

# 1

The Peter Principle

世界には無能がはびこっている

ピーターの法則

「こいつは変だ、何かある……」

ミゲール・デ・セルバンテス（スペインの作家）

「偉い人ってというのは、自分が何をしているのか、ちゃんと理解しているものだ」。私は子どものころ、そう教わったものです。「いいかい、ピーター、勉強をすればするほど、偉くなれるんだよ」。そんな励ましを受けて私は大学に進み、この教えを肝に銘じて、教員免許を片手に実社会に飛びこんでいきました。

そして迎えた教師生活二年目……。私は、少なからぬ教師、校長、指導主事、教育長といった人々が、教育者としての職責を理解しておらず、その義務を果たすには不適合、つまり無能であると知って唖然としました。

どういふことかと言えば、私が最初に赴任した学校では、校長の最大の関心事は、窓のブラインドがきれいに同じ高さにそろっているか、教室内が静かか、バラの花壇に足を踏み入れる者はいないかということだったのです。指導主事はいえ、とにかくマイノリティの人々の感情を害するようなことが行なわれていないか、すべての書類がちゃんと期限どおりに提出されているか、そんなことばかりを気にしていました。管理職の職務のなかで、子どもの教育問題はまるで隅っこに追いやられていたのです。

はじめ私は、この学区だけが特殊なのだろうと割りきっていました。そこで、別の学区で採用してもらおうと出願しなすことにしたのです。お役所的なやり方にも忠実に従って、所定の用紙に必要事項を記入し、書類をそろえて応募をすませました。ところが数週間たったころ、なんと出願書類が全部送り返されてきたのです！

書類に不備があつたわけでもなく、記入漏れも見つかりませんでした。ちゃんと公印が押されているところを見ると、いったんは受理されたに違いありません。しかし、同封された手紙にはこう書かれていたのです。

「このたびの規則改正により、こうした出願に関わる書類は、配達の際の安全性確保という観点から、『書留』で郵送されたもの以外は、当方ではいっさい受理できないことになりました。ご面倒ですが、もう一度『書留』扱いでご送付いただきたくお願い申し上げます」

ひょっとすると無能というのはこの地区の教育機関の専売特許ではなさそうだ、という疑念が私の

なかに芽生えました。

広く外に目を向けてみると、組織と名のつくところには必ずや仕事のできない人間がごろごろしていることに気づいたのです。

### いたるところ無能だらけ

世間には職業人として無能な人間があふれ返っています。あなたのまわりにもいますよね？ このことは、きっとだれもが勘づいていることです。

毅然とした政治家を装った優柔不断な政治屋とか、誤った報道の原因を「不測の事態」のせいにする「信頼できる情報筋」に心当たりはありませんか？ 怠け者で横柄な公務員は数え上げたらキリがありません。勇ましい言葉で兵士を煽りながら、自らの臆病な行動によってバケの皮がはがれてしまう軍の司令官もいれば、持って生まれた卑屈さが災いして統治能力のなさを露呈してしまう知事もいます。

教養があるはずの人たちに目を向けても、不道徳な牧師、わいろで手のひらを返す判事、矛盾した論理を展開する弁護士、文章のおかしい作家、スベルがでたらめな英語教師といった具合で、あきれ返ってしまう例には事欠きません。大学にいるのは、立派な教育理念をうたっているくせに現場での意思の疎通が破綻しているお偉方や、蚊の鳴くような声で意味不明な講義をしては学生に居眠

りのひとときを提供する教授ばかりです。

政界、法曹界、教育界、産業界　すべての階層社会のすべてのレベルで無能な人間ばかりを目の当たりにした私は、きっと人間の配置をつかさどるルールに何らかの問題があるに違いないという仮説を立てるにいたりました。こうして私は、人々がどのように階層社会を昇っていくのか、そして昇進した彼らが生後どうなるのかを解き明かす研究に本腰を入れるようになったのです。

さっそく私は科学的な資料として、何百という事例を収集しました。ここで典型的なものを三つ紹介することにします。

#### 市役所の無能

J・S・ミニオン<sup>\*</sup>はエクセルシオ市の公共事業部営繕課の現場責任者でした。とにかく愛想のよい彼は、役所の上司たちにはすこぶる評判がよく、直属の上司も「ヤツはいい男だよ。判断にも間違いがない。人あたりも抜群で、なにしろ文句を言わずに話をちゃんと聞くからな」と買っていました。

