

## 論 説

## フローとテクノロジストのマネジメント

森 村 正 博

## 目 次

- はじめに
1. 知識労働者のマネジメント
  2. フロー
  3. フローの特徴と条件
  4. 仕事とフロー
  5. 仕事におけるフローの阻害要因
  6. AT&Tの電話工事技能者（テクノロジスト）における生産性向上に対する考察
  7. おわりに

## は じ め に

ドラッカーは1968年に著した『断絶の時代』で知識の時代の到来と知識労働者の誕生を告げた。とりわけ、知識が技能の基盤となり、知識を基盤として技能を身につけ、道具を使いこなす知識労働者としての高度技能者、テクノロジストの誕生を述べている<sup>1)</sup>。このテクノロジストは知識労働と肉体労働の両方を行い知識労働者の中で最も多い。働くもののますます多くがテクノロジストになっていく先進国では彼らの生産性が一層重要性を増し、今日最大の課題であり最も難しい課題であると論じた。そして繰り返し知識労働者の生産性向上が企業の競争力の源泉となることを説いた。『未来企業（1992）』<sup>2)</sup>『ポスト資本主義社会（1993）』<sup>3)</sup>『実践する経営者（2002）』<sup>4)</sup>においては知識労働者の生産性向上をマネジメントの課題として教え、また『明日を支配するもの（1999）』においては知識労働者自身が考えねばならない課題として教えている<sup>5)</sup>。そして彼らの動機づけは彼らから生まれなければならない。衛生要因<sup>6)</sup>を取り除いても満足や動機付けにならず、仕事そのものから満足を得られなければならない。彼らの動機づけに必要なものは成果であり、自らの貢献を意識できなければならないと論じている<sup>7) 8)</sup>。

---

1) 『断絶の時代』（1999）P293, P303

2) 『未来企業』（1992）P126

3) 『ポスト資本主義社会』（1993）P154, P299, P314

4) 『実践する経営者』（2002）P117

5) 『明日を支配するもの』（1999）P159

6) フレデリック・ハーツバーグの動機づけ要因・衛生理論

満足の反対は不満足ではない。仕事から不満の原因を取り除いても、必ずしも満足感を与えるとは限らないとして、会社の方針や管理・監督の仕方、対人関係、作業条件、給与などは衛生要因としての特徴で、これらの要素が十分であれば、部下は不満を抱かないが満足させることにもならない。

7) 『断絶の時代』（1968）P312

8) 『明日を支配するもの』（1999）P23

しかしながら、知識労働者といえども仕事は人生の重要な要素であることは知っているがどちらかといえば仕事をしたくないと思いつながらする。仕事のように為さねばならないことは楽しいことではありえず、不愉快なものであると自明のことようにとらえている。一方、遊びやゲームはその活動の楽しさ、つまりその活動すること自体が報酬となり、それが動機となる自己目的的な活動である。チクセントミハイ<sup>9)</sup>は遊びの中で経験する「楽しい経験への没入」「全人的に行為に没入している時に感じる包括的感覚」を「フロー (Flow)」と呼び、それは遊びに典型的に現れるが仕事を含む日常生活の中でもフローを経験すると述べている<sup>10)</sup>。仕事においてもフローを経験すること、楽しい経験を感じることが動機付けとなると論じている。そして人はフローの状態にあるとき自分の持つ能力を最大限に発揮し、その状態に内発的な報酬(動機付け)を感じるという<sup>11)</sup>。

論語のよく知られたくだりである「これを知る者これを好む者にしかず、これを好む者これを楽しむ者にしかず」<sup>12)</sup>は、ただ物事を理解し知っているだけの人は好きで対処している人には及ばず、楽しんで物事に臨む人が最も優れていることを教えている。つまり、楽しんで物事に対応する知識労働者が最も生産性が高いと示唆している。

