

## 【20】人を雇うということ

[IV] 人と仕事のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

### （1）『人と仕事のマネジメント』における三つの要素

「働く人を雇う」ということは、「人を雇う」ということである。IBM 物語から明らかに、手だけを雇うことはできない。手の所有者たる人がついて来る。しかも人にとって、仕事との関係ほど全人格的な関係はない。

『旧約聖書』の「創世記」によれば、仕事は、人にとって必然のものではなかった。しかし仕事は、直ちに人の本質に関わることの一つに加えられた。「汝の額に汗して種を得よ」との言葉は、仕事がアダムの墮落に対する神からの罰であるとともに、樂園を追われた日々を耐えられるもの、意味あるものとするための神からの贈り物、祝福でもあることを意味した。

人と仕事との関係は、人と神との関係、人と家族との関係に次ぐ長い歴史を持つ。それらの関係に次ぐ基本的な意味を持つ。それは、神や家族との関係とともに、生計、生きがい、絆、芸術、歴史の根底に横たわっている。

人の一部を雇うことはできず人全体を雇わなければならないからこそ、成果をあげる能力の向上が、そのまま企業の成長と業績の向上の機会となる。「人的資源」、すなわち「人」こそ、企業に託されたもののうち、最も生産的でありながら最も変化しやすい資源である。そして、最も大きな潜在能力を持つ資源である。

IBM 物語は、人と仕事のマネジメントが複雑な問題であることを教えている。

①第一に、人的資源としての働く人がいる。ここでは「資源としての人の特質とは何か」を考える必要がある。この問いに対する答えは、「人的資源」の「人的」という言葉を中心に据えるか、「資源」という言葉を中心に据えるかによって大きく異なる。

②第二に、仕事に対する責任をもつ社会的機関としての企業が、「働く人に対し要求すべきものは何か」を考える必要がある。そして逆に、働く人が、「人、個人、市民として企業に対し要求すべきものは何か」を考える必要がある。

③第三に、企業が「社会における富の創出機関である」と共に、「働く人の生計の資の供給源でもある」という二つの現実から出てくる経済的な問題がある。企業は、人と仕事のマネジメントにおいて、二つの異質のシステムを調和させる必要がある。そこには「コストとしての賃金」と、「所得としての賃金」の対立がある。そして、企業活動の基本条件としての「利益」と、働く人との「関係」に関わる問題がある。

### （2）資源としての働く人・・・ p1. ①に関連

働く人が「人」とあるという事実を別に置くとするならば、銅や水力などの資源と同じように、「いかに資源としての働く人々を有効に使うか」を考えることが必要となる。すなわち、エンジニアリング的なアプローチが必要となる。そのためにはまず、人的資源のもつ優れた能力と劣る能力を考えなければならない。そうして初めて、人という資源に特有の資質と制約を考慮に入れて仕事の組織を考えることができる。

人には他の資源にはない資質がある。すなわち、「調整し、統合し、判断し、創造する能

## 【20】人を雇うということ

[IV] 人と仕事のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

力である。まったくのところ、人が他の資源に勝る資質はそれらの能力だけである。物理的な腕力にせよ、手先の技能にせよ、あるいは知覚する能力にせよ、他の能力については機械の方が遥かに優れた仕事をする。

と同時に、われわれは働く人を「人」として見る必要がある。すなわち、「人的資源」の「人的」たるゆえんの所を中心に据える必要がある。すなわち、「人を精神的、社会的な存在として認識し、その特質に合った仕事の組織の仕方を考える」というアプローチが必要である。資源としてならば「人」を利用することができる。しかし、人格を持つ存在としての「人」を利用できるのは「本人だけ」である。これが「人」と「他の資源」との、最大にして究極の相違である。

人格をもつ存在としての「人」の特質は、個別的であってそれぞれが独特である。「人」は他の諸々の資源とは異なり、働くか働かないかについてさえ、本人が完全な支配力を持っている。独裁者はしばしばこのことを忘れる。銃をもってしても本当の仕事を行わせることはできない。したがって、人的資源については常に「動機づけ」が必要となる。

