

## 温故知新の能率手法・要語とその展開

マネジメントコンサルティング事業部 チーフコンサルタント 久保田 寛

## 経営手法は解釈の如何です。

日本型経営のありよう（ここ十数年、海外の考え方を導入した傾向が強いことに對し若干の思いを込めて）を考えるために、極力、カタカナ用語（外国語のカタカナ表記）使わず、漢字表記と元々の外国語についての解釈を通じ、幾つかの経営手法に對し私論を述べたいと思う。

なぜカタカナ用語を使わないことを期したかという、ある時、“リーダーシップ”や“マネジメント”の説明を求められ、説明途中で一瞬とまどい、分かったつもりになっていたことに気づいたからである。外国語に對する漢字表記は何らかの解釈があり、そのような表記になっているのであるが、カタカナ用語は解釈過程が見えないので、その説明にしたがい記憶する知識として理解することになる。例えば、コンピテンシー(competency)とコンピタンス(competence)、かたや「高業績者の行動特性」として、かたや「(コア・コンピタンスとコアが付加されて)組織内における集団的学習であり、特に種々の生産技術を調整する方法、そして複数の技術的な流れを統合するもの」と説明されている。コンピタンス(competence)は「能力や力量」を意味しており、両者の説明に釈然としない点が残る。釈然としないから、いざ自分が説明する時に困惑してしまう。

漢字表記にも問題がある。漢字表記は漢字には一般に表意性があるので、それだけで分かったような気がしてしまうこと、本来は別の意味合いをもつものであっても、表記された漢字の形状類似から同種の意味合いや関連を無意識に考えてしまうことである。

カタカナ表記と漢字表記の両方に問題がある中、広く普及している意味合いが“(ある)解釈の結果”であることを考えることもなく、それに左右されがちになっていることに“思考のくさび(楔・轄)”を打とうと思う。

かく言う私も既述したように説明を求められ、私なりの解釈を踏まえて説明しようとし、解釈の浅薄と拙さのために本意が伝わらず、やむを得ず、広く普及している意味合いでの説明を繰り返すという不誠実な対応をしてきたわけであり、今さら物申す立場にないことは、重々承知している。各位がなさる“解釈”に本稿が少しでも

役立てば幸甚に思うしだいである。

後先になったが、辞書によると、解釈とは「物事や人の言動などについて、自分なりに考え理解すること」と定義されている。この定義に則すと“理解すること”とどう違うのか、“自分なりに考え”という点に違いがあるのか、“自分なりに考え理解することの<目的>”に違いがあるのか判然としてこない。

一先ず、「自分の意志や考えに則して発言することや誰かに説明することを<目的>に、自分なりに(自分の言葉で)物事や人の言動などの対象を考え理解することであり、その過程」と“解釈”しておく。余談であるが、仏教界では、解釈は“げしゃく”と読み、「經典などの文章を解き明かし、その内容を分からせること」とされている。思えば、お釈迦様の“釈”であり、解釈は正しくしなければならないようであるし、解釈の結果は真理でなければならないようである。

解釈についての“解釈”を重ねると際限がない。本誌14号「人事制度の“わすれもの”」で“人事制度などの社会科学領域の研究や論理は、社会や人を対象にしている、その絶え間なく変化しつづける状況や条件に對し論理を積み上げながら向上するものであって、その時点その時点での解は、唯一解ではなく、最適解になると何かの折に学んだ」と述べた。このことを踏まえると、経営手法も社会科学領域の研究や論理であり、最適解を得る方法の一つが“解釈”であり、解釈における基本的姿勢が「正しさ・真理の追究」にあると考えると、古典の授業で「故(ふる)きを温(たず)ねて新しきを知る」と訓読し、「過去の事実を研究し、そこから新しい知識や見解をひらくこと」の意があると習った“温故知新”という言葉の思い起こす。その当時は考えもしなかったが、今にして思えば、私の“思いこみ”かもしれないが重要な思考を示しているように思う。“故”を“ふるき”と訓読するために、“古(過去、いにしえ)”といった語感があり、その説明でも“故”を“過去の事実”としていること”もあり、その意をつかめないまま、経験偏重の格言のように思っていた。しかし“故”は“ゆえ”であり、意を換言すれば「故(ゆえ)を研究し、そこから新しい知見を見出すこと、発見すること」となり、経緯や背景などを的確に踏まえた論理思考そのものである。

