

# 時間生産性向上に関する提言

1992. 6. 10

# 時間生産性向上に関する提言

## 〈内 容〉

I	時間生産性とはなにか	2
1	時間生産性の低い日本	2
2	仕事成果と本人成果	2
II	組織としての時間生産性向上	4
1	組織としての時間生産性向上の考え方	4
	強制短縮法と業務改善法の併用	4
	時間生産性測定の必要	5
	時間生産性向上5原則	5
2	意思決定の誤ちと撤退遅延の防止	6
3	プロダクト・プロセスの単純化——経営構造単純化——	7
4	自立性の障害排除——個人独立化——	8
5	広スパン・課題別組織化	9
6	部下の過剰反応の予防	10
III	個人の時間生産性向上	11
1	目的意識と主体性	11
2	ターゲティング・ワーク	12
3	プライベート時間の充実	13

# I 時間生産性とはなにか

## 1 時間生産性の低い日本

時間生産性とは、労働時間あたりの産出、アウトプットのことである。これは1人の人が、たとえば1時間働いて生み出す価値、社会的価値がいくらかを意味している。

もともと労働の生産性は労働の時間単位で測るもので、睡眠など働いていない時間を含む1日あたり、あるいは1年単位で生産性を見ても本当のことは判らない。労働正味時間に対する産出・成果が問題であり、時間生産性こそが注目すべき尺度である。

時間は、一度消費すると二度と回収することができない点で、金や物と根本的に異なる性質を持つ貴重な資源である。それをいかに有効に生かして使っているかを、単位時間あたりで見る尺度が時間生産性である。自分の属する企業、あるいは自分自身の時間生産性はどうか。これを一度よく考えてみたい。

日本は、生産性の向上率は高いが、その絶対水準は主要先進国とくにアメリカに比して劣っている。日本生産性本部の最新調査によると、日本の製造業の時間生産性はアメリカの65%に過ぎない。

日本はまだまだ時間生産性の低い国である。国民所得や国際競争力の上昇にもかかわらず、国民が豊かさを感じられない最大の理由の1つがここにあり、時間生産性を大幅に向上させてプライベートな時間を拡大し、正常なバランスある生活をつくり上げる必要がある。

## 2 仕事成果と本人成果

時間生産性は、労働時間を分母とし、その労働によって生み出された成果が分子として表わされる。時間生産性を向上させるため、分母である労働時間に

は時短が必要であり、より少ない時間で、より大きく、かつ質の高い仕事が行われるようにする必要がある。

分子であるアウトプット、つまり「生み出した成果」は、2つに分けて考えることができる。その第1は、仕事そのもののアウトプットの質と量である。たとえば営業担当者なら、直接得られた売上の額が「量」、それによって得られた顧客の満足、当方への信頼感や追加関連注文などが「質」にあたる。これらをここでは、仮に「仕事成果」と呼ぶこととする。

「生み出した成果」のもう1つの面は、その時間を使う本人のなかで生まれる価値である。その時間を使って仕事をするのがどれくらい面白く、充実感を得ていたか。それによってどんな情報が蓄積され、あるいは新規の経験によって仕事への自信や能力がどれくらい上がったか、といったことである。

時間生産性の主体は、人間である。人間は仕事をするが、その仕事だけに価値があるのではなく、仕事をする本人に対しても新たな価値を生む。したがって時間生産性の分子である成果は、「仕事の成果」と「本人への成果」、この2つから成ると考えられる。

労働時間内で、より少ない時間でより価値ある仕事をするだけでなく、主体となる人がやり甲斐を感じ、情報と能力をうまく蓄積するにはどうしたらよいか。この2つを両立させることが、時間生産性の課題である。

$$\text{時間生産性} = \frac{\text{仕事成果(質と量)} + \text{本人成果(面白さ + 情報・能力蓄積)}}{\text{単位時間}}$$