こういふミニオンのふるまいは、現場責任者として申し分ないものでした。彼は自分で何かを決めることなどないわけですから、上司と議論する必要もなかったわけです。

営繕課の主任が定年で退くと、ミニオンが彼の後任の座に就きました。ところが、ミニオンはいかわらず、だれの話にも相槌を打ち続けました。上から来る指示を一つ残らず部下の現場責任者

に伝えるので、当然矛盾が生じてきます。計画の変更に振りまわされて、作業員はやる気を失ってしまいました。市長やほかの管理職からだけでなく、納税者や営繕課職員の労働組合からも苦情が相次ぎました。

ミニヨンはあいかわらず、だれにでも「承知しました」を連発し、上司からの指示を部下に伝え、部下からの報告を上司に伝えるだけです。営繕課主任という肩書きですが、実際の仕事はメッセンジャーにすぎません。そのため営繕課は、予算をすべて使いきっても事業計画を完遂できないでいます。要するに、有能な現場責任者だったミニヨンは、無能な営繕課主任になってしまったのです。

#### 自動車修理工場の無能

R・グリーンは自動車修理工場で働くE・ティンカーは、たぐいまれな熱心さと知性を持った見習工でした。彼はすぐに一人前の修理工に昇格しました。ティンカーは、原因不明と思われた故障箇所を見つけたす能力に長けており、修理にもとことん粘り強く取り組みました。その結果、彼は作業班長への昇進を手に入れたのです。

しかし、作業班長としての職務では、彼の機械好きと完璧主義が、あだになりました。彼は、工場スケジュールがどんなに過密でも、面白そうだと思った仕事は「なんとかやってみましょう」と

\* 無能の烙印らくいんを押されてしまった人々への配慮から仮名を採用しています。

何でも引き受けてしまうのです。

ティンカーは、自分が満足できないかぎりは作業の終了を宣言しません。絶えず修理作業に首を突っこむので、彼が机の前で仕事をしている姿などめつたに拝むことはできません。彼自身がエンジンを分解して鼻の頭をまっ黒にするのはかまわないのですが、本来その仕事をまかされるはずの修理工は傍観するしかなく、ほかの修理工も自分に仕事が割り当てられるのを呆然と待つだけです。こうなると、工場は仕事がどんだたまって混乱し、納車が遅れるのも当然のなりゆきということになります。

修理を依頼した顧客にとっては、修理の完璧さより、約束した納期を守ることのほうが重要な意味を持つということをティンカーは理解できないのです。さらに、修理工たちにとっては、車のエンジンよりも給料のほうが大事だということにも考えがまわりません。結果として、ティンカーは顧客と部下のどちらの支持も得られないでいます。修理工として有能だった彼は、いまや無能な作業班長という地位にあるのです。

#### 軍隊の無能

今は亡き高名なA・グッドウィン將軍の例を見ましよう。

さりげなくも力強い物腰、パンチの効いた話し方、くだらない規則を鼻で笑う大胆さ、そして勇敢を絵に描いたような人柄ゆえに、彼は部下にとってカリスマ的存在でした。そして実際、部隊を

数多くのすばらしい勝利へと導いてきたのでした。

そのグッドウィンが陸軍元帥の地位に昇りつめると、こんどは一般の兵士ではなく、政治家や連合軍の大元帥といった人々を相手にしなくてはならなくなりました。

しかし彼は、そこで要求される慣習とか外交儀礼などにはどうしても順応できませんでした。しきたりだからといって礼儀正しくしたり、齒が浮くようなお世辞を言ったりするのは、彼の性分には合わなかったのです。

そのためグッドウィンは大物たちと衝突し、部屋でヤケ酒をおる日々を過ごすことになりました。当然、戦場での指揮は彼の部下に委譲されました。グッドウィンが昇進したところは、彼には職責を果たせないポストだったのです。

### 昇進が無能をもたらず

そのうち私は、こうした事例のすべてに共通点があることに気づきました。つまり、彼らはいずれも、有能さを発揮できていた地位から無能ぶりを露呈することになる地位へと昇進させられていたのです。この事態は、遅かれ早かれ、あらゆる階級社会の、あらゆる人々に起こりうることだと私は悟りました。

ある会社の昇進と無能

あなたはパーフェクト・ビル製薬会社のオーナーだとします。薬を丸める工程の作業班長が胃潰瘍いはいようを悪化させて亡くなり、後任を平社員の中から探すことになりました。

