

書評 「マネージャーは「人」を管理しないでください」著 田原祐子
～ “企業は人ではなく、業務なり” という痛烈な主張！！～

評者 山崎秀夫 副理事長

<https://www.amazon.co.jp/%E3%83%9E%E3%83%8D%E3%83%BC%E3%82%B8%E3%83%A3%E3%83%BC%E3%81%AF%E3%80%8C%E4%BA%BA%E3%80%8D%E3%82%92%E7%AE%A1%E7%90%86%E3%81%97%E3%81%AA%E3%81%84%E3%81%A7%E4%B8%8B%E3%81%95%E3%81%84%E3%80%82-%E7%94%B0%E5%8E%9F%E7%A5%90%E5%AD%90/dp/479805271X>



大手電力会社などが推進するオール電化において実績のある「フレーム&ワークモジュール®」メソドロジー」を開発された田原さんの 15 冊目の書籍です。
注目すべきは製造業が過去、製造業が 7 割であった時代が過ぎ、3 割にまで衰退したと言

うことを踏まえ、工場ではなくホワイトカラーを中心とするサービスの現場に対する業務管理手法として提示されている点です。

著者である田原さんの「マネージャーの管理対象は人では無く、可視化、モジュール化された業務」という主張は、総合職や一般業務職など「ジョブデスクリプション（業務記述）」があいまいな従来の日本企業組織のありかたに痛烈な一石を投じています。仕事の定義が曖昧模糊とした、ハイコンテキスト社会の特徴を持つ日本企業において“先輩の背中を見て育つ型”の人材の育成方法では「一人前になるのに 10 年かかる」と言われてきました。しかし新しい産業革命はイノベーションのスピードが特徴であり、業務伝承を暗黙知伝承に頼り過ぎるアプローチは、時間がかかり、既に時代遅れと言わざるを得ません。田原さんの活用する業務のモジュール化、可視化の為の「フレーム&ワークモジュール®」メソドロジー」は、日本での経験から登場した手法であるが故に「すり合わせ型の仕事」から「モジュール型の業務」への移行には最適なものであると考えられます。

新しい産業革命の中でモノづくりにおいても「すり合わせ型の生産」は「デジタルによるモジュール型の生産」に移行し始めています。そうなれば当然、それを担う組織の形、マネジメントスタイルもそれに合わせたものにならざるを得ません。マネージャーは「人ではなく可視化、モジュール化された業務を管理せよ」という主張は「古い時代のコンセプトである“企業は人なり”を吹き飛ばす具体的な破壊力」があります。

一方この手法の面白いところは、人のアイデアだけではなく、匠の技や、特許開発のフロー、ホスピタリティまでもまるで楽譜のように形にできる点にあります。丁度、フィギュアスケートのように業務の基本動作に分解し、組み合わせることにより可能となります。（トリプルルッツ、次はトリプルトゥループと言った組み合わせイメージでしょうか）

既に人工知能（AI）時代が始まり、わが国でも多くのホワイトカラーのオフィスではソフトウエア・ロボットなどが活躍を始めています。その為には「可視化、モジュール化された業務の在り方」は必須であり、今後人の担う業務内容は企画色や創意工夫の色が強まるクリエイティブクラスに確実にシフトしていきます。

そうなればパタン化可能な暗黙知の伝承の在り方は、従来の先輩の背中を見て育つ“集合的暗黙知学習”から洗練されたビジネスプロセスや仕組みに知識が宿り、社員は与えられた役割の中で自然に知識を身に着けると言う“学習する組織論”のアプローチに近くなると考えられます。誤解を恐れずに申し上げれば企業は人なりと言う発想を切り捨てた、新しい時代に相応しい書籍であると言えましょう。曰く”企業は業務なり“。