

仕事の OS とスペクトル

——個人をベースにチーム、組織を相似形で捉える生産性向上の新技法——

行本 明説

1. はじめに

ホワイトカラーの知的生産性向上対策は難題であるとされている。難題であるとされている理由を整理すると、とりあえず2つに集約することができる。1つはホワイトカラーの知的生産性を測定する尺度が明確でないこと。もう1つは方法論が明確でないことである。測定が明確でないために方法論も明確にならないと言えるし、逆に方法論が明確でないために測定が明確にならないと言える。つまり表面的には尺度、方法論の問題のように見えるが、実は、ホワイトカラーの知的生産性向上対策が難題のように思える原因、理由は別のところにある。ところで、ホワイトカラーの知的生産性以外の生産性を測定する尺度は沢山存在する。投下費用に対する生産高であったり、資本回転率であったり、粗利益率であったりである。これらの生産性を測定する尺度の共通点は、財務会計に依存している点である。つまり、損益計算書、貸借対照表のデータから導かれたものである。そして、財務会計の基本をなす損益計算書、貸借対照表は組織の経済活動（業務実績）を数字に置き換えたものに他ならない。組織の経営状況（生産性）を判定する損益計算書、貸借対照表は論理的に体系化された手法により作成され、かつ経済活動を行なっているすべての企業、組織において採用されている。つまり、広く認知された明確な生産性測定尺度である。

実は、ホワイトカラーの知的生産性向上対策が難題であると誤認される背景には、寸分の隙もなく体系化された財務会計のシステムの影響がある。つまり、企業、組織の生産性の尺度である財務会計のシステムお

よびその考え方の範疇でホワイトカラーの生産性を考えているところに迷宮に入り込む主たる原因がある。

結論的に述べれば、ホワイトカラーの知的生産性向上対策は業務実績を測定する尺度、発想では解決の糸口を見つけることはできない。業務実績ではなく業務処理を測定する尺度、考え方が必要である。なぜなら、業務実績は結果であり、業務処理はプロセスである。結果はプロセスにより変化するものである。よい結果を導くためには優れたプロセスが必要である。ホワイトカラーの知的生産性の向上対策は、正しくこの優れたプロセスを発見することである。そのためにも業務実績測定尺度とは異なる業務処理測定の新尺度と考え方が必要である。

2. 業務処理の発想で見れば個人、チーム、組織は相似形

企業、組織が存続、発展するためには、さまざまな活動が必要である。数え挙げれば無数にあるこれらの活動も、大きく分ければ2つに分類することができる。1つは、企業、組織の外部、つまり、取引先、顧客、市場といった外部へ「どう影響力を発揮するか」という活動であり、もう1つは、企業、組織の内部、つまり、各部、各チーム、各従業員といった内部を「どうまとめ、育成するか」という活動である。

この2つの活動は、互いに大きな影響を与えあっている。外部に影響力を発揮するには、内部がしっかりまとまり、各従業員が高い能力をもつことが要求される。また、内部をしっかりまとめ、各従業員の能力を高めるには、資金や装備、経験などが必要であり、それらは外部との関係によりもたらされる。つまり、この2つの課題は、通常は混在しているのである。

このしくみは、企業、組織だけのものではない。企業、組織を形づくっている各部署、各チーム、各従業員においても、スケール、レベルの違いこそあれ、同

ゆきもと あきのぶ

(株)マネジメントスペクトル

〒164 中野区中野5-36-2 スリーオーク103

様に内と外の課題が存在している。この「内と外の課題」の発想は、兵法の「己（内）を知り、敵（外）を知る」に通じるものであり、仕事を進める各単位である個人、チーム、組織にいたるまで、相似形のように共通に存在する課題である。そして、この相似形の原理、しくみを捉えることができれば、自動的にマネジメントのしくみも捉えたことになる。

3. 個人の視点で見ると仕事（業務処理）のしくみが明確になる

それでは、この相似形の原理、しくみを考えてみる。まず、個人から企業、組織までの様々な単位において存在する「内と外の課題」の相似形をどの単位で考えるかを特定する必要がある。個人で考えるか、チームで考えるか、それとも企業、組織で考えるかであるが、一番単純に、かつ基本で考えるとすれば、個人ということになる。チームや企業、組織は、究極の単位である個人が、複雑に絡み合ったものである。つまり、チームや企業、組織の「内と外の課題」の原点は、その構成員である個人の「内と外の課題」に求めることができる。これは、別の表現をすれば、チームや企業、組織のマネジメントの原点は、個人のマネジメント、つまりセルフマネジメントに求めることができるということである。

