

タイトル	最高の仕事のためのマネジメント - 『マネジメントの実践』研究(5) -
著者	春日, 賢; Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集, 19(4): 15-28
発行日	2022-03-25

最高の仕事のためのマネジメント

—『マネジメントの実践』研究(5)—

春 日 賢

はじめに

『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)の「第4部 働き手と仕事のマネジメント」全8章を内在的に整理・検討し理解することが、本稿の課題である。

「イントロダクション」で、ドラッカーはマネジメントの職務を「事業をマネジメントすること」、「経営管理者をマネジメントすること」、「働き手と仕事をマネジメントすること」の三職務に区分しつつも、最終的にはそれらの総合であると規定した。かかる三職務で企業内の人的資源をあつかった中者と後者のうち、後者すなわち「働き手と仕事をマネジメントすること」は経営管理者以外の一般従業員を対象とするものである。本稿では、それに該当する第4部「働き手と仕事のマネジメント」の具体的内容をできるかぎり内在的に整理検討していく。

第4部 働き手と仕事のマネジメント¹

本第4部に配されているのは、8章である。原文は「第4部 働き手と仕事のマネジメント」全体で83頁、「第19章 IBM物語」で7頁、「第20章 人を雇うということ」で11頁、「第21章 人事管理は破綻したのか」で16頁、「第22章 最高の仕事のための人間組織」で13頁、「第23章 最高の仕事へ動機づけること」で10頁、「第24章 経済的側面」で7頁、「第25章 上司」で10頁、「第26章 専門職」で10頁である。他の部に比すれば、分量的な偏りがあまりない均等な章構成となっている。

展開としては、IBMのケース・スタディにはじまり、人格もふくめた全体として人を雇うことの意義、人事管理における既存理論の限界とそれにかわる新しい方向性、最高の仕事を実現するための仕事と人の組織づくり、働き手から最高の仕事を引き出すための動機づけ、企業と労働者の経済的な関係に関する問題、一般従業員のうちで重要な担い手となっている現場管理者と専門職の意義と課題が説かれる。

第19章 IBM物語²

ここでは実質的な部のイントロとして、働き手と仕事をマネジメントするうえでの基本的な問題とその解決のための原則が提示される。まず人的資源の意義と今日的な課題、その活用に向けた核心すなわち人間としての欲求と動機づけが指摘される。アメリカのマネジメントで自明なのは、働き手のパフォーマンスの改善こそ経済成果を上昇させる最大の機会でありながら、

それがうまくいっていないことである。実際、企業のあげる業績は、人々をいかに働かせるかにかかっている。働き手とその仕事をマネジメントすることは、マネジメントの基本的な機能のひとつなのである。

今日の大きな変化に、働き方と新技術がある。かつての未熟練労働者は半熟練の機械工へ、熟練工は現場管理者や技術者となり、そこに新たにくわったものとして事務職、専門職、経営管理者がいる。これら働き手を格上げしているのが、オートメ化など新技術である。彼らのような高度に訓練された者の地位は、かつてなく膨らんでいく。そこで真に問題となるのはオートメ化による労働者数の減少ではなく、労働集約的な仕事から頭脳集約的な仕事への移行である。彼ら頭脳労働の担い手は、今まで以上にコストのかかる者たちである。仕事を行うのは、あくまでも人間である。熟練の程度や専門の有無、職種・地位の違いはあっても、同じ人間である。彼らは人間として、基本的な必要性とモチベーションをもって存在しているのである。

働き手と仕事のマネジメントについて私が知る最良のケースは、IBM である。IBM の製品は高度に複雑であるが、それらを生産しているのは半熟練工であって熟練した職人ではない。かかる体制をもたらしたのは、半ば偶発的な 2 つのイノベーションだった。第一のイノベーションは、「職務拡大」(maximizing jobs) である。作業は可能なかぎり分割・単純化され、一人ひとりが可能なかぎり多くの作業を受けもつことができるようにされた。そこには技能と判断を要する作業もふくまれており、働き手は自ら仕事のスピードや進め方を変えたりできるようにされた。これによって生産性が増大しただけでなく、働き手の姿勢にも重大な変化がみられた。前向きかつ積極的に取り組むようになったのである。仕事に対する誇りの増大こそが、もっとも重要な収穫だった。第二のイノベーションは、「参画」(participating) である。新製品の開発などにおける設計のエンジニアリングをすべて技術者に任せのではなく、現場と連携しながらすすめていくのである。職長をプロジェクト・マネージャーとし、その指導の下で技術者と一般従業員が協力して、実際の配置や個々の仕事などエンジニアリングの細部を決めていく。これによって、設計、コスト、時間そして働き手の満足という点ですぐれた成果がもたらされたのである。

これら以外のイノベーションとして、従業員に対する報酬・奨励金と雇用安定政策がある。報酬・奨励金については、定額の月給制がとられた。そして生産ノルマは上から押しつけられるのではなく、従業員一人ひとりが職長とともに自分で決める形とされた。実質的に生産ノルマがないシステムであって、従業員が自身の最大生産を可能とするスピードを決めるのである。この手法によって職長も従業員も訓練と人員の配置を強く意識するようになり、生産増がもたらされた。もうひとつの雇用安定政策は IBM でもっとも過激なイノベーションであったが、すでに大不況初期には採用されていたものである。この時期ライバル各社が大規模な雇用削減を行っていたにもかかわらず、IBM は雇用の維持を自らの職務とした。そして新市場の開拓と発展によって IBM は業績を伸ばし、雇用の維持に見事成功した。職を失う恐れなくなった従業員は、生産量を抑制したり変化することを拒んだりしなくなったのである。IBM のある幹部によれば、IBM は成長したから雇いを維持できたのではなく、雇いの維持を従業員に約束したからこそ成長することができたのであった。

