

# 知的生産性探究への旅に 導いてくれたドラッカー

山縣 俊夫（やまがたとしお）  
A E リソースサポート(株)

## 1. 生い立ちとドラッカー教授の著書との 出会い

私は、小学生のころから模型や機械電気が大好きで、中学3年の夏は受験勉強よりも、仲間とエンジン付き1人乗りのゴーカート製作に熱中した。大学では生産工学（IE）やコンピューターソフトに興味を持った。

電機メーカーに就職し、生産技術者として、蒸気タービンの羽根の曲面をNC加工するソフトウエアの開発や、工作機械をコンピューター制御するシステムの開発などに従事した。

若いころ、辛かったが有難いことに三つ出会った。

一つ目は、長期間の社内研修で毎月多量の宿題レポートの作成に追われた辛さが契機となって、読みたい本を毎晩少しずつ読み、気ままにする勉強の楽しさを覚え、それが習慣になった。

二つ目は、部内の発表会で技術的な流行語を安易に使い、部長から認識の甘さを思い知らされた結果、自分が納得するまで探究する姿勢が身についた。

三つ目は、工場内の研究発表会で幹部から「技術的な興味に走り過ぎている」と言われてショックを受けたのが契機で、負けず嫌いな私は、技術と反対の経営分野の勉強をしてやろうと思い立った。これがドラ

ッカー教授の著書との出会いになった。30歳少し前のころで、書店で教授の本を見つけては購入し、今では30冊を超えた。若者の素朴な反発心から出た行動であったが、人生の一つの転機だった。

## 2. ライフワーク「知的生産性の向上」と の出会い

教授の「断絶の時代」と出会い、その後、私はもの作りから、知的労働の方へと関心を移して行った。25年ほど前、30歳半ばごろであった。

当時は、コンピューターの活用が業務改善の主流であった。設備投資額、システム開発労力の割には効果が出ないものもあり、効果の評価方法も従事人員や費用の削減が主で、それに対する疑問もあった。歴史上初めて登場した情報機器を活用して、本当に効果的な業務改善を行うには、どうすれば良いのであろうか。基礎からの取組みが必要に思えた。

最初に取り組んだのは、情報化時代を支配する要因を、自分なりに理解することであった。そして、時・場所・状況が変化する中での、機会、情報、行動の機動性などに対する価値・付加価値を自分なりの解釈で認識した。この性質をよく理解し応用して業務改善施策を立案すれば、企業業績の画期的な向上が図れると信じた。「知的生産性

の向上」テーマとの出会いであり、宝物を発見した思いであった。

20年ほど前、工場の業務改善プロジェクト活動に参加する機会があった。知識労働者の生活分析結果から、書類の読み書きに5割、面談・会議等に3割の時間を費やしている点が眼を引き、知的労働の本質は、思考など個人の内的能力と、コミュニケーションなど対外的能力だと実感した。しかし、当時の私が満足にできたことは、盲点となっていた工場内電話システムの全面改善だけであった。

数年間のプロジェクト活動後、別の仕事に移った。「知的生産性の向上」は、途方もなく大きな可能性を秘めた魅力的なテーマに思えたので、私的な時間の中で思索研究を継続することを決意した。

その後、幸か不幸か図らずも、幾つかの加工組立職場、研究管理や設計事務管理、技術教育と、未経験の職場を数年ごとに渡り歩いた。事業所も変わり、苦労も多く多忙であったが、各業務を理解する良い機会であった。思索研究には、通勤時間や就寝前の短い時間を活用した。入手可能な参考書籍は限られた。その時々業務と関連づけながら、歴史、心理学、経営学、仏教や儒教など多様な分野を読みあさり、手掛りを探索し応用を考えた。一人でのゆっくりした歩みながら今日まで続けることができた。

### 3. 企業の存続に係る「知的生産性の向上」

教授は著書で「現在は、大きな変動期であり、1970年前後に始まり、2020年代まで続く。」と度々述べている。変動開始時期はちょうどマイクロコンピュータの登場時期とも重なり、そのころ青春時代を過ごした私には、世の中の変化の激しさを実感できる。この大変動が一段落した時に、時代の流れに適應できたか否かで企業間に大きな格差が生じているに違いない。その決定的な要因は、企業組織活動での知的付加

価値の生産性の差であろう。

ドラッカー教授は、亡くなる少し前に出た著書「テクノロジストの条件」の中で、『19、20世紀の繁栄は、もの作りに知識を適用した結果だ。21世紀は、知識の活用に知識を適用する時代だ。』述べておられる。さらに『技術は、人間のための人間の活動であり、システムであり、多種の部分と多種の活動が互いに絡み合う有機体である。そのようなシステムを構成する多種の要因をよく認識するとともに、システムの複雑さを統合簡素化する視点を見つけたときに、初めて研究し理解することができる。』

