

『プロフッショナル(専門知識労働者)の条件』

いかに成果を上げ、成長するか【自己実現編】

ドラッカーの読者の道案内として、各著作から抜粋した3部作

1. 「マネジメント編」・・・『チェンジリーダーの条件』
2. 「社会編」・・・・・・・『イノベーターの条件』
3. 「自己実現編」・・・・『プロフッショナルの条件』・・・(生き方・働き方について記述)

一人ひとりの人間に関する領域が不足

社会は、その構成員の一人ひとりに「位置づけ・役割」を与える
「自分を使って何をどのように貢献したらよいか」「何によって記憶されたいか」

はじめに

20世紀最大の出来事は「人口革命」(量的⇒爆発 / 質的⇒肉体労働から知識労働への重心の移動)

<Part1 いま世界で何が起こっているか>

第1章 ポスト資本主義への転換 ⇒ 人本主義 = 『「経済人」の終わり』以来の一貫したテーマ(?)

ブルジョア資本主義

経済学の限界・魔物(戦争・恐慌)の脅威

転換後の社会

・現在の再編(知識が資源) ⇒ 価値、信条、社会構造、経済構造、政治構造、世界観

何が産業革命をもたらしたか

- ・知識が資源となり実用
＜速度と到達点＞
 - 第1段階(1750 年頃から)＝産業革命⇒知識は道具、工程、製品に利用された
 - 第2段階(1880 年頃から)＝生産性革命⇒プロレタリアートがプチブル階級へ
 - 第3段階(2次大戦後)＝マネジメント革命⇒ 知識は知識そのものに利用

知識の意味が変わった

- ・(ソクラテス)知識の役割は自己認識、精神的成長、(中世～近代)一般教養
- ・(以前)「効用」を与えるものは「知識」ではなく「技能」⇒徒弟による秘密の保持が必要(＝背中を見て盗む)

産業革命の本質

- ・技術学校は、「経験→知識」、「徒弟制度→教科書」、「秘伝→方法論」
- ・工場労働者の生活水準は高くなった ⇔ マルクスのプロレタリアの人間疎外、窮乏化論(マルクス主義の失敗)
- ・知識は意味を変え、道具、工程、製品に利用された
(F・テイラーの仕事そのものの研究・分析) テイラーは対立無用とした ⇒ 戦後の日本の企業内組合

テイラーの悲劇

- ・労働組合を敵にした＝仕事は分析可能で「熟練は不要とした」⇒労働疎外を作った張本人のように言われた
- ・資本家も敵に回した＝プロの経営者を要求した ⇒工場における権威は「所有権(資本)」ではなく知識の優越性

教育訓練が生産性を爆発的に増大させた

- ・アメリカでは＝ 第2次大戦中にテイラー方式で、1級の工員に養成した
- ・日本・韓国・台湾では＝ 戦後、工業化以前の労働者に対して、すぐに世界一流の生産性を与えた
- ・テイラーが、生産に知識を適用した結果、生産性は向上 ⇒ 労働者の生活水準も向上

高い生産性

- ×技術者は機械のおかげという
- ×経済学者は設備投資のおかげという

◎「仕事への知識の応用」であった

知識が経済の中心になった

- ・既存の知識をいかに有効に適用するかをしるための知識＝ マネジメント革命

マネジメントとは何か

- ・マネジメントは数千年前から発明されていたにもかかわらず、発見されたのは2次大戦後の日本であった。
- ・マネジメントの定義
＜速度と到達点＞
 - 第1段階(2次大戦中)＝「部下の仕事に責任を持つ者」＝ボスで地位と権力を意味した
 - 第2段階(1950 年頃から)＝「他の人間の働きに責任を持つ者」
 - 第3段階(現在)＝「知識の適用と知識の働きに責任を持つ者」

新しい社会を創造する力

- ・知識の意味の変化 ⇒ 「行動のための情報、成果に焦点を合わせた情報」 (⇒プラグマティズム)

