

[5] 知識労働の生産性が社会を変える－先進国の条件  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

二十世紀の偉業は、製造業における肉体労働の生産性を五十倍に上げたことである。続く二十一世紀に期待される偉業は、知識労働の生産性を、同じように大幅に上げることである。

二十世紀の企業における最も価値のある資産は生産設備だった。他方、二十一世紀の組織における最も価値のある資産は、知識労働者であり、彼らの生産性である。

【1】先進国を生み出した肉体労働の生産性

①テイラーの偉業

まず初めに、今日われわれがいかなる歴史段階にいるかをみておく必要がある。そもそも知識あるものが、肉体労働に関心を持ち、その生産性の向上に取り組んだのは、わずか百年少々前のことである。

(ギリシャのヘシオドスやその 500 年後のローマのウェルギリウスは、農民の仕事をうたった。素晴らしい詩だった。だが、彼らが描いた農民の姿や仕事は、現実とはかけ離れていた。そもそも彼らには、忠実に描こうという気がなかった。鎌を持ったことも、羊の群れの番をしたことも、農民を丁寧に見たこともなかった。

そしてウェルギリウスの 1900 年後、カール・マルクスが、肉体労働と肉体労働者について書いた。彼もまた、それらのいずれもみなかった。機械に触った事もなかった。)

自ら肉体労働と肉体労働者を経験したことのある知識ある者、すなわち自ら肉体労働者として働き、肉体労働そのものを研究した者が、フレデリック・ウインスロー・テイラー (1856~1915) だった。

(生産性という言葉自体が、生まれてまだ 50 年そこそこにすぎない。だが人類の歴史を通じて、さらには有史以前を含めて、今日生産性と呼ばれているものは着実に伸びてきた。

それらの伸びは、いずれの時代においても、新しい技術や道具によってもたらされた。経済学というところの資本の側の進歩によるものだった。この間、労働の側、すなわち働く者に関しては、ほとんどいかなる生産性の伸びもなかった。

この長い歴史において、労働者自身がより多くを生産する方法は、より激しく働くか、より長く働くかしかないことが、いわば公理だった。

19 世紀においても、今日と同じように、経済学者の間には、ほとんどあらゆることについて論争があった。しかし、デイビッド・リカードからカール・マルクスに至るまで、「労働者の技能に違いはあっても、生産性に違いはない」ということでは、あらゆる経済学者が一致していた。そこには、働き者の労働者と怠け者の労働者、肉体的に強い労働者と弱い労働者がいるだけだった。そもそも生産性なる概念がなかった。

[5] 知識労働の生産性が社会を変える－先進国の条件  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

今日に至るも、経済学においては、ケインズ学派であれ、オーストリア学派であれ、生産性は外生変数として扱われ、モデルには組み込まれていない。

ところが、テイラーが肉体労働に関心を持ち、研究を行った10年後には、彼のおかげで、肉体労働の生産性が初めて伸び始めた。爾来、平均して年率三・五％の割合で伸びた。こうして、テイラー以降現在までに、肉体労働の生産性は50倍になった。

このテイラーの偉業が、20世紀における経済と社会の発展のすべての基盤となった。肉体労働の生産性の飛躍的な向上が、今日われわれが先進国経済と呼ぶものを生み出した。テイラー以前には、先進国なるものは存在しなかった。あらゆる国の経済が後進的な段階にあった。実に、今日の途上国とは、さらには新興国とは、肉体労働を生産的たらしめていない国、あるいは少なくともまだそうしていない国のことにほかならない。

## ②テイラーの手法

テイラーが発見した生産性向上の手法は、驚くほど簡単だった。

(まず初めに、仕事を個々の動作に分解する。次いで、それらの動作に要する時間を記録する。次に無駄な動作を探す。実際に肉体労働の仕事を分解してみると、伝統的に絶対とされてきた動作の極めて多くが、無駄で役に立っていないことが明らかになる。次に、こうして不可欠なものとして残った動作を短い時間で簡単に行えるようにする。そして、それらの一新された動作を組み立て直す。

さらに最後の仕上げとして、それらの動作に必要な道具をつくり直す。仕事を分解してみれば、何千年も行われてきた仕事でさえ、それまでの道具が全く適当でないことが明らかになる。テイラーが最初に研究した鑄造所で、砂をすくう仕事に使われていたシャベルがそうだった。形も大きさも不適切であり、柄も不適切であった。同じことは、外科医のメスについてもいえた。)

テイラーの手法は、簡単にみえる。優れた方法というもののはつねにそうである。だが、彼がこの方法を確立するには20年の歳月を要した。

テイラー以降のこの100年間において、彼の編み出した手法は改善され、洗練された。名前さえ変わった。テイラー自身、初めはタスク分析、タスク・マネジメントと呼んでいた。今日の科学的管理法(サイエンティフィック・マネジメント)に改名したのは、手法として確立した後のことだった。さらに20年後の第一次大戦の直後、アメリカと日本ではインダストリアル・エンジニアリングと呼ばれ、ドイツでは合理化(ラショナルイゼーション)と呼ばれるようになった。

