

# 「効率化」の原義と戦略設計の技術(3)

需要開発研究所

執筆：野 邊 牧 情報；奥野まゆみ

## はじめに

当論文の「第1部」では、経営成果を実現するための「経営資源」と「効率化」の原義を提示するとともに、「経営資源」の種類と構成を紹介した。これに続く「第2部」では、収益成果に直結する三つの資源、「シナ=商品」「ネダン=価格」「キャク=購買客」を取り上げて、その効率化の方策を提示した。

今回の「第3部」では、いわゆる“ヒト・カネ・モノの“資源念仏”の中で完全に抜け落ちている「トキ=時間資源」について論述することにした。当初は、時間の効率化を論じるのであるから、人の「労働時間」や設備の「稼働時間」について解説し、最後にそれら所要時間の短縮、作業の速度向上を提示すれば良いだろうと、いとも簡単な筋道を描いていたのだが、実際に執筆を始めたとたん、行き詰まってしまった。

実は「時間」とはなにかの“原義”を明らかにしようと、漢和辞典から意味を探り、次に日常の「時間言語」を拾い集めて体系化する作業に着手したところで、時間という概念は、そんな単純な意味をもつものではなく、それが企業活動や生活行動を支える最も普遍的な基盤であることに気づかされたのである。

安易な気持ちを捨て、広範に及ぶ時間言語の海を泳ぎ回りながら、時間と人々の活動との関わり方を探るうちに、時間を見るには **位置・距離・状況・速度・慣習** の5つの視点が決め手になるという“仮説”にたどり着いた。そこで私は、これらの「時間領域」を、経営と生活の「基礎資源」と捉えて、その意味と影響力を究明し、その活用方法を提示することを論文の主題に据えた。

但しこれら時間資源を生かすには、“効率化”という切り口は全く用をなさないこと、とくに“効率と速度”偏重の経営思想が、企業の不正と多くの悲劇をもたらす根源となっていることに気付いたので、読者には多面的な時間資源の価値を認識し、その高度利用を図ることを強調して提言とした。

その過程で、モノヅクリ企業の経営者が収益責任を放棄して、独創的で高付加価値の事業の育成を怠ったために、企業の競争力と収益力が劣化し、そのツケが現場に回って、**効率化** と呼ぶ弾圧、即ち ①従業員の解雇、②現場に対する苛酷な残業と過労(死)の強制、③長期にわたる賃上げの抑制、④納期厳守のための品質不良製品の出荷、⑤仕入先からの低価格の部材調達等によって不足分が補填されてきた構図も見えてきた。

こうした“主従逆転”の経営風土から抜け出すためには、仕事や作業に対して限度を超える速度や効率を強制する体制を変革しなくてはならない。論文の最後で私は、なんの根拠も意味ももたない「速度」に代えて「**時度**」という概念を持ち込み、「**巡航時度**」に基づく「**時間革命**」に取り組むように提案した。

目下行政と経済界が音頭を取って「働き方改革」を進めているが、それは家庭の「暮らし方改革」と人々の「生き方改革」に連動するものでなくては意味がない。経団連は、国際会議への提言の中で、それを「従業員の能力を最大化するため」の手段として捉えている。「経営のあり方改革」はどこにも存在していない。苦勞してやっと長い論文を書き終えたのだが、悲観と絶望が澱のように残り、充実感湧いてこない。

この後は早々に「第4部」に着手し、そこで「**立地・拠点**」について論述しようと考えている。また「第5部」では経営資源の全容を体系的に集約して提示したいとも思っているのだが、あまり自信はない。

## 1. 根源的な資源：「時間」

### ● 経営資源としての「時間」

仕事の間でも生活の間でも、私たちは時間の大切さを伝えるのに様々な表現を使う。

時は金なり、早起きは三文の得、急いで事は仕損じる、急がば回れ、待てば海路の日和ありのような格言。一日千秋の想い、寸刻を争う、機が熟す、時節到来、時期を逸す、一寸の光陰、時々刻々、瞬時、瞬く間といった表現もよく使う。

だがこれらは情緒的な言い回しであって、具体的な時間の使い方や仕事の進め方を指し示すものではない。この他に日本語化した横文字表現として、デート、スケジュールやプラン、タイム・テーブルなども登場するが、こちらの方が時間と行動を具体的に表しているようだ。

だがこれらも言語的な表現の域を出ず、目的や成果が時間によって支えられているという実践的な考え方、つまり時間は企業や家庭の行動上の基盤であることを物語っている訳ではない。

「時間」は目にも見えず、耳にも聞こえず、手でも触れることのできない存在であるがために、それを物理的な資源として認識することは難しい。

だが、緊急に始末すべき仕事に迫られた場合、私たちが手元に残された「時間」をやり繰りして、最優先でこの案件の処理を図ろうとする場面を想像すると、「時間」が具体的な資源であることが理解できるはずである。

