

# 業務マニュアル原論

## 1. マニュアルと manual work

マニュアルは、本来、手引き・指針というべきものである。内情の説明をして導く存在であり、方向を与える指針である。ところがいつの頃からか、マニュアルという言葉には微妙な意味が加わることになった。たとえば、マニュアル労働 (manual work) という言葉がどういう意味で使われるのか。以下はドラッカーの『経営者の条件』からの引用である。

“For manual work, we need only efficiency: that is, the ability to do things right rather than the ability to get the right things done”

「肉体労働者は能率をあげればよい。なすべきことを判断してそれをなす能力ではなく、決められたことを正しく行う能力があればよい」 (上田惇生 訳)

マニュアル労働 (manual work) という言葉は、肉体労働(者)を意味する。上記に続く文章を引けば、「最近にいたるまで、いわれたことをする肉体労働者の能率の向上が、組織にとって最も重要な問題だった」となる。フォード自動車の創業者が労働者について、手と脚だけで頭がなければよいのに、と言ったとも伝えられている。マニュアルという言葉には「自ら考えずに言われた通りにする」というニュアンスが付着してしまった。なぜこんなことになってしまったのか、その辺から考えてみたい。

## 2. 標準化の問題点

### 2-1 業務と作業手順

マニュアルの概念に「自ら考えずに言われた通りにする」というニュアンスを加えたのは、ことわるまでもなく操作マニュアルではない。言われた通りにする対象は人間である。それでは、業務マニュアルが問題だったのか。そうとも言いきれないのである。

問題なのは「業務」をどう定義するかである。業務とは、一般的には、組織において継続して行う仕事といった意味であろう。ここで「組織において」という限定が入るかどうかが、重要である。組織という概念が本来の意味で定着したのは、第二次大戦後しばらくしてからという見方ができるからである。問題となるのは業務マニュアルではなく、マニュアル労働 (manual work) の「作業手順のルール」である。

「自ら考えずに言われた通りにする」という意味を付着したのは、「作業手順のルール」の決め方にあつたと考えられる。業務のルールではなく、マニュアル労働のルール化に問題があつた。

分業化を基礎とした「標準化」が影響しているのである。

## 2-2 分業化の問題点

P.M.シュルは『機械と哲学』において、機械化に伴う分業化によって、仕事の全体を見渡すことのできる人たちの割合が急減したことを指摘している。かつての時計職人が、時計を構成する部品をすべて知っていたのに対し、大きな時計工場の労働者の大部分が、細分化された労働を果たすだけになってしまった点に注目する。「こうした発展の端緒の目撃者であったアダム・スミスは、それが労働機能を低下させる性格のものであることを見抜いていた」と書いている。仕事の全体が見えないと、労働機能が低下するという指摘である。アダム・スミスは 1723 年に生まれ 1790 年に没している。18 世紀からの問題である。

19 世紀末になっても問題は変わらない。ヒルティは、1891 年出版の『幸福論』で「働きの喜びは、自分でよく考え、実際に経験することからしか生まれない」と指摘している。「機械的で部分的な仕事が、総じて人を満足させること少なく」「『人間の尊厳』の観念に反し、決してひとを満足させるものではない」と書いている。

20 世紀になっても同様である。1950 年代に来日したドラッカーに、日本人が質問をしている（『ドラッカーの経営哲学』）。日本では、若者を「反復的機械的な単純作業」に長く従事させた結果、せつかくの人材がだめになってしまう例が多い、どうしたらよいのかというものであった。ドラッカーは、アメリカでも「ますます重大な問題となってきている」と答えている。その対応策として、「仕事の範囲をしだいに広くしている」銀行の例をあげている。

問題に気づいていながら、その対策が遅れていた。西堀栄三郎が 1930 年代に東京電気（現在の東芝）で「真空管のマウント組み立てを一人で全部やらせ、そこに自分の銘を打たせ」たら労働意欲が高まったというような事例は、実験的な試みで例外であった（『技術の創造力と品質管理』）。

しかし、なぜ問題に気づきながら対策が遅れたのか。理由があったとみるべきである。

## 2-3 テイラーシステム：標準化の問題点

フレデリック・テイラーは、科学的管理法を提唱して、テイラーシステムを確立した。『科学的管理法』を 1911 年に書いている。アメリカの大量生産方式は、テイラーシステムを基礎とするものである。アメリカの目覚ましい成功が、仕事の仕方を変えた。ドラッカーは、「仕事が体系的な観察と研究に値するものとした最初の人である」とテイラーを高く評価している。

科学的管理法を構築するために、テイラーは実験を行って作業を検証している。科学というのは、実験と検証のことである。たとえば作業と疲労度を実験によって探っている。屈強な作業者を 2 人選んであらゆる作業をしてもらい、それを連日ストップウォッチで観察して、一つ一つの作業の適正な所要時間を測定している。さまざまな作業を動作に分解して、時間をもとに作業を検証して、継続して無理なく続けられる最大作業量を探る。テイラーはこれを「時間研究」と呼んでいる。こうした努力によって、労働の生産性を上げていった。

テイラー本人は、科学的管理法の最大の持ち味は、作業の構想にあると言っている。「作業プランを遅くとも前日までにはマネジャーが完成させ、たいていは紙に書いて本人達に渡す」と『科学的管理法』に書いている。「そこには、仕上げるべき作業の内容とその手段が詳しく記されている」とあり、これがマニュアルに当たる。

どうやって作業の構想を行うのか。最善の方法を見つけ出し、それを標準化することによってである。最も速く最もよい運動を一系列につなぎ合わせる。この最良の方法を標準と定め、これを教師（職長）に教え、教師はこれを全工場の工員に伝え、この動作が一般に行われるようにするのである。

マニュアルとは、標準を書くものであるという見方は、ここから来ている。テイラーシステムが基礎とするのは運動・動作である。分業を前提に、作業を細分化して検証を行っている。しかし、こうした仕組みに違和感はなかったのだろうか。

