【25】現場管理者
［Ⅳ］人と仕事のマネジメント（現代の経営 1954 ・名著集、P ・ドラッカー）

（１）現場の混乱

第一線の現場管理者は、よく言われているような「従業員にとってのマネジメント」ではない。彼らは、仕事の設計、組織、動機づけ、報酬、組織の文化、原則や慣行に関わる意思決定を行っていないし、それらに大きな影響も与えていない。それらの根本を決定しているのはトップマネジメントである。従業員もそのことを知っている。

しかも現場管理者のうち最も優れた者さえ「働く人たちのマネジメント（働く人たちを生かす)」については、お粗末な原則や慣行の代わりさえつとまらない。

今日のように、現場管理者の重要性を強調しすぎることは有害である。なぜならば、マネジメントが、「現場管理者を督励するだけで事足れり」とする恐れがあるからである。彼ら現場管理者を督励することだけが、「働く人たちのマネジメントについての自らの責任である」とするからである。

とは言え、「働く人が最高の仕事を行ううえで必要としているものが何であるか」をマネジメントに教えることのできる者は、職長や係長などの名で呼ばれる第一線の現場管理者だけである。従業員の仕事ぶりも、彼ら現場管理者の計画と日程管理の能力次第である。**卓越した仕事がなされるか凡庸な仕事に終わるかを決定するのも、彼らの配置と訓練の能力次第である**。

現場管理者は、仕事が円滑かつ安定的に流れるよう日程を管理する。部下が仕事に必要な機械をあてがわれ、適切な職場環境にあり、チームとして組織されるよう手配する。彼らは、働く人が進んで仕事を行うことができるようにする責任を持つ。

さらには、企業全体の目標から部下たちの目標を設定する。**部下の一人ひとりと協力して、彼らの仕事について目標を設定する**。**配置にも中心的な責任を持つ**。**さらにリーダーを育てることについて、少なくとも最初の段階において責任を持つ**。

先に述べた仕事の一覧でさえ、今日一般に現場管理者の仕事とされているもの、すなわち万能の天才を必要とする仕事の一覧に比べるならば、はるかに控えめである。部下の相談に乗ることや経済的な知識を与えること、マネジメントを代表してマネジメントの考えを伝えることには触れていない。しかも先に述べた仕事の一覧でさえ、有能で力のある人間でなければ行うことはできない。

しかし、自らの仕事を処理できるよう仕事を設計されている現場管理者はほとんどいない。そもそもの初めから、現場管理者の仕事は設計されたこともなければ検討されたこともない。少なくともアメリカにおいて、現場管理者の仕事はごった煮である。数十年にわたる無常見の所産である。

今日、誰もが現場管理者の行うべきことについて知っている。あるいは知っているという。現場管理者は、書類と悪戦苦闘し報告書を書くのに忙しい事務屋である。部下たちにとっては、指導員あるいは親方である。設備や工具についての専門家である。おまけに現場のリーダーである。しかも、年俸 4,000 ドルでこれらのすべてを完璧に行うことを期待されている。

※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

さらに悪いことには、マネジメントは現場管理者に対し、「最も重要な仕事は現場の人間関係である」と言いながら、実際には書類作りの上手な者を昇進させている。いくつかの調査によれば、現場管理者は、互いに関係のない 40 種類から 50 種類の仕事を任され、そのうち「何に力を入れるべきか」も知らされずに体を動かしている。

確かに「現場管理者はマネジメントの一部である」ということができる。その仕事を重要かつ権威ある光輝く仕事のように描くことはできる。しかし現実には、あの超現実主義者たる組合幹部の目に映っているものが正しい。いかなる意思決定もできず、常に間違ったことをしでかすマネジメントの使い走り、何か話をつけるときには無視すべき使い走りにすぎない。

この混乱は現場管理者の起源に一因がある。そもそも彼らは一種の雑種である。

一方の親は、かつての「親方」である。 1880 年に至ってなお、ニューイングランドには、真の企業家たる第一線の現場管理者がいた。工場主から仕事を請け負い、人を雇い、彼らを自分の考えに従って組織し、請け負った額と費用の差額を自らの収入としていた。他方、現場管理者は、溝掘りや引き船人夫のかつての**「組頭」**、すなわち仲間の先頭に立ち、「一、二、三、そおれ」と声をかけ、作業のリズムを取ることが主たる権威の源だった文字どおりのフォアマン、**先頭の男の末裔**である。

