

【21】 仕事への責任・マネジメントの役割
(マネジメント・名著集、P・ドラッカー)

働く者が『責任』という重荷を負うには何が必要か。いかなる「手だて」、「動機づけ」、「保障」が必要か。『責任』を負い、『責任』に応じてもらうために、マネジメントは何をしなければならないか。

焦点は「仕事」に合わせなければならない。「仕事」が可能でなければならない。「仕事」がすべてではないが、「仕事」がまず第一である。確かに働くことの他の側面が不満足であれば、最も働きがいのある「仕事」さえ台無しになる。ソースがまずければ最高の肉も台無しになる。だが、そもそも「仕事」そのものにやりがいがないければ、どうにもならない。

(これは子供にもわかるほど明らかなことである。しかしこれまでの歴史を通じて、働く者への取り組みは、すべて仕事以外の要素に焦点を合わせてきた。)

マルクス社会主義者は、『所有関係』に焦点を合わせ、仕事の構成や働く者のマネジメントに手をつけなかった。家族的マネジメントの信奉者は、住宅や医療などの『福利』に焦点を合わせた。だがそれらのものは重要であっても、やりがいのある仕事に取って代わるものではない。

ドイツの労働組合が要求している共同決定方式なる解決策も、労働組合の代表を取締役会やトップマネジメントに送り込む事はできても、働く者の仕事ぶりには何ら関係がない。)

今日、掃除人から副社長にいたるまで働く者すべてにとっての厳然たる事実は、「一日 8 時間は仕事をしなければならない」ということである。しかも今日の組織社会においては、ほとんどの者にとって、成果をあげ、自己実現し、コミュニティに位置づけられるための手段が、「仕事」である。

「仕事」において成果をあげるには、「仕事」に『責任』を持てなければならない。そのためには、①「仕事」を生産的なものにしなければならない。②「情報」をフィードバックしなければならない。③「学習」を継続して行わなければならない。

■①仕事自体を生産的なものにする (第 17.18 章)・・・仕事に責任を持つための条件 I

第一に、「仕事を分析し、プロセス化し、管理手段を組み込み、ツールを設計する」ことによって、『仕事自体を生産的なもの』にすることなく、仕事に『責任』を持たせようとしても無駄である。単にマネジメントの無能を示す結果に終わる。

(このことは、いわゆる創造性のスローガンに反する。「人は束縛から解放されれば、専門家よりも優れた生産的な答えを出す」との考えは昔からある。18 世紀にルソーが定式化する前からある。だがその正しさを証明するものはない。創造性といえども、基礎的なツールがあつて力を発揮する。われわれの知るかぎり、正しい仕事の構成は直観で

【21】仕事への責任・マネジメントの役割
(マネジメント・名著集、P・ドラッカー)

知りうるものではない。

シャベルで砂をすくうという作業は、何世紀にもわたって行われてきた仕事である。しかし、「どのようにすくうか」を考えることを支持された者など一人もいなかった。もし「仕事を生産的なものにすることが創造性によるものである」とするならば、最高の砂のすくい方などはるか大昔に発見されていたはずである。

ところが 1885 年、テイラーが初めて砂をすくう作業を観察し、すべてが間違っていることを発見した。そもそもショベルの形と大きさが間違っていた。柄の長さも間違っていた。一回にすくう量も間違っていた。重すぎて疲労度が大きすぎた。砂を入れる箱の形も、大きさも、置き場所も間違っていた。）

創造性が専門知識や分析の代わりとなりえないことは、途上国における産業の国有化と、それに伴う専門家の追放が何をもたらしたかによって明白である。

(1930 年代のメキシコにおける石油産業の国有化、イランにおけるモサデグ首相によるアバタン精油所の国有化、ボリビアにおける錫鉱山の収用、チリにおける銅鉱山の収用は、すべてそこに働く従業員に支持された。それどころか熱烈に歓迎された。

