（1）最も活用されていない資源

アメリカのマネジメントの世界では、あらゆる経済的資源のうち、人的資源の活用が最もうまくいっていないとされている。そして、経済的な成果を改善するための最大の機会は人にあるということが、ほとんど自明のこととされている。事実、企業が成果をあげられるか否かは、働く人たちに成果をあげさせる方法、すなわち仕事のさせ方いかんにかかっている。したがって、**「人と仕事のマネジメント」こそ、マネジメントの基本的な機能の一つである**。

人の働き方は変化していく。肉体的な力だけを提供していた昨日の未熟練労働者は、今日では半熟練の機械工となっている。**機械の操作や機械への原材料の供給、製品の検査という定型的な仕事さえ判断力を必要とするようになった**。他方、熟練労働者は、技術者として、あるいは現場管理者として働くようになっている。そして今日の企業には、彼らに加えて三つの新しい職種、すなわち事務員、専門職、経営管理者がいる。

現在、もう一つの変化が進行中である。**新しい技術が、企業で働くすべての人の水準をさらに上げることを約束している**。今日の半熟練労働者である工場労働者は、熟練労働者たる機械保全要員、あるいは工具や機械の設定要員となる。同じように半熟練労働者である事務員も、工場労働者ほどではないにしても、多くの場合、研究所の技術者とほぼ同等の基礎的訓練を受けることとなる。**こうして高度の訓練を受けた事務員、専門職、経営管理者は、過去の経験や想像を大きく超える数となる**。

それでもなおかつ、仕事は人によって行われる。オートメーション化された工場のフロアには、働いている人は一人も目にしなくなるかもしれない。しかし見えないところでは、設備や製品や工程を設計し、プログラミングし、管理し、維持補修し、評価測定する多くの人がいる。むしろ働く人の総数の減少自体は、真に重要な変化ではないかもしれない。確かに新しい技術は、同じ数の人で、より多くの生産を可能にする。しかしオートメーション化は、未熟練ないしは半熟練の労働力を、高度に訓練された高度の労働力で置き換えることによって、効率と生産性の向上を実現する。

オートメーション化は、人の数の減少という量的な変化ではなく、「労働集約的な仕事」から「頭脳集約的な仕事」への移行という質的な変化をもたらす。**新しい技術のもとで生産活動に必要となるのは、コストのかかる人である**。

いかなる種類の仕事をしていようとも、また熟練であろうと未熟練であろうと、さらには生産現場の労働者であろうと事務員であろうと、あるいは専門職であろうと一般従業員であろうと、働く人は基本的にはみな同じである。確かに人には仕事や年齢、性別や学歴に違いがある。しかし**基本的には、彼らはみな「人」としての欲求と動機をもつ**。

（2）IBM のイノベーション

ここでも再び実例によって、「人と仕事のマネジメント」に関わる基本的な問題と、それらの問題の解決のための原則を示すことにしたい。私が知っている最もよい例は、コンピ

※無断での複写転用は禁止しています。㈱MOI/おなか元氣ぐるーぷ

ュータと事務用機器の最大のメーカー、IBM である。

IBM が生産する機器類はいずれも高度に複雑である。その生産するコンピュータの中には、数十万の部品からなるものがある。電動タイプライターのような同社にとっては単純な製品さえ、きわめて複雑である。当然のことながら、その製品はすべて許容誤差の極度に小さな精密機器である。しかも、機械に不得手なタイピストや経理の人間でも使いこなせ、多少乱暴な扱いにも耐え、最小限の維持補修で稼働するものでなければならない。

それでいながら、IBM の機器は高度に熟練した職人によって生産されているのではない。熟練した技能によってのみ生産できるものであったならば、大量に生産することも一般の顧客に手の出る価格で生産することもできない。 **IBM では、それらの製品を半熟練の機械工が生産している**。まさに IBM は、テイラーの科学的管理法（サイエンティフィック・マネジメント）と新型の大量生産が、多様な種類の最も複雑で最も精密な機器の少量生産に適用できることを証明している。

例えば IBM では、コンピュータの新型モデルの見本を 1 台しか生産しない。 IBM では、このコンピュータという特殊な製品の組み立てに半熟練の人たちを使っている。