（アメリカの生産性の高さの原因を調査するために、第二次世界大戦後アメリカを訪れたヨーロッパの経営管理者や技術者からなる調査団の報告書ほど、この事実を明らかにしてくれるものはない。

それらの数百にのぼる調査団が、「アメリカの生産性の高さは機械や道具や手法によるものである」と考えて、アメリカにやってきた。しかし彼らは、直ちにそれらのものと生産性との間にはほとんど関係のないことを知った。それらのものは結果にすぎなかった。

アメリカにおける生産性の高さの本当の原因は、「経営管理者と働く人たちの姿勢」にあった。こうして、「生産性とは姿勢の問題である」というのが彼らの一致した結論となった。言い換えるならば、生産性を決定するものは「働く人の動機」である。）

このことは特に、今日の産業にとって重要な意味を持つ。なぜならば、今日欧米では、工業労働者にとって伝統的な動機づけの道具だった「恐怖」というものが、ほとんど消滅してしまっただからである。もちろんこの「恐怖の消滅」は、工業化によってもたらされた富の増大によるものである。失業者さえ十分な生計の資を得られるほどに豊かになった社会では、「恐怖」は仕事の動機づけの力を失った。

かつてはマネジメントの手から「恐怖」という武器を奪い取ることが労働運動の目標だった。この武器とその使用に対する反逆こそ、労働運動の原動力だった。

動機づけの手段としての「恐怖」が力を持たなくなったことは、あらゆる者にとって良いことだった。「恐怖」は動機としてはあまりに強力であって、緊急時以外に使うことはできない。しかもわれわれは、間違っただ種類の「恐怖」を使っていた。

共同体を脅かすものへの「恐怖」は共同体に団結をもたらす。例えばダンケルク後のイ

## 【20】人を雇うということ

### [IV] 人と仕事のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

ギリスに見るように、共通の脅威ほど人を動機づけるものはない。

しかし、共同体の一部の者だけに対する「恐怖」は共同体を分裂させ、腐食する。「恐怖」を与えられる者と「恐怖」を与える者の双方を腐食する。したがって、人を働かせるための動機づけとしての「恐怖」が消滅したということは、重大な進歩である。さもないと、工業化社会において働く人をマネジメントすることなど、かえって不可能であったに違いない。

しかし「恐怖」を除いただけでは、人間関係論（human relations）がいうようには働くことの動機づけはもたらされない。真空が生まれるだけである。「恐怖」が消滅したからといって、何もしないでも働く意欲が自然に生まれると期待することはできない。われわれは「恐怖」に変わるべき「積極的な動機づけ」を生み出す必要がある。これこそ今日のマネジメントが直面する、緊急の中心的課題である。

#### （3）集団と個人・・・p1.①に関連

人は、「いかに働くか、どれだけ働くか」を自ら決める。生産の量と質を決める。しかも人は、一定の刺激に対し一定の反応しか示せず、何事にも受動的にしか参画できない他の資源とは異なり、生産のプロセスに能動的に参画する。機械によってその速さと質を完全に規定されているように見える作業においてさえ、最終的な決定権を握っているのは働く人である。

なぜ人が機械に勝てるかを知る事は不可能かもしれない。しかしラテン語の諺にいうように、人は熊手で放り出されても人であり続ける。熊手をベルトコンベアに替えても同じである。オートメーション化された機械の番をする半熟練工を除き、事務員、熟練工、技術者、専門職、経営管理者のあらゆる仕事において、人の力は事実上絶対である。

新しい技術のもとでは、この傾向はさらに顕著となる。もはや単に機械の番をするだけの仕事はなくなる。機械を運転したり、原料を補給したり、さらには機械のスイッチを入れたり切ったりする従来の半熟練工の仕事は、これからは機械自身によって行われるようになる。その結果、これまで機械によって仕事のペースを決められていた人が、機械のペースを決めるようになる。機械を設定し、支持し、保守管理することによって、機械が何をいかにするかを決める。