第2章 新しい社会の主役は誰か

組織社会が直面する問題

- ・「専門知識」が社会活動の中心的な資源となる ⇒専門知識は他の専門知識と結合して生産的になる
- ・安定を求めるコミュニティと変化を求める組織間の緊張
→ 「知識社会は組織社会」となる

組織は創造的破壊のためにある

- ・組織は、体系化されたもの、心地の良いものを体系的に破棄する仕組みが必要＝過去の成功体験を捨てる
- ・知識の特質は急激に変化すること ⇒知識に影響を与える変化が知識の領域外で起きようになっている
(例)印刷機、蒸気、鉄道、輸送手段、薬開発

変化のための仕組みをもつ

- ・変化のためのマネジメントを自らの組織に組み込むことを要求する ⇒ 弁証法的矛盾
(例)「もしこれを行っていなかったとして、今分かっていることをすべて知りつつ、なおこれを始めるか」⇒GE ウェルチ

迅速な意思決定に必要なもの

- ・組織には破壊的な側面がある ⇒コミュニティに根付くが、一部にはなりきれない
- ・組織を規定するのは「機能」そのもの⇔コミュニティに埋没することは許されない ⇒組織の価値観さえ「機能」による

組織が果たすべき責任

- ・資本のコストに見合うだけの利益を上げられない企業は、無責任で社会の資源を浪費しているだけ ⇒成果
- ・能力のない領域で活動することは、無責任 ⇒(コンサルタントは?)

明確な使命が成果を生む

- ・目的の分散は成果を上げるための能力を破壊する
- ・組織の使命は1 つでなければ、混乱する
⇒専門家が自分の能力を中心に動く(⇒3人の石切り職人の話)
- ・知識労働者は事実上、監督されない存在
⇒自分より専門知識に詳しい者がいるのでは価値がない
- ・知識労働者は、知識という生産手段(＝資本)を所有している

今日の「組織社会」は前例がない(＝断絶の時代)

- ・組織が単一の目的のために設計され、高度に専門的な道具を使って成果を上げる
- ・組織の歴史＝中世は多元的社会⇒中央集権国家⇒「大企業という単一の目的の自治組織(現代)」

組織の使命に信念をもつ

- ・自らの組織の使命が重要な使命である⇔ブルジョア資本主義への失望
- ・多元社会に関わる問題 ⇒「誰が共同の利益・目的・価値のバランス/トレードオフの意思決定の面倒を見るか」
- ・民主主義と市場経済の先進社会の課題 ⇒経済的な能力と政治的、社会的な結合をもたらすかという問題

※ ドラッカーは全て知識として表現	
↑ 価値	知恵
	知識
	情報
	データ

ドラッカーの人生のメインテーマ

『プロフッショナル(専門知識労働者)の条件』

いかに成果を上げ、成長するか【自己実現編】

ドラッカーの読者の道案内として、各著作から抜粋した3部作

1. 「マネジメント編」・・・『チェンジリーダーの条件』
2. 「社会編」・・・・・・・『イノベーターの条件』
3. 「自己実現編」・・・『プロフッショナルの条件』・・・(生き方・働き方について記述)

一人ひとりの人間に関する領域が不足

社会は、その構成員の一人ひとりに「位置づけ・役割」を与える
「自分を使って何をどのように貢献したらよいか」＝「何によって記憶されたいか」

<Part2 働くことの意味が変わった>

第1章 生産性をいかに高めるか

生産性革命は終わった

- ・知識労働者の生産性は向上していない

「資本と技術」は(知識労働者にとって)生産手段に過ぎない ⇔ 肉体労働者にとって「資本と技術」は生産要素

- ・機械化しても生産性が上がるとは限らない
 - パソコンの台数が増加しても生産性は上がらない
 - より賢く働くことでしか生産性向上はできない・・・本質を掴む

【目的の明確化】「目的は何か」を問うことが重要

- ・知識労働者の生産性は向上を図る
 - 「何が目的か、何を実現しようとしているのか、なぜそれを行うか」
 - 仕事の再定義＝不要な仕事を止める・・・肉体労働者にはない特徴