新しい知見を見出すためには、問題意識をもって過去や現状を否定的（穏やかな表現をするなら、懐疑的）に捉え思考すべきであるといった風潮が一時、広まったが、このような思考方法では、思考が内向きになり、新たな知見にはつながりにくいという実感があつた。温故知新という表現はこのことを言い表していると考える。人の思考の基本は、“温故知新の解釈”にあるように思えてならない。

## マネジメント 管理？

マネジメントとは、管理とは、管理職とは、……などを説明する場面で、気にかかることがある。それは、マネジメント＝管理を前提にすると、そこに“ずれ”を感じている関係者の様子である。

管理という用語は、一般に人事領域で用いられている管理職やマネージャーといった用語との結びつきが強い。そのため、“管理”は人事管理が主であるかのような印象があつて、人を管理することに集中した行動のありようが表立っているようである。管理能力と言うと、「人心掌握の如何を問うこと」になりがちとなり、それを敷衍した“リーダーシップ”が論じられている節もある。

多くの関係者は、このあたりの“ずれ”を感じており、丁寧な“解釈”をしておく必要があると考える。

わが国有数の経営教育団体に「日本能率協会」がある。英語名称は「Japan Management Association」となっており、“マネジメント(Management)”に“能率”が対応している。私はマネジメントや管理について説明する際、この点から話を始める。能率という言葉は現状、一般に使われることが少ないが、産業能率大学の創立者である上野陽一先生は科学的管理法と東洋思想を融合した能率哲学（能率道）を提唱され、その教育機関として夜学を設置されたという。能率という言葉は、歴史的に重要な用語（要語）である。“管理”という要語の“温故知新の解釈”を“能率”に求めたいと思う。

確かに“Management”を辞書でみても「管理」という意味合いは記されていない。別の資料に「(骨を折って)何とかするという意味」とある。このほうが腑に落ちる。言い換えれば“持てる力を全て使い、うまく進める”ということであり、“能率”を訓読し“能力や機能などの発揮の最適化”と考えると同義になる。

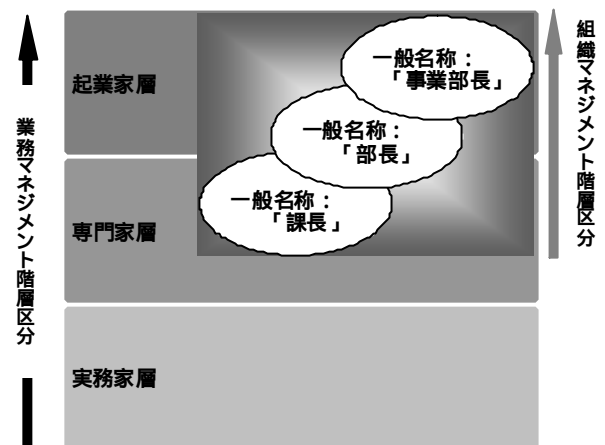
つまりマネジメントと管理を直接結びつけず、能率を介した「マネジメント(＝能率)＝管理」という関係が適切な解釈のように思われる。「管理＝能率」とすれば、関係者が感じている“ずれ”も修正されてくると考える。

そして、うまく進める対象に大きくは、業務と組織の2領域があることを踏まえると、管理（今後は「管理＝能率＝マネジメント」と並列した意味合い）には「業務

管理（業務マネジメント）」と「組織管理（組織マネジメント）」があり、管理（職）者とはそれぞれの管理を切り分けて行う立場を意味する要語ということになる。

業務管理とは、業務をうまく進めることであり、この領域の管理（職）者は「業務遂行のプロ（専門家）」になる。組織管理とは、組織を構成する一人ひとりに目を配り、業務をうまく進める環境を創りあげることであり、この領域の管理（職）者は業務管理を踏まえた「支援者、指導者、（冒頭に期したにもかかわらずカタカナ用語を使ってしまいが、ここまでの解釈で理解していただけると思う）コーチングのプロ」になる。