ここではテクノロジストのマネジメントについて、フロー経験(楽しさ)との関係について考察してみたい。

## 1. 知識労働者のマネジメント

ドラッカーは知識労働者のマネジメントとして、まず知識労働者自身が考えるべき問題として次の6つの課題を教えている。①仕事の目的を考える。②働くもの自身が生産性向上の責任を負い、自らをマネジメントする。自律性を持つ。③継続してイノベーションを行う。④自ら継続して学び、人に教える。⑤知識労働の生産性は量よりも質の問題であることを理解する。⑥知識労働者は、組織にとってのコストではなく資本財であることを理解する。知識労働者自身が組織のために働くことを欲するという6つである。また、経営者(マネジメント)が考えるべき課題として次の4つを教えている。①知識労働者に責任を持たせる。②知識労働者が自らの貢献を評価できるようにする。③知識労働者に本来の仕事させろ。④知識が高級な資源であることを認識し、配置こそが生産性向上の鍵である。

彼ら自身の動機づけに関して、貢献の意欲を持たせる方法はわかっていないが、知識労働者

9) Csikszentmihalyi Mihaly 1934年ハンガリー生まれ。1956年渡米、1970年よりシカゴ大学行動科学部心理学科・教育学科教授を経て、1999年よりクレアモント大学院大学ピーター・ドラッカー・スクール・オブ・マネジメントの心理学教授。

10) 『楽しみの社会学』(2000) P66

11) 『フロー理論の展開』(2003) P2

12) 『論語』(1999) P117

の動機づけは知識労働者から生まれなければならない。衛生要因を取り除いても満足や動機づけにならず、仕事そのものから満足を得られなければならない。そして動機づけに必要なものは成果であり、自らの貢献を意識できなければならないと論じている<sup>13) 14)</sup>。

知識労働者自身が仕事の目的を考え、自身が生産性向上の責任を負い、自らをマネジメントし自律性を持つこと、また経営者が知識労働者に責任を持たせ、知識労働者が自らの貢献を評価できるようにするという事は、ドラッカーがマネジメントの哲学たるべきものであるという自己管理による目標管理である<sup>15)</sup>。そしてテクノロジストは自身が知識労働者であることを認識することが重要であり、課題を自ら認識し、自らに課し、目標管理を実践することを教えている。当然、経営者自身もテクノロジストは知識労働者であることを認識しマネジメントすることが重要であろう。こうして知識労働者の生産性向上と自己実現は別の問題であるものの、知識労働者のマネジメントという1つの方法で同時に満たすことができると述べている<sup>16)</sup>。

## 2. フロー

チクセントミハイは1960年代に創造の過程について研究しているときに、絵画の制作が順調に進んでいるときには様々な不快感を無視して制作活動に没頭するが、作品が完成するとその制作活動については急速に興味を失うといった事実から、それをする事態が報酬となる自己目的的な活動の研究を始めた。そして人がその活動を行う主な理由はその活動の「楽しさ」にあることを指摘した。その後、「楽しさ」それ自体を研究対象とし、バスケットボール、ロック・クライミング、ジャズ・ダンスチェスやゲームといった遊びや芸術や科学を含む創造的活動を対象とした研究から、人はそれらの行為そのものの中から何らかの満足を引き出しており、その満足自体が報酬(内発的報酬)となり、それらの活動の追求へと動機付けられていると論じた。そして「楽しい経験への没入」「全人的に行為に没入している時に人が感ずる包括的感觉」を「フロー」と名づけた。優れてフローをもたらす経験として遊びがある。

ホイジンガ<sup>17)</sup>は人間は遊ぶ存在であり、遊びが社会の制度、法律、知識、芸術などあらゆる文化現象の起源であると論じた<sup>18)</sup>。さらにカイヨワ<sup>19)</sup>は遊びを「アゴン(競争)」「アレア(運)」「ミミクリ(模擬)」「イリンクス(眩暈)」の4つに分類し、楽しさを伴う活動はこの4つの欲

13) 『断絶の時代』(1968) P312

14) 『明日を支配するもの』(1999) P23

15) 『マネジメント下巻』(1974) P107

16) 『実践する経営者』(2002) P117

17) Johan Huizinga (1872-1945年) オランダ生まれ。1897年フローニンゲン大学を卒業し高校教師を経て1905年フローニンゲン大学の歴史学教授となり、1915年ライデン大学に移り1933年同大学総長となる。

