

努力する人間になつてはいけない

企業や組織の中で活躍することのできる人材とは、どんな人材なのか少し考えてみましょう。

この間、TBSのTVプロデューサーとお話しする機会があつて、彼と、ゼークトの組織論を思い出しながらこんな話をしていました。

人材には以下の四つのパターンがある。

- 一つ目は、怠け者だけれども目標を達成する人
- 二つ目は、がんばり屋で目標を達成する人
- 三つ目は、がんばり屋で目標を達成できない人
- 四つ目は、怠け者で目標を達成できない人

この四つです。この四つの人材の中で、どの人材がもっとも有害な人材なのか（私も他人ことではないのですが）。組織の中で一番大切なことは、目標を達成することです。四つの人材はどれもこれも目

標を達成するかどうかに関わっています。さてどうでしょうか。

答えは、三番目の人材、「がんばり屋で目標を達成できない人」です。組織の中では、いくらまじめで努力をする人でも、目標を達成できない人は評価されません。「結果ではなくてプロセスが大切だ」と言っても、それは、目標を達成するためにはどんな方法（プロセス）が必要なのか、という観点からのものであつて、やはり目標達成の大切さに変わりはありません。プロセスが大切なのは、目標達成を偶然的なものにしない、継続的なものにするためなのです。したがって、まじめで努力を重ねる人でも、目標を達成しないのであれば評価されない。上司からも周りからも相手にされないようになってくる。組織の中で孤立し始める。

さて、こういった人は上長や周囲の人の言うことをなかなか聞きません。なぜか。怠けるつもりもないし、他の社員が遊んでいるときにも仕事をしているし、人より朝早く来て、誰よりも帰社する時間が遅いくらいに仕事をしているのに、なぜ、その自分が怒られなくてはいけないのか、ということが必ずその人の心の中で前面化するからです。最後には、「これ以上がんばることなどできない」「私に死ねというのか」「クビにでも何でもしてください」ということになる。

要するに、目標達成ができない場合、こういった「まじめ」な人は、もっと働かなくてはいけない、というように（まじめに）反省しますから勤務時間がどんどん延びていく。誰よりも早く来て、誰よりも遅くまで残って仕事をする、というのはそういうことです。最後は「死ねと言うのか」ということになる。さらに最後には組織や指導者を恨むようになる。「こんなにならばっているのに」「他

に私より遅く来て、早く帰る人もたくさんいるのに」というように。組織内のコミュニケーションが空回りし始めるのです。こんな人を組織が抱えていたら大変です。指導する側も気を遣う。すべてが裏目に出る。上司、部下どちらの善意も悪意に転化し続けることになります。だから答えは三番目（がんばり屋で目標を達成できない人）です。

一番目は指導者の資質です。（へいま）ではなくて（先）を見通せなければならぬ指導者が毎日ルーティンワークであくせく働いていたなら、先を見通すことはできません。二番目は指導者の側近です。遊び心のある指導者を実務面から支える人間がいないと組織は安定しません。四番目の人材は、最初から周りも期待していない、自分にも期待していませんから人に迷惑をかけることがあります。いつのまにか組織からいなくなります。

努力する人が目標を達成できない理由

さて、三番目の人材は、なぜ目標を達成できないのでしょうか。それは自分の仕事の仕方を変えないからです。仕事の仕方を変えて目標を達成しようとはせずに、時間をさらにかけて達成しようとする。これが努力をする人が目標を達成できない理由です。努力することが自分の唯一の武器（取り柄）だと思っている。努力は時間ですから（努力＝時間）、努力すればするほど、疲弊する。目標が高くなればなるほど息苦しくなる。毎日がつらくなる。そして最後には「死ねと言う気か」となる。そ

れもこれも自分の仕事の仕方を変えないからです。これまでよりも時間をかければ目標が達成できると思っている。この時間主義を努力主義と呼んでいるのですが、これでは仕事はできません。