第 20 章 人を雇うということ³

働き手を雇うということは、その人のすべてを雇うということである。人の一部ではなく人

の全体を雇うからこそ、人のパフォーマンスの向上が企業成果を改善する最大の機会となる。人そのものを対象とする人的資源はあらゆる資源のうち、もっとも生産的で汎用性があり、もっともポテンシャルある資源である。IBM 物語は、働き手と仕事のマネジメントが複雑な問題であることを示している。ここでは、次の3つに整理して検討することができる¹。(1) 働き手は、人的資源としてあつかわれねばならない。その際まず資源としての特徴は何かが問われねばならないが、そこで焦点を合わせるのが「人的資源」の「人的」か「資源」かで答えはまったく異なってくる。(2) 企業は社会的機関として働き手に何をもとめ、働き手は人として市民として企業に何をもとめるかが問われねばならない。(3) 経済的側面として、企業は社会の富を創出する機関であるとともに働き手にとっての生計の資の源泉でもあるということがある。ここにおいて賃金の両面性、すなわちコストとしての賃金と所得としての賃金に折り合いをつけることが、働き手と仕事のマネジメントのなすべき課題となる。

(1) 資源としての働き手； 他の資源にはない人間特有の資質、しかも人間が他の資源に勝る唯一の資質に、調整・統合判断・想像する能力がある。「人的資源」でいえば「人的」に焦点を合わせ、働き手を人間としてあつかう必要がある。そしてその際問題となるのは精神的・社会的存在として、個性に見合った仕事をいかに組織するかである。とはいえ結局、人格をもった存在として人間を利用することができるのは、他の誰でもない本人だけである。働くか働かないかさえ決めるのは、あくまでも本人だけである。したがって常に動機づけが必要となる。かつて強力な動機づけとして恐怖があったが、豊かな社会の到来とともにはや効力を失った。恐怖にかわる動機づけを生み出すことこそ、マネジメントが直面する中心的な緊急課題のひとつである。

さらにこれからは新技術のもと、単に機械に規定されているだけの仕事よりも、人間が機械に何をなすべきか決める仕事が増大していく。現代の大量生産やプロセス生産のシステムの本質をなす決定的な要因は、働き手の参画にある。その際、人間は集団で働き、また仕事に見合った集団を形成する。したがって集団と個人の調和が問題とならざるをえない。

「このことが意味するのは、常に仕事を組織する際に、個人の強み、主体性、責任、能力が集団全体の強みと成果の源泉となるようにしなければならない、ということである。これは組織第一の原則であり、組織目的 (purpose) の実質的な定義である。」(pp.265-266, 上田訳 (1996) 下 120 頁。)

さらに「人的資源」の問題として、人の「開発」がある。それは成長のことであるが、成長とは常に本人の内側から行われるものである。したがって仕事は成長をうながすもの、つまり挑戦でなければならない。

(2) 働き手に対する企業の要求、企業に対する働き手の要求； ここで常套句となっているのは「正当な一日の賃金に対する正当な一日の労働」であるが、事態を正確に反映したものとはいえない。まず企業が働き手にもとめることは、第一に、企業目標に向けてすすんで貢献することである。肉体的な雑事を受け身でこなすのではなく、企業成果に対する責任を積極的に引き受けることである。要求の水準に合わせてベストを尽くすのが人間の特性であり、要求が大きければ大きいほどそれを実現しようとするものである。第二に、変化をすすんで受け入れることである。企業がイノベーションを行うには、人が変わらなければならない。そのために

は新しいことを学ぶ能力のみならず、すでに学んだことを捨てる能力も身につける必要がある。変化が自らにとって合理的であり進歩（improvement）であることを自覚させ、また変化を受け入れやすくするよう徐々に行っていく必要がある。

つぎに働き手が企業にもとめることは、人格をもった人間としてのものである。単なる経済的報酬を超えた、市民としての見返りである。すなわち仕事を通じた自らの地位と役割、社会とその約束、仕事へ高い達成といったことの実現をもとめるのである。

(3) 経済的側面； 企業は、外部経済と内部経済からなる二重の経済システムである。企業活動を規定するのは、外部では市場経済、内部では権限関係にもとづく再分配経済である。ここにおいて賃金と利益は二面性を有し、基本的に企業と働き手では一致しない。賃金は企業にとってはコストであるが、働き手にとっては収入である。利益は企業にとっては生存のための必要物であるが、働き手にとっては単なる他者の収入でしかなく、反感の対象である。しかし産業社会の存立そのものは、企業が適正な利益をあげられるか否かにかかっている。大部分の市民も企業の従業員である。利益に対する働き手の敵意は今ではかなり弱まってはいるものの、いまだ産業社会における深刻な脅威としてある。したがってマネジメントは、働き手が利益を必要なものとして受け入れる方法を見つけなければならない。そもそも人は働くことを欲する。働き手のやる気を鼓舞し、参画させ、働きたいという意欲を結集することは、マネジメントが直面する課題なのである。

第 21 章 人事管理（Personnel Management）は破綻したのか⁵

人事管理論（Personnel Administration）と人間関係論は、働き手のマネジメントで広く受け入れられている二大潮流である。しかしいずれも何の成果も貢献もなく、アプローチとして正しいものとはいえない。たしかに外見上は活況を呈しているものの、知的には不毛で、そもそもが不適切だったといわざるをえない。

