

## 【1】生産性をいかにして高めるか（働くことの意味が変わった・プロフェッショナルの条件）

### ■生産性革命は終わった

生産性の急激な向上は、過去百年間で最も重要な社会的事件であっただけでなく、史上例のないものだった。

（豊かな人々と貧しい人々は常に存在した。しかし 1850 年に至ってなお、中国の貧しい人々は、ロンドンやグラスゴウのスラムに住む人々よりも、はっきりと分かるほどひどい状況にあったわけではない。1910 年当時の最も豊かな国の平均所得は、最も貧しい国の平均所得のせいぜい三倍にすぎなかった。ところが今や、余暇、教育、医療を差し引いて、なおかつ両者の間には二十倍から四十倍の開きがある。）

生産性の急激な上昇がなかった時代には、一つの国が先進国になるには、少なくとも 50 年を要した。ところが、1955 年までまさしく世界の遅れた国の一つだった韓国が、20 年で先進国となった。昔から当然のこととされていたものをかくも劇的に覆したのは、すべて 1870 年から 80 年にかけてアメリカで始まった**生産性革命**のなせる技だった。

物を作ったり運んだりすることの生産性は、同じような割合でいまだに向上している。一般に信じられているのとは逆に、アメリカにおいても、日本やドイツと同じように向上している。それどころか、アメリカの農業における生産性の伸びは、いかなる時代のいかなる地域と比較しても、ずば抜けて高い。そのうえ、アメリカの製造業における生産性の向上は、絶対値で見ると、日本やドイツの製造業よりも大きい。なぜならば、アメリカでは基礎となる数値が依然高いからである。

しかしもはや先進国では、これまでのような生産性革命は終わった。肉体労働の分野では、その生産性が決定的な要因になるほど十分な人数が雇用されていない。先進国では労働力人口の五分の一以下である。わずか 30 年前には、それが過半を占めていた。

他方、今日重要性を増してきた知識労働者の生産性は全く向上していない。分野によっては低下してさえいる。インフレ調整後の数値でみると、先進国のデパートの店員一人当たりの売り上げは、1929 年当時の三分の二である。1991 年の教師は、1901 年の教師ほど生産的でないという意見に異論を唱える人もあまりいない。

知識労働者には、研究活動を行う科学者や心臓外科医から、製図工、小売店の店長、保険会社の保険請求処理部門で働く者まで多様な職種が含まれる。だがこのように多様な知識労働者も、**彼らの生産性を向上させる上で「何が役に立たないか」という点では同じである。その知識、技術、地位、給与がいかに異なろうとも、生産性を向上させる上で、「何が役に立つか」という点でも同じである。**

### ■資本と技術は生産手段にすぎない

われわれが強い衝撃をもって最初に学んだことは、「**知識労働においては、資本は労働（すなわち人間）の代わりにはならない**」ということである。技術も、それだけでは知識労働

【1】生産性をいかにして高めるか（働くことの意味が変わった・プロフェッショナルの条件）

の生産性を高めることができない。経済学の用語に従えば、肉体労働については、資本と技術は生産要素である。しかし知識労働については、もはやそれらは生産手段であるにすぎない。「資本と技術が仕事の生産性を高めるか損ねるか」については、「知識労働者がそれらを使って何をいかにするか」にかかっている。仕事の目的や、使う人の技量にかかっている。

30年前、われわれはコンピュータが事務要員を大幅に削減すると信じていた。そのためサービス業におけるコンピュータ投資は、素材加工における機械投資と同じように行われた。ところが人の数は増えた。生産性は、実質的にはほとんど向上していない。

（今日の病院は、超音波、ボディスキャナー、磁気画像装置、血液分析器、滅菌室、その他諸々の投資を行い、きわめて資本集約的な施設になっている。だがそれらの機器は、病院のスタッフを一人も減らすことなく、逆に高給のスタッフを新たに必要としている。

実際、医療コストの世界的な増加には、病院が経済的な怪物になったことが関係している。経済学のいかなる定義に従っても、病院は高度に労働集約的であり、かつ高度に資本集約的である。そのため病院は、もはや経済的に成立しえなくなっている。だが病院の場合は、少なくともその能力は高まっている。ところが他の知識労働の分野では、投資は増え、人員は増え、コストが高くなっただけである。）

