

# 知識労働の生産性に関する検討 ——ドラッカーの宿題

An Essay on Knowledge Worker Productivity:  
Drucker's Assignments

大木英男

Hideo Oki

(株)クロス・マーケティング

## Summary

Peter Drucker described in his many writings that any countries or organizations which succeeded developing how to increase the knowledge worker productivity will survive. But there is no solution at that time, Drucker said so. Therefore they were assignments for us from Drucker. Drucker probably would imagine Taylor's "Scientific management," especially "Motion study" and "Time study," they were kinds of quantitative model. But physical work productivity and knowledge work productivity are totally different. In conclusion, that would be still "Unsolved Problems."

## 背景

ドラッカーはあちこちの著書で、テイラーの科学的管理法を賞賛している。例えば「ダーウィン、マルクス、フロイトは近代社会をつくった三人組としてよく引き合いに出される。だが、マルクスの代わりにテイラーを入れるべき」とまで述べているのは周知のとおりである<sup>(1)</sup>。まさに「絶賛」といえるだろう。

それでは、テイラーの科学的管理法とはどんな理論か。科学的管理法とは、一口でいうと、肉体労働作業を個々の要素に分解して、無駄な動作を省き最適な動作だけを選択して全体を完結するという考え方である。つまり、作業の各要素（動作）の最適なものを組み合わせて、もっとも効率のよいやり方に標準化するということである。

その理論構成は、「動作研究 (Motion Study)」と「時間研究 (Time Study)」からなる。それらは上述のように、全体作業を個々の「動作」に分解し、それら動作に必要な時間を測定し、もっとも短時間で済む動作を「標準動作」として、それら各標準動作の組み合わせを「標準作業」とするものである。

この「もっとも効率的な動作の集合としての作業」は、熟練労働者が身につけている作業といえる。それを「標準」として作業するということであり、発想として熟練労働者の作業のやり方を「科学的に」分析し、それを「標準」という形でマニュアル化したものといえるだろう。

例えば熟練労働者（親方）が弟子に対し、「左手で部品を持ったら、それを手前15度の方向に3センチ引き寄せながら、右手のハンマーを横手に上げ、間髪を入れずに打て」という指示をするかもしれない。これは親方が長年習得して得た最適な動作であるとする。それをテイラーは、「左手で部品を持つ」「それを手前15度の方向に3センチ引き寄せる」「同時に右手のハンマーを右45度の角度に上げる」。その動作をしながら「部品を所定の位置に置く」「同時にハンマーを振り下ろす」という動作に分解し、各動作において最短時間の動作を採用する、それが標準作業ということである。

これはいわば、「徒弟制度」という形で継承してきた熟練労働者のやり方をマニュアル化することによって、万人で共有しようということであろう。つまり作業の共有化ということだ。

確かに、これによって肉体労働の生産性は飛躍的に上昇した。ドラッカーは、テイラー理論が嚆矢となり「生産性が50倍になった」といっている<sup>(2)</sup>。テイラーの成果だけで「50倍」になったのかどうかは別として、テイラーの科学的管理法により、肉体労働の生産性が大きくアップしたことは、疑いようのない事実である。

このようにテイラーの科学的管理法とは、「動作」を標準化（最適化）しての積み重ねとして、「作業」を標準化（最適化）するというものである。

だが、この標準化自体の考え方は、テイラーが提唱しなくても後世の誰かが理論化したであろうことは、十分に想定される。しかも、テイラーの時代からさほど時を経ずして行われたはずである。なぜなら、それ決して稀有な発想ではなく、通常の思考形態の延長線上から十分に開発しえたであろう考え方だからである。だが、コロンブスの卵ではないが、最初に提唱したテイラーの業績が、何ら貶められるのではなく、賞賛されてしかるべきものではあることはいうまでもない。

他方ドラッカーは、『断絶の時代』（1968年）の前から知識労働について言及しているものの、具体的には同書で「これからの産業は肉体労働でなく知識労働主体となる」と述べている<sup>(3)</sup>。そしてそれは、知識社会、知識労働者、テク

ノロジストという概念に発展していく。

その後、ドラッカーはいろいろな書籍で「知識労働」に触れ、知識労働、知識労働者、特に知識労働の生産性を訴求している。この知識労働の生産性ということは、ドラッカー思考の一つの潮流となっているといってもいいのではないか。

ドラッカーは、「知識労働の生産性を上げる方法を開発した先進国の企業や国が優位になる」ということをあちこちで述べている。つまり、肉体労働の生産性についてはテイラーが決着をつけた→それによって企業は大いに潤い、産業界は恩恵をこうむった→現在および今後は知識労働の時代である→肉体労働の生産性で経験したように、知識労働の生産性向上に成功した企業が優位なポジションを占めるだろう。こういう論理展開なのである。「先進国を生み出したのはテイラーによる肉体労働の生産性向上であるが、先進国の運命を決めるのは知識労働の生産性向上である」<sup>(4)</sup>としており、日本を含めた先進国の最大の課題の一つが知識労働の生産性向上であるとしている。このように、現在の企業や産業界ひいては国家にとって、知識労働の生産性がきわめて重要なことと断じている。知識労働の生産性の向上策を開発しうるかどうかが先進国の命運を決めるというのだから、これはあまりにも重いドラッカーの提言といえる。

