



世の中の“変化の波”に乗るシリーズ《Vol. 02》

## 理解が浅いと変化ができない 経営方針が徹底しなかったF社のケース

◇◆◇ 発想点を変えれば“見える”モノが変わる ◇◆◇

### ◆本レポートの内容◆

- 【1】それでも新しくなるパソコンの基本ソフト！ ..... 1章
- 【2】変化を敵にするか味方にするかを決める要素 ..... 2章
- 【3】理解するか覚えるか～その違いがキーになる ..... 3章
- 【4】現実の“仕事”も理解がなければ改善はない ..... 4章
- 【5】変化の時代に財産となる“理解重視型経営” ..... 5章

変化を味方にする人は  
仕事を《覚える》のではなく《理解》している  
逆に変化に遅れる人は  
仕事の意味を理解せず、ただやり方を覚えている  
変化の時代、その差は大きい！

経営・労務の情報発信基地

### 樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106

新潟市ときめき西1丁目10-7

ジョイフルときめき 1F

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mail : [higuchi@qa3.so-net.ne.jp](mailto:higuchi@qa3.so-net.ne.jp)

SR-MIC ヒューマン・マネジメント研究会



ときめきレポート27号

# 【1】それでも新しくなるパソコンの基本ソフト！

## 1》昔なら新ソフト発売で“大騒動”

1995年11月23日にWindows95が発売されたのは、まだ記憶に新しいところです。その際には特に、表計算に強いExcelを中心としたOffice95も同時発売され、それがワープロ（Word）の他にプレゼンテーションソフト（Power Point）を同梱していたことによって大きな注目を浴びました。従来のパソコンの主力であった“マッキントッシュ”と、ワープロの主役であった“一太郎”を包み込む形で“大戦争”が仕掛けられたからです。

Windows95の発売日には、電気街のショップに長蛇の列ができ、各企業の担当者も『導入するか否か』で、企業向け説明会に足を運びました。大騒ぎでしたが、結局その後、WindowsをOS（オペレーティング・システム）として、その上で動くOfficeセットが圧倒的勝利を収めて行くことになったわけです。

## 2》再来しなかった“大騒動”

2007年1月30日、今度はWindows Vista（ビスタ）とOffice2007が同時発売されました。しかし、12年という時の経過のせいでどうか。あるいは競争相手がいなくなったからでしょうか。新商品発売の喧騒はほとんど見られませんでした。

それどころか、インターネット・サイトを見ると、むしろ従来ソフトや現状の周辺機器が全て使えるかどうか確認できるまで買うなという論調の方が多く、売れ行きまで心配したくなるほどです。それは、Vista等を導入しなくとも、従来のWindowsやOfficeで十分役立つし、逆に新しいWindowsやOffice導入の費用と面倒さには、無視できないものがあるからでしょう。

ある大企業では、いまだにWord97を社内の標準ワープロに指定しているくらいです。Word97といえば10年前のソフトですが、社内文書作成には大して困らない（？）のだそうです。

## 3》見えてくる広い意味での“意外な経営視点”

しかし、なぜOSというパソコンの基礎部分が12年間で8回（Windows95/98/98SE/Me/NT/2000/XP/Vista）も更新されなければならなかつたのでしょうか。そして、それを使う側の私たちとしては、どこまでその変化に対応すべきなのでしょうか。そんなことを考えていると、意外な経営視点にぶつかるのです。



## 【2】変化を敵にするか味方にするかを決める要素

### 1》ソフト進化の4つの必然

パソコンのOSが“進化?”しなければならなかつた背景には①パソコン自体のスピードアップがあります。そこに、1つの機械ではなく、社内でネットワークを組み、更にインターネットの一員になるという②ネットワークの必然性が加わります。ネットワークは“もっと早くもっと安全に”を求めるので、その対応のためにソフトは更に進化する必要があるのです。

その上、そこにテレビや音楽メディアとの融合である③マルチメディア化が加わり、一層の④大容量化が不可避になります。新しい機能を安全に使おうとするなら進化を受け入れなければならないのが、パソコン利用者の宿命でもあるわけです。