【目的への集中】専門家(分散化)する知識労働者

- ・余分な仕事で忙しさを増加させている知識労働者
 - ↳ 上司が必要とする以上の資料を出そうとする

【仕事の分類】知識労働者の仕事は3種類

- ①「量」で質は前提条件の仕事・・・一般事務
- ②「質と量」が問題の仕事・・・(多くの仕事)デパートの店員、研修講師
- ③「質」が問題の仕事・・・・・・・研究所、医師、コンサルタント

【プロセス管理】仕事のプロセスを分析する

- ①目的の定義、②目的への集中、③仕事の分類 ⇒ 「プロセス(作業)を分解、分析、組み立て直す」(3-5年)
 - ↳ 知的労働に「生産性と成果」に対する「責任」を組み込む必要がある

知識労働者は教える時に最も学ぶ ⇒ 理解無くして前進なし

- ・生産性向上には継続学習が必要である

第2章 なぜ成果が上がらないか

成果を上げる能力

- ↳ 頭の良い者があきれるほど成果を上げられない

現代社会の中心的存在

- ・物事をなすべき者の仕事は成果を上げること ⇒ 「知識」は成果の限界を設定するだけ⇒使わなければダメ

すべての者がエグゼクティブ⇒(サッカー型、戦闘機型)

- ・知識労働者 ⇒意思決定 ⇒意思決定者はエグゼクティブ ⇒成果を上げなければならない
 - ↳ 量やコストで規定されるのではない

働くものを取り巻く組織の現実

- ① 時間は他人に取られる ⇔ 誰でも時間を奪える＝ベルトコンベアの肉体労働の時間は取れない⇒ストップする
- ② 日常業務に追われ続ける ⇔ 日常の仕事の問題を知る ⇒成果をのための基準を知らなければ日常に埋没する
- ③ 組織で働いている者 ⇔ 他の者が貢献を利用した時に成果となる ⇒特に計画業務、設計業務、事務作業
「貢献と成果への基準」は「日常の仕事」からは見いだせない
- ④ 組織の内にいるということ ⇒ 成果は全て外の世界にある⇒ 内部はコストセンターのみ

組織の存在理由

- ・組織の存在理由は外の世界への奉仕。組織は社会の機関である
- ・組織の中に働く者は、意識的に外の世界を知覚するべき努力しなければ、外の世界が見えなくなる

成果を大幅に改善する方法

- ・改善する唯一の方法は、成果を上げるための能力を向上させる
- ・人が強みを基に仕事ができる組織を作り上げること

それは習得できる能力である

- ・成果を上げることは1つの習慣⇒習慣的な能力の集積 ⇒常に習得にと止める必要がある
- ・成果を上げるためには、成果を上げるための並みの能力で十分である

第3章 貢献を重視する

権限に焦点を合わせてはならない → ほとんどの人が「権限を気にする」

- ・貢献に焦点を合わせる ⇒手元の仕事から顔を上げて「目標を見よ」
トップマネジメント＝「貢献に焦点を合わせ、結果に責任を持つ者」

→ 3つの領域における貢献(お役立ち)

- ①「直接の成果」
- ②「価値への取り組み」
- ③「人材の育成」＝明日への「マネジメント人材」が育たなければ組織は存続できずに死ぬ

知識労働者ある者の責任

- ・利用する者に「何を理解してもらわなければならないか」を徹底的に考えること
- ・狭い専門分野を「真の全体」に関係づけること・・・「部分最適」と「全体最適」

良い人間関係を持つ秘訣

↓
貢献に焦点を合わせて初めて「良い人間関係」となる。

- ①マネジメントの中心課題であるコミュニケーションの成果が出る ⇒上からだけではダメ
- ②貢献に焦点を合わせて横へのコミュニケーション＝チームワークが可能となる (例:病院)
- ③自己啓発と人材育成の成果が出る