18) Huizinga J. (高橋英夫訳 1973) 『ホモルーデンス (Homo-Ludens, 1938)』中央公論社

19) Roger Caillois (1913-1978年) フランス生まれ。フランスの合理主義及び啓蒙思想を現代に継承する思想家、社会学者。

求を充足する手段であると論じた。「アゴン (競争)」は競争の欲求であり、「アレア (運)」は予知不能のものを統御しようとする欲求であり、運にかけるゲームや賭けである。「ミミクリ (模倣)」は幻想、見せかけ、偽装によって限界を超越しようとする欲求であり、人形遊びや、ダンス、演劇などである。「イリンクス (眩暈)」は酩酊状態や危険や意識の喪失で、ブランコやメリー・ゴー・ラウンドなどであり、登山やスキーもここに分類している<sup>20)</sup>。一方、チクセントミハイは自らの調査・研究からその分類を「友情とくつろぎ」「危険と運」「問題解決」「競争」「創造」といったカイヨワが構成した分類とある程度重なり合う 5 つの大きな集合に分類できることを明らかにした<sup>21)</sup>。

### 3. フローの特徴と条件

フロー状態の特徴として①その瞬間にしていることへの強い焦点の絞られた集中 ②行為と意識の融合 ③内省的自意識 (つまり社会的行為者としての意識) の喪失 ④自分の行為を統御できているという感覚。つまり、次に何が起ころうともそれへの対処方法がわかっているのも、その状況に原則的に対応できるという感覚 ⑤時間的経験のゆがみ (とくに時間が実際より早く過ぎるように感じる) ⑥活動を行う経験自体が内発的な報酬となるので活動の最終的目標がしばしばその活動を行うことの単なる理由付けとなる ことがあげられている。

また、フローが生じる条件として①現在の能力を伸長させる (現在の能力よりも高すぎも低すぎもしない) と知覚された挑戦あるいは行為の機会であり、自分の能力に適合した水準で挑戦しているという感覚がもてる。②明瞭で手ごろな目標、及び進行中の事柄についてのフィードバックを受け取ることである。

一連の目標に取り組み、活動の進展についてのフィードバックを受け取り、そのフィードバックに基づいて挑戦への対応を調整することによって、ちょうど手ごろな条件の下で経験はある瞬間から次の瞬間へと切れ目なく広がりを見せ、フローの状態へ入るとされる<sup>22)</sup>。このフローの状態に入れるかどうかは、知覚された行為能力と知覚された行為の機会との均衡を確立するかどうかにかかっている (客観的な能力と挑戦ではなく、主観的に認知された能力と挑戦である)。その均衡は本質的に崩れ易く、挑戦水準が能力水準を上回り始めると、人は警戒心をもち、不安になる。能力水準が挑戦水準を上回り始めると人はリラックスし始め、やがて退屈を感じなくなるようになる。

しかし、フローを生み出すほどの体験も楽しめるようになる前に、最初に注意力の投資が必要である。複雑な活動を楽しむためには「活性化エネルギー」が必要となる。もしひどく疲れて

20) 『遊びと人間』(1970) P55

21) 『楽しみの社会学』(2000) P54

22) 『フロー理論の展開』(2003) P2

いたり、不安だったり、あるいはその最初の障害を克服する訓練が不足していると、楽しみのより少ないより到達しやすいもので妥協しなければならない<sup>23)</sup>。

