

1. 知的生産の定義

知的生産性の改善を議論する前に、知的生産とは何であるかを明確にする。問題を解決する前に、問題点を明確にすることは大切である。これを行わないために、重要な点を見落とすことがある。

<定義1>

ここで議論する知的生産とは、それに従事している作業者が、知識などを活用して、現実的な問題を解決することを言う。

ここで現実的などということは、学校の問題のような作られたものではない、という意味であり、潜在的な問題も含む。また、問題解決とっているが、現状を根本的に革新するイノベーションのようなものも含んで考えている。

なお、情報処理の観点で見た知的生産業務の全体像を図1に示す。

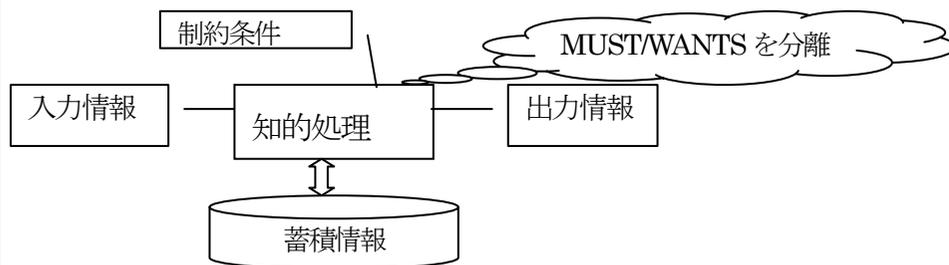


図1 知的生産のブロック図

ここで知的生産は、人間が関与する行動であることを、強調しておく。人間の能力発揮には、以下の各階層が十分機能しないとけない。

- (1)体力・気力層
- (2)意欲・価値観層
- (3)スキル層
- (4)基礎知識層
- (5)分野固有知識層

上記を大別すると、(1)(2)の人的な要素と、(3)~(5)の技術的な要素に分かれる。従来、知的生産性の向上に関しては、技術的な側面に重点がおかれていたように思うが、人的要素も重要である。

2. 人的側面の強化

一般に、日本的な対話では、話の内容ではなく、人格の受け入れと言う形進むことが多い。このため、意見の否定が、人格の否定に繋がることもあり、反対意見が出しにくい環境を作ることもある。しかしながら、新しいものを考えるときには、試行錯誤も必要であり、間違いを恐れてはいけない。また、論理的に考えるためには、反論を含めて検討しないとけない。状況によっては、自分の現在担当している業務を、新業務の転換により不要にするなどの自己否定をする必要がある。

このために、各人の精神的な安定を得る必要がある。このため、作業者に

「人間として大切にしている。人格を認めている。」

と言うメッセージを、しっかり伝えておく必要がある。

そのためには、構成員皆の言うことを良く聴き、お互いに受容しているという体験を積むことが、必要である。ファミリートレーニングは、このための手段として有効である。

安心を得たら、推進力としての意欲付けが必要である。

意欲には、着手する意欲と、やり遂げる意欲の両面が必要である。これらの意欲を掻き立てる為には以下の条件がある。

- ・ 基盤になる自分の安定、特に自分を認められていると言う精神の安定
- ・ 着手する意欲…成功したことによって得るメリットの実感、成功への予感
行わなかったことによるデメリットの実感

これを支えるスキル：全体を見通す想像力、容易に実行できるスキル

- ・ 継続する意欲…中間結果の評価、仕事自体の成果、他人の評価(中間成果)
自分の力での評価しその上で他人の評価を受け入れる

知的生産性の向上のため、上記の課題を解決することは、管理面の重要課題である。他部門の成功事例を示したり、中間結果を正しく評価し褒めたりして推進意欲を強化するなど、管理者が行うべきことは多い。

3. 技術的側面の強化

3-1 高度な知的生産とは

知的生産について、定型的な事務文書の作成から、学術的研究の推進まで色々な側面があるが、会社生活で高度と判断できるレベルの共通事項は、以下のとおりである。

<定義2>

高度な作業とは、あるべき姿を描き、現状からの実現に動く道筋を示す作業を言う。

このために行うことは、現実の複雑な状況を正しく認識し、理想の状況を描き、そ

のギャップを埋めるために必要な解決策を示す作業となる。今までのホワイトカラーの事務処理は、このような高度の知性が必要な仕事と、規則との照らし合わせのような、知っていれば単純にできる作業の両面が存在していた。