興味深い数字がある。バートランド・トンプソンによれば、1918年以前のテイラーシステムの適用例は、アメリカ 169 件に対して、ロシア 9 件、日本 6 件、フランス 5 件、イギリス 4 件、カナダ 4 件オランダ 2 件、スイス 1 件、オーストリア 1 件である。アメリカ以外の導入は少ない。

アメリカでテイラーシステムが採用された理由として、労働力不足があげられている。しかし、これが主な原因であるとは思えない。導入事例の格差がありすぎるのである。プラグマティズムの影響があったと見るべきであろう。実験と検証を元に科学的管理法を生み出す発想は、プラグマティズムの考え方と同類のものであった。

テイラーシステムが導入される時期は、プラグマティズムが広がる時期に重なっている。ウィリアム・ジェームズが『プラグマティズム』を出版したのは、1907年であった。同時代のプラグマティズムの哲学者ジョン・デューイは言う。「我々が直接働きかけたり享受したりする素材は複雑に組織されていて、知的な指示や証拠として役立つにはあまりにも不向きである」から、「そうした錯綜をなくすために、それをできる限り、もはや他に還元できない数多くの独立の要素へと分解することが、当面生じた状況が指示する事柄を正確に示唆する唯一の方法である」と実験の手法について語っている。実験・検証をするためには、対象を要素に細かく分解する必要があると言っているのである。テイラーシステムが基礎とした考え方と一致している。

アメリカでは、検証された科学的な手法の導入に、他国ほど抵抗感がなかったようだ。仕事が細分化されることに対する違和感が薄かったということであろう。そこには職人の存在の有無も関係してきているようである。前述のシュルが時計職人に言及したように、ヨーロッパや日本には伝統的職人の仕事に対する敬意がある。そのため作業を分割することへの違和感、人間的でないという感情が強かった。フランスで有名になったテイラーシステムについてのエピソードがある。フィラデルフィアのテイラーシステム工場を見学した英国人ジャーナリストがいた。工場主に若年労働者しか見か

けないので、ベテラン達の居場所を尋ねたところ、墓場へ行ってみましようかと答えたというものである。

しかし、テイラーシステムの導入により生産性が上がっていった。労働者もインセンティブが与えられ賃金の上昇が見られた。テイラーシステムは、フォードの大量生産方式に継承され、アメリカに中間層の市民を形成することに貢献した。生産性向上の成果は明らかであった。他国もテイラーシステムそのものは受け入れなかったものの、ストップウォッチを持って時間を管理するなど、作業の標準化へと進むことになった。

労働者は標準化された作業を行うことによって、「自ら考えずに言われた通りにする」存在であると認識されるようになった。その手段となったツールがマニュアルである。マニュアルに、そのニュアンスが付加されることになってしまったのである。

第2次大戦後、肉体労働（manual work）に従事する人が減っていった。肉体労働者の「社会的地位と身分が急速に失われつつある」と1973年にドラッカーは指摘している（『マネジメント』）。仕事の内容は急速に変わってきている。もはや新しいマニュアルの概念が必要となっている。マニュアルは再定義されなくてはならないのである。

### 3. 組織の理論：業務マニュアルの基礎

#### 3-1 組織と業務のモデル

業務マニュアルを再定義するためには、「自ら考えずに言われた通りにする」という要素を排除しなくてはならない。これは「業務」の概念をどう考えるかという問題に結びつく。

業務とは、組織において継続して行う仕事と定義される。「組織において」という限定が必要である。組織という存在は、たんなる集団ではない。組織には目的がある。目的がなくなったら、組織は存在しなくなる。その点で家族や地域共同体とは性格の異なった存在である。家族に特別な目的がなくても問題はない。

目的を持った集団である組織は、どういう人間が構成するものであろうか。業務マニュアルには、目的と対象が必要である。各組織は目的を定める。それを達成するため、組織のルールを定める。組織の目的達成のためのツールが業務マニュアルである。業務の手引きとなるものである。それをどういう人に使ってもらおうと考えているのか、対象とする人間はどういう存在であるのかが問われる。経済学が「経済人（エコノミックマン）」のモデルを基礎にして発展したように、基礎となるモデルが必要である。

組織と業務を考える上でも、基本に戻って考える必要がある。単なる標準化したマニュアルなら違和感を生み、マニュアルは使われなくなるだろう。なぜなら業務マニュアルを使う人達は「自ら考えずに言われた通りにする」ことを嫌がる人だからである。

以下、少し時代を遡って、人間のモデルと組織に対する考え方を見てみたい。

### 3-2 政治学・経済学の人間モデル

福田歓一が、ホッブズとロックを並べて、その富に対する考え方を比較している（『近代の政治思想』）。ホッブズは、富の総量が固定していると考えた。そうなると分配の問題になる。ところが、ロックは富を生産の問題と考えた。富の生産を可能にするのが人間の労働だと考えるなら、分け前を他人と争う必要はなくなる。富を増やすには、人間にある種の行動パターンが必要となる。ロックは、それを「理性的であつてかつ勤勉な人間」とであると想定した。ジョン・ロックは1632年生まれ1704年没である。ロックの人間像は、イギリスの中流の身分に実在した一群の人たちをモデルにしたようである。福田は、ロックの人間像のおかげで、数十年後にアダム・スミスが経済人のモデルを描けたと評価している。

### 3-3 個人の集積としての組織

それでは組織は、どういう存在として扱われてきたのだろうか。社会学を代表する学者であるマックス・ウェーバー（1864年生—1920没）はどうか。最晩年の著作である『社会学の根本概念』においても組織の論理が出てきていないことを清水幾太郎が解説で指摘している。ウェーバーは、社会や集団をすべて個人の行為に分解してしまう。「彼にとっては、個人の行為だけが理解可能なリアリティである」ということである。