そうした選択をするのは、業務を処理するためには、まずは「時間を確保することだ」と認識しているからである。逆を言えば、時間がなければ仕事は進まない、成果は得られないと理解しているのである。無意識のうちに「時間」は仕事の手段(=資源)であると考えているのである。

経営資源と言えば、ヒトカネモノと呪文の如くに唱えるのが習慣になっているために、「時間=トキ」を資源と考える思考習慣が育っていない。

改めて時間を資源として再認識し、経営資源を「ヒトカネモノトキ」と唱えるようになれば、新しい資源概念が定着してくるのかも知れない。

### ● 「経営成果」を支える「時間」

「経営資源」とは、「経営成果」を達成するために投下される「手段」のことである。従って両者の関係は、下記の公式のように「投下される資源の量」と「資源1単位当たりの成果(資源単果)」の積で表され、その「資源単果」は、資源の「稼働時間」と「時間当たりの収益」の積で表される。

$$\boxed{\text{経営成果}} = \boxed{\text{経営資源}} \times \boxed{\text{資源単果}}$$

$$\boxed{\text{資源単果}} = \boxed{\text{稼働時間}} \times \boxed{\text{収益/時間}}$$

例えば「企業収益」を得るために「人材」を投入した場合は、その収益は「投下人員数」と「人材1人当たりの収益(資源単果)」で示される。

ではその「資源単果」は、どのように得られるかと言うと、下記のように「人材1人当たりの労働時間」と「1時間当たりの収益」の積によってもたらされるから、「時間」が「収益」をもたらす「基礎資源」であることが納得できるだろう。

$$\boxed{\text{企業収益}} = \boxed{\text{投下人員数}} \times \boxed{\text{収益/1人}}$$

$$\boxed{\text{収益/1人}} = \boxed{\text{労働時間}} \times \boxed{\text{収益/時間}}$$

上記の「資源単果」に関する公式は、人的資源だけでなく、これまで提示してきた設備・顧客・店舗といったすべての経営資源に当てはまる原理である。例えば収益に直結する「商品」をこの公式を用いて説明すると、下記のようになる。

$$\boxed{\text{企業収益}} = \boxed{\text{投下商品数}} \times \boxed{\text{収益/商品}}$$

$$\boxed{\text{収益/商品}} = \boxed{\text{販売期間}} \times \boxed{\text{収益/時間}}$$

ヒト・カネ・モノの「資金」を例にとるなら、「収益」は「資金」の「投下期間」と「期間当たりの収益」で示される。いわゆる「費用対効果」とは、投下資金の投下期間と、時間当たりの収益が妥当であったか否かを問う物差しなのである。

$$\boxed{\text{企業収益}} = \boxed{\text{投下資金}} \times \boxed{\text{収益/1円}}$$

$$\boxed{\text{収益/1円}} = \boxed{\text{投下期間}} \times \boxed{\text{収益/時間}}$$

## 2. 「時間」の意味と内容

### ● 「時間」の意味

前章では、「時間」が経営資源であることを分かりやすく示すために、投下資源に労働時間や販売期間を掛け合わせる公式を用いた。だがこうした“時間の長さ”だけが時間資源の価値を示すのではなく、そこにはもっと多様で広範囲にわたる意味が含まれている。その中身を考えてみよう。

そこでまず、漢和辞典の中で「時間」がどう説明されているかを調べて見ることにする。

①地球の自転の周期を測定して得た物理学上の単位、②時刻と時刻との間、③時の経過のなかの瞬間の一点、④時を数える単位。1時間は1日の24分の1、⑤哲学で過去・現在・未来へと無限に連続するもの、⑥授業におけるある課目の一定の時間、などと解説されている。

これを見たからと言って、“時はカネなり！”だの、「時間」の大切さだのが実感できる訳でもないが、時間の定義を再確認することはできる。

次に辞書で「時」という言葉から派生した熟語について調べて見ると、①時下 = このごろ、②時分 = ころ、おり、③時世 = 時代、④時代 = 区切られた一定の期間、⑤時期(機) = ころ、機会、⑥時局 = 時代のなりゆき、⑦時事 = その時に起こった事件、⑧時刻 = 時・分・秒で表される特定された時、⑨時効 = 時間の流れで権利(罪)を得たり失ったりすること、⑩時候 = とき、時節、気候の変わり目、⑪時宜 = 時機がほどよいころあいであること、⑫時流 = 時代の流行や習慣、一般の人情、⑬時々刻々 = 時刻を追って、しだいしだいに、⑭時運 = 時世の動き、時の成り行き、⑮時勢 = 時代のなりゆき、世間のありさま、⑯時節 = 季節、よい機会、といった言葉が並んでいる。

