

## パート 3

### Paragraph 6-8

Who are the thought leaders in your department? Are you a thought leader in your organization? After downsizing and reengineering, the energy and choices of people who do the work will make or break the organization. People have to care why, before they will put energy into what and how. The thought leaders will be needed to deal with change. To coin a phrase, it will take "courageous conversation". Courageous conversations are open dialogues amongst the leaders in an organization. If today's leaders don't understand that they are working for the people who report to them, they do not understand the change process. Our job is empowering other thought leaders in the organization. Influence, not authority, drives change. The thought leaders, called the fifteen percentiles, drive change. Who are the thought leaders in your organization? Are you one of them?

We have found that job security is an oxymoron. In other words, having a job and having security can no longer fit in the same sentence. Independent or full-time employees know what they have to offer, what their talents are and who needs those talents. They know the customers both inside the organization and outside the organization. I believe that is the only job security there is today. Innovating from within, knowing what you offer and knowing who needs it clearly is job security.

Outsourcing is an ongoing issue today. The services of human resource development and human resource education and training are being provided by outside organizations. People who are not customer-driven and customer-oriented are being replaced. The old game is the replication of economy with a ladder of success and a retirement model. We stayed at the same organization until retirement, and were then guaranteed an annual income. The secure jobs of the past era have been eliminated. Many of them were eliminated by the computer. For example, my father was a banker. He worked for the same bank for 38 years. He got on the ship, he stayed on the ship and then he got off the ship at the end. What would his advice be for me today; to do the same thing? I don't think so.

\*\*\*\*\*

#### 【パラグラフ 6】

Who are the thought leaders in your department? Are you a thought leader in your organization? 1) **After downsizing and reengineering, the energy and choices of people who do the work will make or break the organization.** People have to care why, before they will put energy into what and how. 2) **The thought leaders will be needed to deal with change.** 3) **To coin a phrase,** it will take "courageous conversation". Courageous conversations are 4) **open dialogues** amongst the leaders in an organization. If today's leaders don't understand that they are working for 5) **the people who report to them,** they do not understand the change process. 6) **Our job is empowering other thought leaders in the organization.** Influence, not authority, drives change. The thought leaders, called the fifteen percentiles, drive change. Who are the thought leaders in your organization? Are you one of them?

## エダヒロ訳

ご自分の部署での思想的リーダーはだれでしょうか？ 皆さんご自身は、属している組織の思想的リーダーでしょうか？ 規模を縮小し、組織を改革したあと、その組織の命運を握っているのは、仕事をする人たちのエネルギーと選択です。「何を」「どのように」行うかに心血を注ぐ前に、「なぜそれをするのか？」考える必要があります。変革に対処するためには、思想的リーダーたちがが必要です。そして、言ってみれば「勇気ある対話」とでもいうようなものが必要なのです。「勇気ある対話」とは、組織のリーダーたちがオープンに交わす対話のことです。もし今日のリーダーたちが、「自分は部下のために働いているのだ」という意識を持っていないのなら、変革のプロセスを理解できないでしょう。私どもの仕事は、組織のほかの思想的リーダーたちに力を与えることです。変革を推し進めるのは、肩書きではなく影響力なのです。15 パーセントといわれる思想的リーダーたちが変革の原動力となるのです。皆さんの組織の思想的リーダーはだれですか？ 皆さん自身はそうですか？

\*\*\*\*\*

### 1) After downsizing and reengineering, the energy and choices of people who do the work will make or break the organization.

people who do the work が悩みどころ。「仕事をする人」では、the を無視している。the を「その組織」という意味合いにして、「そこで働く人」と訳す人もいるし、the work を downsizing や reengineering のことだと解釈して、「改革をおこなう人たち」と訳す人もいるが、うーむ……。

ここの部分、「組織変革をしたら、残った人のエネルギーや選択が組織を左右することになる。そのために、なにをどうするか、ではなく、なぜするのか、を導いてくれる思想的リーダーが重要」という流れだと考え、もっともシンプルに「仕事をする人」にしておこう。「その仕事」とすると限定的になるので、ここでは「仕事」だけにして、「その仕事」かもしれないが、それに限定されない、という逃げ道を作っておこう。あとで、戻って必要なら調整することにして、先に進もう。

