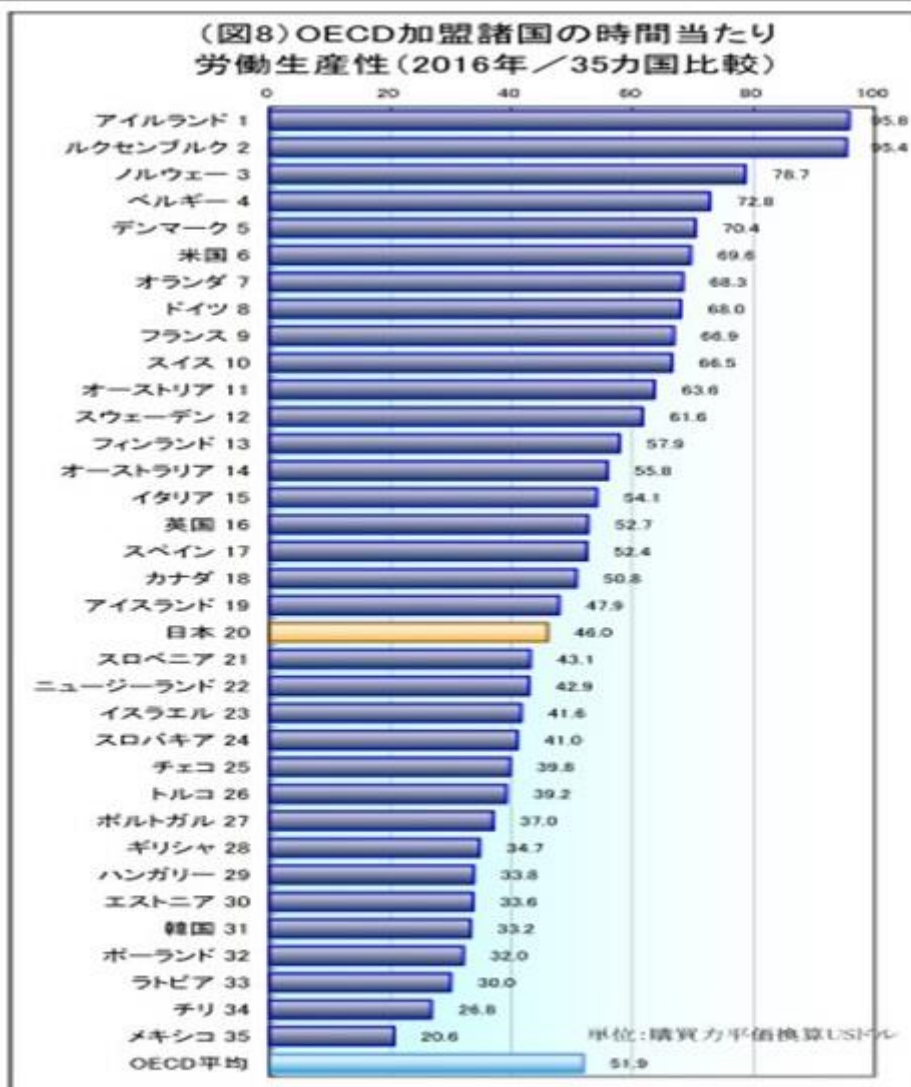


「生産性を上げる働く技術」

働き方改革関連法が4月から施行されました。残業時間削減を目的とした労働時間規制が中心です。しかし、いままでのやり方のままで労働時間が削減できるはずもありません。単に労働時間を削減するのではなく、生産性を上げて労働時間を削減することがいま求められています。

