

知識労働は三種類ある  
(働くことの意味が変わった・プロフェッショナルの条件、P・ドラッカー)

知識労働は、単なる労働の一言で片づけるわけにはいかない。それは大きく分けて三種類ある。それぞれについて、異なる分析と異なる組織が必要となる。物を作ったり運んだりする肉体労働の仕事については、生産性の向上の焦点は「仕事」に合わせなければならない。知識労働の仕事については、「成果」に合わせなければならない。

第一に、知識労働のいくつかにおいては、仕事の成果は純粋に質の問題である。たとえば、研究所の仕事である。量、すなわち研究成果の数は、質に比べれば全く二義的である。十年にわたって市場を支配する年間売り上げ五億ドルの新薬の一つのほうが、年間売り上げ二千万ドルの物真似薬二十種類よりも価値がある。戦略計画についても同じことが言える。医師の診断、放送や雑誌の編集についても同じことが言える。

第二に、質と量をとともに成果とすべき知識労働が幅広く存在する。デパートの店員の成果がそれである。顧客の満足は質的な側面であり、定義するのはそう簡単ではない。だがそれは、売上高や売上傳票の枚数という量的なものと同じように重要である。

建築デザインについては、質が成果の大部分を決める。製図については、質は全体の成果の一部である。量もまた成果である。同じことが、医療技師、工場技術者、証券会社や銀行の支店長、リポーター、看護人、自動車保険会社の請求処理担当者の仕事など、広範な知識労働について言える。この場合、成果とは常に量と質の双方である。それらの仕事の生産性を向上させるには、量と質の双方に取り組む必要がある。

第三に、生命保険会社の保険金支払い、病院のベッドメイキングなど、その成果が肉体労働と同種の仕事が多い。それらの仕事の場合、質は前提条件であり、制約条件である。仕事の質は、成果ではなく「条件」である。最初から仕事のプロセスに組み込んでおかなければならない。組み込んでおきさえすれば、成果のほとんどは量で定義される。「定められたとおりに病院のベッドを一つ整えるのに何分を要するか」というように、量で測ることができる。それらの仕事は、物を作ったり運んだりするわけではないが、作業労働的である。

このように、知識労働の生産性を高めるには、「その仕事が、成果に関して、いずれの範疇に属するか」を知っておく必要がある。そうして初めて、「何に取り組むべきか」が明らかになる。「何を分析すべきか」「何を改善すべきか」「何を变えるべきか」を決定できる。さらには、知識労働のそれぞれについて、生産性の意味を明らかにすることができる。