

## 時間を活かすには 時間を活かすことの意味を巡って

### 1. ナレッジワーカーと知識社会

ナレッジワーカーとは、知識を活かした職務、創意や工夫が要となる職務に従事する勤労者を意味する。ナレッジワーカーは、元来は、大学教師や、弁護士、医者等々の知識職業分野に従事する勤労者のことであったが、今日では知識職業分野自体が広く拡大するに至った。例えば、当社では、営業や技術の社員はナレッジワーカーである。どうしてかと言うと、その職務の成果が、当人の智恵と工夫、創造的な営み、広い意味での知識に依拠しているからである。当社はその他の職種においても知識化を重視しており、ナレッジワークを中軸とした企業、つまり「知識創生型企业」を目指している。

ナレッジワーカーが社会的労働の中心を占める社会を知識社会と呼ぶ。知識社会では、財やサービスの生産や提供、つまり、経済活動の中身において、人間の肉体的な労働は副次的となり、人間の創造的な活動それ自体が、生産要素としてかなめの地位を占めているのである。

先進諸国は知識社会へと転換を遂げてきており、政治、経済、文化は、ナレッジワークの性格と斉合する方向に変容しつつある。この動きは、歴史の流れと言っても過言でないほど、必然的な流れである。これからの時代では、ナレッジワークを効果的に組織した国家や経済が勝ちを占め、それが出来ない国家は停滞か変革かに見舞われざるを得ないだろう。近年、社会主義諸国をみまった激変は、旧来の社会秩序と知識社会化との矛盾が爆発し、旧来の秩序では対応不可能になった結果として理解できる。

### 2. 変容を迫られる企業

企業や産業についても事情は同じである。一次→二次→三次産業と段階的に展開していくのが産業構造の発展であり、知識社会とは三次産業中軸の社会への発展だなどと言われるが、それは間違いである。どの産業にせよ、産業や企業の発展を決めているのは、知識化の深淺の程度そのものである。知識化を進めた産業や企業には将来が開けるが、知識化が遅れば、たとえ今は栄えていても、遅かれ早かれ、衰退は避けられない。この事情は一次産業であれ、二次、三次産業であれ同じ事なのである。これが、知識社会の産業の構造的な特長なのである。

このように、経済組織の性格が次第に知的なものとなるにつれ、個々の企業においても、組織のあり方や組織人の振る舞い方、マネジメントの中味などが、その軸足、重点を移さざるを得なくなった。

例えば、組織編成ひとつをとって見ても、従来の指示命令系統や客体的な技術的統一性を骨格とした編成から、情報の伝達と知識の創生とを中心にした編成へと転換が迫られている。その結果、コミュニケーションルールなど、組織のソフトウェアの重要性が増し、創造を活性化する組織文化を育む必要性と意義が極めて高くなってきている。その一方、組織のメンバーには、ナレッジワークに斉合した振る舞いを身につけることが肝心になってきている。

### 3. 時間集約的活動とコンピュータ

ナレッジワークでは、アウトプットは「知の創生」で、インプットは費やした時間である。今までの生産活動は、資本、資源、労働などの集約的活動だった。それに比べ、ナレッジワークは時間集約的であって、生産性の面から見れば時間効率が全てである。つまり「時は金なり」ではなく「時のみが金なり」の世界なのである。こうして、時間を有効に活かす能力は、ナレッジワーカーにとって、最も重要な能力の一つになってきた。

時間効率の改善をいかに進めるか？ それには、まず、物的手段や客観的手続きなど、客体的・外的な方法、手段を、効果的にすることが必要だ。典型例はコンピュータシステムである。ナレッジワーク

にとって、コンピュータを効果的に使いこなせるか否かは、今や核心的な重要事であることは言うまでもない。

だが、コンピュータは金で買えるから、コンピュータが決定的手段となる分野は、知識集約的と言うよりむしろ、資本集約的な活動分野だと言える。資本集約的なら資金の多い方がアウトプットも多い。要するに、お金をもっている方が勝ちを占めるわけである。

しかし、幸いなことに(と言うべきだろうが)、コンピュータの性能、資金の多寡が決定的な知的領域は、知的活動として見ると、どちらかと言えば、ルーチンで創造的な活動の補助的、支援的な分野が多いのである。創造的な活動そのものの核心は、コンピュータを装備したらそれで済むと言うようにはいかないのだ。つまり、時間集約的な活動分野では、お金を持っている方が勝と言うようにはならないのである。

#### 4. 時間：この平等な与件

時間効率改善への決定的な方法、手段が存在するのは、上記のような客体的・外的な分野、つまりモノの領域ではない。ナレッジワーカーの行動態度に関わる主体的・内的な領域、精神の分野である。例えば、ナレッジワーカー当人の振る舞い方の改善で、時間効率は大きく向上する。だが、振る舞いの改善は努力して自己変革をしていくことで、修練を通してでしか習得できないのである。つまり、外的、客体的なものとしては獲得出来ず、従って、金で購うことも出来ない。