『プロフッショナル(専門知識労働者)の条件』 いかに成果を上げ、成長するか【自己実現編】

ドラッカーの読者の道案内として、各著作から抜粋した3部作

1. 「マネジメント編」・・・『チェンジリーダーの条件』
2. 「社会編」・・・・・・・『イノベーターの条件』
3. 「自己実現編」・・・『プロフッショナルの条件』・・・・(生き方・働き方について記述)

一人ひとりの人間に関する領域が不足

社会は、その構成員の一人ひとりに「位置づけ・役割」を与える
「自分を使って何をどのように貢献したらよいか」＝「何によって記憶されたいか」

<Part3 自らをマネジメントする>

第1章 私の人生を変えた7つの経験

- ①目標とビジョンをもって行動する－ヴェルディの教訓
 - ・80歳「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」・・・目標とビジョンを持って自分の道に行く
- ②神々が見ている－フェイディアスの教訓
 - ・見えない彫刻の背中也神々が見ている＝真摯さ・・・自分の本の中で最高のものは次の作品です
- ③1つのことに集中する－記者時代の決心
 - ・テーマのそれぞれに、別の「前提・仮定・方法論」があった
- ④定期的に検証と反省を行う－編集長の教訓
 - ・「集中すべき、改善すべき、勉強すべきこと」を1年に2度話し合う
- ⑤新しい仕事及要求するものを考える－シニアパートナーの教訓
 - ・新しい任務が要求することを徹底的に考え抜く ⇒昇進した者が成功しない⇒前の成功のやり方で実施している
- ⑥書きとめておく－イエズス会とカルヴァン派の教訓
 - ・自分の強みを知る ⇒自分がやらなければならないこと/やってはいけないことを知る
- ⑦何によって知られたいか－シュンペーターの教訓
 - ・年齢で変化/人を変えること

成長と自己変革を続けるために

- ・知識労働者は、どのような「経験・知識・技能を必要としている」のかを自分で考える責任がある ⇒知識の生産性

第2章 自らの強みを知る

生き生きと働くための方法

- ・雇い主の会社より長生きする知識労働者は、次の仕事の準備/キャリアを変えられなければならない

強みは何か

- ・今日では、職業自由の選択の自由がある ⇒自分の強みを知る＝強みで仕事をしている

フィードバック分析から分かること

- ①強みに集中 ②強みを伸ばす ③知らないから失敗をするので専門以外を軽視するな ④仕事の邪魔を排除
- ⑤人の接し方が潤滑油 ⑥成果が上がらないことは引き受けない ⑦努力しても並みの分野に無駄時間を使うな

仕事の仕方に注目する

- ・学び方は千差万別・・・しかし自分のやり方では実際に行っていないから失敗する

人と組むか、一人でやるか

- ・No2として成功していた者がトップになったとたんに挫折する⇒その人は、No2として最高の仕事をするべきである

価値観を優先する

- ・優先すべきは価値観である ⇒(ドラッカーは金より人)大恐慌の中退職をしたが正しい判断であった

第3章 時間を管理する

自分の時間をどのように使っているか

- ・成果を上げるものは、時間が制約要件であることを知っている ⇒もっとも欠乏している資源が成果を限定する
 - ↳ 実際には大切なものに時間を使っていない・・・時間の使い方の記録を取る⇔記憶は不正確

時間を無駄にする仕事

- ・細切れの時間では何もできずにやり直さなければならなくなる・・・中断すると初めからやり直さなければならない

時間をまとめる

- ・話し合いはゆとりがあることが生産性をあげる ⇒ 知識労働者の熱意を生み、専門分野のみの注力を防ぐ
- ・増大する余暇の時間に困るのは知識労働者ではない ⇒ 単純肉体労働者と資本家

仕事を整理する ⇒整理しすぎればすぐわかる

- ①する必要のない仕事 ②他人に任せられる仕事 ③時間浪費の原因の排除

マネジメントの欠陥がもたらす時間の浪費

- ①システム欠陥や先見性の欠如による時間の浪費
- ②人員過剰からくる時間の浪費
- ③組織構造からくる時間の浪費・・・「会議は原則ではなく例外」にする ⇒会議過多は仕事の組み方の欠陥
- ④情報不全による時間の浪費・・・伝票のカーボンコピーを増やすだけで解決できた

