

Title	日本のオフィス業務における生産性と創造性の向上について：オフィス業務の生産性と創造性に関する研究(第1報)
Author(s)	後藤, 兼一
Citation	聖学院大学論叢, 10(1) : 49-74
URL	http://serve.seigakuin-univ.ac.jp/refs/modules/xoonips/detail.php?item_id=618
Rights	

聖学院学術情報発信システム : SERVE

SEigakuin Repository for academic archiVE

日本のオフィス業務における生産性と創造性の向上について

—オフィス業務の生産性と創造性に関する研究（第1報）—

後 藤 兼 一

Raising the Productivity and Creativity of Japanese Office Work

—A Study of the Productivity and the Creativity of the Office Work (Part 1)—

Kenichi GOTŌ

One of the issues in the organization of the Japanese office is the need to raise productivity and creativity. High level of productivity and creativity are maintained in Japanese manufacturing. But the most important issue in the management office work is the need to create and produce reliable information speedily at a low cost.

There are some studies related to this paper such as “Criteria on the Personnel Number for Minimum Working Hours in the Group Work” (1), “Relationship between an Existence of Team Leader and the Working Hours” (2). But these are based on experiments with children’s desk work in the elementary school. This is insufficient for the consideration of office work in general.

This paper deals with the necessity of raising productivity and creativity of Japanese office work, taking into consideration actual conditions in the workplace. The first section considers a change in the perception of the problem and issues and the demands of managers. The second section is concerned with the lack of ideas. The third section takes up the issues of management organization, and the last section makes some proposals for the solution of the problems and issues in organizational productivity and creativity.

1. 緒 言

現在、日本のオフィス業務における組織の効率性が問われている。オフィス業務を行う組織の生産性の悪さ、オフィス業務を行う組織の創造性の悪さが問われている。

Key words; Productivity, Creativity, Office Work, Organization

人々は組織化することによって大きな問題・課題を解決して来た。有史以来、農業においても、工業においても、商業において、ほとんどの場合、問題・課題の多くは複数の人々が協力しあうことでなし遂げてきた。いつの時代も、人々は組織的に活動を行うことによって、より優れたものを創造し、生産してきた。

近年に入ると、組織的な活動は物を作ることを対象としたものから、情報を作ることを対象としたものの比重が増えてきた。特に最近、先進国では工場（ファクトリ）で物を生産する組織活動から、事務部門や技術部門などのオフィスで情報を生産する組織活動が増えてきている。

オフィス業務に対する経営管理的な課題は、より質の高い情報を、より安く、より早く、考え出し、作り出すことである。結果、オフィスにおける組織活動に対する生産性と創造性が求められることになる。しかし、最近、生産性と創造性をどのように向上させればよいか考えている日本の経営者・管理者などの間で、オフィス業務の生産性と創造性がなかなか向上しない、というのが話題となっている。

オフィス業務の組織形態と生産性と創造性に関する研究で経営工学的なものとしては、協同作業において作業時間を最小にするための人数の判定方法⁽¹⁾、チームリーダーの有無と作業時間の関係⁽²⁾などがあるが、いずれも小学校児童における実験がベースになって論旨が展開していて、実際のオフィス業務の現状との関係の考察が不足気味である。(1~4)において研究された内容を、実務の場で適用できるようにすることが経営管理的な見方から求められている。

本論では特に、組織運営的な側面から、オフィス業務における組織の生産性と組織の創造性の向上の必要性を検討する。最初に第2節では、なぜ組織の生産性と創造性の向上が求められている理由を、日本の企業及び役所における問題・課題の性格が一般的にどのように変貌してきているかを考察し、さらに経営者・管理者の要請を考察することで示す。続いて第3節では、問題・課題の処理に当たって、日本ではなぜ優れたアイデアが出にくいといわれ、又実施されにくいといわれる理由を、アイデアの発散収斂段階と決定実施段階に分けて検討する。次に第4節では、組織のリーダーとして、さらにリーダー及びメンバを含めた組織として、どのような組織運営方法が求められているか、特に、より生産性が高く、創造性が高い組織運営上の課題を考察する。最後に第5節において、組織生産性の向上の可能性として星型組織と、組織創造性の向上の可能性として網型組織について検討する。

なお、本論で生産性と創造性という用語を用いた時は、特にことわりがない限り。物ではなく、情報の生産性と情報の創造性を意味することにする。ここで、情報とは、アイデア（考え）を具体化した文書、計算式、数式、図表、図面、プログラム、フローチャートなどをいう。

2. 問題・課題の変貌と経営者・管理者の要請

最初に、なぜ日本のオフィス業務において、問題・課題の解決を行う組織運営に高い生産性と創造性が求められるようになってきたか、その経営管理的背景を述べる。本節では大きく、問題・課題の変貌と、経営者・管理者の要請に分けて検討する。近年は、コンピュータの出現による社会の仕組みの変化、またものの考え方の変化などによって政治、経済、社会及び経営が大きく変わってきている。その過程で発生している数多くの問題・課題を質的な面として新規性、複雑性から、また量的な面として数の面から、さらに解決された問題・課題を品質の面と、費用の面及び期間の面から考察する。

2-1. 問題・課題の変貌

<新規の問題・課題の急激な増加>

組織運営でより生産性と創造性のマネージメントが求められている第一の背景は、今まで扱ったことがないような新しい問題・課題が非常に多くなってきたということである。例えば、一般の会社では、製造部門でも技術部門でも人事部門でも販売部門でも、新規の今まで処理したことのないものが年々増加している。又公的な仕事を行う役所でも、環境、過疎、高齢化、国債、など積み残しの、新規の問題・課題が増大している。

今まで扱ったことのある問題・課題は、経験やノウハウがあるから簡単に処理することができるし、失敗も少ない。意志決定も早いし、行動も早くなる。しかし、今まで扱ったことのないものに対しては、担当者はどうしたらよいのか迷ってしまい、意志決定も遅れてしまうし、行動も遅くなる。うまく解決できないから担当者のストレスも多くなるであろう。

従来からある問題・課題解決の一般的な手順だと、新規のものが生じた時、まず自分の経験やノウハウで考えようとするであろう、次に自分で手に負えないとわかると、誰か知っている人に尋ねるか、関連する資料を探すのに違いはない。そして、また自分で考える、などということをやるに違いはない。その間に、月日と時間は瞬く間に経過してしまう。やっと出来上がったアイデアも陳腐なものであったりすることもある。これでは組織の創造性は低いということになる。又、その場合恐らく処理する件数も低いから組織の生産性も非常に低いと言わざるを得ない。

生産性が低く、創造性が低くなるのは、現存する組織運営のマネージメントが新規の事柄を迅速に解決するための構造になっていないことが上げられる。別の見方をすれば、生産性を重視する時の組織運営の現状と創造性を重視する時の組織運営の現状が、新規の問題・課題を次から次へと解決するような構造になっていないことがその理由として考えられる。今までは新規といっても、比率としてはそんなに高くないから、従来の組織のマネージメントでも対応はできた。しかし今、ど