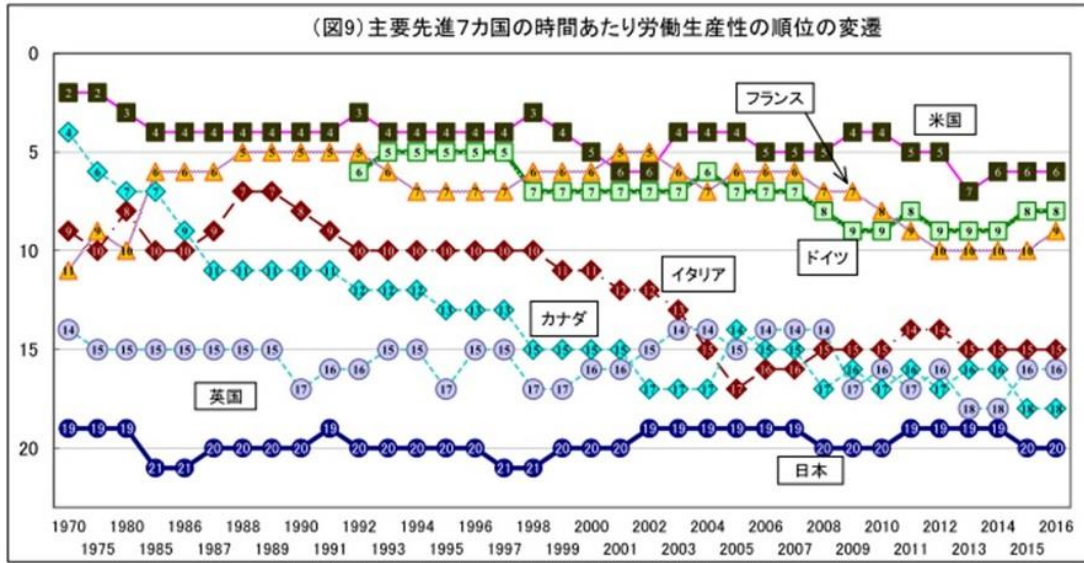
生産性とは、得られた成果と投入した資源の比率 アウトプット÷インプットで表され、ヒトに関する労働生産性は、一般的には、(アウトプット=付加価値=売上総利益(粗利益))÷(インプット=人員数)で表されます。しかし、人員数では残業してもしなくても同じになってしまいます。検討すべきはインプット=労働時間とした時間当たりの労働生産性です。

日本の時間当たり労働生産性はOECD35カ国中20位、先進7カ国中最下位であり、改善もしていないという状況(図参照)です。

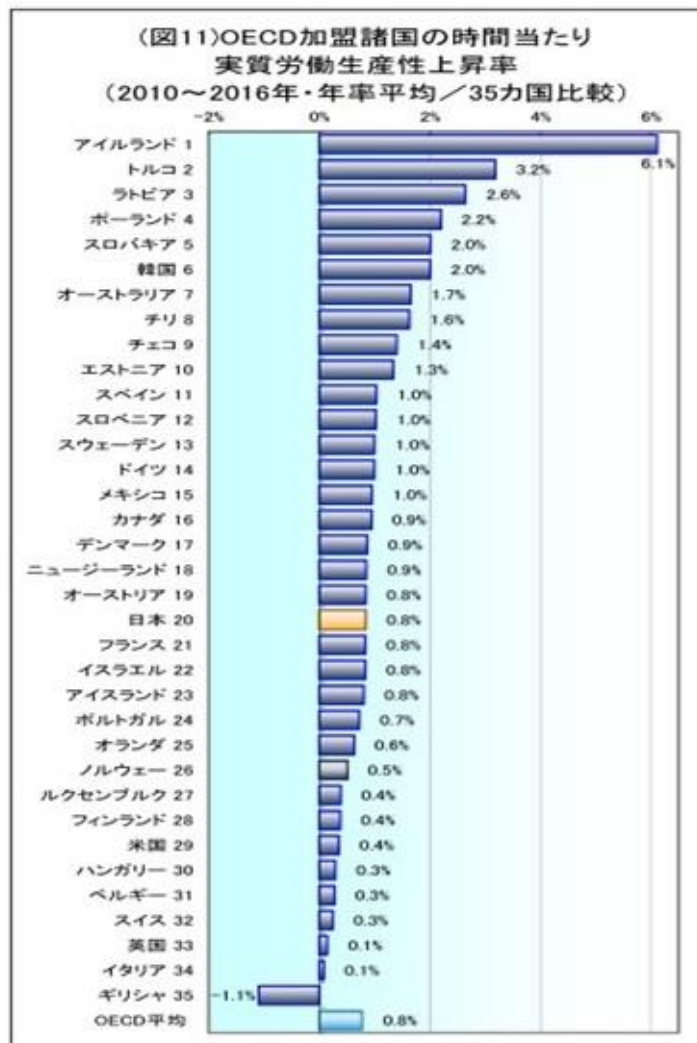


[出典]日本生産性本部著、「労働生産性の国際比較2017年版」、
http://www.jpc-net.jp/intl_comparison/intl_comparison_2017.pdf

