に部下にはその者が真摯であるかどうかは数週間でわかる。部下たちは、無能、無知、頼りなさ、不作法などほとんどのことは許す。しかし『真摯さの欠如』だけは許さない。そして、そのような者を選ぶマネジメントを許さない。

『真摯さ』は定義が難しい。しかし、マネジメントの仕事につくことを不適格にするような『真摯さの欠如』は、定義が難しいということはない。

i、人の強みではなく、「弱みに焦点を合わせる者」をマネジメントの地位につけてはならない。人のできる事は何も見ず、できない事はすべて正確に知っているという者は組織の文化を損なう。

もちろん経営管理者たる者は、部下の限界を明確に把握している必要がある。しかしあくまでも、それらの限界は、「彼らができることの限界」として、あるいは「改善に挑戦すべき限界」として見るものでなければならない。経営管理者は現実的でなければならない。ところが、皮肉家ほど現実的でない者はいない。

ii、また「何が正しいか」よりも「誰が正しいかに関心を持つ者」を昇進させてはならない。仕事の要求よりも人を問題にすることは墮落である。そしていつそう墮落を招く。「誰が正しいか」を問題にするならば、部下は策を弄しないまでも保身に走る。さらには間違いを犯したとき、対策を講ずるのではなく、隠そうとする。

iii、『真摯さ』よりも「頭脳を重視する者」を昇進させてはならない。そのような者は未熟だからである。

iv、また、「有能な部下を恐れる者」を昇進させてはならない。そのような者は弱いからである。

v、さらに、「自らの仕事に高い基準を定めない者」も昇進させてはならない。仕事やマネジメントの能力に対する侮りの風潮を招くからである。

知識がなく、仕事もたいしたことがなく、判断力や能力が不足していても、害をもたらさないことはある。しかし『真摯さ』に欠ける者は、いかに知識があり、才気があり、仕事ができようとも、組織を腐敗させる。企業にとって最も価値ある資産たる人材を台無しにする。『組織の文化』を破壊する。業績を低下させる。

このことは、特にトップマネジメントについて言える。『組織の文化』はトップから形成されていくからである。士気の高い組織はトップの士気が高い組織である。『組織の文化』

【13】組織の文化（優れた組織文化のための五つの行動規範）
 <『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その3）>
 [2] 経営管理者のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

が腐るのは「トップが腐るから」である（帝王学：一丁目一番地のテーマ）。木は梢から枯れる。したがって、特にトップマネジメントへの昇進においては『真摯さ』を重視すべきである。要するに、部下となる者すべての「模範となりうる人格をもつ者」だけを昇格させるべきである。

(10) リーダーシップとは何か

われわれは「凡庸な人に、凡庸ならざることをさせる」ことをもって、組織の目的の一つと定義した。「凡庸な人を凡庸ならざる人にする」とは言わなかった。ということは、「リーダーについてはまだ論じていない」ということである。

これは意図あつてのことである。確かにリーダーシップは重要である。リーダーシップに代わるものはない。しかしリーダーシップは、創造できるものではない。昇進によって生み出すことのできるものではない。教えたり学び取ったりすることのできるものではない。

古代ギリシャや古代イスラエルにおいてリーダーシップを論じた人たちは、今日われわれが知っていることはすべて知っていた。今日、次から次とでてくる企業におけるリーダーシップについての書籍、論文、講演のいずれもが、『旧約聖書』の預言者やギリシャ悲劇の詩人アイスキュロスの論じたものにほとんど何も加えていない。

リーダーシップについて論じた体系的文献、クセノフォン（古代ギリシャ・彼自身立派なリーダーだった）の『キュロパイダイア』をしのぐものは現れていない。爾来三千年にわたる研究、教育、訓戒も、この世にリーダーの数を増やしはしなかったし、リーダーになることを容易にもしていない。

リーダーシップに代わるものはない。しかし、マネジメントがリーダーをつくることはできない。マネジメントにできることは、リーダーの資質を発現しやすくするか、発現しにくくするか、いずれかの「環境をつくることだけ」である。しかもリーダーの資質を備える者はあまりに稀であり、かついつ現れるかを知り得ない。

したがって、企業が生産的な存在として一体性を持つうえに必要な『組織の文化』を實現するために、リーダーの出現を頼みにすることはできない。

マネジメントは、他の方法によって『卓越した組織の文化』を實現する必要がある。効率的ではなく、手早いものでもないかもしれない。しかしそれらの方法は、少なくとも手に入るものであり、しかもマネジメントが使うことのできるものである。

事実、リーダーの出現にのみ期待するマネジメントは、結局は『組織の文化』のために「何も行わない」という結果に陥る。リーダーシップには「適性」が必要である。しかも、リーダーの適性が十分でない一流の技師長や総務部長でさえ、それほど大勢いるわけではない。

リーダーシップとは「姿勢」でもある。しかるに、（雇用契約がマネジメントに対し、人の個性

【13】組織の文化（優れた組織文化のための五つの行動規範）
《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その3）》
〔2〕経営管理者のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

を変える権限まで与えているかは別として）人の姿勢ほど曖昧で変えにくいものはない。したがって、『卓越した組織の文化』をもたらすための方法として「リーダーシップに依存すること」は、「何もせず、何ももたらさないこと」を意味する。

しかし、たとえ平凡なものであろうとも、「日常の仕事」ならば、適正、個性、姿勢の如何にかかわらず、実行することができる。天才は必要ではない。仕事は行いさえすればよい。仕事とは、「論ずべきもの」ではなく、「実行すべきもの」である。

マネジメントのなかにリーダーの資質を持つ者がいるならば、「仕事のうちにおいて」、それを見出し、認め、発現させなければならない。さらにまた、正しいリーダーシップの素地は、「仕事のうちにおいて」、用意しなければならない。リーダーシップとは、人を惹きつける資質ではない。そのようなものは煽動的資質にすぎない。リーダーシップとは、仲間をつくり、人に影響を与えることでもない。そのようなものは営業マンシップにすぎない。

リーダーシップとは、「人の視線を高め、成果の基準を上げ、通常の制約を超えさせるもの」である。『リーダーシップの素地』として、「行動と責任についての厳格な原則、高い成果の基準、人と仕事に対する敬意」を、「日常の仕事において確認する」という『組織の文化』に優るものはない。まさにリーダーシップについても、「望むだけでは手に入りません。実行しなさい」という貯蓄銀行の宣伝文句が、そのまま当てはまる。