しかし、マネジメントの人間や技術者が追放され、あるいは自主的に立ち退いた後、生産性は崩壊した。その回復は、彼らの復帰を待たなければならなかった。)

■②フィードバック情報・・・仕事に責任を持つための条件Ⅱ

働く者に責任を持たせるための第二の条件は、『成果についての情報をフィードバックする』ことである。責任を持つためには自己管理が可能でなければならない。そのためには、『自らの成果についての情報』が不可欠である。

(最近では「行動修正メカニズム」なるものの仕事への適用が関心を集めている。大手宅配便業者のエメリー航空輸送がドライバーを対象として行った実験が面白い。「働く者は、自らの仕事ぶりについて情報を与えられるや、直ちに行動を修正していく」というのである。実はこのことはかなり昔から明らかになっている。)

ツァイスはフィードバック情報を 100 年も前から利用している。IBM は 40 年前から使っている。日本のサークル活動もフィードバック情報を得るためのものである。近代医学にいたっては、150 年前、解剖から診断への情報のフィードバックによって確立されたと言ってよい。

しかもわれわれは、何をしたらよいかがわからなくとも、情報さえ与えれば適切に行動を修正することが出来ることまで知っている。このことは、心拍数、脳波、喘息の発作など、管理不能とされている人体のメカニズムについてさえ言える。

【21】仕事への責任・マネジメントの役割
(マネジメント・名著集、P・ドラッカー)

(喘息の患者に、咽頭付近の血管と筋肉の収縮をコントロールパネル上の針によって知らせ、その針がパネルの中心からぶれないようにしておけば発作が起こらないことを知らせておくだけで、発作を抑えることができるという。)

脳波や喘息発作ほどではなくとも、解明されていないプロセスは多い。ところがそれらのプロセスにおいても、働く者は情報さえフィードバックされれば、自らの行動を修正していくことが明らかにされている。

エメリー航空輸送の実験が行われて数年が経つ。いまだに配送件数の増加のメカニズムはわかっていない。ところが配送車のドライバーは、自らの配送件数についての情報を与えられるや、分析抜きに自らの配送件数を増やしている。

このメカニズムは研究開発のような知識労働にも見られる。宅配便のドライバーのように時々刻々の情報を与える必要はない。年に何度か研究開発チームのメンバーに向かって「この一年の成果はこれこれである。その前の一年はこれこれである」と知らせるだけでよい。

もちろん働く者に与える情報は、情報として有効なものでなければならない。タイムリーであって意味のあるものでなければならない。仕事に焦点を合わせたものでなければならない。そして何よりも自らが使うものでなければならない。「情報」とは、人によって管理されるためのものではなく、「自らを管理するためのもの」である。

『フィードバック情報』は、働く者自身がそれによって「自らの仕事ぶりを評価し、方向付けすることに資するもの」である必要がある。理想は、わざわざほめたり叱ったりする必要をなくすことである。すでに『フィードバック情報』によって、本人が知っているからである。

■③継続学習・・・仕事に責任を持つための条件Ⅲ

仕事に責任を持たせるための第三の条件は、『継続学習』である。

もちろん働く者はすべて、スキルについてのトレーニングを必要とする。しかしここにいる継続学習とは、スキルのトレーニングとは別のものである。『継続学習』では、働く者は学んだことを生かして、自らの仕事ぶり、仲間の仕事ぶり、そして仕事の仕方を向上させようとする。

さらに『継続学習』によるならば、二つの問題を解決することができる。一つがイノベーションへの抵抗をなくすことであり、もう一つが陳腐化する危険をなくすことである。

(「技術者は10年で陳腐化する」とはよく耳にするところである。もしそうであるならば、マネジメントにとってこれ以上に恥ずかしい事はない。「技術者が陳腐化する」などという事はあってはならないことである。知識とスキルの向上は、日々の仕事の中に

【21】 仕事への責任・マネジメントの役割
(マネジメント・名著集、P・ドラッカー)

