

誰に、どのような責任への動機づけを行うか？

【原則】人と仕事のマネジメントに関わる最大の問題は、

- ① 働く者が、いかにしてまとまりのある完結した仕事を行えるようにするか。
- ② 働く者が、いかにして責任をもって自らの仕事を計画できるようにするか。

【原則】意思決定の責任は、その意思決定の結果に直接関わる場所に与えなければならない。

- ・ 働くことに関わるマネジメントの成功例は、民主的マネジメントではなかった。参加型民主主義でもなかった。IBMのワトソンは、自らの決定を押しつけることを躊躇しなかった。

**① 人の正しい配置** 参照③【5WAY戦略】

- ・ 人の配置は、あらゆる事業においてきわめて重要な要素であることを理解しているか？ Y・N
- ・ チームのメンバー一人ひとりが、チーム全体のニーズに最も合うように、それぞれ自らの作業を配置し直した方がよいか？ Y・N
- ・ チーム内の配置を交換したり、初めは一人の仕事として設計されていたものを二人の仕事に変えたりし直した方がよいか？ Y・N
- ・ 配置に関わる決定は、継続的かつ体系的に点検しているか？⇒採用時に行えることではない。 Y・N
- ・ ”人は何かを成し遂げたがる。自らの得意なことにおいて何かを成し遂げたがる。能力が進んで働く意欲の基礎になる”ことを理解しているか？ Y・N

「一人ひとりの能力、判断、スキル、を配慮した場合、その人間に最も適した仕事は何か？逆にその仕事に最も適した人は誰か？」


**② 働く人にマネジメント的な視点をもたせる。** 参照③【5WAY戦略】

- ・ ”働く人が、全体の成功と存続に責任をもつ経営管理者のように企業を見るときにのみ、最高の仕事を目指して自らの責任を果たすことができる”ことを理解しているか？ Y・N
- ・ ”計画と実行が違うこと。事前の計画が優れているほど仕事が容易になり、成果をあげるようになり、生産的になる”ことを理解しているか？ Y・N
- ・ ”計画と実行の分離は、計画する者と実行する者が別人でなければならないということを意味しない”ことを理解しているか？ Y・N
- ・ ”計画と実行は一つの仕事の二つの側面であって、二つの仕事ではない”ことを理解しているか？ Y・N
- ・ ”未熟練の者さえ計画する能力をもつほど仕事の責任をもつことができる。それだけ生産性も高くなる”ことを理解しているか？ Y・N
- ・ ”誇りや達成感や自己重視の基礎となるものは、自らの仕事についての意思決定や、自らの属する職場コミュニティの運営に対する積極的かつ責任ある参画だけである”を理解しているか？ Y・N
- ・ ”実際に仕事をする者が最初から仕事の設計に参画するとき、よりよい設計が行われる”ことを理解しているか？ Y・N

⇒ 誰もが、”自分ならばどのように設計するか？”を考えることで、優れた仕事の設計、優れた仕事ぶり、変化への抵抗の消滅という効果がもたらされてきた。

参照【生産性のマネジメント】STEP3 プロセスの統合

- ・ 自らの仕事の設計に参画すること以外にも、マネジメント的な視点を獲得する方法はある。その方法の一つとして、職場コミュニティでリーダーシップを発揮させることである。

【具体例】 赤十字の献血、クリスマスパーティー、交替勤務のスケジュール作成、職場安全運動、社員食堂、従業員向け社内報、従業員向けの年次報告の発行、新規採用者向けハンドブックの作成、新しい顧客サービスや電話対応についての講習会の開催。

**①実行者の誰を②どの仕事に参画させるか？仕事の設計のどの段階から参画させるか？**


③ 仕事について高い基準を要求する

参照③【5WAY戦略】

- ・ 仕事は分解された作業ではなく、それぞれひとまとまりの段階として独立させてあるか？ Y・N  
 ⇒ 仕事はそれ自体一つの完結した部分である必要はない。しかし、段階としては完結したものであることが必要である。

⇒ 人は多様な作業を行う能力をもたされたとき、仕事からの満足も向上することが認められている。

【具体例】 金属の熱処理がある。熱処理を独立した段階として一つの仕事に組織して初めて、熱処理を担当するものが熱処理の設備を自分の設備と呼ぶことができるようになる。

- ・ 一人の仕事してまとめられる要素作業の種類は、
  - A) 必要とされる手先のスキルが多いものか？ Y・N ⇒YESであれば、少なくする
  - B) 必要とされる判断が多いものか？ Y・N ⇒YESであれば、多くすべき