(これまでいろいろな人たちが、自分の手法はテイラーのものとは違い、それに代わ

[5] 知識労働の生産性が社会を変える－先進国の条件  
明日を支配するもの（P・ドラッカー）

るべきものであるとしてきた。しかしそのほとんどは、イメージ上の問題をクリアするためのものだった。なぜならば、テイラーと彼の手法は、成果が大きかっただけでなく、むしろそのために憎まれていたからだった。）

③仕事に知識を適用した最初の人

仕事を分析したテイラーが発見したものは、ヘシオドス、ウェルギリウスからカール・マルクスにいたる詩人や作家が口にしていたことに、ことごとく反していた。彼らは技能を神聖視していた。

テイラーは、肉体労働にそのようなものはないことを明らかにした。そこには単純な反復動作があるだけだった。彼ら肉体労働者を生産的な存在にするものは知識だった。未熟練であっても行える単純な動作にすることだった。テイラーこそ、仕事に知識を適用した最初の人だった。

（だがそのためテイラーは、技能別に組織され、技能の神秘性とその独占を基盤としていた当時の労働組合に憎まれた。しかし彼は、当時の労働組合の主張を退け、労働者は、労働時間すなわちその投入したものによってではなく、生産力すなわちその産出したものによって報酬が支払われるべきことを論じた。

そのうえ彼は、仕事が単純な動作の連続であることを明らかにすることによって、かつての詩人や思索家の後裔たる当時の文化人や知識人、すなわち自らは全く肉体労働の経験を持たない人たちの反感をかっした。彼は仕事にまつわるロマンを壊した。そのため、高貴たるべき技能を単純な動作の連続におとしめたとみられた。）

しかるに、この100年間に、肉体労働者の生産性の向上と実質賃金の上昇をもたらした手法のほとんどすべてが、いかに違いを強調しようとも、彼の手法を基盤としていた。職務拡大、職務充実、多能化のいずれもが、働く者の疲労を防ぎ、生産性を上げるために、彼の手法を使った。

同じことは、テイラーの延長線上にあった職務分析やインダストリアル・エンジニアリング、さらには彼の引退後の1914年に開発されたヘンリー・フォードの組み立てラインをはじめとする一連の肉体労働のシステム化にも言えた。日本企業の品質管理サークル、改善運動、カンバン方式についてもいえた。

（その典型が、W・エドワード・デミングのトータル・クオリティ・コントロール（TQC）だった。デミングが行ったことは、テイラーの仕事の分析とシステム化にほかならなかった。違うところは、1940年頃ようやく使えるようになった統計理論を導入した事だけだった。さらには、1970年代にいたって、テイラーのストップウォッチと写真機に代えて、テレビカメラとコンピュータ・シミュレーションを使ったことぐらいだった。

[5] 知識労働の生産性が社会を変える－先進国の条件  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

デミングの品質管理は、まさにテイラーと同じ原理に基づいていた。)

④アメリカが生んだ知恵

いかにテイラーの手法に限界と欠陥があったにせよ、彼ほど人類の歴史に大きな影響を与えたアメリカ人はいない。ヘンリー・フォードでさえ及ばない。

まさに、彼の科学的管理法とその後継たるインダストリアル・エンジニアリングこそ、世界を一変させたアメリカ生まれの知恵である。それは、合衆国憲法や『フェデラリスト・ペーパー』をしのいだ。この一世紀間、テイラーの哲学に比肩しうるものは唯一つ、マルクス主義だった。だが、勝利をおさめたのはテイラーのほうだった。

第一次大戦の頃、このテイラーの科学的管理法が、フォードの組み立てラインとともに、アメリカを変えた。1920年代にはヨーロッパを席卷し、やがて日本に採用された。

第二次大戦では、寄しくもドイツとアメリカが、テイラーの原理を教育訓練に適用することによって大きな成果を上げた。ドイツ軍の参謀本部は、第一次大戦の敗戦を教訓に、合理化すなわちテイラーの科学的管理法を、兵士の仕事の訓練、つまり軍事訓練に適用した。こうしてヒトラーは、権力を握った1939年以降のわずか六年間に、強大な戦闘部隊をつくり上げた。

これに対し、アメリカは同じ原理を、第一大戦中は実験的に、第二次大戦中は本格的に工場労働者の仕事の訓練に適用した。こうしてアメリカは、ドイツよりも徴兵の規模が大きかったために、工場に成人男子があまり残っていなかったにもかかわらず、物資の生産においてドイツを上回った。科学的管理法で訓練されたアメリカの工場労働者の生産性は、ヒトラーのドイツ、およびヒトラーの支配下に入ったヨーロッパの二倍を超えた。

アメリカは、科学的管理法のおかげで、戦場だけでなく工場においても、ドイツと日本を数倍上回る力を発揮した。

(欧米以外の国々における1950年以降の経済発展は、アメリカが第二次大戦中に行った科学的管理法による肉体労働者の生産性向上によってもたらされた。

それまで経済発展は、世界中いずれの国においても、技術上のイノベーションによって実現されていた。初めは18世紀のフランス、次に1760年から1850年にかけてのイギリス、そして19世紀後半のドイツ、アメリカと続いていた。