古いソフト使用の際は、表面的に“困らない”ように見えても、インターネットにつなぐと危険な場合もあり、見かけだけで油断することはできません。

### 2》進化が迫る“経営判断”

ただ、それが目に見える必要であれ、別段必要性に気付かないものであれ、“新しいモノ”が出現すると、

**それに“ついて行く層”と“遅れる層”的二極分化が生まれること**は否定できません。そしてそれがパソコンのように、業務そのものを左右しかねないモノであるケースでは、常に、

**どのタイミングで、どこまで新しいものを追いかけるか**という問題が付きまとうわけです。

パソコンソフトに限らず、

**経営環境や業務環境の変化にどこまでついて行くか**は、費用対効果を含んだ面倒な“経営判断”を、常に私たちに強いているとも言えそうです。

### 3》変化を敵にするか味方にするか

しかし、今回の“ソフトの進化”は、

**“経営判断視点”に重要な示唆をくれた**

と、ある社長は言われていました。その50歳代のA社長は、すでに30年近いコンピュータ愛好家ですが、

**変化を敵にするか味方にするかは“ひとつの要素”で決まる**と言われるのであります。それはどういうことなのでしょうか。



## 【3】理解するか覚えるか～その違いがキーになる

### 1》キーワードは“理解”

社長はシステムの専門家ではありませんが、新しいパソコンや基本ソフトが出るたびに、それを購入して“遊んできた”的そうです。“遊ぶ”とは、たとえばマニュアルの禁止事項をあえて行って意図的にエラーを起こしてみたり、ソフトのメニューを一つ一つ動かして設定を変えてみたり、とにかく隅々まで“実際の動作を確認する”ことだというのです。

そんな“遊び”を長年蓄積すると、パソコンやソフトの“構造”が分かってきます。そして構造が理解できると、ソフトが進化しても、あるいは見たこともないソフトに出会っても、

**マニュアルなしですぐに使えるようになる**  
というのです。

### 2》“覚える”ことと“理解する”ことは180度違う！

ところが最近パソコンを使い始めた同社の新人は、パソコンの使い方を“理解している”のではなく“覚えている”ため、表示される形やメニューが変わると、すっかり分からなくなるのだそうです。『マニュアルを買いに書店に走った』と社長は笑っておられました。

つまり、A社の社長が言いたかったことは、  
**“理解”していればだいたいの変化に対応できるが  
“覚えている”だけでは小さな変化にもついて行けない**  
ということのようなのです。

### 3》それはパソコンに限らない

それは“社内体制”作りにも当てはまることだと思います。たとえば最近の世の中の流れから“残業を減らそう”という方針を打ち出した、別の会社（F社）では、

**残業を避けるために4時頃になると新しい仕事をしない**

従業員が増えたというのです。そんな時間から仕事に取り組み始めると、残業になる恐れが大きいからです。

経営幹部が『そうではないだろう』と指摘すると、現場からは『それなら分かりやすいルールを作ってくれ』と反論されます。残業の意味を考えず、まるでパソコンのマニュアルを探しに行くように、ルール作りを求めるわけです。



## 【4】現実の“仕事”も理解がなければ改善はない

### 1》方針を棚上げして“現状”を把握する

そこでF社では、残業を減らすという方針を一時棚上げして、  
どのようなケースで残業が必要になっているか  
を、できるだけ多くの従業員を巻き込んで“考えてみた”的だ  
そうです。その結果、様々なケースが出てきました。  
たとえば、

外出した社長や管理者を待って仕事のチェックを受ける時  
顧客から思わぬ要求やクレームを受けた時  
やるべき仕事を忘れていた時やミスが見つかってやり直す時  
など、原因が比較的明確なものから、  
**なんとなく帰れない**

というものまで、その種類は驚くほど多かったようです。

### 2》実は分かっていなかった！

そこでF社の社長は『そんな時、どうすれば残業をせずに帰  
れると思うか』について主だった従業員に聞いてみました。ほと  
んど妥当な答はなく、社長は、

**どうすれば責任を果たして堂々と帰れるかが分かっていない**  
からムダに会社に残るのだと気付かれたのだそうです。そして、  
その**“責任”を理解**していないから、今度は会社にいなければ  
ならない時に、帰ってしまっていたりもするのです。

ただ、その出来事をきっかけに、F社では、

**この仕事は何をどう果たせば自分の役目が終わるか**  
について確認する人材が増えて、社内の空気が変わりました。

### 3》働き方が変化し始めた…？

そして、その確認は“担当者同士の自主的なミーティング”  
に発展し、組織内の空気の変化が徐々に働き方の変化にもつな  
がり始めたそうです。

社長は『残業が減った喜びより、今まで何をしていたのだろう  
という疑問の方が大きい』と言われますが、同時に『どうす  
れば自分の役目が終わるか、そのためにはどんな確認や準備をし  
ておくかが理解されていなければ、臨機応変に仕事をこなすこ  
とはできず、従って仕事は滞るし、意味のない残業が増える』  
と分かったことは収穫だったとも言われていました。