ホワイトカラーの生産性改善と言う意味では、単純作業の場面でも、IT 技術での改善を行うことで成果が出ている。アメリカで、ホワイトカラーの大量解雇が行われたが、これは金融取引など一部業務の撤退等の影響もあるが、単純作業の IT 化による合理化で、人減らしが行われた効果もある。

一方、高度の知性が必要な業務の合理化は、どのように進んだのであろうか。以下で知的生産という場合は、今までの表現では高度な事務処理のような知的生産を考える。

まず、IT 技術は、以下の様な側面で知的生産性の向上に寄与している。

- 1) インターネットによる情報収集の効率化
- 2) OA ソフトで書類作成等の合理化(再利用と試行錯誤の促進)
- 3) 各種計算やシミュレーションソフトの充実による簡単な実験
- 4) メール等による情報交換の合理化

しかしながら、定義 1 の高度な業務に関して IT 技術の効果はどれほどあるであろうか。確かに、前例がある場合には、1)の情報収集の効果が大きい。しかし逆に、不要情報を選別する業務が増えている。また、批評する場合には参考情報が多いので、厳しい意見を言いやすくなり、アウトプットの質を高める必要がある。一般に、既存の情報に頼ると、個人の創造性が弱くなる。

また、論理的な判断などに関しても、IT 機能でのサポートがあるが、基本的な構想を立てる部分は人間の知性に頼っている。確かに、完成した形をパソコン画面で見てから修正するのは、比較的容易になったが、逆に戻りが増える結果になっている。さらに、昔は清書などの徒弟制度の中で先輩の仕事の進め方等の技能を修得する機会があったが、IT 化して個人でする仕事が増えたため、伝承の機会も少なくなっている。

結論として、高度な知力の必要な部分の生産性は、一部では改善されているが、全体としては、IT 化だけではそれほど改善できるわけではない。そのため個人の能力向上が必須である。そのため、ここでもう一度、知的生産能力は訓練して向上できることを、再確認する必要がある。特に常時使えるようにスキルとして、身につけることが重要である。

3-2 知的生産のプロセス

知的生産の概略は、以下のステップを踏む。

前提条件として、この作業を進める意欲(責任感と成功の可能性の見通し)

- STEP1 目的の明確化
(基本思想の明確化・・・聴き取り、読解、対人スキル、補足情報収集)
- STEP2 目標の設定、判断基準の設定
(現状の把握、理想像の描像、抽象から具体化したら問題がより解きやすくなる)
- STEP3 理想と現実のギャップ明確化、狭い意味の問題定義
(一般化して尺度を考える)
- STEP4 差異理由の分析(真因を追究する なぜの追及)
- STEP5 真因を改善する方策の立案
(アイデアを出す。前例を探す。発想の転換、広く見る。創造性と情報収集力の両面が必要)
- STEP6 方策の実現方針の明確化(実行計画を作成)
この段階で、レポートとしてまとめた文書を作成する。
- STEP7 実行成果の確認と修正

基本スキル：対人スキル(情報伝達・収集)、想像・発想、情報評価、成果評価
必要姿勢：対人協力、顧客優先、大局観、決断力、討たれ強さ、速度

なお、状況によっては、理想像の作成だけで完了する場合もあるし、理想像を与られて、ギャップを埋める方策を考えるだけの場合もある。以下では各段階の作業を改善する方法を考える。仕事で悩むのはどの段階かを明確にして、対処法を考える。

3-3 目的の明確化と目標の設定

『目的』は、最終的に達成すべきものであり、『目標』はそれを具体的に表現したもので、多くの場合では『数値化』など、達成状況の評価が客観的に出来るようにしている。第 2 次大戦のドイツ軍参謀本部の言葉として、

