

【2】生産性のマネジメント「乱気流時代の経営」(P・ドラッカー)

人的資源の生産性、とくに潜在的な生産性は最も高いが、コストも高いという知識労働者の生産性をマネジメントするためには、まず彼らの仕事の内容を把握することが必要である。

(ジョン・スミスなる男が、経理部にいることを知っているだけでは不十分である。彼に仕事をさせるには、その具体的な仕事を知らなければならない。具体的な仕事がないというのであれば、経理部におく理由はない。)

もちろん、人的資源とくに知識労働者に対し生産性を要求するのであれば、彼らを、成果をあげることでできる部署に配置しなければならない。いかに懸命に働こうとも、知識や技能が成果に結びつきようのない部署に配置してはならない。「配置」こそ、知識労働者の生産性の鍵である。

知識労働者の生産性を向上させるためには、まず一人ひとりの知識労働者、とくに実績のある知識労働者について、彼らの強みを知る必要がある。何を得意とするか、いかなる種類の人間か。

そして可能な限り、彼らの強みが成果に結びつく部署に配置しなければならない。機会、とくに能力に合った機会のある部署に配置しなければならない。

1世紀前、フレデリック・W・テイラーは、肉体労働者の生産性の向上に取り組んだとき、肉体労働には「唯一の正しい」仕事の方法があるはずだと考えた。肉体労働者のほとんどが、同じような平均的人間であるとみなした。

しかし今日、そのような考えは、とくに知識や技能を必要とする仕事には当てはまらないことが明らかになっている。

いかなる仕事においても、質量ともに優れた成果をあげられるという人間は、極めて少ないことを前提にしなければならない。したがって、人間一人ひとりに特有の強みが発揮され、質量ともに優れた成果を生み出せるよう配置することが、経営管理者の責任である。

また、経営管理者は、一人ひとりの人間に仕事をさせるために自分が給料を払われていることを認識する必要がある。

経営管理者たる者は、まず初めに自分自身に対し、次に上司に対し、同僚に対し、そして最後に部下に対し、半年ごと、あるいは9カ月ごとに、「仕事を進めていく上で、われわれあるいは私は、どのような役に立っているか。どのような邪魔をしているか」を問う必要がある。しかもこの問いは、あらゆる人間に対し発しなければならない。

(今日あらゆる経営管理者が行員や事務員のような定型的な仕事の進め方については、自分自身十分把握しているものと思っている。しかしそれは間違いである。)

【2】生産性のマネジメント「乱気流時代の経営」(P・ドラッカー)

「どのような役に立っているのか。どのような邪魔をしているか」という問いを発してみるならば、自分がひどく邪魔になっており、あまりに役に立っていないことを知るはずである。

いわんや定型的ではない仕事については、この問いは不可欠である。)

実際に仕事をしている人間こそが、何が生産性を高め、役に立ち、邪魔になるかを、最もよく知っている。したがって、技能を持ち知識を持つ者本人に対し、責任を与えることが必要である。

上司たる者の仕事は、部下の助けとなることにある。「仕事をしたい」という部下の欲求、すなわち動機をかき立てることにある。「生産性が何を意味するか」を完全に理解しているのは、ほかならぬ彼ら部下たちである。

この問いを発することを怠るのは、彼らの仕事への動機を育てようとしないうことに等しい。

テイラーが発見したように、反復的な仕事においてさえ、本当の専門家と叫ぶ者は、仕事をしている者自身である。

生産性の向上には、継続学習が不可欠である。すなわち、「すでに行っていることを改善するには何ができるか」を、徹底的に考えることが必要である。

欧米においても、日本の禅における学習についての考え方を採用すべきである。すでによく行っていることをさらによく行うために、学習を続けることが必要である。

しかしそのためには、「生産性の向上へ向けた努力の結果、自分自身、同僚、隣の機械で働く人たちや隣の事務室の人たちが、職を失う心配はない」という心理的な保証が必要である。

したがって雇用主たる者は、余剰人員について対策を立て、再教育や再配置について約束することが必要となる。

しかし何もまして、働く人たちに対し、前述の問いを発し、彼らの答えに耳を傾けなければならない。

仕事をしている人達のほうが、監督している者よりも仕事を知っているということ、少なくとも別の側面を知っているという事実を認めることが必要である。

このことは、とくに技能と知識を使って仕事をしている人達についていえる。

そもそも知識労働者や熟練労働者は、自らの仕事については他の誰よりも良く知っているなければならない。そうでなければ、知識労働者でも熟練労働者でもない。