しかし、残念ながら、現存する様々なセルフマネジメント手法は、チームや企業、組織のマネジメントの原点とはなりえていない。単なるハウツウの列挙に終始し、個人、チーム、企業、組織までをカバーするマネジメントの原点にはなりえていない。

逆に、企業、組織のマネジメントであるリストラ、リエンジニアリング、CS、生産性向上対策などの手法は、それらの対策の中で、各個人、チームがいかに自らをマネジメントするかという視点が欠落しているように思う。このような現状が、セルフマネジメント手法が組織になかなか定着できなかったり、逆に組織的な取り組みが現場の個人にまでなかなか浸透しない状況の一因になっているのではないだろうか。

4. 仕事のスペクトル

プリズムというおもちゃがある。このプリズムに光を通すと、7色の光、つまり、虹色になる。この虹色は、波長の違いにより整然とならんでいる。光は様々な波長の異なる電磁波の集合体である。私達は、その集合体を光として認識している。しかし、一度プリズムを通すと、それは虹色となって私達の前に現れる。しかも、波長の違いという連続性をもって、光のしくみを私達に認識させてくれる。

仕事（業務処理）のしくみを、このプリズムのように捉えたのが「仕事のスペクトル」である。仕事をプリズムに通す思考実験は、図1および以下のとおりである。

まず、光の波長に相当するものを見つけ出す必要がある。それを見つけだせば、あとはその波長に相当するものの順序を考えれば、仕事のしくみ、業務処理のしくみを捉えることができる。そこで、先ほどの相似形を思い出していただきたい。個人から企業、組織にいたるまで存在する「内と外の課題」の相似形の原点を個人に求めた。この個人の視点から波長に相当するものを見つけ出すことができる。それには個人の視点で「仕事」を捉え、定義をする必要がある。

ちなみに、多くのセルフマネジメント手法のみならず、様々なマネジメント手法において、その対象である仕事の定義を明確にしているものは希有である。そのために効果的な具体策が導けていないと断言できる。

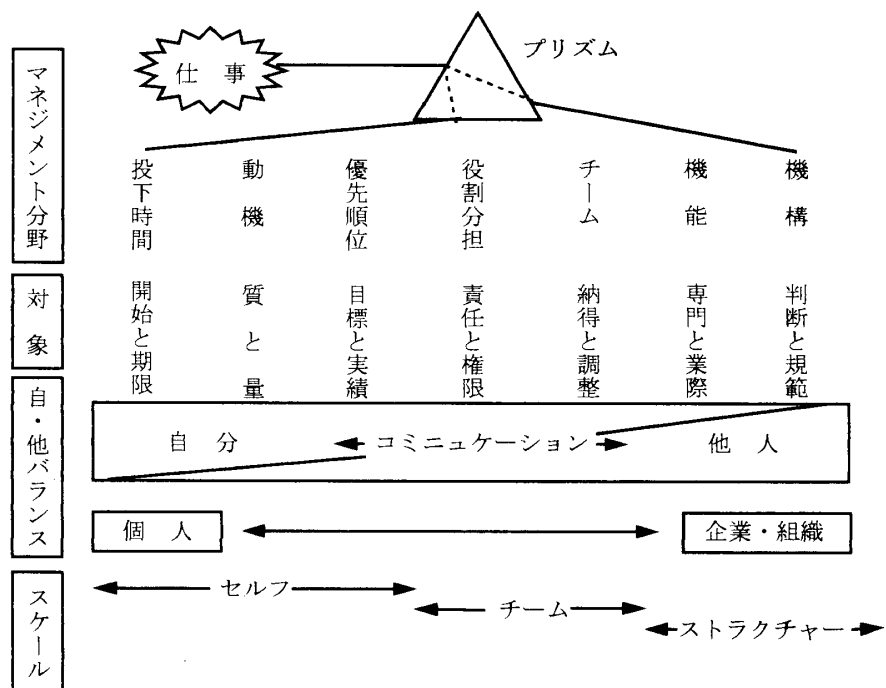


図1 マネジメントスペクトル（仕事のしくみ）

定義はこうなる。「仕事とは、自分(内)と他人(外)の共同作業である。」このように仕事を捉えると、各人が行なうあらゆる仕事は、自分と他人のバランスの上に成り立っていると考えることができる。自分の影響の割合のほうが多い仕事から、逆に他人の影響の割合のほうが多い仕事まで、それこそ、光の波長のように様々な割合(バランス)があることがわかる。そこで、光の波長に相当するものは「自分と他人のバランス」に見いだすことができる。