#### 4. 仕事とフロー

チクセントミハイは、ESM<sup>24)</sup>とよばれる調査方法によって人は高いチャレンジと高いスキルの状況において、集中し、創造的であり、満足している瞬間は家にいるよりも職場で仕事をしている時により頻繁に報告している。生活の中での自由時間よりも、仕事上においてより多くのフローの機会を見出していることを発見している。そして彼は「仕事が一日にするほかの大部分のことよりもゲームに似ているということである。仕事には、ふつう明確な目標と行動のルールがある。営業成績を測って仕事をうまく終えたということを知る形で、または監督者の評価を通して仕事はフィードバックを与える。仕事は、ふつう集中を助け、気を散らすことを防ぐ。また仕事は変化に富んだコントロールの量を与える。そして少なくとも理想をいえば、その難しさはワーカーのスキルに釣り合う。このようにして仕事には、フローを与えるほかの本質的にやりがいのある活動—ゲームやスポーツ、音楽、芸術—の構造がある」と論じ<sup>25)</sup>、「第一に考察し直されるべき点は、仕事と遊びというかたくなな二分法である。「仕事」と「遊び」が二つの分離した、相反する状態ですらあるということは、これ以上の証明を要しない自明のこととされているようである。社会学者でさえこの区分が正しいと単純に仮定しており、それを所与のものとしている。心理学者や社会学者が遊びについて著述する時、彼らは遊びを、遊び以外の生活とはほとんど関係しない過程として取扱っている。しかし、我々の調査から得られた事実はすべて根本的な相違は文化的に規定された活動としての「遊び」と「仕事」との間にあるのではなく、「フロー」経験（それは遊びに典型的に現れるが、仕事にも同様に存在する）と、不安や退屈の経験（それはいつでもどこにでも生ずるが、行為への挑戦の機会があまりの少なすぎるか、あまりにも多すぎる活動に現れるようである）との間にあることを示唆している<sup>26)</sup>と論じている。そして「客観的な仕事環境と、仕事に対してわれわれが身につけている主観的な態度が相まって、多くの人には、仕事が楽しめるものになりうるのだということを、自分の場合に当てはめても認めにくくなるのである。しかし、非常に多くの文化的先入観なしに仕事を個人的に意義のあるものにするために形づくる決意をもって取り組んだとき、最も平凡な仕事でさえ人生の質を減じさせるといふよりも向上させる<sup>27)</sup>と職場や仕事が「友情とくつろぎ」「危険と運」「開

23) 『フロー体験入門』（2010）P94

24) EMS 研究:経験抽出法（Experience Sampling Method）、被験者に1週間ポケベルを携帯させ、ベルが鳴った時どのような気分であるか、何を考えているかを書かせる。

25) 『フロー体験入門』（2010）P81

26) 『楽しみの社会学』（1975）P273

27) 『フロー体験入門』（2010）P83

題解決」「競争」「創造」を満たしうると論じている。

そして、天賦の肉体的、精神的な能力を十分に活かしているとき、最高の幸福を感じさせてくれ、これこそ心理学者のアブラハム・マズローが論じた自己実現<sup>28)</sup>であると述べている<sup>29)</sup>。

## 5. 仕事におけるフローの阻害要因

仕事では監督者の評価を通してフィードバックを与える。監督者は集中を助け、気を散らすことを防ぎ、変化に富んだコントロールの量を与える。しかし、過剰管理（マイクロマネジメント）は集中を中断し、気を散らし、自分の行為を統御しているという感覚をなくさせ、フロー状態を中断させるか没入することを阻害する。石川はマイクロマネージャーの存在が生産性を低下させる要因となっていることを指摘している<sup>30)</sup>。

また、個人としてフロー体験に容易に入り込めないパーソナリティが指摘されている。1つ目は自意識過剰である。人に悪い印象を与えはしないか、何かまずいことをしたのではないかなど、たえず他者が自分をどのように感じているかを気に病む人である。2つ目は極端に自己中心的な人も同様であるという。自己中心的な人は一般に自意識をもたない代わりに、どんな些細な情報でも自分の欲望に関してのみ評価するというもので、双方とも活動それ自体に関連付けるのに必要な注意の柔軟性が欠落している。あまりにも多くの注意が自己に閉じ込められており、自由な注意が自己の欲求によって強く方向付けられている。これらの状況の下では内発的な目標に関心を持つようになることや、対象との相互作用自体以外の報酬をもたらさない活動に我を忘れることは困難であるとチクセントミハイは論じている<sup>31)</sup>。

