

ぶんだ会計通信

■「社員稼業」&コンセプト思考■

コロナ以後、社会も経済も大きく変わることが予想されます。

会社も従前と同じではなく組織の底力の増強をはかる工夫が必要になりますが、その際の着眼点として「**社員稼業**」という発想と、「**コンセプト思考**」という思考をテーマにお送りしたいと思います。

令和3年

5&6月号

No.57



「社員稼業」の発想&“コンセプト思考”のすゝめ

～思考の応用（具体⇔抽象の往復）で組織力をアップする

① 「自分で自分を経営する」という、松下幸之助の“人材観”

コロナ流行以前も、社会環境は大きく変化していましたが、コロナ流行により、産業構造そのものや働き方、ライフスタイルなど、さらに急激な環境の変化に直面せざるをえなくなりました。

このようなニューノーマル時代には、私たちの誰もが働くことや生きることの意識を変えたり、会社としても組織の底力アップを図るような工夫がおのずと必要になってくると思います。すなわち、会社の経営も、経営者陣だけでなく、**社員自らも、経営者の発想で仕事をしていく考え方や取り組みがこれから大きく期待**されます。

パナソニック創業者の松下幸之助は、今から60年ほど前（1962年）から、「**社員稼業**」という言葉でそのような視点を表現していました。

「社員稼業」とは、たとえ会社で働く一社員であっても、社員という稼業、すなわち一つの独立した経営体の経営者であるという高い意識や視野をもって自らの仕事に当たるという発想です。

これは社員のモチベーション向上のための方便ではなく、『人間は誰もがダイヤモンドの原石のようなものである』という松下幸之助自らの“人材観”に立って、社員たちに最も意義ある働き方をしてもらいたいというエールの言葉でした。

② “稼業”を通して、人生を味わう

現在では、戦後の資本主義の背景で成立した（知名度のある）大企業体制が一般的な感覚ですが、それ以前の江戸時代では大きくても総勢30~40人くらいの間屋が大企業のような存在でした。

松下幸之助は、経営者も社員も隔てなくお互い顔を見合わせて一緒に経営をしていた昔の（丁稚時代の）感覚を忘れず、大規模化した会社の組織においても社員は『独立した事業を営む主人公であり経営者である』という考え方を提言しました。

『社員稼業の店主であるとなれば、身近な人も上役も同僚も我が店のお客さんであり、創意工夫をこらした提案を誠意をもって売り込みにいき、用いられたとなれば、我が店、我が稼業は発展していく。その発展は自分だけではなく、社内に及び、さらには世の中に広がっていく。…単に月給をもらって働くサラリーマンではなくて、それを自分が事業としてやって報酬を得ている、と解釈すれば自分というものが浮かび上がってくると思います（『社員稼業』原文を一部省略）』

このような心境に立ち、稼業としての尊厳を感じたならば、社員自らの頭から想像もできない偉大な力が生まれ、愉快に人生を味わうことができる、とも述べています。半世紀以上前の発想ですが、今後の経営環境下では、多大なヒントになると思います。

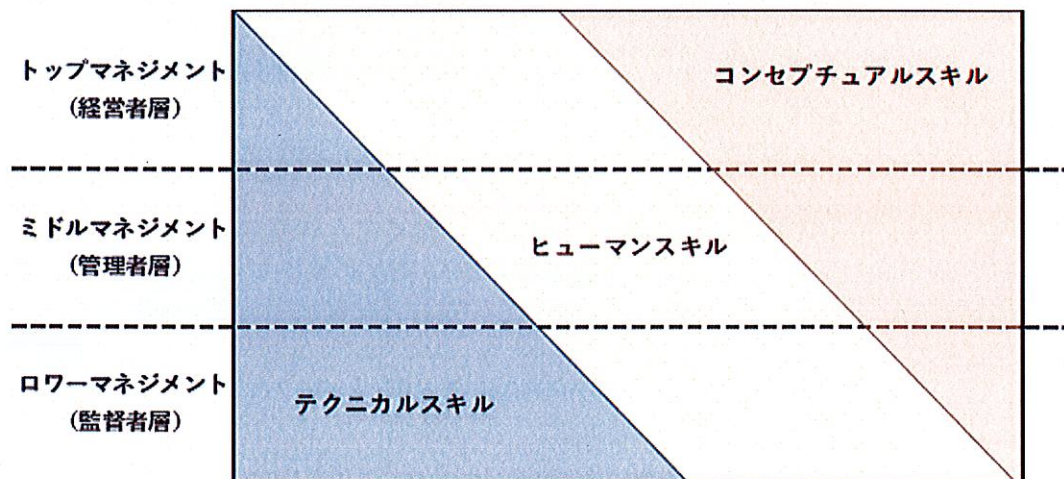
③ リーダーとして、一歩前に入る“コンセプトual思考”

