

# 「メンタルヘルスの目」

## ドラッカーにみる

### 知識社会における「仕事」について

#### 「仕事」に対する 考え方の変化

大人になったら仕事をする。昔から当たり前のことであった。缶コーヒー「BOSS」のコマーシャルに、俳優トミー・リー・ジョーンズが万里の長城と思しき工事で地面を固めながら、また、現在の道路工事で掘削機を使って地面を掘りながら「この惑星の住人は、何万年もの間働き続けてきた。これからも働き続ける。」とつぶやき、コーヒーを旨そうに飲み干す場面がある。人は昔から働くことで人生の目的や喜び、生きがいを感じてきた。しかし、最近の日本はフリーターなどの非正規社員が増加し、仕事に対する考え方が変化しているように見える。「仕事は生きがいではない」と公言する人も増えていくように思う。本当に日本の若者は宇宙人ジョーンズがいうように永遠に働き続けてくれるのであ

ろうか。ドラッカーの著作を参考に「仕事」について考えてみる。

#### ドラッカーの 「仕事」の分析

最近、ドラッカーを読む人が増えているらしい。ドラッカーがマンガになり、若者にも読まれているという。ドラッカーは「プロフェツシヨナルの条件」などの著書の中で、「仕事」についてかなり細かい分析を行っている。仕事とは何かを考える手がかりとして本書に書かれている内容を参考にしてみたい。

人は誕生以来、生きていくために仕事をしなければならなかった。1700年代以前の仕事は技能（テクネ）であり、技能は秘伝の技であった。それを学ぶ唯一の方法は徒弟となり、経験を積むしかなかった。この時代の仕事は、特定の親方の弟子となり、親方の技能を修得した人が一人前の仕事人となった。

その後、産業革命前夜の1700年から1750年、技術（テクノロジ）という考え方が生み出され、今までの技能に関する知識を体系化することが行なわれた。

1760年代の産業革命以降において、技術が生産に適用され、生産が工場に集中された結果、「工場労働者」が必要となった。多くの職人仕事が生産に置き換わり、失業した職人たちは工場労働者に変化した。1800年代終わりにおいて労働者の90%が製造業、鉱業、農業、輸送業などにおける肉体労働者であった。

1880年以降の100年間は、「テイラーの科学的管理法」などにより、「生産性革命」と言われるほど、生産性が向上した。この結果1950年代において、肉体労働者の比率は労働人口の50%、1990年代においては20%に縮小している。テイラーは工場における仕事を一

連の単純な反復動作に分解し、仕事そのものを研究対象とし、そこに知識を活用して、仕事の効率向上を図った。これにより工場労働者の収入が増え、生活を向上させたが、一方で工場労働者の必要数は減少し、仕事の質は大きく変化したのである。

そして、現在は知識が経済の中心になりつつある。すなわち社会的、経済的成果を実現するために手段として知識が重視される時代に変化している。ドラッカーはこれを「知識を知識にて適用すること、即ち既存の知識をいかに有効に適用するかを知るための知識」としている。そして、今後は「知識」という生産手段を持った人が仕事の中心となるという。

#### 社会のニーズによる 仕事の変化

ドラッカーの歴史的な分析によれば、仕事はその時代の社会的背景

やニーズにあわせて変化してくるもの、と考えることができる。あの時代において、収入が多く安定した仕事とは、その時代の社会的ニーズの大きい仕事である。

過去において花形であった仕事、例えば職人や工場労働者などは、必要とする数や種類は減少したものの、今でも必要な仕事であり、今後も職業として存続するであろう。しかし、その求められるものは変化している。例えば、生産性革命以降の工場労働者は、単純労働だけでなく、持っている知識を生かして、何らかの成果を上げることが求められている。

## 仕事のやりがいについて

2004年、経団連の「多様化する雇用・就労形態における人材活性化と人事・賃金管理」という論文が発表された。このレポートでは雇用形態を、「長期雇用従業員（正規従業員）」と「有期雇用従業員（非正規従業員）」に分けている。このモデルは、人々の雇用・就労形態、つきたい仕事・役割などのニーズが多様化したことへ対応したものである。

しかし一方で、「有期雇用従業員」については、モチベーションの維持・向上が重要であると述べている。これは「有期雇用従業員」が単純作業労働者であり、決められたことを、決められた通り（マニュアル通り）行なうことを主な任務とするので、仕事の中でやりがいや生きがいを得ることは難しいことを暗に語っている。現在のわが国において、単純労働作業だけを希望する人は、リーマンショックのような経済変化があると、安定した雇用が維持されない心配がある。このような不安定の中で、仕事のやりがいを見つけることは難しい。しかし、総理府の調査によると、非正規社員の比率は33・7%（平成21年度）であるという。

本来、仕事は長期雇用であれ、短期雇用であれ、働く人のやりがいにつながり、働く人を成長させ、人生を豊かにするものであることが望ましい。更に、それが社会のニーズに合った仕事であれば、人生を託すものになることであろう。

うな仕事が必要とされ、また安定した仕事になるであろうか。ドラッカーの分析から二つの方向が考えられる。

一つは、専門知識を生かして、既存の仕事のやり方を変える仕事である。工場生産や店舗運営などの仕事はこれからも続くことであろう。ここに専門知識を適用して、日常の仕事のやり方や管理方法を絶え間なく改善して、成果を上げる仕事がある。

二つは、専門知識を適用して新しいことを生み出すこと、即ちイノベーションの仕事である。イノベーションは既存の知識を組み合わせ、発展させることにより実現することが多い。いろいろな知識や人材を連携させ、彼らの知識を活用して新製品や新サービスなどを産み出し、成果を上げていく仕事である。

ドラッカーのいう「知識を知識に適用すること」が知識社会における仕事として、重要なものとなる。

な知識労働者として働くために必要な資質を考えてみたい。一つは「学ぶ」ことである。知識労働者は専門知識という資産を保有した労働者である。従って常に新しい知識を増やし、適用することが必要になる。そのためには「学ぶ」資質（敢えて言えば、勉強する習慣）が必要である。専門分野を深めることは知識労働者にとっては生涯の学習（自己啓発）である。

二つは「考える」ことである。世の中の多くの問題は複数の解答がある。このような複雑な問題ではどのような論理で考え、解答を導き出したかが重要になる。「考える」中から新たな発見やイノベーションが生まれる。世の中の動きに対して「考える癖」は知識労働者に必要なりテラシーである。

知識社会において、ほとんどの従業員は知識労働者になるであろう。

企業にとって、知識労働者の教育・訓練は新たな経営課題として重要になってくると考える。

## 知識社会における「仕事」とは何か

次に、知識社会においてどのよ

## 知識労働者の資質

最後に、知識社会の中で、主要

（中小企業診断士 安藤 孝）