一方、ドラッカーマネジメントの哲学たるべきものである自己管理による目標管理の実施について、ドラッカーは「目標管理の方針を採用している会社は数百とある。もっとも効果的な自己規制を併用することによって目標管理を本当に貫いている会社は少数にすぎない」と述べている<sup>32)</sup>。特に日本では目標管理は方針管理（経営方針に基づき、中長期経営計画や短期経営方針を定め、それらを効率的に達成するために、企業組織全体の協力のもとに行われる活動）<sup>33)</sup>と混同して理解されている。方針管理は数値目標を主とする経営目標から、強制的にトップから下位の成員に応じた目標が命令展開され、管理も自らの管理ではなく上位者による管理となる。こうして目標管理の誤った理解が命令と服従による知識労働者の自己規制の及ばない上位者による管理

28) マズローの欲求5段階論：マズローの仮説によれば、どんな人間の心にも、より低位の生理的欲求から始まり、安全欲求、社会的欲求、自尊的欲求、そして最高位の自己実現欲求の5つの欲求段階が存在し、低位の欲求が満たされると次の段階の欲求が優勢になる。

29) 『フロー体験とグッドビジネス』(2008) P29

30) 石川敦夫 (2012) 「知識労働者のマネジメント再考」『文明とマネジメント』7巻 P78 2012

31) 『フロー体験 喜びの現象学』(1996) P108

32) 『マネジメント下巻』(1974) P106

33) 日本科学技術連盟の方針管理定義

となっている。

## 6. AT&Tの電話工事技能者（テクノロジスト）における生産性向上に対する考察

『明日を支配するもの』においてドラッカーはテクノロジストの生産性向上に以下の事例をあげ、解説している。「1920年代はじめ、AT&Tでは電話工事のための技能者が大きなコスト要因であるとともに、大きな苦情の種になっていた。AT&Tは、問題は電話の架設や修理、取り替え方などの特定の原因ではなく、利用者の満足にあることを明らかにした。電話工事士に利用者のニーズを理解させ、また、あらゆる苦情を48時間以内で解決するようにした。さらに架設と修理を分けるべきか、一人でなんでもやるべきかを考えさせ、一人で何でもやるべきだと彼らに決めさせた。次に理論と知識を持たせ、どのような問題についても原因を究明し、対処できるようにした。その上、テイラーの科学的管理法による反復訓練し動作を正しく行えるようにした。彼ら自身に仕事の質を定義させ、彼ら自身を工事の後、顧客所へ派遣し、顧客が満足しているか、さらに何をしたいかを尋ねさせた」<sup>34)</sup>。

この事例を6つの課題に即して考えてみる。

### ①仕事の目的を考える。

仕事は何かという問うことであり、その答えを知りうるものはテクノロジスト自身である。電話工事の技能者に問うことで、彼ら自身、顧客満足という答えを明らかにした。企業の目的である顧客創造に向かって、彼ら自身が為しうる目標を設定している。

### ②働くもの自身が生産性向上の責任を負う。自らをマネジメントする。自律性を持つ。

知識労働者の生産性は量ではなく質の問題である。そして彼ら自身が仕事の質を担保することである。ここでは電話工自身が顧客満足をもたらす責任を負った。仕事の目的を自ら明らかにし、その結果に責任を持つことはマネジメントの哲学たるべきものである自己管理による目標管理となっている。

### ③自ら継続して学び、人に教える。

電話工自身が顧客満足をもたらす責任を負うという認識から、彼らが手にすべき体系的な知識も明らかになり、知識・理論を学び、訓練を繰り返し受けている。彼らの仕事のうち、肉体労働の部分の生産性向上に必要な仕事の組み立て方も明らかになった。彼ら自身や企業にとっても知識の重要性を認識している。知識の裏づけの下に仕事を実践している。

### ④継続してイノベーションを行う。

彼らは目標の設定を自身で行い、何が貢献であるかを学習することによって、仕事に対する自らの意識・認識がイノベーションされたであろうし、学習と訓練から組み立て方、作業方