## 【5】変化の時代に財産となる“理解重視型経営”

### 1》社内の不満が消える妙案？

更にF社の社長は、面白い視点について、話を付け加えてくれました。それは『新しいパソコンや机を買う、などというごく身近なインフラや福利厚生でも、会社が一方的に“買い与える”かのような形をとると、従業員は“もっといいものが欲しかった”という類の不満を持つ』一方で、たとえば

**今期の業績がここまで行ったらパソコンを新しくしようとか、  
新規顧客獲得にここまで成功したら机を新調しようなどという  
条件付けをし、それを社内で共有すれば、雰囲気は全く変わる**  
と言われるのです。

買い与えられる時には“そのモノ”しか目に入りませんが、自分たちの行動の結果で買う時には、その“モノ”の後に、**自分たちの達成感**が見えるからでしょう。

### 2》マネジメントの基礎は“理解”？

マネジメントに“理解”が必要だというのは、そういうことだと思います。従業員が会社のルールや設備などを、言葉やモノとして捉えるのではなく、

**仕事上の必要性や業績上の運動性との関連で捉える**

なら、ルールや設備は生きたものになり、組織の成果になるからです。

ルールや制度ばかりではなく、指示や教育についても、

**何を指示し何を教えたかではなく、**

**従業員が何をどんな風に理解したかを意識する**

なら、効果は大きく変わってくるかも知れません。

### 3》変化に強くなるために…

新しいパソコンソフトのように、次々に労働関連法が改訂されるのが現代社会の1つの特徴になってしましました。その慌ただしい変化の中で、自社の独特的組織力を失わないためには、経営者の皆様にも“制度の内容”ばかりではなく、その制度の趣旨や意味をご理解いただかなければならないかも知れません。

**理解すれば変化に強い**が、マニュアル的に覚えるのでは小さな変化にも対応できないというのは、従業員の皆様にもトップマネジメントにも、言えることかも知れません。以上





世の中の“変化の波”に乗るシリーズ《Vol. 02》

## 理解が浅いと変化ができない 経営方針が徹底しなかったF社のケース

◇◆◇ 発想点を変えれば“見える”モノが変わる ◇◆◇

### ◆本レポートの内容◆

- 【1】それでも新しくなるパソコンの基本ソフト！ ..... 1章
- 【2】変化を敵にするか味方にするかを決める要素 ..... 2章
- 【3】理解するか覚えるか～その違いがキーになる ..... 3章
- 【4】現実の“仕事”も理解がなければ改善はない ..... 4章
- 【5】変化の時代に財産となる“理解重視型経営” ..... 5章

変化を味方にする人は  
仕事を《覚える》のではなく《理解》している  
逆に変化に遅れる人は  
仕事の意味を理解せず、ただやり方を覚えている  
変化の時代、その差は大きい！

経営・労務の情報発信基地

### 樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106

新潟市ときめき西1丁目10-7

ジョイフルときめき 1F

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mail : [higuchi@qa3.so-net.ne.jp](mailto:higuchi@qa3.so-net.ne.jp)

SR-MIC ヒューマン・マネジメント研究会



ときめきレポート27号

# 【1】それでも新しくなるパソコンの基本ソフト！

## 1》昔なら新ソフト発売で“大騒動”

1995年11月23日にWindows95が発売されたのは、まだ記憶に新しいところです。その際には特に、表計算に強いExcelを中心としたOffice95も同時発売され、それがワープロ（Word）の他にプレゼンテーションソフト（Power Point）を同梱していましたこともあって大きな注目を浴びました。従来のパソコンの主力であった“マッキントッシュ”と、ワープロの主役であった“一太郎”を包み込む形で“大戦争”が仕掛けられたからです。

Windows95の発売日には、電気街のショップに長蛇の列ができ、各企業の担当者も『導入するか否か』で、企業向け説明会に足を運びました。大騒ぎでしたが、結局その後、WindowsをOS（オペレーティング・システム）として、その上で動くOfficeセットが圧倒的勝利を収めて行くことになったわけです。

