Column

エネルギーの源 ㉚

マネジメントという薬の用法

千葉大学大学院工学研究科都市環境システムコース准教授
一般社団法人 洸楓座 代表理事
佐藤 建吉

「マネジメント」は、現代のキーワードであり、いわば常備薬である。私たちの暮しで、マネジメントは、コントロールの意味を重ねて用いることがある。例えが今日的・民主的ではないが、牛方や馬子のように、牛や馬を制御することをマネジメントと解したりもする。その時において、牛方や馬子などは、牛馬の体調と体力、道路や荷物の条件、そして作業の種類や内容、そして行く先や期限によって、自分自身を管理しなければならない。それはセルフマネジメントでもあり、目的の仕事を行うために自己管理判断のマネジメントとなる。これは、今日もっとも重要なロジスティック（物流）や宅配便ビジネスに通じるものである。

企業や組織のマネジメントは、経営という日本語がその体をなすだろう。インターネット辞書ウキペディアに、「マネジメント」の項はまだない。日本語のサイトでは、「経営管理論」が関連用語として紹介される。文字通りの意味としてとらえることが出来る。プロジェクトマネジメントは、その枢軸として位置づけられる。その際、為すべき仕事を使命ととらえて、「ミッション」と呼ばれたりもする。映画の題名「ミッション・インポッシブル」のように、不可能と思われる挑戦の枠組みは、作戦というマネジメントとして行うことが出来る。

さて、マネジメントは、①目的・目標の明確さ、②それを、いつまで、誰が、どのように、いくらで行うか、がまず問われる。さらに、③なぜ、誰と、が加わり共有が図らねばならない。したがって、プロジェクトの実施の工程が、手順化（スケジュール化）され、見える化・分かる化、出来る化されることが必要である。大きなプロジェクトでは、PMBOK（Project MANAGEMENT Body of Knowledge）という手法が適用される。

プロジェクトの遂行には、経済や合理性が問われる、つまり無駄をなくするために、各部署やそのメンバーの納得（相互理解）が必要とされる。そのための前提に、キーファクター・フォー・サクセス（KFS）がある。まず、①の目的と目標、次に②、③が、事業計画（ミッションプラン）にまとめられる。企業活動における目的・目標、計画・実施、その結果・成果分析、修正・改善は、いわゆるPDCAの適用であるが、その活動には同時に社会との連関が問われる。それは、「もの」や「こと」が、社会との密接な関わり（相互関係）、すなわちIO（入力と出力）としてなされ、社会を巻き込んだ、大きなステークホルダー（利害関係者）をつくるからである。

ステークホルダーという集合の構成メンバーは、顧客・取引先・従業員・地域社会・社会・政府・行政・国民・そして投資家・債権者などであり、相互の利害判断基準（目的・目標）をもつ。それぞれのメンバーの満足が得られれば、全体の満足となり、プロジェクトは成功となる。個別と全体の満足は、その構成メンバーごとの環境基準に左右されるだろう。その環境基準は、雰囲気ともいわれる。雰囲気が生きる環境であるからである。そこに身を置いて生きることが基準とされるが、その雰囲気の代表リーダーがモデレータとなる。その立場には、強いリーダーシップは必ずしも必要としない。中庸の能力の持ち主がモデレータとして相互理解の満足をつくり出すこともできる。プロジェクトの実施自体は、強いリーダーによってなされるが、ただ強引には、結果はうまくはいかない。プロジェクトには相互理解できる適度の規模の大きさで、また流動性をもって行う必要がある。

マネジメントの神様と呼ばれたピーター・ドラッガーは、日本の水墨画のコレクターでもあった。その展示会が、千葉市立美術館で2015年5～6月に開催された。筆者もこれに出かけ感銘を受けた。狩野派の作品から現代作家までの作品が収集されていた。彼の興味は、幾何学的文様ではなく、日本人の作品にある画面に折り重なって描かれた抽象性であるという。それは、全体の調和であり、たてよこの織り線である。これに倣うと、マネジメントの適用では、明示知と、暗黙知の獲得した体制にて、自然に満ちた雰囲気での、目的遂行が、真髄（必須要件）であり、いい成果が得られのではと考える。

エネルギーの世界では、ステークスホルダーが、何十にも折り重なっている。新エネルギーや自然エネルギーの利用のミッションにおいても、エネルギー全体での調和を見据えた未来観こそを目的・目標としたプロジェクトを妙薬としたいものである。

ピーター・ドラッガーのコレクションの「梅月鶴亀図」（伊藤若冲作、江戸時代）