シュンペーターも組織を理論化していない。「企業家（企業者）」というときに、組織ではなく機能を想定していたことは知られている。『経済発展の理論』では企業家（企業者）を「変動機構の担当者」と言っている。企業でなく、企業家個人の機能なのである。

ハイエクは、労働の分業に対して、知識の分割をいい、「現場情報」を重視した。1945年に書かれた『社会における知識の利用』は、その正しさが証明されたかに見えたが、青木昌彦は指摘する。「ハイエクにとって、企業は企業家個人に過ぎないのであって、組織としての企業の理論がないのである」。

以上を見ると、「個人の集積」が組織という概念の代替とされてきたことが伺える。テイラーに、組織としての企業の理論を期待するのは無理であろう。テイラーの功績は、作業を体系化した点にある。検証してよりよい方法へと改善を進め、作業効率を向上させることに成功した。その結果、生産性を拡大させることができたのである。テイラーは、組織がなす業務とは別のものを対象としていた。

組織としての法人が、憲法保障の対象となったのは、第二次大戦後のことであった。憲法は、自然人（個人）に加えて、法人（企業）を享有主体として認めるようになった。これは日本に限られたことではなく、世界的な変化であった。

### 3-4 組織の理論：ドラッカーの慧眼

組織の原理・理論について正面から語った人は少ない。組織の原理について一番こだわった人はドラッカーであろう。デビュー作が『経済人の終わり』である。題名にある「経済人」は、経済学の間人モデルである「エコノミックマン」のことである。経済人という基礎になるモデルがおかしいという認識を表明している。ドラッカーは組織の原理をどう構成しているのか。

1954年出版の『現代の経営』では、「公共の利益はつねに個人の美德の上に実現されなければならない」という価値観を提示している。マンデヴィルのいう「私人の悪徳が公益となる」という考えでは、社会は永続することができない。これを否定しなくては行けないと主張する。「自らの利益が公共の利益になる」と考える逆立ちした論理ではダメなのである。資本主義の危機は倫理観の欠如にあるからというのがその理由である。

ドラッカーは、経済学でいう合成の誤謬を否定する。合成の誤謬とは、「各人の行動が善であることでも、皆が行うと社会的に誤った行動になること」というほどの意味である。「個人にとって貯蓄はよいことであっても、全員が貯蓄を大幅に増やすと、消費が減り経済は悪化する」という例が良くあげられる。

なぜ合成の誤謬を否定するのか、その理由をドラッカーは語っていない。おそらくこういうことであろう。社会に自由が確保されているなら、多様性が見られるはずである。皆が同じ行動に走ることは、社会が健全でないということである。合成の誤謬は、社会に多様性が認められる健全な状態では起こらない。したがって合成の誤謬を前提にはできないのである。

1954年時点のドラッカーは、組織としての企業が、社会の一員として認知されたことに伴う社会的責任があることを指摘して、今後の期待を表明するにとどまっている。「公共の利益が企業の利益となるようマネジメントせよ」という「新しい思想を実現していくことこそ自らの責任であると考えつつあることが、アメリカとその社会の未来、そしておそらくは西側社会のすべての未来を明るくものとしうる最大の希望の光である」と書いている。

その後、この新しい思想は受け入れられることになった。1973年ドラッカーは、組織の社会的な正統性の根拠を『マネジメント』で明らかにした。組織の基盤となる原理を「私的な強みは公益となる」としたのである。多様性のある人たちの集団において、それぞれの強みを生かすならば、その総和は、個人の行動の集積よりも大きくなるということである。各人の一番よいところを組み合わせたら、個人の平均点を足したよりも成果が出せるということである。

なぜ組織（組織としての企業）は社会に存在することが許されるのか。憲法以下の法的な裏づけは形式的なものである。組織が社会に存立することを許される実質的な裏づけは、個人ではできない公益を組織が実現させうるからである。そのためには多様性のある個人の私的な強みを生かすことが必要とされる。これが現在、一番安定した組織の原理であると思われる。

### 3-5 標準化についての考え方

業務マニュアルについて考えるとき、標準化の原理をもとに考えると、多様性のある人たちとの齟齬が生じる。ルーティン化したものは標準化すべきである。その目的は、各人の創造性を生かすためである。創造性を生かすために標準化が利用されることになる。最重要でないものの負担を減らすためである。

組織は、社会的存在として守るべきルールを持っている。成果をあげるためのいくつかのモデルを持っている。これはスポーツがルールを持ち、得点をあげるためのいくつかの攻守のパターンを持つと同様である。スポーツよりも業務の方が数段複雑であろう。

こうした基準・ルールを作っておくことは、組織に必須のことである。組織の基準・ルールなしに、組織の目的は達成できない。個人の自分ルールに委ねるわけにはいかない。音楽家が楽譜をなぞっても、それは個性を犠牲にすることにはならない。創造性に反することではない。オーケストラの一員に加わるとき、演奏する曲を（自分のパートだけでなく）知っておくことは当然のことになる。よりよい仕組みを作り上げて、成果をあげるルール作りをすることで、人は逆に組織で働きやすくなり、成果をあげることができる。業務マニュアルの基礎的な機能は、この点にある。

一見似たことであっても、内からの自己管理と外から管理とでは、その実質が異なる。テイラーもヒルティも、仕事における怠惰の問題を重視した。怠惰をなくすための方法を提示した。テイラーは、外からの管理法を論じている。ヒルティは習慣の力を利用すべきだと言った。習慣をその人の人格、あるいは強みと位置づけているのである。

1980年代以降、マネジャーという言い方からリーダー、エグゼクティブという言い方へと変化が見られる。人を管理することから、仕事・業務を管理することへの転換があったと見るべきである。業務マニュアルを記述する際に、こうした変化をどう生かしていったらよいのだろうか。以下、それを見ていきたい。