日々「時間」の中で生きているのに、私たちはそれが空気や重力のようにしか感じられないが、上記の“時間言語”を眺めれば、家庭や企業の営みが、いかに“時間的”であるかが分かる。以下に「時間」の根源的な意義を説き明かし、それが家庭と企業を支える基礎資源であることを実証して見よう。

### ● 「時間」の概念

時間は、単に人材の労働時間とか設備の稼働時間だけを意味するものではない。時刻や月日、年齢や年齢も時間に含まれるし、時流や時勢、速度や進化・退化は時間をもたらす変化を意味する。全ての変化を支配する複雑な概念なのである。

宇宙物理学の分野には、時間や空間に関する科学的な理論が存在するが、社会科学には、時間の概念を明快に説明できる論理は存在しない。

そこで筆者が、人々の営みにとっての時間の概念を探求してみることにした。まず手初めに前項で紹介した時間言語を参考に、私たちが家庭や企業の中で日常使用している時間関連の言語を網羅的に拾い出して、整理する作業を行った。次頁左に掲げる「図3-1」がそれである。

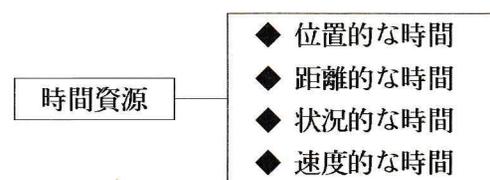
言語が漏れていたり、分類基準も適切とは言えないが、ともかくも全言語を「時宜・時流」「時刻・日時」「年齢・推移」「寿命・持続」「稼働・継続」「創業・廃業」「速度・回転」の7領域に収めてある。

ただこれは関連言語から積み上げただけの体系であるから、目的的な時間概念とは言えない。そこで私は、1枚の地図から地理を探る時の思考回路(地勢→位置→距離→速度)を用いて、時間の持つ意味を構築し直すことにした。

- ① 位置⇒時刻や日時、季節や時期
- ② 距離⇒時間の長さ、年齢や経過
- ③ 地勢⇒状況や情勢、時流の動き
- ④ 速度⇒早い・遅いの速度や進捗

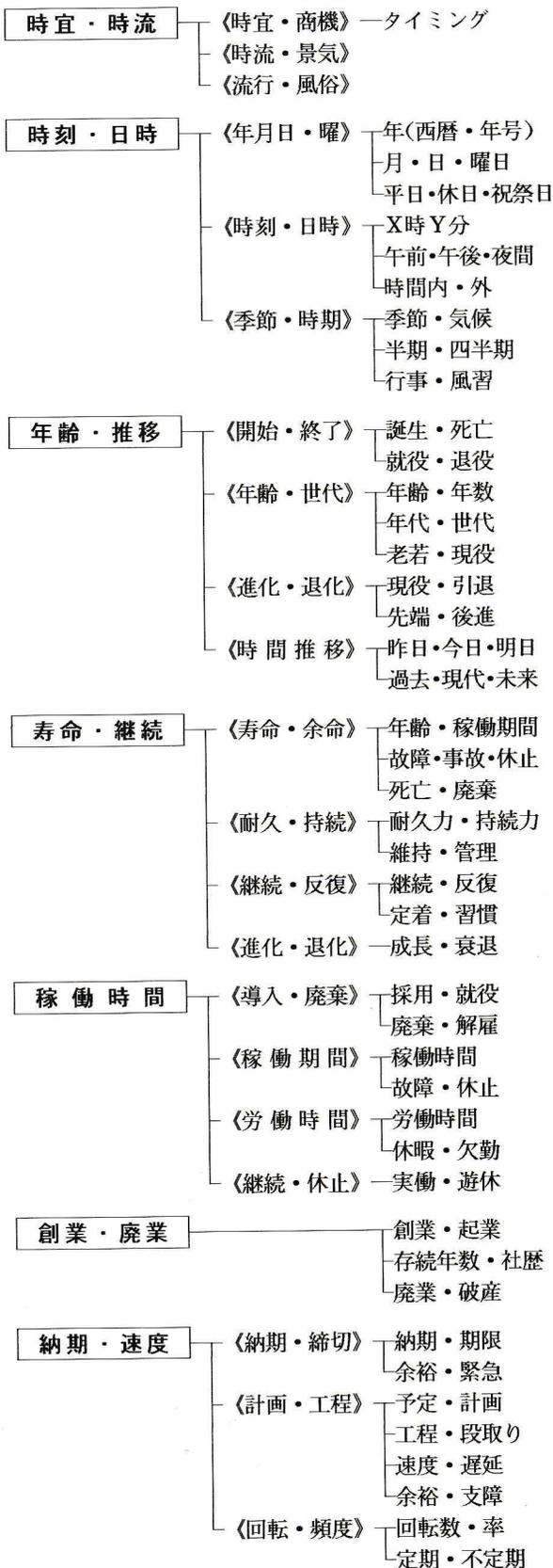
これなら時間のなにか我々の営みに影響を与えているかを論理的に説明できる。これを「時間資源」の全容と捉える仮説を立てて、下の4本の柱について中身を探ってみることにしよう。