汝の時間を知れ

- ・・・気の進まない仕事でも締切日を作る⇒そうしないと増々時間が無くなる

第4章 最も重要なことに集中せよ

時間を無駄にしているヒマはない

- ・集中はあまりにも多くの仕事に囲まれているからこそ必要となる・・・そのことで早く仕事ができる
 - ①成果を上げられない人の方が長時間働いている ②急がば回れ ③同時に仕事は1つの問題が全部を止める

古くなったものを整理する

- ・それを「まだ行っていないとして、今これに手を付けるか」を問う ⇒ジャックウェルチが利用して成功
- ・成果を上げるものは「新しいことを始める前に」古いものを捨てる ⇒仕事の肥満防止
- ・今日という日は、常に昨日の決定や行為の結果である＝昨日の仕事に忙しすぎる ⇒古いモノの計画的廃棄

劣後順位の決定が重要

- ・必要なのは優先順位の決定ではない ⇒「劣後順位の決定」と遵守である

必要なのは勇氣だ

- ・優先順位の決定と劣後順位の決定に必要なのは、「分析ではなく勇氣」である
- ・機会を成果に変える
 - ↳ ①過去より未来を選ぶ ②問題より機会を選ぶ ③横並びではなく独創性 ④無難ではなく変革に照準



『プロフッショナル(専門知識労働者)の条件』

いかに成果を上げ、成長するか【自己実現編】

<Part4意思決定のための基礎知識>

第 1 章 **意思決定**の秘訣

正しい意思決定を導く五つのステップ

- ・(アルフレッド・スローンの)意思決定の特徴は、新奇性や独自性ではなく以下であった
 - ①問題の多くは基本にかかわるものであり、原則や手順を通してのみ解決できる
 - ②決定が満たすべき必要条件を明確にした
 - ③決定を受け入れやすくするために妥協を考慮する前に正しい答えについて徹底的に検討した
 - ④決定に基づく行動を決定のプロセスに組み込んでいた
 - ⑤決定の適切さを結果によって検証するためのフィードバックを行った

(意思決定の)問題は四種類ある

- ①基本的な問題か、例外的な問題か
 - ・パイプ継手の問題例、合併問題は経済界では一般的、特殊な問題は少なく普通の問題の最初の兆候
- ②決定が成功するための必要条件は何か
 - ・必要条件を満たさない決定は、成果を上げられない不適切な決定である・・・キューバ侵攻と必要条件
- ③何が正しいかを考える・・・誰が正しいかを考えない⇒何が正しいかを知らなければ、「間違った妥協」をする
- ④決定を行動に移す
 - 1)誰がこの意思決定を知らねばならないか
 - 2)いかなる行動が必要か
 - 3)誰が行動するか
 - 4)どのように行動するか↳OR＝生産中止を購買担当者が知らず部品を買い増した

フィードバックの仕組みをつくる ⇒ 日本風に言えば「実施確認の復命」＝フィードバック(軍隊はこのシステム)

評価測定のための基準を見出す

- ⇒「事実からはスタート」はできない、「意見からスタート」して「事実から検証」しなければならない
- ⇒意思決定も科学と同じように「仮説が唯一の出発点」である ⇒ 事実はどうあらねばならない

満場一致に注意せよ

- ・成果を上げるには教科書にある意見の一致ではなく、意見の不一致を生み出さなければならない
 - ↳ ①都合の良い決定ではなく、事実による裏づけ ②選択肢を得る ③想像力を刺激する
 - ⇒意見の不一致が、もっともらしい決定 ⇒ 正しい決定 ⇒ 優れた決定にする
 - ⇒違う結論は、異なる現実を見て違う問題に気がついている⇒敵味方の主張を2つの代替案として見る