## 4. 業務のかたち

### 4-1 文書としての業務マニュアル

業務マニュアルとは、業務の手引き・指針である。業務が滞りなく行われているならば、そこにはルールがあり、業務の手引き・指針が存在する。その意味で、業務が適切になされている限り、業務マニュアルは存在する。業務マニュアルなしで仕事をしているという人達は、文書としての業務マニュアルを使わないという意味であろう。

業務マニュアルが文書に限らないことは、憲法の例で考えるとわかりやすい。イギリスには憲法がないというときの憲法は、憲法典がないということである。憲法典のことを憲法と呼ぶ場合、この憲法は、形式的意味の憲法と呼ばれる。すべての国には憲

法があるというときの憲法は、国の決まりがあるということである。この意味の憲法は、実質的意味の憲法と呼ばれる。イギリスにも、実質的意味の憲法は存在している。

しかし、形式的意味の憲法がない国は例外である。決まりがぶれないように、文書にしておくという発想から、憲法は憲法典のかたちをとるのが一般的である。

自分達は業務マニュアルなしで業務をしているというときでも、自分の勝手なルールで業務をするということではない。そこにはある種の決まり、基準がある。司馬遼太郎に『この国のかたち』という題名の本がある。国の決まりというのは、国のかたちを示すことである。業務の手引き・指針というのは、業務のかたちを示すことである。かたちを示すことは、モデルを示すということでもある。一つ一つの細かい手順を示すこと以上に、どうしたらよいのか判断するときの考える指針が中核的なものである。

業務である以上、反復が前提となる。繰り返される場合の指針は、文書として記述して、文字に固定化しておくことが便利である。そのため、業務マニュアルは文書のかたちをとるのが一般的である。

#### 4-2 業務の構築

業務マニュアルは、業務のかたちを示すものである。業務マニュアルはどのような目的で、何を記述していくことが中核的なことになるのか、もう少し焦点を絞って考えてみたい。

業務マニュアルには、業務のあり方が直接反映する。時代とともに内容は変わっていく。業務に求められることは変化していき、それに伴って、記述する内容は変わっていく。現在の状況を考えてみたい。

まず業務マニュアルの改訂の要因を見てみたい。かつては標準化された手順の変化が改訂の主因と考えられていた。しかし、これが業務マニュアル改訂の主因ではなくなってきた。現在では、アウトソーシングに伴う業務の変更や、収益率の変化による業務の増強・縮小など、業務自体の変化が、業務マニュアル改訂の大きな要因になっている。

業務は、3つの要素からなる。業務の構築、業務の運用、業務の改善である。標準化された手順の変化は、業務の改善に伴うものである。業務それ自体の変化は、業務の構築にあたる。1980年代に日本的経営の成功に注目が集まり、1986年に今井正明『kaizen』がアメリカで出版された。こちらは、業務の改善に焦点を当てている。1993年には、M.ハマー、J.チャンピー『リエンジニアリング革命』が出版されている。こちらは、BPRという業務の構築の重要性を指摘したものであった。

日本は業務の運用に関して問題ない、改善はすばらしい、しかし、業務の構築が苦手であるという指摘をしたのは、マイケル・ポーターの2000年出版『日本の競争戦略』であった。業務の構築が重要性を増しているのである。



これは日本の企業倒産の原因からも伺える。岸本光永は、東京商工リサーチのデータを使って、倒産原因の「販売不振」と「既往のしわ寄せ」は、ビジネスモデルの劣化が原因であると分析している。2001年にビジネスモデルの劣化による倒産が7割を超えた。その後、2009年度81.8%、2010年度83.8%、2011年度84.0%となっている。ビジネスモデルの劣化は、業務の構築がうまくいかなかったためである。

業歴別倒産件数比を見ると、1997年時点では、業歴10年未満の企業の倒産件数比率は、業歴30年以上の企業よりも2.5倍以上であった。その後、急速にその差が縮まり、2001年に逆転が起こり、以後、業歴30年以上の企業の倒産件数比率が一貫して上回っている。業務の構築が十分になされず、ビジネスモデルが時代に合わなくなって、劣化したことが原因だと見られている。

わが国への外国人特許出願件数の数から見ても、環境変化が見えてくる。1990年代まで競争相手は欧米中心だった。出願件数の上位は欧米の国だけであった。2005年になると12.4%のシェアを占める韓国が3位に入ってくる。2008年になると、2位が中国20.3%のシェア、3位が韓国17.2%のシェアである。無視できない存在になっている。

ここにリーマンショック後の影響が加わってくる。2008年11月のリーマンショックのあと、大規模なリストラが行われ、おおくの金融工学のプロが別の分野に移動した。受け入れ先は、人材が不足していたIT関連、中でもwebに関するビジネスに関係したところが多かった。欧米中心の競争相手にアジアの国々が加わり、eコマースが本格化し、業務は大きく変わった。業務の変化に標準化だけでは対応できなくなった。業務の構築が、企業の生存に必須の条件となったのである。

以上を見れば、業務マニュアルが何をなすべきツールであるのか、どういう機能を重視すべきなのが見えてくる。標準化をもとにした業務の改善も必要である。しかし、業務の構築のためにこそ業務マニュアルを使うべきである。仕事・業務の管理というのは、業務の構築、業務の改善の管理であり、とりわけ業務の構築をどうすべきかを考えることである。そのためのツールとして、業務マニュアルは重要性を増すことになる。

作業手順をすべて書き記すのが業務マニュアルの主な役割ではない。組織の成果を上げるための、業務の管理ツールと位置づけるべきである。より成果を上げる制度となるように、業務の仕組み、方法、手順、教育方法まで、業務のかたちを見るためのツールである。おそらく経営の最強のツールになりうるものである。