だがドラッカーは、後述のように、知識労働の生産性を上げるためのいくつかの「ヒント」は出しているのだが、その方法は「現時点ではわからない」<sup>(5)</sup>としている。颯爽とテイラーが登場し、すばらしい考え方で肉体的労働の生産性向上を解決したように、知識労働の生産性向上に資する抜本的な理論は、現在のところ登場していないのである。その意味で、ドラッカーが亡くなった現在において、知識労働の生産性向上のための理論は、いわば残されたわれわれに対するドラッカーの宿題ともいえるだろう。

以上の観点から本稿では、この「ドラッカーの宿題」、すなわち知識労働の生産性向上という問題について考察してみたい。

## 知識労働の生産性向上に関する諸問題とドラッカーのヒント

### ①「知識労働」の分類が必要

ドラッカーは知識労働には3種類あるといっている<sup>(6)</sup>。すなわち、「質を成果とするもの」「質と量を成果とするもの」「その成果が肉体労働と同種のもの」である。そして、「知識労働の生産性を高めるためには、その仕事がどの範疇

にあるのか知っておく必要がある」としている。つまりドラッカーは、知識労働という全体的なくくりでは、生産性の議論は不可能といっているのである。知識労働といっても多様であるから、それを分類したうえでないと生産性云々を議論しても不毛ということだろう。これは最大のネックである。

また、「知識労働」と一口でいっても、純粋な知識労働はきわめて少ない。その多くは、知識労働と肉体労働の混合体なのである。したがって、「知識労働の生産性」というモノサシと、「肉体的労働の生産性」というモノサシの2つを用意しなければならないという論理になってしまう。これが第2のネックといえるだろう。

例えば大学教授の場合。この職業は「純然たる知識労働者」と思いがちだが、必ずしもそうでない。例として日本の大学教授の仕事は、「研究と教育」であるが、その2つの業務にまつわる多くの管理業務がある。つまり、マネジャーとしての仕事である。そしてこのマネジャー業務は、多分にテクノロジスト的な仕事といえる。肉体労働ではないが、知識労働でもない部分が多い。したがって、大学教授といえども、純粋の知識労働者とはいえない。

医師の場合もそうだろう。これについては脳外科医の例をあげてドラッカーもいっていることであるが<sup>(7)</sup>、医師はその知識だけを駆使して仕事をしているのではない。かなり肉体的労働的な作業もともなうのである。手術理論の構築は知識労働であるが、手術行為そのものは肉体的労働、あるいはテクノロジストの色彩がきわめて濃い。

以下は、筆者がある医療ジャーナリストから聞いた話である。美容整形の領域である植毛（頭髪を移植する）分野で、自分の頭髪を他の部分（禿部）に移植する手術を、その医療ジャーナリストが見学したという。担当する美容整形医が看護師を助手にして、毛髪を1本抜いて他の部分に移植する。また1本抜いて他の部分に移植する。そういう作業を延々と続ける。結局、手術が完了したのは数時間後であったという。

これは医者の仕事とは思えないというのがその医療ジャーナリストの率直な感想であった。確かにこの作業は、医療理論の背景に支えられてはいるが、実際の作業においてはさほどの医療知識を必要としない。むしろ、腕のいい職人に適した仕事といえるだろう。

この移毛技術に習熟した人（例えば職人）が移植手術をするのがもっとも適切だ。だが法規制上、この「作業」は医師以外の人が行うことはできない。つまり、

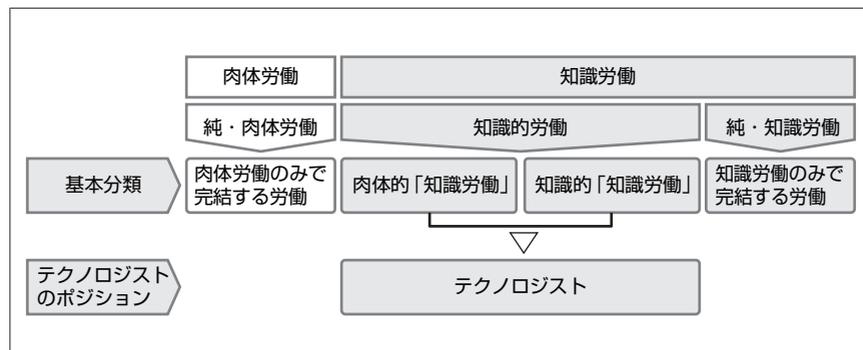


図1 肉体労働と知識労働の概念仮説

「医師の仕事」なのである。そして医師は知識労働者に分類されるから、この移毛作業は知識労働ということになる。

そのような見解への批判がドロッカーの「脳外科医の例」と考えることもできる（その矛盾に気づいてドロッカーは、「テクノロジスト」という概念を構築したのである）。

このように、知識労働と一口にいっても多様である。したがって、知識労働の生産性を上げるためには、まず多様な知識労働を分類・定義しなければならない。そして、知識労働を可能なかぎり「要素」に分解しなければならない。したがってドロッカーは、前述のように「知識労働の生産性を高めるためには、その仕事かどの範疇にあるのか知っておく必要がある」として、まず知識労働を定義することが必要である、と述べているのである。