どの組織においても、リーダーが持ちうる思考のパターンと、リーダー以外のメンバーが日常業務で用いる思考のパターンは異なります。パターン化された思考スキルをまとめたのが下図のカッツモデル※です。

トップリーダーがより必要とされる思考スキルは、下図のような“コンセプトualスキル”すなわち、**概念化したり本質を見極める思考力**ですが、現在、**このスキルはトップリーダーだけでなく、経営者目線が必要とされるマネージャーであれば誰もが養うべきスキルとなりました。**

※ハーバート・ヒブズ・スキルのハーバート・カッツ教授が1955年に提唱したビジネス界の図式化

カッツモデル（各マネジメントで必要とされるスキル）



○**コンセプチュアルスキル**：事象や状況を構造化・概念化し、大局的に本質を見極める能力

➡ 上位階層に上がるほど必要とされる(されていた)能力

○**ヒューマンスキル**：社内(チーム)間でのコミュニケーションを中心とする協調的能力

➡ あらゆる階層でも一般的に必要とされる能力

○**テクニカルスキル**：手法や手順など、職務遂行上、必要な技術的専門知識や業務処理能力

➡ 現場で個々の事象に対処する階層で必要とされる能力

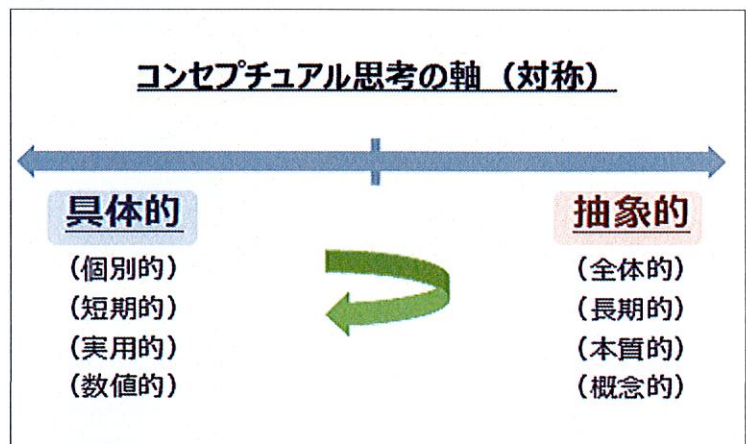
これが提唱された当時は、一部の管理者が組織全体を指揮し、管理者以外がそれに従うというブルーワーカー時代であり、上位階層に上がるほどコンセプチュアルスキルが重要視されていました。しかし、現在では、(マネージャーでなくても) **自分の業務に対して何らかの意思決定や現場での判断**を行っており、このスキルがどのビジネスパーソンも必要になっているといえます。

なお、前頁の図のヒューマンスキルは、どの階層のマネージャーも必要となっているスキルですね！

④ “頭のよさ”とは、両軸 (⇔) の往復運動

前頁の図のように、コンセプチュアルスキルは、**本質を見抜き、応用する能力**をいいますが、このようなスキルによって、私たちは問題を発見したり、あるいはそれを解決したりします。また、曖昧さを避けるためにモノゴトを**具体化して理解**したり、短期的な視点だけでなく**長期的な目**で影響を考えたり・・・このような思考も指しています。いわゆる、“仕事ができる人”はコンセプチュアルスキルが高い人といえそうです。

実は、このコンセプチュアルスキルは、さまざまな思考の種類を“両軸”を使って表します。(右図)



大枠で捉えると、軸の基準は「**具体**」と「**抽象**」です。特徴は、**具体的なものほど五感で捉えやすく、抽象的なものほど概念的になります**。たとえば、「ネコを思い浮かべてください」というと、それぞれ違うネコを想像し、なかには、キティちゃんやゆるキャラを思い浮かべる人もいるかもしれません。次に、三毛猫を思い浮かべてくださいといえは、ほとんどが似たような姿を想像できます。反対に、「哺乳類を思い浮かべてください」といわれたら、抽象的で視覚化が難しくなります。

そして、能力をアップさせるには、この**軸のそれぞれ両側を自由に往復する思考**を養うことが重要なポイントになります。『賢さをつくる』の著者の谷川祐基氏は、“頭のよさ”の定義を『**具体化と抽象化のような軸の往復運動が得意な人**』と定義しています。つまり、**両軸の「行き来」が自由できる、コンセプチュアル思考力を養う**ことで、仕事ができる人になれる、ということです。