人によるコントロールがすべてである。生産のプロセスは統合されているがゆえに、人によるコントロールの仕方が生産活動全体の成果を規定する。特に「新型の大量生産」や「プロセス生産」においては、生産活動への働く人の参画が本質的な決定要因となる。

人は集団で働く。働くために集団を形成する。そして集団は、いかなる理由において、いかに形成されたものであっても、直ちに「なすべき仕事」に焦点を合わせる。したがって「集団内の関係」が「仕事」に影響を与える。逆に、「仕事」が「集団内の人間関係」に影響を及ぼす。

しかしその間も、一人ひとりの人は個人であり続ける。したがって仕事のための組織に

## 【20】人を雇うということ

[IV] 人と仕事のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

においては、「集団と個人の調和」が重要な意味を持つ。

ということは、「個人の強み、主体性、責任、卓越性が、集団全体の強みと仕事ぶりの源泉となるよう仕事を組織する必要がある」ことを意味する。これは組織に関わる第一の原則である。事実上これが『組織の目的』である。伝統的な自動車の組み立てラインがこの原則に従っていないということは、今日なお、人と仕事のマネジメントの方法について、われわれにとって知るべきことが多いことを示している。

自動車のフェンダーを早く取り付けることは、必ずしも組み立てラインにいる他の者の助けとはならない。逆に、バンパーを取り付けている隣の者に圧力をかけ、仕事のリズムを狂わせ、あるいは仕事を過重にし、部品が間に合わなくなるようにし、挙句の果てに、よい仕事を出来なくし、仕事の量さえこなせなくすることにもなりうる。そのような状況は倫理の原則に反する。

自らの成長が自分自身や仲間にとって脅威となる状況は最悪である。そのような状況をもたらすことは、エンジニアリングの失敗である。

最後に、人の「啓発」は他の資源のように外部からの力によって行われるものではない。それは人の特質の利用方法を変更したり改善したりすることではない。人の「啓発」とは「成長」である。「成長」は常に「内」から行われる。したがって、仕事は「人の成長」を促すとともに、「その方向づけ」を行うべきものである。さもなければ、仕事は人それぞれの特質を発揮させることはできない。

働く者にとって、仕事は常に「挑戦」でなければならない。平均的労働者のための「平均的作業量」を定めることほど、人的資源の本性に反することはない。そのような考えは学習速度を学習能力と混同した心理学に由来する。また、「人は自らを管理せず何事にも参画しないほうが生産的な存在になる」という考えに由来する。もちろんそのような考えは、人的資源に対する完全な誤解に基づく。

そして何よりも、「平均的作業量」という考えは、肉体的あるいは精神的に障害がないと言うだけの者にもできることを平均とする。仕事に対する適性も熱意も持たない人達を基準とし、その仕事ぶりをノルマとする。人の仕事をスキルも努力も判断も必要とせず、いかなる挑戦も伴うことのないものとする。高度のスキルと熱意をもつ者と無能同然の者との違いを認めない。

そもそもそのような考えは、IBM 物語が示すようにエンジニアリング的にも最低である。集団全体の水準を向上させるどころか低下させていく。それは人的資源の生産性を破壊する。なぜならば、人の本性は、最低ではなく「最高の仕事ぶり」を目標とすることを要求するからである。

(4) 働く人に対する企業の要求・・・p1. ②に関連

企業と人の間の互いの要求について考えるとき、最初に問うべきは、「企業は働く人に対し何を求めなければならないか」である。

## 【20】人を雇うということ

### [IV] 人と仕事のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

標準的な答えは「正当な一日の賃金に対する正当な一日の労働」という決まり文句である。しかし残念なことに、賃金についても労働についても「正当とは何か」を定義しえない。それ以上に問題なのは、この言葉が働く者に対し、あまりにも少ししか要求せず、しかも間違っただけを要求していることにある。

i) 企業が働く人たちに対して第一に要求すべきは、「企業の目標（成果）に進んで貢献する」ことである。もし手だけを雇えるのであれば、正当な対価を支払うことに対し正当な価値を要求することもできる。もし人が金で買えるのであれば、それに見合うだけの対価を支払うこともできる。