決定は本当に必要か

- ・大部分の問題は何もしなくてもうまくいくわけではないが、何もしないと取り返しがつかなくなる訳ではない
 - ↳ 得るものが犠牲やリスクを上回るなら行動せよ。行動するか、しないかのどちらかにせよ！中途半端はダメ
- 勇気を持つ ⇒「意思決定」はトップのものであったが、現在では「知識労働者」の通常の仕事で、成果を上げる能力

第2章 優れた**コミュニケーション**とは何か

コミュニケーションの四つの原理

- ①聞く者がいなければコミュニケーションは成立しない
- ②我々は「見たい物しか見ない」・・・聞くことを期待しているものを聞く
- ③受け手に何かすることを要求するが、受け手の目的や価値観と合致するときに強力になる
- ④コミュニケーション(知覚の対象)と情報(論理の対象)は別物である

「上から下へ」と「下から上へ」

- ・情報が多くなるほどコミュニケーションギャップは大きく、機能的かつ効果的なコミュニケーションが必要となる

目標による自己マネジメント

- ・上司と部下との知覚の仕方の違いを明らかにすることが第一目的である
- ・組織においてコミュニケーションは手段ではなく、組織のあり方の問題である

第3章 **情報と組織**

情報型組織の台頭

- ・情報組織はフラットである ⇒ マネジメントの階層の「情報の中継・増幅器」が少ない
- ・必ずしも先端的な情報技術を必要としない ⇒ イギリスは羽ペンを使いフラットな組織でインド大陸を支配した

柔軟性と多様性をあわせもつ組織

- ・情報型組織はオーケストラに似ている ⇒ **オーケストラは共通の情報**を持つ ⇔ 軍をモデルとした従来組織
- ・情報型組織は多様性を許容する ⇒ 責任に基礎を置く ⇔ 従来の組織は指示命令の権限に基礎を置いていた

自己管理と責任からなるリーダーシップ

- ・情報型組織は自由寛大な組織ではなく、規律の厳しい組織 ⇒ 自己管理と責任の上に立つリーダーシップ

第4章 **仕事としてのリーダーシップ**

カリスマ性はいらない

- ・資質やカリスマ性、神秘性とは関係がなく、平凡で退屈なものである ⇒ 本質は「正しい行動」である

リーダーシップの本質

- ↳「人間のエネルギーとビジョン」の創造
- ↳賢さに支えられるのではなく「一貫性、真摯さへの確信」に支えられる
- ①第一要件は、リーダーシップを仕事と見ることである ⇒ 目標、優先順位、基準を定め、それを維持する
 - ↳ リーダーと似非リーダーは、妥協にある ⇒ 使命と目標に向かっている妥協であるか
- ②第二要件は、地位や特権ではなく、「最終責任」を取ることである
 - ↳ 優秀な部下を恐れない＝部下の成功を恐れずに利用する ⇔ 似非リーダーは優秀な部下を恐れる
- ③第三要件は、信頼を得られること ⇒ 信念と行動の一致

第5章 人の**強み**を活かす

- 強み重視の人事 ⇒ リンカーンの強みによる人事、カーネギー「おのれより優れた者に働いてもらう方法を知る男」
 - ↳ 強みに焦点を合わせることは、「成果を要求することである」

組織の利点

- ・組織とは、強みを成果に結び付け、弱みを中和するための道具である ⇒ 弱みに焦点を合わせる人事は無責任

上司の強みを活かす

- ・上司が昇進できなければ部下は足踏みするだけである ⇒ 昇進の速い上司は部下にとって助けである
- ・上司に認められ活用されることによって初めて貢献に焦点を合わせられる ⇒ 上司が得意でないことを心配するな

第6章 **イノベーション**の原理と方法

なすべきこと ⇒ 奇跡は再現できないし、天才になる方法は教えられる

- ①機会を分析する ⇒ 予期せぬこと、ギャップ、ニーズ、構造の変化、人口の変化、認識の変化、新知識の獲得
- ②右脳と左脳 ⇒ 理論的分析であるとともに知覚的な認識
- ③焦点を絞り**単純**なものにする ⇒ 複雑だと直すことも調整することもできない、成功したイノベーションは単純
- ④小さくスタートする ⇒ レールを走りながら電気の供給を受ける電車
- ⑤最初からトップの座=No1 を狙わなければならない ⇒ 必ずしも大事業にすることではない

