

師匠との対話、そして技術経営

柏崎 和久 (かしわざき かずひさ)

技術士 (経営工学部門)

1. 出会い

ドラッカー博士は、大きな背中をした温かみのある先生です。いつも私の時間にあわせてこちらに来て、私の疑問にさりげなく語りかけてくれます。もう少し話したいと思うと、大きな背中をこちらに向けて歩き去って行きます。もちろん、これは夢での話です。

15年前、まだバブルの勢いが残っている建設業界で、私は電気技術者として現場監督をしておりました。大企業のどこにでもいる従業員でしたが、一つ違ったことは、会社の経営方針に強烈な疑問と不満を持っていたことです。考えてみると、甚だ冷静さに欠けた熱いだけの社員だったと感じています。こんな若い社員、あなたの会社にいませんか？仕事への熱はあるけれども、上司に食ってかかる説得力に欠ける社員です。私が、その典型だったように思います。

その後、人間的な成長が無いままに現場監督を続け、数年経って出会ったのが、著書「プロフェッショナルの条件」だったのです。衝撃の内容でした。仕事に対する考え方が変わりました。そして、生き方も変わりました。

2. 自己変化

私はこの本から、自己実現をするために必要な基本ともいうべき生き方の土台を教えてくれたように感じています。特に、ドラッカー博士自身のヴェルディの教訓【いつも失敗してきた。だから、もう一度挑戦する必要があった】は、博士と同じように私自身の心の刻印となっています。平均寿命が50歳そこそこだった70年前に、ヴェルディは80歳という年齢で並外れて難しいオペラをもう一度書くという大変な行動力を持っていました。これを知って、私は、今までの自分の弱さを知り、自らを常に“カイゼン”し目標を持つことが必要であることを痛感しました。身震いをしたことを忘れません。自らを変えようとせずに、原因を他人に着せるような考えと行動ではプロフェッショナルの足元にも及ばないという思いを抱いたことも忘れません。

また、この本のおかげで、「経営はその企業活動の集合体であって、立場の異なる人間の創造であるからこそ様々な問題がある」ということを学びました。愚痴や文句だけでは、企業経営を変える力となるには程遠いことだとわかりました。しっかりとマネジメントを学んでこそ、会社への力と貢献となり、経営者と対等に話をするができるようになるようになりました。

今では、会社全体を森として、ドラッカー博士が言うデカルト的視点で物事を見るようになりましたが、当時の私は、双眼鏡ではなく顕微鏡の視点でしか問題を見ていなかったと思います。

経営への不満というエネルギーが、博士の強烈な起爆剤によって点火され、「なぜ、会社経営がこのような状態なのか」、「なぜ、利益がでないのか」、「どうすれば良くなるのか」、「そのための、自分がどのようにすれば良いのか」、ということを常に問い続け行動をするようになりました。この本を通して、失敗し続けるに違いなくとも、考え行動することの重要性を学びました。

それからというところ、マネジメントに興味を持ち、ドラッカー博士の本は全て、そして多くの経営書を読み漁り、いつのまにか博士を、心の中で師匠と呼ぶようになっていたのです。特に、著書「断絶の時代」からは、知識経済への移行と特質を知ること、知識労働者の仕事と知識労働者のマネジメントに興味を持つようになりました。

3. 実践

ドラッカー博士のファンなら誰でもご存知のことですが、「強みの上に築け」という金言があります。そこには、師匠の思想の根幹があると思っています。私は、この言葉のおかげで、「知識の働きに責任を持つもの」というマネジャーとしての技量を向上させることができたと思っています。

私は、監督時代から今日に至るまで、この教えをリアルに実践しています。人は、強みを自ら進んでおこない、強みに焦点を与えた役割からモチベーションが生まれ、個人の行動が主体的になってくる。すると、

仕事のやり方が変わり、現場の雰囲気も変わります。最終的には、組織やプロジェクトが利益を生むことに至ります。このような事を実践で経験できていることは、今の私の強みです。

振り返れば、当時の私は、ドラッカー理論を一般教養的に建設現場で使ったと言えます。その頃の会社経営は、人がシステムの奴隷であるような管理だったと思います。技術者教育においても、均一的な能力を求めるような強みに焦点を当てない方針であったように感じています。しかし私は信念を貫きました。良かったです。

「強みの上に築け」というマネジメントから、様々な主体的行動が誘発され、安全作業を遵守する風土も生まれたものです。マネジメントの一人歩きを感じた時には、師匠のマネジメントは、単なるボスとしての管理ではなく、これからの知識社会における理想的な形態になると思いました。全貌は明らかになっていませんが、変化が訪れていることは確かであり、感じない人はいないと思います。

4. 技術経営

著書「テクノロジストの条件」の中で、『フランスの偉大な物理学者、アンリ・ポワソンの発見に果たす直感の役割をはじめて指摘した。“ひらめき”について。ポワソンの言ったように、“ひらめき”についてできることは、注意して待つことだった。ところが今日、未知なるものへの跳躍のための方法論が存在する。知覚の方法論が開発中であり、未知なるものの体系化が必要である。その典型が、現代物理学と現代科学の基礎となった、メンデルレー