組み込んでおかなければならない。)

継続学習は必ずしも日本企業におけるサークル活動のように組織化する必要はない。しかし、継続はしていかなければならない。「仕事を生産的なものにし、成果をあげられるようにするために何を行ったか。そのためにはいかなる知識、ツール、情報が必要か。ニーズや方法や能力のレベルを上げるには何をしなければならぬか」と聞き続けなければならない。(「リフレクション・シート、ナレッジワーク・シート」の活用)

『継続学習』は肉体労働と同様、事務労働にも必要である。知識労働にはさらに必要である。

「知識労働が成果をあげるには専門化しなければならない」という事実が、他の専門分野の経験、問題、ニーズに接し、かつ自らの知識と情報を他の分野に適用できるようにすることを不可避とする。したがって、会計、市場調査、企画、ケミカル・エンジニアリングのいずれにせよ、知識労働に携わる作業員集団は『学習集団』とならなければならない。

■働く者の『参画』

これら三つの条件、すなわち「仕事を生産的なものにし、情報をフィードバックし、学習を継続させること」は、働く者に対し、自らの仕事、集団、成果について責任を持たせるための基盤である。したがって、それはマネジメントの責任であり課題である。

しかしこれら三つの条件は、マネジメントの大権、すなわちマネジメントだけが一方的に取り組むべき課題ではない。もちろんマネジメントが取り組み、決定をしなければならない。しかしこれら三つの条件すべてについて、実際に仕事をする者自身が作業に参画しなければならない。

働く者自身が初めから、仕事の分析、プロセス化、管理手段の取り組み、ツールの設計に参画しなければならない。彼らの知識、経験、ニーズが仕事のあらゆる段階においてインプットとなる必要がある。現場で働く者自身が参画しなければならない。

もちろん彼ら自身がインダストリアル・エンジニアになる必要はない。しかし基本となるものは理解していなければならない。

(働く者自身を巻き込んで仕事を生産的なものにするために、最初に行われ、しかも成功を収めた試みが、1920年代から40年代にかけて、テイラーの後継者アラン・モーゲンセンがニューヨーク州のレイク・プラシッドで実験を重ねた作業単純化プログラムだった。

モーゲンセンは、テイラーのサイエンティフィック・マネジメント(科学的管理法)を日常のツールにすべきことを説いていた。「そうすることによって、教育のない者もインダストリアル・エンジニアと同じように成果をあげるようになる」とした。

それはわざわざ職場から離れた教育機関で教える必要はないことだった。事実、早く

【21】 仕事への責任・マネジメントの役割
(マネジメント・名著集、P・ドラッカー)

も 1920 年代にサイエンティフィック・マネジメントを導入していた日本の住友電工や三菱電機が社内で行っていたことだった。)

仕事、作業集団、成果への働く者の責任は、仕事を生産的なものにし、情報をフィードバックし、学習を継続させて初めて実現されるものである。ただし、これらのすべてについて、そもそもの最初の段階から働く者自身の参画を得ておくことが不可欠である。

■明確な『権限』・・・仕事に責任を持つための条件Ⅳ

さらにまた、働く者に責任を持たせるには、これら三つの条件に加えて、もう一つ必要なものがある。『権限』を明確にしておくことである。働く者としては「自分にはどこまで任せられているか」を知らなければならない。

「働く者一人ひとりのなすべき仕事は何であり、それらの目標は何であり、仕事の基準がいかなるものであるか」を決定するのは、『マネジメント』である。必要な情報を提供するの、仕事を行う者自身である。しかし、決定するのは『マネジメント』である(責任)。

組織には必ず、全体の危機というものが訪れる。対処方針の決まっていない緊急事態が発生する。物理的な危機のこともある。企業の場合はおそらく経済的な危機であろう。

いずれにせよ、そのようなときには、定められたある特定の人間が決定を行わなければならない。しかも素早く行わなければならない。さもないと全体が危機に陥る。

さらに「決定を行うのは誰であるか」は事前に知らされていなければならない。さもないと混乱に陥る。その者が「こうせよ、ああせよ」と言えなければならない。その者が、「どれだけの権限を持つか」に全体の命運がかかっている(平時の準備)。その様な明確な権限を持つ者を抜きにしては、誰も安心して仕事はできない。

