

社員の仕事を n 倍にする方法

技術系 & 事務系組織におけるネットワーク化の在り方

たとえば、社員の仕事を n 倍にするための前提条件。

今まで、コンピュータは会計・財務の処理マシンとしてそれぞれの企業に導入され、現在、その事業規模にかかわらず、ほぼ 100% の企業がなんらかのコンピュータを導入・運用しているのが現状である。そこで発生したビジネスがコンピュータによる経営コンサルテーション（正確に言えば財務のみのコンサルテーションビジネス）である。

しかし、今日、各企業においてコンピュータの世代は、一次導入目的（定量データ化された会計・財務の高速処理）から、二次導入目的へと進化した。二次導入目的は、基本的には企業内部に発生している定性データの高速処理である。具体的には、営業業務・開発業務・管理業務などの各種業務処理の高速化である。

当然、そこでは新しいビジネスが発生しようとしている。業務コンサルテーションといえる、新・経営コンサルテーションビジネスである。

企業が発揮できる仕事力には、法人仕事力と社員仕事力の、ふたつの仕事力が存在することを認識しなければならない。

そのコンピュータが、法人仕事力を増やしているコンピュータであれ、社員仕事力を増やしているコンピュータであれ、その最終的な導入メリットは企業組織としての仕事力を増やすことである。

企業組織としての仕事力を算出する手段として、法人として発揮できる法人仕事力と社員がいるがために発揮できる社員仕事力がある。コンピュータ導入におけるコストパフォーマンスの計算は、法人仕事力と社員仕事力の直間比率の見直しが不可欠である。

仕事力の定義を業務遂行力とすると、上記の論は、さらに明確になってくる。

企業における法人仕事力と社員仕事力の比率を確認する。

企業における企業力は社員仕事力と法人仕事力の合算による。そして、その比率は、その企業の業種や体質によって異なる。営業マンをいっさい使わずに、その企業が売り上げできる力を仮想法人仕事力という。従って、企業力から仮想法人仕事力を引いた数値を仮想社員仕事力という。

これからのコンピュータの役割は、たとえば、ある会社で営業部門で最も優秀な A さんの業務能力の知識を他の社員が自由に利用でき、しかもその結果、蓄積できた業務知識を共有できる環境をつくりだすことである。つまり、その最大の効果は A さんのアシスタントを、人件費はもちろん、事務所において机や椅子などのスペースを増やすことなく、雇用したのと同じ効果をあげることである。

企業における法人仕事力と社員仕事力の実質的な比率配分を、まず算定する。その比率の違いは、おそらく、その企業の利益獲得形態と合致するはずである。また、直接営業にたずさわる社員と、直接営業にたずさわらない社員との比率にもよる。コンピュー

タの役割と機能は、まず、企業における法人仕事力の比率をあげることであり、同時に実質的な社員仕事力の比率をあげることである。

企業におけるコンピュータの導入の役割と機能は、その企業の通信力と記録力と整理力と保存力と表現力と仮想力と推察力と検索力を増力することであり、その結果として社員間コミュニケーション力・組織間コミュニケーション力・企業間コミュニケーション力を増力することである。しかし、そこには組織に属している人間のヒエラルキーが存在する。それは全社員の一人一人が構造的に抱えている問題点でもある。既得権益が侵犯されると感じた瞬間に発生する縄張り意識、自己保身意識、人間不信意識である。

コンピュータがシンプル化・高機能化・高速化・高度化するコミュニケーションの風通しの良さ（高品質化・高収益化）を阻害するのは、ほかならぬ社員としての人間であり、さらに、人間が使用している言語の多様化による意味の不一致感である。つまり、企業内で使われている言語の閉鎖性にほかならない。

社員一人一人にコンピュータがあり、
そのコンピュータを活用している、つまりコンピュータの機能と役割を
確保している状態であるならば、
その企業の法人力と社員力は飛躍的に向上することはまちがいないことである。

コンピュータを戦略的に活用する最大メリットは業務コンサルティングが機能する場を確立することである。コンピュータの基本的な役割と機能は、省力ではなく増力にある。まず、このポイントを明確にする必要がある。