(図9) 主要先進7カ国の時間あたり労働生産性の順位の変遷



[出典] 日本生産性本部著、「労働生産性の国際比較2017年版」、
http://www.jpc-net.jp/intl_comparison/intl_comparison_2017.pdf



【出典】日本生産性本部著、「労働生産性の国際比較2017年版」、
http://www.jpc-net.jp/intl_comparison/intl_comparison_2017.pdf

いま日本は、残業規制のような働かせ方改革ではなく、ひとりひとりの働き方自体を変えていく必要があると思います。そのアイデアをいくつか紹介していきます。

まずは、仕事術。

1) ゴールの明確化

仕事をする際に、そのゴールを明確にする必要があります。何ができれば、この仕事は終わったことになるのかを明確にし、仕事の依頼者がいるのであれば依頼者に確認し合意してから作業に入る必要があります。当たり前のことですが、実際には行われていないことが多く、資料作成などの作業が終了し、依頼者に確認してもらおうとダメ出しをされやり直しになったり、逆に過剰品質になり、「ここまでやらなくてもよかったのに。」と言われることになったりします。これらは事前のゴールの確認・合意が十分に行われなかった結果です。事前にゴール確認が行われれば、やり直しや過剰品質による無駄な時間を削減することができます。

2) 仕事の断捨離

ルーチン化している仕事の中に、無駄な仕事はないか見直し廃止します。といっても、これは自分自身で行うのは難しい面があります。何かのきっかけがないとできません。

一つのきっかけは業務担当者の変更です。定期的に業務担当を変更し、新任者は、いままでの作業方法をゼロから見直し、上司と相談のうえ、無駄な作業を廃止していきます。いままで当然のことと行って行われた作業も新任者が「なぜこの作業が必要なのか。なぜこのレベルでやる必要があるのか。他に方法はないのか。」と見直しをすることで、無駄な作業が洗い出されていきます。不正防止、業務の属人化防止にもつながりますので、定期的な担当者の異動と作業見直し活動を会社は積極的に推進していく必要があります。

もう一つは IT 化。業務を IT 化する際に、いままでの作業方法を見直し、無駄な作業を廃止してから、IT 化する必要があります。いままでのやり方をそのまま IT 化しても得られる効果はあまりありません。RPA (Robotic Process Automation) の導入が注目されていますが、いままでヒトが行っていた作業をそのままソフトウェアロボットに置き換えても得られる効果は限られています。最悪、ブラックボックス化する危険もありますので、RPA 導入にあたっては、現場部門任せにせず、通常の IT 化と同様に IT 部門主導で、IT 化手順に則った導入を行う必要があります。

次は会議術。

会議で消費される総労働時間は会議時間×出席者人数。多くの労働時間が短時間で消費されてしまいます。そのため、会議はできるだけ短時間で終わるように効率的に行う必要があります。

1) 会議の目的別種類と効率的な会議方法

会議を目的別に分けると次のように分けることができます。

- ・ 報告会議
進捗状況や結果などを伝える会議。相手に情報を伝えることが目的。
- ・ 情報共有会議
出席者が持っている情報を出し合う会議。相互に情報を交換することが目的。
- ・ 決定会議
施策などを決める会議。出席者の合意のもとに決定することが目的。
- ・ アイデア出し会議
アイデアを出し合う会議。他の人のアイデアからヒントを得て、新しいアイデアを生み出すことが目的。

これらの会議を効率的に行うための準備と実施方法は次の方法が考えられます。

- ・ 報告会議

(準備)

- ・ 報告資料を事前に配布します。
- ・ 事前に資料を読んでくるように会議案内に記載します。
- ・ 出席者は報告者と報告内容を仕事に使用する人に限定します。

(実施)

- ・ 報告者は事前配布した報告資料を読まずに要点だけを話します。
- ・ 報告された側は必ずアドバイスをします。
- ・ 議事録には、報告の要点とアドバイスのみを記載します。

・情報共有会議

(準備)

- ・共有する情報資料を事前に配布します。
- ・事前に資料を読んでもらうように会議案内に記載します。
- ・出席者は情報提供者と、情報を仕事に使用する人に限定します。