図1は肉体労働と知識労働の概念を仮説として模式図としたものである。だが、この図に示されている「純・知識労働」は実際には少なく、その大半は「知識的知識労働者」や「肉体的知識労働者」といえるだろう。これはドロッカーのいうところの「テクノロジスト」である。ちなみにドロッカーは、テクノロジストを次のように定義している。「多くの知識労働者は、知識労働と肉体的労働の両方を行う。そのような人々を特にテクノロジストと呼ぶ」<sup>(8)</sup>。

このように、知識労働の生産性を考えるには、「純・知識労働」つまり知識労働のみで完結する労働と、「肉体的知識労働」や「知識的知識労働」つまりテクノロジストの2つに分けて生産性を論じなければならないということになる。そして日米欧など現在の先進国労働者の多くは、その数からいえば圧倒的にテクノロジストが多いといえるだろう。したがって、知識労働者の生産性を

検討する場合、まずテクノロジストの生産性を考えることが必要となる。

だが、テクノロジストといっても、実態は多様である。したがって、テクノロジスト一般としての生産性向上などは考えられない。テクノロジストの仕事をもさらに類型化・細分化して、各類型ごとの生産性向上を検討しなければならないという厳しい作業に向かわざるをえない。

この点についてドロッカーも「多くの知識労働者は仕事の質を客観的に測定できない。それは、そもそも仕事か何であるかが明らかにできないからだ」と述べている<sup>(9)</sup>。

このように、知識労働の生産性を考える場合、知識労働一般として検討するのはナンセンスであり、知識労働を分類・類型化したうえで、個々の類型ごとの生産性を検討せざるをえない、という点はドロッカーも認めているのであり、またそれ以外の方法は考えられないと思われる。

## ②知識労働の生産性検討に関するドロッカーのヒント

このように、知識労働の生産性を向上させるための方策を検討するには、まず知識労働、当面の大勢としてのテクノロジストの仕事进行分类・類型化する作業からはじめる必要があることは明らかである。だがその作業に入る前に、ドロッカーが述べている知識労働の生産性を考えるうえでのいくつかのヒントを検討してみよう。

### ■知識労働の生産性を上げる4つの方法

『実践する経営者』に、「知識労働の生産性を上げる4つの方法」という章がある<sup>(10)</sup>。ここで、「知識労働者の生産性と知識労働者の自己実現をいかに測定するかはわからない」としたうえで、「知識労働者の生産性という社会にとってのニーズと、自己実現という知識労働者自身にとってのニーズは別の問題であるものの、知識労働者のマネジメントという一つの方法ではほぼ同時に満たすことができる」としている。そして、知識労働者の生産性と知識労働者の自己実現を高める4つのヒントを述べている。

その第1は、「責任をもたせる」ということで、知識労働者がその仕事にふさわしい貢献をしているか、その貢献・成果に対して責任をもたせることであるとしている。知識労働者に責任をもたせることが、知識労働者の生産性を上げ、自己実現を図るための第1の要因であるとする。

ドロッカーが述べた第2の要因は「貢献を評価させる」ことである。知識労働者の貢献を彼ら自身に評価させ確認させることである。客観的な貢献度を測

定することは難しいとしながらも、知識労働者が己の貢献を実感できないのであれば、生産性は上がらないし自己実現も図れないとドラッカーは述べる。

そして第3は、「知識労働者に本来の仕事させろ」という点をあげている。この点についてドラッカーは、「セールスによって貢献すべきセールスマンが書類づくりに時間をとられ、セールスができないでいる」という例をあげている。つまり、知識労働者本来の価値（専門分野）をもって貢献するのではなくそれ以外の「仕事」に時間をとられている、ということであろう。つまり、「できる人ができる分野で仕事をしているか」ということで、そうでなければ知識労働の生産性が上がらないのは明白というべきだろう。

そして第4は、「知識が高級な資源であることを認識することである。知識労働者には金がかかる。そして配置こそが知識労働者の生産性向上の鍵である。したがって機会に対しては、それを成果に変えることのできる有能な人材を配置することである」とドラッカーは記述している。つまり、有能な知識労働者は、その強みが発揮できる部門に配置しなければならない。そうでなければ、宝の持ち腐れで経営資源の無駄使いということなのだろう。

このようにドラッカーは、知識労働の生産性を向上するための4つのヒントをあげている。だがこれはマネジメント視点での話であって、「知識労働の生産性を向上させるモデルづくり」におけるヒントとはならない。テイラーにおける肉体労働の生産性のような尺度を提示したわけではない。ドラッカーの言は、「知識労働者を効率的に使うための4つのルール」であって、マネジメントの仕方を示唆したものに過ぎないのではないか。

#### ■知識労働の生産性をあげる6つの条件

またドラッカーは、「知識労働の生産性を上げる6つの条件」という項目を立てて論じている<sup>(11)</sup>。それは以下のとおりである。

第1：仕事の目的を考える。

第2：働く者自身が生産性向上の責任を担う。自らマネジメントをし自立性を持つ。

第3：継続してイノベーションを行う。

第4：自ら継続して学び、人に教える。

第5：知識労働の生産性は量より質の問題であることを認識する。

第6：知識労働者は、組織にとってコストでなく資本財であることを意識する。

肉体労働では仕事の「方法」が重要であり、仕事の「目的」は自ずから明確である。しかし知識労働では必ずしも仕事の目的が明らかではない。その結果、「多くの知識労働者が、本来の仕事を取り出して書類を書いたり、書き直したりしている。あるいは会議への出席を求められたりしている」<sup>(12)</sup>と記している。

