

「ドラッカーの遺言 (The Last Words)」 (窪田恭子訳、講談社刊)

はじめに

2005年11月11日、ピーター・ドラッカー氏が亡くなったが、この本はその年の夏のインタビューを纏めたもので、本当の「遺言」ではないが、遺作的な存在となったと、<はじめに>に書かれている。(p. 3)

1. 世界はどこへ向かっているのか

世界経済においては、三つの異なる顔を持つ側面が、互いに平行し、時に重なり合いながら、明確な世界経済としての姿を現しつつある

- ◎「グローバル経済」
- ◎「トランスナショナル経済」
- ◎「財・サービス・人から成る経済」 (“実体経済” とかつて呼ばれた) (p. 10)

真にグローバル化を成し得たのは、ただ一つ「情報」のみである。この点が正しく理解されていない。インターネットの普及によって国境が取り払われ、国と国との距離はゼロになり、言語の壁さえ乗り越えることができれば、世界中のあらゆる情報を瞬時に手に入れることのできる時代になった。グローバリゼーションについて語る時、人は情報について語っている(pp. 11-14)。

トランスナショナルな経済の典型例が「通貨」、通貨そのものはグローバル化されていないが、金融における国境は確実に取り払われた。各国の中央銀行が協調行動を取ることから分かるように、国境を越えた政策のみが有効な時代となった(p. 15)。

実態経済の変容は、情報の共有化と金融政策の強調に後押しされる形で我々の目の前に現れている。融合の度合いを深める世界経済で、目下最も進んでいるのがEUで、NAFTAやASEANなども、より強固なブロックを形成していくはず。EUの統合は政治にも及ぶ。NAFTAは経済のみで、アメリカの支配が確立。ASEANは再編途上で、その先行きは一、まだ見えない(pp. 18-19)。

アジア圏は、かつて日本だけが突出する状況が劇的に変化し、定義し直されたと言える。中国が世界経済における主要製造国家であることが明らかになった。インドが世界に冠たる「知識国家」になりつつある、これも共通認識。インドの強みは英語。中国も、生産者としても、消費者としても、やがてアメリカを凌駕する存在になるのは間違いない(pp. 20-28)。

インドや中国の台頭は、かつて日本が西洋に同化することで成し得た成功とは全く違った形で現れている。それは西洋の価値に支配されない世界が登場しつつあることを意味する。これらに加え、EUなどの各経済ブロックの結束がより強固になることでもたらされる変化は、18世紀から受け継がれ、信頼を勝ち得てきた西洋の価値観を過去の遺物へと変えてしまう。3世紀ぶりの大変化である(p. 29-31)。

それは異なる価値観が共存する世界がやって来るということ。この新しい世界では、ソ連崩壊後の15年間、唯一の超大国として君臨してきたアメリカも、その支配力を失うであろう。超大国の持つ「権力」ではなく、グローバル化した「情報」によって世界が強固に結びつく時代が来る——それはまだ、誰も理解していない世界。今後30年は続く この転換期は、非常に困難で苦しい時期になるであろう (pp. 31-33)。

新しい秩序へと向かう混迷した世界の中で、重要な役割を担う2つの国がある。イギリスと日本である。それは「橋」。かつて私は、「西側への過度の依存は危険である」と警告した。ほとんど支持されることはなかったが、いまそれを裏付けるような状況が日本に訪れつつある。西洋中心主義から、西洋と東洋のバランスを上手に取る方向へと、うまくシフトしてほしいと願うばかりである (pp. 34-40)。

“A new era” —— 「新しい時代」に生きている。経済的に言えば、「金融を基盤とした世界経済」から「情報を基盤とした世界経済」への移行期である。現在は、世界経済の原動力、世界経済の中央銀行として「G8」がその役目を果たしているが、すでに変化の兆しが現れている。G8が消えてなくなる可能性は高くないが、次の担い手については想像がつかない段階で、その姿が明らかになるには、あと10年は待つ必要がある (pp. 41-43)。

2. 日本の“いま”

「失われた10年」と危機が繰り返されたが、日本が直面しているのは危機ではなく、時代の変わり目＝移行期である。1つめの変化は、日本成功の原動力である「保護主義」が通用しなくなったこと。その根源は、前述したように、情報がグローバル化し、トランスナショナルな経済の勃興で一国内での金融政策が無力化したことによる。グローバル化した情報＝情報革命と保護主義とは、互いに相容れない。このことを十分に認識すること。

日本で最も保護されてきた産業の代表は銀行。中小企業や地域産業支える、ごく少数の大銀行による国家支配の芽を摘んだなどいくつかの利点もあったが、時代は変わり、金融保護政策の有用性は完全に失われた (pp. 56-57)。

保護主義と同様に前近代的な旧来の因習を引きずり、日本の変革を疎外しているのが官僚システム。日本は、とりわけフランスの制度をモデルに構築された。その最大の誤りは、学歴の過度な重視にあり、しかも、学校時代や入庁時の試験の成績が、後々の昇進、天下りにまで大いにものをいう非常に硬直化したシステムになっている。悪しき伝統である (pp. 60-62)。