1988年に、世界青年協議会が行った『世界青年意識調査』によると、日本における職場での生活に対する満足度は、米英独仏などの諸国の場合に比し最低であり、「満足」と「やや満足」を合わせ、アメリカが82.6%であるのに対し、日本は51.1%にすぎない。また、この数字は、10年前の日本では59.7%あり、この間に8.6%も低下している。

この背景には、わが国の長時間労働、労働観の相違、職務上の周囲などへの気遣いの多さなど、いろいろな要素が考えられるが、いずれにせよ日本は、職場生活の面白さや魅力において海外に比し、劣るところがある。これはここにいう「本人成果」に大きな問題があることを意味している。

## II 組織としての時間生産性向上

時間生産性を高めるには、人間集団としての企業の生産性と、個々人の時間生産性の両方を向上させることが必要である。ここではこの2つに問題を分け、若干の提言をしたい。

### 1 組織としての時間生産性向上の考え方

#### 強制短縮法と業務改善法の併用

企業がその時間生産性を向上させるには、大別2つの方法がある。

1つは「強制短縮法」とでもいうべきもので、現在の仕事の流れや方法にかかわらず、あたまから休日を増やし、許される労働時間を一方的に減らしていき、それによって社員が、より少ない時間で仕事を終わる工夫や努力を促進する方法である。

この方法は単純で实际的であり、これを徐々に進めることによって無駄な時間を排除し、各種の改善を促進して所要時間の縮減ができる。しかしこれを一度に大幅に行うと、実態の改善がそれについてゆけず、経営機能に弊害を及ぼし、残業などが増加して無意味となる。

いま1つの方法は、「業務改善法」とでも呼ぶべきものである。現在の仕事の構造、仕事の流れや方法そのものを改善簡素化し、より短い時間でいまの仕事と同等またはそれ以上の質を実現しようとするもので、時間生産性向上のオーソドックスな方法である。

ただしこの場合でも、改善によって新たに生まれた時間を、勤務時間減、人員減あるいは他の有用な仕事の増加などに充てずに放置すると、せっかく新たに生んだ時間は拡散して、再び旧態に戻り、生産性向上の効果を失う性質を持っている。

したがって時間生産性向上は、本来これを業務改善法によって行うものであるが、強制短縮法を併用し、時間生産性向上の成果を、労働総時間の短縮など

によって確実に定着させることが必要であり、この両方の方法の併用によってバランスよく推進する必要がある。

日本能率協会が本年4月に行った『仕事の時間当たり成果と充実感に関する調査』によると、企業には、強制短縮法よりもむしろ、業務改善・簡素化の徹底が望まれている。

### 時間生産性測定の必要

いわゆる時短は、時間生産性向上の結果を労働時間短縮だけによって収穫するもので、これと時間生産性向上とは異なる。時間生産性向上の結果は、時短のほか、人員減や、他の有用な仕事の増加によって収穫することが可能であり、ここに提言する時間生産性の向上は、これらのすべてを対象とするものである。

時短は、時間生産性向上の有力な方法の1つであるが、時短を連続的に行っていく結果、ある時点において企業人に気質的变化が起こり、勤労意識が変質して時間生産性自体を低下させる可能性も考えられる。

したがって企業は、必ず全社の時間生産性を測定するシステムを設定し、時短が時間生産性の低下を起こさないか否かを注意深く観察しつつ進行させることが必要であり、その恐れが出てきたときは、改善の成果を労働時間短縮ではなく、減員などによって収穫し、時間生産性を向上させる方向に持っていくべきであろう。