以下、一般には業務マニュアルが無視する分野でありながら、利用価値が大きく成果を上げている仕組みについて言及しておきたい。

## 5. 日本式の仕組み

### 5-1 失われた日本人の一体感

業務の仕方は、各国ごとの違いが大きい。業務マニュアルを作る前提として、業務の仕組みについて触れておきたい。

アメリカ企業の業務は、分業による専門化を追求するシステムとして発展してきた。青木昌彦『移り行くこの十年 動かぬ視点』によれば、アメリカの場合、分業によって分割された情報を統合し、システムとして有効な計画を作り、実行を監督するのが管理者の仕事になっている。管理に携わるボスと一般の作業者の仕事には区分された上下の秩序が形成されている。こうしたアメリカ式の専門化システムは、全く新しいものを作り上げる場合に、強みを発揮するという。

日本の場合、状況は変化しつつある。ロナルド・ドーアは1994年の時点で、日本の労働市場がセグメント化されていて、事実上労働市場が存在しないと断言した（『システムとしての日本企業』）。こういう場合、平等性と効率性のトレードオフが起きるのが一般的であるのに、それが起きていない。それは、日本人の「一体感（togetherness）」のためであるが、こうした特徴は国際化の進展に伴って崩れると指摘している。たしかにその後、一体感は失われていった。これは大きな変化である。しかし、失われずに成果を上げ続けている仕組みもある。

### 5-2 生き延びている日本式の仕組み

日本独自の発展を遂げている仕組みの中に、いまでも継続的に行われて成果をあげているものがある。ここでは二つ取り上げておきたい。OJTと組織学習（水平展開）である。

これらは業務マニュアルに上手に組み込むべき大切な項目になってきている。着実な成果を上げながらも、これらの仕組みにはまだ改善・発展の余地がある。このことは実務家の相談や質問を通じて痛感したことである。業務マニュアルにも本格的に取り上げるべき事項であると思われる。この分野は、小池和男の研究が知られている。OJTには、業務の変化に適応し、予期せぬ事態に対処する能力を身につけさせる効果があることを強調している。

### 5-3 OJTの利用

業務マニュアルが標準を書くものであるとしたならば、OJTも組織学習も、業務マニュアルの分野には入らない。OJTの場合、いまだに業務マニュアルの代替物のように扱われている。しかし、業務マニュアルが業務のかたちを示すものであるならば、業務マニュアルと対立的な存在ではなくなる。そして問題となるべき点は成果を上げるかどうかということになる。

OJTがより成果を上げる仕組みとなるよう、業務マニュアルにその実行の手順を含めたノウハウを書き込む必要がある。OJTは、標準化できない業務が増えるにつれ、きわめて大きな役割を果たしてきている。変化への対応を身につけるための方法とし

て、今後さらに、組織的に効果的な方法を検討する必要がある。ここでは2つの問題点を指摘しておきたい。

1つは、報告書の作成についての指導が不十分であるために、報告書が生かされていない例がしばしば見られることである。指導や学習の機会がないケースも多い。当事者達がどう書いてよいかわからないという不安を表明し、上司から意味がわからないという不満を聞くことが多い。

2つ目は、知的熟練者を養成しながら、理論的な学習の機会が少なく、新しい業務の構築を提案できるはずの能力者の提案が少ないという点である。小池和男もこの点に言及している（『システムとしての日本企業』）。「現代日本の訓練コースの欠点の一つは、こうした短いOFFJT、すなわち理論的なコースがやや足りないことにある」。こうした教育を含めた全体としての仕組みを、業務マニュアルに記述する必要がある。

#### 5-4 組織学習（水平展開）

組織学習（水平展開）というのは、プレゼンテーションによって、問題や失敗例、解決策を多くの人に伝える手法である。管理者が出席して行われるため、今後、業務の構築の仕組みとして、よりいっそうの利用が期待される。

ここで問題となるのが、プレゼンテーションの質の低下である。文書作成の訓練を受けずにスライドを安易に作っても、意味のあるプレゼンテーションにはならない。管理者は困惑し、発表者は資料の作成に負担を感じている構図が見られる。この重要な仕組みを生かすためには、教育プログラムまで含めた整備が必要である。十分な検討のうえ、業務マニュアルに、成果を上げるノウハウを記述しておくべきである。

## 6. 業務マニュアルに必須の要素

### 6-1 フロー図と危険地図の概念

業務を行う際、業務の全体像を見通すことが大切である。その際、一番利用されるものがフロー図である。業務の変化にあわせて、フローを修正していかななくてはならない。

全体像を提示する業務フローに、リスクを付加した危険地図というものがある。全体の業務の中で、どこに危険があるのか、その危険の存在を知らせる仕組みである。どう対処したらよいのかは書かれていない。日常の業務において身につけた経験を生かして対応するしかない。よい対処法があれば参考例として、該当の場所に貼り付けるなどの工夫が必要であろう。

危険地図を提唱する畑村洋太郎は、2009年時点で危険地図は業務マニュアルには含まれないという言い方をしている。しかし、フロー図に様々な情報・知識を付加する手

法は、業務マニュアルに欠かせない手法となっている。業務全体の中に、どんな問題があるのかを示すのに便利である。とくに危険地図は、各組織が備えなくてはならない要素になってきている。

各業務にリスクの記述を付加する手法は、以前から業務マニュアルに広く取り入れられている。これがないと単なる作業手順であり、業務マニュアルにならない。

## 6-2 注意喚起の事例

以下は、レジ業務についてのものである。

事例：レジ業務

### 《必須の業務》

- 1・売上傳票の作成を開始する
- 2・会員情報を入力する
- 3・売上げ明細を入力する
- 4・支払い金額を入力する
- 5・売上げを確定する
- 6・レシートを印刷する

### 《付加的な業務》

- ・特売
- ・タイムサービス

以上を示しただけでは、業務マニュアルにはならない。

レジ業務は、お店に来てくださるお客さまの印象を大きく変える。レジ業務によって、お店の雰囲気や感じが大きく変わる。会計が正確で値段を間違わなければ、安心感・信頼感が生まれる。そのため、以下を付加する。