ところが、第二次大戦後に経済発展を遂げた日本をはじめとする非西洋諸国は、技術的なイノベーションにはさして力を入れなかった。そのかわりに、アメリカが第二次大戦中にテイラーの原理に基づいて発展させた訓練の手法を導入することによって、未熟練のいわば工業化前の労働力の生産性を、ほとんど一夜にして高めた。例えば日本では、1950年に至ってなお、労働力の三分の二近くが農民であって、農耕の技能しか持っていなかった。

しかも、こうして生産性を高めた労働力が、十年かそれ以上の間、工業化以前の賃金

## 〔5〕知識労働の生産性が社会を変える－先進国の条件 明日を支配するもの（P・ドラッカー）

水準のままにおかれた。そのために日本、次いで韓国、台湾、シンガポールは、先進国並みの製品を、ほとんど無視しうる水準の労働コストのもとに生産することができた。）

### 【2】先進国の運命を決める知識労働の生産性

#### ①これからの中心課題

テイラーの手法は、製造業の肉体労働者のためのものとして意図され、事実、彼らのために適用された。それは今後とも、それらの分野において大きな役割を果たす。肉体労働者と共に製造業における肉体労働は、これらのものがこれから先なお相当期間にわたって社会と経済における成長部門であり続ける国、すなわち教育も訓練も受けていない若者の数がすでに膨大であって、なお増大しつつある途上国において、仕事の原理として大きな役割を果たし続ける。

しかし後述するように、それらの仕事のほかにも、肉体的な動作を伴う知識労働、しかも極めて高度の理論的な知識を必要とし、かつ肉体的な動作を伴うテクノロジスト（高度技能者）による知識労働が膨大に存在する。それらの仕事の生産性の向上のためには、インダストリアル・エンジニアリングが必要となる。

先進国における中心的な課題は、もはや単なる肉体労働の生産性の向上ではない。すでにわれわれは、そのための方法を知るに至っている。これからの中心的な課題は、知識労働の生産性の向上である。すでに先進国では、知識労働者が労働力人口の中核を占めている。おそらくアメリカでは、全労働力の五分の二に達する。他の先進国も急速に増大しつつある。そして、まさにそれらの人たちの生産性にこそ、先進国の生存と繁栄がかかっている。

#### ②生産性向上の条件

知識労働の生産性についての研究は始まったばかりである。西暦2000年においても、知識労働の生産性についてのわれわれの知識は、肉体労働の生産性についての1900年当時の知識、ちょうど一世紀前の水準にすぎない。

しかし、今日の知識労働の生産性についての知識は、肉体労働の生産性についての当時の知識よりもはるかに大きい。すでになんかのことがわかっている。もちろんまだ答えが分からず、したがって早急に取り組むべき問題も多い。

知識労働の生産性を向上させるための条件は、大きなものだけで六つある。

- i) 仕事の目的を考える。
- ii) 働く者自身が生産性向上の責任を負う。自らをマネジメントする。自律性を持つ。
- iii) 継続してイノベーションを行う。
- iv) 自ら継続して学び、人に教える。
- v) 知識労働の生産性は、量よりも質の問題であることを理解する。

[ 5 ] 知識労働の生産性が社会を変える－先進国の条件  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

vi) 知識労働者は、組織にとってのコストではなく、資本財であることを理解する。知識労働者自身が組織のために働くことを欲する。

六番目の条件以外は、肉体労働者の生産性向上のための条件とは、ちょうど逆である。

もちろん肉体労働においても、仕事の質は重要である。しかし肉体労働では、質は制約にすぎない。最低の基準というものがあるだけである。二十世紀の統計理論の肉体労働への適用たるTQCの偉業は、この基準を下回る製品をゼロ近くにまで減らしたことにあった。これに対し、知識労働では、仕事の質は制約どころではない。仕事の本質である。

(教師の仕事は生徒の数で評価されることはない。何人の生徒が学んだかが問題である。質である。病院の検査室にしても、信頼できる検査をどれだけ行ったかが問題であって、どれだけ数の検査を行ったかではない。同じことは、事務の仕事についてもいえる。)

知識労働の生産性は、仕事の質を中心に据えなければならない。しかも、最低を基準としてはならない。最高ではないにしても、最適を基準としなければならない。量の問題を考えるのは、その後である。このことは、知識労働の生産性向上には、量ではなく質の面から取り組むべきことを意味するだけではない。まずもって、仕事の質を定義すべきことを意味する。

### ③仕事の目的を考える

知識労働では、重要なことは仕事の目的である。これこそ肉体労働の生産性向上のための条件とは、まさに正反対である。

肉体労働では、重要なことは仕事の方法である。目的は所与である。肉体労働の生産性向上に取り組むうえで、肉体労働者が「何を行うべきか」を問題にすることはない。問題にするのは、「いかに仕事を行うべきか」だけである。

