

時間を活かすには 効率と能率

1 産出／投入比

何かを得ようとするれば、そのために何かを費やさねばならない。得られるものを産出効用と呼び、産出効用を得るために費やされるものを投入資源と呼ぼう。この両者の比率、つまり、産出効用／投入資源の比を最大化するように指向することは、外界から何かを取り込み、それを活用して何かを生み出す機能や行為にとって、その成否や存続、成長を決め、また、同様な機能や行為の間で繰り上げられる競争の勝敗を決める普遍原理である。この原理は、生命の原理として生物の進化を規定してきた。また、様々な技術手段の競争的発展を促してきたし、市場競争の根本に作用するなど、文字通りに、普遍的な原理として機能している。

ところで、産出/投入比を大きくしようとする場合に、分子(産出)を大きくすると分母(投入)を小さくするのでは、数字の上ではどちらでも同じである。だが、実際に比率を高めるためにとる方策の面、つまり、実践的に産出/投入比の改善をいかに達成するかの方策から見ると、両者は全く異なる性格を有しているのである。

経営学者のバーナードに倣って、前者を effectiveness (効率)、後者 efficiency (能率) と呼ぶ。一般には、efficiency は能率や機械などの効率、effectiveness は有効性と訳されるが、ここでは、効率と能率と訳すことにしよう。ちなみに、工学用語の「効率」もこの区分に適っている。例えば、エネルギー効率、発電効率などの用語は、熱量投入の一定量に対する有効エネルギー量の割合を示すが、これは分母を一定と仮想した場合での分子の大きさへの関心を示しており、上記の効率、能率の概念区分における効率概念と一致している。

2 「能率」改善と「効率」改善

「能率」を改善する場合は、同一目的をより少ない投入で達成することに主眼が置かれる。分子を同じとして分母を小さくすることで産出/投入比を高めようとする訳である。そのため、既存手段を前提に管理を改善したり、「一生懸命」に努力したりすることによって改善が目指される。この道筋は、既存の手段やメカニズム(構造)を変えないという意味で、静的効率性の追求と言うこともできる。

一方、「効率」の改善を目指すには、目的に適合する新たな方法、手段の採用などを積極的に追求することや、目的を多重化、多様化することなどで、同レベルの投入で獲得できる成果を極大化しようとする方向がとられる。能率の追求姿勢が固定手段を「一生懸命」に用いることだとすれば、効率の追求姿勢は、手段に縛られない目的達成への「真剣さ」として特徴付けることができる。これは目的・手段の作用メカニズムを変革することなので、ダイナミックな動的効率性の追求と呼べる。

能率追求による産出/投入比の向上は、たかだか数十%程度にしか達しない。一定の手段体系を前提とした場合、投入を削るにも限界があるからである。しかし、効率追求の場合には、やり方いかんで、産出/投入比を何倍にも高められる。多くの場合、達成される成果が様々な面にわたるし、一つの達成が次の達成へと展開するなどの形態をとって成果が波及的に実現するなど、多面、多様な形で成果を獲ることが可能になるからである。

知識社会では、産出/投入比の改善が主に「効率追求」の方向をとる。知識社会とは人々の知恵と工夫、創造力による新しい価値の創生が、産業構造全体において中軸的な生産活動となっている社会であり、我々が迎えている経済、社会は、まさにこの意味での知識社会である。知識社会では産出/投入比の向上が、専ら効率への追求の形をとるのは同義反復とも言えるほど自明なことである。知識社会では能率追求はもはや過去の方法なのだ。

3 習性化

産出/投入比を高めようとする場合に、能率追求も効率追求も同じことであって、いずれをも自由に選択できると思うかも知れない。だが、それはとんでもない誤りである。具体的に何をどうするかを実践する場では、両者は水と油、全く性格を異にする道筋であり、どちらかを選ぶことが習慣的に固定化するのが現実である。投入比の改善をもつばら能率追求で達成しようとするか、効率追求に求めるか、いずれかの追求姿勢が習慣化し、習性として固定化されるのが常ある。

何故なら、能率追求にせよ効率追求にせよ、どちらの方向であっても成功裏に達成できる能力を形成するには、二つの方向の各々に固有の鍛錬が必要とされるからである。その鍛錬には具体的な行動、いわば真剣勝負の繰り返しの中から、次第に身に付いてくるというやり方しか習得のすべがないからである。例えるなら、剣道と柔道とでは各々に固有の鍛錬が必要とされるようなものである。柔道で優れている人が自動的に剣道でも優れていることにはならない。

この事情は個人の場合でも組織においても同じである。例えば、収益率を高めるためリストラをする経営と付加価値の高い製品を作り出す経営とでは、マネジメントの方法は大いに異なる。さらに、そうした経営の選択は企業のいわば性格となり、その企業に色濃い個性を刻むことになる。そうした個性は一般には変えることが出来ない。仮に変えられるにしても10年単位の期間が必要になる。

4 効率指向の類型

効率指向においては、分母にあたる投入量を一定として或いは場合によりそれをさらに増やしてでも、分子に相当する成果の産出を増やすことが追求される。それには、例えば以下のように幾つかの類型がある。もちろん、これらのパターンの併用もある。効率追求を指向するマネジメント機能をプロデュース機能と名付ける。これからの時代のマネジメント機能として重要なのは、効率追求をダイナミックに展開するプロデュース機能である。

