

## 「もしドラ」を、もしオラ（寒地土研）に当てはめたら

浅野基樹\*



ピーター・ドラッカーは皆さん良く御存じのとおりマネジメントの神様と呼ばれていますが、中身を良く理解し自分のものになっている方は少ないのではないのでしょうか。私もその部類です。最近、ドラッカーに係る書物を3冊、やっと読み上げることができました。その中に書かれていることで、オラ(寒地土研)に当てはめた場合、参考とすべきことが多々指摘されていると感じたものですから、この場を借りて、それらのことを述べたいと思います。

ここでは、紙面の関係上「もしドラ」に書かれている次の点に絞って述べたいと思います。「もしドラ」にはドラッカー著「マネジメント(エッセンシャル版)」からの引用が多々あります。その中からさらに抜粋・要約して書きますと、

### 1. 我々の事業とは何か(組織の定義づけ)

「我々の事業は何か」との問いは、ほとんどの場合、答えることが難しい問題である。わかりきった答えが正しいことはほとんどない。

### 2. 顧客は誰か

企業の目的と使命を定義するとき、出発点は一つしかない。顧客である。顧客によって事業は定義される。顧客を満足させることこそ、企業の使命であり目的である。したがって、「われわれの事業は何か」との問いは、企業を外部すなわち顧客と市場の観点から見て、初めて答えることができる。やさしい問いではない。

キャデラックの競争相手はダイヤモンドやミンクのコートだ。顧客が購入するのは、輸送手段ではなくステータスだ。

とあります。

「もしドラ」では、高校野球部の定義について、顧客とは何かを問い直す過程で突き詰めていきます。野球部の顧客は「球場に来るファン」、「野球をやるためにお金を出してくれたり、お金を出さないまでも、協力してくれる人たち」、「たとえば学費を払ってくれて

いる親」、「野球部の活動に携わっている先生たちや学校そのもの」、「学校にお金を出している東京都や税金を払っている東京都民(「もしドラ」の場合、都立高校だから)」、「高校野球連盟」、「全国の高校野球ファン」等高校野球に携わるほとんど全ての人であり、さらに「ぼくたち野球部員も野球部の従業員であると同時に一番の顧客でもあるわけだ」としています。最後に「顧客が野球部に求めているものは感動。顧客に感動を与えるための組織というのが野球部の定義だったんだ」と述べています。

では、オラ(寒地土研)に当てはめるとどうなりますでしょうか。顧客は、直接的な資金の上流から言いますと、交付金を出してくれる国、人件費・研究費を払ってくれる理事長・所長、所内幹部や研究所そのもの、評価する有識者、応援してくれる関連機関・技術者、税金を払ってくれる国民、つまり土木に携わるほとんど全ての人であり、さらに研究所職員も一番の顧客であるともなるのでしょうか。しかし、ドラッカーは、わかりきった答えが正しいことはほとんどないとかやさしい問いではないと言っています。

どのような難しさか。私なりに考えますと、全ての顧客が満足しようとする欲求を一様に定義することができないところです。我々の事業は何かという問いへの答えが難しいのです。国で直接実施しなくてもよくかつ民間では推進が望めない事業を行うという独法の趣旨の下で、国の政策・施策や社会への貢献が求められつつ、民間に任せられることは自らはせずにイノベティブな要素技術開発や収益性をあげることも求められ、それらに応えつつ我々職員も満足しなければなりません。本当にやさしい問いではありません。いっそのこと、「もしドラ」のように顧客に感動を与えることを事業にしたいくらいです。

誰か「もしドラ」主人公の川島みなみのような直感をお持ちの方、教えてもらえないでしょうか。

(独)土木研究所 寒地土木研究所 寒地道路研究グループ長\*