まず人事管理論は、実際何の役にも立っていない。その原因は、3つの誤った考えに立っているからである。第一に、人間は働きたがらない存在だと仮定している。したがって仕事以外での満足が重視される。第二に、働き手と仕事のマネジメントを行う主体を、経営管理者よりも人事部にしてしまっている。したがって人事部といった専門スタッフは、現場の管理者や組織へのサポートが本来の仕事なのに、そこに注力していない。第三に、人事というものを、生産活動の阻害要因を処理する仕事ととらえている。したがって焦点を問題の処理に合わせている。これでは、働き手と仕事をマネジメントすることはできない。焦点を合わせるべきは積極的な行動であり、強みと調和をもとに行っていかなければならない。

もう一方の人間関係論は、出発時点での考え方は正しかった。人間は働きたがる存在であり、また人的資源が人格をもった人間をあつかう特殊な資源であるということ、アメリカのマネジメントに認識させるなど、多大な貢献をなした。しかし、ただそれだけである。かかる貢献を超えて、さらに新しい考え方を何ら提示できていない。その原因は、第一に「自発的な動機づけ」（spontaneous motivation）を信じていることである。恐怖さえとりのぞけば、人は自発的に働くわけではない。どうすれば人は働くのかという、積極的な動機づけが必要なのに、人間関係論にはそれが無い。第二に、仕事への焦点の合わせ方が不十分である。人間関係論は内部の人間関係を重視するにとどまり、働き手と仕事の関係に説きおよんでいない。第三に、経済的側面への理解が欠けている。かくて人間関係論は単なるお題目として、何の組織政策もない

企業にとってのアリバイになってしまっている。人間関係論のパイオニアがなした業績は偉大ではあるが、十分ではなかったのである。

これら人事管理論と人間関係論は、働き手と仕事のマネジメントを論じる際に必ず出てくるものである。ところがアメリカ産業界で実際にベースとなっているのは、科学的管理法である。科学的管理法こそ、働き手と仕事に関する唯一の体系的な思想である。

「科学的管理法は、仕事に焦点を合わせる。その中核をなすのは仕事の組織的研究、もっとも単純な要素動作への仕事の分解、成果に向けた要素動作の体系的改善である。基本的な考え方とともに、適用が容易な道具と手法がある。そしてどれだけ貢献したかを証明するのがたやすい。生産高の増大となって具体化した成果は、可視的で測定しやすい。」(p.280, 上田訳 (1996) 下 144 頁。)

科学的管理法は西洋思想に対するアメリカの貢献のうち、もっとも強力にして不朽のもののひとつである。アメリカの産業発展の本質は科学的管理法にあると諸国で信じられ、世界中に浸透したアメリカの考え方なのである。しかしこの科学的管理法もまた、長らく停滞している。研究の数こそ膨大ながら、細分化された専門領域の些細な手法ばかりを追い、新しい見識を何も生み出していない。これは、科学的管理法そのものに原因がある。働き手と仕事のマネジメントがかかえる問題を真の意味で解決できていないのである。そこには、エンジニアリング上のものと思上のものという2つの盲点があった。かかる盲点を補うことによって、われわれは科学的管理法の卓見を真の意味で享受することができる。

第一の盲点はエンジニアリング上のもので、要素分解とその組織化に関する思い込みである。仕事をもっとも単純な要素動作に分解するには、それら個々の動作を一連のものとして組織する必要がある。しかしその際、一つひとつの動作を可能なかぎり一人ひとりに任せると考えてしまうことに問題がある。この考え方では分析の原理と行動の原理が混同され、分解した要素動作の総和を組織化の本質としてしまう。したがって仕事の統合という視点が欠如することになる。これは、そもそも人的資源の特質を誤解しているからである。人的資源を生産的なものとするには、諸動作をひとつの仕事に統合し、仕事が人の特性を発揮させるものとなった場合だけである。

第二の盲点は思想上のもので、「実行からの計画の分離」という基本的な信条にある。この信条の発見したいは、テイラーのもっとも価値ある見識のひとつである。今日のマネジメントがあるのも、この考え方によるところが大きい。けれども「計画と実行の分離」は、計画する者と実行する者が別人であるということではない。計画と実行はひとつの仕事の別々の側面であって、別々の仕事ではない。このふたつを有さない仕事では、成果をあげられない。実行のない計画は夢物語であり、計画のない実行ではコントロールが効かない。計画と実行の人格的分離は、食べることと消化することを別の体で行うようなものである。栄養をとるためには食べることと消化することを同じ体で行う必要があるように、計画と実行も同じ仕事とする必要がある。IBM 物語でみたように、働き手に自らの仕事を計画する責任が与えられると、生産性が著しく増大した。計画と実行の離婚とともに、計画者と実行者の結婚が行われることが必要なのである。

科学的管理における上記ふたつの盲点こそが、働き手の変化への抵抗を増大させてきた。決

まりきった作業だけに没頭すると、学んだことを捨て去る能力は衰え、変化は安定への脅威となる。オートメーションという新技術のもとで主要な問題となるのは、働き手がいかにしてひとつのまとまった仕事を実行できるか、いかにして責任をもって計画できるか、である。これからの働き手には、とりわけ今の経営管理者以上に計画する能力が必要とされる。

かくて本章のタイトルにかかげた「人事管理は破綻したか」に対する回答は、次のようになる。破綻はしていないが、支払い不能の状態にある。人間関係論と科学的管理法の見識という大きな資産はあるものの、凍結されたままである。人事管理論もわずかに資産としてあるが、役に立つほどのものではない。最大の運転資金は、やってはいけないことは何かがわかっているということだけである。これでは担保にもならず、銀行が金を貸してくれるような状況にはない。