### 時間生産性向上5原則

時間生産性向上のために、経営者層が考えなくてはならぬことは、次の5つの原則を徹底させることにある。

1) 決定の誤ちと撤退遅延防止

意思決定の誤ちを防ぎ、また撤退の遅延を防止する。

2) 構造単純化

製品部品品数、取引経路段階数など、経営の基本構造要素を削減し単純化する。

3) 個人自立化

個々人が他人に拘束される時間を最小化し、自分のペースで仕事のでき

る時間を最大化する。

4) レベリング

すべての業務の量的ピークとオフを減らす。

5) 広スパン・流動組織化

組織のスパンを広くとって細分化を防ぎ、内部を課題別の組織にして人の配置を流動化する。

## 2 意思決定の誤ちと撤退遅延の防止

経営を全体としてみたとき、社員の時間生産性に最も大きな悪影響を与える要因は、経営者の意思決定の誤ちである。

新たに進出する事業分野の選定の誤り、重要人事や組織構造の変革についてのプアーな決定、不適切な生産販売プロセスの選択など、いずれも、それに直接間接に関連する多くの社員に、そろって大量の時間の浪費を生み出し、時間生産性低下を招来する最大の原因となる。

経営者はその意思決定にあたり、それが企業内各部門で働く人々の時間生産性に対し、どのように影響を及ぼすかをよく考慮し、誤った決定を回避する必要がある。

企業が経営する各事業のなかに撤退を要するものがあるとき、その撤退のタイミングを誤り、とくに遅延を重ねるのは、不毛の努力と時間の浪費を関係者全員に強いるもので、最も警戒を要することである。

この種の問題は、社内の各部門管理者が自発的に言い出さず、廃止撤退を遅らせることはしばしばである。経営者はとくにこの点に留意し、日常よく各事業の動向と各市場における地位を監視し、自らの発意にもとづき内部を説得し、これを早め早めに行っていく必要がある。

事業の撤退は、内部の士気に与える影響、人の移動、社内外のこれに伴う変更説得などがつきもので、これらが決定遅延の有力な原因となる場合が少なくないが、いずれにせよ廃止を引き延ばし、損失を拡大させると同時に、これに関係する人々全員の生産性を落とすことが問題である。とくに、時間をかける

ことによって合意を形成しようとしてタイミングを失すべきではなく、経営者は経営者の責任において成すべきことの断行を要する。

### 3 プロダクト・プロセスの単純化—経営構造単純化—

近年の日本企業の経営の重要な傾向は、連続的に新事業・新製品を開発し、これに対応して営業機能を強化することに精力が注がれたことにあったといえよう。

これらの努力は大きな需要を創造し、長期の好況を維持することに少なからず貢献したが、一方ではこの開発重視策は、品種数を増やしてフルライン化をはかり、また高付加価値化・高価格化を追求することにより、多くの業界において過多品種、不要機能を含む超高級品化などによって顧客の拒絶を受け、よりオーソドックスで価格も高くない定番商品以外は、売上が低下する傾向が強くなっている。

一部の企業では、すでに生產品種の縮小の実行に入っているが、生産する製品の種類や品種別の売上を再点検し、量的ウェイトが低く手数を食う製品や品種を大幅に削減する必要がある。売上高の維持や品種のフルライン体制に拘泥することなく、簡素化を計り、自社の特性を打ち出すべきである。

流通企業は各段階における商品管理をよりシビアにし、売れ筋への絞り込みをさらに強くすることが重要である。

また商品のモデルチェンジ、マイナーチェンジ、設計変更など、多品種化されたうえに各種チェンジが頻繁化し、これに伴うマンパワーの増大により、仕事の効率は低下の一途をたどり、また顧客の不信を買う傾向も出てきている。

多品種化とチェンジサイクルの短縮は、そのままホワイトカラー労働の量的拡大と複雑化、管理水準の低下を招来し、全体の時間生産性を低下させつつあり、その結果は収益力に大きく影響している。各種チェンジサイクルを延長し、設計変更などを少なくする必要がある。