医療コストの爆発は、病院の生産性を大幅に向上させることでしか食い止めることはできない。生産性の向上は、より賢く働くことでしか達成できない。ところが経済学者や技術者は、生産性向上の鍵として、より賢く働くことに主役の座を与えようとしない。経済学者は資本を主役とし、技術者は技術を主役とする。

科学的管理法であれ、インダストリアル・エンジニアリングであれ、ヒューマン・リレーションズであれ、効率エンジニアリングであれ、あるいは職務研究（フレデリック・W・テイラー自身が好んだ控え目な呼称）であれ、より賢く働くことこそが生産性向上の主役である。先進国では、資本と技術は、産業革命の最初の100年もその後の100年も同じだった。より賢く働くことが影響を与えるようになって、初めて肉体労働の生産性が急速に向上した。

肉体労働に関しては、より賢く働くことが生産性を向上させるうえで重要な鍵である。だが知識労働に関しては、それが唯一の鍵である。もちろん、知識労働における「より賢く働く」ということの意味は、肉体労働の場合とは大いに異なる。

#### ■ 「目的は何か」を問うことが重要

フレデリック・テイラーが、砂のすくい方を通じて後に科学的管理法として結実した研究を始めたとき、彼は個々の肉体労働について、「何が目的か」と問うことなど思いもしな

【1】生産性をいかにして高めるか（働くことの意味が変わった・プロフェッショナルの条件）

かった。問題としたのは、「いかに行うか」だけだった。

そのほぼ 50 年後、ハーバード大学のエルトン・メイヨーが、後にヒューマン・リレーションズと呼ばれるようになった理論をまとめたとき、彼もまた、「何が目的か。なぜ行うか」を考えることはなかった。ウェスタン・エレクトリック社のホーソン製作所における有名な実験でも、電話機の配線を「いかにもっともよく行うか」について分析しただけだった。こうして肉体労働については、目的は常に自明のこととされていた。

これに対し、知識労働の生産性の向上を図る場合にまず問うべきは、「何が目的か。何を実現しようとしているか。なぜそれを行うか」である。手っ取り早く、しかも、おそらく最も効果的に知識労働の生産性を向上させる方法は、仕事を定義し直すことである。特に、行う必要のない仕事をやめることである。

（古い例が、このことをよく表している。初期のころのシアーズ・ローバックが行っていた通信販売の注文処理のケースだった。1906 年から 8 年にかけて、シアーズは、注文に同封されてくる硬貨の勘定という手間のかかる仕事をやめた。当時は、紙幣や小切手はなく、硬貨だけだった。おおよその金額は封筒の重さで計れた。一定の範囲内で重量が注文に合えばよいことにした。注文件数の詳細な記録という手間のかかる仕事もやめた。封筒を束ねて重さを計り、一ポンドにつき注文件数 40 件と計算し、注文処理と商品配送のスケジュールを立てた。こうして、注文処理の生産性は、わずか 2 年で 10 倍に向上した。

ある大手の生命保険会社は、保険請求処理の生産性を最近 5 倍に向上させた。請求金額が特に大きな案件は別として、チェック項目を大幅に削減し、1 件当たりの平均処理時間 15 分を 3 分に縮めた。30 項目あったチェック・リストを今では、保険の有効期限、契約金額と請求金額、被保険者名と死亡証明書の氏名、保険金受取人の名義と請求者の氏名など 5 項目にした。生産性の向上が実現したのは、「何が目的か」を考えたからだった。「できるだけ安く、かつ、できるだけ早く保険金を支払うこと」という答えが容易に導きだされた。今日その保険会社では、詳しいチェックは 50 件に 1 件行うだけである。

ある病院では、手間とコストのかかる受診手続きを簡略化した。意識を失って運び込まれたり、出血がひどく書類を記入できない緊急患者向けの方法を、あらゆる患者に適用している。受信手続きについて「何が目的か」を検討した結果、「患者の氏名、性別、年齢、住所、医療費の請求方法を知ることである」との結論を得た。それらの情報は、患者が持ってくる保険証で分かった。

