

初級管理職が社会科学について勉強したら
—或る退職者からの手紙—

私が、この仕事から去るに当たり、貴女に仕事上の遺言として、学問的知識の活かし方を伝えておきます。貴女は、現場作業者をまとめるリーダーとして、すばらしい成果を上げました。しかしながら、貴女はこれを一般的な知識として展開する力をまだ持っていません。これは、現在の大学卒業生でもあまり持ってない力ですが、今後の部下を指導する時に説明したり、良い仕事を広げたりするためには、最高の武器となります。今一段の飛躍の材料としてぜひ身に付けてください。

1. 理論知識とは

まず、学校などで学ぶ理論的な知識があると、どのような良いことがあるのでしょうか。これを良い理論と言う立場で考えて見ました。この表は、ヘイグの理論構築の技法を参考にしました。

表1 良い理論

項目	説明
適用範囲が広い	解決できる問題、具体例が多いほど良い。
単純	少ない仮定・短い推論で、多くを言えるほど良い。
予測の精度	数値等判定しやすい形で予測する。
説明の正確性	どのようにして正しいと判定できるか、確認できるか。

これは、大学などで論文を書くときの考え方ですが、会社生活でも以下のように考えると、応用が利くと思います。まず、適用範囲の広さと言うことは、できる限り一般的に応用が利き、実施例が多いことです。「XX年の夏祭りの準備作業の効率化」と言うよりも、「例年の祭りの準備作業の効率化」と言う方が、広く使えますね。もっと広げて、「祭典の準備作業の効率化」と言うならば、さらに応用範囲が広がります。このように応用範囲が広く、一般的な議論をすることは、時には効果のない空論になることもあります。かえって余分なものがそぎ落とされることで、本質を突くことがあります。物事を考えるときには、まず一般論で考えることも、良い方法です。

次に、単純と言うことですが、これは今の学校の勉強で、結構見落とされているように思います。知識テストでは、いろいろ細かいことを試験することが多いですね。しかし、物事の本質を突くためには、単純な方が良いのです。難しい数式より「XXなのでYYとなる。」

という単純なルールの方が役立つことは多くの人に受け入れられ、役立つことは多いですね。特に会社で部下を持つ時には、部下に対する指示はできる限り単純にするように心がけてください。会社では、上位者ほどいろいろなことを見ているから、含みのある複雑な言い方となります。これを、各作業者が実行できるように、単純に言い切ることも、管理の手法としては大切です。

そして、予測の精度と言うことですが、その前に理論の利点として、『予測できる』と言うことを強調しておきます。理論的な知識や考え方を利用することで、自分が経験しなくても仕事を理解したり、起こるべきことを予測したりすることができます。この予測がどれくらい当たるかと言うことが、理論の良さと言うことです。大学などの研究では、厳密な数値化と言うことが要求されますが、仕事の現場でも数値化した方が、良さが解ると言うことも多いですね。

最後に説明の正確性です。理論を実際の職場で使うときは、まず説明するときに使います。「なぜ今の状況が発生しているのか、その原因は何日のどの作業である。その関連はこのように説明できる。」このような議論ができれば説明の役に立つといえるでしょう。原因と結果の関連付けに、理論的知識は役に立ちます。

2. 理論的知識の作り方

さて、「理論的な知識は現実の問題に役立たない」と言う話を、聞いたことがあるでしょう。この理由の一つは、理論的な話が、あまりにも抽象的な話で、現実の世界に対応しないと言うことです。しかし、物理学の世界でも、分子の大きさを無視した『理想気体』と言うように、抽象化し理想化したもので考えます。これを、20世紀初頭に活躍したドイツの社会学者マックス・ヴェーバーは、『理念型』と言う概念で示しています。

ヴェーバーの言う理念型の構成法は、

現実の複雑な混合物から、因果関係を成立するために必要なモノだけを選び出し、その間に矛盾のない連関にまとめ上げて理念型を作る。

考え方です。つまり、主要な事項の因果関係を成立させる、最低限の要素だけでモデルを作ると言うことです。ここで大切なことは、理論と言っても基本は、

「Aなので、Bとなる」

と言う因果関係です。これを色々と組み合わせたり、AやBの見分け方を工夫したりすることで理論としますが、実際の環境でも使えるのは、「AなのでBとなる」形式です。

なお、このような因果関係は、特定の環境でしか使えません。そのため、理念型を考えるときには、その時代背景を含めて考えるようにします。さらに、特定の時代で成立し、他の状況で成立しない時、その理由を考えることで、理論としての深みを得るようにしています。

3. 理論知識の例(テーラーの科学的管理法)