この会社でも、自治体でも、新規の問題・課題の比率が確実に多くなってきている。

日本のオフィス業務の組織運営で、生産性の高い、創造性の高いマネジメントが求められる理由は新規の問題・課題の比率が非常に多くなって、とても今までのやり方では対応できなくなってきたということである。今後、会社でも、国でも、質の高いレベルで、安い費用で、しかも短い期間で解決できる組織を再構築して行くことが必要となろう。

<複雑な問題・課題の急激な増加>

組織運営でより生産性と創造性のマネジメントが求められている第二の背景は、今まで扱ったことがないような高度で複雑な問題・課題が非常に多くなってきたということである。例えば、会社では、製造部門と技術部門を統合したような、又人事部門と企画部門を統合したような、複雑な問題・課題などが増えてきている。又役所でも、役所間をまたがったような広範囲な問題や課題とか、今までの縦割り行政を越えて組織運営をしなければならないようなものが年々増加してきている。

今までは、解決すべき問題・課題は部門内に経験やノウハウがあるから比較的簡単に処理することができた。間違いも少ない。意志決定も早いし、行動も早くできる。しかし、多くの人の知恵を借りなければならないような問題・課題に対しては、担当者はどうしたらよいか戸惑ってしまい、意志決定も遅くなるし、その結果行動も遅くなってしまう。なかなか進まないから、担当者はいらいらしてしまう。

今までのやり方だと、まず自分の役割かどうか考え込んでしまうであろう。取り上げるとしても自分に関係のある所しか手を出そうとしないかもしれない。とても自分一人では解決できないから、専門家に意見を求めるかもしれない。専門家の意見を聞いても権限と判断基準がないと意志決定ができない。やっと出来上がった案も非常に貧弱なものになってしまうであろう。これではとても問題・課題に対して創造的な案は提出することはできない。一つの問題・課題で精一杯だから、処理する件数も少なくなってしまい、結果として組織の生産性は低くなってしまおう。

創造性が低く、生産性が低い大きな理由は、従来型の組織のマネジメントが高度で複雑な問題・課題を迅速に解決する構造になってないからである。高度で複雑な事柄を生産性を考えて組織を運営する仕組みと、創造性を考えて組織を運営する仕組みがうまく機能していないことが考えられる。今まででも高度で複雑な問題・課題はあったが、全体として比率が低かったために、従来の組織のマネジメントでも、一応対応はできていた。しかし、現在は、どこの会社でも、役所でも、高度で多岐に渡った問題・課題の比率が非常に多くなってきている。

組織運営で、生産性の高い、創造性の高いマネジメントが求められている要因は、高度で複雑な問題・課題の比率が高く、従来型の組織のマネジメントでは対応しきれなくなったということである。これからの社会で必要なことは、より高度で質の高いレベルで、また安い費用で、さらに短期間で処理できる組織運営が求められている。

<簡単な問題・課題の急激な増加>

組織運営でより生産性と創造性の高いマネジメントが求められている第三の背景は、複雑でなくとも、新規でなくとも、問題・課題そのものの数が非常に多くなってきたということである。例えば、会社では、製造部門でも技術部門でもサービス部門でも、今までに処理したことのあるような類似の問題・課題が明らかに年々増えてきている。又役所でも、行政や裁判などで比較的簡単な問題・課題も増えてきている。

今までに扱ったことのある問題・課題は、経験やノウハウがあるから簡単に処理することができし、失敗も少ない。しかし、現在は数があまりにも多くなりすぎて、処理待ちの状態が起き、結果として、意志決定が遅くなっていることが多く、行動も遅くなりがちである。又日常的な処理に追われて、新規で複雑な問題・課題の処理が後回しになるとう傾向もでてきている。なかなか処理できないから担当者のストレスが貯まってくるであろう。

簡単な問題・課題が増えてきても、依然として従来のやり方で処理していることがしばしばあり、その場合は組織の生産性が悪くなってしまふ。簡単な問題・課題の処理を迅速にやるには、組織の創造性が不可欠である。問題・課題の処理について生産性が低く、また処理方法について創造性がなかなか発揮できないのは、問題・課題が数量的に余り増えない、という前提が暗にあるからではないか。

今までは簡単な問題・課題が増えてきたといっても、比率としてそんなに高くなかったから、従来の組織のマネジメントでも一応対応はできた。しかし、今どこも会社でも自治体でも、数が確実に急増している。

組織運営について、新しいコンセプトのマネジメントが求められている理由は、簡単な問題・課題の件数が急増し、現在のやり方では対応できなくなってきたということである。これからの企業活動で、社会活動で生き抜いて行くためには、簡単な処理の生産性を向上させる創造的なマネジメントが必要となってくるであろう。

2-2. 経営者・管理者の要請

<高い品質の成果が求められている>

組織運営でより生産性と創造性の高いマネジメントが求められている第四の背景は、組織が扱う問題・課題に対して、より品質の高い解決が要求されることが多くなってきたことである。会社にしても、役所にしても、よりきめの細かい解決方法が求められるようになってきた。例えば、会社では、ラジオという工業製品一つをとっても、昔の物と現在の物とでは品質の上で格段の差がある。又役所では、福祉行政などという問題・課題を取り上げても、数十年前のものと同様のものでは内容において大きな差がある。

きめの細かい問題・課題を迅速に解決するためには、多くの人のアイデアを巧みに組み合わせ、

その上で正しい意志決定が必要となる。よりレベルの高い、完成度の高い、解決方法が求められている。それには多くの専門家が集まって、知恵を出し合う製品やシステムを創造する組織運営が必要とある。早くから組織ぐるみで高い品質の製品やシステムを作ることに取り組んできたところは別として、多くの組織がこの求められる品質に悲鳴をあげている。

高い品質を維持するためには、創造性の高い組織運営をしなければならない。しかし、多くの現場を見る限り、はたしてこれで創造性の高い組織活動がされているのか疑わしいときも数多く直面している。例えば、激論を交わして対立するか、激論を避けて妥協するなどいうことが多くなってきていることをみてもわかる。なかなか良いアイデアが出ないために、月日と時間ばかりが経過することもしばしばである。やっとな良いアイデアが出たとしても、生産性が非常に悪いと思わざるをえない。

高い品質が求められる問題・課題に対して、生産性や創造性が同時に発揮されない理由は、従来の組織のマネジメントでは対応できなくなってきた可能性があるということである。事実、非常に生産性の高い組織運営をしている会社が創造性がなかなか発揮できなかったり、逆に創造性は非常に高いのだが、生産性に結びつかないでこまっていることがよくある。今までは高い品質を求められた時は、従来のマネジメントを若干改良する程度で対応していた。しかし、現在扱う問題・課題の解答に対する品質は、過去と比べて、格段の差がある。

今どこの会社でも、自治体でも、結果に対する求められる品質が確実に高くなってきている。品質の高い解決ができる組織運営の新しいタイプのマネジメントの仕組みが今、求められている。これからの社会で生き残ってゆくためには、会社でも国でも、より品質の高い問題に対して解決し力を持つことが必要となってくるであろう。