企業の仕事力をn倍にすることは、社員の業務遂行力をn倍にすることでもある。人的資源として、あるプロジェクトに社員を投入しようとするとき、正確に認識しておかなければならないことがある。それは、そのプロジェクトをマネジメントする手段の認識である。そのプロジェクトチーム間に発生するコミュニケーションコストとコミュニケーション速度とコミュニケーション効率の算定を正確に測定できるシステム化が不可欠である。

1 + 1 + 1 = 3 にはならないという現実。

たとえば、あるプロジェクトに10人の社員を投入していたとする。しかし、そのプロジェクトの成果が思うように上がらないので、さらに10人の社員を投入するとする。結果は、おそらく目に見えるような成果、つまり20人分のマンパワーの成果は期待できないことが多いはずである。なぜか？

コミュニケーションをマネジメントするシクミが存在していない、できていないからである。10人の社員でしていたプロジェクトにおいて、10人の社員間でどれだけのコミュニケーションが実現していたのだろうか。もし、その10人の社員間で十分なコミュニケーションがとれていたのなら、一人の社員が他の9人の社員の知識をすべて共有できるカタチであったはずである。

もし、そのようなカタチが実現していれば、社員一人の仕事力は、9人分の社員の知

識に自分の知識、1人分を蓄積した10人分の仕事力を手にした社員が10人いる。この場合は足し算ではなくかけ算になる。

10人×10人は100人である。当然、10人で100人分の仕事ができる、そのプロジェクトチームが成果を上げないわけがない。成果を上げたプロジェクトチームの社員一人一人の知識量は一人あたり100人分の知識量が蓄積されたはずである。次のプロジェクトを、そのメンバーが担当する場合は、たとえ3人でも、300人分の知識をフルに使って仕事をこなしていくはずである。

そのことを可能にする力が、コミュニケーションのマネジメント力である。

企業に導入されたコンピュータが十分に機能しない、その原因について。

そのコンピュータのハードウェアが造られるために使われた知識の総量と、アプリケーションソフトが造られるために使われた知識の総量との圧倒的な違いが、コンピュータが活躍する場を阻害している第一の要因である。

コンピュータのハードウェアの製造は、そのハードウェアを構成しているほとんどの部品が規格化され標準化され、既に工場生産の段階になっている。工場生産の段階になっているということは、たとえ国が違って、会社が違って、工場が違って、その生産に関わっている何千、何万、いや何百万人の人間の知識が統合化され、トータルで集積されている結果である。従って、コンピュータのハードウェアが製品化するまでに注ぎ込まれた知識の総量は、じつはものすごい量なのである。

一方、コンピュータのアプリケーションソフトは、いまだに規格化も標準化も、ほんのごく一部しか達成されていない。従って、その生産システムは工場生産システムどころか、一人一人の手作業による家内制手工業である。アプリケーションソフトが製品化するまでに注ぎ込まれた知識の総量は、そのアプリケーションソフトがどのような機能を盛り込まれたものであると、たとえ何十万ステップ数を誇ろうとも、数人の人間の知識の総量が注ぎ込まれたものでしかない。規格化・標準化されて工場生産されたハードウェアに注ぎ込まれた何百万人の知識の総量に、はるかに劣るものでしかない。

このアンバランスが、コンピュータの普遍的な発達を阻害している最も大きな原因である。しかし、この原因の意味を正確に認識している人たちはきわめて少ないことも事実である。コンピュータのハードウェアも初期の生産システムでは、家内制手工業の域を一步も出ていなかったことは事実である。

すべての部品は手作りされ、何一つ規格化されていなかったはずである。すべての部品のすべてを一から作り上げなければならなかったはずである。一台のコンピュータを作り上げたら、そのために費やした知識の大部分は記録されることなく忘れ去られ、決して次のコンピュータを作り上げるための知識として存在することはなかった。ましてや、他の工場や外国の工場で作られているコンピュータを作り上げるための知識として存在するということは、万が一にもなかった。