フによる元素の周期率の発見だった。彼自身は、新しい元素の発見も既に知られていた元素の性質を解明することは無かった。彼は、既知の元素に秩序をもたらすには、いかなる未知なるものを想定しなければならぬかを考えた。既知なるものを体系化したのではなく、未知なるものを体系化したのである』

と師匠は言っています。(筆者要約)

これは、技術開発における明確な示唆であると、私は思っています。最近、ロジカルシンキングに代表されるように発想の方法論や、イノベーションの方法論が盛んなのは、「未知なる問題への体系化」の表れだと感じています。また、既に起こっていることですが、全体を俯瞰する世界観を持つことは、一つの産業で留まっていた技術を他の産業に応用するといった統合的技術開発をグローバルな範囲で加速させると思います。

5. 経営参謀として

私は、今、経営を指導できる立場となり多くのエンジニア経営者と仕事をしています。世の中の不確定さを見る目が要求され、必ずしも合理的とはいかない経営判断にジレンマを持ち、毎日が善悪と損得のせめぎ合いをしているように感じています。マネジメントは人が根幹であるからこそ、情理と合理の葛藤があることだと感じています。今後、私は、ドラッカー師匠のような社会と人間に対する観察力を持つことで、多くのエンジニア経営者の支えとして生きていきたいと思っています。

本田宗一郎さんは、油にまみれるエンジニアだったと私の祖父が話をしてくれます。

そして、彼の良き理解者としての名参謀がいたからこそ、ホンダの今の成功があると教えてくれています。

「マネジメントは、知識や理解よりも実践こそ本質である」という師匠の言葉があるように、経営者と共に、実践を通して企業の発展に努めていきたいと思っています。

6. 教える立場になって

私は、経営工学の技術士を目指す方にはもちろんですが、理系のためのドラッカーとして、エンジニアに「テクノロジストの条件」を読んでいただきたく思います。なぜなら、経営工学の技術士にとっては、ぶれることのない経営の軸が形成され、多くの科学的な管理手法の理解と実践力が早まるからです。F・テイラーが生んだIEの歴史的背景を知ることによって、これからは知識労働を対象とした経営工学の新たな学術領域が生まれることと思います。また、エンジニアにとっては、私がそうであったように技術に対する世界観が変化することを期待してしまいます。

日本では、ものづくりの復興をうたって、MOT (マネジメント・オブ・テクノロジー) 教育が盛んになってきていますが、小手先の技術論を学ぶことより、師匠の本でマネジメントの根幹を学んで欲しいものです。

7. マネジメントの根幹

先日、ある金融関係大手のトップ経営者と面談をさせていただきました。この会社社長は、一番重要なステークホルダーを「従業員」だと公言されていました。人の入れ替わりが激しい金融機関、金融商品を扱う

投資家相手の商売、それなのに、「従業員」だと公言されていました。現在、社長の公言に沿ったマネジメントを実践していることは、この会社のプロジェクトの成果から読み取れます。

一時、「会社は誰のものか」、「株主は重要なステークホルダーなのか」、「従業員は会社の奴隷で良いのか」、いろいろと論じられました。「企業経営は人ではなく、ビジネスモデルである」と言われた時もありました。しかし、企業買収合戦にみられた人を無視した無機質な経営は、最大の財である人材を無視した結果、一時のブームで終わりました。

会社の所有者が株主であることには変わりませんが、利益の最大化を考えるのに、知識労働者をプロとして扱い、知識労働者の満足を優先させているこの会社の社長のような舵取りが、これからの企業形態の一つとなっていくように感じています。

私は、この社長の強い理念と、行動を感じると同時に、改めてマネジメントの本質が人間の活動であるということを実感しました。そして、皆、ドラッカー師匠の門下生であるように感じています。

【筆者プロフィール】

柏崎 和久 40歳 栃木県宇都宮市在住 技術士（経営工学部門 サービスマネジメント）、株式会社 関電工 技術事業開発本部 主任、株式会社 I. T. I. 代表。

8. マネジメントの原点

11月11日の師匠の命日が近づいています。私は、この日は決まって「プロフェッショナルの条件」を読んで、自らを律することをおこなっています。

技術が進歩して生活が豊かになっても、師匠は学び続けることを忘れなかったそうです。師匠自身が、自らを社会生態学者と規定したように、人間が生みだす社会との関係に関心を持ち、質素な生活を通してきたからこそ、世の中の本質を正確に見つけることができたのだと思います。そして、未来社会に対して的確な示唆ができたことだと思います。

私は、これからも師匠を目指して、技術のマネジメントを通して、技術のイノベーションに貢献していきたく思います。経営への不満が力となり、多くの経営者に経営指導できる立場となっても、なお、ドラッカーさんの教えは、大海原です。私自身が大海原に置かれても、マネジメントは「知識の適用」と「知識の働きの責任をもつ者」という原点を忘れなければ自らの思考で問題は解決できると確信しております。