

元 気 の 源 通 信

目標設計・人事労務・社会保険事務手続き・助成金

社会保険労務士 深川順次

福岡市東区香椎4-11-17-201

TEL 092-661-0552

(今月の言葉) プロフェッショナルの条件とは

- 1 成果の貢献に責任を持つこと
- 2 自らをマネジメントできること
- 3 自らが自らに求めることが少なければ成長しない。だが多くを求めるならば、何も達成しない者と同じ程度の努力で、巨人にまで成長する。
(ドラッカー『プロフェッショナルの条件』)

2006年新年号 (第46号)

巨人逝く。昨年 11月 11日「マネジメントの父」と呼ばれたドラッカーが亡くなりました。95歳でした。全世界の幾多の経営者に影響を与えたドラッカー。ドラッカー抜きには「現代の経営」も「将来の社会」も語るできません。

この間03年新年号、05年新年号でドラッカーを取り上げてきました。今回はその第3弾、『プロフェッショナルの条件』をひも解きながら、ドラッカーの真髓を学んでいきたいと思ひます。

折りしも昨年、日本は総人口が減少する社会に入りました。人口減少社会に挑むためには一人ひとりの生産性を上げること、これが活力ある日本を支える力です。では生産性を高めることに貢献するプロフェッショナルの条件とはなにか。

プロフェッショナルの条件

キーワードは「成果、貢献、責任」

ドラッカーの一貫したモチーフの一つは、どうしたら知識労働者は生産性を上げることができるかです。日本、欧米では知識労働者が増大の一途をたどっています。「新しい社会の主役はこの知識労働者であり、それを活かす組織である」とまで言い切っています。

ではどこまでが知識労働者なのかについて、ドラッカーは「技術者、教師、販売員、看護婦、現場の経営管理者など」というようになり広範囲にとらえています。それはともかくとしまして、ここでは「仕事の プロフェッショナルになるための条件」を考えたいと思ひます。

この間、人事制度に成果主義を導入する企業が多くなっています。成果貢献という言葉もさかんに使われはじめていますが、これが結果主義に陥るならばむしろ組織の活力を削いでしまいかねません。それゆえ成果主義の原点、「どうしたら生産性を高めることができるか」をドラッカーから学びたいと思ひます

40年も前に書いた『経営者の条件』の中で、ドラッカーは「成果を上げることとは、一つの習慣である」それ故「学ぶことができるし学ばなければならない」と述べています。

ではどうしたら成果を上げることができるのか。

日常の業務に目を奪われていたら成果を上げることはできない。

「成果を上げるためには、貢献に焦点を合わせなければならない。手元の仕事から顔を上げ、目標に目を向けなければならない」「『組織の成果に影響を与える貢献は何か』を自らに問わなければならない」

貢献に焦点を合わせ、結果に責任を持つこと、これが プロフェッショナルの条件です。貢献に焦点を合わせることは、組織全体の成果に注力することであり、成果の存在する唯一の場所である外（顧客、競争相手、機会や脅威など）の世界に注意を向けることです。

ではどのような成果に貢献すべきか。

- 1 直接の成果、即ち企業では売上、利益などの業績
- 2 顧客への価値の提供、企業風土づくり（企業のアイデンティティ、存在理由、ブランド）
- 3 人材育成

ドラッカーはこの3点を特に強調しています。

自らをマネジメントする

プロフェッショナルのもう一つの条件が、自らをマネジメントすることです。

では自らをマネジメントするためには何が必要か。

第一に、自らの強みを知ることです。

ドラッカーは、強みを知る唯一の方法は「フェードバック分析」と言っていますが、これがどのようなものなのか明らかにしていません。ただ強みを活かすこと、強みに集中することが自らを成長させ成果に貢献する道であることは言うまでもありません。

組織もしかりです。「強みこそ機会」です。「組織の役割は、人間一人ひとりの強みを、共同の事業のための建設用ブロックとして使う」ところにあります。ここに組織の利点があります。ここにシナジー効果があります。組織もまた組織そのものの強みを知ることが重要です。（そのためにかかせないのがSWOT分析です）

「組織は、一人ひとりの人間に対し、彼らとその制約や弱みに関わりなく、その強みを通して、物事を成し遂げられるよう奉仕しなければならない。このことは今日ますます重要になっている」

船井幸雄氏も「長所伸展法」を人を活かす最大のコツだと述べています。

第二に、時間を管理することです。

「成果を上げる者は、仕事からではなく、時間からスタートする」

時間こそ人間に平等に与えられた最大の資源です。それゆえ時間管理に無頓着な人は成果を上げることはできない。「時間に対する愛情ある態度ほど、成果を上げている人を際立たせるものはない」とまで言い切っています。

時間を管理するためには、何に使われているのか記録し、全くする必要のないものをすてる。また自らが行うべき仕事に取り組むために、人にできることを任せることが大切です。

ドラッカーは、時間のムダに、人員の過剰や、会議の過剰も取り上げて、改善を促しています。

第三に、重要なことへ集中することです。

「成果を上げる人はもっとも重要なことから始め、しかも一度に一つのことしかしない」

すなわち集中です。強みに集中すること、重要なことに集中することが成果を上げる大きな要因です。優先順位を決定することです。自らの仕事を、緊急かつ重要なこと、重要だがあまり緊急でないこと、緊急だがあまり重要でないこと、

緊急でも重要でもないことをに分け、緊急かつ重要なことから始めることです。

だが集中するためには、同時に劣後順位すなわち取り組むべきでない仕事の決定も重要であると指摘しています。

「集中とは、『真に意味あることは何か』『最も重要なことは何か』という観点から時間と仕事について、自ら意思決定する勇気のことである。この集中こそ、時間や仕事の従者となることなく逆にそれらの主人となるための唯一の方法である」

教える時にもっとも学ぶ

生産性を上げるためには継続学習が不可欠です。ここでトヨタは群を抜く成果を上げています。「カイゼン」です。「仕事を改善し、訓練する」「すでにうまく行っていることを、更にうまく行えるようにする」

同時に、教える時にもっとも学ぶことができるという事実です。生産性を更に向上させる道は、成果を上げている社員に語らせることです。

「情報化社会にあっては、いかなる組織も学ぶ組織にならない。しかしそれは同時に教える組織にもならない」

これこそ、プロフェッショナルをつくる条件です。