- (1) 挨拶：はじめと終わり 「笑顔で・ていねいな口調で」
- (2) 割引商品かどうかのチェック 「特売・タイムサービスは特に注意して！」

網羅的に注意喚起をする代わりに、大切なポイントについての注意喚起をする手法である。具体的な業務を覚えるには、OJTの方が有利なことが多い。役割をうまく分担して業務マニュアルの記述は、なるべく簡潔にすることである。

## 6-3 ノウハウと業務マニュアル

ノウハウを知っていると、それを行う人の知恵が生まれやすくなる。ノウハウは、業務マニュアルには必須の要素である。公開されている事例で考えてみよう。以下は、ハンバーグを作る場合である。

厚みのあるハンバーグはジューシーでおいしいから、自分達も、そういうハンバーグを提供します、と言うだけでは不十分である。厚みのあるハンバーグを作るにはどうしたらよいのかのノウハウが必要である。厚みを出すためには、肉の粘り気を出す必要があり、そのために必要なこと、またジューシーさを保つ方法を、以下のように示しておけば、結果は違ってくるだろう。

- (1) 脂肪が約 15%のひき肉を使う。
- (2) 調理の直前まで肉を冷やしておくで粘り気がでる。
- (3) 丸めるときに空気を抜くと、亀裂が入らず肉汁が外に出ないのでジューシーさが保たれる。

以上を知っていれば、肉の色を見て脂肪分が適切かわかるようになる。肉を触っただけで、冷え方が十分であるのかわかるようになってくる。脂肪が適度にあって、粘り気がでるなら厚みのあるハンバーグが作れることがわかる。ついには、おいしいハンバーグを焼く方法がわかってくる。こうして業務をこなすうちに、次のノウハウが出てきやすくなり、業務の高度化が進むことになる。

上記事例は基本的なノウハウのため公開されている。かつてはこのレベルでも非公開であったとのこと。現在では、細やかで高度なノウハウを広範囲にもっていることだろう。

付加価値のある独自のノウハウは厳格な管理がなされている。各企業のもつ技術やサービスについてのノウハウは、非公開が原則である。業務マニュアルについての厳格な管理が進行しているのは、業務マニュアルに重要なノウハウを記すことが多くなってきていることにも原因がある。

## 7. 業務マニュアルの作成形式

### 7-1 スピード化の時代とペーパーレス

組織ごとに業務が変わるため、業務マニュアルの内容は多様である。現在、経営のスピードが早くなってきている。文書を作る方も読む方も、早く作れて早く理解できることを求めている。ここに画面で読むペーパーレスという要素が加わることになった。紙のほうが見やすいが、処理のスピードは画面のほうが有利である。改定も容易である。関連資料の貼付けも可能である。もはや紙の時代には戻れないだろう。

業務マニュアルは、原則として、必要な業務の内容を確認して終わる。必要項目を探し始めてから内容の確認までの時間が短いほどよい。早く見つけられることと、早く理解できることが要請される。さらに内容の変更を早く反映させることも求められる。

画面で文書を見る場合、別の問題も生じる。画面では、文字を凝視して丁寧に読むことが難しい。文書の校正の時にプリントアウトして行うのも、画面では正確に読みにくいからである。こうした不利な面を持つ前提で、読みやすい形式を考える必要がある。

### 7-2 文書と業務マニュアルの形式

業務マニュアルの形式がどういう方向にむかうのか、ほのかに見えてきている。文字修飾なしのテキスト形式の文書が標準になってきている。そこに必要不可欠の図表のみが付加される形式である。作成側からすると、これが一番早い。読みやすさは、この条件を前提に工夫をすることになる。

読む側は文書の不統一が気になってきている。とはいえ簡単に解決する問題ではない。業務に変化が起こりやすい時代に、業務の内容を事前に形式化しておくのは難しくなっている。eメールの導入により、定型化が完全に崩れた。定型化よりも、成果が上がるかどうかという結果の妥当性が重視されるようになってきている。しかし、あまりにもバラバラなのが気になるということであろう。

こうしたことから、文書の統一化を進めたいという発想が生まれている。しかし、内容に即した統一化は難しい。形式的な統一をすすめる試みも見られるが、あまり成功していない。失敗事例はたくさんある。たいていが半角と全角のケースごとの統一や、「、」と「,」の統一、送り仮名の統一、さらに使用する色を数種類に絞り込むなどの対策である。これらは伝達の効果に、ほとんど影響を与えない。余計な手間がかかるだけで、統一化の目的は果たせない。

文書の定型化の要請は、処理のスピード化が最大の目的である。内容に応じた形式にフォーマットを統一することではない。どんなものでも入れられて、読み取りが容易な形式が必要とされている。業務マニュアルでも、同じような形式が求められる。

解決策として考えられるのは、一単位の領域設定（ユニット化）と領域内の文章の構造化である。

### 7-3 ユニット化の優位性

最近では報告書など、A4に1枚の文書をまとめることが定型化してきている。このA4に1枚という形式を決め、領域を設定することがユニット化である。

取り扱いの便利な広すぎず狭すぎない一領域を決めることによって、作成側も文書が作りやすくなる。こうした領域設定により、領域内を独立した単位とすることができる。こうしたユニット化は、マニュアルにとって都合がよい。マニュアル文書は、必要な項目しか参照されないからである。あちこちの項目を次々参照するような使い方はほとんどない。その項目だけで独立して完結している方がよいのである。

情報量の多い項目は、区切りのよいところで分割して、項目その1、その2、その3…という風に分割処理する。

ユニット化は、改定の面でも有利になる。ユニットごとに独立完結の文書として作るため、ユニットを削除して、新しいユニットを挿入すれば、他への影響を極力少なくした改定が行える。内容の一部改定がしやすいのである。業務自体が、モジュール化してきている点も大きな意味を持つ。必要な業務であっても、アウトソーシングが可能となって、自社での業務がなくなることもある。業務マニュアルも業務の変更に伴って、簡単に改定できる形式が必要である。