知識労働者の職種は多様であるから、ある知識労働者の仕事の目的は何かということを明確にしていかなないと、知識労働の生産性を評価することができないということだ。そして、その仕事の目的を明らかにするのは知識労働者自身であり、したがって、知識労働者の生産性を上げるためには、「知識労働者に対し、なすべき仕事は何か、何でなければならないか、何を期待されているか……を問うことが必要である」とする。

また継続してイノベーションを行ったり学習することは、知識社会において必然であり、技術の進歩により絶えず学習する必要があるということは、ドラッカーが随所で言及していることである。

そしてドラッカーは知識労働の生産性は量よりも質が重要であるとしている。肉体労働の生産性向上策の一つとしてTQCがあるが、これは「統計理論の肉体労働への適用」とし、これは不適格品をゼロに近づけるという「量の問題」であるのに対し、知識労働の生産性では、まず質を問題にするという。そのたとえとしてドラッカーは、「教師の仕事は、生徒の数では評価されない。何人の生徒が本当に学んだかが問題である」としている。知識労働の成果、つまり知識労働という独立変数によって影響される従属変数である「知識労働の成果」は、定量的な部分でなく定性的な部分を重視すべき、としているのである。そして具体的には、「仕事の質」を定義することが知識労働の生産性を検討するうえで重要であるとしている。

そしてドラッカーが最後にあげたのが「知識労働はコストではなく資本財と考えよ」ということである。テイラーによる肉体労働の生産性アップは、これは労働コストのカットということであるが、知識労働はそれ自体がさらなる価値を生み出す資本財であるということだろう。つまりドラッカーは、肉体労働と知識労働の最大の相違を、コストかリソースかという境界線にもとづいているといえるのではないかと考えられるのである。

#### ■ドラッカーのヒントをどう考えるか

知識労働の生産性に関してドラッカーは大きな関心を持ち続けた。『断絶の時代』以降を中心として、自身の多くの著書でこの点に触れている。その議論

の大筋は以下のようにまとめられる。

- ◇肉体労働の生産性に関しては、フレデリック・テイラーが動作研究・時間研究を発表して決着がついた。このモデル開発により肉体労働の生産性は飛躍的に向上した。
- ◇この肉体労働の生産性モデルを駆使して、日米欧が先進国化した。企業もその生産性を大きく拡大した。
- ◇現在、先進国労働者のかなりの部分が知識労働者で占められる。そして注目されるのは、知識労働と肉体労働が同時に介在するテクノロジストの比率が高いことである。
- ◇したがって知識労働、特にテクノロジストの生産性向上モデルの開発がきわめて重要である。これに成功した先進国が生き残るだろう。
- ◇だが残念ながら、現時点では知識労働の生産性向上モデルは開発にいたっていない。その背景として、知識労働は多様で分類が困難であることがあげられる。

こうした文脈でドラッカーは知識労働の生産性について論じ、知識労働の生産性向上の方策はわからないが、としたうえで、上記の「ヒント」をわれわれに提供しているのである。

だが、「ドラッカーのヒント」は断片的に示唆を含むが、それから直接的に知識労働者の生産性向上モデルを引き出すものとはならない。ドラッカーのヒントは、要は「知識労働者のマネジメント」であって、知識労働者自身がセルフマネジメントする場合や、知識労働者を抱える企業が彼らを効率的にマネジメントする分においては有効である。だが、知識労働の生産性アップのための具体的なモデル開発にはいたらないのである。

またドラッカーは、こうもいっている。「知識労働者の生産性の向上を図るには、まず関係者全員の姿勢を変えなければならない。肉体労働者については、いかに仕事をするかを指示するだけでよかったのとは大違いである。しかもその姿勢の変化は、一人ひとりの知識労働者だけでなく組織全体において必要とされる」。

すなわち、知識労働の生産性ということ、知識労働者を抱える組織（企業など）と知識労働者との関係において検討すべきものとしている。これは、知識労働の生産性の問題はマネジメントの枠内であって、テイラーに見られたよ

うな明瞭な画一的なモデルとはなりえないということを暗示している。つまり「それぞれの組織における、それぞれの知識労働者の最適活用法」であるといえる。さらにいえば、それは、ケーススタディ的なマネジメント手法ということになる。

## 知識労働の類型化と知識労働の要素化は可能か

### ①知識労働の類型化

#### ■職業分類による類型化

これまでの議論で、知識労働一般の生産性向上モデルは現実的には難しいことは想定される。したがって、知識労働を類型化して、各類型の中で生産性を検討せざるをえない。それでは、どのように類型化するのか。

まず考えられるのは、「職業分類」が生産性検討の類型となるかどうかである。結論としては職業分類は知識労働者の生産性を考える上での類型とはならない。例えば、総務省の「日本職業分類」の大分類に「専門技術職」がある。この説明として「高度の専門的水準において、科学的知識を応用した技術的な仕事に従事するもの……」となっている。そしてその実例として、科学研究者以下多くの研究者・技術者の職種が記されている。それらの多くは、確かに知識労働者ないしはテクノロジストと呼ぶにふさわしいだろう。だが中には、「レンガ製造技術者」「メリヤス製造技術者」「被服製造技術者」「針灸師」「あんまマッサージ指圧師」「曲芸師」「力士」「プロボクサー」などの職業が含まれる。