第 22 章 最高の仕事のための人間組織⁶

本章のタイトル「最高の仕事のための人間組織」は、ひとつの宣言である。人間組織を強調することで伝統的な科学的管理法を超え、目標に向けた最高の仕事を宣言することで人間関係論を超えるのである。何をすべきかはすでにわかっており、高潔だが見込みのない意図を表明しているわけではない。

最高の仕事のための人間組織をつくりあげる第一の要件は、個々の仕事の効率を最大にするエンジニアリングである。これまでそれがうまくいかなかったのは、われわれがすでにある知識を受け入れてこなかったからである。要素動作研究を行いつつ、仕事はそれら要素動作と可能なかぎり対応させなければならぬとの思い込みによって、目の前がみえなくなっていた。一人ひとりの仕事をひとつの作業に限定したヘンリー・フォードのアセンブリー・ラインの大成功が、仕事の科学的・体系的分析の真の意義と価値を見失わせてしまった。実際にこの考え方が通用したのはごくかぎられた領域だけだったが、長らくわれわれ自身がその事実を受け入れようとしなかったのである。

しかしすでにかかるアセンブリー・ラインが完全でないことは周知である。そしてわれわれは、仕事についてふたつの原理をもつにいたっている。機械の仕事原理としての「機械化」(Mechanization)と、人間の仕事原理としての「統合」(Integration)である。両原理とも仕事を要素動作に分解し体系的に分析したうえで、それら諸動作を論理的に配置して仕事として組織する。しかし機械の仕事原理では、定型的な単純作業の反復・精度・スピードら機械の特性を生かすべく、動作を機械的に組織する。人間の仕事原理では、判断・計画・変更ら多くのことを全体として行える人間の特性を生かすべく、作業を統合する。現在進行中の技術変化は、両原理の適用を不可避としている。機械にできることとできないことが明確となり、両原理をいかに理解し、体系的に適用していくかが生産性向上のカギを握ることになる。

人間の仕事原理としての「統合」には、仕事の組織化と人間の組織化がある。まず仕事の組織化については、既知の原則がある。第一に科学的管理法を適用すること、第二に仕事全体の改善のためにまず要素動作の改善を行うこと、第三にこれらの要素動作を仕事の論理にならって体系的に配置すること、である。ここで問題となるものこそ、分解した要素動作全体をひとつの仕事として統合することである。その際、仕事はプロセスごとに別個の段階としてあつかわねばならない。人は一つの仕事をしたら、その成果を見届ける必要があるからである。また仕事のスピードやリズムを決めるのは、それを行っている者でなければならない。そして

IBM 物語が示すように、仕事はスキルや判断が組み込まれていて、何らかのやりがいがあるものでなければならない。人の仕事は機械の仕事とは異なり、スキルや判断をまったく要しないものであってはならない。スキルや判断ひいては責任の有無と程度こそが、仕事の位置づけや賃金の高低を決める。

ついで人間の組織化についてである。技術変化は一人でやれる仕事を増やすものの、チームによる仕事が今後も原則でありつづける。チーム内では、仕事関係上のつながりとそれを超えた人間関係が築かれるが、両者が衝突する場合に被害を受けるのは前者である。したがって人々が効果的に働けるように組織する第一の要件は、両者の衝突を回避すること、人々の集まりとその結びつきが仕事の成果となるようにすること、である。そのために、チームはひとつの仕事に専念すべきである。チーム全体でひとつの仕事をすることによって、多数の働き手がワン・チームとして、共通の課題をもち、まとまった仕事を段階ごとに行い、スキルや判断など何らかのやりがいをもって働くのである。さらに一人ひとは、真のチームとして組織されねばならない。対立ではなく協力にもとづく組織化を行い、個人のみならずチームの業績をも報奨の対象とする。チーム内で互いを認め合うだけでなく、チームそのものが周囲から認められるようにするのである。

チームの仕事の組織化は、一人ひとりの能力と仕事ぶりが、当人とチーム全体いずれの利益にもなるようにしなければならない。ここでポイントとなるのが、働き手の配置である。製造現場はもとより、仕事のために人を組織することは、その人にとって最適なお仕事に配置することである。企業は、働き手に望みうる最大の成果をもとめる。働き手は自らの能力を最大限発揮できるとともに、成長できる最大の機会を与えてくれる仕事をもとめる。働きたがらないのではなく、働きたがる。必要性から働くのではなく、働き手の多くはおよそ得意なことをしたくて働く。そして自らをどこに配置すべきか、その術を心得ている。しかし時間がかかってしまうため、配置を体系的かつ継続的に行うことが、働き手と仕事のマネジメントにとって最重要課題のひとつとなる。自主的に働かなければならない者が多ければ多いほど、彼らの仕事ぶりとその成果は単に働きたいという意欲のみならず、良い仕事をしたいという意欲に左右される。そのカギを握るのが配置なのである。

第 23 章 最高の仕事へ動機づけること⁷

働き手に最高の仕事を行わせる動機づけとして、「従業員満足」(employee satisfaction) がいわれる。産業社会の発展によって恐怖が動機づけとして有効性を失うのにもない、満足が注目されるようになったのである。しかし満足は受け身の姿勢をあらわすにすぎず、動機づけとしては不十分である。企業が働き手にもとめるのは、全身全霊でもって積極的に働くことだからである。満足ではなく自主的な動機づけとなるものは、ただひとつしかない。責任である。働き手が責任を欲するかどうかは問題ではない。企業がもとめるのは彼らの仕事ぶりであり、そのための彼らの責任である。