なすべきでないこと

- ①凝りすぎないこと=普通の人間が利用できるもの ②多角化してはならない ③アイディアで終わらない

成功するイノベーションの条件

- ①集中できなければならない ②強みを基盤としなければならない ③経済や社会の変革を目指す

イノベーターはリスクを冒さない

- ・リスクを明らかにして小さくすることでありリスク志向ではなく、「機会志向」でなくてはならない

『プロフッショナル(専門知識労働者)の条件』

いかに成果を上げ、成長するか【自己実現編】

ドラッカーの読者の道案内として、各著作から抜粋した3部作

1. 「マネジメント編」・・・『チェンジリーダーの条件』
2. 「社会編」・・・・・・・『イノベーターの条件』
3. 「自己実現編」・・・『プロフッショナルの条件』・・・・(生き方・働き方について記述)

一人ひとりの人間に関する領域が不足

社会は、その構成員の一人ひとりに「位置づけ・役割」を与える
「自分を使って何をどのように貢献したらよいか」＝「何によって記憶されたいか」

<Part5 自己実現への挑戦>

第1章 人生をマネジメントする

第2の人生をどうするのか

- ・人の寿命の方が、組織の寿命より長くなった ⇒ 20年も同じことをしていれば心躍ることはない
- ①第2の人生を設計する方法 ②パラレルキャリア(別な仕事を持つ) ③篤志家(シーシャルアントレプレイヤ)になる
- 第2の人生設計の条件が1つだけあり、かなり前から助走が必要である
- 知識社会では成功が当然とされるが、失敗しないことがせいぜいである

革命的な変化

- ・**知識労働者**という言葉も「断絶の時代」(1969年)に初めて使われた造語である
- ・知識労働者が成果を上げることは1つの革命で、組織トップのように考え行動することを要求する(サッカー型)
- ・知識労働者は自らマネジメントすることができ、マネジメントしなければならない ⇒あらゆる国の社会を変える

日本がモデルとなるか

- ・日本の終身雇用制では、働く人は「マネジメントされる側」である ⇒ 必要な移動の自由を実現することを願う

第2章 “教育ある人間”が社会をつくる

社会の能力を規定するもの

- ・知識は人間の中にあり教え、学ぶものである、知識社会は人間中心の社会になる ⇔ 知識は従来は飾り物
- ・知識労働者が資本主義以後の「社会の代表」・・・中世は騎士、ブルジョワが資本主義社会の代表

知識社会における中心的存在は教育ある人間

知識社会と組織社会

- ・知識人は、「組織を手段」と見る ⇒ 知識人の世界と組織人の世界は相互に必要としている
- ・多様な専門知識を理解する能力が必要 ⇒その専門知識が「何をしようとして、中心的な課題は・・・」を知る

専門知識を一般知識とする

- ・知識社会に知識の女王はいない、あらゆる専門知識が同じように価値を持つ

第3章 何によって憶えられたいか

自らの成長に責任を持つ

- ・自らの成長のために優先するべきは「卓越性の追求」である ⇒成長に責任を持つのは自分自身で上司ではない
- ・能力だけでなく人間として大きくなること ⇒誇りと自信である

辞めるか、移るか

- ・最初から自らに適した仕事に就く確率は低く、くじ引きみたいなものである

- ・燃え尽きたということは、たいてい飽きたということである

成長するための原理

- ・成果を上げる人とあげない人の差は「才能」ではない ⇒「習慣的な姿勢」といくつかの基礎的な方法を身に付ける
- ・自らの強みは、自らの成果で分かる
- ・仕事が刺激を与えてくれるのは、「興奮と挑戦と変化」を生み出しているときである
 - 仕事のやり方を変えたのではなく、「意味」を変えたのである (客席からのクラリネット演奏例)
- ・成長のプロセスを維持する強力な手法
 - ①うまくいった方法を教えること ②別の組織で働く ③現場で働くこと