しかし、この事実も、多くの部品が規格化され標準化されるにしたがって、コンピュータを作り上げるための知識は記録され蓄積され集積、共通化されてきた。

一台のコンピュータを作り上げるために、

何百万人の知識が注ぎ込まれる結果になったのである。

コンピュータのアプリケーションソフトを作り上げている環境は、まさに、ハードウェアを作り上げていた初期の頃のレベルではないだろうか。この知識量のアンバランスが、コンピュータを使う側の人間との間で不信感を起こし、その結果がコンピュータは結局、人間にとって有効な働きをなしえない、タダの箱化しているに過ぎないのである。

(ハードウェアを作り上げるために注ぎ込まれている知識の総量) - (アプリケーションソフトウェアを作り上げるために注ぎ込まれている知識の総量) = 0 量

上記の公式が成立することによってはじめて、コンピュータと、それを使いこなす人間との関係は信頼関係が発生し、道具をいたわったり、手入れしたり、感謝したりという気持ちがわきあがってくるのである。この関係においてはじめて、その道具は人間がやろうとする仕事に対して最良のパートナーとして機能するのである。

注ぎ込まれている知識の総量は人間の知識の集積化・共有化レベルに比例する。

(ハードウェアを作り上げるために注ぎ込まれている知識の総量) - (アプリケーションソフトウェアを作り上げるために注ぎ込まれている知識の総量)
= プラス量 or マイナス量

注ぎ込まれている知識の総量は、人間の知識の共有化レベルに比例する。

前述の公式が存在している状態では、コンピュータと、それを使いこなす人間との間に信頼関係は存在していない。道具であるコンピュータをいたわったり、手入れしたり、感謝したりする気持ちは起こらない。従って、仕事が上手くいかないのを道具のせいにして、最後には道具を使わなくなったりするようになる。

コンピュータにおいて、ハードウェアの製造は工業生産システムが可能になってはじめて、道具としての、人間のパートナーとなりえるようになった。工業生産システムとなりえた原因は、1に部品化、2に部品の規格化・標準化、3に生産の自動化、4に品質検査の自動化である。従って、コンピュータにおけるアプリケーションソフトの製造も、1に部品の規格化、2に部品の標準化、3に生産の自動化、4に品質検査の自動化の実現をなくして、有能な道具としての信頼性を確保することは不可能である。

モノ生産の自動化が進展すると、必ず知識生産の自動化が必然となる。

$$H / W \cdot K_1 - S / W \cdot K_2 = - n$$

- ・ $H / W \cdot K_1$ = ハードウェアの開発に注ぎ込まれた知識量
- ・ $S / W \cdot K_2$ = ソフトウェアの開発に注ぎ込まれた知識量
- ・ n = 満足度指数

< A > ハードウェアに集積された知識量がアプリケーションソフトに集積された

知識量を下回った状態では、それを使う人間の道具意識は、コンピュータを道具としては不完全なものとしてとらえ、実用に足りうるとは考えない。従って、当初は使用しても、すぐに使用しなくなる。

$$H / W \cdot K 1 - S / W \cdot K 2 = + n$$

< B > ハードウェアに集積された知識量がアプリケーションソフトに集積された知識量を上回った状態では、それを使う人間の道具意識は、コンピュータを専門家が使う特別なもの、不可思議なものとしてとらえ、コンピュータの導入は一定のレベルまで促進されるが、すぐに飽和点に達して、コンピュータを利用することの本質を理解しようとする機運はまったく起きない。

$$H / W \cdot K 1 - S / W \cdot K 2 = 0$$

< C > ハードウェアに集積された知識量がアプリケーションに集積された知識量と等しい状態では、それを使う人間の道具意識は、コンピュータをパートナーとして捉え、コンピュータをいたわり、大切にし、コンピュータの機能を最大限に発揮させるために、人間が自ら考え、人間の意思によるコンピュータの継続的使用環境がかたちづくられる。

< 人と道具との関係をどのように決定づけるか >

コンピュータは人間にとって、あくまで一つの道具でしかなく、それ以上のものでも、それ以下のものでもない。本来、道具と人との関係は明解で、道具を使って創り出す成果物は、その道具の品質と、その道具を使う人間との品質のレベル差によって成果物の品質が決まってくる。

以上