(実施)

- ・情報提供者は事前配布した資料を読まずに要点だけを話します。
- ・議事録には、報告の要点のみを記載します。

・決定会議

(準備)

- ・意思決定に必要な資料を事前に配布します。
- ・事前に資料を読んでもらうように会議案内に記載します。
- ・出席者は起案者と、決定権限のある者に限定します。

(実施)

- ・起案者は事前配布した資料を読まずに要点だけを話します。
- ・議事録には、起案内容、決定内容、決定理由を記載します。

・アイデア出し会議

(準備)

- ・アイデア出しに必要なテーマ、対象顧客属性などの資料を事前に配布します。
- ・事前に資料を読んでアイデアを考えてくることを会議案内に記載します。
- ・出席者は次の人たちに絞り込みます。
 - アイデアを求める人
 - アイデアを出す人
 - 関連する仕事をする人
 - テーマに興味のある人

(実施)

- ・テーマの概略を説明した後、考えてきたアイデアを発表します。
- ・出されたアイデアに便乗し新しいアイデアを出すことを求めます。
- ・出されたアイデアに対する批判をしないようにします。
- ・アイデアを絞りこんだり、一つに決めたりしません。

2) 会議の断捨離

会議に必要な総労働時間は会議時間×出席者人数と大きいため、不要な会議や SNS・メールなどで代替できる会議は廃止し、会議開催数は最小限にする必要があります。

目的別会議の中で、必要不可欠な会議はどれでしょうか？

私は決定会議だけではないかと思います。

報告会議や情報共有会議はメールや SNS での報告・アドバイスで十分代替可能です。また、アイデア出し会議は会議室に集められて「さあ、新しいアイデアを出そう。」と言われるよりは、各自がアイデアを思い付いたときに話し合いに参加できる SNS の方がふさわしいと思います。

また、会議自体を廃止しなくても、出席者は必要最小限に絞り込む必要があります。役員会など上位の会議になればなるほど、お付きの人が多くいるように感じます。これらの人たちは本当に出席する必要がある人なののでしょうか。

外資系企業の中には、「会議で発言しない人は次回の会議には呼ばない。」という暗黙のルールがあります。他の人の発言を聞いているだけの人は会議に必要な人です。異なる意見をぶつけ合うことから、よりよい解決策を導き出すのが本来の会議です。本当に必要な会議に絞り込めば、多くの労働時間を他の仕事に使うことができ、生産性が上がると思います。

次はコミュニケーション術。

生産性を上げるためには、誤解・聞き間違いによるコミュニケーション・ロスを減らす必要があります。

コミュニケーションには、大きく会話によるものと、文章によるものがあります（プレゼンテーションは両方）。どちらも聞き手・読み手にわかりやすく簡潔に伝える論理的なコミュニケーションを行う必要があります。

論理的なコミュニケーションとは、理屈っぽいものでなく、筋道が通っていて全体の内容が整理されているコミュニケーション方法です。

まずは、論理的に話す技術から。

論理的に話す技術に関しては、同名の書籍が、山本昭生著、福田健監修でソフトバンククリエイティブから出版されています。私も「論理的に話す技術」の研修テキストとして使用しています。

本：<https://amzn.to/2v3aPqY>

研修：<http://minoru-inoue.a.la9.jp/kensyumenu/outline28-1.pdf>

詳しくはこの本をお読みいただくか、研修をご受講いただきたいと思います。要点だけここにまとめます。

（１）論理的に話す３つの要素

論理的に話すには次の３つの要素が必要です。

- ・主張（結論）が明確なこと
何が言いたいのがはっきりしていること
- ・理由が明確なこと

主張（結論）だけ言われても、なぜそうなのかが聞き手にはわかりません。主張を支える理由が必要です。

- ・論理シグナルが使われていること

論理シグナルとは接続詞のことです。これが適切に使われていると、聞き手は次にどのような話が話されるのかを事前に把握することができ準備ができます。接続詞には、要約（要するに）、理由（なぜならば）、転換（ところで）、対比（一方）、逆接（しかし）、並列（そして）などがあります。