このような解釈から、次のような組織構造を人事組織コンサルティングに関わっている私は各企業に提案している。（事業発展・開発人事制度 も参照願いたい）



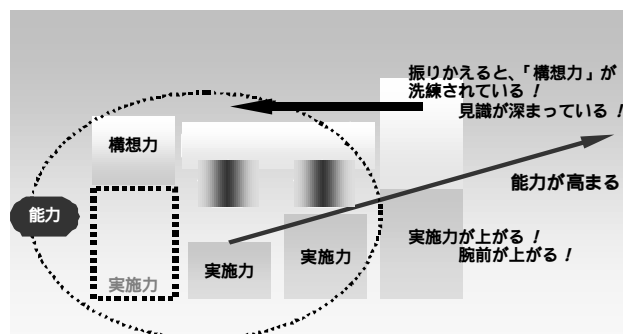
## 能力は決まったものではない。

管理を能率と同義に考えることの重要性を解釈したが、この解釈を踏まえ“能力”について解釈してみたい。

能力については冒頭で、コンピテンシー(competency)とコンピタンス(competence)の解釈が不明であることを述べているが、気になっていることは、“能力”という要語を万人に共通な確定的なものとしてよいのかどうかということである。コンピテンシー・ディクショナリーやコンピテンシー・モデル（またカタカナ用語を使ってしまった・・・、「能力体系」とか「能力発揮の図」とか言いたいところなのだが・・・）の意味である。これらを与件のもの（絶対の確定的なガイドライン、指南書）としてしまつてよいのかどうかということである。ここきて、コンピテンシーを人事評価に直接用いるのは問題であるとの声がある。80年代はじめに手にしたAMA(American Management Association、先ほど取り上げた日本能率協会の英文名称の原典?)が発行した書籍でcompetencyだったかcompetenceだったか、そのようなものに接した私は、その体系的なこと、論理的なことに感動し、自分なりに“能力体系”といった構造を描いて

人事制度構築を進めてきた。私が先行していたかの如くを主張したいのではなく、その過程で悩んだことを思い出したのである。“能力”には動きがあり、ある時点で確定できるものでもなく、また、要素ごとに確定できるものでもないことに、“能力体系”に基づく説明や制度構築を進める過程で直面した。コンピテンシーについて指摘された問題と軌を一にしているように思う。

私は次のように解釈した。今でも真理（解釈した以上、そう言わないと・・・）であると思い込んでいる。



一般に業務遂行力を構成しているとされる知識や経験などを遂行経緯における相互の関係から複合させ、能力とは「構想力」と「実施力」が達成まで層状に連なった構造と考えてみた。

**能力 = 実施力：知識や技、腕前など  
+ 構想力：ビジネスセンスや展望など**

最初に何を糸口に、どのように遂行するかを展望する構想力があって、それに則し、次にそれまでに獲得した実施力に加え、自らが必要と考える新たな実施力：知識や手段などを都度、獲得し、それらを合わせて発揮するという層状（相乗）の流れで業務（課題解決や事業推進など）を遂行しているという構造である。

能力が高まるということは、新たに獲得した実施力の有効性を確認しながら、構想力を振りかえり、洗練することの継続と積上げの結果であると考えられる。

組織において、管理（職）者は、この構想力の向上を個別に指導し、実施力の涵養については自己啓発に委ね、それを支援することが重要になる。

人事評価制度再構築にあたっては、このような能力の構造を前提に、先ず各人がどのような構想を描いているのか、その内容を語り合い、次にどのような自己啓発を考えているのかを確認し、双方が納得できるまで、その両方に対する指導を行う仕組みを構築することが最適になる。このような仕組みの下で、達成状態を「成果」とするなら違和感はない。このあたりの“解釈”をしないから、形だけの成果主義は終焉をむかえたのであろう。

また、この仕組みの下では、対する管理（職）の知見や専門性などの程度のありようが如実になり、真の管理

能力が問われてくることにもなる。

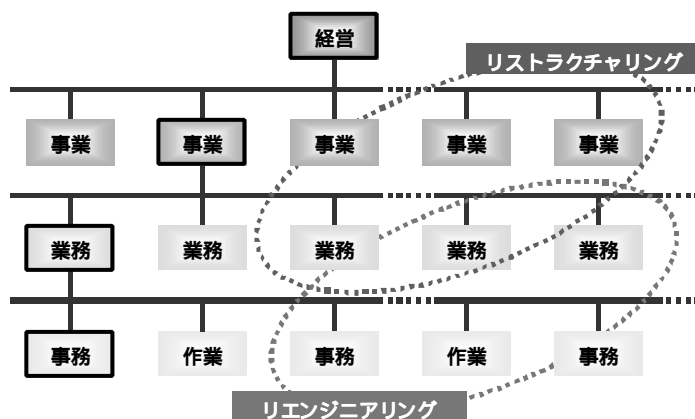
## restructuring と reengineering

restructuring と reengineering、ともにバブル崩壊以降の 90 年代はじめに導入された手法と記憶している。

混迷した経営環境下の企業にとって、これらの手法が醸し出した概念は魅力的に映ったのであろう。今思えば咀嚼不足の解説書も多数出版され、飛びつくように導入検討が進んだ。“都合のよい解釈（私も人のことを言えないが）”に支えられた拙速な導入は、本音を隠し、たてまえと本音を渾然一体とした、いわゆる Double speak の経緯をたどった。その過程で restructuring は、雇用調整を意味するだけの“リストラ”というカタカナ用語になってしまった。