アメリカの経営学、特に「科学的管理法の父」と言われているフレデリック・テイラー(1856-1915)は、仕事の管理について以下のように述べています。

1. 一人ひとり、一つひとつの作業について、従来の経験則に代わる科学的手法を設ける。
2. 働き手がみずから作業を選んでその手法を身につけるのではなく、マネージャーが科学的な観点から人材の採用、訓練、指導などを行う。
3. 部下たちと力を合わせて、新たに開発した科学的手法の原則を、現場の作業に確実に反映させる。
4. マネージャーと最前線の働き手が、仕事と責任をほぼ均等に分け合う。かつては実務のほとんどと責任の多くを最前線の働き手に委ねていたが、ここからはマネージャーに適した仕事はすべてマネージャーが引き受ける。

これをまとめると、以下の図式になります。

<科学的管理法の図式>

(1)登場人物

- ・科学的知識のあるマネージャー
- ・マネージャーの指示通り作業する部下(複数人)

(2)主張

マネージャーの科学的な指示に従えば、効率的な仕事が遂行される。

このような、言われた通りしか仕事をしない部下と、完全に指示を下せるマネージャーの組み合わせが、科学的管理法の一つの形です。なお、テイラーが研究した当時は、人間の疲労と回復などについての知識もない。作業用のスコップすら、各人が好きなものを使うと言う段階でした。このような状況で、テイラーは各人の作業を観察し、最適な作業の割り当てなどを考えることで、当時の一般的な作業者の数倍の生産性を示しました。

4. 理論知識の例(人間関係論：ホーソン実験)

テイラーの科学的管理法の流れに対抗して、アメリカの経営学では人間関係論と言う流れがあります。これは、1924年から1932年の間に、ウエスタン・エレクトリック社のホーソン工場において行われた一連の実験と調査に始まります。これは、テイラー的な研究として、照明と作業能率の関係を研究しようとしたのですが、実験のためと言うことで、選別された作業者のモラルアップの結果、大幅な能率向上が生じたと言う事実に基づいた研究です。

この図式を科学的管理法に比較すると以下のようにになります。

<ホーソン実験の図式>

(1)登場人物

- ・工場で選抜されたという意識を持った作業者

(2)主張

- ・作業者の自主性に任せてモラル向上を図ることが、管理者の介入指導よりも

能率よい仕事ができる。

この研究も人間の動機づけなどでできなかった時代の話です。従って、モチベーションの効果や、グループ内の関係などに心が及んでいなかった時代の話です。

5. 自職場での展開(運営方式の選択)

さて、実際の仕事上で考えて見ましょう。一つの事例として、貴女は管理者として、60室程度の客室の清掃とベッドメイキングなどのリネン作業をしています。この作業に関してはある程度のマニュアルは存在すると言う状況です。ここで貴女はどのような体制をとるのでしょうか。

まず作業には、実務作業は、フルタイムの勤務を願うほどの負荷もないのでパートタイムの作業者にしますね。さて次に仕事の監督者のレベルの人を割り当てるかどうかです。科学的管理法の発想なら、監督者を置いて作業の分担などを指示しながら、さらに最適作業に関する改善を行う方式になります。一方、人間関係論の発想ならば、監督者などおらずにパートタイム作業者の自主性を尊重した、運営となります。ここで両方の運営の長所短所を比較してみましょう。

表2 運営方式の比較

	監督者を設ける	パートタイムの自主性に任せる
長所	<ul style="list-style-type: none"> ・抜本的な効率改善 ・管理の目が行き届く 	<ul style="list-style-type: none"> ・自発的な改善活動、効率化 ・自主性によるモラル向上 ・監督の人件費が不要
短所	<ul style="list-style-type: none"> ・監督者の人件費増 ・作業者の自主性低下 	<ul style="list-style-type: none"> ・大局的抜本的改善が行われにくい ・管理の目が届かなくなる
条件	<ul style="list-style-type: none"> ・有能な監督者の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・スキルの高いパート社員の定着

こうしてみると、科学的管理法で言うマネージャーの役割を担う、監督者を置く場合には、それだけの人件費を越えるメリットがあるか疑問ですね。そこで、パートタイム社員の自主的な運営方式に関してもう少し突っ込んで考えて見ましょう。

6. 自主性に任せる運営について

実際の運営形態を考えると、やはり人件費の問題が大きいので、自主性に任せる運営になります。但し、自主性による運営に関しては上記比較表などで出た問題点があります。これらを一つ一つ、クリアしていきましょう。

まず検討すべきことは、作業に関する標準化がどの程度できているかです。これに関しては、今までの作業マニュアルや、1年以上の経験を持つパート従業員の確保が、一つの条件となります。また関連して、パート従業員の定着率を確保しておくことも大切です。

また、前述の理論が出た1900年ごろのアメリカと違い、今の日本では、報告力や相互調整力、そして改善能力のある『有能な知性あるパート従業員』を確保するこ

とが可能です。こうして従業員側の質の問題はクリアできました。

一方、大局的抜本的な改善に関しては、管理側で運営を工夫する必要があります。まず一つのツールとして、朝礼などを上手に使い、経営的な価値観を上手に伝えることです。例えば、