「責任ある労働者」(the responsible worker) を実現するには、次の 4 つの方法すべてが必要である。①働き手をしっかりと配置すること、②働き手の仕事ぶりに高い水準をもとめること、③自己管理に必要な情報を働き手に提供すること、④マネジメント的視点をもてるような参画の機会を働き手に提供すること、である。①働き手をしっかりと配置することについてはすでに述べたので、ここでは②～④をとりあげる。

②働き手の仕事ぶりに高い水準をもとめること； 働き手への要求水準を高く設定することほど、仕事の改善に挑戦させるうえで効果的なものはない。これほど、働き手としての自尊心と達成感を充たすものはないからである。絶えざる努力と能力の発揮によってのみ達成できる最高水準に焦点を合わせることは動機づけとなる。しかし必要最低限に焦点を合わせると、動機づけは台無しになる。自らが高い目標（goal）に焦点を合わせることによってのみ、働き手は自ら行動するようになる。設定すべきは標準的な生産量ではなく、働き手にとっての仕事の目標（objectives）である。くわえて大事なものは、働き手にかかわる領域でマネジメント自身が自らの要求水準を高く設定し遂行していくことである。働き手の職場をいかに最高に整えられるかも重要である。その如何が、マネジメントの能力とマネジメントが自らに課した要求水準の高さを反映するからである。マネジメントにとっては、最初の評価の分かれ目である。

③自己管理に必要な情報を働き手に提供すること； 目標（objectives）に対して仕事を測定するには、情報が必要である。働き手は、自らの仕事ぶりを測定しコントロールできなければならない。他者にいわれる前に自分でやるにはどうすればいいかを知らなければならない。経営管理者に適用される手順と情報は、一般従業員にも同じく適用される。働き手は自らの仕事が企業全体とどのようにかわり、そしていかに企業ひいては社会に貢献しているのかを知らなければならない。もとよりそのような情報を提供するのには、容易ではない。それでもなお、マネジメントは提供の努力をしなければならない。職場内世論を形成する小集団に向き合うには、これしかない。

④マネジメント的視点をもてるような参画の機会を働き手に提供すること； 上記①～③は責任をもたせる動機づけの条件であって、動機づけそのものをもたらすわけではない。動機づけそのものをもたらすのに必要なのが、マネジメント的視点（managerial vision）である。

「働き手が仕事を最高のものにしようと責任をもつのは、マネジメント的視点、すなわち経営管理者が企業の成功と存続に責任をもってのぞむようにみる場合だけである。かかるマネジメント的視点を獲得するには、参画を経験するしかない。」（p.307, 上田訳（1996）下 189 頁。）

自尊心や達成感は、仕事以外では生まれにくい。人は何か誇れるものがある場合に自尊心を持ち、何かを達成した場合に達成感をおぼえ、重要な仕事を任せられた場合に自らの存在を重要と感じる。そしてこれらの土台となるのは、働き手が自らの仕事に関する決定や工場コミュニティの運営に、積極的に責任をもって参画する場合だけである。実際に働く者が計画段階から参画して、計画をより良いものにした例はいくつもある。また工場コミュニティでリーダーシップを発揮することほど、実際のマネジメントを体験できるすぐれた手法はない。一従業員でありながら、マネジメント的視点を獲得できるのである。工場コミュニティ活動は本業からすれば二次的なものであり、その運営はマネジメントではなく一般従業員に任せるべきである。そしてそこでの要求水準を高く設定することも、最高の仕事への動機づけとなる。

前章「第 22 章 最高の仕事のための人間組織」とともに、本章もひとつの宣言である。すてきなすべきことは明らかであるが、いまだ部分的に試みられているにすぎない。しかし 20 年後には、両章での宣言が歴史となっていることを期待できるだろう。

第24章 経済的側面⁸

これまで意図的に、企業と働き手の経済関係の問題を避けてきた。既述のように、現代産業社会で金銭報酬はもはや積極的な動機づけとはならないが、いまだ重要な分野であることに変わりはない。われわれが直面するもっとも深刻かつ喫緊の課題となるのが、この分野である。

企業と働き手そして社会をめぐる経済衝突が解決されて、永続的な利益がもたらされるのか、逆に状況を悪化させてしまうのか、ここ数年で決まるだろう。労働組合は年間賃金保障 (guaranteed annual wage) を要求しているが、ここで真に問題となっているのは賃金の高低ではなく、そのはるか奥深いところにある。賃金をめぐる労使の対立、すなわち賃金をコストとみなす企業と収入とみなす従業員の対立であり、ひいては賃金に柔軟性をもとめる企業と安定性をもとめる従業員の対立である。この問題を解決する唯一の策こそ、「予測可能な賃金雇用プラン」(a predictable wage and employment plan)⁹である。雇用と賃金の安定が適切に行われるならば、企業に利益とコスト削減がもたらされることは経験的に知られている。とりわけ新技術のもと、企業には雇用の確保が必要となる。従業員にとっても雇用の保障こそが、もっとも重要な保障である。

しかし他方で、利益に対する従業員の敵意ほど、自由経済を脅かすものもない。その処方箋として、利益分配制 (profit-sharing) や従業員持株制 (share-ownership) があるが、期待通りの成果をあげられていない。というのも働き手の仕事に焦点を合わせていないからである。いずれも二次的な役割を果たすにすぎない。しかし「予測可能な賃金雇用プラン」であれば、それを克服するカギともなる。中心にあるのはマネジメントが雇用の維持に尽くし、企業の成功とそれによる雇用の安定には直接的な関係があるのを示すことである。そのためにもとめられるのは、マネジメント側の明確な行動である。