- ① 多目標 ⇒ 二兎も三兎も追う。
- ② 連鎖 ⇒ 芋づる式に成果を出す。
- ③ 波及 ⇒ 一つの成果が他の成果を増す。
- ④ 典型 ⇒ 同一方法を他のケースに適用する。
- ⑤ 相乗 ⇒ 相互に刺激し合って互いに成果を増やす。
- ⑥ 展開 ⇒ 一つの成果から他の成果を生む活動を呼び起こす。

5 習得への道

こうした効率指向を成功させる能力は一体どのように習得できるのだろうか。一言で言えば「自覚した鍛錬」によってである。効率指向は「知性と心の習慣」であり、肉体的習慣と同じに習性化することで身につけるしか

なく、また、そうすることで次第に開花していく能力である。身に付けるには、二つのことが不可欠である。

第一は対象化である。つまり、効率の追求ということ、自覚的に認識対象とする。認識対象とすることで、頭で理解した行動の指針とし、実践と総括の両方においてチェックの軸にする。第二は血肉化である。つまり、心身的に自分の一部にすることである。知性と心の習慣として心身に備わること、自由に自然にそれを使いこなせる、身に付いた動きになる。これはスポーツでの習得と基本的に同じ構造である。

スキーやテニス、ゴルフなどでは、昔に比べて、初心者のレベルアップ期間が著しく短縮された。これには教える技術の向上が寄与している。教えると言ってもかつてのように「根性」などと言う不合理な心身の強制鍛錬ではなく、ものごとの合理性を理解することに基礎を置いた教え方が技能を身につける期間を短縮したのである。スポーツマンはイメージトレーニングにより、優れた動作をまず頭で反復して把握する。頭で理解しても神経と筋肉とが追随しなければ上手な技は身に付かないが、同程度の肉体的素質ならば、理解力がある人の方が上達は速い。

まず、ものごとを対象化して頭で知って、達成イメージを心に留めながら、繰り返しの実践鍛錬を通して身につける訳である。スポーツの場合、試合の場では、逐一考えることで身体を動かすのではなく、自然に身体が理に即した動きをする。日常の厳しい修練によってそのように習得されるのである。「効率指向」も全く同じで、その場で一々頭で考えるのではなく、創造的な思いつきがその場で自然と湧き上がるようになる。そうなるのは、修練の結果である。

上に述べたスポーツの例は別に新しい話ではなく、むしろ常識だと思う。知性と心の鍛錬は、様々な面でスポーツとの類似性が強いが、スポーツに比べ人々の一般常識にはなっていないと思う。何故なのだろう？ 理由は、そのような教育もされていないし、知識の体系化もされていないからである。だが、誰でも優れた仕事ができるようになりたいと望んでいる筈だから、スポーツと同等、否それ以上に、能力を身につける方法に関する潜在的ニーズは広いはずである。

6 二つの「知」

「知」には、知識と「知恵(もしくは叡知)」と言う二つの性格がある。知識は頭で理解し把握でき、理解が出来れば適用が可能になる。「知恵」は頭で理解すると共に、心身に身につけて初めて適用可能になる。だから、知識は人々の間で伝達することで歴史の中で累積的に蓄積され得るが、「知恵」は各個人に属していて、伝達するだけでは人から人に移せない。「知恵」が属人的であり累積性に欠けるのはこうした事情からである。「知恵」はいわゆる「暗黙知」の側面をも含むが、暗黙知には包括されない。「暗黙知」は言語化されず、意識に上がらない知覚のことだが、「知恵」は言語により伝達され、知的に認識される面を含むからである。

人々が生きることを支えるのは知識というよりも「知恵」である。「知恵」は知識と共にその実践的な適用までを含めて身に付いているものだから、実際の生活を導く面で有意義なのは「知恵」でしかあり得ず、単なる知識は意味をもたない。最近の人間科学の発展は実践行動は知性と情動との結合から得られることを明らかにしている。知性は完璧に備わっているのに、実践行為では目的統合性を欠くなどから意思決定が出来ない等の脳障害の例は実践的知性と情動との結びつきを明らかにしている。「知恵」は知性と情動との結合の一形態と考えられる。

人は歴史的に一貫して知識を「知恵」の代用としようとして努めて来た。知識の方法化、方法的な知性とはこの意味

である。つまり、或る知識を適用さえすれば或る有効な結果が得られるように知識を編成する。これは科学技術の重要な本性の一つであり、科学技術の発展は方法的知性の勝利の行進でもあった。だが、知識の方法化は「知恵」から二つの人間的要素を切り離して初めて成立する。第一は心身の一体性であり、第二は価値意識である。効率指向の姿勢は、心身一体性が不可欠である点で単なる方法的な知性とは異なる。価値意識は、効果を獲得すべき必要性に対する自覚と、人を行動へ喚起する情動の強さを決める面で重要な役割を担う。従って、人間の主体的行動において、知識が「知恵」を代替することはできない。

知識社会の深化に相応し、価値意識から自由な、つまり、どのような価値観を持っていても適用可能だと言うような方法の体系ではなく、ある価値意識を必要条件とする「方法」が重要な役割を演じるようになるだろう。知識社会では、こうした価値と本質的に結び付いた「方法」がナレッジワークのマネジメントにおける核心となると思われる。