このあたりは、実は翻訳者として重要な見極めである。絶対の確信があり、問いただされても申し開き（弁護）できる場合をのぞいては、決めつける訳をするのは、危ない冒険。あとで「間違っていた！」という展開は避けたい。「多少曖昧さが残っているけど、著者に確認できない以上、ベストを尽くしたうえでの曖昧さならしかたない」と思うので、私は、「ほんとうに、絶対に、100%そうか？」と自分の胸に聞いてからしか、冒険はしない。だって、コワイもの～。

### 2) The thought leaders will be needed to deal with change.

will be needed と受身になっていることに注意。「思想的リーダーは、変革に対応する必要がある」ではなく、「変革に対応するためには、思想的リーダーが必要とされる」という意味。

こういう細かいところを見逃さないこと、またチェックの段階で見つけられることが大事。チェックの段階では、英文を読み上げてみるのも役立つ。目で追っていては見落とすものも、声に出すと気がつくことが多いのだ。

### 3) To coin a phrase, it will take "courageous conversation".

To coin a phrase の訳語もいろいろ考えられる。「もし新しい言葉を作るとしたら／新しい表現を使えば／言葉をあてるとすれば」など。ここでは、あっさりと「とでも言いましょうか」「言ってみれば」ぐらいにしておこう。

4) Courageous conversations are **open dialogues** amongst the leaders in an organization.

open ねえ……。『開かれた対話』が妥当な線だけど、あまり日本語で『開かれた対話』って言わないよねえ。『垣根のない話し合い』かな、または、できるだけ避けたいカタカナだけど『オープン』を使うかな。

5) If today's leaders don't understand that they are working for **the people who report to them**, they do not understand the change process.

the people who report to them は『自分に報告する人』＝『部下』のこと。ちなみに『直属の部下』は direct report という。

6) **Our job is empowering other thought leaders in the organization.**

empower は『裁量権を与える』『権限を与える』とも訳せるし、よく組織での empowerment は『権限委譲』と訳されたりする。(もっとも自治体などでは、『エンパワーメント』とカタカナを使うことも多い)。

しかし、ここでは組織的な『裁量権』『権限』よりも、『力』を与えるということだろう。思想的リーダーは『進めたいことを進める力』が得られれば、強力に変革を推進する、というわけ。

\*\*\*\*\*

#### 【パラグラフ 7】

We have found that 1) **job security is an oxymoron**. In other words, having a job and having security can no longer fit in the same sentence. 2) **Independent or full-time employees know** what they have to offer, what their talents are and who needs those talents. They know the customers both inside the organization and outside the organization. I believe that is the only job security there is today. Innovating from within, knowing what you offer and knowing who needs it clearly is job security.

#### エダヒロ訳

『雇用保障』という言葉がありますが、これは矛盾した言葉になりました。『雇用されていること』と『保障されていること』は、セットにしては語れなくなったのです。フリーランスであれ、正社員であれ、自分は何が提供できるのか、自分の才能は何で、その才能を必要としているのは誰なのかを把握しておくこと。社内でも社外でも、自分のお客様はだれなのかを知っていること。今の時代、それしか雇用保障はありえないと思うのです。自分の内側から革新すること、そして、自分の提供できるものは何か、それを必要とする人はだれかをはっきりと知っていることこそが、雇用保障なのです。

\*\*\*\*\*

1) We have found that **job security is an oxymoron**.

oxymoron は『矛盾した言葉』『つじつまの合わない言葉』などでよいと思うが、英語ではよく出てくる job security (雇用保障) という言い方も日本語ではあまり聞かないので、『雇用保障は矛盾した言葉だ』とそのまま訳すと、読者からすると『いきなりそう言われても……』と目がテンになってしまうかもしれない。

ので、ここは「～という言葉がありますが」とワンクッション置いてみる。これはもちろん原文にはないけど、文化の違いが昔の線路のつなぎ目のように「ガッタン」と響かないように、クッションを置くというわけ。ただし、クッションは中立的であること。ここで余計な（＝原文にない）ニュアンスや情報を付け加えたら、それはクッションではなく「誤訳」である。

2) **Independent or full-time employees know** what they have to offer, what their talents are and who needs those talents.