誤解のないように記したいのは、ここではもちろん、「知識労働は肉体労働より高級な職業か」という議論をしているのではない。知識労働とは何かを議論しているのである。そういった中で、例えば「力士」は知識労働者としていいであろうか。もちろん力士は、シコ・テッポウといった相撲に必須なトレーニングを行い身体を鍛錬する。その意味では、テクノロジストといえるかもしれない。だが、知識労働者の一部分であるテクノロジストという分類は、やはり不自然である。例えば力士は身体の高い者が基本的には有利だ。しかし知識労働者は、身体の高さは基本的には無関係である。また「針灸師」は、針灸専門学校を卒業し一定の理論と技術を会得しなければ資格をとれない。だが、実際の施術においては、知識的要素よりも身体的要素が大きいだろう。ドラッカーが例にした「脳外科医」の場合と同じといえる。

「専門的・技術的職業」以外の大分類では、「管理職」「事務職」「サービス職」「保安職」「農林漁業職」「運輸通信職」「生産労務職」などがある。この中でもっとも肉体労働的な印象を受ける「生産労務職」だが、その多くはいわゆる工員である。しかし、「石油精製オペレーター」「陶磁器絵付け工」など、特殊技術者としてのテクノロジストが数多く含まれている。

このように、結論として職業分類で知識労働者・テクノロジストであるかどうかの判定は不可能である。

それでは、どのような軸で分類すべきか。それは、特定業種の、しかも職種単位で検討しなければ判定不能であろうことは容易に想像できる。ある業種であっても、知識労働もあれば肉体労働もあるということは、日常的な経験として十分理解できる。したがって、「業種ごと」しかも「仕事の内容ごと」に、知識労働を抽出し、「その仕事の」生産性を検討するというスタイルにならざるをえない。テイラーのように、一閃華麗に生産性を論じることはできないのである。

#### ■マーケティング・リサーチャーの生産性

それでは、特定業種の特定の仕事であるならば、知識労働者ないしはテクノロジストの生産性を向上させるモデルを発見しうるだろうか。筆者が所属するマーケティング・リサーチ会社を例にとって検討してみよう。

現在いろいろなタイプのマーケティング・リサーチ会社があるが、筆者が属する会社は、いわゆる総合リサーチ会社である。「総合」という意味は、オンライン調査（インターネット・リサーチ）とオフライン調査を総合的に実施しているという意味である。オフライン調査とはネットを使わない従来型のアナログ調査、すなわち、集合調査・電話調査・郵送調査・面接調査などと定性調査としてのフォーカス・グループインタビュー、ディティールド・インタビューなどをいう。これら各々の仕事は、知識労働者あるいはテクノロジストの手によって行われていると見てよい。

まず、オンライン・リサーチについて検討する。図2はオンライン・リサーチの主要な作業ステップを記したものである。通常オンライン・リサーチでは、次元の異なる作業が含まれるので、各ステップを同一のリサーチャーが管理するとしても、実作業は他の専門的スタッフが担当する部分もある。

まず最初のステップである「調査項目」であるが、これは調査依頼企業が決めている場合もあるし、調査目的・調査テーマに照らしてリサーチャーが検討・提案する場合とがある。知識労働という点で考えるなら、後者の場合はかなり

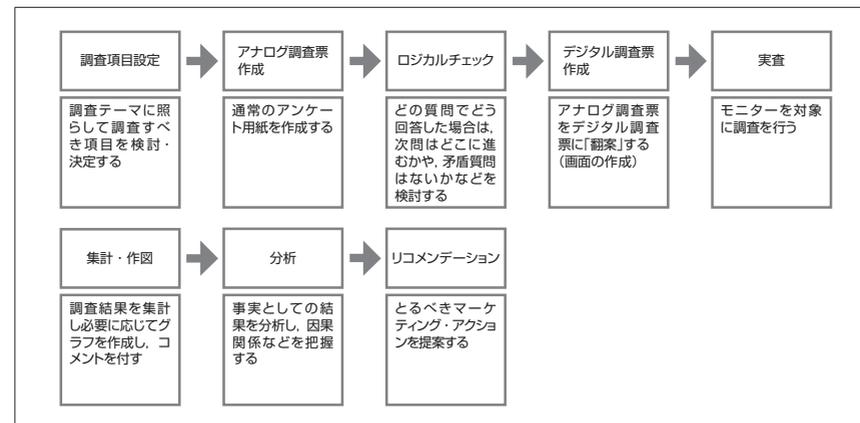


図2 オンライン・リサーチの主要な作業ステップ

の知識労働といってよいだろう。そして、ごく普通に調査項目を検討しうる場合と、調査目的によっては深い考察を必要とするケースとがある。このように、いくつかある作業ステップの最初である「調査項目」一つをとっても、知識労働である場合もあれば、ほとんど知識を要さない場合とがある。

次の作業ステップである「ロジカルチェック」であるが、これも知識労働レベルは一様ではない。マニュアルどおり機械的にロジカルチェックできる場合もあれば、新しいタイプや新しいテーマの場合、ロジカルチェックの仕方を担当者が考えながらチェックしなければならない。これは知識労働といえる。