(このことはテイラーの科学的管理法、フォードの組み立てライン、デミングのTQCについてもいえた。)

知識労働では、「仕事は何か」が中心的な問題となる。その理由の一つは、肉体労働と異なり、仕事がプログラム化されていないからである。自動車の組み立てラインでは、車軸の取り付けは、車体と車軸の同時到着によってプログラム化される。あるいは畑では、耕作中の者がトラクターを降りて、会議に出たりメモを取ることはない。

肉体労働では、なすべき仕事は常に明らかである。しかるに知識労働では、仕事がプログラム化されることはあまりない。

[5] 知識労働の生産性が社会を変える－先進国の条件  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

(病院でも、患者が意識不明に陥ったような緊急時には、看護師が行うべきことはあらかじめプログラム化されている。しかし通常、患者の面倒をみるか、書類に取り組むかを決めるのは看護師自身である。

技術者は、本来の仕事を放り出してレポートを書いたり、書き直したりしている。あるいは会議に出席している。

デパートの店員にとっては、客の相手をし、客が関心を持つものや、客に関心を持ってもらいたいものを見せることが仕事である。ところが実際には、書類書きや在庫調べ、配送準備に膨大な時間をとられている。販売と客の満足という本来行うべきことには役に立たないことをしている。)

したがって、知識労働の生産性の向上のために最初に行うことは、行うべき仕事の内容を明らかにし、その仕事に集中し、その他のことはすべて、あるいは少なくとも可能な限りなくしてしまうことである。

そのためには、知識労働者自身が、「仕事は何であり、何でなければならないか」を明らかにしなければならない。それができるのは知識労働者自身である。知識労働の生産性の向上を図るには、知識労働者に対し、「行うべき仕事は何か、何でなければならないか、何を期待されているか、仕事をするうえで邪魔なことは何か」、を問うことが必要である。

ほとんどあらゆる知識労働者が、これらの問題について一度は考えたことがあるはずである。したがって、答えることはできるはずである。もちろん、実際に彼らの仕事を組み換え、果たすべき貢献ができるようにするためには、膨大な時間と作業を必要とする。しかし、これらの問いかけを行い、答えに従って行動するならば、知識労働の生産性は二倍、三倍に急増する。

(これはある大病院で、看護師たちにこの問いかけを行ったところ、実際に起こったことだった。「仕事は何か」との問いに対する答えは、大きく二つに分かれた。一方は患者の看護と答え、一方は医者補助と答えた。ところが、生産性を邪魔しているものについては、全員の答えが一致した。書類書き、花生け、電話への応対など、彼女たちが雑用と言っているものだった。

それらの雑用は、看護婦よりも給与の低い病棟事務員に任せることができた。そこで早速、そのようにしたところ、看護婦たちの生産性、即ち本来の仕事に使える時間は倍になった。患者の満足度も倍以上になった。それまで絶望的に多かった中途退職者が激減した。これらのことがすべて、わずか四カ月間に起こった。)

「仕事は何か」が明らかになれば、続くその他の条件に取り込むことも容易となる。そのうえ、知識労働者自身が取り組めるようになる。

まず、貢献することについて責任を持つことが容易となる。「仕事の質や量、時間やコス

トについて、いかなる責任を持つべきかを判断することが容易となる。さらには自律性を持つことができるようになる。そして、そこから責任が生じる。継続して学び、教えることも、当然となる。

#### ④仕事の質は何か

ところが、それでも知識労働の生産性を向上させるための条件が一つだけ残る。「仕事の質とは何か」という問いである。

知識労働のあるものについては、すでに仕事の質が測定できるようになっている。高度の知識を必要とする知識労働の中にも、仕事の質を測定しているものがある。例えば外科医は、心臓手術や小児整形手術など難度の高い手術については、手術の成功率によって仕事の質が測定されている。しかし今のところ、知識労働の多くは測定されず、主観的に評価される段階にとどまっている。

だが実は、本当の問題は、仕事の質の測定そのものにあるのではない。「そもそも仕事は何であり、何でなければならないか」を明らかにできないこと、ときには大きく意見が分かれることにある。

(そのよい例がアメリカの初等教育である。周知のように、アメリカの都市部の公立学校はひどい状況にある。ところが、それらの学校のすぐ隣に、同じような子どもたちを相手にしながら、本当に子供たちを躰け、学ばせている私立学校、とくにミッション・スクールがある。両者の違いの原因については、さまざまなことが言われている。

しかし、この違いの最大の原因は、学校の仕事の定義が違うところにある。公立学校では、『学校の仕事は恵まれない子を助ける事』としているのに対し、ミッション・スクールでは、『学びたい子が学べるようにする事』としている。すなわち、前者が失敗を基準とするのに対し、後者は成功を基準とする。)

