

はじめに

第1章 仕事のなりたち 17

1 働くことの意味 18

- 人は他人のために仕事をして、成果を得るために働く・18
- 「意味」と「価値」こそが働くことの意味・22

2 消費のなりたち 28

- すべての消費には意味がある・28
- 購入することは消費のきっかけにすぎない・31
- 働く意味を知ってこそわかる正しい消費・34

第2章 事業と顧客価値・37

1 個人事業・38

- 企業の果たす機能と役割・38
- 2 仕事から芽吹く個人事業・41
- 3 価値と成果の追求が仕事を開発する・44
- 4 顧客獲得に欠かせない正しいマーケティング・47
- 5 収入とリスクは常に隣りあわせ・50

第3章 企業のシステム・55

1 企業の経営・56

- 企業が満たしうる大きな社会的ニーズ・56

- 2 新たな需要を大きな市場とする・60
- 3 企業の価値は顧客が決める・64

2 経営システムのなりたち・66

- 1 人を雇い仕事をさせるためには・66
- 2 永続してくり返される経営システムのメカニズム・69
- 3 最重視すべきはスループットの増大・75
- 4 利益は企業の未来への原資となる・80

第4章 組織編制と報酬・83

1 組織編制・84

- 組織をつくるための原則・84

- ② 組織は常に変化し続ける・88
- ③ 基幹業務の位置づけ・91
- ④ 組織管理のために必要な情報とは・94
- ⑤ 職能別組織が行きあたる「部門間の壁」・97
- ⑥ チーム型組織の「規模の壁」と解決法・102
- ⑦ 「チーム型」要素を加え「職能別」組織をより強固に・105
- ⑧ 仕事の意味を知るために欠かせない成果への評価基準・107
- ⑨ 組織の行動基準・110

2

報酬システム・114

- ① 給料は人を養い、企業を育てる・114
- ② 給料はコストでなく社会のエネルギー・116
- ③ 給料を支払ううえでの原則・120
- ④ 給料決定のためのツール、賃金表と評価基準・125
- ⑤ 独自の賃金制度こそマネジメントの神髄・128
- ⑥ 役割責任を明確にする等級制度・131
- ⑦ 等級格付を基礎とする報酬システムとは・134
- ⑧ 等級は「能力」ではなく仕事中心に決められる・137
- ⑨ 賃金表の設定と基本給の運用・139
- ⑩ 賃金の上がりすぎを防ぐ合理的な昇給抑制機能・143
- ⑪ 昇格・降格の決定は明日の経営を左右する・146
- ⑫ 諸手当はシンプルに必要な最小限で・148
- ⑬ 賞与を利益連動化して経営の現況を示す「窓」に・151
- ⑭ 賃金比例賞与のもたらす弊害・154
- ⑮ 貢献度に応じた賞与の配分方法・157
- ⑯ よりよい報酬システムはなぜ必要か・160
- ⑰ 評価基準の真の目的となるもの・163

第5章 経営目標管理・167

1 事業の定義・168

- 1 事業を定義し企業の目的を定める・168
- 2 事業はくり返しの再定義が重要・174

2 経営目標管理・178

- 1 間違えてはいけない目標設定の順序・178
- 2 基本戦略としてのマーケティング・181
- 3 基本戦略としてのイノベーション・184
- 4 経営目標とその達成を示すスコアボード・188
- 5 経営トップの担うべき役割・192
- 6 経営チームの必要性・196
- 7 ミドルには固有の目標管理を・200

第6章 人に成果をあげさせる・215

1 仕事の成果をあげる・216

- 1 成果をあげるための四つのポイント・216
- 2 適正な成果基準を設定するためには・219
- 3 プロセス管理はよい成果を生む「魔法」・222
- 4 仕事の最適化と人材開発・226

2

マネジメントと動機づけ 232

- ① 働く人を仕事の「主人公」にするために 232
- ② 衛生要因と動機づけ要因の関係 235
- ③ 動機づけにおいて重視すべきもの 237
- ④ マネジメントによる階層的な動機づけ 240
- ⑤ 限界を迎えた金銭報酬による動機づけ 244
- ⑥ 心理的操作ではなく個々人の尊重を 247

用語解説 250

参考文献一覧 255

第1章

仕事のなりたち

1 働くユズメ

■人は他人のために仕事をして、成果を得るために働く

私たちは、毎日働く。生活のために働く。仕事のため、自分自身のために働く。仲間のため、会社のために働く。顧客のため、社会のために働く。

私たちは働くことで自分自身を支え、他人を支え、社会を支える。自然を変容させ、壮大な都市を築き、地球規模の巨大な経済を営む。

働くことは、人間の実存的な行為そのものである。

それは辛い苦役ともなれば、可能性に満ちた喜びともなる。決まりきった退屈なルーティンにもなれば、命にかかわる戦いともなる。

人によって、状況によって、労働の意味はまったく異なる。働くとはこのように多面的で複雑な社会的行為である。

しかし、すべての働くことに共通していえることがある。

それは、他人のために、具体的な「成果」を出すために働いているということである。そして、そのような「仕事」というものがなければ私たちは働かないし、働けない。

趣味や遊びであれば、自分の楽しみや慰安が目的となる。辛いジョギングでさえも楽しむことができる。そこには義務感や責任がない。

しかし働くことは、他人の信頼に応えることである。他人のために責任を引き受けることであり、義務が伴う。小説「走れメロス」の主人公メロスは自分を信じてくれた友人のために、命をかけて走った。メロスは友人の信頼に応えるために、自分の仕事を貫いたのである。