今日の現場管理者は、この**「親方」**から期待されているものを引き継ぎ、**「組頭」**から現実の地位を引き継いでいる。

そのうえわれわれは、彼らの権限から引きはがせるものはすべて引きはがしてきた。部下の仕事を組織する役目は、基本的にインダストリアル・エンジニアの仕事とされた。部下のマネジメント、採用、配置、訓練、賃金に関わる仕事は、人事の専門家によって奪われた。製品検査、品質管理、原価計算の仕事も浸食された。さらにとどめとして、部下の規律に関わる権限は労働組合によって奪われた。つまるところ、彼らの手に残ったものは、もはや衣服とはなりえない色とりどりの布切れにすぎない。

そして最後に、彼らの仕事を「処理可能なものにするため」との名目で 1920 年代半ば以降、彼らがマネジメントすべき部下の数が削減された。今から 30 年前には、製造業の現場管理者は 60 人以上の部下の仕事に責任を持たされていた。しかるに今日、20 人から 25 人の部下を持つだけである。彼らの仕事を処理可能なものにすることは確かに必要だった。しかし部下の数を削減しても、その必要に応えたことにはならなかった。

ⅰ）なぜならば第一に、現場管理者の抱える問題は、部下の数が多すぎることにあるのではなかった。「**何が重要かも知らされずに、あまりに多くの仕事を行わされていたこと**」にあった。

ⅱ）第二に、部下の数を削減することは「**現場管理者の地位を低くすること**」につながった。記録や報告の作成など、本質的ではない仕事から彼らを開放することを不可能にした。

ⅲ）第三に、マネジメントに対し働く人たちを代表する力を減殺した。言い換えるなら

※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

ば、問題は現場管理者の「管理の限界」ではなく「**責任の範囲**」にあった。あまりに多くのことに責任を持たされていることにあった。しかも彼らには、それらの責任を果たすために必要な時間はもとより、権限や地位も与えられなかった。

現場管理者の率いる部門を小さくしても問題は解決されない。それどころか問題を大きくすることになる。**問題を解決するための唯一の方法は、『彼らの仕事を適切に組織する』ことである。**

（2）現場管理者が必要とすること

ⅰ）**第一に、現場管理者は自らの活動について『明確な目標』を必要とする。**

それらの目標は、事業全体の目標に焦点を合わされたものでなければならない。他のあらゆる意味ある目標と同じように、事業上の成果についての目標であると同時に、基本的な信条や原理の実現についての目標でなければならない。そして、当面のニーズと長期のニーズをバランスさせた目標でなければならない。

現場管理者は、それらの目標の達成に必要な「責任」とともに「権限」を持つ必要がある。彼らは、**企業の活動、構造、目標、業績など、自らの目標を意味あるものにするための「情報」**を必要とする。同時に、**自らの目標を達成するための「手段」**、および**その達成状況を測定するための「尺度」**を必要とする。**すなわち彼らは、目標の達成に必要なものすべてを自らのコントロール下に置かなければならない。**さもなければ責任を果たすことはできない。

ⅱ）**第二に、現場管理者は、『昇進の機会』、仕事上の明確な基準に基づく『昇進制度』を必要とする。おそらく昇進の機会の欠如こそ、現場管理者にとって最も深刻な不満である。**そして彼らの不満のうち、最も正当なものである。

いくつかの調査によれば、現場管理者のおよそ 70%が「立派な仕事しても昇進の見込みがない」と考えている。

現場管理者から昇進の機会を奪うことは、犯罪的ともいうべき人的資源の浪費である。彼らこそ、仕事の計画や日程管理、働く人たちの指導、訓練、配置など、企業にとって必要不可欠なことについて「いかに行うべきか」を知っている人たちである。しかも、私の知っているあらゆる企業が、そのような能力を持つ人材の不足をしきりに嘆いている。**いまや現場管理者の中から、「経営管理者」や「専門職」の候補を得るための継続的な努力が当然に必要とされている。**