34) 『明日を支配するもの』(1999) P181

法に改善が進められたと考えられる。

⑤知識労働の生産性は、量よりも質の問題であることを理解する。

彼ら自身が仕事の目的を顧客満足とし、その質を顧客が満足しているかどうかではかることとした。自ら顧客を訪ね、電話工自身が仕事の質を管理した。作業の改善と顧客満足を自ら確認できたことにより眼に見えた成果が表れ、達成感、満足感につながったと考えられる。

⑥知識労働者は、組織にとってのコストではなく、資本財であることを理解する。知識労働者自身が組織のために働くことを欲する。

テクノロジストは知識労働者であることを認識することである、いかに肉体労働の部分が重要であり、時間がかかろうとも、知識労働者としての知識、責任、生産性を身につけさせることに焦点をあわせなければならないとドラッカーは説いている。この事例では電話工は知識、責任そして生産性といった点に、自らから責任を負っていたと考えられる。

以上のようにマネジメントが電話工自身に架設と修理を分けるのではなく、なんでも一人でやるべきであると決めさせ、理論と知識を学習させた。テイラーの科学的管理法による反復訓練により、動作を正しく行えるようにしたことで、仕事が所与でいやなものではなく仕事が必要とする挑戦的な活動へ変換されている。自分の能力に適合した水準で挑戦しているという感覚が芽生え、彼らの技能と仕事(挑戦)がバランスの取れた活動となり、自分の能力に適合した水準で仕事が進められることとなる。フローが生じる条件である現在の能力を伸長させる(現在の能力よりも高すぎも低すぎもしない)と知覚された挑戦あるいは行為の機会が形成されている。

また、目標が顧客満足であることを自ら明らかにさせており、工事や修理後、自らが顧客を訪問し顧客が満足しているかを尋ね、自らの行動へ明らかなフィードバックを得ている。このフィードバックによって、さらなる知識の習得、技能の向上の場と時間が準備され、自ら進んでその習得を図り(継続的学習により)、次の挑戦(さらに質の高い仕事)に取り組んでいる。

知識労働者の動機付けはボランティアの動機付けと同じで仕事そのものから満足を得られなければならない。必要なものは成果であり、自らの貢献を意識できなければならないとドラッカーは論じているが、電気工たちは自らの貢献を目標にし、仕事に成果を感じ、自己満足を感じ、仕事に楽しさ、幸福(自己実現)に達していたと考えられる。また、さらにドラッカーは知識労働者の生産性にとってチームの重要性について述べているが<sup>35)</sup>、彼らは成果が見え出した職場のチームワークの中に「友情とくつろぎ」と「仕事の質への競争」を感じて、仕事に集中し、仕事と行動を制御し、時間の経過を忘れ、行為と意識の融合を感じ、そこでも仕事に「楽

35) 『ポスト資本主義社会』(1993) P157



しみ」「喜び」、つまりフローを感じていたと考えられる。

看護婦やデパートの店員、販売店の責任者の例を上げ、知識労働を実際に行っている人々はほとんど、本来の彼らの目的とは関係のない意味の無い余分な仕事をさせられていることによって著しく彼らの動機づけを落とし、仕事の生産性を低下させていることを指摘している<sup>36)</sup>。この事例では「顧客満足」との目標に焦点をあわせたマネジメントが行われ、不必要な仕事を排除し本来の仕事をさせていたと考えられる。そして、顧客の満足を電気工自身が尋ねており、ミクロマネジメントが行われることもなくフローを阻害することは無かったのであると考えられる。

また、チクセントミハイが指摘するフロー体験に容易に入り込めない2つのパーソナリティ、自意識過剰と自己中心的な人も、成果が見え出した職場の雰囲気とチームワークの中に「友情とくつろぎ」と「仕事の質への競争」を感じ、フローを感じていったのではないかと考えられる。

## 7. おわりに

ドラッカーが教える知識労働者のマネジメントは、仕事そのものから満足を得なければならぬという動機づけを基礎としている。その満足は仕事でフロー（楽しさ、喜び、幸福）を得ることと考えられる。フロー体験にいたる①現在の能力を伸長させると知覚された挑戦あるいは行為の機会。自分の能力に適合した水準で挑戦しているという感覚。②明瞭で手ごろな目標、及び進行中の事柄についてのフィードバックという条件はドラッカーの知識労働者へのマネジメントである目標設定、自律性、継続的学習、継続的イノベーション、仕事の質といったことと重なり合っている。