一言加えれば、最も効果的に日本を外部から保護しているのは言語である。しかしそれは、強みであると同時に弱みでもある。ただ一つグローバル化された存在である情報の多くは英語で流通されている。インドとは対照的に、情報へのアクセスに苦勞する可能性がある (pp. 65-67)。

さらに加えて言えば、日本人は「成長をともに経験した人とその後も仕事を続けていく」ことに慣れすぎている。外国人とともに働く機会を少なくしていることが、何らかのマイナス作用を引き起こすかも知れない(p. 67)。

3. “仕事” に起こった変化

日本が直面しているもう一つの大きな変化、それは労働市場で進行しつつある変化で、二つの側面があり、両面で進行している。

「労働の質」

「労働を担う世代」 (p. 70)

(労働の質)

「質」の変化としては、「労働集約」的な仕事から「頭脳集約」的な仕事、すなわち「知識労働」がますます重要性を増してきた。現代の国際競争もにおいて意味を持つのは唯一、「知識労働における生産性」のみであると指摘してきたが、その傾向がますます強まっている(p. 71)。

労働の質を劇的に変えた原因は、企業に生じた大きな変化にある。新しい時代の国際企業は、従来の「すべてを自ら保有する形」から、「事業提携や合弁を基盤とした戦略型」にシフトする。従来の西洋の企業より、日本の得意とする経営手法に近いものと言える(p. 73-78)。

知識労働者の生産性を高くするためには、彼らを単独ではなく、チームに組み入れることが必要となる。専門知識は単独では生産的ではなく、他人の知識と統合されることで初めて有効に働くものだからである。経営トップに欠くべからざる能力として、知識労働者の目となり、耳となり、口となることが問われる時代となった(pp. 81-82)。

常に優秀な人材＝高度な知識労働者を惹きつける「何か」を持ち続けること、これがもう一つの条件である。例えば、通常アウトソーシングした先の人員には上級職に昇進する道は開かれていないが、能力次第で昇進可能にすべきかも知れない。そのような体質の企業でなければ、優秀な人材に振り向いてもらえなくなってしまう(p. 85)。

知識労働へのシフトで、何を残し、何を变えるのか。年功序列の雇用形態には終止符が必要で、絶えざるスキル・アップを追求すること。もう一つの伝統、終身雇用制度については、むしろ残したほうがいい。日本人には拠り所となるコミュニティが不可欠だから。ただし、何事にも「継続と変化のバランス」が重要で、終身雇用制を保つ一方で、人材の流動性を確保する必要がある(pp. 88-89)。

(労働を担う世代の問題)

高齢化の進展で若い労働者が激減し、労働人口の重心はどんどん高齢者側にシフトしている。定年の延長も、今後20年間で74歳まで上がる、と予測している。それでも不足する労働人口を補うために、日本は移民を受け入れざるを得なくなるであらう(pp. 90-91)。

4. 日本が進むべき道

日本が直面しているの問題は、経済の停滞ではない。問題は、日本が情報技術の分野、ひいてはグローバル化した情報に基盤をおく世界経済＝情報経済の進展の中で、ひどく立ち後れてしまった点にある(p. 95)。

第二次世界大戦後の日本の台頭とは、「和洋の統合に成功した企業の台頭」であった。東洋に属しながら西洋の一部となり得たことが、日本を成功に導いた最大の要因だったが、その結果、日本は非常にハイコストな国になってしまった。この中で生きていくためには、絶えざるイノベーションと、それによって生み出される新しい価値を輸出し続けるしかない(p. 97-100)。

日本人の多くが「問題重視型」の思考に囚われていて、「機会重視型」の発想を持っていないことを危惧する。現在の日本で好調を維持している企業は、例外なく機会重視型であり、決して単なる輸出企業ではない。反対に問題を抱える企業が多くある小売業界には、問題重視型の会社が見受けられる(p. 110)。

過去の現実在即した問題重視型の思考では、いま起こっている変化に気づくことができない。現実における変化には、2つの特徴がある。

- 前回とは決して同じにならない
- 机上で考える変化より先に現れる (p. 113)

5. 経営とは？ リーダーとは？

「経営」とは、業務を遂行する行為で、その目的は「成果」によって定義されなくてはならない。企業においては、成果とは利益と損失によって決定されるものを指す。では病院ではどうか？ 大学ではどうか？ 教会ではどうか？ ——成果を生み出す業務行為こそ、経営そのもの(p. 123)。

「経営の本質とは何か？」と問われるたびに問い返す3つの質問；

- (1) 「あなたの事業は何か？ 何を達成しようとしているのか？ 何が他の事業と異なるところなのか？」
- (2) 「あなたの事業の成果を、いかに定義するか？」
- (3) 「あなたのコア・コンピタンス（独自の強み）は何か？」 (p. 124)