<安い費用での運営が求められている>

組織運営で、より生産性と創造性の高いマネジメントが求められている第五の背景は、問題・課題を解決する組織にかかる費用をもっと下げなければならなくなってきたことである。企業にしても、役所にしても、求めに全部応じていれば、どうしても人件費を中心に費用が増大してしまう。例えば、企業の場合、一つの半導体を開発したり、自動車を新規に開発する活動にはには多くの人件費がかかっている。役所の場合でも、例えば環境や老人福祉などを解決するためには人件費を中心として多くの費用がかかってしまう。

問題・課題が多くなり複雑になり新規のものが多くなれば、それだけ解決かかる費用が増大する傾向がある。企画や計画を安く作りあげるための、また具体的な仕様や設計を安く作りあげるための組織運営の方法が求められている。生産性がより高い組織運営の方法が求められている。

しかし、いくら安いといっても、組織の創造性を下げることがあってはならない。又多くの費用を投入したが、得ることが少なかったというようなことがあってはならない。逆に一応良い成果が

だが、費用が膨大にかかってしまったというのでは組織間の競争に勝つことはできない。従来型のプロジェクトマネジメントでは組織の生産性と創造性の両立が非常に難しいと言わなければならない。

創造性が要求される問題・課題に対して組織の生産性が低い理由は、従来の固定的な組織のマネジメントでは対応できなくなってきたことが考えられる。今までは費用がかかるといっても、極端には多くなかったから、今までのマネジメントの考え方で通用してきた。しかし、現在扱っているものの中には、従来のやり方をしていたら、過去と比べて、比較にならないほど高額になる傾向がある。

今、どこの企業でも自治体でも、高度で複雑な問題・課題に取り組む費用の低減が求められている。より費用が安く問題・課題を解決できるような新しいコンセプトのマネジメントが求められている。これからの国際社会で活力ある組織運営をしていくためには、企業でも自治体でも、より安く解決できる力をもっていることが大切となるであろう。

<早い期間での解決が求められている>

組織運営でより生産性と創造性の高いマネジメントが求められている最後、第六の背景は、問題・課題の解決にかかる期間をもっと短縮しなければならなくなってきたことである。一つの会社に取り組むにしても、役所が扱うにしても、顧客のニーズと企業間の競争原理や社会のニーズを国際間の競争原理から、早い対応は必死である。企業の場合、他社よりいち早く問題・課題に答えられたところに大きな利潤が回ってくるようになっている。役所の場合、他の自治体よりまた他の国より先に問題・課題を解決したところが、大きく発展するような仕組みになっているはずである。

企業や役所で扱う問題・課題が高度になり複雑になるにしたがって、解答を探すまでにかかる期間が増大する傾向がある。企業間での競争、国際間での競争に負けないため、より短い期間で解決できるための組織運営の仕組みが求められている。その際、組織の生産性と創造性は維持した上でこのことであることは言うまでもない。

結果を急ぎすぎたために、もう一度やり直していたのでは組織の生産性は低くなってしまう。安く済ますために人件費を極端に削減し、良い案ができなかったというのでは、組織の創造性は低くなってしまう。

創造性が要求される問題・課題に対して、多く期間がかかってしまう理由は、思考錯誤が多いことも大いに影響するが、従来の組織のマネジメントでは意志決定が遅くなる傾向があることも否定できない。

従来は、期間がかかるといっても、極端に創造性が要求されたり、規模が大きいことも少なかったので、今までのマネジメントでも一応対応できていた。しかし、現在あるいは将来扱うような付加価値を多く生むような問題・課題を解決する組織をマネジメントする方法を考える必要性が

出てきたのである。

どこの会社でも、どこの役所でも、数多くしかも、今まで扱ったことがないような複雑で新規の問題・課題を解決する際の組織運営にかかる費用の低減が求められている。そのためにより期間が早く解決できるようなマネジメントのやり方が今求められている。業界でリーダーシップをとり、国際社会でリーダーシップをとってゆくためには、より早く解答を出せるような組織運営のノウハウをもっていることが大切となるであろう。

3. アイデアの発散収斂段階と決定実施段階の問題

次に、問題・課題の解決に当たり、オフィスでの組織運営において、なぜ優れたアイデアが日本では出にくいといわれ、又実施がされにくいといわれているのか、その組織的、体制的、体質的、背景を述べる。本節全体を、アイデアを発散収斂する段階とアイデアを決定実施する段階に分け、各々を創出段階、育成段階、整理段階と、決定段階、完成段階、実施段階の六段階に分けて組織運営上の問題点を考察する。

3-1. アイデアの発散収斂段階における問題

<独創的なアイデアが出にくい>

従来型マネジメントで感じている限界の第一は、組織でアイデアを出そうとしても、なかなか良いものが出てこないということである。ここでいうアイデアとは『新しい考え』で、例えば、考えた結果は科学的な原理的発見であったり、制度的な技術的発明であったりする。科学的なアイデアには自然科学や社会科学さらに最近では生命科学や情報科学の分野などいろいろなものがある。制度的又は技術的なアイデアは科学で発見された原理を応用し、組み合わせたもので、今までの世の中にないものである。出されたアイデアは非常に簡単なものから非常に高度なものまでいろいろある。

さてアイデアを出すのは人である。良いアイデアを出そうとして実力のある人を採用しても、組織運営によって、アイデアがよく出る組織とあまり出てこない組織とが現存することを経験的に知っている。アイデアが個人の能力に大きく依存することは誰でも否定はしないであろう。それしかないなら、天才の出現を待つか、天才が出現するような環境がどうあったらよいか考えるしかない。しかし、本論では、組織運営の方法を工夫することで組織として創造性をさらに高めることを指向している。

本来アイデアを出す力を持っている人でも、アイデアを出したいと思う環境にないとアイデアは出てこない。せっかくアイデアを出しても、他の人がすぐ批判するような環境では誰でも出そうとはしなくなるであろう。個人のレベルではよくアイデアが出るような環境でも、皆が集まって組織

のレベルにするとアイデアがなかなか出てこないこともある。又逆のこともある。アイデアが出てくるように普段から創造的に物事を考える癖を付けておくことも非常に大切である。企業などの場合、初期のアイデアというのはすぐにはお金にならないから、アイデアを出した本人は真剣であっても、まわりの人にはあまり関心がないかもしれない。しかし、一番最初のアイデアが出てこないのではそれ以後の展開ができるはずがない。

より創造性が要求される問題・課題に対して、日本において独創的なアイデアが出にくい原因は、創造性が個人の力に大きく影響することも事実であるが、組織論的に言えば、現存する組織にはアイデアが出てくるようなマネージメントになっていないことが考えられる。よいアイデアが出てこなければ、問題・課題に対する結果の品質も悪くなるし、費用も多くなるし、期間も長くなってしまふことになる。

今どの会社でも、自治体でも又国でも山積された問題・課題を解決するために多くのアイデアが必要となっている。効率的に組織でアイデアがどんどん出てくるような新しいマネージメントのスタイルが求められている。優れたアイデアを出せる組織が企業間の競争で、国際間の競争で、生き残ってゆくことになるであろう。

