

「ピーターの法則」

1. 「ピーターの法則」とは

右掲は「ピーターの法則」と言われているものです。「地位」というものがあります。サラリーマン社会でも平社員から始まって課長・部長・役員と地位が上がって行くという階層構造があります。最初は自分の事で精一杯と言う状況ですが、経験を積むことで部下指導が加わり、課長となり組織マネジメントに加わり、部長となって組織全体のマネジメントとなり、役員となって会社全体のマネジメントになるのです。

しかし、「ピーターの法則」は、それぞれの人には無能になる限界があると指摘して、1)では平社員として有能であっても中間管理職になると無能になるケースがあり、2)各層において無能な人で埋め尽くされ、3)では「その組織の仕事は、まだ出世の余地のある人間によって遂行される。」としているのです。つまり、組織は無能な人で埋め尽くされており、有能な新人から見るとつまらない人ばかりがうごめいている状況になるのです。

従って、一部の有能な人が全体を引っ張るといいます。この事は、非常に大きな意味合いを持っています。一般的に、中小零細企業は有能な創業者が会社を起し、強烈な個性で引っ張られた人たちが頑張って会社の基礎が形づけられたのですが、時間が経過して創業者から2代目、3代目と事業継承されて行く訳です。この時、事業を継承する方が「有能」とは限らないのですが、例えば、時代背景が良ければ、過去の財産で組織は存続できるのです。しかし、最近のように、時代の変化するスピードが加速するようになるとリーダーであるべき事業継承者の能力が「無能」というのでは対応できなくなるのは必然的なことです。

2. 3つのスキル

右掲はハーバード大学のロバート・カッツ教授が提唱した「カッツの理論」と呼ばれるマネジメントの3大スキル

- ・テクニカル・スキル(業務遂行能力)
- ・ヒューマン・スキル(対人関係能力)
- ・コンセプチュアルスキル(概念化能力)

が階層ごとに必要な割合を示しています。各階層とも「ヒューマン・スキル」が大きなウェイトを占めており、逆説的には「ヒューマン・スキル」が管理者として最低限の要素と言えるのです。

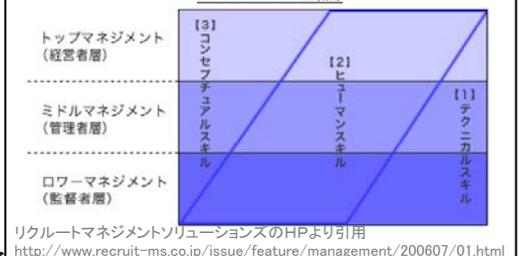
しかしながら、「ヒューマン・スキル」と言っても右下の図のように、いろんな要素があるのです。リーダーシップ・コミュニケーション・ファシリテーション・コーチング・プレゼンテーション・交渉力・調整力とカタカナ語を多いですが、それらのベースになるのは「きく、はなす、みる」と3つに集約されるのです。「きく」は「話を聴く、質問する」能力であり、「はなす」は「話を効果的にする」能力、「みる」は「集団のプロセスをみる」能力とされています。

確かに、「対人関係能力」という点では、この「きく、はなす、みる」という能力が重要であり、コミュニケーションを円滑に進めるには、この上手下手が大きく影響するのです。ただ、どんな人でも完璧という訳ではないのですが、相手を魅了する事が出来るコミュニケーションが出来るの方がマネジメントのどの段階でも優位に立つのは明白です。技術者として寡黙な方の世界でもマネジメントは同じなのです。

「ピーターの法則」

1. 能力主義の階層社会では、人間は能力の極限まで出世する。したがって、有能な平(ひら)構成員は、無能な中間管理職になる。
2. 時が経つにつれて、人間はみな出世していく。無能な平構成員は、そのまま平構成員の地位に落ち着く。また、有能な平構成員は無能な中間管理職の地位に落ち着く。その結果、各階層は、無能な人間で埋め尽くされる。
3. その組織の仕事は、まだ出世の余地のある人間によって遂行される。

カッツの理論



3. 実践的なマネジメント能力育成法

「ピーターの法則」から「カツの理論」とご紹介しましたが、要は「人」が「無能」にならないように育成する事が大切なのです。まず、平の段階では「テクニカル・スキル」(業務遂行能力)を磨いて、業務に精通する事が重要になるのです。例えば、BB制度というやり方がありますが、先輩として「業務」を通して部下指導をさせるという事が大切なのですが、この現場でのシンプルな育成方法が明確でないケースが多いのです。多くは「班長」などと呼んでインフォーマルなリーダーシップが磨かれる風土が重要なのです。

しかし、現実には無能域の先輩がひしめいており、「伏魔殿」の如く悪魔のささやきや排除を行うのです。端的には「こんな会社では、働くだけ損や」という風な雰囲気巻き込もうとするのです。この勢力から有能な人材を守り育てる必要があるのです。それには、若い人が意見を出し、それを承認する幹部の存在が必要なのです。既存の流れでは難しい面があるので、プロジェクト的に新しい分野にチャレンジする経験をさせるのです。インフォーマルという点では、幹部から「こんなのが出来ないか」という相談を投げかけ、チャレンジさせるというやり方です。

何事も「課題」が大切です。「捨て育ち」という状態では、幾ら有望な新人でも環境に染まってしまう普通の人になってしまうのです。やはり、幹部の方から課題を与えるという事が大切であり、それに応える事で能力開発にもつながるし、社内外の人とプロジェクトを組むような場合は真の意味で対人関係能力が磨かれるのです。この繰り返しで幹部との関係性が深まり「右腕」的存在に育って行くのです。

4. 現実のマネジメント法

しかし、幾ら「ピーターの法則」でいうエリート的人材が育ったところで一人のパワーには限界があるのです。やはり、現実にいる管理者の能力が高まる事が必須なのです。無能の域になっている管理者の特徴の一つは「ミーティングしない」という点にあります。すなわち、集めないのです。確かに、グループウェアの時代になり、いろんな情報はコンピュータで提供されるのですが、「きく、はなす、みる」という対人関係能力の3要素が出来ない方が多いのです。

私は、お客様に「まず、集めてミーティングしましょう」と言っています。定期的集める能力の育成が大切なのです。部下も集めただけで非生産的な会合なら離れていくので、「訊く」というネタを事前に用意する必要があります。「訊く」と部下から返事が返ってくるのですが、「話す」ことで前向きな雰囲気を醸成する能力が磨かれて、「見る」という事でプロセスをフォローして、一緒になって成果に向かっていくという人間性が磨かれるのです。この流れで自分が管理する組織内で対人関係が良くなれば、やはり、「課題」を作り与える能力が醸成されるのです。「課題」を与え、一緒に乗り切る流れでリーダーシップ能力が強まるのです。

「カツの法則」でも対人関係能力は管理のどの階層でも大きなウェイトを占めており、上層部になれば、コンセプチュアル・スキル(概念化能力)が増えて行くのです。難しくカタカナ語で言うと何をすれば良いのか分かりにくいのですが、簡単には「課題」を発見する能力であり、それを解決まで徹底する能力なのです。これも日常の訓練から身につくものなのです。部下を嘆く方が多いですが、その方に欠けるのが「課題発見能力」であり、一緒に最後まで付き合うという覚悟なのです。有名な山本五十六元帥の「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、褒めてならねば人は動かし」がありますが、有能な部下を育成するためにも「褒める」ことが大切です。少なくとも「労う」という姿勢は欠かせないです。人は自己を認めてもらえる事が最大の喜びなのです。少なくとも「やってくれた事」を労うことが大きなポイントなのです。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryu.html> あります！】