外注の内作化などの生産プロセスの単純化。メーカーと小売段階、あるいはユーザー段階との直結化など、多段階型の生産・販売のプロセスを、より「ダ



イレクト化」することを強かに押し進め、経営のプロセス全体の構造を単純化する必要がある。

これらは長年の商習慣にもとづくものが多く、その実現は必ずしも容易ではないが、流通段階の生産性は日本が低く、かつ取引の不透明性に対する海外からの非難増大に鑑みてもこれを推進する必要がある。人手不足の進行は、ダイレクト化の重要な契機である。

生産販売のプロセスを短縮し、単純化することは、前述の生産品種の整理単純化とともに、社内全員の時間生産性を向上させることに役立つ。プロダクトとプロセスの単純化は、時間生産性向上のための主要原理であり、この実施によって生まれる人的余力は、ホワイトカラー、ブルーカラー両方ともに大きなものとなろう。

#### 4 自立性の障害排除—個人独立化—

仕事は、最初の指示打ち合わせを完全にし、一度決まったら途中の介入や相談の必要なく、本人が実行に専念できる体制が必要である。

個々人の時間生産性を低下させる主要要因の1つは、会議、打ち合わせ、相談その他、個人の時間使用の裁量を拘束する要因がいろいろと多く、個人の働き方の自立性を阻害していることにある。

現状はあまりにも改善標準化が不徹底であり、部下に対してあいまいに業務を任せている結果、「なんでも相談づく」でやらざるを得ない体制となって、日常の部下と上司、同僚、他部門との小打ち合わせ、面接、根回し、連絡、諸相談に時間がかかりすぎている。標準化不全、相談過剰症である。

さらに各部門業務の改善を強化して、重複や必要性の薄い仕事を排除し、標準化・マニュアル化を徹底し、結果についてもいちいち論評しない態度、標準化の範囲を広げ、任せたらあとは各人の自主裁量により、「自立専行」できる体制が必要である。

なんでも面談をしなくてはならぬ習慣は問題であり、もっと書類、電子メール、電話、ファクスなどによって、打ち合わせ時間を節減する心掛けが大切であろう。各人の業務遂行を他人が中断させぬ配慮が必要である。

また組織の時間生産性は、業務量のピークが高くなるほど低下し、これが各人の自立性を阻害する。したがって経営者は、社内におけるすべての業務のピークロードを形成している要因を調査分析させ、これをならしていく努力が要請される。

製品のモデルチェンジなどは、技術部門・営業部門などにまたがるピーク形成の主要要因である。また現在、ほとんどの会社で月次決算方式が採られ、慣例的に部門機能別の月報作成とその検討定例会議が行われているが、月次の数字では、それからアクションのとられることはまずなく、しかもこの月次決算制度が、これに関連する諸手続き、定例会議などによって、内部に1つの業務ピークを形成している。

特別の理由ある場合を除き月次決算制度を廃止し、四半期決算などをもってこれに代えることが望ましい。各部門別月次報告制度も、これに準じて再検討を行う必要がある。

このほか経営者は、全体として業務のピークをつくりやすく、しかも習慣的に行われている各種制度の全面的見直しを指示すべきであろう。

## 5 広スパン・課題別組織化

現在の企業内での業務は、問題別、テーマ別、課題別の仕事が多くなり、定置型の組織にむいた、繰り返し業務の割合が逐次減少する傾向にある。

にもかかわらず、その業務を処理する組織形態は、機能別の定置型となっているものが大部分で、ここに各種の問題の根源があるといえよう。

組織は、たとえば部単位にスパンを大きくとり、その内部を可能なかぎり課題別・プロジェクト別の組織とし、その課題が終わったら人を組み替えて新しいプロジェクトに移す。こうした流動性を持った動態的分業とすることが望ましい。

これは大部分の部門が、研究や開発、設計などと同質の組織形態をとることである。むろん、機能別定置型の組織の部分はどうしても残るであろうが、スパンを広げ、課題別に組織を編成することにより、目標をめざす努力はより容易となり、内部の達成感も得やすく、人の組み合わせの変更が増えることによ