（２）すっきり法と三角シナリオ

話は前置きをせずに、挨拶—内容—挨拶ですっきりと話し、内容は、言いたいこと（主張・結論）⇒主要な内容（序論・本論）⇒理由・根拠（本論）⇒言いたいこと（主張・結論）の三角シナリオを構成し話します。起承転結は物語としてはよい展開方法ですが、ビジネス場面では結論が最後になるため、ふさわしい話し方とは言えません。ビジネスでは結論から話し、その説明・理由付けを行ったうえで、最後にもう一度結論を言うことで、聞き手にとってわかりやすい・記憶に残る論理的な話になります。

次は論理的に文章を書く技術。

論理的に文章を書くには、大手コンサルティング会社マッキンゼーのエディターだったバーバラ・ミント氏が考案した文章設計法であるピラミッド原則を使用します。

ピラミッド原則では、文章は導入部と本文からなります。

導入部はリード文と呼ばれ、読み手の関心を引き、本文に導く役割や読み手の意識・認識レベルを書き手のレベルの合わせる役割を果たします。

導入部は4つの要素からなり、次の順番で書きます。

Situation (状況) : 文章テーマの背景説明であり、文章テーマの中で、すでに読み手が知っている内容を書きます。これにより読み手を抵抗なく文章へ導く役割を果たします。

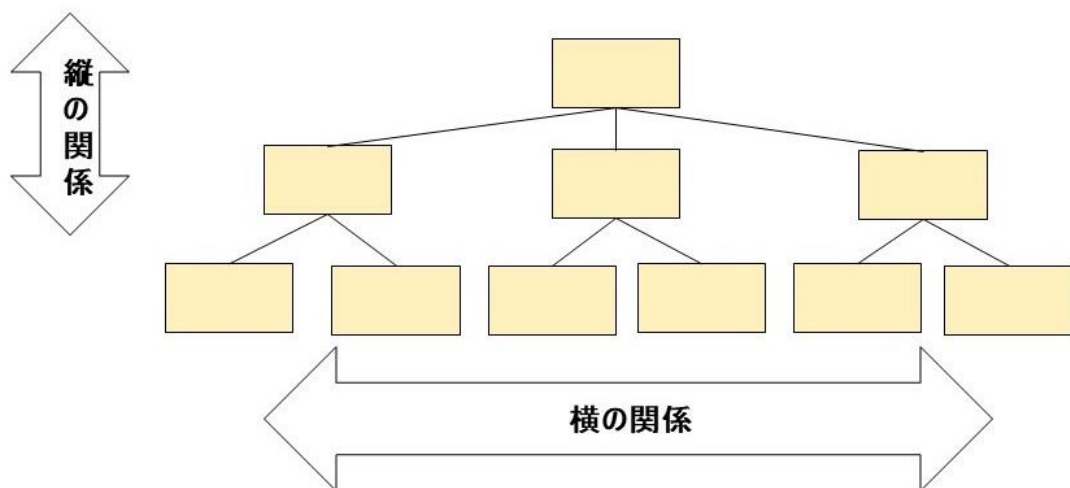
Complication (複雑化) : 状況に対して問題提起をし、読み手の関心を喚起する部分です。

Question (疑問) : 提起した問題に対して、疑問を發します。

Answer (答え) : 疑問に対して答えを返します。答えが本文の主ポイント・結論になります。本文では、この答えに対する理由づけ、具体的な方法提示、内容説明を書きます。

本文は図のような階層構造であるピラミッド構造を取ります。

- 本文の構造はピラミッド構造(ネットワーク構造)をとる
- 縦の関係と横の関係

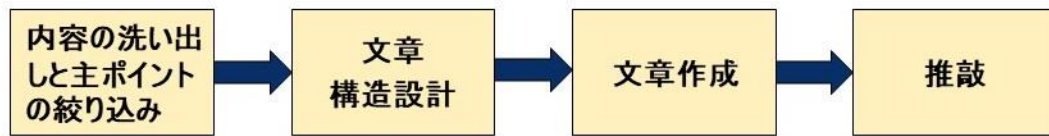


階層構造のため、上位階層との関係である縦の関係と同一階層である横の関係があります。

縦の関係としては上位階層の理由を下位階層で述べる **Why** の関係と、上位階層の説明を下位階層で述べる **How** の関係があります。

横の関係は普遍的な事実と具体的な状況から結論を導く演繹的な関係と、状況を並べ、状況の共通点から結論に至る帰納的な関係があり、帰納的な関係の場合には、同一階層を時系列で並べた時間の順序、何かで比較して大きい順・小さい順などで並べた比較の順序、モデルダブリなく要素に分けて並べた構造の順序があります。