自分の割合が多く、他人の割合が少ないものから、自分の割合が少なく、他人の割合が多いものまで、仕事を7つの分野(一応スペクトルなので7つ)に、現場でのトレーニング、コンサルティングの経験からまとめてみた。投下時間→理由・目的(動機)→優先順位→役割分担→チームワーク→機能→機構の7つである。7つの分野にしたのは、便宜的であり、実際は光の場合もそうだが(たまたま7つに見える)、無数のレベルの連続性が存在している。→の方向に進むにつれ、他人、外部の影響が多くなり、→の逆方向に進むにつれ、自分、内部の課題が多くなる。これは、仕事をプリズムに通したから始めて認識できることであり、実際の私達の仕事では、この7つの要素は別々に存在している訳ではない。渾然一体となって存在している。それゆえに、課題、問題があっても、なかなかその本質を捉えるのが困難を極める訳である。しかし、このスペクトルによって、課題、問題の把握が容易になっただけでなく、望ましい状態を想定することも可能になった。虹は均等に7つの色が輝いているので美しい。もし、7つの色の一部分でも輝きが弱ければ、それは虹とは呼べないかもしれない。私達の仕事も同様ではないか。投下時間から機構にいたる7つの分野が均等にマネジメントされてはじめて、理想的な仕事と呼べるのではないだろうか。

しかし、私達の仕事をスペクトルすると、一般的には、自分と他人のバランスは崩れがちで、他人、外部に重点がおかれていることがわかる。仕事のスペクトルで見れば、投下時間、理由・目的、優先順位は自分に重点をおくべき分野であるが、実務では、チームワーク、機能、機構といった他人に重点をおくべき分野を中心にして仕事が進んでいる。

また、7つの分野は、それぞれ自分と他人のバランスの上に成り立っている。例えば、投下時間は、始め(開始)という自分にしかコントロールできないものと、終り(期限)という他人が介在するものから構成

される。同様に、理由・目的(動機)は質と量、優先順位は目標と実績という具合になっている。つまり、それぞれ、前者は自分中心の問題であり、後者は、他人中心の問題である。実は、この点でも、他人中心になりがちで、開始、質、目標より、期限、量、実績に重点を置いて私達は仕事をしている。これでは、美しい虹を見ることはできない。7つの分野が均等に輝いている状態ではないのである。

今、私達のビジネスに最も求められているのは、このスペクトルが美しい虹をつくれるように修正を加えることではないかと思う。これこそ、個人も組織も活性化し、ともに幸福になるためのマネジメントの基本的な考え方なのである。

この7つの分野は、マネジメントの規模(スケール)で捉えることもできる。投下時間、理由・目的、優先順位の3分野は、主に個人のマネジメント(セルフマネジメント)にかかわる分野である。役割分担、チームワークの2分野は、主にグループのマネジメント(チームマネジメント、リーダーシップ)にかかわる分野である。機能、機構の2つの分野は、主に、企業、組織のマネジメント(システムマネジメント)にかかわる分野である。つまり、仕事において美しい虹色をつくるには、各従業員はセルフマネジメントの帯域に、各グループはチームマネジメントの帯域に、そして企業、組織はシステムマネジメントの帯域にそれぞれ重点的に取り組む必要があることを示している。

ホワイトカラーの生産性向上対策に、個人も企業も努力する必要があるとよく言われる。しかし、なにを努力したらよいかは、判然としない。仕事のスペクトルで考えれば、個人、企業だけでなく、その中間に位置するグループまでを含め、重点的に取り組むべき課題が明白になる。また、7つの分野を均等にマネジメントする意味でも、個人、グループ、企業、組織の取り組みは、同時に行なう必要があることも理解できる。

この7つのスペクトル(分野)は、右側に移行するほど、より包括的な内容となっている。右側にあるスペクトルは、それより左側にあるスペクトルの内容を含んでいると考えることができる。こう考えると、このスペクトルの基本は投下時間ということが出来る。投下時間に対するマネジメントが弱ければ、それより右側にあるスペクトルの分野も効果的にはマネジメントできない状況が発生してくることを意味している。マネジメントの美しい虹をつくるためには、各従業員