ある二つの医薬品メーカーでは、研究開発部門の仕事の定義が違うために成果も違った。一方は、研究開発部門の仕事が既存の医薬品の改善に絞っているが、もう一方は、自分たちの仕事を、リスクは伴うが革新的なものを生み出すこととしている。このいずれもが、それぞれのトップ経営陣だけでなく、外部のアナリストからも高く評価されている。それぞれが別々の仕事の仕方をし、自らの生産性と研究者の生産性を別々に定義している。

このように仕事の定義の仕方そのものが、知識労働の質の定義や生産性向上の方法を大きく変える。ある企業やある活動において「何を成果とするべきか」は、意見が分かれ、リスクも伴う。とはいえ、われわれは、実は既にかかなりの多くのことを知っている。

ただし、これを実際に行うことは、ほとんどの組織にとって、またほとんどの知識労働者にとって、未経験の新しい課題であることも事実である。その上、答えを得るには議論を要し、意見の対立が避けられない。



[5] 知識労働の生産性が社会を変える－先進国の条件  
明日を支配するもの（P・ドラッカー）

⑤資本財としての知識労働者

肉体労働者と知識労働者の違いは、彼らをめぐる経済的な原理において最も大きい。経済学も、現実の企業経営も、肉体労働者をコストとして扱う。しかるに、知識労働者を生産的な存在とするためには、資本財として扱わなければならない。コストは管理し、減らさなければならないが、資本財は増やさなければならない。

（肉体労働者の管理においても、定着率の低さ、すなわち彼らを失うことが高くつくことは、かなり前から認識されていた。よく知られているように、フォードでは、1914年1月1日をもって、それまでの熟練労働者の日給八十セントを一挙に五ドルに上げた。あまりの定着率の低さに、採用と訓練のコストがかさみすぎたためだった。実際、一万人を確保するために、毎年六万人を新規採用しなければならなかった。

しかしそのフォードでさえ、ヘンリー・フォードを含めあらゆるものが、「賃金を上げれば利益は減る」と考えていた。ところが実際には、賃上げを行った初年度から利益は倍増した。一日五ドルも払ってもらえれば、辞めるものなど一人もいなかった。就職希望者のウェイティング・リストができた。）

しかし、定着率、再雇用、再訓練等の問題を別とするならば、肉体労働者はあくまでもコストにすぎない。この事は、終身雇用制を採用し、企業との一体感を重視し、正社員を厚遇する日本でさえ、そうだった。現実の人事管理においても、肉体労働者は数として認識されるだけである。そのようなことは、知識労働者についてはあり得ない。

肉体労働を行うものは、生産手段を所有しない。経験は豊富かもしれないが、その経験も、ほとんどの場合、現に彼らが働いている場所においてでなければ価値がない。持ち運びできるものではない。

ところが、知識労働者は生産手段を所有する。頭の中にしまわれた知識は持ち運びができて、大きな価値を持つ。まさに生産手段を所有するからこそ、彼らの流動性は高い。もちろん、彼らが特定の組織を必要としないわけではない。彼らのほとんどは、組織と共生関係にある。彼らと組織はお互いを必要とする。だが彼らは、近代工業における肉体労働者のように、仕事が彼らを必要とする以上に、彼らが仕事を必要とすると片づけることのできない存在である。

経営陣の職責のひとつに、資本財の保全がある。このことは、知識労働者のもつ知識が資本財となり、しかもそれがますます重要になりつつある今日、何を意味するか。労務管理上いかなる意味を持つことになるか。最高の知識労働者を惹きつけ、とどまらせるためには何が必要か。彼らの生産性を向上させ、組織の業績に結び付けるためには何が必要か。

【3】テクノロジストが鍵

[5] 知識労働の生産性が社会を変える－先進国の条件  
明日を支配するもの（P・ドラッカー）

①高度技能者

これまで、知識労働者は知識労働にのみ携わるかのように述べてきた。しかし実際には、極めて多くの知識労働者が、知識労働と肉体労働の両方を行う。そのような人たちを、特にテクノロジスト（高度技能者）と呼ぶ。

（テクノロジストには、極めて高度の知識を使う人たちがいる。脳内動脈瘤の恐れのある切除手術の前には、高度の知識を要する事前診断に数時間をかける。手術の最中にも、高度の理論的な知識と判断を必要とする。しかし、手術自体は肉体労働である。迅速性、正確性、規格性が要求される反復的な動作からなる肉体労働である。しかも、テイラーの手法によって分析し、組み立て、身につけるべき肉体労働である。）

知識が決定的に重要ではあっても、肉体労働の方が中心となる人たちもいる。

（たとえば事務員であり、その後継たるコンピュータのオペレーターである。彼らは、少なくとも読み書きという、経験では身につけられない知識を必要とする。彼らの仕事は、肉体労働が中心であって、知識の部分は小さい。しかし、たとえ小さくとも、それらの知識は不可欠である。）