もう一つ例がある。ある有名私立大学が、奨学金部門のスタッフを常勤の 11 人から、年に 2、3 週間働く 2 人のパートタイマーに減らした。他の大学と同じように、この大学も学生の支払い能力に関係なく入学者を決定し、その後、奨学金申請者の授業料の減免額を決定していた。この作業は、各申請者が提出した詳細な書類を処理して行っていた。しかし実際には、100 人中 95 人は、ごくわずかの項目で決定していた。そこで、親の収

## 【1】生産性をいかにして高めるか（働くことの意味が変わった・プロフェッショナルの条件）

入などいくつかの項目をチェックするだけにした。どれだけの奨学金を与えるべきかは、コンピュータが2、3秒ではじき出す。

こうして今日その大学では、2人のパートタイマーが、通常と異なる5%のケース、つまり陸上の花形選手やナショナルスカラーシップを得たなど、ごくわずかの者を選別するためだけに働いている。その後、学部長や小さな委員会が午後の数時間を使って処理している。

際立った例がもう一つある。ある多国籍企業が、戦略計画について定義をし直した例である。その会社では長年にわたって、45人の優秀な人材からなる企画部門が、詳細な戦略シナリオを作成していた。出来栄は一級品であり、一読の価値があることは誰もが認めていた。しかしそのシナリオが、会社の行動に直接影響を与えることはほとんどなかった。

新任のCEOは、「何が目的か」を考えた。答えは、「将来を予測することではない。事業の方向性と目標を示し、その目標を達成するための戦略を示すこと」だった。そこでこの定義に従って戦略計画の見直しを行った。試行錯誤が4年続いた。

そして今日では、企画部門は、会社の事業のそれぞれについて、次の三点を検討するにとどめている。「業界におけるリーダーシップを維持するには、市場でどのような地位を必要とするか」「その地位を維持するには、どのようなイノベーションの成果を必要とするか」「資本のコストを賄うためには、最低どれだけの利益率を必要とするか」である。

今日この企画部門は、各事業部との共同作業によって、多様な経営環境を想定し、それぞれについて、これら三つの目標を達成するための戦略計画を作成している。以前のものに比べると、簡単で見栄えはしない。しかしそれは、今日、会社の事業と経営陣を導く実際の飛行計画の役割を果たしている。私はこの会社以外に、「何が目的か」「なぜそれを行うか」という問いを、企画部門の仕事のような知識労働について行っている例を知らない。）

### ■分散化する知識労働者の仕事

肉体労働では、人は一時に一つの仕事しかしない。テイラーの研究対象となった肉体労働者は砂をすくったが、同時に炉に燃料を入れることはなかった。メイヨーが研究した配線室の女性たちは、ハンダ付けを行ったが、出来上がった電話機のテストを行うことはなかった。トウモロコシを植え付けているアイオワの農民が、仕事の合間にトラクターを降りて会議に参加することもない。

（知識労働においても、集中の必要が知られていないわけではない。外科医は手術室で電話に出ることはないし、弁護士も、依頼人の相談中に電話に出ることはない。）

ところが今日、知識労働者の仕事はますます分散しつつある。もし本社ビルの最高層部

【1】生産性をいかにして高めるか（働くことの意味が変わった・プロフェッショナルの条件）

にいるのであれば、集中するということがたまにはできるかもしれないが、そうしてみようという経営トップもほとんどいない。今日、技術者、教師、販売員、看護婦、現場の経営管理者など、知識労働を実際に組織で行っている人たちは、仕事や給与にはほとんど関係がなく、かつ、ほとんど意味のない余分の仕事を課せられて、忙しさを着実に増大させている。

（最悪のケースが、アメリカの病院における看護師である。看護師不足についてはいろいろと言われている。しかし、どうして看護師不足などということが起こりに得るのか。看護学校を卒業し、看護師という職業につく人たちは増えている。同時に、入院患者は急速に減りつつある。こうした矛盾が生じるのは、次のような理由からである。