って、能力の向上が見込める。

定置型の組織から課題別の組織に変えていくことは、時間生産性における仕事の価値と、本人への価値の両方を向上させる重要な方向といえることができる。

## 6 部下の過剰反応の予防

経営者が日常において留意を要すると思われるのは、部下幹部との何気ない会話が、全体として莫大な資料の調査作成の手数を社内に生み出している現実である。

「これはどれくらいの数字になっているのか」といった一言が、本社各部に新たな調査と資料作成手数を生み出し、さらに工場・支店その他の事業所レベルへの指示依頼となって現場に手数をかけ、さらに逆順に各段階を上がっていき、検討修正されて質問者に報告される。

しかし、これに対する質問者の反応の多くは、「そうか」という程度のことが多く、ほとんどが無用の手数となっていることに注意を要しよう。

こうした資料作成についての「過剰反応」のものは、経営者の何気ない言動、あるいは一言、自分の意図するポイントを絞らぬ漠然たる質問や指示にある。このようなとき要求者が欲しいのは、たんに概数や傾向を知りたいのに過ぎないことが多い。新たな資料作成要求を誘発しそうな質問を慎み、もし重要な問題であるならば直接現場に出て確かめ、あるいは直接担当者から話を聞くなどの方法が必要である。

経営者や高級幹部は、オフィスに座して情報を集めるのではなく、より現場主義に徹する必要がある。また、指示命令は統一した系統を経るべきだが、情報を知ることはダイレクトに、最もそれに適した人から直接に聞くのが正しく、官僚的秩序を過度に重視すると、時間生産性の低下を起すことに注意を要する。

経営者は、執務時間中の仕事の密度はより高く、効率を十分考えた働き方によって社内の模範となる必要があり、また執務時間とプライベート時間のバランスは適切であることを要する。年次休暇・リフレッシュ休暇などは率先完全消化が必要であろう。

### Ⅲ 個人の時間生産性向上

#### 1 目的意識と主体性

個人がより少ない時間で仕事の質と量を向上させ、本人が面白く、情報と能力の蓄積が効果的に行えるようにするためには、2つのことを徹底する必要があると考えられる。

その第1は、1つひとつの仕事について、「それは何のためにやるのか」、「それを止めたら、どんな不都合が起きるか」、「目的から見て、もっと簡単な方法はないか」を追求し、目的の不明確な仕事は切り捨て簡素化することである。

日常の業務のなかには、以前からの惰性で無批判に、習慣的に行っているものが少なくない。目的を改めて明確にすることによって、より少ない時間でできる方法を発見することができる。

またこれによって仕事への迫力が高まり、情報蓄積が絞られ、能力向上にも役立つ。目的を明快に一言で説明できない仕事は、捨てなくてはならない。

第2は、自分が仕事のなかで主体性を明確に持ち、自己の意思とイニシアティブのもとに仕事を処理し、けっして「時間に使われる」存在にならないことである。

受け身の姿勢のまま、発生してくる仕事に追われ、その圧迫感のなかで仕事を処理するのは愉快的なものではない。同じ仕事でも、自分の主体性のもとに行うのと、受け身で仕事に追われてやるのでは、仕事の面白さや能力向上度が全く違ってくるものである。

他から依頼されたことを、その都度対応して処理することばかりに追われ、結果的に自分の時間を失うの愚を避けること。依頼を受けたらそれがいつまでに必要かを確認し、飛び込み依頼事項は時間を定め、まとめて処理する習慣が重要である。飛び込みの仕事で自己の主体性を脅かされないよう、事前に予想し予防的に動く。時間に使われるのではなく、時間の主人公となることが必要

である。

目的意識と主体性。この2つは自己の時間生産性の鍵となるものである。たんに短い時間で仕事ができればよいのではなく、仕事の場における自己の「時間の質」を、どうやって上げるかが問題である。