「成果を得るために、どんな強みを活かして、何をしなければならないのか？」——経営の本質は、すべてこの一言に言い表されている(p. 125)。

現代の経営において、経営者は経営科学者を道具として使いこなす必要がある。ただし、経営科学がリーダーを育成する役割を担っていると考えるのは誤りである。私自身が目的としてきた経営科学の発展も、普通の人間が良い仕事をできるようにすることを目指してきた。そもそも、リーダーを育てることはできない(pp. 129-131)。

「われわれの事業の目的は何か？ この事業の成果は何なのか？ そのために何をすべきなのか？」——日々の仕事に自らの動機を持っている人は、すべからくこのような問いかけを意識する習慣を有している。そして有能な人材とは、まさにそうした習慣を持った人のことなのである (p. 131)。

普通の人間が良い仕事をできるようにする——経営科学の基盤を成すこの考えに信を置く私は、「生まれつきの能力」というものを信じない。偉大なリーダー、カリスマ、スーパー経営者……、さまざまな呼称がもてはやされてきたが、すべて危険で馬鹿げた考えである (p. 133)。

リーダーを待望する姿勢は不要であり、リーダーの登場を恐れることが必要である。カリスマ性というものに対しては、不快感を抱くべきである。いかなる地位であれ、経営者もまた組織の僕であり、そのことを失念した瞬間から、その経営者は自ら組織に害を及ぼす存在へと見を落とす (pp. 136-138)。

人はリーダーに生まれない。生まれつきのリーダーなど存在せず、リーダーとして効果的にふるまえる習慣を持つ人間が、結果としてリーダーに育つ。有能なリーダーに共通する習慣の一つめは、「やりたいことから始めることはない」ということ、彼らはまず、「何をやる必要があるか」を問う (pp. 139-142)。

有能なリーダーに共通する二つ目の習慣は、「何をすべきか」を考え抜いた後に、その中のどれが「自分の仕事なのかを問い、「何が自分に適しているか」「何が自分に適していないか」を、突き詰めるべきである。そして三つ目の習慣として、「不得意なことは、決して自ら手がけない」ことを徹底している (p. 145)。

自分が得意としない仕事に直面した時、「これは自分の仕事ではない」と認めることができ、そのことを得意とする別の人間に一任する——有能な人間は自分がすべきでないことを知っている。そしてもっと重要なことに、得手・不得手が人生を通じて変化することもまた、十分に心得ている。それを知り抜いているがために、生じた変化に柔軟に対応できるのである (pp. 146-7)。

事業にとって有益か否か——その組織が企業ならば、「顧客にとって有益か無益か」と言い換えても同じ——こそ、つねに優先されるべき判断基準 (p. 152)。

さらに加えて言うならば、組織を効率的に運営できるリーダーに共通する要素として、部下とコミュニケーションを取ることを自らの責任と捉えていることが挙げられる。自分の任務を遂行するために、誰からの、どんな情報が、いつ必要なかを把握し、また、他人に任せられた業務に関し、どの情報が、誰に、いつ必要かを掌握している (p. 153)。

決定とは、「将来に対する現時点でのコミットメント」でもある。だからこそ、リーダーは注意深く人の話に耳を傾け、チャンスとリスクのバランスを考え抜き、人選にできる限りの時間を割く必要があるのである (p. 158)。

6. 個人のイノベーション

絶えざるスキル・アップを達成するために最も重要となるものは、自分の強みを把握すること。自分が何を得意とするのかを知り、磨きをかけていく——これこそ個人のイノベーションの要諦であり、成果を挙げ続けていくための唯一の方法である (p. 166)。

能力開発プログラムやマネジメント・プログラムでは、キャリア形成のの焦点を「弱点の克服」に当てがちであるが、弱みをなくすことはあくまで二次的な対応にすぎない。所詮、限界のあることであり、結局は時間の無駄となってしまうことが多い。ことに幹部養成を目的とするエグゼクティブ・プログラムにおいては、長所を伸ばすことにこそ重点をおくべき (pp. 167-8)。

弱みを知ること＝何をすべきでないことかを知ること、自らをイノベートしていく際の第一歩であることを肝に銘じてほしい。 (p. 171)

危惧されるのは、日本の企業社会には、とかく個人々々を組織人間にしてしまう傾向がある点である。組織に埋没しない人材を育てるためにも、早い時期から小さくとも独立した権限を持たせるべきである。 (p. 175)

組織階層の中で確固とした権限を与え、決定を下させ、個人の責任の範囲でタスクをこなさせる。これを繰り返し行うことで、その人間の強みを引き出し、イノベーションにつなげることができるのである。 (p. 175)

日本の若い世代の人たちには、20代から遅くとも30代前半のうちに、少なくとも2-3年は日本を離れて、他国で働く経験を積むことをお進めしたいと思う。日本人は若者をゼネラリストに育てる術に長けているが、視野が狭く、「世界について十分な知識が備わっていない」と感じる。学ぶべき課題は日本の外にいてこそ得られる (p. 178)。

了： (岡安ノート)