モジュール化しやすい形式は、一定領域を決めて粒をそろえておくユニット化の採用と、各ユニットをもとにした業務マニュアルの骨組みとなる構成を工夫することである。具体的には3段の構造（3階層）にとどめることを目標とする。部・編・章・節・項という縦構造を3階層に絞ることである。階層が深くなるほどに、使い勝手が悪くなる。3階層までなら、使い勝手に支障はおきにくい。

3階層の作り方にも工夫が必要である。上位の階層ほど項目数を減らすことが大切である。最上位の階層はできるなら項目の分類を4つまでに絞りたい。その次の階層も、なるべく絞りたい。こうした処理をすると、一番下にたくさんの項目が並ぶことになる。これが大切である。

われわれは、小さな引き出しがたくさん並んでいて、そのどこかに必要なものが入っているとされると、その前に立ちすくむことになりがちである。一方、この中に確実に必要なものが入っているということならば、大きな引き出しであっても探す気になるものである。上位の階層の項目を減らして、大きな引き出しを作り、どこに分類されているのかの迷いをなるべく減らす工夫が必要である。検索だけに頼らず、どこにあるのかがわかりやすい構成が使いやすいマニュアルの基礎となる。

構造化がうまく行った場合、上位階層の項目は少なく、下位階層の項目が多くなるため、裾野の広い富士山型になる。

以上が、業務マニュアルにおける構成を構造化する基本的な手法である。構造化の目的は以下の2つがあげられる。

- (1) 全体像が見えるようにすること。
- (2) 部分が全体の中のどこに位置づけられているのかわかるようにすること。

こうした構成の構造化に加えて、ユニット内の構造化が必要である。

#### 7-4 ユニット内の構造化

ユニット化により、一定の広すぎない領域が決まっているならば、その領域内の構造化はわりあい容易にできる。ユニット内をやはり3段構造にしてしまうということである。

項目を立て、数字をおき、そこに見出しをつけることを原則とする。ここで問題となるのは、数字である。かつての縦書きの文書では、一.(よこいち)、1.(たていち)、

(1) (かっこいち) の3階層が標準的だった。横書きになると、一. 二. と1、2が並ぶことに違和感が生じたのか、ここから混乱が生じることになった。

昭和27年4月に示された『公用文作成の要領』では、階層表現を以下としている。

第1 / 1 / (1) / (ア)

上記の4段構造のうちの、第1…という表現をなくして3段構造にしてみると、どうも不便である。たとえば、「以下を確認すること」という記述のあとに、(ア)(イ)…(オ)(カ) が並んでいても、すぐに6個あることがわからない。数字のついた項目があればわかりやすい。何項目あるのか、何番目に何があるのか、すぐにわかる。

おおくの業務に関して①・②「まるいち・まるに」の形式が一般化した。オフィス2000が発売されてからのように思われる。しかし機種依存文字であるからということで、使用をタブー視する組織もある。代わりに(ア)、(イ)を使うのが不便であるので、様々な苦勞が見られる。たとえば、1. (2)、[1] という使い方は不自然であろう。

本来は、①・②を使用するのが好ましい。今後、階層構造とは別に、列挙の数字として、①、②の形式は標準化するように思える。技術関係者がタブー視するのも、薄れてくるように思われる。技術の問題とは別に、やはり便利であるため、実務からの要求があるためである。

それが徹底できない現状では、キーボード上の文字を使って置き換えることも検討の対象にはなる。可能性があるのは、#1 #2 #3 か、\*1 \*2 \*3 ではなかろうか。ともに少数ながら使用例がある。前者のほうが見る場面は多い。

1. 2. 3. / (1) (2) (3) / #1 #2 #3 ...という階層も考えられなくはない。民法典の所有権の項目名を上記構造化の数字で示せば、以下のようになる。

### 3. 所有権

#### (1) 所有権の限界

#1 所有権の内容及び範囲 (第206条—第208条)

#2 相隣関係 (第209条—第238条)

#### (2) 所有権の取得 (第239条—第248条)

#### (3) 共有 (第249条—第264条)

しかし、共通認識にはなりにくい。以下の階層表現のほうが受け入れやすいだろう。

### 3. 所有権

#### 3-1 所有権の限界

(1) 所有権の内容及び範囲 (第206条—第208条)

(2) 相隣関係 (第209条—第238条)

#### 3-2 所有権の取得 (第239条—第248条)

#### 3-3 共有 (第249条—第264条)



これらとは別に、1-2-1ないしは1.2.1.という階層表現もある。両者の問題は、数字が三つ並ぶことにより、認識が困難になる点にある。1-2のように数字が2つ以下の場合、数字の示す階層を認識することに困難は伴わない。

領域を決めた上で、内部を3階層に構造化することは、慣れるとそれほどの負担はない。構造化して数字をふり、そこに見出しをつけるほうが読みやすく、理解しやすいという感想がほとんどである。

## 8. 業務マニュアルの扱い

### 8-1 扱いの厳格化

業務マニュアルは、業務のかたちを書いた重要なものであるため、持ち出し制限がもともと厳しいものである。しかし、業務マニュアルの流出という考えられないことも実際には起きている。セキュリティ重視の傾向が急速に高まっている。国際競争の激しい業種あるいはインフラにかかわる業種を中心に、業務マニュアルの扱いが厳格になってきている。サイバー攻撃の影響もあるのかもしれない。