知識労働者の中で最も多いのが、このテクノロジストである。しかも、急速に増加しつつある。病院の検査技師、リハビリ訓練師、レントゲン技師、超音波映像技師などの医療関係者がいる。歯科医をはじめとする歯科関係者がいる。自動車の修理工がいる。まさに彼らテクノロジストこそ、19世紀と20世紀の熟練労働者の後継である。しかも彼らテクノロジストこそ、先進国にとって唯一ともいうべき競争力要因であり続ける人たちである。

なぜならば、もはやいかなる国といえども、純粹の知識労働者を持つだけでは、世界最高水準の大学を持っていた19世紀のドイツのように、最先端を進むことが不可能になっているからである。理論物理学、高等数学、経済学の知識については、もはや国境は存在しないも同然である。例えばインドは、その貧しさにもかかわらず、世界最高水準の医者とコンピュータ・プログラマーを擁している。

同じように、肉体労働の生産性に関しても、もはや国境はない。科学的管理法に基づく訓練の手法を使うならば、いかなる国といえども、一夜にして、世界最先端の国、産業、企業と同水準の肉体労働の生産性を実現することが可能となっている。

②テクノロジストの教育訓練

これからは、先進国が競争力を維持していくための唯一の道がテクノロジストの教育訓練である。

[5] 知識労働の生産性が社会を変える－先進国の条件  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

(今日のところ、テクノロジストによる競争力優位を実現しているのはアメリカだけである。アメリカには、すでに独特の存在として、テクノロジストの教育のためのコミュニティ・カレッジの全国的なシステムが出来上がっている。コミュニティ・カレッジは理論的な知識と肉体的な技能の双方をもつテクノロジストの教育のために、1920年頃にアメリカ各地に設立された。今日のアメリカ経済の強大な生産力や、その独特ともいえる新産業の創造力は、コミュニティ・カレッジに負うところが大きい。)

現在のところ、アメリカのコミュニティ・カレッジに相当するものは、世界中どこにも存在しない。日本の教育システムでさえ、肉体労働のための人たちと、知識労働のための人たちの二種類を生むにとどまっている。知識の裏づけを持つテクノロジストの教育のための大学が設立されるのは2001年の事である。

ドイツの徒弟制度は有名である。とくに1830年代に始まったマイスター制度は、ドイツに世界の製造業のリーダーの地位をもたらした。しかしそれは、肉体的な技能に焦点を合わせ、理論的な知識をやや軽んじている。そのため今日では、急速な陳腐化の危機に直面している。

しかしながら、これら先進国は急速にアメリカに追いつく可能性がある。これに対し、新興国や途上国は、追いつくために数十年を要する。なぜならば、第一にテクノロジストの教育には金がかかるからである。第二に、それらの国では、知識のある人たちが、手を使って働くことを、軽蔑はしないまでも軽視しているからである。今日に至るも、「召し使いは何のためにいるか」との姿勢が一般的である。

先進国とくにアメリカでは、肉体労働者のますます多くがテクノロジストとなっていく。知識労働者の生産性の問題に関しては、このテクノロジストの生産性が一層重要性を増していく。

テクノロジストの生産性の問題については、今から70年以上も前に、アメリカのAT&Tが、電話の架設、補修、付け替えを行うテクノロジストの訓練の中で取り組んだことがある。

(1920年代の初めには、電話工事のための技能者が大きなコスト要因になると共に、大きな苦情の種になっていた。原因を調べたAT&Tは、五年をかけて、問題が電話の架設や修理、取り替え方にあるのではないことを明らかにした。問題は、あくまでも**利用者の満足**にあった。

問題が明らかになれば、解決は容易だった。まず初めに行うべきことは、**技能者自身に利用者のニーズを理解させる**ことだった。

AT&Tでは、あらゆる苦情を48時間以内に解決することにした。修理については、午前中に連絡があればその日中に、午後であれば翌日の午前中に直させることにした。

次に、**電話工自身に、「架設と修理に別れるべきか、一人で何でもできるようにすべき**

[5] 知識労働の生産性が社会を変える－先進国の条件  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

か」を考えさせた。答えは後者だった。そこで小卒が平均だった彼らに、理論的な知識を与えることにした。電話や交換機、さらには電話網の仕組みを教えた。資格を持つ技術者や熟練工はいなかった。その彼らに、十分な知識を持たせ、どのような問題についても原因を究明し、対処できるようにした。そのうえテイラーの科学的管理法によって、反復的な動作を正しく行えるようにした。やがて彼らは、電話線をどこへどうつなぐか、どこにはどんな電話機が適しているかを判断できるようになった。電話工であるだけでなく、電話のセールスマンになった。

そして最後に、AT&Tでは電話工の仕事の質を定義し直した。電話工は一人で働いており、監督するわけにはいかなかった。そこで、彼ら自身に仕事の質を定義させた。

これには、さらに数年を要した。初めは抜き打ち検査で十分と思われた。二十件か三十件に一件の割合で、監督がチェックに出かけることにした。しかし、この方法では客に面倒がられ、電話工たちを不愉快にさせるだけであって、芳しい方法ではないことが明らかになった。