<アイデアの育成が難しい>

従来型のマネージメントで感じている限界の第二は、組織でアイデアを育てようとしても、なかなかうまく進まないということである。『育つ』とは、最初に出されたアイデアに、さらに新しいアイデアがつけ加えられ、修正され、内容的に水準の高い、完成度の高いものになって行くことを示している。最初に出されたアイデアが次から次へと発展してゆくことに大きな意味がある。

その際、本論ではアイデアを個人的な活動ではなく、組織的な活動として進めることを指向している。個人がバラバラに活動するのではなく、組織として創造性を育てることに向けて活動する仕組みを検討している。もちろん、アイデアが必要となる内容や取り組む個人の性格などによって、創造性が育つこともあろうし、優れた良い結果に結びつくこともあろうが。

組織としてアイデアが育つためには、各人がバラバラにアイデアを出してただけでは育たない。前の人のアイデアに何かしら関連づけて発言したり、まるっきり反対のことも発言することも場合によっては大切であろう。組織としてアイデアを育てるためには、必ずしも極端に優れた天才はいらない。しかし、アイデアを出せる、育てる能力のない人がいくら集まってもアイデアは育たないことは言うまでもない。組織でアイデアを育てる意味は、ある程度アイデアを持ち育てる能力のある人を複数集めて、天才に迫るアイデアにしようとするものである。

アイデアが育つためには、アイデアが育つ環境が大切となる。例えば、少しでも良いアイデアが出たときには皆が感心を持つとか、少しでも良いアイデアを出した人を評価するとかが大切となる。最初や最後に素晴らしアイデアを出した人だけを評価するだけではなく、途中でアイデアを出した

人も評価することも大切となろう。評価に公開性と公平性がなければならない。

創造性が要求される問題・課題に対して、日本のオフィスで創造的なアイデアが次から次へと出てこない理由は、従来の組織のマネジメントでは、他人の顔を見て発言するなど、発言の自由があまりないこともゆがめない。アイデアが次から次へと出てこなければ、問題・課題の解答の品質の悪くなるし、工数が多くかかって費用がかさみ、結果として解答が出るまでの時間がかかりすぎてしまう。

民間や公的機関における、どのような業務でも、多くの問題・課題をかかえており、これを解決するために、小さなアイデアを大きく育てなくてはならない。アイデアを短期間に連鎖反動的に発展させてゆけるようなマネジメントの仕組みが求められている。アイデアを効率的に育てられる組織が激しいが国内の業界内で、もっと広くは国外の業界内で生き残っていくことになるであろう。

<アイデアの整理が足りない>

従来型の組織のマネジメントで限界を感じているその四は、いろいろなアイデアが出てはいるのだが、アイデアの特徴などを整理したものがなかなか出来てこないということである。ここで言う『整理』とは、出てきた案を考察し、体系的に意味付けをすることを意味している。どのような案が出てきているのか、どのような特徴があるのか、をわかり易く文章や図表で表現することが大切である。日本は図表化することは得意だが文章化することが不得意であると言われている。

アイデアを出しっぱなし、言いっぱなしで、メモを取らなかつたりすることがよくある。出てきたアイデアは必ずメモを取らないと、その時はわかつたつもりでも、次回集まったときには忘れてしまっていたりして効率が悪い。また書記を担当した人が自分の主観でまとめたりすることがよくある。出来るだけ客観的な部分と主観的な部分を分けて、出てきた案を体系的に表現することが大切である。客観的と主観的を分けてうまく整理するには相当のスキルが必要であるが、そのスキルを持った人は非常に少ない。出てきたアイデアの整理を分担して書くと、スキルの持った人とスキルのない人との間で大きな差がでてくる。教育のために、若い人に整理してもらうことがよくあるが、その場合でも、誰かスキルのある人が目を通してから、皆に渡すようなことも考えられる。

後で持ち寄った時に、全体としてアイデアの整理の完成度が非常に悪くなる傾向がある。完成度を追求しすぎると、本来大切である様なアイデアまでもまとめる人の主観でカットしてしまうことがある。アイデアをうまく整理できるような人材が育つ環境も又大切である。せっかく出てきたアイデアをうまく整理できるようにするためには、リーダーがメンバに対して適切な指示を出す、と同時にまとめ方において相談に応じる必要がある。

今多くの会社でも、又官庁でも出てきたアイデアをうまく整理し考察できる人材が求められている。“うまく”とは、整理し考察する人にとって都合の良い様にまとめることではない、出来るだけ議論に忠実にまとめることである。これからは出てきたアイデアをうまく整理できる人材を持つ

た、会社や国が今後の社会でリーダーシップを取っていくことが出来るであろう。

3-2. アイデアの決定実施段階における問題

<アイデアの決定が遅い>

従来型の組織のマネージメントで限界を感じている第三番目は、いろいろアイデアは出ているが、又ある程度まで煮詰まった案になっているが、なかなか一つの案にまとまらないでいることがよくあることである。ここで言う『決定』とは、一つの案に集約されることを意味している。やるならやる、止めるなら止める、という意志決定をリーダーが行わないといけない。問題・課題に対する検討が足りないなら指示を出せばいいし、ダメならダメで明確にしなければならない。保留ということもある。それなら理由をリーダーが明確にしなければならない。

議論はよくやったのに、リーダーの評価がなく、意志決定もなく、そのままになっていることがよくある。リーダー自信、本当にどうしてよいかわからない時もあるかもしれなが、よっぽどの時を除いて、組織のリーダーは何等かの形で次の段階に進むのかどうか迅速に意志決定をすることが大切である。

ただリーダーが議論に参加していないと、意志決定ができないこともある。またメンバ間で十分にアイデアに対するコンセンサスが出来上がっていないと、リーダーが意志決定できないこともある。まとめたアイデアに対する確証が取れないと意志決定がしにくいものではあるが、確証が取れないからといって、切りもなく延ばすことはメンバのモチベーションにも大きく影響してくることになる。

次の段階に移るかどうかはリーダーの能力を決断力にかかっている。迅速で正確な意志決定ができるリーダーが育つ環境も大切である。決定に対して責任を全部リーダーに押しつけたのではリーダーはリスクの多いことには手を出さなくなってしまう。かといって、責任は全然無ければ、リーダーが無責任な意志決定をすることになるであろう。

せっかく議論をし、いいアイデアが出てきたのにも関わらず、リーダーが次の行動に移るための意志決定ができないのは、リスクをどの程度リーダーがかぶるかについて明確なルールができていないからである。例えば、オーナー社長であればリスクの所在が明確であるから、社長さえその気になれば次の行動に移ることができる。皆で責任を取るとなると、どうしても意志決定は遅くなる傾向にある。日本のオフィスの組織運営の問題点でもある。また大きな決定にはリスクを吸収できるような組織のマネージメントが必要となる。

今民間でも、公的機関でも、議論しアイデアも出尽くしたら、その結果に対して次に進むかどうか明確するマネージメントの仕組みが求められている。

アイデアを出すときは、徹底的に出し、育て、もっとも好ましい時期にリーダーがきちんと意志決定できるような組織もつ、会社や国家機関が国内で国際で生き残ってゆけるであろう。