現場管理者に昇進の機会を与えることは、彼らが「経営管理者」として仕事を行っていくうえでも重要な意味を持つ。昇進の機会の有無が「彼らが最高の仕事へと動機づけられるか、問題を避け当たりさわりなくやっていこうとするようになるか」を決める。

もちろん、現場管理者の全員を昇進させる必要はない。いかんせん、現実に昇進させられる現場管理者の割合は限られている。しかし現場管理者が、**「優れた仕事をすれば昇進の機会がある」**ことを認識していることが、決定的に重要である。少なくとも製造業におい

ては、今日のように「いかに優れた仕事をしても自分の将来には関係ない」と感じさせないことが必要である。

彼らから昇進の機会を奪うことは、自由社会の基盤を危うくすることであり、企業の社会的責任を否定することである。**自由社会の安定と力は「機会均等の約束」にかかっているからである。産業社会においては、誰でも自らの能力と努力によってマネジメントの地位に昇れなければならない。**まさに「現場管理者の地位が、働く人にとっての機会でありマネジメントへの最初のステップであった」という事実が、今日アメリカに階級や階級闘争のない社会をもたらしている。

そして、まさにこの理由によって、現場管理者は一般の従業員から登用しなければならない。一般従業員から現場管理者への昇進の機会を奪うことは、動機づけを破壊する。それは現場管理者から昇進の機会を奪うのと同じように、われわれの社会的信条に反する。**しかも、従業員からの登用こそ、優れた現場管理者を得るための唯一の方法である。優れた現場管理者となるうえで、チームの一員として働いた経験に勝るものはない。**「大学の新卒者をすぐに現場管理者につける」という最近の傾向は、基本的に無責任で反社会的である。「幹部候補生として採用した学卒者だけを経営管理者や専門職の高い地位につける」という最近の風潮についても同じことが言える。

古風な私としては、「教育とは、特権を与えるものではなく義務を課すものである」との信念から、そのような風潮には異議を唱えざるをえない。したがって、いくつかの大学の学生募集パンフレットに見られるような、「教育は現場の経験なしに高い地位と収入を得る近道である」というううたい文句には不快感を禁じえない。

そのようなことは企業の社会的責任に反する。人的資源の最大活用という企業自らのニーズにも反する。最高の仕事を行う現場管理者という自らのニーズにも反する。それは怠け者のための考えでもある。そしてその様な考えは常に厄介と苦労の種を生むだけである。

『経営管理者の育成』は、まず「現場管理者」から始める必要がある。中堅の経営管理者や専門職の欠員補充にあたっては、まず現場管理者の昇進から検討しなければならない。現場管理者として一流の仕事をすることが、インダストリアル・エンジニアリングや品質管理や日程管理など、技術的な仕事にとって最高の訓練になる。専門的な知識などは、有能な現場管理者ならば訓練コースで習得できる。それらの仕事に最も重要な知識、すなわち、組織や、働く人や、現場管理者や、現業の経営管理者のニーズ、事業全体における技術の位置づけについての知識は、現場管理者としての仕事において最もよく習得することができる。

ⅲ）**第三に、現場管理者は『経営管理者としての地位』を必要とする。まず、現場管理者の仕事そのものが意義あるものであることが必要である。そしてマネジメントに対し、部下を代表できるだけの仕事の大きさを持つことが必要である。マネジメントが彼の話に耳を傾け、彼の主張を真剣に検討するだけの重要な地位にいなければならない。**

ごく一般に見られるように、マネジメントが現場管理者のいうことを聞くのに特別の努

力を要するようであっては、明らかに現場管理者の仕事は正しく組織されていないといってよい。

（3）現場管理者の仕事のあるべき姿

IBM の例が、現場管理者の仕事のあるべき姿を教える。人と仕事のマネジメントに関わる問題のうち、現場管理者の仕事の組織については、IBM の経験ほど多くを学べるものはない。