「作業の効率化により空き時間ができた。そこで外部の目立つ草を除去した。」
と言う、自主的な作業を行ったとします。この作業について、部門長が
「先日空き時間を有効活用して除草してくれたおかげで、園芸屋さんに払う費用を削減できた。このように社外支出削減に努めて欲しい。」

と褒めることで、空き時間に他の仕事も手伝うと言う、意欲付けができます。

さらに、昼食を事務所のリーダークラスとパート従業員と一緒にするなどして、インフォーマルなコミュニケーションも含めて、報告・連絡・相談を密に行う仕組みを作れば、現場だけの思い込みと言うことも防げます。また従業員と密なコミュニケーションをとれば、問題発生時の早期対策もできるし、組織が活性化しパート従業員の定着率も高くなります。

こうすることで、自主性に任せる運営でも無事進めることができます。

7. 再度理論化

この運営形態をもう一度、理念型に理想化することを考えて見ましょう。今回の図式は以下ようになります。

<改善された自主的運営>

(1)登場人物

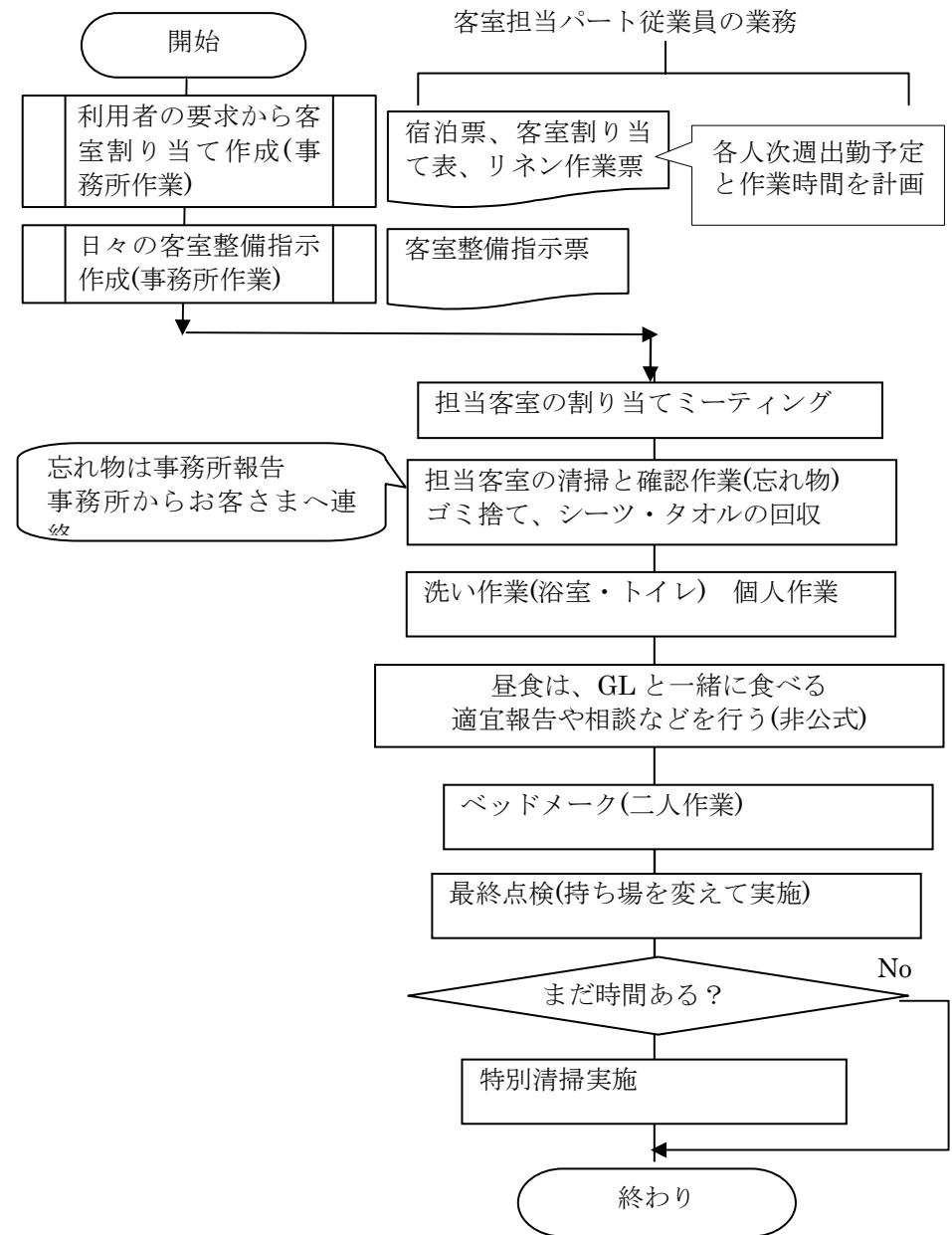
- ・大局的に判断し、指示する部門長
- ・部門長と作業者の間に立つグループリーダー
- ・自主的に考えて作業するパートタイマ（複数人）