「目的はパリ、目標はフランス軍」

もよくこの区別を示していると思う。

ただ仕事の上で、本当の目的が明確になっていない場合も多い。目的が異なると作業全体が異なってくる。例えばある企業において、『利益の追求』と『ステータスの確保』とは、とるべき行動が似ているが異なってくる。

状況によっては、目標の数値のみ与えられて、目的が明示されていない場合もある。その時は、自ら目的を理解することで、納得した仕事出来る。その時は、広い視野で自分の考えと行うべきことの位置づけを明確にしておくことが、応用力が利いて、安定した仕事を遂行できる。

目的を具体化するものが、『目標』である。理想像をイメージとしてきちんとつくり、言葉や図で表現する。その後、達成度を定量的・定性的に評価できるようにする。このステップをきちんとしておくと、後の作業で紛れが少なくなる。

3-4 理想と現実のギャップの明確化、狭い意味の問題設定

ここでは、他人の感じない微妙な違いを見出すことが、付加価値を生み出す。評価尺度の独自性や、精密さで差別化する効果もある。本質を見抜くことが重要である。特に数値化した場合には、細部の変化が良く見える。

状況によっては問題点の重み付けを行い重点から対処する。

この段階では、環境条件を明確にするため、全体像を描き、ステークホルダー(利害関係者)を明らかにしておく。

3-5 真因の追究

なぜの追求め、問題点の本質を明らかにする。なぜの一段目は、一般論で記述する。現在発生している事象を抽象化して、一般論で理解することが、視野を広げ、検討漏れをなくし、応用の利く結果をもたらすために重要である。

3-6 解決策の検討

真因がはっきりしている場合には、まず同様な状況で解決した前例を探す。前例が見つからない場合は、状況を抽象化して、類推できる他の例を探す。一方基本原理に立ち返り、問題の構造をモデル化することで、理想の構図が見える場合もある。前例が見つかった場合でも、前提条件はきちんと検討する。

発想の転換が必要な場合には、ブレインストーミングなどの手法で、答えを探してみる。またモデル作成やシナリオ記述などの手法で、アイデアをまとめることも重要である。特にアイデアは、具体的に事物で検証することが重要である。

3-7 実行計画の作成

改善は実行できなければ意味がない。このため実行計画書をきちんと作成することが、最後の詰めとして重要である。実行計画を書けば、検討漏れが見つかることもある。なお、計画書で100点を求めてはいけない。70点ぐらいで満足しないと機会損失になる。

実行計画を作成したら、その上で何が出来るかシミュレーションしておく。

3-8 個人能力の改善の仕組み

まず改善へのアクションが明確であり、改善行動とその結果が見えるようでない

継続した改善は望めない。

例えば、スキルとしての改善がある。必要スキルを明確にし、訓練する。毎日訓練できる仕組みを作れば成功する。

例えば、物事を聞いたとき全体図に、まとめるスキルを考えてみる。まず、全体図を書くという信念を記述した、クレドカードを作成する。その記述訓練を毎日行う。成果は、作成時間で評価する。これをまとめて、ワークシート化することで、作業の定着を図る。例えばフローチャート、入出力図法など図式を定式化する。そして手帳にまとめることでいつでもできるように定着する。

多様な見方を受け入れる柔軟性と、相手の立場を思いやる想像力は、基本スキルとして訓練すべきである。

3-9 組織としての知的生産性

個人の総和以上の成果を引き出す仕組み、個人を成長させる仕組みが必要である。相互協力と、承認の効果で個人の限界近くの不安定な動きを、安定した動きに変えることで、単なる総和以上の成果となる。

方針の明確化と各人の立場の認識、相互承認で単なる総和以上の成果となる。このため、相互の立場の尊重と、受容が重要になる。

<付録> 個人の能力階層と強化方針

階層	関連訓練項目
応用知識	分野の先例。トラブル対応の記録。
基礎知識	数学。物理。
スキル	対人スキル。読み書きスキル。記憶。論理的思考。
意欲・価値観	受容体験。精神の安定。自他での評価。リラックス法。
気力・体力	姿勢正しく継続して机に向かう。手書きの継続能力。