■職務責任

しかし、仕事の基準を満たしつつ、仕事を遂行することのできる職務を設計し、さらにそれらの職務を一つの職場コミュニティの仕事にまで統合する『作業者集団』というものを設計し、組織し、諸々の関係を定めることは、『働く者自身』と『その作業者集団』自身の責任であり、また責任でなければならない。

それには助力が必要である。上司の知識、経験、助言が必要である。インダストリアル・エンジニアその他専門家の助言と協力が必要である。もちろんマネジメントは拒否権を持ち、また実際にそれを行使することも少なくはない。

しかしそれでもなお、『自らの職務の設計』と『作業者集団の設計』に関する責任は、あくまでも成果と実績に直接責任を負うべき者自身に属する。それが、『働く者』と『その作業者集団』である。

(職務と集団に対する働く者の責任は、仕事の種類、教育、スキル、知識のレベル、

【21】 仕事への責任・マネジメントの役割
(マネジメント・名著集、P・ドラッカー)

文化と伝統によって大きく異なる。研究者と、アメリカの黒人あるいはドイツのトルコ人の肉体労働者とでは大いに異なる。しかし原則は同じである。「働く者とその作業者集団」が、「職務と職務間の関係」に『責任』を持つ。)

「仕事をいかに行うべきか」を検討することは、働く者とその集団の責任である。仕事の仕方や成果の量や質は、彼らの責任である。(自己規律による目標管理)

これは厳しい要求である。しかし満たすことのできる要求である。IBMの例を典型として、彼ら職場で働く者は、インダストリアル・エンジニアなどよりもはるかに高い目標を設定し、しかもその彼ら自身が決めた目標以上の成果をあげていく。

(それは仕事が遊びになるからではない。遊びなどになってはならない。確かに心理的な要因は大きな役割を果たす。だが動機づけだけが原因ではない。自らや自らの属する作業者集団の『職務の設計』に責任を持たせることが成功するのは、彼らが唯一の専門家である分野において、彼ら自身の知識と経験が生かされるからである。)

仕事を生産的なものにするために、創造性に期待することは夢想である。これに対し、『仕事の設計』について実際に働く者の知識と技術に期待することは現実的である。彼らこそ唯一の専門家である。

そもそも仕事とは、「全体」として把握すべきものである。分析の不可能なものである。だが「知覚の力」によるならば、容易に把握できるものである。特に「情報」さえ「フィードバック」してやるならば、自らの『職務設計』などかなり容易にかつ適切に行うことができる。

『作業者集団の設計』に関しては、その集団の「メンバーの責任」がさらに重要な役割を果たす。もちろんわれわれは、熱処理、家具販売、ホルモンの分子構造の研究のいずれにせよ、「まず『仕事そのもの』が、『職務設計』や『集団設計』において最も重要な要因である」ことを知っている。

ところがわれわれは、「いかなる『職務設計』や『集団設計』が最適か」ということについては、ほとんどまだ何も知らない。『作業者集団』は、比較的シンプルな要因からなるものであっても、一つの複雑な形態である。それはちょうど万華鏡のようである。ごく一部の小さな変化が全体の様相を大きく変える。諸要因の組み合わせは、ほとんど無限に近い。

したがって『作業者集団の設計』に関して最適解を得る唯一の方法が「試行錯誤」である。もちろんインダストリアル・エンジニアなど部外者の助けを得ることはできる。しかし彼らが分析によって解答を得ることはできない。『作業者集団』自身だけが、かなり早期に、しかもたいした問題に悩まされることなく正しい解答を得る。何とか解決してしまう。