表3-1. 行動を左右する時間資源



### 3. 多元的な「時間資源」

図3-1. 日常的な時間言語

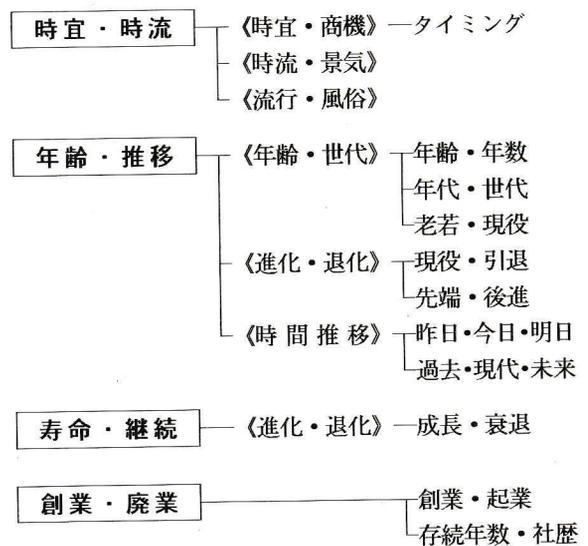


#### ● 状況的な時間資源

まず我々にとって最も身近な「状況的な時間資源」から説明して行こう。「状況的」とは、時代の情勢や世情を意味する表現で、下の「図3-21」に“状況”を構成する時間言語が集約されている。

図は「時宜・時流」、「年齢・推移」、「寿命・継続」、「創業・廃業」の4系統の言語群からなるが、これは左図の体系をそのまま引き写したのではなく、それぞれに“状況”を表す時間言語だけを抜粋して編成し直したものである。

図3-21. 「状況的な時間資源」の内容



上表を一覧すれば、多くの方はこれが世の中の景気や需要・消費の動き、それに対する企業側の商品や事業のあり方、経営戦略の方向を探る要因であることに気づくはずである。

「時宜・時流」は、“需要”と“商機”の所在と規模を示し、「年齢・推移」は時代の様相とその変化、“需要”の主体者の属性などを示す。

「寿命・継続」と「創業・廃業」は、“需要”に対する企業の反応力や感度を示す。企業の商品や事業はこれらの時間資源に対応して生まれてくる。

企業が老化して、こうした時間能力を失えば、商機を見失う。時流を読んで斬新な新商品を投入して時流に乗る新興企業と老化企業の違いは、「状況的な時間資源」の生かし方から生まれる。

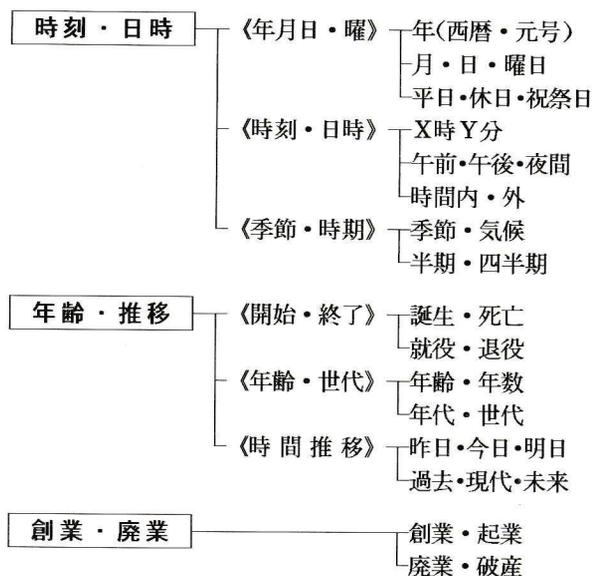
## ● 位置的な時間資源

「位置的な時間」とは、ある特定の時刻や時代、年齢・世代を意味する表現で、下の「図3-22」に“位置”を構成する代表的な時間言語が集約されている。前掲の「図3-1」の中から時間位置に係わる「時刻・日時」「年齢・推移」「創業・廃業」の3系統の語群を抽出し、それぞれに“位置”を意味する言語を抜粋して並べてある。

これを一覧しても「位置的な時間」が経営活動や経営戦略を左右する経営資源であるとは理解できないだろうが、例えば元号が平成から新たな年号に変わるだけで、時代が変わって人々の気分を一新し、株価も回復するとの期待をもたらす。

経営者や従業員、取引先の意識や姿勢にも新しい変化が生じることを考えると、時間の位置が経営資源であることを納得できるのではなかろうか。

図3-22. 「位置的な時間資源」の内容



企業人であれ生活者であれ、私たちの行動は、時刻や朝昼晩、出勤・退社、平日・休日、定年・卒業、春夏秋冬等に支配されるし、年齢や世代によって考え方も趣味嗜好も全く異なってくる。