しかし法の定めるように、人は商取引の対象ではない。まさに、「労働」とは「人の働き」であるがゆえに、一日の正当な「労働」なるものは決して得ることができない。なぜならば、それは「黙従」を意味するからである。そして「黙従」こそ、人という特殊な存在が行うことのできないものだからである。

働く人から何かを得ようとするならば、正当な「労働」などよりもはるかに多くを求めることが必要である。正当さを超えて「貢献」を求めることが必要である。「黙従」ではない。攻撃的な組織の文化を生み出すことを求めることが必要である。

このことは、規格化した部品の大量生産とその多様な製品への組み立てという新型の大量生産や、プロセス生産、あるいはオートメーションのもとでは特に重要な意味をもつ。なぜならば、これらの生産システムのもとでは、働く人のほとんどが自らの行動に責任をもつ必要があるからである。自らの仕事や作業の進め方、設備の保守管理の方法が、全体の生産をコントロールし決定するという簡単な理由から、自らの行動に責任を持つ必要があるからである。

「正当な賃金に対する正当な労働」という考えは、意識的であるか無意識的であるかは別として、「働く人は命じられたことだけを行えばよい」という生産システムを前提にしている。溝を掘るにはシャベルを使うことが最も進化した生産システムであるような水準を前提にしている。溝掘りの水準においては、「正当な一日の賃金には正当な一日の労働」という考えもそれほど悪いものではないかもしれない。

しかし、溝掘りよりも多少でも進歩した生産システムにおいては、そのような考えはまったく意味をなさない。いわんや今後の新しい技術のもとでは、そのような考えは愚かというべきである。完全に方向を誤ったものというべきである。

働く人に対しては、単に肉体的な雑事を受動的に引き受けるのではなく、「企業の業績（成果）に対する責任」を積極的に担うべきことを要求しなければならない。そして、まさにこの要求が大きいほど、人は正当な一日の労働さえ困難な領域において要求に応えることが可能となる。なぜならば、要求が大きければ大きいほど、大きなものを生み出すのが「人の特性」だからである。人がものを生み出す力は、主としてその「要求の水準」によって決まる。

ii) 企業が働く人たちに対して第二に要求すべきは、「変化を進んで受け入れる」こと

## 【20】人を雇うということ

[IV] 人と仕事のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

ある。企業にとってイノベーションは不可欠の機能である。それは重大な社会的責任の一つである。しかしそのためには、人も変わらなければならない。彼らの仕事、習慣、関係が変わらなければならない。

人はいかなる動物よりも変化する能力を持っている。しかし限りがないわけではない。人は驚くほど速く学ぶ力を持っているが、ある意味ではありがたいことに、学んだことを捨てる力はあまりない。学ぶ力は、年をとっても低下しないことが明らかになっている。しかし人は、学べば学ぶほど、学んだことを捨てるのが難しくなっていく。すなわち、年ではなく経験が、学んだことを捨てるのを難しくする。その分、新しいことを早く学ぶことが難しくなる。

この問題を解決する唯一の方法は、「学んだことを捨てる能力」自体を、「学ぶプロセスに組み込む」ことである。そのためには経験だけでなく「知識の獲得」によって学ぶことが必要となる。「訓練プログラム」ではなく「教育プログラム」が必要となる。

今日の「訓練プログラム」の多くは人を柔軟にするよりも硬化させている。理解を与えるのではなく、小手先の「スキル」を教えている。今後、働く人に求められる知識と技能の水準が高まるにつれ、「学ぶ能力」と「学んだことを捨てる能力」を身につけさせることが、ますます必要になってくる。

確かに、変化とは知的なプロセスであるとともに、心理的なプロセスである。しかし、人は変化に抵抗するという産業心理学者の考えは間違いである。天上天下に存するあらゆる創造物のうち、人ほど新しいものに貪欲な存在はない。