<アイデアの完成度が低い>

従来型の組織のマネージメントで限界を感じている五番目は、一応一つのものにまとまっているものの、その完成度が低く実用には向かないという場合である。ここで言う『完成』とは、アイデアがいろいろと検討され、ある程度問題・課題の解決に有効で実施可能な案となった状態をいう。完成度をあげるためには、ヌケがなく、ムダがなく、全体としてバランスよくなっていることが求められる。実際行ってみて、実際作ってみて、問題が発生するようでは完成度は低いと言わざるをえない。

問題が発生しなくなるまで、検討に検討を重ねて、初めて実用に供することができるようになるのである。全体の完成度をあげるためにはどの部分をとっても完成度が高くなければならない。そのためには、部分を担当するメンバが一致協力して、部分の品質を上げることが大切となる。全体の品質を上げるためにはメンバの協力と、リーダーの適切な指示が必要となる。ちょうどオーケストラで指揮者の指揮が非常に大切なように。もちろん、個々のメンバも技術が優れていることはいうまでもない。いくら優れている人を集めても、指揮がしっかりしていないと全体の水準は低くなってしまう。

個々には優れた技術を持ったメンバが集まって、アイデアを出し、議論を重ね一つの案にまとまったにも関わらず、最終的には完成度が低くなってしまふことがある。これは組織活動における創造性のマネージメントがうまくいっていないことによる。優れたリーダーは組織運営を工夫して創造性に大きくするよう努力することが大切となる。

いつの場合でも、すぐれたメンバが必ずしも集まるとは限らない。リーダーにとってみれば不満ばかりのメンバ構成かもしれないのである。優れたリーダーはメンバを育てながら、より完成度を上げることに奔走することが必要ではないか。人数が多くいてもできるものではない。足りない人数、足りないスキル、をいかにうまくマネージメントしてより完成度の高い成果を出すかがマネージャーの腕の見せ所でもある。

民間企業でも、公的機関でも、問題・課題の解決について、より完成度の高さが求められている。増加する、複雑で高度な問題・課題に対して、より完成度の高い解決策が立案できるマネージメントが今求められている。とりあえず出てきた案をさらに完成度を上げることができる組織のマネージメントを持った、企業や公的機関が競争力のある組織とみることができよう。

<アイデアの実施が行われぬ>

従来型の組織のマネージメントで限界を感じている六番目は、せっかく時間をかけ検討を重ね、まとめ上げた案がいつにまっても実施されないことがよくあるということである。ここで『実施』とは、アイデアに予算が付き、人が宛われ、業務が実際に行われ、問題・課題が解決されることである。しかし一応リーダーが意志決定し、皆のコンセンサスを得て、一つの案にはまとまっているに

も関わらず、実施されない状態が続いていることがある。

実施するとなると、お金も多くかかるし、人も多くかかるし、多くの部署に影響がでることになるから、リーダーとしては関係者の同意も得なければならないであろう。立案した案がリーダーとメンバだけのものであれば、リーダーの責任で実施するかどうかをすぐ決めることはできる。しかし、できあがった案が多くの部署に影響するとなると、リーダーの他部署のリーダーに対するリーダーシップが必要となる。

立案した内容が新規で複雑でリスクの多いような問題・課題についての実施にあたっては、経営者レベルの人の意志決定が必要となる。立案を担当するリーダーは案がまとまる前から経営者レベルの人とよく連絡を取り合って、必要な時にいつでも実施について意志決定してもらえるような配慮をしておくことが大切となる。トップからまかされたといっても、最終的な案をいきなり報告しても経営者としてはすぐには判断できない。

リーダーの役割は、この段階にくると、メンバとも密接な連絡を取らなければならないし、経営者とも密接な連絡を取らなければならない。経営者としては、リーダーがこのような動きができるような配慮をしておくことが必要となる。せっかくリーダーとメンバが議論をし、完成させた案が実施の段階でもたつのは、従来から多くの組織でとってきた報告型マネジメントに限界が生じていることが考えられる。

経営者とリーダーが日頃から密接に連絡しあうような組織のマネジメントの仕組みが必要となっている。また経営者が迅速な意志決定ができるためにも、従来からあるような何階層もある多重な組織構造は改めなくてはならない。大まかな指示に従って、主任が案を作り、課長がチェックし、部長に上がり、経営者の判断を仰ぐような多重な意志決定のマネジメントでは激しい競争には負けてしまうであろう。意志決定力と組織動員力がこれからのマネジメントも重要な項目になることは必死であろう。

今、会社でも役所でも、せっかく立案された案が、経営者レベルで管理者レベル止まってしまっていることがよくある。これからの社会で優位に活動するためには、今までのような意志決定の仕組みではとうてい間に合わない。より早く意志決定ができる会社や国が生き残っていくことになるであろう。

4. 問題・課題の解決に対する組織運営上の課題

次に、問題・課題の解決に当たり、日本のオフィスでの組織運営を、どのようなリーダーとメンバで、どのように進めればよいか、資質面、役割面、効率面から検討する。本節では、リーダーの資質面として、専門性の高い人をマネジメントできること、倫理観の高いマネジメントができること、リーダーの役割面から、隠れたアイデアを引き出させるマネジメントができること、正確で迅

速な意志決定ができること、さらに組織の効率面から、組織の生産性を高くできること、組織の創造性を高めることができることに分けて考察する。

4-1. リーダの資質面

<専門性の高い人をマネジメントできる>

これからの組織のマネジメントで要求されることの第一は、リーダーが今まで以上に専門性の高い人をマネジメントできることが必要となろう。特に、複雑で高度な問題・課題の解決にはいろいろな分野の専門家が集まることになるからである。例えば、企業の製品開発部門では、まず自然科学の分野として、機械、電気、化学、金属などの専門家、さらに製品が市場に出たときのことを考えて、人間科学の分野として、安全、リサイクル、デザインなどの専門家など多くの専門家が集まって、一つの製品を作ることになる。又、政府の環境問題などを扱う部門では、自然科学の分野として大気、森林などの専門家や社会科学の分野として法律、社会、倫理などの専門家など多くの専門家が集まって、問題・課題の解決にあたることになる。

これらの専門家の多くは、自分が関係する分野については多くを知っているし、意見もあるが他の分野についてはそう深くは知らないのが一般である。製品開発においても、環境問題を扱うにおいても、必ずリーダーが必要で、リーダーは各専門家が出した考えをバランスよく一つの案にまとめ上げなければならない。リーダーとなる人は専門家ほど深く各分野のことを知らなくても、専門家の話がある程度聞いて理解できる能力を持った人でなければならないであろう。リーダーは科学的な見方ができると同時に、深い洞察力を持った人でなければならない。

しかし、実際はそんなに何でも知っているような人はなかなかいないのが現状である。従って実際は、リーダーは自分及び他のメンバがよくわからない分野の事柄を、メンバによく解説してもらうようなリーダーシップの取り方が必要となる。リーダー及びメンバは各分野の専門性について常に謙虚な態度が大切となるであろう。