特に企業は時間を嫌います。時間をかけることが企業の美德ではなく、いかに短時間で高度な目標を達成できるかが企業の見果てぬ夢だからです。昨日二時間でできたものを今日は一時間で果たそう、そう企業は考えます。努力主義は昨日二時間でできなかったから、今日は残業して（無理して）四時間でやり遂げようとしています。まったく逆のことをやっているのが企業や組織における努力主義です。

わが学園では、すべての授業時間で定時開始前に教室に先生が入室していることという目標ルールがあるのですが、朝九時二〇分に始まる一時間目の授業についてはなかなか守れない。

なぜか。一時間目の授業の資料を朝印刷しようとするからです。朝一時間以上早く、八時には学校に来て印刷しようとする。まじめな先生たちがわが学園にはたくさんおられるのですが、でもそんなときに決まってコピー機やリソグラフ輪転機が故障してうまく動かない。教員同士で機械を奪い合うこともある。

こういった問題を「朝コピーは混み合います。気をつけましょう」とか「前日までには資料を仕上げてください」とか「貼り紙を用意して注意してもルール厳守などできない。」「気をつけましょう」とかという末尾に「しよう」の言葉がつくルールで守れるものなどではまったくないのです。時々注意すると、「何も私のせいで遅れているのではない」「好きで遅れているのではない」「それ

なら資料なしの授業をしてもいいのですか」「なぜ、資料をたくさん作って遅れるところだけを捕まえて私が怒られるのですか。何も作らず手ぶらで教室へ行く先生よりよっぽどましでしょ」などと逆に「脅し」をかけてくる教員もいる。善意と努力が招来する亀裂はなかなか根深いものがあります。こういったことを繰り返すうちに学生であるみなさんに何度もお迷惑をおかけして、始業時間が遅れがちでした。いまから二年前くらいのことです。そこで、「朝コピー禁止」というルールを私は作りました。朝九時〜九時半まではコピー機を使ってはいけないというものです。「後は、明日の朝にしよう」という「朝努力主義」をそこで断ったわけです。気をつけて使いましようではなくて、端的に使わないというものです。

そうしたら、ほとんどの授業で開始時間は遅れないようになりました。小さな目標ですが、その目標を達成できるようになりました。要するに気をつけよう、心得ようという努力主義を交換して、別のルールを作ったのです。仕事を時間的にフォローするのではなくて、仕事の仕方そのものを変えたということです。結局、朝やること（朝の努力）を夜やること（夜の努力）に変えただけのことじゃないか、という人もいるかもしれませんが、しかし、朝の努力は、失敗する可能性の高い努力にすぎない。夜の印刷は必ずできる努力、必ず達成できる努力です。努力の質が変わる。仕事の質が変わったわけです。

努力主義はエゴイズム

仕事は人間がやることですから、「心得」ばかりを叫んでもできないことはいくらでもあります。むしろ「心得」や「まじめさ」や「努力」や「時間をかけること」ではできないことの方が仕事には多いのです。一生かかっても（命をかけても、クビをかけても）できない人はできない。仕事とは厳しいものだというのは、努力ではできないことが世の中にはたくさんあるということです。

それは、〈才能〉がすべて、あるいは〈能力〉がすべてということではありません。努力主義は、自己のやり方を変えようとしないうエゴイズムなのです。努力する人は謙虚なように見えてそうではない。むしろ自分に固執する偏狭な人なのです。

目標達成ということについて重要なことは〈変える〉〈変わる〉ということです。「朝コピー禁止」にさしたる努力はいらない。前日までに印刷を終えるという点では努力が必要ですが、それは必ず目標を達成できる努力です。一回、二回と失敗を繰り返すとき、同じ目標を何度も達成できないときは、その方法（いまのやり方）は間違っていると判断すべきです。つまりその方法で何時間やっても、一生かかっても、どんな天才でも目標は達成できないと判断すべきです。組織や企業は若いあなたちの一回や二回の失敗は許してくれますが、三回、四回と続くときにはもう待ってはくれません。どんなに個人的に見える失敗であっても、たくさんの迷惑やたくさんの損失が背後に存在してい