何によって憶えられたいか ⇒フリーグラー牧師の言葉

附章 eコマース(電子商取引)が意味するもの-IT革命の先に何があるか

新産業出現の兆し

産業革命における鉄道の役割

- ・産業革命は家族労働を工場労働にした
- ・産業革命の製品は以前から存在して、品質のばらつきが少なくなっただけである
- ・「鉄道」により、人類は移動能力を得て普通の人の世界が広がる

IT革命によるプロセスのルーティン化

- ・IT革命以前のから存在しているプロセスをルーティン化しただけである

eコマース(電子商取引)が意味するもの

- ・地場の市場を相手にする中小企業さえグローバルな競争力が必要になった
- ・消費者行動を変え、貯蓄パターンを変え、産業構造を変える

新産業がもたらしたもの

- ・印刷革命・・・ルターの宗教改革のドイツ語聖書を生み社会を変え始めた
- ・鉄道、蒸気機関、電報、写真、光学機械、農業機械、肥料産業、公衆衛生・・・都市が農村より健康な住環境になった
- ・今後生まれてくる新産業も、IT関連ではないであろう・・・印刷、蒸気機関がそうであったように

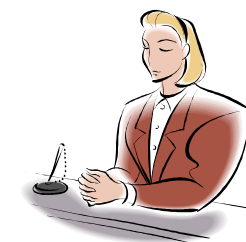
テクノロジストの出現

- ・イギリスは、テクノロジストを受け入れずに職工の地位に留め置いた
- ・イギリスは、未知のものを資金的に助けるベンチャーキャピタリストを育てなかった

知識労働者は金銭で動かない

- 株主利益率を最優先する経営ではもたない

- 知識労働者を惹きつけ、留まらせ、やる気を起こさせるかによる
- 知識労働者の価値観を満足させ、社会的な地位を与え、社会的な力を与えることにより活躍させる
- 知識労働者を部下ではなく、同僚のエグゼクティブとして、高級の従業員ではなくパートナーとして遇する



『プロフッショナルの条件』は以下の抜粋・まとめです。

メモ用

パート1 いま世界に何が起きているか・・・社会の基本的変化について		
1章	ポスト資本主義への転換	「ポスト資本主義社会」(1993 年)
2章	新しい社会の主役は誰か	「未来への決断」(1995 年)
パート2 働くことに意味が変わった ……知識労働者と知識労働について		
1章	知識労働の生産性をいかにして高めるか	「未来企業」(1992 年)
2章	なぜ成果が上がらないか	「経営者の条件」(1966 年)
3章	貢献を重視する	
パート3 自らをマネジメントする・・・本書の中核、一流の仕事ができるための秘訣		
1章	私の人生を変えた 7 つの経験	「ドラッカー・中内往復書簡」(1997 年)
2章	自らの強みを知る	「明日を支配するもの」(1999 年)
3章	時間を管理する方法	「経営者の条件」(1966 年)
4章	もっとも重要なことに集中せよ	
パート4 意思決定のための基礎知識・・・知識労働者が成果を上げるための基本的知識		
1章	意思決定の秘訣	「経営者の条件」(1966 年)
2章	優れたコミュニケーションとは何か	「マネジメント」(1973 年)
3章	情報と組織	「マネジメント・フロンティア」(1986 年)
4章	仕事としてのリーダーシップ	「未来企業」(1992 年)
5章	人の強みを生かす	「経営者の条件」(1966 年)
6章	イノベーションの原理と方法	「イノベーションと起業家精神」(1997 年)
パート5 自己実現への挑戦・・・経済のために生き、死にするのでは満足できなくなった人へ		
1章	人生をマネジメントする	「明日を支配するもの」(1999 年)
2章	“教育ある人間”が社会をつくる	「ポスト資本主義社会」(1993 年)
3章	何によって憶えられたいか	「非営利組織の経営」(1990 年)
—	—	
付章	eコマースが意味するもの	「アトランティック・マンスリー誌」(1999 年)