ここは文脈的には **Independent or full-time employers should know** と **should**（しなくてはならない）と入れたいところだが、原文には入っていないので、そのニュアンスも出しつつ、しかし、誤訳にはならないぎりぎりの線を探ることになる（もちろん、著者に確認できるときは、確認して、びしっと訳す）。

\*\*\*\*\*

#### 【パラグラフ 8】

1) **Outsourcing is an ongoing issue today.** The services of human resource development and human resource education and training are being provided by outside organizations. People who are not customer-driven and customer-oriented are being 2) **replaced.** 3) **The old game is the replication of economy with a ladder of success and a retirement model.** We stayed at the same organization until retirement, and were then guaranteed an annual income. The secure jobs of the past era have been 4) **eliminated.** Many of them were eliminated by the computer. 5) **For example, my father was a banker. He worked for the same bank for 38 years.** 6) **He got on the ship, he stayed on the ship and then he got off the ship at the end.** What would his advice be for me today; to do the same thing? I don't think so.

#### エダヒロ訳

今日、アウトソーシング（外部委託）が進んでいます。人材開発や社員教育・研修といった業務は、社外の組織が提供するようになっているのです。顧客本位・顧客志向でない人材は、取って替わられてしまいます。かつてのやり方は、「出世街道をひた走り、最後にめでたく定年退職する」のをお手本とする経済のあり方をそっくり反映したものでした。ひとつの会社で定年になるまで勤め上げ、そうして年収を保証されていたのです。しかし、過去には存在していた「安定した雇用」はもはやなくなってしまいました。多くの場合、その理由はコンピュータの導入でした。例をあげましょう。私の父は銀行員でした。同じ銀行に 38 年間勤めました。言ってみれば、一隻の船に乗り込み、その船から一度も下りることなく終点に至り、そこではじめて船から下りたようなものです。今の私に父はどんなアドバイスをしてくれるでしょうか？ 自分と同じようにしなさいと？ きっとそうではないと思います。

\*\*\*\*\*

1) **Outsourcing is an ongoing issue today.**

outsourcing はだいぶ一般的にも「アウトソーシング」とカタカナで使われるようになってきたけど、企業人以外の読み手にはまだわかりにくく、カタカナでわからない用語が出てくると、その文章や本全体に対する拒否反応が出やすいので、ここはひとつ丁寧に「アウトソーシング（外部委託）」と補うか、「業務を外部に委託するアウトソーシング」と説明を入れた形で訳しておこう。

2) People who are not customer-driven and customer-oriented are being **replaced**.

最後の **replaced** が悩みどころ、かな？ 「淘汰される」「職を失う」「仕事を追われる」「解雇される」と訳した例もあった。間違いではないが、そこまでは言っていないように思う。そういう日本語だったら別の英語が来るはず。文字どおり、「置き換えられる」というニュアンスを出すには、「取って代わられる」かな。「首がすげ替えられていく」というのもあったが、ちょっとニュアンスが強すぎるかも（全体の文章のトーンとのバランスが……）。この両方のあいだぐらいの感じでよいかなーと思ったのは「外される」という表現。

3) **The old game is the replication of economy with a ladder of success and a retirement model.**

ここはなかなかの難関箇所。the old game は「以前のやり方」「かつての方法」という感じ。replication は「複製」ということだが、このままでは「辞書からきました～」になっているので、「複製」＝「そっくりさん」＝「そっくり反映」という感じで、展開してみる。a ladder of success は、「成功のはしご」だが、それではなんのこっちゃ？ なので、「成功の階段を一段ずつ上って行って引退する」とするとか、または「出世街道」というようなよく使われる表現にするとか。

辞書を引いてほしいイメージをつかんだら、「それって、どういうこと？」「それって、日本語ではなんて言う？」と必ず考えること。ここで頭を使わずに、辞書からの移し替えでは、翻訳とはいえない（私の例はちょっと色合いを付けすぎているかもしれない。これぐらいは許される場合と、許されない場合があるので、実際の仕事の際には、お客さんの好みや基準をしっかりと把握すること。聞けばわかる）。

4) The secure jobs of the past era have been **eliminated**. Many of them were **eliminated** by the computer.