より専門性の高い人達に対するマネジメントが要求されるにも関わらず、日本において、なかなかそのようなリーダーが育ってこなかった理由は、オーナー社長がいる会社などは別として、リーダーがリーダーシップを取りすぎるとメンバが拒否をするというような組織文化的な背景があることも大きい。又リーダー自身ははっきりと自分の考え方を持たずに、単なるまとめ役になるような育て方を社会がしてきたことによるのではないだろうか。これからのリーダーはリーダー自身ははっきりとした価値観を持っており、それをベースに専門性の高い人をマネジメントできるようになることが必要なのではなかろうか。

今民間では付加価値のある製品を開発するには、リーダーは多くの専門家をマネジメントしできることが必要となるし、役所でも込み入った複雑な問題・課題を解決しようとする多くの専門家をマネジメントしなくてはならない。これからの社会はより専門性の高い人をマネジメントで

きないと、複雑な問題・課題の解決方法が陳腐なものになってしまう危険性がある。

<倫理観の高いマネジメントができる>

これからの組織のマネジメントで要求されることの第二は、特にリーダーが高い倫理観を持つ必要性があるということである。倫理観は直接、組織の生産性の向上や創造性の向上には関係ないが、組織が生産性や創造性を追求していくと、リーダーやメンバがよっぽど意識していないと倫理的なものが欠落する危険性が生じる。企業に求められる倫理観としては、例えば、儲けることだけを追求して、自然環境や社会環境を破壊したり、消費者や労働者の安全を脅かしたり、不正や不公平が起きないようにしなければならない。又役所や政治家に求められる倫理観として、例えば、プライバシーの保護のためと言いながら住民の知る権利を制限してしまったり、住民が要求するサービスであるからと言って公債を制限なく発行するなどということにならないような意思決定をすることが大切となるであろう。

組織運営において、生産性と創造性を上げることを求めるあまり、人間性を失ったマネジメントにならないようにリーダー及びメンバは努めなければならないであろう。例えば、立場の弱い人などをいじめるなどというのはもってのほかである。問題・課題の解決の中で出てきたアイデアに対して常に倫理的なチェックをするような組織運営の仕組みを作っておく必要がある。アイデアを出している最中は、あまり倫理的な見方をしないで発言するかもしれないが、区切り区切りで倫理的な立場から見直すことが大切となる。

組織活動において、倫理観を育てるためには、まずトップが身を引き締めなければならない。政府のレベルでは倫理観が崩壊しないような歯止めとして法律化しておくことが大切である。企業においても倫理に反した行為をした時の処分方法などを決めておくことが必要と思われる。おかしいとリーダーやメンバが感じたら勇気をもって、そのことを議論の場に出すことが必要で、また回りも勇気をもって取り上げることが必要となる。

今企業や役所が扱う問題・課題の中には、人間性や社会性、環境性などいろいろな面で倫理観が求められているものが数多くある。企業の活動も役所の活動も、最終的には人類あるいは地球の生物にとって幸せな営みができることに役立つものでなくてはならない。これからの社会で組織が生き残るためには組織が高い生産性と創造性を持っていると同時に、組織が活動自身と活動の結果に対して高い倫理観を持っていることが条件となるだろう。

4-2. リーダーの役割面

<隠れたアイデアを引き出させることができる>

これからの組織のマネジメントで要求されることの第三は、リーダーがメンバの隠れた潜在しているアイデアを引き出し、育て、まとめることができることがますます必要となってくるというこ

とである。良いアイデアを出すのは本当に大変なことである。企業にとって見れば、例えば新製品について優れたアイデアが次から次へと出てくることが必要で、役所にとって見ても、例えば高齢化対策について優れたアイデアが次から次へと出てくる必要がある。

ちょっとしたアイデアで懸案となっていた問題・課題が解決することがよくある。これからは企業にしても、役所にしても、アイデアは当該の組織のリーダーやメンバだけでなく、インターネットやイントラネットなどを通して幅広く集める仕組みが必要であろう。隠れたアイデアとは、普通に議論していたら出てこないようなアイデアのことで、隠れたアイデアを提供してもらうためには、リーダーが何がしかのきっかけをメンバ及び他の組織に対して与えなければならない。隠れたアイデアはちょっとしたことがきっかけで思い浮かぶことがあるからである。

また潜在したアイデアが出やすいような環境設定も必要となるであろう。リーダーが話しを独占したり、一部の人に発言が集中したりすると、潜在したアイデアは出てこない。あまり発言しない人が、一言と良いこと言ったりすることがよくある。

リーダーは司会をうまくやって、組織として豊富なアイデアが出てくるようリーダーシップをとって行かなければならない。アイデアは始めは育てることに寛容でなければならないから、建設的な意見以外は慎むことが必要となる。リーダーとしては、アイデアをさらにレベルアップさせるようなリーダーシップの取り方が非常に必要となる。リーダーの力量でアイデアがよく出ることが決まってしまうことがある。

アイデアが出てきたら、皆の見える前に書き出すなどというのもよいであろう。アイデアを出しっぱなしでは、まとまりがつかない。アイデアがよく出するためには、誰が発言したのか、アイデアを出した人を適正に評価する仕組みもまた必要であろう。これはというアイデアが出てきたら、誰かに詳細をまとめてもらうようにすると、次回集まった時にさらにアイデアが進展することがある。

リーダーはアイデアを結びつけて、問題・課題の解決にむすびつけてゆかなければならない。企業レベルでも、国レベルでも、問題・課題の解決に当たって、隠れたアイデアが出せる仕組みをどれだけ持っているかどうかで、その組織の本当の実力が決まってしまうのではなかろうか。

<正確で迅速な意思決定ができる>

これからの組織のマネジメントで要求されることの第四は、リーダーはより正確で迅速な意思決定ができなければならないということである。例えば、企業では新製品の開発や、新市場の開発、新技術の開発、業界内での動きなどにおいて、より正確で迅速な意思決定が求められている。又、役所でも大地震や大災害など緊急時における、より正確で迅速な意思決定が求められている。

いくらよいアイデアが出、まとめられても、最終的に実施の意思決定がされなければ、その場では成果は期待できない。『正確』とは、実施し、得られた成果が、当初に期待された成果に近いということである。いくら迅速な意思決定ができて、実施し、得られた成果と当初に期待された成

果との間に大きな開きがあったのでは、よい意思決定とはいえない。『迅速』とは、問題や課題が発生してから、実施の意思決定がされるまでの時間ができるだけ早いことをいう。

いくら正確な意思決定ができて、問題・課題が発生してから、実施の意思決定がされるまでの時間が多くかかったのでは、よい意思決定とはいえない。実施を早めるためには、問題が発生してからアイデアが煮詰まるまでの時間を早めるか、アイデアが一応煮詰まってから実施されるまでの時間を早めることが必要となる。

