

## ピーターの法則（2）

これまで有能と評価されて来た人が昇任したら無能と評価されてしまう原因は、一体何処にあるのでしょうか。

今までは有能な仕事ぶりだった人であっても、昇任してこれまでとは全く違う分野の仕事や今まで経験した事の無い仕事に就いた時、これまでと同様に有能であり続ける事は非常に難しいと思いますし、そうした事は誰も経験している事ではないのでしょうか。

ピーター博士は、「靴の修理屋よ、今の仕事をしっかりやれ」という格言を紹介しています。

これは、靴の修理工としては如何に有能だとしても、それで親方に昇進させてはいけないという事ですが、有能だった人が昇任して有能でなくなるというのは、その人の持っている能力を超えて昇進してしまった結果だといって良いと思います。

ピーター博士は、階層社会の中で人間というものは「自分が有能でいられる場所に留まり続ける事を潔しとしない」一面、「階層社会の仕組みや、昇進こそが職業的無能の原因になっている事を理解している人はいない」と分析しています。

昇進の話を断ったりしたら後々大変な事になりますし、何より、殆どの人はまっとうに評価されて昇進したいと思っている筈です。しかし、その結果が「あらゆるポストは、職責を果たせない無能な人間によって占められる」という組織上の必然（ピーターの必然）に陥るとしたら、誠に不幸だと思います。

それでは、「ピーターの必然」から逃れるためにはどうしたら良いのでしょうか。

ピーター博士は、「社員が有能か無能かを決定するのは、外部の人間ではなく、その組織の内部にいる上司です。もし、上司が有能なら、部下の労働の成果を見て評価するでしょう。つまり、有能な上司はアウトプット（生み出したもの）で部下を評価するのです。しかし、無能レベルに達してしまった上司の場合は、組織の自己都合という尺度で部下が有能かどうかを判断します。つまり、無能な上司は部下をインプット（取り入れたもの）で評価する」と述べています。

「今まで係長として良く頑張ってくれたので、今度課長に昇任させよう」というような事は何処の職場でも見られますが、本来、課長に昇任させる場合にはその職が必要とする能力を有しているか否かで判断するべきで、今までの実績だけで判断す

ると間違える場合があるという事です。

「彼は、係長時代は優秀で評判も良かったのだけれど、課長になった途端にダメになったね」といった話をしばしば耳にしますが、頑張って成果を出し昇任したのに、最後は無能のレッテルを貼られるというのでは、悲劇としかいいようがありません。

ピーター博士は、そんな事態を避けるためには、「自分の限界点」まで昇任しない、つまり、有能と評価されているポジションに留まるという選択をする事だといいます。

昇任ポストが、自分の能力では対応できないと考えるなら、潔く昇任を断る方が賢明だと思います。そこで、仕事が出来て有能という評価を受けている職員が、これ以上の昇進を断らなくても済む様に、仕事とは関係のないところで無能を演じ、昇進の話を持ちかけられない様に予防線を張る、これがピーター博士の提唱する「創造的無能」というものです。

確かに、能力の限界を超えて昇任しないというのは賢明な判断だとは思いますが、しかし、自分の能力の限界を客観的に把握している人は一体どの位いるのでしょうか。

今の仕事が限界だと自分では思っている、実は潜在的な能力は本人が考える以上にもっと高いという事は、少なくありません。折角の能力をその組織のために活かさないというのは、宝の持ち腐れであり、社会的損失ともいえましょう。

最近、「偉くなりたくない病」に罹っている若者が多いと聞きますが、責任は取りたくない、難しい仕事はしたくない、要は楽をしてお金だけは欲しいという邪な気持ちで無能ぶりを発揮したのでは、決して「創造的無能」ではなく、文字通りの無能との評価は避けられません。

また、組織の全員が、今のポジションで限界でありこれ以上の昇進は望まないと考えているとしたら、そのような組織はある種の安定感？はあるかも知れませんが、更なる発展を期待する事は難しいでしょう。

上昇志向を持たないのは今時のスタイルと思っている人も少なくありませんが、上昇志向を持たない人ばかりの組織では、いずれ淘汰され、消えて行く事は避けられません。ですから、私は、「ピーターの法則」に反するかも知れませんが、若者達には、上昇志向を持たない事で身の安全を図るのではなく、自分自身を成長させながら、更なる飛躍を目指して努力して欲しいと思っています。勿論、自分の力量や力の限界を出来る限り客観的に認識する必要がありますが、上昇志向を持たず現状維持を望む人は、いずれ現状を維持する事さえも難しくなるでしょう。

また、組織管理の面からいえば、簡単なようで非常に難しいのが「適材適所」という事です。しかし、「ピーターの法則」の呪縛から少しでも逃れるためには、「適

材適所」こそ良薬であると思っています。

(塾頭 吉田洋一)