ここ、eliminated が2つの文で繰り返されるが、あとの文はその理由を述べているので、あえて、eliminated を訳出せずに、理由に焦点を当てる形で訳してみた。

5) **For example, my father was a banker. He worked for the same bank for 38 years.**

「例えば、私の父は銀行員でしたが、同じ銀行で38年間勤め上げました」というように、1つの文にまとめても、もちろんOK。自分がこのスピーチをしているとしたら、どう言いたいかな～？ と考えてみる。

6) **He got on the ship, he stayed on the ship and then he got off the ship at the end.**

ここも面白いところ。文字どおり訳すと「彼は船に乗り、その船に留まり、それから最後にその船を下りました」ということだが、これだけでは、なんのこっちゃ？ である。もちろん、ここでの「船」は「勤めていた銀行」になぞらえているので、「父は銀行という名の船に乗り、その後もずっと乗り続け、最後になって下船したというわけです」と訳すやり方もある。

でも私は、「船＝勤めていた銀行」という謎解き（解釈）は、読者に委ねたい（だって、著者も読者に委ねているでしょ？）説明してあげたほうがいい部分と、わかっていると言わない方がいい部分があるのだ。丁寧にわかりやすくするための説明は必要でも、翻訳者は解説者ではないからね、謎解きやオチは最初に出しちゃダメ。

ということで、「言ってみれば」をつけて、なぞらえているニュアンスを伝えることにした。「言ってみれば、一隻の船に乗り込み、その船から一度も下りることなく終点に至り、そこではじめて船から下りたようなものです」。どうでしょうね？



## エダヒロ訳

ご自分の部署での思想的リーダーはだれでしょうか？ 皆さんご自身は、属している組織の思想的リーダーでしょうか？ 規模を縮小し、組織を改革したあと、その組織の命運を握っているのは、仕事をする人たちのエネルギーと選択です。「何を」「どのように」行うかに心血を注ぐ前に、「なぜそれをするのか？」考える必要があります。変革に対処するためには、思想的リーダーたちが必要です。そして、言ってみれば「勇気ある対話」とでもいうようなものが必要なのです。「勇気ある対話」とは、組織のリーダーたちがオープンに交わす対話のことです。もし今日のリーダーたちが、「自分は部下のために働いているのだ」という意識を持っていないのなら、変革のプロセスを理解できないでしょう。私どもの仕事は、組織のほかの思想的リーダーたちに力を与えることです。変革を推し進めるのは、肩書きではなく影響力なのです。15 パーセントといわれる思想的リーダーたちが変革の原動力となるのです。皆さんの組織の思想的リーダーはだれですか？ 皆さん自身はそうですか？

「雇用保障」という言葉がありますが、これは矛盾した言葉になりました。「雇用されていること」と「保障されていること」は、セットにしては語れなくなったのです。フリーランスであれ、正社員であれ、自分は何が提供できるのか、自分の才能は何で、その才能を必要としているのは誰なのかを把握しておくこと。社内でも社外でも、自分のお客様はだれなのかを知っていること。今の時代、それしか雇用保障はありえないと思うのです。自分の内側から革新すること、そして、自分の提供できるものは何か、それを必要とする人はだれかをしっかりと知っていることこそが、雇用保障なのです。

今日、アウトソーシング(外部委託)が進んでいます。人材開発や社員教育・研修といった業務は、社外の組織が提供するようになっているのです。顧客本位・顧客志向でない人材は、取って替わられてしまいます。かつてのやり方は、「出世街道をひた走り、最後にめでたく定年退職する」のをお手本とする経済のあり方をそっくり反映したものでした。ひとつの会社で定年になるまで勤め上げ、そうして年収を保証されていたのです。しかし、過去には存在していた「安定した雇用」はもはやなくなってしまいました。多くの場合、その理由はコンピュータの導入でした。例をあげましょう。私の父は銀行員でした。同じ銀行に 38 年間勤めました。言ってみれば、一隻の船に乗り込み、その船から一度も下りることなく終点に至り、そこではじめて船から下りたようなものです。今の私に父はどんなアドバイスをしてくれるのでしょうか？ 自分と同じようにしなさいと？ きっとそうではないと思います。

終わりに

「メール講座 Next Stage 2」のヒトリゴト解説、いかがでしたか？ ご自分の中でも訳文を作るときや練り上げるときの「自分との対話」に耳を傾けられるようになってきましたか？ 「ま、いいっか」と流さずに、「ちょっとひっかかるなあ」という腑の声に耳を傾け、立ち止まること。立ち止まることなく、自分のクセや弱点に自分で気づくことはできませんから。自分で力をつけていけるようになりましょうね！ ではまた「メール講座 Next Stage 3」でお会いしましょう！