同時に、セキュリティに対する考え方が従来とやや変化を見せている点も注目される。

- (1) あまりセキュリティにコストをかけたくないということ。
- (2) 複雑で手間のかかるセキュリティシステムを使いたくないということ。

上記2点を実現するために、外部との接続をしないデスクPCを利用するなどの例が見られるようになってきている。

営業に関して、やや事情が異なる。営業シートなどの営業ツールを業務マニュアルから切り離す傾向が見られる。営業処理に関わる業務は、営業先で記入し処理することが一般化しているためである。営業シートの説明に関しては、操作マニュアルの範疇とも考えられる。さらに営業に関するトーク・スクリプトなどを載せた用紙（A4に1枚程度）を携帯する例もみられる。自分なりの修正を加えて利用するものである。こちらは業務マニュアルと言えそうである。セキュリティに関して、合理的判断がなされているのであろう。自社の商品に対するトーク集であり、万一、流出しても経営への影響は限定的であるとの判断があると思われる。

緊急時の危機管理マニュアルの場合、閲覧制限が極めて強い。ほとんどの従業員は、震度5強のときには、もし出勤可能ならどこに行くように、震度5弱のときはどこに行くようにという決まりだけが示されている例が多い。行った先で指示に従うことになる。通常の業務の中から指示された業務を行う形式をとることが多い。

### 8-2 タブレット使用の動向

業務マニュアルを閲覧するハード機器として、タブレット端末が普及するかどうか、注目してきた。業務マニュアルの相談、質問等を通じてわかってきたことは、業務マニュアルを閲覧する機器として、当面タブレットが採用されそうにないということである。ここ1年で普及するかとも思われたが、逆に採用は遠のいたという印象が強い。鍵のついた特別仕様のデスクトップパソコンで、閲覧制限をかけた形式で業務マニュアルを見るという方向に進んでいる。

タブレットは、セキュリティの面で安心感がまだ十分でないらしい。タブレット端末で業務マニュアルを閲覧する事例は、実務では極めて少ない。

タブレットは横置きできる点で画期的である。ポスターなど紙を壁に貼ってお知らせする方法から、スクリーンに映し出す方法、PCを使ってモニターに映し出す方法など、すべて縦置きにされたものを見るものだった。縦置き画面の場合、目からの距離も離れ、眺めるという感じになる。

ところが本は横置きして読むものであり、紙資料を読むのも横置きである。タブレットは、はじめて横置きできる機器として登場した。目からの距離も近く、正確な読み取りに有利である。今後の展開に注目したい。

### 8-3 安全・安心・安定

業務マニュアルは、一番保守的なツールの上で使うのが原則になっている。他の文書で十分に使って、自ら制御できることを確認してから利用するのが一般的である。安全・安心・安定が求められている。業務マニュアルへの採用を検討する場合には、それに先立って、他の文書での実績が求められることになる。この点に注意が必要である。

## 9. まとめ

業務マニュアルは、標準を書くものだと言いくくなっている。しかし、相変わらず標準化をしようとする傾向は残っている。一体感をもとにした日本の仕組みは変わってしまっている。もはや業務マニュアルを書くときの前提を変えなくてはならない。

操作マニュアルなら、前提となる操作はすでに決まっている。操作の標準に従った記述をしていくことになる。問題となるのは2つのことである。どこまで説明したらよいのか、どういう風に説明したらよいのかという点である。

この点、業務マニュアルは違う。事前に業務がかたち作られているわけではないのである。業務は日々作り上げてゆくものである。業務の形成のあとを業務マニュアルはついていくことになる。

組織の業務マニュアルが、旧来の形式からあまり変わらないままに放置されている例が多くある。業務マニュアルが十分に活用されていないのである。業務マニュアルの運用管理部門の実務者は、そのことに気づいていることが多い。業務マニュアル側の問題であるとの認識を持つ人が多くなってきている。業務マニュアルが、実際の業務に資する形式になっていないと感じているのである。

しかし、権限をもった人たちの認識が変わらない限り、業務マニュアルの大幅な改定はできない。「ビジョンはトップダウン、アクションはボトムアップ」と言う。業務の最前線でBPRを主導している杉浦和史の言葉である。業務をなす人がよりどころとすべき形式を、いかに作っていくのか、このことが問われることになるだろう。

さらに改定を前提とした仕組みを作る必要がある。どういう形式で改定を提案し、誰が承認して改定になるのか、一連の手続きを決めておくべきである。

業務と旧来の業務マニュアルの齟齬は徐々に広がり、ここ数年で決定的になった。この間の業務の変化は、それまでの延長線をなぞる連続的なものではなかった。この変化にあわせて業務マニュアルを十分に改訂できた組織はごく少数であろう。

組織と個人との関係をどう見出していくのか、根源的な問題に直面している。個人に基礎をおいてきた経済学について、金森久雄は独特な見方を示した。

ケインズ経済学は、投資や消費といったマクロ的な動きが経済の発展や変動をどのように生み出すかという問題を主に取り扱ったが、実際に投資を行うのは個々の企業である。したがって、マクロ経済学は企業を中心としたミクロ経済学によって補完されなければ本当の役には立たない。ドラッカーはケインズやシュムペーターによって築かれたマクロ理論に、「企業」というミクロ的基礎を与えた。（1997年刊『大経済学者に学べ』）

経済学において、個人を基礎とするだけで、組織としての企業を基礎づけていなかった点を鋭く指摘している。こうした大きな変化が業務マニュアルにも現れている。業務を盛り込む器がまだうまく作られていない。業務全体を見ながら業務を把握し、問題点を発見して業務の構築を促す形式を提供することが求められている。

個人の強みを生かす組織をどう作り上げるのか、組織と個人との関係を基礎づけることから、再確認が必要となる。作り上げた業務マニュアルも、業務の見直しに伴って、改訂が必要となる。改定の仕組みはどのようなものがよいのか。大きな負荷をかけずに改定できるのか。様々な課題がある。

業務マニュアルは最強の経営ツールとなりうるものである。十分に利用しなくてはもったいない。使いやすくして成果の上がる業務マニュアルを、どう作っていったらよいのか、本格的な取り組みが求められるのである。