だが人が変化できるには、幾つかの条件が必要である。

a) 第一に、変化が合理的なものと受け取られることが必要である。人はたとえ自らが最も不合理かつ気ままに変化するときでも、自らに対しては必ず合理化している。人にとつては「変化が進歩である」ことが必要である。

b) 第二に、変化があまりに急速であったり、大きかったりしてはならない。仕事についての理解、同僚との関係、仕事に関わるスキル、誇り、社会的地位など、彼らに馴染みの世界を破壊するものであってはならない。

変化は、彼らの安定を明確かつ目に見える形で強化するものでないかぎり、抵抗を受ける。そもそも人は、脆弱にして制約を受けた儂い存在であって、その安全は常に不確実である。したがって、働く人に対し変化の能力を要求するには、何よりも「彼らに変化できるようにする」ことが必要である。

(5) 企業に対する働く人の要求・・・p1. ②に関連

企業に対する働く人からの要求も、「正当な一日の賃金」という言葉によって間違っ**て**定義されている。働く人として企業に対して要求を突きつけるのは「人格を持つ人」であつて、単なる「経済的存在」ではない。彼らは経済的な報酬を超えて、「個」として、「人」として、「市民」として見返りを要求する。仕事において、仕事を通じて「地位」と「機能」

## 【20】人を雇うということ

[IV] 人と仕事のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

の実現を求める。

彼らはまた、現代社会の基盤となっている約束の実現、特に「自らの進歩」と「昇進への平等な機会」という正義の実現を求める。さらには「仕事の意義」と「真摯さ」を求める。すなわち、「仕事ぶりについての高い水準」、「仕事の組織とそのマネジメントに関わる能力についての高い基準」、「優れた仕事に対する明らかな関心」こそ、働く人が企業とそのマネジメントに要求するものの中でも特に重要である。

しかも人は、自由社会において、個人として、市民として、働く者として、企業に対しいくつかの制約を加える。確かに企業は、「働く人」という人格を持つ人を雇う。しかし企業には、その人格を持つ人を自由に支配する権利はない。企業は社会のニーズの一部に奉仕するにすぎず、したがって社会の一員たる市民の一部分を超えるものを支配する事は出来ない。企業はまた、「福祉企業」となって一人ひとりの人の生活を丸抱えすることもできない。

企業は、たとえ基本的な存在ではあっても、単に「社会の一機関にすぎないもの」として、個人に対する要求においても、またその彼らに与える満足においても、そのあるべき領域にとどまらなければならない。働く人に対し、絶対的な忠誠を求めることも、絶対的な責任を約束することも、いずれも許されない。

(6) 経済的な側面・・・p1.③に関連

そして最後に、経済的な側面がある。

企業は二つの経済システム、すなわち「企業外部の経済システム」と「企業内部の経済システム」の二つのシステムを持つ。しかも内部の経済システムに必要なもののすべて（とりわけ賃金）が、市場という外部の経済システムにおいて製品の対価として受け取るものによって左右される。

内部のシステムは『市場経済』ではない。それは企業全体の成果が予め定められた方式によって企業内の成員に分配される『再分配経済』である。『市場経済』と『再分配経済』は異質の経済システムである。そして企業は、この二つの経済システムを結合させた初めての人間組織である。

ここにおいてマネジメントの努力は、常に企業全体がより多くを受け取ること、すなわち企業全体の生産を大きくすることに向けられ、企業に働く人の関心は企業全体の生産がどうであろうとも、自らの分け前をより大きくすることに向けられる。

その極端な例が、ジョン・L・ルイスと彼の炭鉱労働組合の、アメリカの石炭需要の減少に対するあまりに愚かともいえるべき無関心だった。彼らは、パイが減少する中であって分け前の増大にしか関心がなかった。しかし彼らの姿勢は極端ではあったものの、一つの典型だった。ほとんど不可避というべきものだった。企業の外部の世界は「経済」が中心である。しかし企業の内部の世界は「権力」が中心である。

