



©AFP=時事

第20回

仕事と人生に生かすドラッカーの教え

現代社会では、一人ひとりの人間が、コミュニティのなかで、かつコミュニティのために、自らイノベーションを行い、貢献していくという市民性なるものの回復の重要性が増大しています。

『創生の時』(1995)

佐藤 等

ドラッカー学会理事

さとう・ひとし——昭和36年北海道生まれ。59年小樽商科大学商学部商業学科卒業。平成2年公認会計士試験合格。佐藤等公認会計士事務所開設。14年同大学大学院商学研究科修士課程修了。ドラッカー学会理事。編著に『実践するドラッカー』シリーズ(ダイヤモンド社)など。近著に『ドラッカー教授 組織づくりの原理原則』(日経BP)がある。

明治維新という奇蹟を主導したコミュニティ

タイトルの言葉は、ドラッカーとダイエーの創業者中内功氏との往復書簡の中にあります。やり取りの最中、阪神・淡路大震災とサリン事件が日本を襲い、社会は揺れ動いていました。

その中で中内氏は「さしたる抵抗も受けずに蛮族が支配権を握るようになってしまうほど社会が崩壊してしまったローマ帝国と同じ道を歩まないためには、社会や企業は何をすることができ、何をし

なければならぬか」(『創生の時』を尋ね、ドラッカーは「現代社会にとっての情報が、ローマ帝国にとっての蛮族」(『創生の時』だと答えています。

一九九五年は、Windows95が登場し、インターネット元年と言われた年です。そこから二五年経った今、私たちは益々情報に支配権を握られていることを実感せざるを得ません。

当時のドラッカーの問題意識は、支配権そのものにはありません。そのことは「新しい現実」として受け入れざるを得ないからです。

問題は「情報が今日、家族、親族、小さな町という伝統的なコミュニティを解体しつつある」(『創生の時』)ことです。

コミュニティ解体の歴史は、新しい問題ではありません。いまから二五〇年ほど前、西洋では産業革命によって工場ができ、その周辺地域は農村から人を受け入れ都市化が進みました。これによって地縁や血縁といった伝統的コミュニティの解体が始まります。

他方、ドラッカーが注目したのは、日本におけるコミュニティの力でした。ドラッカーは明治維新

を世界の奇蹟であることと見え、その成功の要因の一端を江戸時代の人文学者、文筆家、芸術家などが繰り広げた塾などの活動にあるとしてこれを高く評価したのです。

幕藩政治から中央集権政治へと大きく政体に変化する中で社会が一体性をもって奇蹟を成し遂げたのは、現代でいえば地域の社会的セクターが行う非営利活動によるところが大きかったと評したのです。しかし皮肉なことに日本の産業化の成功は、都市化の進展によって地域のコミュニティの解体を招き、今に至っています。

コミュニティの解体がさらに進む

え、テレワークの進展は、オフィス縮減の動きに結びつき、人と人が交わる機会を減らし、コミュニ

- ④役割認識
⑤他者承認
⑥他者貢献

め、自己成長を実感する場とすること働く人が幸せと感じる仕組みを作ることです。

ようになってしまふほど社会が崩壊してしまつたローマ帝国と同じ道を歩まないためには、社会や企業は何をすることができ、何をし

当時のドラッカーの問題意識は、支配権そのものにはありません。そのことは「新しい現実」として受け入れざるを得ないからです。

地縁や血縁といった伝統的コミュニティの解体が始まります。他方、ドラッカーが注目したのは、日本におけるコミュニティの力でした。ドラッカーは明治維新

ところが大きかったと評したのです。しかし皮肉なことに日本の産業化の成功は、都市化の進展によって地域のコミュニティの解体を招き、今に至っています。

コミュニティの解体がさらに進む

ドラッカーは当初、企業という存在が地縁や血縁に代わるコミュニティの役割を果たすことを期待しました。日本は、最もその姿を体現した国でした。たとえば、今まではもう昔話ですが、企業が行う運動会は地域の一大イベントでした。また少し前まで終業後も仕事を酒の肴に赤提灯で過ごすサラリーマンの姿が多く見られました。

「産業社会では、それぞれの組織が一人ひとりの人間に役割を与える社会的機関であるだけでなく、位置を与えるコミュニティでなければならぬ」『産業人の未来』

ドラッカーの脳裡には常に第一次世界大戦後の社会の姿、つまり戦争と大恐慌により人々が位置と役割を失った姿がありました。

「一人ひとりの人間が社会的な位置と役割を与えられなければ、社会は成立せず、大量の分子が目的も目標もなく飛び回るばかりである」『産業人の未来』

企業のコミュニティ性が薄れつつある現代にあつて、さらにコロナ禍が追い打ちをかけます。たと

えば、テレワークの進展は、オフィス縮減の動きに結びつき、人と人が交わる機会を減らし、コミュニティ性の希薄化に拍車をかけようとしています。

おそらくテレワーク化が進んでも人々は「役割」を果たすことができるでしょう。もしかしたら今まで以上に生産的になるかもしれません。このような議論は、組織が目的を果たすうえで不可欠な機能的な側面です。

他方、人々の「位置」、つまりコミュニティに属しているという意識はテレワーク化により確実に薄れていくことでしょう。このような現実、企業というコミュニティがさらに解体に向かうことを意味します。

よき社会は一人ひとりの日々の営みがつくる

これらの変化は働きがいと直接影響をもたらし、つい最近、慶應義塾大学の前野隆司先生らの調査で働く人が幸せと感じる七つの因子が明らかにになりました。

- ①自己成長
- ②リフレッシュ
- ③チームワーク

- ④役割認識
- ⑤他者承認
- ⑥他者貢献
- ⑦自己裁量

この調査結果を見ると人は単に機能的な「役割」を果たせる環境があればよいのではなく、人と人との交わりの中から幸せを実感していることがわかります。

ここからわかることは、今後、組織運営はコミュニティ性をより強く意識したものであることが期待されます。また組織に属する一人ひとりには、自分の幸せのために組織のコミュニティ性を高める努力が求められます。つまり組織をとおして社会に貢献することで市民性を回復し、それが幸せの源泉になるといふことです。

「一人ひとりの人間が自分の仕事を通じて、コミュニティに対する自分の関心、価値観に基づいて、コミュニティの再構築に取り組まなければなりません」

『創生の時』

組織で行う学習機会の創造はこれまで以上に重要になります。たとえば『致知』を使った勉強会「社内木鶏会」を実施し、美点凝視の習慣をつけ、他者承認力を高

め、自己成長を実感する場とすることで働く人が幸せと感じる仕組みを作ることです。

もう一つ重要なことは、仕事で属している組織以外の社会セクターに積極的に参加することです。「明治の物語の教訓は、社会を甦らせるためには、コミュニティを再構築すべき社会セクターの存在が必要であるということです」

『創生の時』

伝統的な社会セクターに学校、教会、ボイスカウトなどがあります。企業でもなく行政機関でもない組織のことです。現代では社会企業家たちがNPOなどの形態で新しい社会セクターを立ち上げています。

これからは、社会セクターにボランティアとして関わることで市民性を回復し、社会の再構築を図っていくことが求められます。そこにも働く人が幸せを感じる現場があります。組織のためというよりも自分のために必要です。

そのためには日々自己刷新し、誰かに貢献する力を養い、人との関わり合いの中に幸せの種を見つけることです。よき社会と人生の真の幸福はその先にあります。