その視点は、道具、工程、製品を直接研究しても得られないが、仕事について研究すれば得られる。』

と述べておられる。(筆者要約)

では、「知識労働」には、どのような「知識」をどう適用すれば良いのであろうか。

メーカーを例に人や組織の活動を眺めると、顧客のニーズや願望の認識から出発し、それを満たす製品やサービスを顧客に提供できて、やっと成果になる一連の体系だった活動になっている。人や組織がもつある種の弾性やボトルネックのため、一部の工程だけを改良しても、一部の人や組織だけが頑張っても、全体の成果はさほど良くならない。

企業業績を本当に向上させるには、全組織の活動の生産性を同時に図らねばならない。しかし、個々の業務ごとに改善する方式で取組もうとすると、各組織の活動内容の多様性、相互関係の複雑性のために、対応が追いつかない。種々の要因が複雑に絡み合う実際の問題を、要点を外さずに単純化して扱うには、本質を理解する以外にない。そのうえで、根本目的に対する統一性や調和を維持した状態で、本質から現実策へ展開する方式がよいと思う。これは、有名な般若心経に出てくる「色即是空」「空即是色」の教えの応用でもある。

人びとが自然の脅威、社会の激動に翻弄

されてきたなかで、仏教や儒教の聖賢は、鋭い観察と深い思索によって、世の中の動きの原理を探究し、上手く対応しようとしてきた。本質の理解と応用のために、古典的な基礎学問を手掛かりとした哲学が役に立つ。それらを手掛かりに突き詰めていくと、企業活動の根源で働くのは、社員のもつ「慈悲」「智慧」「和」「誠実さ」「挑戦意欲」「向上心」などの「美德」だと思ってしまう。その「美德」を育て支えるのは健全な「企業文化」や「コミュニケーション」と思う。

本質を生かして具体的な改善策に展開するには、行動科学などの現代の学問が役に立つように思う。

一方、100年早く情報化の波に洗われた軍事分野から学ぶことも必要と思う。企業の組織的活動の中で、時間、情報、行動、価値の四つの関係と、「機」について理解することが重要と考える。物事の価値、付加価値は、状況によって刻々と変化する。「知的生産性」を考えるうえで重要な概念の一つは、「機」、「機会」であると考え。

世の中に膨大な量の知識が蓄積されている割には、うまく活用されていない。学問や組織が過度に専門化、細分化しているためか。企業の中で「知的生産性の向上」を実現するには、有益な知見を体系化し、必要に応じて色々組合せて構造化・メカニズム化させて、実際の組織の中で機能する仕組みを創りだせる設計主任的リーダーの存在役割が重要だと思う。

#### 4. ドラッカー教授の教えを活かす道

「社会生態学者」を自認しておられた教授は、歴史に精通し、教訓や世の中の動向

を示し、未来の可能性のヒントを示された。未来への打開に伴うリスクを回避するため「『すでに起こった未来』を大切にしない。」との言葉は、「もっともっと注意して社会の動きを見なさい。」との教えだと思う。

教授の先見性は、新刊書をその都度読んでも実感しないが、15年ほど後にそれらをシリーズで読むと、眼前で起こっている事態の理解や今後進むべき方向が鮮明に示されていて、胸のすく思いがする。

教授の著書の中で、今まで自分が考えてきたことを整理したり、歴史的な裏付けをして載くことがある。著書の中で、それらを見つけたときには、教授から励まされたと感じ嬉しさがこみ上げてくる。

「もの作り」の生産性の向上には分析思考、単純化、再現性を求める西洋の科学技術が適切であった。「知的生産性の向上」には、人間性、複雑性、あいまい性、総合性などでの取扱に特徴がある東洋の学問が新しい可能性を拓くのではないだろうか。教授の著書に「教育のあるもの」との言葉がでてくる。色々な学問に精通していることを指すようであり、東洋の学問に対する期待も述べておられる。教授から、「知的生産技術」や「教育あるものの像」についてもっとお考えをお聞きしたかったのに、お亡くなりになり本当に残念である。

企業の片隅で長年探究を続けても、直ぐに効果を発揮することが難しい「知的生産性」に対する基礎的な戦略は、周囲の理解が得られず、討論する相手にも恵まれなかった。今年はじめ、思いがけないご縁で、上田先生からドラッカー学会をご紹介戴いた。ドラッカー学会を通して多くの方々と討論してみたいと期待している。

#### 【筆者プロフィール】

**山縣俊夫** 58歳 茨城県日立市在住 A Eリソースサポート(株)にて重電メーカーの技術訓練校の委託運営に従事 所属団体：A Eリソースサポート(株) 教育センター