「働く者が自分の仕事と呼べるよう、段階としては完結させるために、どのように要素作業をまとめるか？」


- ・ 仕事のスピードとリズムは、仕事をしている者自身が、早くしたり遅くしたりできるか？ Y・N

⇒ 働く者自身がスピードを決めることが出来なければならない。

しかし、次の段階の者がプレッシャーを感じたり、仕事をスムーズにできなくなるようであってはならない。

- ・ 仕事はある程度の挑戦、すなわち技能や判断を要する要素を含むものとなっているか？ Y・N

⇒ 働く人自身に仕事の計画について責任をもたせるとき、生産性が大幅に向上することを知っている。

⇒ 人の仕事は、スキルや判断の要素がまったく含まないものであってはならない。

最低のレベルの仕事であっても、ある程度計画の要素をもつ必要がある。しかし低いレベルの仕事では、スキルの不足や判断の間違いが組織全体の成果に影響を与えるようであってはならない。

「要求している仕事には、どのようなスキルや判断が含まれているか？」


- ・ ”仕事について高い基準を要求することほど、仕事と自己実現の誇りをもたらすものはない”ことを理解しているか？ Y・N

⇒ 絶えざる努力と能力によってのみ実現させる最高水準の仕事に焦点を合わせるとき、動機づけがなされる。

- ・ ”最低の水準に焦点を合わせることほど、人の動機づけを破壊するものはない”ことを理解しているか？ Y・N

⇒ 平均的な人のための基準とは、常に最低の基準を意味する。

- ・ 「正当な一日の賃金に対する正当な一日の労働」を働く人に求めているか？ Y・N

⇒ 正当な賃金に対する正当な労働という考えは、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。

①「働く人に要求する、絶えざる努力と能力によってのみ実現させる最高水準の仕事とは何か？」

②「平均的な水準の仕事とは何か？」


- ・ 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、企業の業績に対する責任を積極的に担うべきことを要求しているか？ Y・N  
 ⇒ 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。
- ・ 要求している仕事は、貢献すべきことからスタートしているか？部門や企業の目標を達成するために、いかなる貢献を行うべきかというところからスタートしているか？ Y・N  
Y・N  
 「要求している仕事は、部門や企業の目標を達成するためにどのような貢献を行うものか？」

---

---

---

---

---

- ・ ”変化を進んで受け入れること”を働く人たちに対して要求しているか？ Y・N  
 「働く人に対し変化の能力を要求するために、何よりも彼らに変化出来るようにするべきことは何か？」  
 人が変化出来るには、いくつかの条件が必要である。

- ① 人にとっては変化が進歩であることが必要である。どのような進歩を求めるか？
- ② 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。どのような変化を求めるか？
- ③ 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。変化によって、彼らの安定は、どのような形で強化されるか？

---

---

---

---

---

- ・ マネジメント自身が、働く人の仕事に関わりのある領域において自らの職務に高い水準を定め、実現しているか？ Y・N  
 マネジメントの不注意のよって仕事を待つ状態に置かれていないか？ Y・N  
 ⇒ 働く人にいつも仕事があるよう日程を管理することは小さな問題ではない。
- ・ 設備を最高の状態に置き、故障しないように保守し、故障した時には直ちに修理しているか？ Y・N  
 職場の整理整頓を求めているか？ Y・N  
 ⇒ マネジメントの能力の有無は、仕事を中断することなく効率的に働けるようにすることができるか否かによって判断される。

【具体例】 「自らの職務として、働く人に対し、①職場と機械を清潔に保つこと、②作業日程を3日前に立てること③最新の設備、機械を要求すること、④工具を早めに交換すること を要求した。」

「マネジメントである私自身が、働く人に仕事に関わりのある領域において、どのような水準を自らの職務に定めるか？」

---

---

---

---

---

**④ 自己管理に必要な情報を提供する 参照③【5WAY戦略】**

- ・ 目標に照らして働く人自らの仕事を評価する情報を、働く人に提供しているか？ Y・N  
 ⇒ 彼らは改めて人からいわれなくとも、自らの仕事ぶりを知りえなければならない。
- ・ 働く人が、自らの仕事が全体の活動といかなる関連にあるかを知ることができるか？ Y・N
- ・ 働く人自らが、企業に対しいかなる貢献をしているかを知ることができるか？ Y・N
- ・ 働く人自らが、企業を通じて社会に対しいかなる貢献をしているかを知ることができるか？ Y・N  
 ⇒ 企業は働く人に対し、自らの行動の結果について責任をもたせることが必要である。
- ・ 自らの仕事を評価すべき本人に、仕事に必要な情報、数字を迅速に伝達しているか？ Y・N  
 「企業は、働く人に自らの仕事を評価するための情報として、  
 ①どのような情報、数字を提供すればよいか？②その提供するタイミングはいつにするか？」