(2)主張

- ・作業の運営の細部は、現場作業者に任せるが、昼食時などのインフォーマルなコミュニケーションも含めて、グループリーダークラスとの報告・連絡・相談を密にすることで、大局の方針に従いしかも自主的に改善を行う組織とできる。この組織の運営効率は、監督者を置く場合よりも高くできるし、経営的判断等の上位者の意向も徹底することができる。

このような形で、一般化すれば他の職場でも応用が利きます。一つの成果の本質を追求し、それを一般化し他でも応用する。これが本当の総合職及び管理職の仕事です。今後とも、このように経験と知識の融合を図りより一層の成果を出されることを期待します。

参考：客室関連業務のフロー



8. より一層の理論化

実際に社会科学で理論を作る場合には、ヘイグの「理論構築の方法」に書かれたように、もっと厳密な考え方が必要です。この考え方は、実際の仕事の上でも、経験的に得た結果を深掘するのに有効です。それでは、もう一歩進んでみましょう。

まず今回の主張を、整理すると2つの大きな項目になります。

<今回の主張>

主要主張

(1)現場作業員の自主性に任せた仕事の運営は、管理職との適切なコミュニケーションを保つことで、経営方針に合った最適な運営にできる。

(2)現場作業員の士気は、管理職(グループリーダー)との公式非公式なコミュニケーションで高めることができる。

補助的な事項

(3)パート従業員の定着率を上げることは、自律的な運営を促進するとともにスキルの蓄積効果もあり、より一層の生産性向上を図ることができる。

(4)自主的な運営において、管理者の考え方を理解していることは、空き時間の有効活用に役立つ。

(5)空き時間の仕事を見つけることは、効率向上での作業時間減でも収入減等の不安を起さずに、現場での改善を進めることができる。

(6)このような、現場作業員の士気を高めるためには、管理者側との公式・非公式のコミュニケーションにおいて、作業員の話聞き受容することが効果的である。

このような主張に対し、一般化するために、まず『管理者』『作業員』などのラベルを、一つの変数の軸上に配置して、一般化することを考えます。例えば、管理職と現場作業員は、管理業務(経営への参画)～現場作業と言う、『作業内容』と言う一つの軸で整理できます。

作業内容：管理業務← [課長]—[グループリーダー]—[パート従業員] →現場作業

これを、現実的に測定できる尺度を考えることで、より理論として整ってきます。例えば、管理業務の度合いに、経営情報の開示度と言う尺度もあるでしょう。課長なら年間計画などの数値を見ることができます。一方、グループリーダーなら、その値の一部しか指示されないでしょう。さらに一般従業員に開示される情報は限られています。また他部門の情報も限られたものになりますね。このような数値化できるものは、できるだけ数値化する。そして、大小の比較をすることで、順序付けたり、他の項目と関係付けたりすることができます。例えば、経営情報を広く知ることができるほど、大局的な判断ができますね。

大局的な判断が大切なことの一つは、業務の質を落とす時などに重要です。お客様にとって、オーバースペックの仕事や、どのように減らすか。これは作業効率化に関しては、大切なことです。このためには、他の事例やお客様の立場、法律的な

制約などの事項を考えないといけません。このような時こそ、最終的な決断を管理職が行う必要があります。

さて、理論的な検討でもう一つ大切なことがあります。それは、理論で出てくる概念と、実際の現場で知ることのできる情報の違いと関連付けです。例えば、『作業員の士気』などと言うモノは、どうして測ることができるでしょうか？これは、日常の会話などから感じる定性的な情報もありますが、作業時間の短縮の進み方など、数値化することで良さ加減、改善の進捗を見ることができます。このように微妙な変化を敏感に感じ、適切かつ早く褒めることは、管理者の腕の見せ所です。また、中間管理職やスタッフなどの部下の立場で、トップに良さを認識してもらい、評価してもらうことは任務遂行上大切なことです。

このように抽象的な理論を、現実のデータで裏付ける。また逆に、現実の無味乾燥な数値を、理論の上で解釈すると言うことで意味を持たせることも大切です。例えば、パート社員の平均勤続年数などは、このようなモラルの高さを示す数値として解釈すると、大きな意味を持ってきます。

9. まとめ

一つの事例を通じて、管理者の立場で理論的知識を活かすことを説明しました。今後とも、現場の知識を理論的一般化する。一方、理論的知識を現場で活用する。この両面に努めて、立派な管理者に成長されんことを期待しています。

以上