仕事そのものから満足を得る。つまり満足、楽しさ、喜びを感じるために職場や仕事において「友情とくつろぎ」「問題解決」「競争」「創造」を充足する満たしうる視点を加えてマネジメントをおこなうことで仕事にフローを体験し、個人として生産性の高い状態に至ると考えられる。「これを知る者これを好む者にしかず、これを好む者これを楽しむ者にしかず」と論語の指し示すこととなる。

一方、不十分な理解のもとに目的管理を行う経営者やミクロマネジメントといった阻害要因に対しては自身が知識労働者であることを認識し、仕事の目的、成果への責任、自己のマネジメント、継続したイノベーション、継続した学習、仕事の質へのこだわりによって、またミクロマネジメントに対しては上司をマネジメントするというドラッカーの教えをもとに<sup>37)</sup>その対応を目標、成果、自己マネジメント等の中に転化することで仕事での楽しさを感じるようにな

36) 『未来企業』(1992) P112

37) 『経営の真髄 下巻』(2008) P384

るのではないかと考えられる。しかしながら、仕事にフローを感じることは「フロー活動の閉鎖的な世界へ引きこもってしまう。フローは危険な資源である」とチクセントミハイは述べており<sup>38)</sup>、仕事中毒に対する心配も残されている。これに対応することも自己のマネジメントの重要な課題であろう。

以上の論考は仕事をする次元であるが、ドラッカーは知識社会は高度な競争社会であるという<sup>39)</sup>。すべての知識労働者が勝者になれるわけではなく、成功と失敗が並存する社会であるという。成功するにしても失敗するにしても人生という長い時間の次元からみると、同じ仕事を同じ環境で続けていると、仕事に倦怠を感じることがある。このことに対して次のように述べ、ともに倦怠の回避の方法として人生の指針を与えてくれている。長い人生を楽しく生きるための自己のマネジメントへの指針である。

長い知識労働者人生において、年齢とともに倦怠をおこし生産性が低下してくると指摘している。「多くの知識労働者はたとえ仕事に満足していても、中年の初めには飽きてくる。定年のはるか前に、興奮、意欲、情熱を失う。知識労働には習慣性がある。20年以上続けていると止められなくなる。そのくせ同じ仕事では、情熱を持って働き期続けることが出来ない」<sup>40)</sup>と指摘している。そして、この倦怠の解決策としてドラッカーは転職と仕事と同時に仕事以外でのコミュニティへの参加といった、環境、場の変更を薦める。「中年に達した知識労働者が、第二の人生を始められるようにする必要がある<sup>41)</sup>。有能であり、今日病気でないならば、仕事さえ変えれば再び成長するようになる」<sup>42)</sup>、また「知識労働者たるものは、若いうちに非競争的な生活とコミュニティをつくりあげておかなければならない。コミュニティでのボランティア活動、地元のオーケストラへの参加、小さな町での公職など仕事以外の関心事を育てておく必要がある。やがてそれらの関心事が、万が一にも仕事に燃え尽きたとき、貢献と自己実現の場を与えてくれることになる<sup>43)</sup>」。

チクセントミハイはもまた、一旦、競争環境等で最高位に到達すると、習慣化していた挑戦の機会が奪われ倦怠することを指摘している。そしてその解決策として人は様々な環境の中でフローを経験できるために、人はいくつかの異なった領域で技能を磨くことを薦めている<sup>44)</sup>。