看護師たちは、看護学校で学んだこと、給与を支払われている本来の仕事、つまり**看護のための時間の半分しか使っていない**。時間の半分は、看護師としての技能や知識を要しない医療的にも経済的にも価値のないこと、患者の世話や患者の満足とは関係のないことに使われている。いうまでもなく、メディケア（高齢者向け政府医療保障）、メディケイド（身障者、低所得者向け政府医療援助）、医療保険、医療過誤訴訟防止策などのために膨れ上がる一方の**ペーパーワーク**が、それである。

高等教育機関の状況もさして変わらない。あらゆる調査が、大学の教員は、授業、学生指導、研究よりも**委員会の類**に多くの時間を費やしていることを示している。それら委員会のうち、絶対に出席しなければならないものなどほとんどない。かえって、委員を7人ではなく3人にすれば、よりよい仕事をより少ない時間で行うことができる。）

店員の仕事も多岐にわたる。デパートでは店員が書類にかかりきりになっている。客と話をし、サービスをする時間がない。おそらくこれが、売り上げと収益を生み出すべき店員の生産性を確実に低下させている原因である。営業所の所長たちは、時間の三分の一を客に電話するよりも**諸々のレポートの作成**に使われている。技術者は、ワークステーションに向かっているべき時間に、**会議**に出させられている。

知識労働者の仕事は、充実するどころか不毛化している。当然、生産性は破壊される。**動機づけも士気も損なわれる。**看護師の意識調査を見ても、自分が看護の世界でしようと思ったこと、そのために訓練を受けてきたことができないことにいらだっている。当然のこととして、「仕事に見合う給与が支払われていない」と感じている。他方、これまた当然のこととして、病院の方は、彼ら、彼女らが行っている事務の仕事に対し、「給与を払わされすぎている」と感じている。

対策は、いたって簡単である。すでにいくつかの病院では、電話に答えたり、花を活けたりする病棟職員にペーパーワークを回している。とたんに、看護師に余裕がうまれ、看護に費やす時間も急激に増えた。それらの病院では、看護師の数を四分の一削減し、人件費を増やすことなく給料を引き上げることができたという。

【1】生産性をいかにして高めるか（働くことの意味が変わった・プロフェッショナルの条件）

この種のことを実現するには、知識労働のそれぞれについて、「何のために給与を払うか」「この仕事には、どのような価値を付加すべきか」を考えればよい。答えは、必ずしも明白ではなく、議論の余地もありうる。

（あるデパートでは、定員の仕事は「売ること」という答えを出した。ところが、場所も客層も同じような別のデパートでは、「客にサービスすること」という答えを出した。答えの違いによって、売り場の仕事をどう変えるかは異なった。しかしいずれの場合も、フロア当たり、一人当たりの売り上げは急速かつ実質的に増大した。生産性と収益性が伸びた。）

#### ■知識労働は三種類ある

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。10年にわたって市場を支配する年間売り上げ5億ドルの新薬の一つのほうが、年間売り上げ2千万ドルの物真似薬20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、看護師、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数ある。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

【1】生産性をいかにして高めるか（働くことの意味が変わった・プロフェッショナルの条件）

「疇に属するか」を知っておく必要がある。そして初めて、「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。

#### ■仕事のプロセスを分析する

知識労働の生産性を上げるには、目的の定義、目的への集中、仕事の分類という三つのほかにもなすべきことがある。

成果が主として質を意味する仕事については、「どう分析すべきか」は実のところまだ分かっていない。しかし分かってはいないが、こう問わなければならない。「何が役に立つか」。また、成果が質と量の両方を意味する仕事については、「何が役に立つか」を問うと同時に、仕事のプロセスを一つひとつ分析することが必要である。作業的な知識労働については、仕事の質の水準を定め、それを仕事のプロセスに組み込むことが必要である。生産性向上は、作業を分解し、分析し、組み立て直すことによって実現できる。

知識労働の生産性は、このように取り組むならば、容易に向上させられる。生産性は一挙に向上する。ただし、おそらく3年から5年おきに繰り返し見直す必要がある。もちろん事業や組織を大きく変えたときには、必ず見直す必要がある。