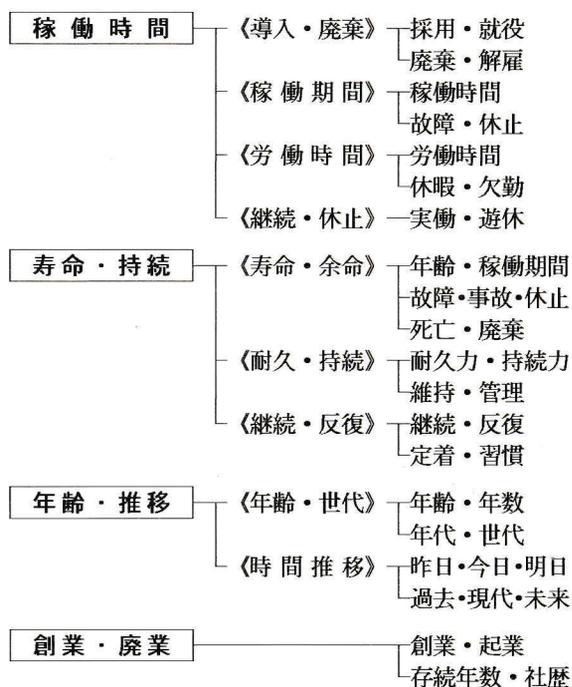
商品は、消費者の置かれた時間位置を前提として開発され、小売業の品揃えや売場も購買者の時間位置を対象として形成されているのである。

## ● 距離的な時間資源

「距離的な時間」とは、ある事象や営みが始まってから終わりまでにかかった時間の長さを意味する表現である。宇宙が始まってから138億年、1年は365日、平均年齢は男81歳・女89歳、1日の労働時間は8時間、睡眠時間も8時間などと言うのは、時間の“距離”を表している。

下の「図3-23」は、“時間距離”を示す言語を集約したもので、「稼働時間」や「寿命・持続」、「年齢・推移」に属する言語は、企業や家庭の行動と成果を支える「経営資源」に他ならない。

図3-23. 「距離的な時間資源」の内容



企業の経営成果は、下記のごとく「投下資源」と「資源単果」の積で示され、「資源単果」は資源の「稼働時間」と「時間単果」の積で示される。経営成果が、資源の稼働時間・寿命・年齢・存続年数などの“時間距離”に依存していることが分かる。

$$\boxed{\text{経営成果}} = \boxed{\text{経営資源}} \times \boxed{\text{資源単果}}$$

\* 資源単果 = 資源1単位当たりの成果

$$\boxed{\text{資源単果}} = \boxed{\text{稼働時間}} \times \boxed{\text{時間単果}}$$

\* 時間単果 = 資源の1時間当たりの成果

#### 4. 「速度的な時間資源」

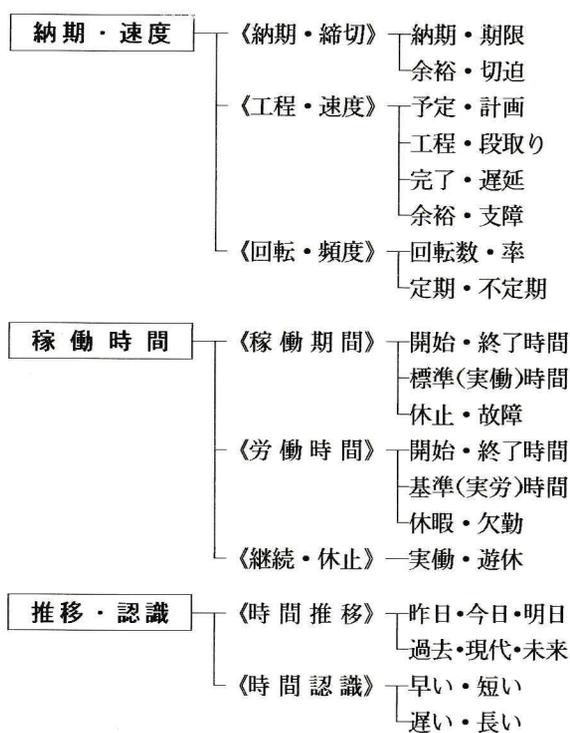
##### ● 速度的な時間資源の意味

「速度」の意味を辞書で引くと「進む早さ」と説明されている。だがこれには、気が付いたら時間が「早く／遅く過ぎていた」と感じた時と、仕事が予定より「早く／遅く終わった」と感じた時と二つの異なる「早さの認識」が含まれている。

企業内で問題になるのは、時間の“経ちかた”ではなく、時間の“掛かりかた”であるから、ここではそれを、「速度的な時間」と捉えることにする。

下の「図3-24」に、企業における「速度的な時間資源」に係わる言語を、「納期・速度」「稼働時間」「推移・認識」の3系統に分類して集約して見た。これらを手掛かりに「速度的時間」の意味合いを説明していくことにする。