正確で迅速な意思決定ができるプロを養成する必要がある。プロは正確で迅速である。例えば、将棋や囲碁のプロは短い時間で正確な判断をした方が勝利に結びつく。これからの組織のマネージャーは意思決定のプロになることをめざさなければならない。プロになるためには、専門的な知識と豊富な経験などが必要となるであろう。

現代は情報化社会であり、コンピュータや通信機器が豊富であり、今後ますます発展することが考えられる。これからのマネージャーはこれらの機器を使って、より正確で迅速な意思決定をすることが求められるであろう。リーダーはメンバーと協力して、できるだけ適切な意思決定ができるように、できるだけ迅速な意思決定ができるようにすることが大切である。

これからの社会で組織がその機能を果たしてゆくためには、問題・課題に対する解決ができるだけ正確で迅速であることが必要となる。正確で迅速な意思決定ができる組織が、国内外においてリーダーシップを持つことになろう。

4-3. 組織の効率面

<組織の生産性をより高くすることができる>

これからの組織のマネジメントで要求されることの第五は、リーダーは一つは組織の生産性をより高くすることに努めなければならないということである。専門性の高い人をマネジメントし、倫理観の高いマネジメントを行い、隠れたアイデアを育て、正確で迅速な意思決定を行って、組織の生産性を高くしなければならない。

オフィスの組織で行う知的活動の成果は、一般には情報という形態を取る。情報には、アイデアなど漠然としたものから、設計図やコンピュータのプログラムなど具体的なものである。知的活動の成果は、一般にはドキュメント上に表現することが多く、文書や図面などの形態をとった情報であることが多い。オフィスにおける生産性の詳しい説明は次節で述べることになるが、大まかに、投入された人・物・金・情報など資源に対する、類似・新規を問わず生産された文書・図面・計算式など情報と呼ばれているもので表すことにする。

組織の生産性は企業でも役所でも求められている。例えば、企業の開発部門ではより少ない人数で、より少ない経費で、より付加価値の高い製品を作ることが求められている。又役所である特許庁などではより少ない人数で、より少ない経費で、より多くの申請された特許を審査することが求

められている。企業でも役所でも、問題・課題を解決しなければならない部門ではより生産性の高い組織活動が求められている。

今までは、生産性の向上が求められるのは、オフィス部門の頭脳労働よりも工場部門の肉体労働の方が多かった。しかし、これからはコンピュータという強力な道具が現れたことにより、オフィス部門における情報の生産性の向上が今後急速に進むものと思われる。今後、情報の生産にかかる時間、意思決定にかかる時間が大幅に短縮され、生産性が大幅に向上することになるであろう。

これからの組織のリーダーは、情報機器を縦横に使いこなし、生産性の高い組織運営を迫られることになる。オフィス部門の生産性の向上は一部門の管理者に託されたものではない、経営者レベルの問題や課題として受けとり、リーダーシップを発揮することが重要となろう。企業でも、役所でも、従来よりも比べ物にならないほどオフィスでの組織運営の生産性を上げることが求められている。そして、この課題に答えることができた会社や役所が組織として競争力のあるものと残っていくことになるであろう。

<組織の創造性をより高くすることができる>

これからの組織のマネジメントで要求されることの第六は、リーダーはもう一つ、組織の創造性をより高くすることに努めなければならないということである。専門性の高い人をマネジメントし、倫理観の高いマネジメントをおこない、隠れたアイデアを育て、正確で迅速な意思決定した結果は組織の創造性を上げることでなければならない。

本論では、組織の創造性とは、組織が全員で行う知的活動であって、組織で考え出すことを主眼にしている。一人で考えていても解決できないような問題・課題を組織の力で考え出そうとするものである。日本のことわざに“3人よれば文殊の知恵”というのがあるが、このようなことを狙っている。創造性の詳しい説明は次節で述べることになるが、大まかには、投入された人・物・金・情報など資源に対する、新規に創造された文書・図面・計算式など情報と呼ばれているもので表すことにする。

創造性は、科学の分野で、工学の分野で、文学の分野、芸術の分野などでいろいろなところで大いに発揮されている。私的機関でも、公的機関でも、組織活動における創造性の向上は大切な課題である。創造性の向上の掛声だけは非常に大きいですが、どうも実行が伴っていないと嘆く人も多い。皆が寄ってたかって考えているが、時間ばかりかかってしまって、なかなか思わしいものは出てこない。

リーダーはメンバだけでなく、あらゆるネットワークを使って、与えられた問題・課題の解決に創造性を発揮することが必要となろう。そのようなリーダーが組織の創造性という意味で今後求められるリーダーではないであろうか。オフィス部門での創造性の向上は生産性の向上と並んで、一部門の管理者の問題や課題ではない、経営者レベルの問題や課題として受けとめることが大切であろう。

今、コンピュータ機器の発達で、組織で行う知的活動に今まで以上に創造性を発揮させることが可能となってきた。他よりもいち早く組織活動の創造性の向上に改革のメスを入れた企業や役所だけが活力のある組織となってゆくであろう。

5. 問題・課題の解決に対する個人と組織の生産性と創造性

最後に、問題・課題の解決に当たって、日本のオフィスで組織運営をどのようにすれば生産性と創造性の向上が期待できるかについて述べる。初めに、情報の生産性と情報の創造性に関して触れる。なお、第1節の緒言でも触れたが、特にことわりのない限り、単に生産性、創造性と書いた時は、すべて情報の生産性、情報の創造性を意味する。次に、生産性と創造性を個人と組織の場合にわけて、個人の実産性と個人の創造性、組織の実産性と組織の創造性について考察する。最後に、組織形態として星型組織と網型組織を例に、組織形態をと生産性と創造性の関係を考察する。

5-1. 情報の生産性と情報の創造性

<情報の生産性とは>

情報に限定しないで生産性という言葉を使う時は、一般的には、効率よくどの程度、沢山作ることができるかという意味にとらえられている。例えば、鉱業でいえば、原油を何バーレル汲み上げることができるかとか、製造業でいえば、乗用車を何台作れるかとか、農業でいえば、小麦を何トン作れるかという場合に使われている。しかし、本論でいう生産性は原油や乗用車や小麦など物ではなく、アイデアや設計図やコンピュータのプログラムなど“情報”に注目している。例えば、アイデアであれば何件とか、設計図であれば何枚とか、コンピュータのプログラムであれば何ページというのが生産量になる。

本論で情報の生産性を問題にする時は、新規および類似の情報を沢山作ることを前提とする。例えば、ある一つの問題・課題に対するすべてのアイデアとか、乗用車のエンジン関係のすべての設計図とか、あるコンピュータソフトウェアのある機能に関するすべてのプログラムなどである。

しかし、本を印刷するとか、プログラムをコピーするという行為は、一見情報を沢山生産しているように見えるが、本論では対象としない。

ここで、情報の生産性の概念を定義すると、情報の生産性とは投入資源に対する新規・類似すべての産出された情報ということになり、

情報の生産性 = 新規・類似すべての産出情報 / 投入資源……………①
で表すことができる。ここで、投入資源には、人、物、金、情報、及び時間や空間などがあり。また、新規・類似すべての産出情報には、文書、図面、計算式を初め図案、計算機のプログラムなどがある。なお、投入資源や産出情報を金額換算して、