■職場コミュニティにおける責任

【21】仕事への責任・マネジメントの役割
(マネジメント・名著集、P・ドラッカー)

(工場や事務所は単なる場所ではない。コミュニティである。われわれは工場や事務所の空気についていう。その風土を調べ、フォーマルな組織とインフォーマルな組織についていう。その価値観と昇進について述べる。厳格で堅苦しいものもあれば自由奔放なものもあるが、いずれもコミュニティである。言い換えるならば、工場や事務所には職場コミュニティがある。)

働く者に成果をあげさせるには、彼らに職場コミュニティについての実質的な責任を持たせる必要がある。

マネジメントが職場コミュニティに関わる問題について意思決定を行うことは、職場コミュニティにとっては重要であっても、マネジメントにとっては重要でない問題をマネジメントが背負い込むことを意味する。従業員食堂、休暇の調整、レクリエーション活動などの問題である。

ほとんどの企業では、マネジメントがそれらの問題を処理している。金をかけ、能率を悪くし、摩擦と不満の種をつくり出している。意思決定は適切でなく、運営はうまくいかない。それは、それらの仕事がマネジメントにとって重要でなく、事実、「大事に扱うに値する」とは思っていないからである。

だがそれらの活動は、職場コミュニティとそのメンバーにとっては重要である。運営がうまく行かなければ士気が低下する。しかもその運営が上からのものであるかぎり、いかにうまくいっても士気は向上しない。「それらの活動に関わる責任」は、職場コミュニティに任せるべきである。

■リーダーシップ発揮の機会

それらの活動は、リーダーシップを発揮し、責任を持ち、認められ、学んでいくよい機会である。しかもそれらの活動でリーダーシップを発揮する人たちは、職場コミュニティで重きをなしている人たちである。

職場コミュニティの問題について意思決定を行うとき、彼らもまた、「マネジメントとは何であり、マネジメント上の責任とは何であるか」を学ばざるをえなくなる。選択が必要であり、優先順位が必要であり、手に入れられるものは投入した資源次第であることを学ぶ。

(そのようなリーダーシップを発揮する機会が職場コミュニティに存在しない時、能力、エネルギー、野心は、マネジメントや職場コミュニティに対立する形で発揮される。当然、否定的、破壊的、扇動的な形をとる。職場コミュニティで最高の仕事をする者こそ、一つ間違えばマネジメントを最も悩ませる存在となる。)

【21】 仕事への責任・マネジメントの役割
(マネジメント・名著集、P・ドラッカー)

職場コミュニティの自治は民主的でなくてもよい。民主的であってはならないかもしれない。権限や任務は、日本企業やツァイス（企業名）のように年功によって決定してよい。重要なことは、「職場コミュニティの問題は『自治』でなければならない」ということである。意思決定の責任は、その意思決定の結果に直接関わる場所に与えなければならない。

われわれは、働く者と働くことのマネジメントについて、答えをすべて持っているわけではない。組織社会は最近のものである。人類の歴史では、ついこの間まで被用者はわずかにすぎなかった。人を動かすためのアメとムチが効力を失ったのは、さらに最近のことである。高学歴の知識労働者が出現したのも、ごく最近である。

しかしわれわれは、「何が問題か」を知っている。アプローチの仕方も知っている。完全な実現は不可能かもしれないが、目指すべき目標も知っている。誰もまだ、働く者に対して、「仲間のマネジメント諸君」とは呼びかけていない。そのような事は今後もないかもしれない。しかしそれこそが「目標」である。

今後も、マネジメントの権限と権力、意思決定と命令、所得の格差、上司と部下という現実が残る。しかしわれわれは、全員が自らを『マネジメントの一員』とみなし、『マネジメントとしての責任』を持つ組織を目指さなければならない。ここにいう『マネジメントとしての責任』とは、『自らと自らの作業集団の仕事への責任』『組織全体の成果への責任』『職場コミュニティへの責任』を指す。