図3-24. 「速度的な時間資源」の内容



仕事を支配するのは「納期」である。管理者は納期内に作業を終えるために、仕事の段取りを設計し、業務分担ごとに所要時間(速度)を配分する。

作業従事者はその工程と時間を忠実に守りながら粛々と業務をこなし、所定時間内に仕事を完成させる。上の言葉が示すのはその営みである。

##### ● 「速度」概念の見直しを

物ごとの両面を示す言葉は、その両極を一对にして示すものが多い。優劣、理非、強弱、勝負、前後、貴賤、上下、緩急、軽重などである。

これに対して「速度」という言葉は、遅かれ早かれという言い方はあるが、遅速という言葉は減多に使われない。実にアイマイな表現である。

まず第一、この言葉には“速い”という積極的な文字が頭に置かれているために、“遅い”という裏側の意味が表に出てこないこと。第二は、そのように使われることで、“速い”のは良い、“遅い”のは悪いというように解釈されがちなことである。

第三は、速(遅)さの“度合い”と言う比較を意味する文字を用いながら、その較べる基準となるモノサシが存在していないということである。

速さを競う運動競技の場合には、かかった時間で順位が決まり、また大会への参加資格を争う場合には標準記録が基準となるのだが、仕事の場面では基準となる時間が無いままに、速い・遅いと言う判断が下される。

「速度」が速(遅)さの度合いを示すのであれば、それは、下記の公式に示されるように、仕事に要した時間(所要時間)を、その仕事に必要とされる基準時間(標準時間)で割った比率によって、速い／遅いが評価されなければならない筈である。

$$\boxed{\text{遅速度}} = \boxed{\text{実働時間}} \div \boxed{\text{標準時間}}$$

上のような定量的な評価基準もなしに、速い／遅いや、その是非を判断したりするのは、企業内のモノサシとしては不適切と言わざるを得ない。

だったら「速度」という根拠のない偏った表現を廃して、より中立的な言語、例えば「時間のかかり方」を意味する造語として「時度」と言う言葉に代えることも一つの案である。

当該業務にかかる標準的な手間・行程から、基準となる「標準時間」を設定し、それで実際にその業務にかかった「実働時間」を割って得られる「遅速度」を「時度」と表現するのである。

## 5. 「時間資源」の高度利用

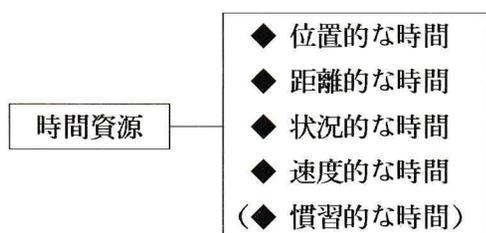
### ● 「時間資源」の再認識

時間資源の効率化という主題については、筆者自身も、例の通り下記の成果算定公式を念頭に置いて、企業活動に投下される時間のムダを抑えつつ、時間当たりの成果を最大限に増大する方策を提示すればよいのだと軽く考えていた。

$$\boxed{\text{経営成果}} = \boxed{\text{投下時間量}} \times \boxed{\text{単果/時間}}$$

しかし1章から4章にかけて「時間資源」とはなにかを模索し始めたところから、問題はそんな単純な図式では捉えきれないことに気づき、時間は下表のような多元性を備えた資源であるという結論を導き出すに至ったのである。

表3-2. 経営を左右する時間資源



これらの時間資源は、同一種類のものではなく、多元的な働きと性格をもった異質の事象であるから、これを活用するには、従来型の“効率化”という単純な切り口だけでは対応できない。より本質的で広域的な思想と対応が求められる。

それが、この5章の表題に掲げた高度利用という取り組み方である。下に示す留意事項に沿って以下に掲げる2項目の提言に取り組んで頂こう。

**時間資源概念の理解** ⇒最初に必要なのは、時間資源の概念を的確に理解し、それが企業を支える基盤であることを認識することである。

時間資源の説明の中に列挙した事象を、読者と自企業が実務として認識し、長期計画や経営戦略の中に組み込んでいるか否かを確認して見よう。

**体内時計の更新** ⇒多元的な時間資源を活用するには、第一は習慣的な時間の概念を放棄すること。第二は企業を動かしてきた“体内時計”を、次項以下の“部品”を組み込んだ新たな“脳内時計”に更新することである。難しい挑戦となろう。

### ● 「経営成果」の再確認

自動車、鉄鋼・機械、建設企業が、品質数値を偽装し、品質基準に満たない製品を出荷し、あるいは品質検査そのものを省いたり、大手企業の犯罪行為が続発している。当該企業の経営者は、それを納期優先、効率優先、収益優先、あるいは現場の人手不足や多忙などと辻褃の合わない理由を挙げて、責任の転嫁を図ろうとしている。