第25章 現場管理者¹⁰

第一線にいる現場管理者 (supervisor) は大きな意思決定を行っているわけではなく、マネジメントではない。しかし現場管理者だけが、働き手が最高の仕事をするために何が必要なのかをマネジメントに伝え、実際に計画と日程管理、配置と組織化を行い、働き手に仕事をさせることができる。現場管理者の業務は万事におよび、そのほとんどに対して責任を負う。限界を超える業務を抱え、彼らの仕事は混乱をきたしている。ところが彼らの実態はマネジメントの使い走りであり意思決定もできず、何かの折には無視される悪者である。かかる問題を解決するには、彼らの仕事を適切に組織するしかない。以下では、現場管理者に必要なこと3つと、彼らの仕事のあるべき姿4つをあげる。

まず現場管理者に必要なのは、①自らの行動についての明確な目標 (objectives)、②明確な基準にもとづく合理的な昇進制度、③経営管理者としての地位、である。

①自らの行動についての明確な目標； これらの目標は事業目標に直接焦点を合わせたものであり、事業成果と基本的な信念・原理の実現に関するものであるとともに、長期と短期のバランスをはかったものでなければならない。そしてこれらの目標を達成するために必要な権限と責任、情報、手段と評価方法を、現場管理者はコントロール下におかねばならない。

②明確な基準にもとづく合理的な昇進制度； 現場で不可欠の職責を担いながら、それに合った昇進の機会がないという現場管理者の不満は多い。彼らにとって、適切な昇進の機会は

最高の仕事をするうえでの動機づけとなる。人材不足に悩む企業にとっても、彼らを経営管理者や技術専門職へ登用することは必要である。機会均等をかかげる自由社会にとっても、彼らに昇進の機会を提供しないことは自らの基盤を破壊してしまう。とりわけ産業社会では、自らの才覚と努力さえあれば、マネジメントの地位に昇りつめることができなければならない。これこそ、アメリカが階級なき社会となった原因である。一般従業員から現場管理者、そして経営管理者へと昇進する道筋を整備すべきである。

③経営管理者としての地位：現場管理者の地位は、部下を代表して上司にわたりあえるほど大きなものでなければならない。彼らの地位そのものが意義あるものでなければならない。

次に、現場管理者の仕事はいかにあるべきか、である。これについて IBM の例から学べることは、次の 4 つである。

①現場管理者の仕事は、まさにマネジメントの仕事でなければならない；現場管理者の仕事は、その目標と成果が事業全体の目標と成果にリンクするほど大きくしなければならない。まさに経営管理者として、計画と意思決定に大きな責任をもつということが理解されねばならない。

②現場管理者は自らの責任を果たすうえで必要な活動を統制し、またそれらの活動を担う部下をもたなければならない；現場管理者は多忙である。個々の業務を任せられる部下をもつ必要がある。

③現場管理者の権限を縮小しようとする傾向があれば、それを逆転させなければならない；IBM では、現場管理者が実質的に人事に関する決定を行っている。現場管理者の職域を広めることは必要であり、またそれに見合った責任を担える権限がなければならない。

④現場管理者の単位組織は現在のものよりもはるかに大規模化しなければならない；大規模化することによって、働き手を代表するだけの地位が現場管理者にあることになる。また現場管理者が働き手を管理するのではなく、目標による管理によって働き手が自らを管理するようになる。

以上 4 つを充たした場合に、現場管理者の仕事は処理可能となる。実に IBM では、現場管理者に関する事柄はうまく機能している。現場管理者の仕事は処理可能なものとし、意義あるものとするということは、彼らを経営管理者とすることにほかならないのである。

第 26 章 専 門 職¹⁾

専門職 (the professional employee) は、企業内でもっとも急速に増大している集団である。新技術の登場による適用範囲の拡大が、この増大傾向を加速させているのである。あまりの急激な台頭ぶりに、彼らを何とよんでいいのかわからない状態にある。彼らは現場管理者と同様にマネジメントでも一般従業員でもない存在であり、したがって現場管理者と同様に仕事や組織そして処遇で問題を抱えている。経営者と労働者に二分する考え方が誤っているにせよ、そもそも専門職とは何かが理解されなければならない。

現代企業に必要な働き手は、経営管理者、事務系をふくめた一般従業員、専門職すなわち各自の専門性から貢献する者の三種である。まず経営管理者と専門職の違いは何か。第一の違いは、責任の対象である。経営管理者は率いている部門全体の成果に責任をもち、したがってそこに働く人々の仕事に対して責任をもつ。しかし専門職は、単独で働くにせよチームで働くに

せよ、自らの仕事に対して責任をもつだけである。第二の違いは、会社のかかげる事業目標(objectives)と仕事の関係である。経営管理者が何を行うか規定するのは、事業目標である。専門職にとって事業目標は仕事上の枠組みに影響するものの、彼の直接的な目標(objectives)は自らの専門的な目標(goals)によるものである。経営管理者の仕事ぶりは会社全体の業績にかかわるが、専門職の仕事ぶりは必ずしも会社全体の業績にかかわらない。

