

エドワード・デミングの経営哲学に学ぶ

米国における評価制度に関して、いろいろ資料を収集する中で、故エドワード・デミングが人事制度に関して今も大きな影響力を及ぼしていることに気づいた。エドワード・デミングと言えばデミング賞に代表されるように、日本の製造業において戦後、品質の向上に多大なる影響を及ぼした品質管理の神様として理解していた。しかし、彼のメッセージは品質だけでなく、マネジメント全般に及んでいることを知った。

日本の人事担当者のなかで、エドワード・デミングが話題になることは私の知る限り、少ない。しかし、アメリカやイギリスの人事コンサルタント、人事担当者のなかでは今日においても、エドワード・デミングの経営哲学を学び、人事制度において実践すべきとする議論が熱心に続いている。彼の経営哲学は次の「デミングの14原則」としてまとめられている。

- ① 目標の一貫性を確立せよ
- ② 製造とサービスの全システムをたえず改善せよ
- ③ 目標管理をはじめ、数字で表された目標やノルマを排除せよ
- ④ 全員が会社のために効果的に働くように不安(恐怖心)を一掃せよ
- ⑤ リーダーシップを確立せよ
- ⑥ 価格だけを規準に供給業者を選ぶ習慣をやめよ
- ⑦ 部門間の障壁を撤去せよ
- ⑧ オン・ザ・ジョブ・トレーニングを制度として確立せよ
- ⑨ 年次の業績評価や能力給を廃止せよ
- ⑩ 教育と自己改善のための有効なプログラムを確立せよ
- ⑪ スローガンや標語を廃止せよ
- ⑫ 大量検査に依存することをやめよ
- ⑬ 新しい哲学を取り入れよ
- ⑭ トップマネジメント内に変革の達成を促す構造をつくれ
(草思社 アンドレア・ガボール著、鈴木主税訳 「デミングで甦ったアメリカ企業」から引用)

デミングは業績評価の欠陥を30年前から指摘

デミングがこの14原則を解説した原著「Out of the Crisis」が出版されたのは1982年、今から30年前だ。アメリカ企業が実践していた目標管理、業績評価、成果主義の問題点に彼は気づき、反対を表明していたのだ。

デミングはさらに、この14原則を実行に移すに際し、欧米企業に立ちほだかる障害を「7つの死に至る病」として解説しておりその3番目の病として、業績の相対評価の問題点を詳細に論

じている。「業績評価は短期的な業績を向上させるが、長期的な計画を無意味にし、恐怖心を生み、チームワークを破壊し、競争心や駆け引きを増長させる。」「人々は苦痛を受け、打ちひしがれ、傷つき、心がボロボロになり、孤独を感じ、落胆し、意気消沈し、劣等感を感じ、ある者は鬱状態になる。また自分が他の社員よりなぜ劣っているかを理解できず、評価のあと、何週間も仕事が手につかない状態が続く人間もいる。グループの社員間で差がでるのはシステムに原因がある可能性があるのに、それを社員のせいにするのは不公平である。」(Out of the Crisis)

日本の人事担当者はなぜ、デミングに目を向けなかったのだろうか？

これは、私がデミングの経営哲学に初めて出会ったときに感じた疑問である。実はこの疑問に対するヒントを書いている人がいた。カリフォルニア州立大学名誉教授であり、デミングの直弟子の一人である吉田耕作氏である。日本で日科技連やデミング賞を中心として品質管理が盛んになったが、TQC(総合的品質管理)は「圧倒的に製造業のものであり、製造業以外でもいくつかの企業で一時的には行なわれたのだが、QCに熱心なトップが替わるとすぐに衰え、永く続かなかった。それではなぜ、サービス産業にTQC及びTQMが発展しないのであろうか。先ず第一に Qualityを『品質』と訳したのは最大の誤りであった。Quality は質であつて、品質ではない。Quality of Goodsが製品の質であり、その他サービスの質もあり、経営の質、仕事の質、生活の質、もあるのである。しかしながら、品質と言う意味合いから、品物の質と理解され、当然のこととして製造業及び製造工程が連想されたのである。」「第二に、日本の社会的特性がタテ社会であつたがために、工場で行なわれた事が非製造部門に浸透し得なかった。特に文科系出身者と理工科系出身者は入社時点から交わる事が少なく、全く別の社会を形成していると言っても過言ではない状態があつた。」(論文「米国復活におけるデミング博士の役割」より抜粋)

編 | 集 | 後 | 記

デミングは実はニューヨーク大学でドラッカーと一緒に教えていました。ドラッカーは日本で今も人気があり、著作は数多く読まれています。他方、デミングの2大著作である *Out of the Crisis* と *The New Economics for Industry, Government, Education* についていえば前者の訳本は出版されておらず、後者も今では廃刊になっています。両者のこの人気の差にはただ驚くばかりです。アンドレア・ガボールの訳本「デミングで甦ったアメリカ企業」は古いですが Amazon で購入できますので一読を。 野尻