このような説明を聞いて思うのは、不正を働いた企業の経営陣は、自社の経営目的や経営成果をどう考えているのだろうかという疑問である。

そこで改めて、下表に企業の経営目的がどこにあるかを掲げてみた。全ての企業行動は、この4つの目的に収れんしなければならないのだから、これに背く納期優先や効率中心という行為は、全て経営成果を損なう行為ということになる。

表3-4. 経営目的と成果



企業統治、いわゆる“ガバナンス”とは、企業内のあらゆる行動をこの目的と成果の実現に向けて統率することを言う。従って上述のような不正行為は、単なる現場の責任に止まらず、すべて経営陣の統治不在からくる失策と見なされる。

品質不良の製品を取引先や消費者に売り渡したために返品となり、違約金まで支払ったとなれば、第一に売上と利益を失うことになる。第二に関係先や世間の信用を損なって株価も下落して、第三に存続と成長を危うくする。そしてついには、第四の企業の経営基盤をも揺るがすことになる。その損害は謝罪や辞職程度で償えるものではない。

経営者と管理者が、企業活動とは上記の4項目を目的とした行為であることをしっかりと認識していれば、不正を犯すまでして手段を優先し、目的を損なうという事態には陥らない筈である。

## ● 投資に見合う成果の実現

人を投下して製品を製造している場合には、生産量という成果は 投下人員数に1人当たりの生産量（資源単果）を掛けた積で示される。

その1人当たり生産量は、従業員1人の労働時間に1時間当たりの生産量を掛けた積で算出される。下の公式はその構成を一般化したものである。

$$\boxed{\text{経営成果}} = \boxed{\text{投下資源}} \times \boxed{\text{資源単果}}$$

$$\boxed{\text{資源単果}} = \boxed{\text{経営成果}} \div \boxed{\text{投下資源}}$$

$$\boxed{\text{資源単果}} = \boxed{\text{稼働時間}} \times \boxed{\text{時間単果}}$$

$$\boxed{\text{時間単果}} = \boxed{\text{資源単果}} \div \boxed{\text{稼働時間}}$$

上の公式を基にして、投下資源の資源単果（生産性）を高める方法を探して見ると、以下のような対応策を導き出すことができる。

- \* ムダな作業や時間を省いて資源の投下量を縮小して、資源単果を拡大する
- \* 投下資源量も、時間単果も現状維持のまま、資源の稼働時間を拡大して成果を増大する
- \* 時間単果を維持しながら、稼働時間を拡大して投下資源量を減らす
- \* 上記の方法を包括的に投入して、投下資源の削減と経営成果の維持・拡大を実現する

これが従来言われてきた生産性の向上であり、効率化の努力であるが、ここには、投下資源とその稼働時間に見合うだけの売上と利益が得られているか という視点が完全に欠落している。

「資源原価」と「製造原価」に所定の「粗利益」を加算した「販売価格」で取引するのが常道なのに、競合が厳しいために値引きを強いられ、止む無く不可能な“効率化”を試みて不正に走る。

この不毛な連鎖から抜け出すには、投資に見合う価格が通じる付加価値の高い製品か、独創的な製品を投入して収益の確保を図るしか道はない。

洗剤企業や物流企業の中に、取引価格の値上げや高機能製品の導入によって業績の回復を果たした成功例があることを見習うべきである。

## ● “速度偏重”から“巡航時度”へ

日経新聞に、ある新興企業の経営者が、一時勤務した大企業で人員整理を担当させられた時の経験談を記していた。彼は現場の従業員を一律に1割解雇することにより覚悟を覚え、工場の全ての職場を訪れて、ストップウォッチ片手に仕事に掛けている時間を調べた。待ち時間が長すぎる業務や重複している作業を見つけた上で、不要な業務・時間・手間を把握し、最適な工程表と人員配置案を作成して、現場関係者にも納得して貰える人員削減計画をまとめ上げたそうである。

仕事は、個別の工程と微細な作業を経て完結する。各工程や個別の作業に必要な時間は、下の公式が示すように、細部に亙る工程分析と時間計算に基づいて得られた「総工程数」と「工程当りの所要事時間」の積で求められる。

$$\boxed{\text{累計所要時間}} = \boxed{\text{作業工程数}} \times \boxed{\text{時間/工程}}$$

上の事例にみるように、われわれは速度や効率を論じる前に、ストップウォッチを使って「仕事にかかる時間」を把握しておく必要がある。

先の4章2項で力説した「時度」という概念である。それが正確かつ妥当な「所要時間」だと公認されれば、これが作業の「巡航時度」になる。

同じ日経新聞に、NECの会長なる人物が小論を寄稿していた。言語も論理もハチャメチャな文章に曰く「人生は有限だから、人間社会の本質的欲求は“スピード”を求める」と。経営成果よりも速度や効率を優先して、不正を招くという企業風土は、こういう経営思想から生まれるのであろう。