そこで、仕事の質を苦情件数で判断することにした。だが苦情を言うてくるのは、よほどの場合だけだった。

したがって今度は、仕事の質を顧客満足ではかることにした。これは電話工自身に仕事の質を管理させるということだった。こうしてAT&Tでは、電話工自身が工事の一週間後、十日後に客のところへ行き、「満足しているか」、さらに「何かして欲しいことはないか」を聞くことにした。

### ③テクノロジストの条件

この古い話について詳しく説明したのは、知識労働者であるとともに肉体労働者である人たちの生産性向上に必要な三つの条件のすべてが、この例に含まれているからである。

i) まず第一に、『仕事は何か』という問いかけを行うことである。 AT&Tの例から明らかのように、答えを出すことは容易ではない。しかも、やがて明らかになったように、答えを知りうる者はテクノロジスト自身である。事実、彼らに聞くまでは、答えは見つからなかった。彼らに聞いたとたん、『顧客満足』という明確な答えが返ってきたのだった。

ii) 第二に、彼らテクノロジストが仕事の質を担保することである。 AT&Tの例では、電話工自身が顧客満足をもたらす責任を負った。この認識があつて、はじめてテクノロジストが手にすべき体系的な知識も明らかになる。 さらには、彼らの仕事のうち、肉体労働の部分の生産性向上に必要な仕事の組み立て方も明らかとなる。

iii) そして何よりも、テクノロジストは知識労働者であることを認識することである。 いかに肉体労働の部分が重要であり、時間がかかろうとも、知識労働者としての知識、責任、生産性を身につけさせることに焦点を合わせなければならない。

[5] 知識労働の生産性が社会を変える－先進国の条件  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

【4】システムの一環としての知識労働

①客は何に対して金を払うか

知識労働の生産性向上には、仕事それぞれの再構築だけでなく、システムの一環としての位置づけが不可欠である。

(その良い例が、ブルドーザーなど高額の土木機械へのメンテナンスである。かつては、この種の土木機械のメンテナンスは、製造や販売とは別の独立した仕事として位置づけられていた。

しかし、世界最大の土木機械メーカーであるキャタピラー・トラクターが、「客は何のために金を払ってくれるのか」を検討したところ、答えは、土木機械そのものではないことが明らかになった。当然のことながら、機械が行うことに対してお金を払ってくれたのだった。客にとっては、わずか一時間の故障であっても、工期の関係で、機械の値段をはるかに超える損失を招くことがあった。問題は稼働率だった。つまり、仕事は何かへの答えは『アフターサービス』だった。

そこでキャタピラーでは、稼働率を保証し、直ちに修理や部品交換を行えるよう、製造段階に遡って仕事の組み替えを行った。また、テクノロジストたるアフターサービス担当者に大幅な権限をもたせた。)

もうひとつ良い例がある。

(アメリカのある中西部の都市で、二十五人の整形外科医が相互研鑽をはかり、仕事の質を高め、麻酔医や外科看護師などの手術支援要員を確保し、手術室や術後治療ベッドなど高額施設の稼働率を高め、同時にコストを削減するために互いに提携することにした。もちろん医師のそれぞれが、それぞれの患者について責任を持った。患者の獲得や治療は、それぞれが行っていた。

伝統的に、整形外科の決定はどこでも朝に行っている。そのためどこでも、手術室や術後治療用のベッドの稼働率が非常に低くなっている。そこでこのグループでは、全員の手術をあらかじめ調整することにした。その結果、いずれも一日に十時間は使われるようになった。

同時にこのグループでは、手術用の設備や器具を規格化することによって、仕事の質を高めるとともに、コストの削減をはかった。

そのうえで、手術の質の管理をシステム化した。三カ月ごとに三人の担当を決め、メンバー全員の診断、手術、術後処置について評価し、面談することにした。必要に応じて助言もした。水準に達しない外科医には、グループから抜けることを求めた。そのうえ毎年、この点検チームの評価基準そのものについて全員で検討を行い、基準を上げた。時には大幅に引き上げることもあった。

[5] 知識労働の生産性が社会を変える－先進国の条件  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

今日では、このグループに参加している外科医が行っている手術の数は、グループ発足前の約四倍になっている。しかも、設備の共用と器具の規格化によって、コストを半減している。膝や肩の手術、スポーツ障害の手術の成功率など、数字に表れる成果は飛躍的に向上したという。)

このように、知識労働者の生産性向上のために行うべきことについては、すでにかなり  
のことが明らかである。問題は、それをいかに行うかである。

②どこから手をつけるか

知識労働者の生産性向上をはかるには、まず初めに、関係者全員の姿勢を変えなければ  
ならない。 肉体労働者の生産性向上をはかるには、いかに仕事をすべきかを指示するだけ  
でよかったのとは大きな違いである。しかもその姿勢の変化は、一人ひとりの知識労働者  
だけでなく、組織全体において必要とされる。 したがって、ここにおいても他のあらゆる  
変化と同じように、パイロット (小規模な試行) が必要となる。