オーバル、シリンドラー、エリプス、キューブの四人にはどこかしら欠点があり、彼らにまかせるわけにはいきません。そこで、この作業に最も有能なスフィアを班長に登用することにしました。

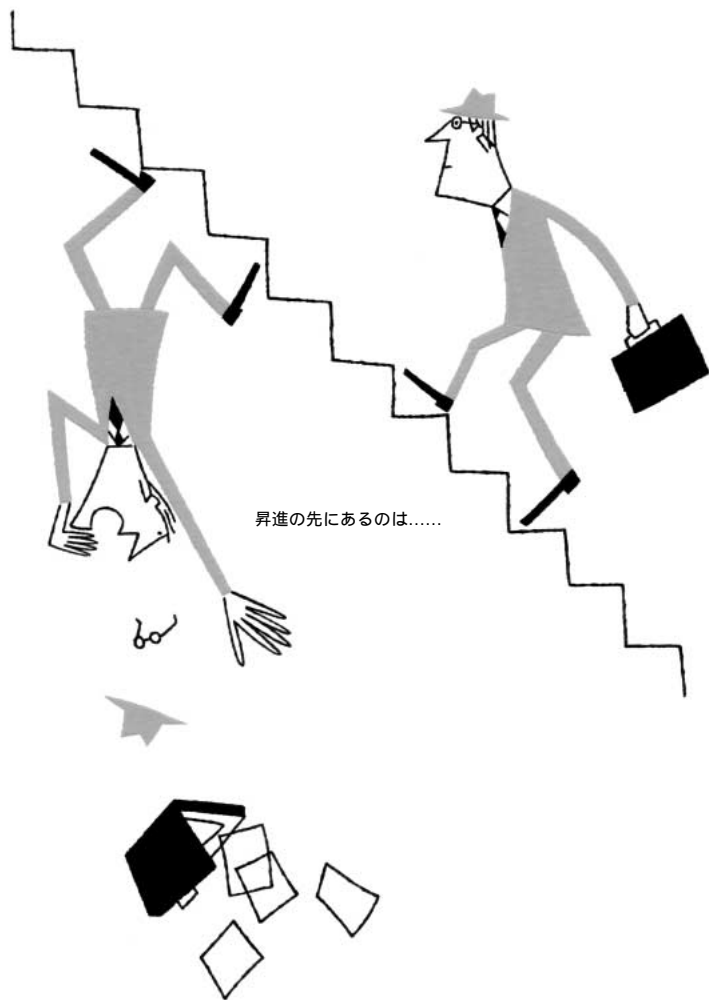
さて、そのスフィアは作業班長としても有能であることが証明されたとしましょう。すると、総班長のレグリーが工場長に昇進したときには、スフィアがその空席となったポストに昇格すると予想できます。

逆に、スフィアが作業班長として無能であれば、もう出世の声はかかりません。なぜなら彼は、私に命名した表現で言えば「無能レベル」に到達してしまっただけからです。彼は残された日々をその無能レベルに留まり、定年を迎えることになるでしょう。

班長になれなかったオーバルやシリンドラーのような従業員の場合は、階層のいちばん下です。無能レベルに達しているのは、昇進とは縁がありません。スフィアの場合、作業班長として十分な働きができなかったとすれば、一回の昇進で無能レベルに達したことになります。自動車修理工場のE・ティンカーの場合は、二回昇進したあとに三番目のステージで無能レベルに達しています。グッドウィン將軍は、階層の最上部まで昇りつめたところで無能レベルに陥ったということです。

このように、職業にまつわる何百何千もの無能の事例を分析した結果から導きだした結論が、次の





昇進の先にあるのは.....

「ピーターの法則」です。

階層社会では、すべての人は昇進を重ね、おのこの無能レベルに到達する。

### 新しい科学の誕生

ピーターの法則にたどりつくまでの過程で、偶然にも新しい科学の領域をつくりあげていたことに私は気づきました。階層社会を研究対象とする「階層社会学」(hierarchyology)という学問です。

そもそも「階層」(hierarchy)というのは、さまざまな階級の聖職者から成る教会の組織を意味する言葉でした。しかし今日では、教会に限らず、身分や等級や階級に従って構成員や従業員の配置が決まる組織であれば「階層社会」といってよいでしょう。

まだ歴史は浅いものの、階層社会学は、官公庁であれ、私企業であれ、組織の管理に幅広く適用できる学問だと言えます。

あなたも無能から逃れられない！

ピーターの法則は、すべての階層社会のからくりを理解するカギとなるもので、文明社会そのもの