そして、アナログ調査票のデジタル化、いわゆる画面づくりは、作業自体はさほど知識労働的ではないが、実は、そうなるまでには知識労働的な修練を必要とするのである。つまり「熟練知識労働者」であるがゆえに、一見機械的に仕事をしているということなのである。

それ以降、「実査」「集計・作図」「分析」「リコメンデーション」という作業ステップがあり、いずれも知識労働なのだが、それに要求される知識レベル（加えて洞察レベル）は、実に多様である。

このように、マーケティング・リサーチの作業という具体的な領域に限定しても、知識労働のレベルは異なるのである。したがって、「マーケティング・リサーチ作業という知識労働の生産性」という具体的にくりでも、モデル化は困難であるといわざるをえない。つまり、知識労働という一般的くりでは知識労働の生産性を検討できないどころではなく、マーケティング・リサーチ

作業という具体的くくりでも（それもオンライン調査というきわめて限定的な領域に絞ってさえ）、知識労働の生産性向上の尺度を開発することは困難な状況なのである。

それにともなって、知識労働の評価がまた困難だ。まずいえることは、知識労働の成果は時間の関数ではないという点だろう。つまり、「何時間働いたから……」という評価はあまり意味がない。「労働時間」は肉体労働の成果の尺度であって、知識労働の成果の尺度ではない（もっともケースによっては「緩い相関」がないではないが）。これはひとり、マーケティング・リサーチ業務に限ったことではない。いろいろな業種のいろいろな職種で、多かれ少なかれこうしたことがいえるのだろう。

### ②知識労働の要素分解

このように、知識労働を類型化しても、その生産性向上モデルはとうてい開発しえないことは明らかである。

それでは、知識労働を要素に分解することは可能だろうか。前述のように、テイラーは肉体労働作業を「動作」という最小単位に分解し、ついで各動作の最適値を求め、その最適値の総和が最適作業であるというロジックである。それならば、知識労働も最小単位に分解できるのか。

テイラーが肉体労働の生産性向上を解決できたのは、肉体的労働であればすべて「動作」という要素に分解できたからである。それに対して知識労働は、「要素」に分解することが難しい。これが知識労働の生産性を考える際の、知識労働類型化の困難さに次ぐ第2のネックである。

これを別の側面からいうと、肉体労働は最小単位の「動作」の積み重ねで一定の「作業」という成果に結びつく。それは一つひとつの連続的な積み重ねである。ところが知識労働は、少なくとも表面的には連続体ではない場合がある。突然、すばらしい知的な成果が得られることもある。これは、潜在的に個々の「知識要素」の積み重ねによるものであるかもしれないが、外見上はまるで突然変異のように一定の知識的成果が出現することがある。これは外面的には、非連続的といえるだろう。ということは、具体的に「知識要素」に分解することが外面的には不可能で、そこが肉体労働との最大の相違点であるということだ。

これを別の側面から考えると、肉体労働は「目に見える労働」であるから要素に分解できるが、知識労働は「目に見えない」要素があるから、分解が困難ということだ。前述のように、目に見えない部分で知的燃焼が行われ、ある沸

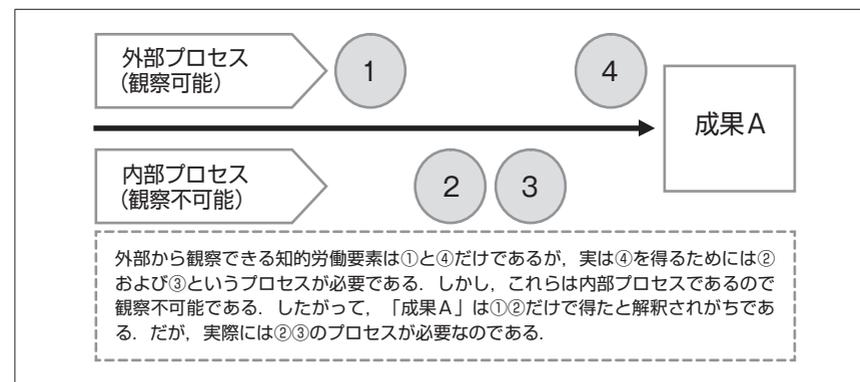


図3 外部で観察できる知識労働と観察できない知識労働

点に達したときに知的成果が得られる場合がある。それは、知識労働者の内部でのプロセスであり、外部プロセスではない。知識労働には、こうした内部プロセスが含まれているのである。これは図3に示したとおりである。

この「知識労働の要素化」をさらに困難にする側面がある。それは、ドラッカーがいうように「専門知識はそれだけでは断片に過ぎない。他の専門家の産物と統合されてはじめて成果となる」とドラッカーが述べているように<sup>(13)</sup>、知識労働はある面では共同作業である。共同作業であれば、それに参加した成員各自の成果を分離することは難しいだろうし、ましてや各要素に分けることは困難であろうことは十分想定される。

以上の点から考えると、知識労働を客観的に要素に分解することは不可能だといえるだろう。

このように、知識労働は「類型化」が困難であると同時に、「要素への分解」も不可能である。したがって、少なくともテイラーのような発想で知識労働の生産性向上モデルを開発しようとする自体が、そもそも不毛だといわざるをえない。