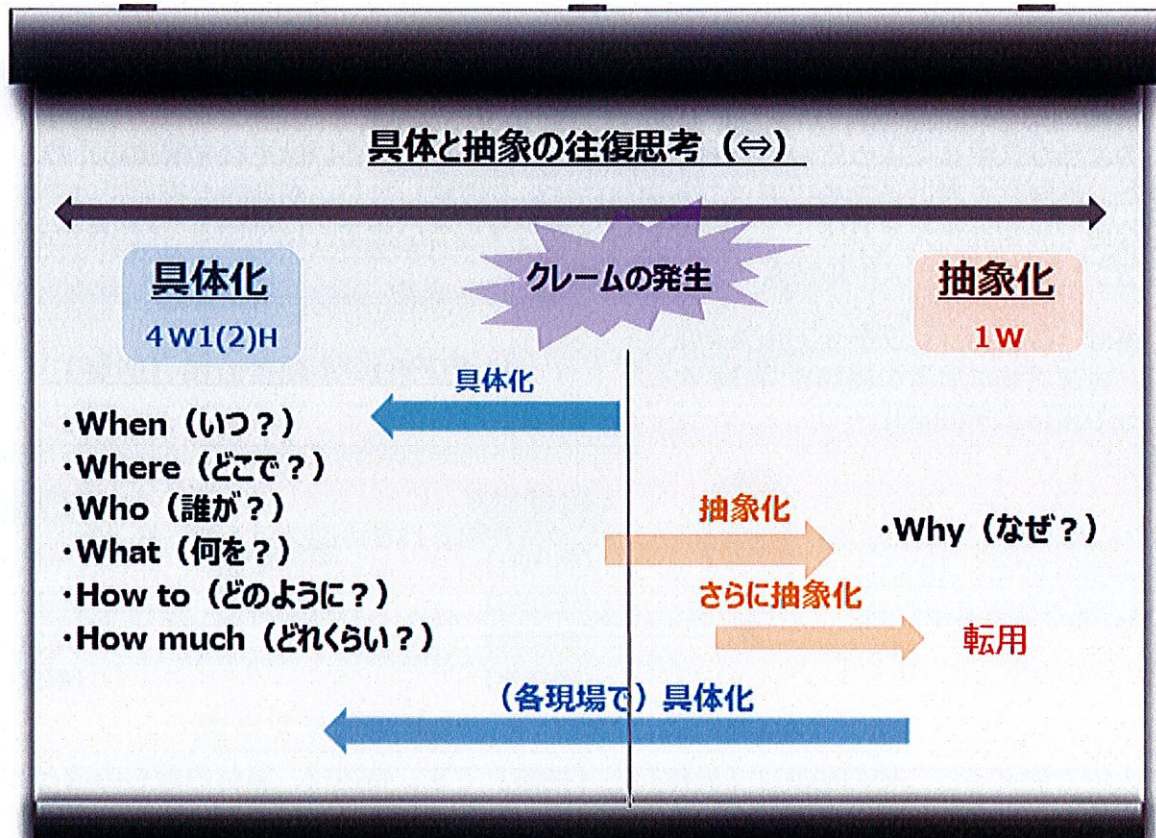
⑤ 「具体」と「抽象」の往復の例

カンタンな事例で具体と抽象の往復を考えてみましょう。ある時、顧客からのクレームという突発的なトラブルが発生したと仮定します。

ここで、部下が上司に「クレームが発生しました」とあわてて報告するだけではもちろんNGです。どのように伝え、トラブルに対処し、その後どのように対策を講じるかetc. 価値を生む仕事ができている否かが **コンセプチュアル能力**です。

まず、顧客からのクレームについて、**具体的に理解しやすく速やかに伝える**必要があります。これは、左軸側の**“具体化”**に該当し、そのポイントは、**4W1H (あるいは4W2H)**にあります。そして、トラブル対処して終わり！ではなく、クレームが発生したトラブルの原因を掘り下げていきます。これが、右軸の**“抽象化”**に該当する**WHY**です。

さらに、抽象化の度合いを上げると**転用**になります。今回のトラブル発生によって得られた気づきや留意点を、他の業務や他部署に**転用**します。転用の際には再度、現場に落として**具体化**へと落とし込み、**具体と抽象の“往復運動”**を繰り返します。これによって、具体化（対処）に終始した「もぐらたたき」を防ぐことができます。こうした思考ができる人を一人でも増やすことが今後、トップリーダーの役目になりそうです。



<参考文献>谷川祐基著『賢さをつくる 頭はよくなる。よくなりたければ。』、CCCメディアハウス、2020年
 好川哲人著『コンセプチュアル思考』、日本経済新聞出版社、2017年
 松下幸之助著『社員稼業』、PHP研究所、2014年

◎当事務所では、MFI ツールを始め、アイデア出し実践のためのサポートを行っています。お気軽にお声かけください。



発行元:

権田公認会計士・税理士事務所
 〒373-0853 群馬県太田市浜町3-6
 太田商工会議所会館4階



TEL : 0276-49-5575
 FAX : 0276-49-5576
 携帯 : 090-3543-7314
 Eメール : t-gonda@tkcnf.or.jp
 HP : <http://gonda-office.com/>

※無断転載はご遠慮ください。