次に、一般従業員と専門職の違いは何か。専門性の有無にある。専門職は専門的見地という自社以外の視点から、常に自らの仕事のあり方を自らで決める。彼らを手助けすることはできても、完全なコントロール下におくことはできない。これら経営管理者、一般従業員、専門職間の差異は曖昧である一方、基本的な部分での違いは明白である。専門職にはそれ固有の問題があり、既存の人事管理論では解決しえない。専門職が生産的たりうるためには、次の五要件を充たさねばならない。

(1) 専門職は専門家として企業に貢献し、それが何であるかを知らなければならない； 専門職の目標はあくまでも専門家としてのものでなければならないが、同時に事業目標に資するものとして設定されねばならない。マネジメント的視点をもたせ、自らの仕事と事業全体との関連を知らしめ、いかなるところでいかに貢献できるのかを自ら考えられるようにすることが必要なのである。そのための手法として、マネジメントに参画する特別業務を課すことがある。

(2) 専門職には、専門職としての昇進の機会がなければならない； 昇進が経営管理者としてのものだけというのは、誤りである。それに並行して、専門職としての昇進の道も設置しなければならない。

(3) 専門職には、貢献に対する金銭的なインセンティブがなければならない； 金銭的インセンティブでも、専門職は経営管理者と同等でなければならない。

(4) 専門職の仕事は、専門家としてのものでなければならない； 専門職の仕事を真に専門家のものであるためには、第一に彼らを監督してはならない。仕事をいかに行うかは、彼ら自身の責任と意思決定でなければならない。第二に、彼らの配置には常に特別な配慮が必要である。専門分野を深く狭く追究する者もいれば、他分野に進出してより広範な分野を専門にする者もいる。彼らを受け入れる仕組みが必要である。

(5) 専門職の仕事ぶりは企業内のみならず、専門家の世界でも認められる必要がある； その道の専門家として認められることは、さらにその道を究めようとするインセンティブとなる。そのような待遇があれば、次世代を担う有望な若手専門家も自然とその企業に引き寄せられてくることになる。

企業にとって、専門職を適切にマネジメントすることは、もっとも難しい問題のひとつである。ここでまず必要なのは、彼らを独特な存在として認識することである。解決にはさらなる試行錯誤が必要であるが、おおよその概要はすでに明らかとなっている。それに成功すれば、現代社会の中心的な問題のひとつを解決することにもなる。

小 括

いくつかのポイントを検討し、まとめておこう。展開としては、冒頭にケース・スタディがすえられ、部全体における議論が方向性づけられる。働き手と仕事のマネジメントに関する成

功例として IBM のケースがあげられ、基本的な問題とその解決のための原則が提示される。ついで「人格をもった存在として人を雇用するということ」すなわち人的資源の意義が説かれ、マネジメントの課題のひとつが働き手の動機づけにあることが指摘される。そして既存理論の検討から適切な動機づけへの新しい方向性が示され、働き手に最高の仕事を行わせるための組織づくりと動機づけが具体的に論じられていく。労使間の根本的な思惑の違いに言及しつつ、最後に新しい労働者層たる現場管理者と専門職の意義と課題が指摘される、といったところである。

本第 4 部はマネジメントの三職務のひとつをあつかっているが、大要は人的資源の意義を十分に認識させたうえで、それを可能なかぎり活用するためのポイントを説くことにある。働き手一人ひとりを血の通った人間としてあつかい、潜在可能性を最大限に引き出すことが強くうたわれるのである。ここで肝となるのが、「責任」(responsibility)であった。本部のメインは 22 章と 23 章、とりわけ後者といってよいが、その枢要は「責任」の提唱にある。働き手一人ひとりに「責任」をもたせることこそ、最大の動機づけだとするのである。ひとりの人間としての働き手にとって、そもそも「責任」がいかにか必要不可欠であるかを強力に主張するのであるが、これは本書全体を通じた究極的な主張でもあった。「結論 マネジメントの責任」に象徴されるように、本書の最頻出かつ最重要の語は「責任」である。もとよりこれは、ドラッカーのメイン・テーマたる一人ひとりの「責任ある選択」=「自由」実現に根ざしている。一人ひとりの「責任」を焦点とする点で本第 4 部は、ドラッカーの人間観「自由人」=「責任ある選択の実践者」を本書中もっとも表出させている。

部全体の立論としても、「責任」を際立たせるべく配されている。既存理論の長短両面を整理したうえで、最終的に「人間にとって最大の動機づけは責任である」という主張を説得的に印象づける流れである。概念的な明確さや論理的整合性、さらに記述の重複もみられるなど、他の部と同様にやはり本部も雑文の域を出ていない。しかし人事管理論や人間関係論、科学的管理法ら既存理論の長短両面をさばく手際は見事で、ドラッカーのアメリカ経営学への通暁ぶりがみてとれる。「経営学史家ドラッカー」という側面が姿をあらわしているが、テイラーについて諸批判をふくみながらも最大級の評価を与えているのが印象的である。これはドラッカーのアメリカ経営学観の基軸をなすものである。

その他では、経営管理者ではない一般従業員、正確には一般従業員ですらない存在として、現場管理者と専門職に注目している点がある。これらはいずれも後期ドラッカーで「知識労働者」概念へと包摂されていくものである。本書ではまだその存在に注目しているにすぎないが、ポイントのひとつである。なお本第 4 部でも、「目的」(purpose)と「目標」(objective, goal)がわずかに登場している。とりわけ「目標」(objective, goal)が、既出の「目標によるマネジメント」、「目標と自己統制によるマネジメント」を現場管理者と専門職にも当てはめる形で述べられている。