ピラミッド原則に基づく文章は図のような手順を取れば書くことができます。



- ・内容の洗い出しと主ポイントの絞り込み

書きたい内容をすべて頭の中から出し、グルーピングを行い、言いたいこと・主張・結論である主ポイントを絞り込みます。

- ・文章構造設計

主ポイントを Answer としての導入部を設計し、主ポイントからのピラミッド構造である本文を設計します。

- ・文章作成

設計した構造に基づき、導入部・本文を書きます。

- ・推敲

書いた文章を読み手の視点で読み直し、わかりにくい部分を書き直します。

詳しくは拙書『IT コンサルタントが書いた論理的に書き・プレゼンし・問題を解決する技術』をお読みいただくか、研修「論理的に文章を書く技術」をご受講いただければと思います。

本：<https://amzn.to/2X60Vkv>

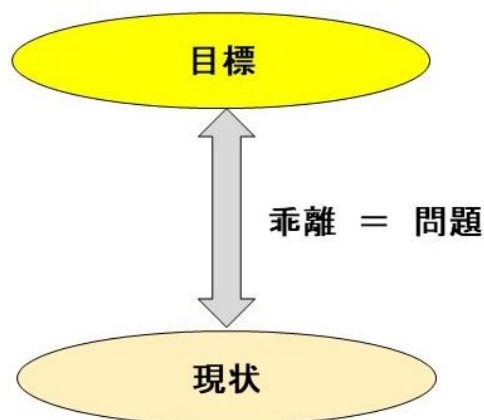
研修：<http://minoru-inoue.a.la9.jp/kensyumenu/outline30-1.pdf>

次は問題解決術。

生産性を上げるためには、日々起きる問題をできるだけ効率的に解決していく必要があります。そのためには論理的に問題を解決していかなければなりません。

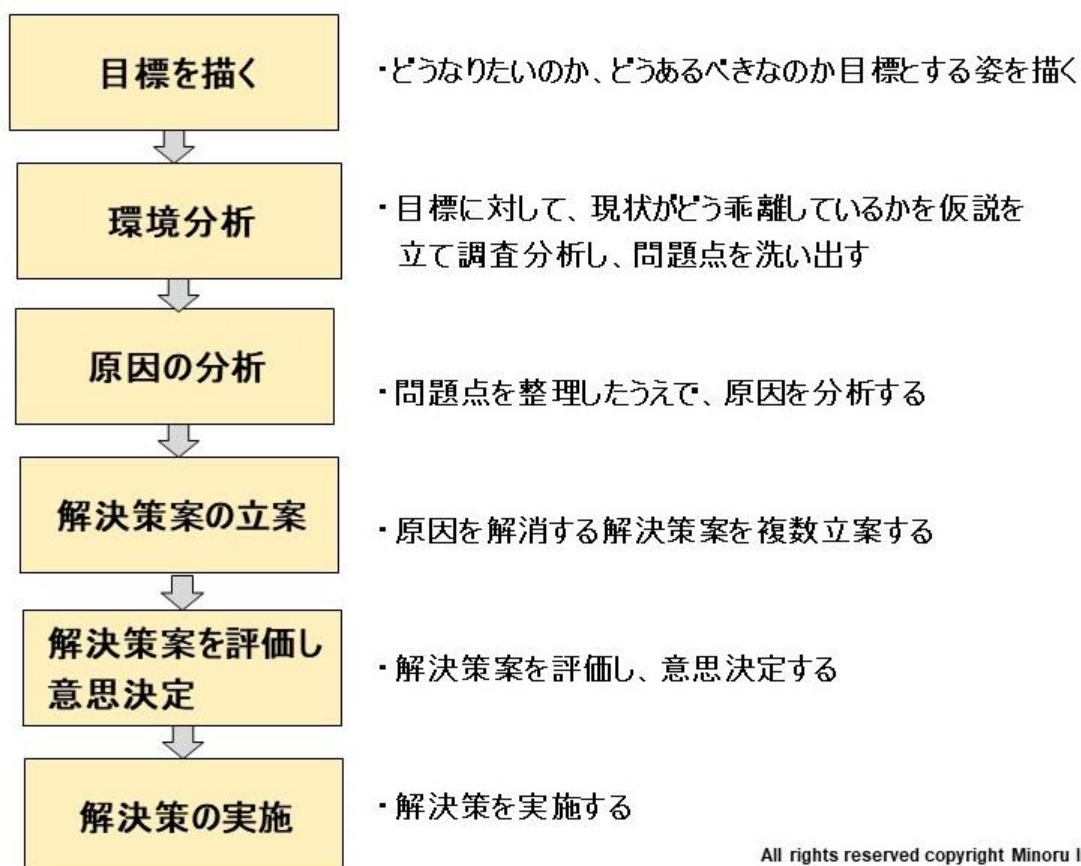
論理的には、問題は目標と現状との乖離・ギャップと定義できます。なぜなら、目標と現状との乖離・ギャップである問題を解決すれば、現状から目標に到達できるからです（図参照）。