働くことには、働く人と仕事そのもの、仕事の成果、そして仕事相手となるユーザーがかかわる。

ここには仕事という原因に対して労働を集中し、仕事の相手にとっての成果つまり結果が生まれるという因果関係がある。働くことを理解するには、このような労働にまつわる原因・集中・結果の因果関係を理解しなければならぬ。

はじめに、働く人とは別に、仕事という客観的なもの、労働の対象がある。誰かが働か

ない限り、その仕事は行われぬ。それでもなお、そこになされるべき仕事が行われなければ働くこともできない。

仕事とは、事物を組みあわせてある別の事物に変換する作業の手順・ロジックである。あるいはある狙いのもとに行われる行為の手順・ロジックである。仕事はプロセスチャートに表し、言葉で記述することができる。

一方、働く主体は人である。従業員、労働者である。ロボットが働くのではない。人が働く。ロボットは人間のある働きを正確無比にコピーし、極度に能力を拡大したものである。そこにはロボットを始動し、働かせ、停止させる人の働きがある。ロボットは人間の働きの一部を機械化・高速化・正確化することはできるが、完全な代わりにはなりえない。頭脳すなわち自己意識を持たないからである。

すべての労働は生産的になされる必要がある。つまり速く、正確に、質の高い、数多くの成果が期限を区切って生み出される必要がある。

労働には物理的な作業や精神的な行為に集中する努力と緊張が必要である。生産的でない労働は、人を疲れさせ、飽きさせる。やっつけて面白くない。不満になる。

ただし仕事に不満で適当に手を抜いて仕事をしている者は、実は自分自身で仕事をスポ

イルしていることに気づかない。

高い生産性は人の気持ちを仕事に集中させ、仕事の面白さや、高揚感、満足をもたらす。どんな仕事であれ、仕事に意味、目標を見つけ、仕事の正しいロジック、正しい手順を理解し、自分のリズムで自分の能力を存分に発揮し、仕事と自分自身をコントロールできるとき、仕事そのものに不満を感じることはない。むしろ仕事が満足の要因となる。

人間の本性とは、本来このような活動的、生産的なものである。

ただし人は、いつまでも精神的に働き続けることはできない。休息が必要である。そうしなければ能率、活力を維持することはできない。労働に集中するためには、集中的に休まなければならない。仕事を生産的なものにするには、労働と休息をリズムカルに管理することが必要である。

しかしどんな働きも、それじたいは仕事の手順に基づくプロセスにとどまる。仕事の目的はそのアウトプットすなわち成果である。人の働きはそのための手段となる。

せっかく働いても、成果が得られなければ、それは徒労に終わる。

人は仕事をする（労働する）ことで成果を実現し、それを相手に提供する。あるいは相手にとっての成果を実現する。前者は事物が成果となるモノづくりの場合であり、後者は

サービスが成果となる場合である。いずれにせよ、成果が相手に価値をもたらす。それが働くことの直接の目的である。

②「意味」と「価値」は人が働くことの目的

どんなに働いても、目的を間違っては何にもならない。働きの成果が相手にとって価値がなければ、その働きは無意味、無価値になってしまう。働く以上は相手にとっての成果を実現しなければならぬが、それは自分自身のためでもある。

人は働くことに金銭的な対価、物質的な報酬を求めるだけではない。心理的な報酬、意味も求める。仕事に意味や目的が見つけれなければ、人はその仕事に意欲を持つことはできない。貢献感や達成感も得られない。

目的のない無意味な働き、目的を間違えた働きを強いるのは残酷である。実際、古くから行われている刑罰に、くり返し穴を掘らせては、また埋めさせるというものがある。

実際に仕事をさせていながら、報酬さえ与えればよい、仕事そのものに意味はない、意

味を求めても仕方がない、という考え方も残酷さに通じる。それは間違った病的な考え方である。事実、このような考え方はびこっている職場では、心理的な病人が後を絶たない。どんなに利益が出ていようと、このような病巣を持つ職場、経営は速やかに改善されなければならない。メンタルヘルスとは対症療法でどうにかなるものではない。

人は働くことに意味と価値を見出さねばならない。それは人間の実存にかかわる本源的な欲求である。意味のある働きの期待され、働くことに意味を見出すことのできる人たちは精神的に健康であり、信念を持って仕事にかかわることができる。多少の苦勞にも揺るがない自信を持つことができる。

しかし何らかの理由で、働くことに意味を見出しえない人々は不幸である。それでは仕事に信念を持つことができない。他人の役に立てているという自尊心を持つことができない。これは金銭的な対価、報酬の問題ではない。具体的な意味の解釈、価値の実感の問題である。

確かに金銭報酬は、働いたことに対する確かな経済的評価である。唯一の共通尺度による社会的な評価といってもよい。よい給料がもらえれば、よい生活ができるようになる。生活者として自立し、多少の自由を手に行けるようになる。社会的なステータスを得ること