以上をまとめると、本第 4 部はドラッカーの人間一人ひとりに対する想いがきわめて如実にあらわれたものとなっている。かかる想いはメイン・テーマ「自由」=「責任ある選択」に集約されるものにほかならないが、もとよりそれは人間としていかにあるべきかを問うものでもあった。人的資源すなわち人を活かすということは、人として生きていかせるということでもある。規範と慈愛をそなえたドラッカーの人間論が、強く反映された内容なのである。

注

- 1 本第4部の参考文献として、メイヨー『産業文明における人間問題』(33)、マグレガー『人間関係に対するライン管理者の責任』(53)、ピゴース=マイヤース『人事管理』(47)、テイラー『科学的管理』(リプリント47)などがある(p.394)。
- 2 原著に付された本章の要約は、以下の通りである。「人的資源、それはもっとも効果的に利用されていないもの — 人的資源、それは経済的成果の向上にもっとも期待できるもの — それはオートメーションのもとで重要性を増す — IBMのイノベーション — 仕事をやりがいのあるものにする — 働き手の参画 — 働き手にとっての給料 — 雇用の維持はマネジメントの仕事である。」(p.255)
- 3 原著に付された本章の要約は、以下の通りである。「働き手と仕事をマネジメントする際の三要因 — 資源としての働き手 — 「人的」資源と人的「資源」 — 生産性は姿勢である — もとむ： 恐怖に替わるもの — 働き手とその集団 — 働き手に関する企業の要求 — 「正当な一日の賃金に対する正当な一日の労働」という誤った考え — 変化を受け入れる働き手の意志 — 企業に関する働き手の要求 — 経済的側面 — 企業からみた賃金と働き手からみた賃金 — 利益のふたつの意味」(p.262)
- 4 原著には、このような表記はないことをお断りしておく。
- 5 原著に付された本章の要約は、以下の通りである。「人事管理論と人間関係論 — 人事管理論は何を達成したのか — 人事管理論の3つの誤った考え — 人間関係論の洞察 — 人間関係論の限界 — 「科学的管理法」、現代でもっとも広く実践されている人事管理の考え — 科学的管理法、その基本的な考え — 科学的管理法、その世界的な影響 — 科学的管理法、その20世紀初頭以来の停滞 — 科学的管理法、2つの盲点 — 「C-A-T」と読むか、「Cat」と読むか — 「実行からの計画の分離」 — 科学的管理法と新技術 — 人事管理は破綻したか」(p.273)
- 6 原著に付された本章の要約は、以下の通りである。「仕事のエンジニアリング — 自動車のアセンブリー・ラインの教訓 — その真の意義： アセンブリー・ラインは十分なエンジニアリングではない — 機械労働の推進と人間労働の統合 — 「統合」の原則 — 科学的管理法の適用 — 成果を考える働き手の必要性 — 仕事のスピードとリズムをコントロールする働き手の必要性 — 仕事全般における若干の課題 — 仕事に向けて人を組織すること — 個人として働くこと — チームとして働くこと — 配置 — 「90日が30年に等しくなるのはいつか」(p.289)
- 7 原著に付された本章の要約は、以下の通りである。「いかなる動機づけが必要なのか — 「従業員満足」ではなしえない — 企業が必要とするのは責任である — 責任ある労働者 — 仕事への高い要求水準 — 働き手は目標によってマネジメントされうるか — マネジメントの仕事ぶり — 働き手が情報を知っているようにする — マネジメント的視点 — 参画の必要性 — C.&O.の例 — 工場コミュニティ活動」(p.302)
- 8 原著に付された本章の要約は、以下の通りである。「金銭的な報酬は積極的な動機づけの要因ではない — この分野でもっとも深刻な喫緊の課題 — 収入と雇用の保証に対する期待 — 利益への反感 — 利益分配制と従業員持株制 — 「売上なければ仕事なし」(p.312)
- 9 ここでドラッカーは、詳細について『新しい社会』(49)の参照をもとめているが、指定された同書の箇所にあるのは「予測可能な所得と雇用プラン」(a predictable income and employment plan)と微妙に異なっている。その趣旨をいかつまんでおくと、次のごとくである。同プランは年間賃金保障のように完全雇用を保障するものではない。保障する賃金は最大限ではなく最小限であり、しかもこの最小限とは経済状況の予測に応じて弾力的に決定されるものである。完全雇用の保障が人間を不死にする試みとすれば、予測可能な所得と雇用プランは生命保険証書である。(New Society; Anatomy of Industrial Order(50), pp.232-245, 村上恒夫訳『新しい社会と新しい経営』所収は『ドラッカー全集』第2巻,ダイヤモンド社,1972年,268-285頁。)
- 10 原著に付された本章の要約は、以下の通りである。「現場管理者は「一般労働者に対するマネジメント」か — 現場管理者はなぜ経営管理者たらねばならないか — 現場管理者の上司に対する責任 — 現場管理者の2つの職務 — 今日の混乱 — 現場管理者を削減するのは誤った解決策 — 現場管理者が必要とするもの — 現場管理者の部門のための目標 — 現場管理者と一般労働者に対する昇進の機会 — 現場管理者のマネジメント的地位 — なされるべき仕事とは — 現場管理者よりも必要なのは経営管理者」(p.319)
- 11 原著に付された本章の要約は、以下の通りである。「専門職はマネジメントの一角か — 専門職は労働人口のなかでもっとも急速に成長している集団 — マネジメントでも労働者でもない — 専門職と経営管理者 — 専門職と一般労働者 — 専門職の必要性 — 専門職の目標 — 専門職の機会 — 専門職の報酬 — 専門

職の仕事を組織する — 専門職を専門として認識すること」(p.329)