の投下時間のマネジメントから出発すべきであるといえる。

もう1点、仕事のスペクトルにおいて留意しなければならない点がある。それは、コミュニケーションである。仕事のスペクトルの基本は、自分と他人のバランスにある。このバランスをとる具体的手法としてコミュニケーションが存在する。このコミュニケーションの巧拙は、即、バランスの良し悪しに直結する問題である。

ビジネスの現場において、コミュニケーションの能力が極めて重要であることは誰しも認めるところである。仕事のスペクトルの考え方を理解すれば、なぜコミュニケーションが大切だけでなく、そのコミュニケーションのポイントも明白になる。7つの分野にそれぞれ存在する、自分にかかわるもの—開始、質、目標等と、他人にかかわるもの—期限、量、実績等がビジネスコミュニケーションのポイントである。

この仕事のスペクトルの考え方は、各従業員の生産性はもとより、チーム、組織の生産性の現状把握や目指すべき方向性を判定するのに大変有効である。そればかりでなく、LAN対応ソフトの開発など、コミュニケーションのあり方までカバーする考え方ということができる。また、次節で紹介する仕事の分類と、この仕事のスペクトルをかけ合わせるにより、様々なマネジメント手法を開発することができる。

5. 仕事の分類

仕事のスペクトルにより、仕事そのもののしくみを明確に捉えることができた。しかし、この発想だけではホワイトカラーの知的生産性向上を支援する業務処理を測定する尺度、考え方を明確にすることはできない。

そこで仕事のスペクトルとは異なる発想が必要であ

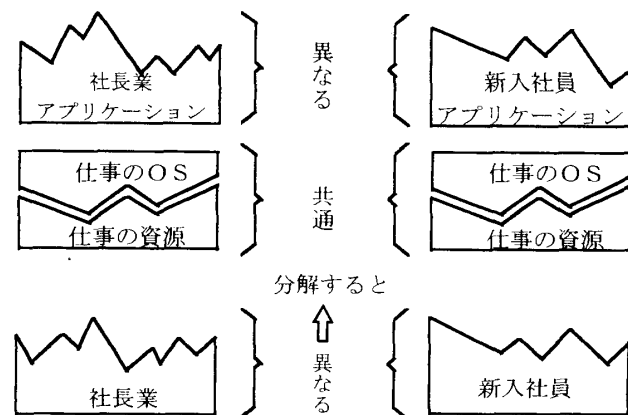


図2 仕事の OS 説明図

る。それには業務処理の仕方を整理する必要がある。新入社員から社長にまで共通する業務処理の仕方の整理が必要である。なぜなら、ホワイトカラーの知的生産性向上を支援する業務処理を測定する尺度は、仕事を行なうすべての人に当てはまらなければ意味をなさないからである。

新入社員から社長にまで共通する業務処理の仕方の整理は、図2のようにまとめることができる。すべての人に当てはまるのがパソコンのOSのようなので、これを仕事のOSと呼ぶこととする。

この仕事の分類は、仕事のスペクトルと同様に個人の視点からの分類である。

まず業務処理の主体で考えると、私達が日々行なっている仕事は「自分一人でやる」か「他人と共同でやる」かの2つの仕事しか存在しない。「自分一人」の仕事はいわゆるデスクワークである。書類作成、整理、経費精算、考えをまとめるなどである。「他人と共同」の仕事は会議、商談、打ち合せなど単独ではできない仕事である。新入社員から社長まで一日のすべての仕事をこの2つの仕事のいずれかに分類することができる。

この2つの仕事にスペクトルの投下時間をかけ合わせると立派なホワイトカラーの知的生産性を支援する1つの尺度が誕生する。それは、「自分一人」と「他人と共同」の仕事の投下時間バランスである。この2つの仕事の投下時間バランスとその個人の生産性には密接な相関関係がある。紙面の都合で詳細なデータの紹介はできないが、数千におよぶ個人の投下時間と生産性調査(意識調査)により、「自分一人」の仕事への投下時間が概ね30%を切ると、生産性になんらかの課題を抱えることとなる。ストレスの増大、コミュニケーションの欠如、準備不足による満足感の低下、多忙、業務遅延などなどである。