まず初めに、組織の中で変化を受け入れる用意のある部門や、知識労働者のグループを  
見つけることである。

(例えば前出の整形外科医たちにしても、最初は、長い間改革の必要を説いていた古手  
一人、若手三人で実験的にグループをつくっていた。)

次に、この小さなグループによる実験をかなりの期間粘り強く行っていくことである。  
いかに熱気を持って始めても、必ずや予期せぬ問題にぶつかるからである。小グループの  
生産性が大幅に向上した後でなければ、組織全体はもちろん、大がかりに適用しようと  
してはならない。

こうしてようやく、「どのような問題があるか、どこに抵抗が起こるか、仕事や組織、評  
価や姿勢のどこを変えなければならないか」が明らかになる。

いかなる圧力があろうとも、このパイロットの手順をとばすならば、上手く行っている  
部分は見逃され、うまくいっていない部分だけが目につくことになる。 的確にパイロット  
を行ってさえいれば、知識労働者の生産性を大幅に向上させることができる。

知識労働者の生産性こそ、明日を支配する上での最大の経営上の挑戦である。とくに先  
進国にとっては、彼らの生産性が先進国としての地位の鍵となる。彼らの生産性を向上さ  
せることなくして、今日の生活、今日のリーダーとしての地位を保ち、今日の生活水準を  
維持することはもとより、先進国であり続けることはできない。

この 100 年間、すなわち 20 世紀においては、先進国のリーダー的な地位は、肉体労働の  
生産性向上によってもたらされた。ところが今日では、このようなことは、120 年前のフレ  
デリック・ウィンスロー・テイラーの研究以来先進国が開発してきた手法によって、いか

[ 5 ] 知識労働の生産性が社会を変える－先進国の条件  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

なる国、いかなる産業、いかなる企業でも行えるようになった。今日では、テイラーの原理を、教育も技能もない肉体労働者の訓練に適用することは、どこでもできるようになっている。

そのうえ先進国では、肉体労働を行う若者が減少しつつある。逆に、途上国や新興国では、今後三十年から四十年は急速に増加を続ける。先進国が期待しうる競争力要因は、知識労働の用意があり、教育と訓練を受けた人たちの存在だけである。この分野で先進国は、今後 50 年は質量ともに優位を保つことができる。

しかし、この優位性を現実のものにできるか否かは、先進国、及びその産業、企業が、この 100 年間に於ける肉体労働の生産性向上に匹敵する速さで、知識労働の生産性を高めうるか否かにかかっている。

これまでの 100 年間は、肉体労働の生産性向上に成功した国や産業が世界経済のリーダー役となった。初めにアメリカ、次に日本とドイツが続いた。これに対しこれからの 50 年間は、世界経済のリーダー役となるのは、知識労働の生産性向上に成功した国や産業である。

【 5 】 知識労働者と組織の関係

それでは、知識労働者の興隆と知識労働の生産性の重要度の増大は、コーポレート・ガバナンスにおいていかなる意味を持つか。経済体制のあり方にいかなる影響を与えるか。

先進国では、この 10 年、15 年の間に、年金基金をはじめとする機関投資家が上場会社の株式の主たる保有者となった。その結果とくにアメリカでは、コーポレート・ガバナンスの問題が急浮上した。上場企業の所有者としてのそれらの機関投資家の登場に伴い、力の移行が起こったからだ。このアメリカで起こった、企業をはじめとする経済的機関の目的と統治のあり方の変化は、今後、他のあらゆる国で見られることになる。

しかしやがて間もなく、コーポレート・ガバナンスについては、もう一つ新しい波がやって来る。すなわち、法的な所有者の利益とともに、知識労働者、すなわち組織に富みの創出能力を与える存在としての人的資源の利益の観点から、雇用主としての組織とその経営を見直さなければならなくなる。

何故ならば、企業、さらにはあらゆる種類の組織にとって、自らの生存は、知識労働者の生産性によって左右されるようになるからである。まさに、最高の知識労働者を惹きつけ、とどめる能力こそ、最も基礎的な生存の条件となる。

しかし、はたしてこの能力は、定量的に評価できるだろうか。それとも把握不可能だろうか。これからは、この問題が、経営陣、投資家、資本市場にとって最大の関心事となる。

さらには、資本ではなく知識労働者が統治の主体となったとき、資本主義とは何を意味することになるか。知識労働者が、知識を所有するが故に、唯一ともいふべき真の資本財となった時、自由市場とは何を意味することになるのか。

知識労働者は、いかなるかたちであれ、売買の対象とはならない。企業買収や企業合併

[5] 知識労働の生産性が社会を変える－先進国の条件  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

によって自動的に手に入れることはできない。価値ある存在でありながら、彼らにはいわゆる市場価値なるものはない。つまり、伝統的な意味における資産ではないということである。

これらの問題は、私の能力を超えることはもちろん、本書の領域をも超える。しかし、『知識労働者の興隆と、知識労働の生産性の重要度の増大が最大の問題となった』ということは、今後数十年のうちに、まさに経済体制そのものの構造と本質に、基本的な変化が生じざるを得なくなったことを意味する。