企業にとって、賃金すなわち労働の報酬は、必然的コストである。しかし、その受け手

## 【20】人を雇うということ

[IV] 人と仕事のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

たる働く人にとって、賃金は収入すなわち彼とその家族の生計の資である。企業にとって、賃金は常に生産単位当たりの賃金であるが、受け手にとっては、常に彼と彼の家族の経済的基盤である。

ここに基本的な対立の源がある。企業は賃金負担が柔軟であることを必要とする。しかし人は、景気に関係なく働く意思さえ持てば確実かつ安定した収入を得られることを求める。

加えて利益の二面性がある。企業にとって、利益は自らの存立のための「必要条件」である。しかし働く人にとって、利益は「誰か他の者の収入」である。彼らにとって、利益が雇用や生計や収入を規定するなどという考えは、支配への屈服を意味する。たとえ搾取とまではいかなくとも、専制を意味する。

今日一般には、利益に対する反感は、左翼思想とその煽動の産物とまでは言わなくとも、近代産業社会に特有の現象とされている。これは大きな間違いである。

利益に対する反感は何百年も前の近代社会の黎明期にさかのぼる。ヨーロッパにおける資本家的搾取者や不当利得者に対する反感のルーツは、すでに15世紀、フランドルやフィレンツェの織元があげていた利益に対する敵意に見ることができる。近代産業は、それらの敵意を増大させるどころか、逆に大きく減少させてきた。産業化された地域ほど労働者は過激でなくなり、マネジメントや企業や利益に対する反感が小さくなっていることは、偶然ではない。革命的マルクス主義が、産業化前の国でしか成功していないことも、偶然ではない。

しかしそれでもなおかつ、働く者の利益に対する反感が、産業社会にとって重大な脅威である事は変わらない。産業社会の存立は企業の収益力にかかっている。しかも産業社会の市民や選挙民の大多数は企業の従業員である。ここにおいて利益に対する反感はあまりに重大な脅威であって、この反感への対処が産業国有化論の論拠となるほどである。

したがって第二次世界大戦後のイギリスやフランスの産業国有化において、働く人が、国有企業の利益に対しても、資本家企業の利益に対すると同じように（あるいはおそらくそれ以上に）敵意を持ったことは、社会主義者の夢にとって致命的ともいえるべき打撃だったといえることができる。

企業は適切な利益をあげつつ活動しなければならない。このことは、企業にとって社会全体に対する第一の責任であるとともに、自らとそこに働く者に対する第一の義務である。したがってマネジメントは、働く人が利益を有益なものとするところまではいかなくとも、まさに「彼ら自身の利害に関わる必要不可欠なもの」として受け入れられるようにするための方法を、なんととしてでも見つけなければならない。

これらのことは、きわめて大きな問題の概要にすぎない。しかし、人と仕事のマネジメントには原理となるものが必要であることは十分に示したはずである。明らかに、「人扱いが上手である」というだけでは十分ではない。まったくのところ、人扱いなど関係ない。

【20】人を雇うということ

[IV] 人と仕事のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

諸々の手法もまた、それだけでは役に立たない。われわれが必要としているものは、「基本的な考え方」である。

それは、すでに明らかである。それは、「人は自ら働くことを求める」ということである。人が働きたがらないと考えることは出来ない。そのような考えは、われわれが人間性についてすでに知っていることに反する。

ほとんどの人が、働かなければ道徳的にも、肉体的にも墮落する。それでも墮落しないという少数の人も、自らの内面の豊かさによって、自ら仕事を生み出すことによるのみ、健全でありうる。しかも、「人は働きたがらない」と仮定するならば、人と仕事のマネジメントは絶望的となる。

したがってマネジメントが直面する課題は、働く人の意欲を知り、彼らを参画させ、彼らの「働きたい」という欲求を引き出すことにある。それでは、この課題を果たすうえで必要ないかなるコンセプト、手法、経験をわれわれは持っているだろうか。