次に業務処理の対象で考えると、私達が日々行なっている仕事は「事前にわかる」か「事前にはわからない(突発)」かのいずれかである。これについても投下時間でデータを取ると大変興味深い結果となる。業種、業態、規模に関わりなく、同一職場内(10名前後以上)で平均を取ると「事前にわからない」仕事への投下時間は25%前後に帰着することである。

このデータは一般的なホワイトカラーのコントロール可能な時間の量を明確にしている。1年で見れば3ヶ月、1週間であれば1日強は予定化できない仕事が生じていることを現している。また、この2つの仕

事の投下時間のバランスは、業務を処理している個人は元より、チーム、組織の業務処理の特性を現すことにつながる。つまり、「事前にわからない」仕事への投下時間が25%を超える場合は、業務多忙、業務遅延、計画性の欠如などなど様々な課題が生じているといえる。これも立派な生産性の尺度である。

3つ目は、業務処理の方法で考えると、私達が日々行なっている仕事は「継続的にやる」か「企画的にやる」かのいずれかである。「継続的にやる」仕事とは、部下育成、予算管理、ルーティンワークなどその部署に在る限り日常的に行なわなければならない仕事であり、「企画的にやる」仕事とは、各種のイベント、単発業務、プロジェクト業務などである。残念ながら、現在、この2つの業務に対する投下時間バランスによる生産性のデータは調査中のためここでは発表できない。

しかし、思考実験および看護業務の生産性調査（東京大学医学部成人保健看護学教室）などから、中間管理職（部下を持っている管理者）において、この2つの業務のバランスが崩壊するとチームデベロップに課題が生じることが明確になりつつある。

最後は業務処理の知識を考えたものである。これには「専門知識」と「仕事そのものの知識（仕事のOSの知識）」の2つである。ホワイトカラーの生産性向上の視点で考えると、いわゆる社内研修では「専門知識」の研修はある程度行なわれているが、「仕事の進め方」の研修は欧米企業に比較して圧倒的に少ないのが現状である。企業経営において個人の業務処理能力があまり注目を集めてこなかった1つの証拠でもある。

6. ホワイトカラーの生産性向上対策は 7つある

仕事のOSとスペクトルの考え方より、ホワイトカラーの知的生産性を測定する尺度がある程度はイメージできたことと思う。では、次にその方法論について考えてみよう。方法論、対策の方向性は仕事のスペクトルに関連して7つある。

1) 投下時間の短縮対策（開始と期限の認識対策）

この対策は、すべての基本であるにもかかわらず、私達の実務においては、一番誤解されている分野である。1つの仕事を完成させるのに要する時間の認識が十分なビジネスマンは少ない。特にホワイトカラーにおいてはその傾向は顕著である。対策の鍵は、なぜ、認識が不十分なのか、その原因を探ることからはじまる。この対策は、結果として、業務のスピードアップ、

業務処理能力の向上、最終的には、時短につながる課題である。また、この対策はすべての生産性向上対策の基本となる技術でもあり、十分な修得が必要である。

2) 質と量のジレンマ対策

私達が行なうすべての仕事は、質的要素（内容、中味—数字で把握できない）と、量的要素（数字で把握できる）から成り立っている。どちらの要素も、仕事には欠くことができない。しかし、私達の仕事には、この質と量に関して、本質的な課題を抱えている。限られた時間の中で仕事をする場合、質的要素を追求すると、量的要素がおろそかになる。逆に、量を追求すれば、質が低下する。質と量のジレンマである。どちらかがおろそかになれば、長期的には、それが生産性低下の主要因となって、私達の仕事にダメージを与えることになる。この対策は、結果として、業務精度の向上、時間の有効活用、効果的な目標設定などを実現することにつながる。

3) 目標と実績の乖離対策

私達が行なう仕事がすべて、予定どおり、目標どおり実現されれば、個人も組織も限りなく幸せになるはずである。しかし、現実、つまり、実績は、いつも思うようにはいかない。そこに、個人と組織の不幸のはじまりがある。この目標と実績の乖離が発生する原因を見極め、その対策を施すことは、業務処理能力の向上、対人関係、危機管理能力の向上、業務の先見性などにつながることになる。