## 知識労働の生産性向上モデルは非現実的である

### ①ドラッカーはなぜ知識労働の生産性に固執したか

これまで見てきたように、ドラッカーが主張する知識労働の生産性向上モデルの開発は現実的ではないと思われる（「モデル」という呼称を使ったのは、当

初ドラッカーは明らかにケーススタディとしてではなく、妥当性・信頼性・法則性のある画期的な方法、つまり知識労働の生産性向上モデルをイメージしていたと思われる節があるからである<sup>(14)</sup>。ドラッカーは、なぜこうも知識労働の生産性を重視したのだろうか。また、知識労働の生産性向上を解決した先進国だけが生き延びると極言したのだろうか。

これについては、ドラッカーにとってテイラーの影響があまりにも大きかったと考えざるをえない。テイラーの肉体労働の生産性向上モデルの延長線上に、知識労働の生産性を考えたのではないか。そして、肉体労働と知識労働は「似て非なるもの」であるのに、「肉体労働の上位労働が知識労働」というイメージを持っていたのではないか。つまり、両者は非連続であるのに、連続体であるかのような錯覚を持ったのではないか。

なぜそのような考えにいたったのか。もちろんこれは単なる推測に過ぎないが、本論の冒頭部分で述べたように、ドラッカーはテイラーの業績に感激したのであろう。テイラーが肉体労働の生産性を解決した。そしてそれが、いわゆる先進国を作り上げた。これからは知識労働社会だ。したがって、知識労働の生産性を（テイラー的発想で）解決する手法こそ、次の時代の鍵だ、と考えたのではないか。

繰り返すが、ドラッカーをここまで知識労働の生産性追求に固執させたものは、テイラーであったのではないだろうか。

## ②その主張はどのように変遷していったのか

だがドラッカーは、その矛盾（肉体労働の生産性と知識労働の生産性の根本的な相違）に、ある時期から気がついたのではないか。

まったくの推測の域を出ないが、テイラーのモデルがドラッカーをいたく刺激し、「知識労働向上のためのテイラー的革新」をイメージした。だが、知識労働の生産性は、肉体労働の生産性とまったく異なることに気づいた。その理由の一つは、知識労働と一口でいっても、いろいろなタイプがある。したがって、知識労働を一律に論ずることはできない。明らかに知識労働と思われる知識労働もあれば、むしろ外見は（あるいは実体そのものが）肉体労働的な知識労働もある。これらすべて知識労働と断ずることは不自然だ。そこで、知識労働と肉体労働が重複している知識労働者を「テクノロジスト」と名づけた。このようにドラッカーの考えは変遷していったのではないだろうか<sup>(15)</sup>。

これは逆の側面からいえば、ドラッカーは「知識労働」というものに対する厳密な定義から出発していなかった。「肉体労働：知識労働」「テイラーの科学的管理法：知識労働の生産性」という図式が先行したのではないか。そして知識労働の生産性向上（モデル）の出現を期待したのだろうか。自らもいろいろ考えたに違いない。

だが、このアプローチの欠点は、まず最初に「知識労働とは何か」という定義から出発しなかった点だ。肉体労働の定義は明確（定義せずとも自明の理である）→知識労働は肉体労働の対極である→したがって知識労働は定義しなくても自明である。つまり「肉体労働でないもの＝知識労働」という排反定義だったのではないか。このような思考プロセスであったのではないだろうか。

だが、実際に知識労働の生産性を検討していると、いろいろな矛盾点が生じる。そこで、テクノロジストという概念（従来の言葉に新しい意味を付加した概念）を導入した。だがテクノロジストといっても、これまた多様である。類型化が不可能なくらいだ。それでは、知識労働を類型別に検討できない。

そしてドラッカーが行き着いたところが、前述のように、自らの領域である「マネジメント」ではなかったのか。その結果、ドラッカーは「知識労働の生産性向上は、結局は個人の問題であり組織の問題」であると述べるようになる<sup>(16)</sup>。

これは何を意味するか。知識労働の生産性モデルの開発は幻影であったことを、ドラッカー自らが認めたということではないか。「個人の問題、組織の問題」ということは、モデルの要件である妥当性・信頼性・法則性がないということであり、いわばケーススタディであるということを示唆する。

## おわりに——解けない宿題に直面して

先進国を中心に、肉体労働社会から知識労働社会に移行しつつある中、知識労働の生産性は、ドラッカーのいうようにきわめて重要な課題である。そしてドラッカーは、「テイラーのような鮮やかさ」で知識労働の生産性を向上する画期的な方法（モデル）があるはずだと信じていた。

しかしドラッカーは、ある時期からそれが不可能であることに気づいた節がある。それは、知識労働というものは肉体労働と違ってきわめて多様で、しかも要素に分解するのが困難だからである。テクノロジストという概念を用いても、その困難さは減少しなかった。

そこでドラッカーは、知識労働の生産性を上げる画一的な尺度はありえないことを悟り、結局、個々の組織・個々の知識労働者の（セルフ）マネジメントの問題に帰結したのだらうと推測される。

つまり、ドラッカーの「宿題」は「解きえぬ課題」であったのだ。

それではわれわれは、知識労働の生産性をどう考えるべきか。まったくの個別の事例研究として取り組むべきか。そうではないと思う。マネジメントの領域の中で、基本的な方向性を示す「基本的な考え方」と、知識労働の大まかな類型ごとの「個別応用的な考え方」はあるのだらう。それは、決して華麗なモデルというべきものではないだらうが、地道な努力の結果として、一定の効果が期待できるマネジメント・システムが出現するであらうと考えられる。