しかも、働く人が判断力を使う機会を持ち、かつ仕事のスピードとリズムを変えられるようにしている。

（社長のトーマス・J・ワトソンが、座っているだけの女性の機械工を見かけた。なぜ働いていないかを聞いたとこ、「次の工程のために機械の設定を待っています」との答えだった。「自分でできませんか」と聞くと、「できますが、してはいけないことになっています」という返事だった。

その後ワトソンは、あらゆる機械工が週に何時間か、機械の設定待ちで時間をつぶしていることを知った。機械の設定を教えるには数日の訓練で十分だった。そこで機械工の仕事に新たな仕事が加えられた。その後まもなく、完成品の検査も仕事に加えられた。ごくわずかの訓練で検査ができるようになることがわかったからだった。）

このような仕事の拡大が、予想外の生産量の増大と品質の向上をもたらした。そこで IBM では、あらゆる種類の仕事の拡大に体系的に取り組んだ。個々の作業は可能なかぎり単純化した。しかし一人ひとりは、それらの単純化された作業を、できるだけ多く受け持てるよう訓練された。同時に、それらの作業の少なくとも一つは、例えば機械の設定のように、ある程度の技能とある程度の判断力を必要とするものにした。そして、それらの作業を組み合わせることによって、仕事にリズムを持たせた。しかも働く人が自分で仕事の進め方を変えられるようにした。

この方法は、IBM の生産性を向上させただけでなく、働く人の姿勢にも大きな変化をもたらした。 IBM の内外を問わず、この変化を観察した者の多くが、**「仕事に対する誇りの増大こそ最も重要な成果だった」**と言っている。

IBM の「仕事の拡大化方針」は、半熟練労働者に大きな機会を与えた。 IBM には、あらゆる部署に**インストラクター**がいる。**彼らインストラクターは自らの仕事のほかに、経験の浅い者が高い技能を身につけ、経験や判断が必要な問題を解決できるよう手助けする**。IBM では、このインストラクターのポストが**権威あるもの**になっている。

しかもこのインストラクターのポストは、「経営管理者育成のためのポスト」としても優れたものであることが明らかになっている。**それは働く人の訓練と評価に極めて有効だった**。IBM では、経営管理者への昇進候補を探すうえで苦労していないばかりか、昇進させた職長が仕事ができなかったり、部下を掌握できないということがほとんどない。それらのことは、他の企業のほとんどの工場で問題になっていることである。企業によっては職長への昇進の成功率は半分にも満たないという惨状である。

（3）エンジニアリングへの参画

IBM のもう一つのイノベーションも、半ば偶然によって行われた。

IBM は何年か前、新型の複雑なコンピュータを開発した。需要があまりに大きく、エンジニアリングが終わる前に（未完全な状態で）生産に入らなければならなくなった。そのため最終的な設計のエンジニアリングは、**生産現場において、技術者や職長や一般の従業員と協力して行った**。

その結果、素晴らしい設計となった。エンジニアリングは大幅に改善され、生産のコストは安くなり、生産に要する時間は短縮された。しかも製品と仕事のエンジニアリングに参画した従業員は、その後の生産段階においても優れた仕事を行った。

これらの経験から得られた教訓は、今日 IBM において、新製品の開発や既存製品の改善に必ず適用されている。設計のエンジニアリングの途中で職長の一人が担当管理者に任命される。その職長がエンジニアリングの最終段階について、技術者や、直接生産にあたるべき従業員と協力して仕事をする。彼とその部下の従業員が、あらゆる種類の専門技術者の協力のもとに、生産のための工程とレイアウトを決め、個々の仕事を決めていく。

こうして一人ひとりの従業員が、製品、生産工程、さらには自らの仕事の設計に参画している。そして常に、最初の経験のときのように、製品の設計、生産のコスト、生産に要する時間、従業員の満足などの点で大きな成果をあげている。

IBM では、従業員の報酬や奨励金についても変わった方法をとっている。 IBM でも、長年インダストリアル・エンジニアが作業について生産ノルマを決め、基本賃金を決め、「ノルマ」を超える分について奨励金を払っていた。しかし 1936 年に、この「ノルマ」と奨励金の制度をやめた。**生産高に連動させた賃金ではなく、定額の給与（及び時間外手当、休日出勤手当）にした**。