1日は誰にも24時間それしか無い。だが、逆に言えば、誰にも24時間は有るのである。土地や金とは違って、時間は誰にも、完璧なまでに平等に与えられている。しかも、時間の中味、つまり時間の持つ価値は、創意と工夫次第で、いくらでも充実させることが出来るわけだ。

方法、手段として強力であり、それを手にする機会が平等に与えられ、手に出来るか否かは各人の努力次第であって、さらに、その方法、手段を獲得することが、人間性を歪めず、人としての望ましいあり方に適っている。それが、自己変革による時間効率改善と言う「方法」の本性的なものである。

このような特徴を兼ね備えた方法、手段はむしろ例外的である。例えば、お金を考えてみれば、上記とはむしろ逆の特徴を持つことは明らかである。お金を手にする機会は平等とは言えないし、お金が当人の努力次第で獲得できると言うのは、全くの間違ひではないにしても現実には余り妥当しない。また、お金を獲得する過程で人間性がゆがむ場合もある。

だから、時間を有効に活かすということの方法、手段としての属性は、大げさに言えば、一つの理想として、目的と手段の本性的な統合として、人々が求め続けてきていたものだとも言えるのではないか。ナレッジワーカーが、時間を有効に活かすように振る舞いを改善するという問題は、このような性格の問題である。

#### 5. 方法における目的と手段

さて、ナレッジワーカーの行動態度を改善し、時間効率を上げる方法は大きく二つの領域に区分される。それは、方法が「方向」と「大きさ」のいずれに主に関わるかの区分である。何につけ、成果が得られるためには、適切な方向に努力が向けられた上で、その方向に速く進むれば進む程よいのは分かり切ったことだ。つまり、有効性は、方向と大きさをもつ、ベクトル量としてイメージできベクトルの正射影が成果の度合いを示すというアナロジーである。ベクトルの向きがX軸と平行なら、全ての努力は直接成果につながるが、X軸とずれていけば、ベクトルがどれだけ大きく速度があっても、正射影成分、つまり成果は小さい。

手段としての有効性は、一方は「方向」選択で決まり、他方は手段の実行「速度」で決まる。「方向」が手段の「効率(effectiveness)」を決め、「速度」の大きさが手段の「能率(eficiency)」を決める。「効率」問題は適切な方向性を持った手段や方法を選択する問題であり、「能率」問題は、既定の方法、手段を時間や労力の投入をいかに少なく実行していくかの問題である。後者では、もっぱら「如何にするか：How To」に主な関心が置かれる。適用手順などを客体化、手続化し、理解すれば誰にも適用可能な方法が目指される。前者では、目的や方向の選択のあり方、効率の面が重視されて、

「如何にするか」よりも「何をなすべきか：D o W h a t」に主な関心が注がれる。

方法や手段の論議が、どちらの範疇でされているのかを区分してみる。時間管理に関する多くの著作では、能率的な側面を重視し、H o w T oを展開したものがほとんどである。だが、ナレッジワーカーにとって一層有効なのは、能率よりむしろ効率に関わる方法だ。基本的な方向が違っていれば、どれだけ急いで歩いてみても目標には達しないからである。当社の「時間を有効に活かすための12ヶ条」は、主に効率面から問題を見ている点に特徴がある。

## 6. 価値から不自由な方法

能率的に振る舞うよりも効率的に振る舞えるようになる方が、より高次の行動態度の習得を意味し、身につけるにはさらに多くの努力と経験とが必要とされる。この点ではスポーツ能力の習得と同じで、身体の生理的な変容にも至るほど体でおぼえるのである。長期間の一貫した修練が必要だから、余程の関心や執着や、好きであることが必要とされるだろう。

能率的な振る舞いは、ナレッジワーカー当人の思想に関係するところは少なく、いはば、無思想な振る舞いが可能である。一方、何をなすべきかを主要な関心として、自己の振る舞いを方向付けることは、ものの考え方、価値観、人間観など、当人の哲学の根底に関係してくる問題である。多少極端な言い方だが、能率的な振る舞いをすることはどのような思想の人にも可能だが、効率的な振る舞いは当人の思想のありようを脇に置いて、単に振る舞いのみを演じることは困難なのだ。ここに、当人の価値観、思想と、当人のナレッジワーカーとしての能力とが、相互に関係してくる側面がある。

つまり、思想性と専門性との統一の一つの相面があり、価値から不自由な方法の領域がある。この点、能率を追求し、客体的な体系を指向する方法の領域が、価値から自由であることをもって特徴の一つとするのと、本質的に際違った違いがある。

以上