## 2 ターゲッティング・ワーク

時間生産性向上のためには、いままでの職場の価値観を変えなくてはならない。

従来わが国の企業内では、長時間働く人をもって「よく働く」人とし、それを高く評価する傾向があった。しかし生産性の低い長時間労働は、恥ずべきことである。

仕事は、「だらだら」でなく「きびきび」と、所定の勤務時間内に能率的に終わることを評価する必要がある。管理者が、個々の部下の仕事の目的と成果を正しくつかんでいないため、長時間働く、あるいは忙しんでいるという外面だけで見る過ちがおきる。

時間生産性を向上させるには、まず自分の生み出すべき成果を考え、それをどれくらいの時間で達成するか。いつまでに成し遂げるかの目標を設定し、それに向かって努力するという意識革命を必要とする。

- ・最終的に実現すべき成果(アウトプット)を、事前に明確にする
- ・それにかかる時間を正しく見積る
- ・その時間が時間生産性として十分高く、かつ連動他業務とタイミングが合う

つまり成果の確定、時間見積り、生産性・タイミングへのアジャストメント、この3つが行われなくてはならない。

研究や開発、設計・企画など、課題解決型業務を中心とするものでは、こうした目標による自己管理は比較的容易である。また完全な繰り返し性のルーティンワークも、管理はやさしい。

しかしこれらの中間にあるもの、たとえば管理者の業務や総務など、性質の異なる雑多な業務が不連続に押しよせる仕事では、個々の仕事のプライオリテ

ィの正確な判断による取捨能力が重要である。

また「やること」で分担されている経常業務を、目的を中心としたプロジェクト業務に再編成しなくてはならない。経常業務のプロジェクト化は、今後きわめて大切である。

いずれにせよ時間生産性の向上には、アウトプットをつねに明確に意識し、それに適した体制を確立することが必要である。

### 3 プライベート時間の充実

以上のような努力によって生み出されたプライベートな時間をいかに使うかは、本質的に個々人の裁量に関わる問題である。しかし、あまりにも長く、会社での長時間労働を習慣としていたため、プライベート時間が急速に増えると、これにどう対応するかが問題となる人々がいることも、また事実であろう。

暇ができたなら、やりたいことがたくさんあるというのは、自分が多方面に好奇心を持ち、プライベートな生活の充実度を示すもので、望ましいことである。しかし、そのまえに考えたいことがある。

会社における長時間労働の結果、自分が犠牲にし、あるいは不十分な時間しかそれにあてることができなかつたものはなにか。これを一度棚卸しをする必要がある。それは、子供との時間か。夫婦の語り合いか。近所づきあいか。あるいはボランティアなどの活動か。自分の趣味か。これらを新たなバランスに従って考え、なにを増やし、なににより力を入れていくべきかを考える。

自己のプライベートの時間使いを考えるのに重要と思われるのは、その一部を社会的に役立つことに使い、その全部を私的には費消しないことである。これは、われわれが社会と繋がっていることの証しでもある。

もう1つ、年次有給休暇の完全な消化を計画する必要がある。子供が学齢以下ならば、夏冬休み以外のオフシーズンをフルに活用し、「社会的ピーク」を避け、経費の節減と楽しみの充実を考える。学齢以上の子供を持つ場合も、可能なかぎりピークを避ける工夫をし、あるいは断続型の楽しみを持つことが考えられよう。年休を計画することは、いずれにせよ重要な年間行事の1つである。

自分の趣味やスポーツ、交友などに時間使いを裁量するのは、楽しいことで

ある。受動的でなく可能なかぎり能動的な時間使用であることが望ましく、仕事のほかは「テレビとごろ寝」だけといった過ごし方は、充実した時間の持ち方とは必ずしもいえないであろう。

以 上



---

## 時間生産性向上に関する提言

---

社団法人日本能率協会 経営革新研究所  
〒105 東京都港区芝公園3-1-22 電話03(3434)6211(大代表)