ⅰ）**第一の教訓は、「現場管理者の仕事は、完全に『経営管理者の仕事』でなければならない」ということである。現場管理者は大きな責任を持たなければならない。** IBM では、現場管理者はプロジェクト担当の経営管理者として、新製品の生産の準備について責任を持つ。彼は部下の一人ひとりがそれぞれの仕事量の基準を決定することを助ける。機械や工具、資材や部品を手配する。

今日、一般には、「現場管理者は一般従業員ではない」とされている。事実、修理以外に現場管理者が機械に触れることを禁じる労働協約も多い。しかし、現場管理者が計画や意思決定について大幅な権限を持つ必要があることは十分理解されていない。

まったくのところ、現場管理者の仕事は、事業全体の目標から直接その目標が設定され、事業全体の成果によって直接の成果が評価されるだけの**大きさのもの**である必要がある。

ⅱ）**第二の教訓は、「現場管理者たる者は、自らの責任を果たすうえで必要な活動を自ら管理し、それらの活動に必要な部下を持たなければならない」ということである。**

万事がうまくいっている日でさえ、現場管理者は超多忙である。仕事を立派に行おうとするならば、時間の 3 分の 1 を取られるような書類への記入を行っている暇はない。**したがって、現場管理者はそのような仕事のための「事務係」を必要とする。** IBM では現場管理者に助手を一人つけている。

現場管理者には人に仕事を教える余裕さえない。計画を立て、作業日程をつくり、部品の流れを管理し、機械や設備を維持管理するだけで手いっぱいである。残りの時間は、部下の相談に乗ってやり、部下と共に新技術や新工程に取り組み、部下に情報を伝え、新人を訓練することにとられている。**したがって、現場管理者は自らの下に「指導係」を一人か二人必要とする。 IBM ではこの指導係を「インストラクター」と呼んでいる。**

現場管理者は技術的な支援を必要とする。エンジニアリングや諸々の手法や原価計算について支援を必要とする。さらには、作業日程や工具補給や機械修理を担当する者を必要とする。**すなわち現場管理者は、「サービス機能」を必要とする。しかし他のあらゆるサービス機能と同じように、それらのサービス機能を担当する者は、「現場管理者の部下」であることが必要である。**なぜならば、すべての責任は現場管理者にあるからである。

ⅲ）**第三の教訓は、「現場管理者の権限の縮小という一般的な傾向を逆転させなければならない」ということである。** IBM では、現場管理者自身が雇用、推薦、解雇、訓練、昇進、配置を行っている。

また現場管理者だけが人事部など他の部門との関係に責任を持つ。もちろん人事上の決定については、他のあらゆる経営管理者と同じように上司の承認を得る。部下は不服を申し立てることができる。**しかし人事の決定そのものは、あくまでも現場管理者による**。**さもなければ、現場管理者は自らの責任を果たすうえで必要な権限を欠く**。

現場管理者の仕事を大きなものにする必要性とその意味の大きさを教えてくれる例は多い。

（**ある大手自動車メーカーが、最近、新規採用の決定権を本社人事部から現場管理者に移した**。書類審査、面接、試験は人事部が行う。しかし、人事部から送られてきた候補者の採用についての最終決定は、現場管理者が行う。**このメーカーではその結果、大幅な生産活動の改善を実現した**。

その原因は**第一に、「人員配置の改善だった」という**。**適材を選べるからだった**。**第二に**、現場管理者と採用された新人たちによれば、現場管理者が採用を決定するようになったことで、**彼ら新人たちが「何を期待されているか」を理解するようになった**という。

ある組合幹部は、「本社の人事部は、昇進の機会や年金や健康保険について話をする。仕事についてはほとんど触れない。そもそも仕事については何も知らない。しかし現場管理者は、「新人に何をしてもらうか、それが本人にとって何を意味するか」を具体的に話すことができる。その結果、むやみに肩を張った才走った男や、6 週間で工場長になれないことがわかって辞めていくような単純な男を抱えなくともすむようになった」と言っている。

第三に、「労働組合との関係も改善された」という。その工場は、それまで長い間、常にさして重要でもないことで組合と揉めていた。企業レベルでは組合との関係は相変わらずよくなっていない。しかし現場管理者は、組合からの苦情やサボタージュに悩まされることなく仕事ができるようになっている。）