---

38) 『楽しみの社会学』(1975) P209

39) 『ネクスト・ソサエティ』(2002) P8

40) 『断絶の時代』(1969) P316

41) 『断絶の時代』(1969) P317

42) 『断絶の時代』(1969) P322

43) 『ネクスト・ソサエティ』(2002) P29

44) 『楽しみの社会学』(2000) P209

## 参考文献

- Caillois R. (清水幾太郎, 霧生和夫訳 1970) 『遊びと人間 (*Les Jeux et les Hommes*, 1958)』岩波書店
- Csikszentmihalyi M. (今村浩明訳 2000) 『楽しみの社会学 (*Beyond Boredom and Anxiety; Experiencing Flow in Work and Play*, 1975)』新思索社
- Csikszentmihalyi M. (大森 弘監訳 2010) 『フロー体験入門 (*Finding Flow*, 1997)』世界思想社
- Csikszentmihalyi M. (今村浩明訳 1996) 『フロー体験 喜びの現象学 (*Flow*, 1990)』世界思想社
- Csikszentmihalyi M. (大森 弘訳 2008) 『フロー体験とグッドビジネス (*Good Business*, 2003)』世界思想社
- Drucker P.F. (上田惇生訳 1996) 『現代の経営 (*The Practice of Management*, 1954)』ダイヤモンド社
- Drucker P.F. (上田惇生訳 1999) 『断絶の時代 (*The Age of Discontinuity*, 1968)』ダイヤモンド社
- Drucker P.F. (野田一夫, 村上恒夫監訳 1974) 『マネジメントー課題 責任 実践 (*Management Tasks Responsibilities Practice*, 1974)』ダイヤモンド社
- Drucker P.F. (上田惇生訳 2001) 『エッセンシャル版マネジメント 基本と原則 (*Management Tasks Responsibilities Practice*, 1974)』ダイヤモンド社
- Drucker P.F. (上田惇生, 佐々木実智男訳 1989) 『新しい現実 (*The New Realities*, 1989)』ダイヤモンド社
- Drucker P.F. (上田惇生, 田代正美訳 1991) 『非営利組織の経営 (*Managing the Nonprofit Organization*, 1990)』ダイヤモンド社
- Drucker P.F. (上田惇生 1992) 『未来企業 (*Managing for the Future*, 1992)』ダイヤモンド社
- Drucker P.F. (上田惇夫 1992) 『ポスト資本主義社会 (*Post-Capitalist Society*, 1993)』ダイヤモンド社
- Drucker P.F. (上田惇生訳 1999) 『明日を支配するもの (*Management Challenges for The 21th Century*, 1999)』ダイヤモンド社
- Drucker P.F. (上田惇生編訳 2002) 『ネクスト・ソサイエティ (*Managing in the Next Society*, 2002)』ダイヤモンド社
- Drucker P.F. (上田惇生編訳 2004) 『実践する経営者 (*Advice for Entrepreneurs*, 2004)』ダイヤモンド社
- Drucker P.F., Maciariello A.J.A. (上田惇生訳 2012) 『経営の真髄 知識社会のマネジメント (*Management Revised Edition* 2008)』ダイヤモンド社
- Huizinga J. (高橋英夫訳 1973) 『ホモルーデンス (*Homo-Ludens*, 1938)』中央公論社
- Robbins, Stephen, P. (1997) (高木晴夫監訳) 『組織行動のマネジメント (*Essentials of Organizational Behavior* 1996)』ダイヤモンド社
- 石川敦夫 「知識労働者のマネジメント再考」『文明とマネジメント』7巻 2012
- 一条真也 『孔子とドラッカー』三五館 2006
- 井上 俊 「生活の中の遊び」『岩波講座 現代社会学 20巻 仕事と遊びの社会学』岩波書店 1995
- 今村浩明, 浅川希洋志編 『フロー理論の展開』世界思想社 2003
- 金谷 治 訳注 『論語』岩波書店 1999
- 三浦一郎, 井坂康志 編著 『ドラッカーー人・思想・実践』文眞堂 2014
- 三戸 公 『ドラッカーー自由・社会・管理』未来社 1971
- 三戸 公 『ドラッカー, その思想』文眞堂 2011
- 安井 猛 「ドラッカーとフランクフルトは相乗効果を発揮する」『文明とマネジメント』3巻 2009
- 安富 歩 『ドラッカーと論語』東洋経済 2014

