

# 特集にあたって

山下 勝比拡

バブル経済の崩壊以降、日本の各企業ではリストラクチャリングが盛んに行われている。削減した人員で従来以上のアウトプットを出すには、各従業員の生産性を向上させることが必須となる。製造部門などの直接部門の生産性は他の国と比較して高いが、間接部門の生産性となると、日本の生産性は世界の経済先進国と比べて低いと言われている。たしかに、間接部門には書類が溢れ、毎日夜遅くまで会社に残って仕事をしている光景は珍しくない。これからの日本企業にとって、ビジネス環境の変化に見合った事業分野、事業形態の転換、リエンジニアリング(BPR)による仕事のからくりの革新と組織の組み替えなどとならんで、間接部門の作業の効率化をはかり、生産性を向上させることが大きな課題のひとつになっている。

そのような背景のもと、本特集“知的生産性の向上”を企画した。本特集で意味する知的生産性の定義は普遍的ではないが小林氏の定義を引用すると次のようになる。

“知的生産性向上とは間接部門などのいわゆるホワイトカラーのような知的作業者が一定時間内に遂行する質的、量的アウトプットの向上を意味する。”

必ずしも、BPR的な切り口にこだわることなく、身近な間接部門の仕事をもっと地道に、今一度見直してホワイトカラーの生産性をあげることを目的とした。そこで、この分野で実際に多くの企業の指導に当たっておられるコンサルタント諸氏にお願いし、知的生産性向上のための実績のある各種方法論を展開していただいた。少しでも、読者の参考になるようにと各論文の中で、実践例も含めていただいた。また、昨年のコンピュータや通信ネットワークを中心とした情報技術のめざましい発展により、知的生産性向上と情報技術とは切り離せないものとなってきた。その観点からの論文も本特集に加えた。

第1番目の矢矧論文は、知的生産性向上のなかで特に、目標達成の生産性向上に焦点を合わせて述べている。この論文では目標達成のために何に重点と優先度をおくべきかについて、定量的に分析する「目標手段

解決法」を提案している。具体的で定量的な実例が提示され手法の理解を助けてくれる。

第2番目の小林論文では、知的生産性向上の中でも、まず、個人の知的生産性向上に焦点をおき、話が展開する。タスクブレイクダウンシートを用いて仕事の内容を目に見える形にブレイクダウンし、それぞれの所要時間を設定してその目標に向かって作業を行う。また、経験者の助言もこの段階で得ることになる。これをベースにグループや組織の生産性向上への話が展開する。特に、組織の知的生産性向上にはコンピュータネットワークが必要と述べている。

第3番目の岡田論文では、グループや組織の知的生産性の向上に重点がおかれている。とは言っても、まずは各個人の仕事の内容を分析し、仕事の負荷の総量を定量的につかみ、その負荷の山崩しがグループや組織全体で行われる。仕事の分析の過程ではグループとしての討議が行われ、情報共有と経験者から未経験者への技術トランスファーも実現される。

第4番目の行本論文では、仕事を7つの分野に分解する。その要素は、個人のマネジメント、グループのマネジメント、組織のマネジメントに関わるものに集約される。7つの要素それぞれについて知的生産性向上のための課題が提示されている。その中で仕事への投下時間に焦点が置かれる。自分だけの作業と、他人が関わる作業に分け、特に自分だけの作業の開始時間のスケジューリングの重要性について述べている。

最後の拙論では、間接部門の日常の課題を浮き彫りにする。それをもとに、情報技術との絡みで知的生産性を向上させるために必要な要素を明確にし、それらの要素を提供するために有効な最近の情報技術について述べている。ここでは、情報の伝達、共有、受発信のための手段の提供、仕事をコンピュータネットワークを通して確実に速やかに流すことの必要性、仮想的な職場環境の提供の必要性について述べている。

本特集が、ホワイトカラーの知的生産性向上に少しでも役に立てば幸いである。