ⅳ）**第四の教訓は、「現場管理者が率いる組織単位は、今日一般に見られるものよりも大きくしなければならない」ということである**。**もちろん、その具体的な大きさは仕事によって違う**。しかし一般的にいって、現場管理者が率いる組織単位は、今日の二倍ないし三倍にする必要がある。そうすることによって初めて、現場管理者はマネジメントに対し、働く人を代表しうるだけの地位にあることになる。**同時に、部下を管理しすぎることもなくなる**。**目標設定させ、配置し、訓練し、仕事を計画的に組織することによって、彼らをマネジメントするようになる**。

さらにその結果、一般従業員の最高賃金の一割増という今日よく見られるような水準以上の給与を与えることができるようになる。わずか一割増などという給与の現実ほど、「現場管理者は従業員にとってマネジメントの一員である」という幻想とのギャップを表すも

※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

のはない。

このように、現場管理者が本当の経営管理者の仕事を任され、必要なスタッフを持ち、権限を与えられ、その率いる単位組織が十分な大きさのものになったとき初めて、彼らの仕事も処理可能なものとなる。部下と共に働く時間も多くなる。「何を行うべきか」を知ることもできるようになる。

そして再び現場管理者の地位は、アメリカの伝統としての**「次なる機会への入り口」**となる。**しかも現場管理者を補佐する「インストラクター」の仕事さえ、現場管理者になるための「訓練」となり、現場の仕事ぶりを通じて適性が評価される「機会」となる**。

IBM において、他の企業が頭を悩ませている現場管理者の選任が問題なく行われていることは偶然ではない。昨日まで仲間だった者が、一般従業員から現場管理者として受け入れられるかどうかを心配せずにいられることも偶然ではない。

IBM では、インストラクター、すなわち指導係としての実績が、現場管理者への昇進の公正かつ合理的な基準として広く受け入れられている。さらに IBM では、いったん昇進させた現場管理者の降格はほとんど起こっていない。それに対し同業他社では、現場管理者への昇進前、昇進後における教育訓練の充実にもかかわらず、約半数が現場管理者として失敗することさえある。

しかしさらに重要なことは、「現場管理者の仕事を正しく組織することによってのみ、彼らをより責任の重い経営管理者の地位に昇進させることが、当然のこととしてできるようになる」ということである。今日の現場管理者は、すでに部下との直接な人間関係については立派な経営管理者である。しかし彼らは、人間関係によってではなく、目標を設定し、仕事を組織し、計画を立てることによって、その率いる部門をマネジメントする準備はできていない。

現場管理者は、より責任の重い経営管理者に昇進するや、自らの部門を組織としてマネジメントし、目標を設定し、組織し、計画することができなければならなくなる。もちろん、たとえ現場管理者の仕事を適切に組織したあとにおいても、直接的な人間関係は重要である。また重要でなければならない。しかし現場管理者の仕事の中には、マネジメントの要素、すなわち概念的、分析的、統合的なマネジメントの要素が十分組み込まれている必要がある。そして彼らをより重い責任のために訓練し、実際の仕事ぶりを通じて試すことができるようになっている必要がある。

もし私が、現場管理者の仕事を処理可能なもの、意義あるものにすることを装いながら、その実、「現場管理者の仕事そのものを消滅させようとしているのではないか」と問われるならば、まさに「それが私の意図である」と答えたい。**企業が、働く人から最高の仕事を引き出すためには、現場管理者ではなく、まさに「経営管理者を必要とするから」である**。

言葉にこだわる気はない。しかし現場管理者という言葉は、あるべき仕事の姿とは逆のものを連想させる。現場管理者という言葉自体が一つの大きな障害であって、IBM がすでに行い GE がこれから行おうとしているように、経営管理者という言葉に替えてしまった方

がよい。さもなければ、かつての「組頭」のイメージはいつまでもなくならない。

いかなる言葉を使おうとも、現場管理者の地位にある者は「親方」の後継者でなければならない。**ただし「靴づくりや石切りに精を出す親方」ではなく、「マネジメントを行う親方」でなければならない**。

※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