## 2》再来しなかった“大騒動”

2007年1月30日、今度はWindows Vista（ビスタ）とOffice2007が同時発売されました。しかし、12年という時の経過のせいでどうか。あるいは競争相手がいなくなったからでしょうか。新商品発売の喧騒はほとんど見られませんでした。

それどころか、インターネット・サイトを見ると、むしろ従来ソフトや現状の周辺機器が全て使えるかどうか確認できるまで買うなという論調の方が多く、売れ行きまで心配したくなるほどです。それは、Vista等を導入しなくとも、従来のWindowsやOfficeで十分役立つし、逆に新しいWindowsやOffice導入の費用と面倒さには、無視できないものがあるからでしょう。

ある大企業では、いまだにWord97を社内の標準ワープロに指定しているくらいです。Word97といえば10年前のソフトですが、社内文書作成には大して困らない（？）のだそうです。

## 3》見えてくる広い意味での“意外な経営視点”

しかし、なぜOSというパソコンの基礎部分が12年間で8回（Windows95/98/98SE/Me/NT/2000/XP/Vista）も更新されなければならなかつたのでしょうか。そして、それを使う側の私たちとしては、どこまでその変化に対応すべきなのでしょうか。そんなことを考えていると、意外な経営視点にぶつかるのです。



## 【2】変化を敵にするか味方にするかを決める要素

### 1》ソフト進化の4つの必然

パソコンのOSが“進化?”しなければならなかつた背景には①パソコン自体のスピードアップがあります。そこに、1つの機械ではなく、社内でネットワークを組み、更にインターネットの一員になるという②ネットワークの必然性が加わります。ネットワークは“もっと早くもっと安全に”を求めるので、その対応のためにソフトは更に進化する必要があるのです。

その上、そこにテレビや音楽メディアとの融合である③マルチメディア化が加わり、一層の④大容量化が不可避になります。新しい機能を安全に使おうとするなら進化を受け入れなければならないのが、パソコン利用者の宿命でもあるわけです。

古いソフト使用の際は、表面的に“困らない”ように見えても、インターネットにつなぐと危険な場合もあり、見かけだけで油断することはできません。

### 2》進化が迫る“経営判断”

ただ、それが目に見える必要であれ、別段必要性に気付かないものであれ、“新しいモノ”が出現すると、

**それに“ついて行く層”と“遅れる層”的二極分化が生まれること**は否定できません。そしてそれがパソコンのように、業務そのものを左右しかねないモノであるケースでは、常に、

**どのタイミングで、どこまで新しいものを追いかけるか**という問題が付きまとうわけです。

パソコンソフトに限らず、

**経営環境や業務環境の変化にどこまでついて行くか**は、費用対効果を含んだ面倒な“経営判断”を、常に私たちに強いているとも言えそうです。

### 3》変化を敵にするか味方にするか

しかし、今回の“ソフトの進化”は、

**“経営判断視点”に重要な示唆をくれた**

と、ある社長は言われていました。その50歳代のA社長は、すでに30年近いコンピュータ愛好家ですが、

**変化を敵にするか味方にするかは“ひとつの要素”で決まる**と言われるのであります。それはどういうことなのでしょうか。



## 【3】理解するか覚えるか～その違いがキーになる

### 1》キーワードは“理解”

社長はシステムの専門家ではありませんが、新しいパソコンや基本ソフトが出るたびに、それを購入して“遊んできた”的そうです。“遊ぶ”とは、たとえばマニュアルの禁止事項をあえて行って意図的にエラーを起こしてみたり、ソフトのメニューを一つ一つ動かして設定を変えてみたり、とにかく隅々まで“実際の動作を確認する”ことだというのです。

そんな“遊び”を長年蓄積すると、パソコンやソフトの“構造”が分かってきます。そして構造が理解できると、ソフトが進化しても、あるいは見たこともないソフトに出会っても、

**マニュアルなしですぐに使えるようになる**  
というのです。

### 2》“覚える”ことと“理解する”ことは180度違う！

ところが最近パソコンを使い始めた同社の新人は、パソコンの使い方を“理解している”のではなく“覚えている”ため、表示される形やメニューが変わると、すっかり分からなくなるのだそうです。『マニュアルを買いに書店に走った』と社長は笑っておられました。

つまり、A社の社長が言いたかったことは、  
**“理解”していればだいたいの変化に対応できるが  
 “覚えている”だけでは小さな変化にもついて行けない**  
 ということのようなのです。