4) 責任と権限の整合性対策

仕事を行なう各個人の責任と権限がどれだけ明確になっているかという課題である。欧米に比較し、日本では、この分野は限りなくファジーである。係長が課長をやっていたり、課長が一般職をやっていたりの現象は、日常茶飯事に目にする事ができる。この対策は、各自の自主性、主体性の育成に欠かすことのできない課題であり、結局は、評価にも影響を与える課題である。年功序列、終身雇用といわれる日本式経営の転換点にあって、極めて重要なテーマである。しかし、このテーマは、前3つの課題が充分に実現されなければ、効果を出さないテーマであることも充分に認識する必要がある。

5) 納得と調整の仕組みづくり対策

私達が行なうあらゆる仕事には、必ず他人が存在している。この対策は、その事実を考えれば、コミュニケーション対策と呼ぶこともできる。仕事に参加している者同士が、いかに自分を納得させながら、相手と

調整をとっていかかという課題である。具体的には、仕事の委任や、会議、ミーティングに係わる課題といってもいいだろう。

6) 専門と業際の調整対策

仕事には必ず他人、相手が存在することを考えれば、自分の専門分野と、相手の専門分野、そしてそれが渾然一体となっている分野の3つの分野が存在する。この3つの分野を誰がどう行なうかを明確にする課題といってもいいだろう。特に、情報化、仕事の複雑化、複合化が進む今日において、この3つの分野を把握しそこねると、仕事自体が進まない、または、重複等でのムダ等が大量に発生する危険性をもっている。実務的にはチーム間、組織間の壁をいかに取り払うかということにつながる。

7) 判断と規範の逸脱対策

企業、組織は物理的実体のないものである。物理的実体のある各個人が一つの共通化された規範、ルールのもと、集合しているものにすぎない。そして、実務を行なうのは、実体のある各個人である。ここに、実務における各個人の判断と、組織の規範の問題が発生する。つまり、規範を超えざるを得ない時、各個人はいかなる判断と行動をとるかという問題である。また、その逸脱時の対応方法が組織において存在しているかどうか、大きな課題である。

以上7つの対策、課題は個人、チーム、組織の各階層において恒常的に持っている、生じているのである。

先にも述べたが、1)～3)は新入社員から社長に至るまですべての個人が取り組まなければならないセルフマネジメントの課題である。具体的には、全社員が共通に認識するために社内で研修すべきものである。全社員でセルフマネジメントのスキルを学ぶことにより、社内に業務処理の共通言語が明確になり、組織運営上様々なメリットが生じるだけでなく、各自の業務処理能力も飛躍的(20%程度)に向上する。

4)、5)はリーダーシップに関わるスキルであり、主に中間管理者が取り組まなければならない課題である。管理者がこのスキルを身に付けることにより、いわゆるトップダウンとボトムアップが順調に機能し、

組織におけるコミュニケーションは大幅に改善され組織力強化につながる。

6)、7)は企業風土、文化の問題である。社内プロジェクトを設立し恒常的な生産性向上の仕組みを定着させる作業である。

7. まとめ

最後に本論をまとめるにあたり、今すぐ使える生産性向上の基本スキルを紹介しておく。仕事のOSとスペクトルから、仕事の基本は投下時間(はじめとおわり)、分類では「自分一人」と「他人と共同」であった。このことより、私達の複雑に見える仕事も実は、たった4つの時間の組み合わせから成り立っていることがわかる。それは、自分一人の「はじめ」と「おわり」、他人と共同の「はじめ」と「おわり」の4つである。そして一般的なビジネスマンは他人と共同の「はじめ」にフォーカスして悪戦苦闘している。生産性向上を考えると一番重要な時間は自分一人の「はじめ」である。なぜなら、唯一この時間だけが、業務処理をする各個人の主体性、創造性のもとにあるからである。この時間の管理を怠った瞬間に生産性低下の迷宮に入り込むといっても過言ではない。何はなくとも自分一人の仕事の「はじめ」をまずはスケジュール帳に書き込むことをお勧めし本論を終ることとする。

参考文献

- JAMES Noon:「TIME FOR SUCCESS?」, INTERNATIONAL THOMSON PUBLISHING (1983)
JAMES Noon:「A' Time」, CHAPMAN & HALL (1985)
ケン・ウィルバー:「意識のスペクトル」(上下), 春秋社 (1985, 86)
行本 明説:「セルフマネジメント・スキル BOOK」, TBS ブリタニカ (1994)
行本 明説:「ザウルスで仕事革命」, TBS ブリタニカ (1994)
行本 明説:「続・ザウルスで仕事革命」, (TBS ブリタニカ) (1995)