- 問題をどう設定するかによって、問題解決の生産性は異なる
- 論理的な問題の定義
 - 目標と現状との乖離
 - 目標と現状が明らかにならないと問題は明らかにならない



All rights reserved copyright Minoru Inoue

こう定義するとは問題は次の6ステップを辿れば効率的に解決できます（図参照）。



All rights reserved copyright Minoru Inoue

①目標を描く：どうなりたいのか、どうあるべきなのか目標とする姿を描く。

②環境分析：目標に対して、現状がどう乖離しているのか仮説を立て調査分析し、問題点を洗い出す。

③原因の分析：問題点を整理したうえで、原因を分析する。

④解決策案の立案：原因を解消する解決策案を複数立案する。

⑤解決策案を評価し意思決定：解決策案を評価し、意思決定する。

⑥解決策の実施：解決策を実施する。

この問題解決の6ステップで必要な思考法には次の4つがあります。

・ゼロベース思考

既成概念を取り払い、思考の枠組みを広げて考える。

・仮説思考

いま持っている情報から、仮の結論（仮説）を立て、これが正しいかどうかを検証するために情報を集める。

・オプション思考

複数の選択肢（オプション）を考え、評価したうえで、一つを選択する。

・ロジカル・シンキング

目的にあった切り口で、元に戻るようにモレダブリなく、要素に分解してから考える。

詳しくは拙書『IT コンサルタントが書いた論理的に書き・プレゼンし・問題を解決する技術』をお読みいただくか、研修「問題を論理的に解決する技術」をご受講いただければと思います。

本：<https://amzn.to/2X60Vkv>

研修：<http://minoru-inoue.a.la9.jp/mondai-1.pdf>

最後は企業文化。

生産性を上げる働く技術を社員が身に着けても、それを活かす文化が企業になれば生産性を上げることはできません。いまどき、長時間労働・残業礼賛の企業は存在しないと思えますが、生産性を上げる仕事のやり方を知らないうちに企業文化が妨害しているということがありますので、注意が必要です。ポイントは次の3つです。

1) 仕事は時間当たりで評価する

労働生産性（売上総利益÷人員数）ではなく時間当たりの労働生産性（売上総利益÷総労働時間）で評価することが重要です。部門や個人を評価する際にも、同じ結果が得られるなら、かかる時間の少ない部門・社員を高く評価するしくみが必要になります。

2) 時間の無駄使いは厳禁

時間は貴重な経営資源なので無駄遣いさせないようにする必要があります。無駄な仕事や会議は廃止して最小限の時間で最大の効果を得る働き方を奨励しなければなりません。

また、社員自身の時間だけでなく、他の人の時間も無駄遣いをさせてはいけません。顧客、取引先、同僚・上司、社内他部署すべての利害関係者の時間を無駄遣いさせない仕事のやり方を社内に広めていかななくてはなりません。

3) 自主的に時間を使う

個人にとって時間は貴重な資源です。自分や会社の付加価値を最大にするように時間を使うために、時間の使い方は自分で決める必要があります。

以上、生産性を上げる働く技術として、仕事術、会議術、コミュニケーション術、問題解決術、企業文化に関して概略を説明してきました。

詳しくは、研修「生産性を上げる働く技術」をご受講いただければと思います。

<http://minoru-inoue.a.la9.jp/seisansei.pdf>