これまでの経験によれば、これらのことだけで、科学的管理法、インダストリアル・エンジニアリング、ヒューマン・リレーションズが、ものを作ったり囲んだりする仕事において実現した生産性の向上と同等のものが得られる。言い換えれば、われわれが知識労働で必要としている生産性の革命は必ずもたらされる。

ただし、一つだけ条件がある。肉体労働者の生産性向上について第二次大戦後学んだことを実行することである。すなわち、知識労働者自身がパートナーとなって生産性の向上に取り組むことである。仕事の水準、難易度、技能の程度に関わりなく、あらゆる知識労働に生産性と成果に対する責任を組み込む必要がある。

（フレデリック・テイラーは、研究対象とした労働者に対して問いかけをせず、指示を与えるだけだったとしてしばしば批判される。エルトン・メイヨーも問いかけをせず、指示するだけだった。ジグムント・フロイトもまた、患者に対し、「自分の問題はなんだと思うか」とは尋ねなかった。マルクスもレーニンも、大衆に問うことは考えもしなかった。

第二次大戦時においてさえ、いかなる司令部も、装備について前線の下級将校や兵士に聞くことは思いもつかなかった。アメリカ軍においてこれが当たり前になったのは、ようやくベトナム戦争のときだった。

テイラーは、専門家の知恵のみを尊重するという当時の考え方に従っていた。彼は労働者どころか経営管理者も無能と見ていた。その40年後のメイヨーは、経営管理者には敬意を払ったが、肉体労働者については、未熟で適応能力に欠けた存在、心理学者の専

【1】生産性をいかにして高めるか（働くことの意味が変わった・プロフェッショナルの条件）

門的な指導を必要とする存在と見た。）

ところが第二次大戦が起きたとき、われわれには選択の余地がなかった。現場で働く人たちに頼るしかなかった。工場には、技術者も心理学者も職長もいなかった。彼らの多くは軍隊に行っていた。私自身も今思い出すが、大きな驚きだったのは、働く人たちにいろいろ聞いてみると、彼らが馬鹿でも未熟でもなく、適応能力を欠いてもないことだった。彼らは、自らの仕事、その論理とリズム、道具、仕事の質について多くを知っていた。われわれは、彼らに聞いてみることによって、生産性と品質の問題に着手することができた。

当初、この画期的な発見を受け入れた企業は数社にすぎなかった。おそらく IBM が最初であり、長い間唯一だった。やがて 1950 年代の終わりから 60 年代の初めにかけて、日本企業がこの発見を受け入れた。戦後、日本企業もまた、戦前の工場体制を取ろうとしたが、その試みは混乱とストの中で潰れた。

こうして今日、働く人たち自身の仕事についての知識が生産性、品質、成果を向上させる原点であることが、たとえ一般に実行されるには至っていないにせよ、少なくとも理論としては広く受け入れられるようになった。しかし肉体労働については、「働く人たちとのパートナーシップは最良の方法である」というだけにすぎない。テイラーのように、彼らに対して指示を与えるだけという方法もある。それでもかなりうまくいく。だが知識労働については、働く人たちとのパートナーシップは唯一の方法であって、他の方法は全く機能しない。

#### ■教えるときにもっとも学ぶ

あと二つ、テイラーもメイヨーも知らなかったことがある。第一に、生産性向上には継続学習が不可欠であるということである。仕事を改善し訓練するという、テイラーが実践したことだけでは不十分である。学習に終わりはない。まさしく日本企業の経験がわれわれに教えているように、訓練の最大の成果は、新しいことを学びとることにあるのではなく、既に上手く行っていることを、さらにうまく行えるようにすることにある。

第二に、同じく重要なこととして、ここ数年の観察で明らかになったこととして、知識労働者は自らが教えるときに最もよく学ぶという事実がある。

（花形セールスマンの生産性をさらに向上させる最善の道は、セールスマン大会で成功の秘訣を語らせることである。外科医の成果を向上させる最善の道は、地域の医者を集まりで自らの仕事について語らせることである。看護師の成果を向上させる最善の道は、新人の看護師に教えさせることである。）

情報化時代にあつては、いかなる組織も学ぶ組織にならなければならない、と言われる。しかしそれは同時に、教える組織にもならなければならない。