そのうえ従業員が、「生産ノルマ」を上から押し付けられるのではなく、職長とともに自ら決めるようにした。もちろん通常の生産量がどの程度かは二人とも承知している。しかし、作業がまったく新しいものであったときや、生産工程や仕事の内容に大幅の変更があ

ったときでさえ、生産ノルマの設定は彼らに任される。**まったくのところ、IBM では「生産量のノルマ」などというものは存在せず、従業員自らが上司の助けを得て自らの生産量を最大とすべく仕事の速さと流れを決めている**。

その結果もたらされた最大の変化が、「職長や従業員がともに『教育訓練』と『人の配置』を重視するようになった」ことだった。 IBM では、いかなる熟練度のいかなる仕事についても、「人の能力には大きな違いがある」ということが、共通の認識となっている。

そのため職長は、**従業員を最も適した仕事につけるべく**努力している。従業員も**自らに最も適した仕事を見つけるべく**、あるいは**現在の仕事をよりよく行うためのスキルを獲得すべく**努力している。

IBM がこの方法を採用し生産量の大幅な増加を実現したとき、批判的な人たちの多くが、「従業員は失業を恐れて一生懸命働いたにすぎない」と説明した。 1936 年は大恐慌のただ中だった。しかし第二次世界大戦中、他の企業では高賃金をもってしても生産量の低下を防げなかったときに、IBM では生産量の上昇を続けた。今日に至っても上昇を続けている。

（4）雇用の維持は経営者の使命

IBM においても、「雇用保障」の経営方針なくしては、従業員一人当たりの生産量は上昇し続けるどころか、高い水準を維持することさえ出来なかったに違いない。実は、この IBM の最も過激ともいうべきイノベーションは、大恐慌の初期の頃に採用されていた。

IBM は資本財メーカーである。製品のほとんどは企業によって使われる。したがって、その雇用は景気変動（つまり顧客たる企業の好不調）に対してきわめて敏感である。事実 IBM の競争相手は、大恐慌時には大幅に雇用を調整していた。だが IBM のトップマネジメントは、「雇用を維持することが自らの使命である」とした。 IBM は市場を見つけて成長させることに成功し、あの 1930 年代を通して、事実上その雇用を完全に維持した。

IBM では、「働きすぎ（改善や工夫による生産性向上）によって自らの職を失う」などということは一切恐れない。生産量を抑えることもしない。同僚がより多くを生産しても怒らない。生産性向上や生産量増加のためにノルマが上げられたり、雇用が危うくなるようなことがないからである。したがって、変化に抵抗したりしない。

新市場を開拓することによって雇用の維持を実現した IBM の経験も、たいした意味はないと言えるかもしれない。事務機器の産業にとって、1930 年代は不況期ではなく好況期だった。ニューディール政策が事務機器に対する膨大な需要を生んでいた。 1930 年代の半ば、ワシントンのあるひょうきん者が、ニューディール政策を IBM 革命と呼んだほどである。社会保障局や賃金労働時間局を始めとする新設の政府機関が、膨大な数の事務機器を必要とした。企業もまた、政府の要求によって諸々の記録をつけるために事務機器を必要とした。長期的に見ても、事務機器の使用は増加していた。したがってニューディール政策が実施されなくとも、IBM への不況の影響は緩和されていたに違いなかった。

しかし依然として、IBM の競争相手の多くが、ニューディール政策と事務機器に対する

※無断での複写転用は禁止しています。㈱MOI/おなか元氣ぐるーぶ

長期的な需要増にもかかわらず、大恐慌時には苦しんでいた。したがって、ある IBM のエグゼクティブの次の言葉を無視するわけにはいかない。

「IBM は、成長したから不況時にも雇用を維持できたという言い方は正しくない。**逆に、雇用の維持を約束したから IBM は成長した**。**この約束のせいで、IBM は新しい顧客と新しい用途を見つけなければならなかった**。**さらには、市場において満足させられていないニーズを見つけ、そのニーズを満足させる製品を開発しなければならなかった**。**海外に市場を開拓し、輸出を促進しなければならなかった**」

「もし『不況時にも雇用を維持する』という約束がなかったならば、IBM は世界一の事務機器メーカーにも、輸出企業にもなっていなかったと思う。私はときどき、**『雇用を増大させていく』ことを約束しておけば、もっとよかったのではないか**と思っている」

※無断での複写転用は禁止しています。㈱MOI/おなか元氣ぐるーぶ