元来 restructuring は「企業が不採算部門を切り捨てたり（ここだけが強調された）、新事業に乗り出すなど、事業構造の転換をめざすこと」であり、極めて論理的で積極的な (innovative) 概念である。なぜ「新事業に乗り出す」の部分を見失ってしまったのだろうか。それほど逼迫した状況にあったとも言えるし、新事業についての認識が“成長期だけに選択される”といった偏ったものになっていたとも言える。

私も組織の縮小や雇用調整の場面に際したことがある。その時、「雇用の受皿を創りだすことが優先する、その受皿を創りだすこと（積極的表現として、新事業に乗り出す）を雇用調整の対象者に委ねたい」と提案し、その活動を支援した。新事業というと、つい肩に力が入るが、日常の業務遂行の中で培った“新事業の芽”が必ずある。これを core competence の結実と言いたいし、その追究が日常の業務遂行の目的になると言いたいところである。話を戻すと、受皿となる新事業を創りだすために、次のような構造を提示した。



Restructuring は、業務と業務組織の改廃による新事業(事業構造に関わる新事業)の創造であり、

事業再編である。

Reengineering は、業務遂行の有効性向上による新事業（事業運営に関わる新事業）の創造であり、業務変革である。

情報技術への依存が本筋ではない。

それぞれが関わっている事務・作業、業務、更に事業を見直すことが新事業開発に結びつく。

事務・作業の研究からも新事業（職務）の開発が進む。日常の業務手順を追うことで新事業が創造できる。例えば通信販売事業、小売業の範囲（対象市場）を超えるまでには至らないが、新たな事業運営を創造している。

Restructuring については、例えば、ゲーム機器と教育機器の融合がある。新たな対象市場（老化防止・・・）を創造している。

といった説明を行い、活動を開始した。

今後、同じような状況にならないとも限らない。また、本来の業務遂行のあり方やその定着を考え、このような要語としての restructuring、reengineering を踏まえ、日常的な業務管理や組織管理を各管理（職）者をお願いしたい。

## 仕事の進め方を全員で共有する。

ここまで、組織構造、能力、事業開発といった視点でそれぞれの要語を解釈し、説明や提示の仕方を人事組織領域のコンサルタントの立場から述べてきた。

これらを融合した「望ましい仕事の進め方」を紹介し、まとめとしておく。

この「望ましい仕事の進め方」は、管理（職）者だけでなく全ての関係者が集まって作成するようにしたい。

一人ひとりが考え、実践している業務遂行状況を全員で共有でき、個人ごとにどの辺りの遂行で悩んでいるのか、壁に直面しているのかをつかむことができる。

学ぶこともあれば、誰かの悩みに応え、直面している壁に対する解決策を与えることもある。このようなことを積み重ねると、それぞれの仕事が周囲の協力によって支えられていることを実感できるし、相互の業務行動に対する理解も深まる。

製造現場には「工程図」がある。知的生産活動をしている現場にも「工程図」は必要になる。この「望ましい仕事の進め方」がそれに当たる。手順書（カタカナ用語だが、既にこなれた感のある“マニュアル”という用語があるが・・・）は整備しているという声があるかと思う。しかし、多くの場合、手順書は製造現場の「指示書」と同じような印象を与え、製造現場の「限度見本（何とか良品とみなせる下限品質の生産物であり、対照のために見本として用意する）」と同じような基準の存在を感じさせる。現状の手順書やマニュアルの多くは、“手”という語感を含みながら、“手の温もり”のない一方的なものになっているようである。

指示書も必要であるが、全体観を与え、各人の改善や工夫に向けた思考を喚起する工程図があってこそのことである。Competency model も“模範”として策定するのではなく、このような全体観の視点から策定するのが、温故知新を謳う私の立場である。

繰り返しになるが、能力について解釈した「構想力と実施力の層状の連なり」を「望ましい仕事の進め方」に重ねあわせ、主として構想力向上を指導することが組織管理（職）者の役割であり、実施力充実を図り、それを専門の域にまで深めることが業務管理（職）者の役割になる。