---

---

---

---

---

人と仕事のマネジメントが目的とするものは、働く人全員にマネジメント的視点をもたせることであり、そのための方法は彼らに責任と権限をあたえることである。

目的：働く人から最高の仕事を引き出すには、いかなる動機づけが必要か？

- ・ 働く人の満足は、動機づけとして間違っている。満足などというものは、評価が不可能であって意味もない。
  - ・ 「旧約聖書」の「創世記」によれば、「汝の額に汗して糧を得よ」との言葉は、アダムが楽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。
  - ・ マネジメントの課題は、働く人の意欲を知り、彼らを参画させ、彼らの働きたい欲求を引き出すことにある。ほとんどの人が、働かなくなれば道徳的にも肉体的にも墮落する。
  - ・ 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如何にかかっている。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。
- 
- ・ 仕事とは、最終的なアウトプットがそれをつくった者以外の者のためのものであるとき、そこで行われたことは遊びでなく仕事である。遊びの目的は遊ぶ人自身にある。ことを理解しているか？ Y・N
  - ・ ”人の成長ないし発展とは、何に対して貢献するかを人が自ら決められるようになることである”ことを理解しているか？ Y・N
  - ・ 働くか働かないかについてさえ、本人が完全な支配力をもっていることを忘れていないか？ Y・N  
⇒ 独裁者はしばしばこのことを忘れる。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。
  - ・ 満足は動機づけとして間違っているか？ ⇒ 自らが行うことについては常に不満がなければならず、常により良く行おうとする欲求がなければならない。 Y・N
  - ・ 個人としての仕事ぶりだけでなく、チームとしての仕事ぶりについても報奨の対象としているか？ Y・N
  - ・ 働くことのマネジメントの基盤として、責任の組織化を行っているか？ Y・N
  - ・ 動機づけとして、働く者一人ひとりに対し自らの仕事、組織、成果について責任をもたせているか？ Y・N  
⇒ そもそも働く人が責任を欲しようと欲しまいと関係はない。働く人に対しては責任を要求しなければならない。
  - ・ 共通の脅威ほど人を動機づけることはないことを理解しているか？ Y・N  
⇒ 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。
  - ・ しかしながら、十分な生計の資を得られるほど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ことを理解しているか？ Y・N  
⇒ 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。  
⇒ 動機づけとして、金銭的な報酬というアメ、恐怖というムチに頼ることはできない。

**① 働く者一人ひとり及びその作業員集団にもたせる責任。**

① ”仕事の成果の量と質”に責任をもたせているか？	Y・N
② ”自らの仕事をいかに行うべきかを検討すること(職務設計)”に責任をもたせているか？	Y・N
③ ”自らの職務を一つの職場コミュニティーの仕事にまで統合する”責任をもたせているか？	Y・N
④ 職場コミュニティーの問題は自治でなければならない、職場コミュニティーに任せているか？	Y・N
・ 従業員食堂、休暇日の調整、レクリエーション活動はマネジメントの問題ではない。	



**② 知識労働者を鼓舞する** **④ 創造する経営者 P298**

・ ”知識労働の仕事は、知識労働者自身が設計しなければならない”ことを理解しているか？ Y・N  
 「知識労働者に対して、いかなる成果と業績が求められているか知らしているか？」 Y・N

知識労働者が貢献できるようにするために、

①何が必要で

②何が可能か、

③望ましい結果をもたらすための方法が何であるか

④利用できる手段や発見すべき手段についての判断基準が何であることを明らかにしているか？

・ 職務を仕事と技術という観点から定義してもよいのは、誠実な努力によってのみ貢献できる人達だけである。彼らとは異なり、知識労働者の職務は全て、企業全体の経済的な成果に対する観点から定義しなければならない。