### 3》それはパソコンに限らない

それは“社内体制”作りにも当てはまることだと思います。たとえば最近の世の中の流れから“残業を減らそう”という方針を打ち出した、別の会社（F社）では、

**残業を避けるために4時頃になると新しい仕事をしない**

従業員が増えたというのです。そんな時間から仕事に取り組み始めると、残業になる恐れが大きいからです。

経営幹部が『そうではないだろう』と指摘すると、現場からは『それなら分かりやすいルールを作ってくれ』と反論されます。残業の意味を考えず、まるでパソコンのマニュアルを探しに行くように、ルール作りを求めるわけです。



## 【4】現実の“仕事”も理解がなければ改善はない

### 1) 方針を棚上げして“現状”を把握する

そこでF社では、残業を減らすという方針を一時棚上げして、  
どのようなケースで残業が必要になっているか  
を、できるだけ多くの従業員を巻き込んで“考えてみた”的だ  
そうです。その結果、様々なケースが出てきました。  
たとえば、

外出した社長や管理者を待って仕事のチェックを受ける時  
顧客から思わぬ要求やクレームを受けた時  
やるべき仕事を忘れていた時やミスが見つかってやり直す時  
など、原因が比較的明確なものから、  
**なんとなく帰れない**

というものまで、その種類は驚くほど多かったようです。

### 2) 実は分かっていなかった！

そこでF社の社長は『そんな時、どうすれば残業をせずに帰  
れると思うか』について主だった従業員に聞いてみました。ほと  
んど妥当な答はなく、社長は、

**どうすれば責任を果たして堂々と帰れるかが分かっていない**  
からムダに会社に残るのだと気付かれたのだそうです。そして、  
その**“責任”を理解**していないから、今度は会社にいなければ  
ならない時に、帰ってしまっていたりもするのです。

ただ、その出来事をきっかけに、F社では、

**この仕事は何をどう果たせば自分の役目が終わるか**  
について確認する人材が増えて、社内の空気が変わりました。

### 3) 働き方が変化し始めた…？

そして、その確認は“担当者同士の自主的なミーティング”  
に発展し、組織内の空気の変化が徐々に働き方の変化にもつな  
がり始めたそうです。

社長は『残業が減った喜びより、今まで何をしていたのだろう  
という疑問の方が大きい』と言われますが、同時に『どうす  
れば自分の役目が終わるか、そのためにはどんな確認や準備をし  
ておくかが理解されていなければ、臨機応変に仕事をこなすこ  
とはできず、従って仕事は滞るし、意味のない残業が増える』  
と分かったことは収穫だったとも言われていました。



## 【5】変化の時代に財産となる“理解重視型経営”

### 1》社内の不満が消える妙案？

更にF社の社長は、面白い視点について、話を付け加えてくれました。それは『新しいパソコンや机を買う、などというごく身近なインフラや福利厚生でも、会社が一方的に“買い与える”かのような形をとると、従業員は“もっといいものが欲しかった”という類の不満を持つ』一方で、たとえば

**今期の業績がここまで行ったらパソコンを新しくしようとか、  
新規顧客獲得にここまで成功したら机を新調しようなどという  
条件付けをし、それを社内で共有すれば、雰囲気は全く変わる**  
と言われるのです。

買い与えられる時には“そのモノ”しか目に入りませんが、自分たちの行動の結果で買う時には、その“モノ”の後に、**自分たちの達成感**が見えるからでしょう。

### 2》マネジメントの基礎は“理解”？

マネジメントに“理解”が必要だというのは、そういうことだと思います。従業員が会社のルールや設備などを、言葉やモノとして捉えるのではなく、

**仕事上の必要性や業績上の運動性との関連で捉える**  
なら、ルールや設備は生きたものになり、組織の成果になるからです。  
ルールや制度ばかりではなく、指示や教育についても、  
**何を指示し何を教えたかではなく、  
従業員が何をどんな風に理解したかを意識する**  
なら、効果は大きく変わってくるかも知れません。

### 3》変化に強くなるために…

新しいパソコンソフトのように、次々に労働関連法が改訂されるのが現代社会の1つの特徴になってしましました。その慌ただしい変化の中で、自社の独特的組織力を失わないためには、経営者の皆様にも“制度の内容”ばかりではなく、その制度の趣旨や意味をご理解いただかなければならないかも知れません。

**理解すれば変化に強い**が、マニュアル的に覚えるのでは小さな変化にも対応できないというのは、従業員の皆様にもトップマネジメントにも、言えることかも知れません。以上