筆者の欲求は、短い人生だから、生きている間に最大限の成果を残して終末を迎えたいという所にある。大仕事をなし遂げるのに必要なのは、仕事の“目論み”と時間を確保するための“見通し”、作業の“段取り”である。“スピード”は不要である。

良い商品を生み出すには、上のような不合理なスピード崇拜から目覚めて、無理のない **巡航時度** で仕事ができる仕組みを構築することだ。それが多様な時間資源の有効活用を進める前提となる。

## 6. 「時間習慣」という資源

### ● 「時間習慣」の改革

時間資源の原義と高度利用に関する解説を終えたところで、それを筆者個人の時間行動と比較してみた。そこで気づいたのは、自分の行動の大部分が、下記のような時間習俗や時間文化に大きく支配されているということであった。

- 暦と季節 ⇒ 年末年始／春夏秋冬／寒暑・気温  
日照時間／休日・記念日／彼岸
- 年中行事 ⇒ 晦日・正月、節句、お盆・法事、  
宗教行事・祭礼／卒業・就職
- 地域習慣 ⇒ 集落行事・伝統行事／自治会活動  
集会・寄合／社寺祭礼／寄付活動
- 学業職業 ⇒ 出勤・通学／勤務・授業／休憩休日  
組合・部活／定年卒業／現役引退
- 生活習慣 ⇒ 起床・就眠／食事・団欒／家事・  
買い物／行楽／慶弔／時間家風
- 個人状況 ⇒ 健康・気力／婚況／職業／年齢・  
性別／知識・資産／友人・団体

個人も企業も、このような時間習慣や時間文化に従い、時に振り回されながら、生活と仕事を営んでいることを考えると、これも **位置的・距離的・状況的・速度的資源** と同様の役割を果たしていることが分かってきた。相互に重複するところもあるが、習慣、規律・礼儀、伝統・文化を形成する機能に注目すれば、これを独立した「**慣習的な時間資源**」と見なすことに異論はないだろう。

筆者が現役の頃は、一般の暦とは別に上記の時間習慣を織り込んだ独自の「**半期仕事暦**」・「**半期生活暦**」を作り、それを従業員や家族の「**行動基盤**」として渡す役割を担ってきた。月が変わると、また半年分の暦を作って渡すのである。

現在は後者が夫婦の行動を支える“**時間計画**”となっているが、その核をなすのは年内に達成すべき「**成果**」と「**飛躍**」を支える生活行動である。

企業の経営者や企画部門が全社の「**経営暦**」を、各部門がそれに部門活動を織り込んだ「**部門暦**」を、そして各担当者が自身の「**業務暦**」を策定していけば、全社共有の「**時度暦**」が生まれる。

### ● 「時間革命」の推進

いま、行政と経済界が一緒になって「**働き方改革**」を進めようとしている。誰も気づいていないようだが、この動きは同時に「**暮らし方改革**」につながり、結果的に私たち個人の「**生き方改革**」をもたらしことになる。それは結局は、企業と生活と社会を支える「**時間資源**」を適正に共有・配分し直そうという動きだと考えることができる。

既に現れつつある現象だが、伝統的な職業観、生活観、人生観は大きく変質しつつあり、それにつれて労働時間・生活時間・自分時間の内容も比重もまた変わろうとしている。

アメリカの文化人類学者、マズロー氏は人の欲望は、生理的欲望→安定→所属と愛→尊厳性→自己実現へと段階的に発展するという説を唱えて注目を浴びた。個人がそうなら、社会も企業も、同様の変容を遂げるのかも知れない。

だが企業社会には、奴隷制度のような勤務制度が根強く残っていて、労働時間の犠牲になる人々が続出している。仕事が間に合わなくて不正を働く人、残業と過労で体調と精神を病む人、過労や自殺で生命を断つ人が跡を絶たない。

「**働き方・暮らし方・生き方改革**」を実現させるために重要なのは、第一が上のような残酷な勤務を強いる暗黒企業を社会から抹殺すること、第二は働く側が会社への忠誠心や滅私奉公、多忙と勤勉を良しとする精神風土を棄て去ることだ。

企業は、総力をあげて人的業務の圧縮に取り組み、工夫と改善、IT、IoT、ロボなどの近代技術を総動員して省力・代人化を進めて、ともかくも仕事量と労働時間を大幅に減らすことである。

深刻な人手不足、有能な人材の退職といった事態に対処するためにも、給料や地位といった待遇だけでなく、勤務時間や休暇制度、退職時期といった時間制度上の改革を進めておく必要がある。

人間に残業と速度を強制する前時代的な習慣から抜け出し、快適な **巡航時度** で仕事ができる時間革命が実現することを切に願う次第である。