**③ 労働の基礎知識**

(生理)・ ”人は一つの動作しかしないと疲労する。人は同じスピードとリズムで働くことには適さない”ことを理解しているか？ Y・N

・ 単一の作業よりも、いくつかの作業を組み合わせているか？ Y・N

・ 仕事のスピード、リズム、持続時間を自らコントロールできるようにしているか？ Y・N

(心理)・ ”仕事とは人格の延長である。自己実現の源である”ことを理解しているか？ Y・N  
 ⇒ 仕事とは自らを定義し、自らの価値を測り、自らの属性を知る手段である。

(社会)・ ”働くことは、人と社会をつなぐ主たる絆である”ことを理解しているか？ Y・N  
 ⇒ 働くことは、集団に属して仲間をつくりたいという欲求を満たす手段でもある。

(経済)・ ”仕事は働く者にとっては生計の資である”ことを理解しているか？ Y・N  
 ⇒ 働く者にとって重要なのは、利益の配分ではなく雇用の安定である。

(権力)・ ”組織内で働くことには権力関係が伴う”ことを理解しているか？ Y・N

(分配)・ ”果実の分配のための権力が必要となる”ことを理解しているか？ Y・N  
 ⇒ 現代の組織そのものが、必然的に富の再配分機関である。

<b>④ 働く者に責任をもたせるには何が必要か？</b>		<b>参照③【5WAY戦略】</b>
<b>① 仕事を生産的なものとし、仕事そのものにやりがいをもたせる。</b>		②【生産性のマネジメント】
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仕事を分析し、プロセス化し、管理手段を組み込み、ツールを設計しているか？</li> <li>・ ”創造性は専門の知識や分析の代わりにはなりえない”ことを理解しているか？</li> </ul> <p>創造性は基礎的なツールがあって力を発揮する。</p>		Y・N Y・N
<b>② 働く者自身に目標を設定させる。</b>		②【自己目標管理】②【部門目標】
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 目標はその仕事を行うもの自身が、上司とともに設定したものか？</li> </ul>		Y・N
<b>③ 成果についての情報をフィードバックし、自己管理が可能でなければならない。</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 働く者は、自らの仕事ぶりについて情報を与えられるや直ちに行動を修正していく。</li> <li>・ 働く者に「この一年の成果はこれである。その前の一年はこれである」と知らせているか？</li> <li>・ ”情報とは、人によって管理させるためのものではなく、自らを管理するためのもの”と理解しているか？</li> <li>・ 働く者自身を初めから、この作業に参画させているか？⇒させなければならない。</li> <li>・ 情報は、タイムリーであって仕事に焦点を合わせたものか？</li> </ul>		Y・N Y・N Y・N
<b>④ 継続学習が必要。</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 知識とスキルの向上は日々の仕事の中に組み込んでいるか？</li> <li>⇒これを組織化する必要はないが、継続はしていかなければならない。</li> <li>・ 働く者自身を初めから、この作業に参画させているか？⇒させなければならない。</li> <li>・ 「仕事を生産的なものにし、成果をあげられるようにするためにいかなる知識、ツール、情報が必要か？」</li> <li>「ニーズや方法や能力のレベルを上げるには何をしなければならないか？」</li> </ul>		Y・N Y・N
<b>⑤ 担当する仕事について行うことのできない決定は、すべて明文をもって明らかにする。</b>		
【原則】「明文をもって規定されていない限り、権限は下位のマネジメントにある。」		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 権限を明確にしてあるか？働くものは自分がどこまで任せられているかを知らせてあるか？</li> <li>・ 対処方針の決まっていない緊急事態が発生したとき、決定を行うのは誰であるかは事前に知らせてあるか？</li> </ul>		Y・N Y・N
<b>⑥ 人の強みが成果に結びつくよう、適材適所を図る。</b>		【責任分担】
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 働く者自身の知識と経験と技術を生かしているか？</li> <li>・ 仕事のできない者がダメな人間というわけではない。間違っただけに置かれているだけである。</li> <li>・ ”新人の採用にあたっては、能力の見分け方はわからない”ことを理解しているか？</li> </ul>		Y・N Y・N
<b>⑦ 雇用と所得の保証がなければならない。</b>		②【人事と組織の良否】③【企業家の組織と良否】
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 雇用と所得の安定につとめているか？再就職のための斡旋活動を行っているか？</li> </ul>		Y・N
<b>⑧ いい加減な上司ほどやる気を失わせるものはない。</b>		②【マネジメントの技能】②【マネジメントの役割】
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ”働くものは組織の側が真剣であって、責任を負い、有能であると信じられなければ、自らの仕事、作業集団、職場コミュニティに責任を負おうとはしない”ことを理解しているか？</li> </ul>		Y・N