その意味でドラッカーの宿題は、新たな努力の方向性をわれわれに暗示してくれたと考えることができるのである。

#### 【注】

参考文献としてのドラッカーの書籍は、いずれも「上田惇生訳、ダイヤモンド社刊」である。

- (1) P.F. ドラッカー/上田惇生編訳『プロフェッショナルの条件』ダイヤモンド社、2000年、p.21.
- (2) これについてドラッカーは複数の著書で同じことを述べている。例えば上田惇生編訳『テクノロジストの条件』ダイヤモンド社、2005年では、「(テイラーの研究以降) 肉体労働の生産性は年平均3.5%の割合で伸びた。こうしてテイラー以降、肉体労働の生産性は50倍になった」(p.74)。
- (3) だがドラッカーは、『明日を支配するもの』ダイヤモンド社、1999年で、「『知識労働者』という言葉は、『断絶の時代』ではじめて使った言葉である」と述べている (p.232)。これは、ドラッカーの思い違いか、ドラッカーが知識労働に関して強く意識したのが『断絶の時代』当時ということなのかもしれない。その傍証として、上田惇生訳『断絶の時代』ダイヤモンド社、2007年では、「知識の時代」(p.287) として1章という大部を割いて記述している。  
また上田惇生訳『ネクスト・ソサエティ』ダイヤモンド社、2002年では、「知識産業という言葉をはじめ使ったのは、1960年ころ、プリンストン大学のフリッツ・マクラップだった。同じころ、知識労働と知識労働者という言葉は初めて使ったのが私だった」とドラッカーは述べている。『ネクスト・ソサエティ』は2002年の刊行であり、その執筆時期が2001年ころとすると、その40年前は1960年頃ということになる。他方、『断絶の時代』の刊行は1968年であり、やはりドラッカーが「『知識労働者』という言葉は『断絶の時代』ではじめて使った言葉である」というのは、ドラッカーの思い違いではないか。  
ただ、これらの言葉を頻繁に使うようになったのは『断絶の時代』以降であり、実質的にはドラッカーのいうとおりかもしれない。
- (4) P.F. ドラッカー/上田惇生訳『断絶の時代』ダイヤモンド社、2007年、p.10など。
- (5) P.F. ドラッカー/上田惇生訳『現代の経営』ダイヤモンド社、2006年、で「われわれはいまだに、(知識労働の) 生産性の測定に必要な尺度をもつにいたっていない」と述べてい

る (p.97)。この時点でドラッカーは、知識労働の生産性を測定する「尺度」という数値モデルをイメージしていたことが注目される。

- (6) P.F. ドラッカー/上田惇生編訳『プロフェッショナルの条件』ダイヤモンド社、2000年、p.61.
- (7) ドラッカーは、例えば上田惇生編訳『テクノロジストの条件』ダイヤモンド社、2005年で「外科医は知識労働のほかに手術という肉体労働の両方を行う」(p.86) など脳外科医の例を複数の著書であげている。
- (8) P.F. ドラッカー/上田惇生編訳『テクノロジストの条件』ダイヤモンド社、2005年、p.86.
- (9) 同上p.83.
- (10) P.F. ドラッカー/上田惇生訳『実践する経営者』ダイヤモンド社、2004年、p.117.
- (11) P.F. ドラッカー/上田惇生編訳『テクノロジストの条件』ダイヤモンド社、2005年、pp.79-80.
- (12) 同上p.81.
- (13) P.F. ドラッカー/上田惇生編訳『プロフェッショナルの条件』ダイヤモンド社、2000年、p.88.
- (14) ドラッカーは『実践する経営者』ダイヤモンド社、2004年、p.97で、「われわれはいまだに、生産性の測定に必要な尺度をもつにいたっていない」と述べている。この場合の「尺度」は、ほぼ「モデル」と考えてよいだらう。いずれにしても『現代の経営』を書いた1950年代の時点では、ドラッカーは「知識労働の生産性モデル」を信じ、それに強く期待していたのであらう。
- (15) P.F. ドラッカー/上田惇生編訳『テクノロジストの条件』ダイヤモンド社、2005年、p.86.
- (16) ドラッカーの晩年の言葉を取めた『ドラッカーの遺言』(窪田恭子訳、2005年取材/2006年刊行)では、知識労働者の生産性を上げるには、「知識労働者の昇進制度を確立する」「知識労働者を単独でなくチームに組み入れる」ことが重要、と述べている。これは、これは知識労働の生産性は完全に個別企業のマネジメントの問題としているわけで、ドラッカーが『断絶の時代』以降の20数年以上想定していたと思われる知識労働の生産性向上(モデル)とは、ほど遠いイメージであるといわざるをえない。

【略歴】(株)クロス・マーケティング顧問、本会理事。京都大学文学部卒業。(株)CPP代表取締役、早稲田大学大学院客員教授、秋田県庁外部ディレクターなどを経る。専門領域はマーケティング。主要著書に『クライシス・マーケティング』『マーケティング部』『マーケティング計画の立て方作り方』、共訳書に『ドラッカー・ディファレンス』等がある。