情報の生産性＝新規・類似すべての産出情報の金額換算／投入資源の金額換算……………①
とすることもできる。情報の生産性を経済的に評価するときは、できるだけ金額換算した方がよい。なお生産性は能率性と有効性に分けて考えることができる。能率性は産出情報を一定として考えた時に、投入資源の量をできるだけ削減しようとするを示し、有効性は逆に、投入資源の量を一定として考えた時に、産出情報をできるだけ増大しようとするを示す。

情報の生産性の向上が求められ段階で、産出情報の完成度も同時に求められることが多い。情報の生産は、例えば企業では工場の研究、開発、設計などの部門で、本社の総務、人事、経理などの部門で、また各営業所の仕入、販売、販促などの部門で行われている。又役所では中央官庁や県庁の企画、計画などの部門で、各出先機関の総務、企画、計画などの部門で行われている。

<情報の創造性とは>

情報に限定しないで創造性という言葉を使う時は、一般的には、新しい事とか物を考えたり作りだしたりすることの意味に取られている。例えば、鉱業であれば、新しい油田の場所を推定し試掘してみるとか、製造業であれば、新しい乗用車を考え作ってみるとか、農業であれば、新しい小麦の品種を考え作ってみるなどという場合に使われている。

特に本論では、新しく何か（物）を作るよりも、新しく何か（事）を考える方に重点をおいている。例えば、油田の場合であれば、想像力を発揮して新しい油田の場所を推定するとか、乗用車の場合であれば、創造力を発揮して新しい機能の新しいデザインの車を設計してみるとか、小麦の場合であれば、創造力を発揮して新しい特徴を持った品種を考え出すというように。いずれの場合も創造された結果は文書や図面や計算式など情報という形をとることが多い。

情報の創造性を問題にする時は、今までとは異なり新規な情報であることが前提となる。新規とは、類似のものがないことで、例えば乗用車でいえば今までとはまったく違った機能や性能を持った、全く新しいデザインの車の設計や、コンピュータのプログラムであれば、今までとは全く違った機能と性能を持ったソフトウェアの設計などである。

類似のものを考えても小さな創造には違いないが、全く新しいと言う意味では創造性は低くなる。ここで、情報の創造性の概念を定義すると、情報の創造性とは投入資源に対する新規の産出された情報ということになり、

情報の創造性＝新規の産出情報／投入資源……………②
で表すことができる。ここで、生産性の定義と同様に、投入資源には、人、物、金、情報、及び時間や空間などがあり。また、新規の産出情報には、文書、図面、計算式を初め図案、計算機のプログラムなどで新規で水準の高いもの。なお、水準とは考え出されている事の機能や性能の高さ及びデザインの良さなどがある。さらに生産性と同様に、投入資源や産出情報を金額換算して、

情報の生産性＝新規の産出情報の金額換算／投入資源の金額換算……………②

とすることもできる。情報の創造性を経済的に評価するときは、できるだけ金額換算した方がよい。しかし、創造性を経済的に評価することは、一般的に非常に困難である。

なおここでは創造性を技術性と芸術性に分けて考えて検討する。技術性は科学を探索し、科学を利用して人間に役立つものを考え出すことを示し、芸術性は人間の感性を探索して人間に感動を与えるものを考え出すことを示す。情報の創造が高い業種、職種には、研究職、開発職、作家、作曲家など数多くある。

5-2. 個人と組織の情報生産性と情報創造性

<個人の生産性と創造性>

情報の生産性も情報の創造性も個人で考える場合と組織で考える場合とあるが、最初に個人の生産性と個人の創造性について検討する。個人での情報の生産性も個人での情報の創造性も両方とも、個人が持つ頭脳の肉体的な能力や、個人的な学習や訓練さらに、個人レベルでの意欲や関心などによって大きく影響される。

まず個人の生産性について考えてみる。個人の生産性とは、例えば、物事を考えたり、絵を描いたりすると、非常に正確でスピードが早く、沢山書けるというような場合をいう。個人での情報の生産性が高くなるような頭脳の肉体的な能力を生まれた時から持っている人がいる。個人レベルの学習や訓練などによって、作業が非常に正確でスピードも早くなり、意欲や関心などによっても、作業が非常に正確でスピードも早くなる。

次に個人の創造性について考えてみる。個人の創造性とは、例えば、物事を考えたり、絵を描いたりすると、非常に斬新でスピードが早く、沢山書けるというような場合をいう。個人での情報の創造性が高くなるような頭脳の肉体的な能力を生まれた時から持っている人がいる。個人レベルの学習や訓練などによって、成果が非常に斬新でスピードも早くなり、意欲や関心などによっても、成果が非常に斬新でスピードも早くなる。

歴史上に現れた人物としてあまりにも有名なのは、レオナルド・ダ・ビンチであろう。レオナルド・ダ・ビンチは生涯の間に現代科学の基礎となるような業績を数多く残した人である。レオナルド・ダ・ビンチは個人として情報の生産性が非常に高く、情報の創造性も非常に高かった天才といえよう。

現代科学の基礎は多くの人の創造性のおかげで進歩してきた。これらの多くの人は個人として創造性が高かった同時にその業績の多さ、即ち生産性の高さに驚かされる。本論では直接研究対象としていないが、個人レベルで創造性が高くしかも生産性が高い人が生まれ育つ社会的な環境作りが大切となろう。ある企業の中に、又ある国の中に、数は少なくとも創造性の高い人が生まれ育つ経営管理的な仕組みも必要となろう。

<組織の生産性と創造性>

次に、個人の生産性と個人の創造性に続いて、組織の生産性と組織の創造性について検討する。組織での情報の生産性も組織での情報の創造性も両方とも、個人の能力が組織内で発揮される度合いや、組織内でのメンバ間の親和的な結びつきの度合い、及び組織内での競争的な雰囲気などに大きく影響される。

まず組織の生産性について考えてみる。生産性の面で個人の能力が組織内で発揮される度合いとは、例えば適材適所に人を割り付けたり、分業を行うことで、仕事が非常に正確でスピードが早くなるというような場合をいう。又生産性の面で組織内でのメンバ間の親和的な結びつきの度合いとは、相性の良い人同士を組み合わせると仕事が速くなったりするというような場合をいう。また、生産性の面で組織内での競争的な雰囲気とは、組織のメンバがお互いに競いあるような場合をいう。

次に組織の創造性について考えてみる。創造性の面で個人の能力が組織内で発揮される度合いとは、例えば適材適所に人を割り付けたり分業を行うと仕事の成果が非常に斬新でスピードが早くなるというような場合をいう。又創造性の面で組織内でのメンバ間の親和的な関係の度合いとは、相性の良い人同士を組み合わせることで仕事が非常に協力的でアイデアが豊富になったりするというような場合をいう。また、創造性の面で組織内での競争的な雰囲気とは、組織のメンバが新しいもの考えることにおいてお互いに競いあるような場合をいう。

会社の中で期間を決めて、発明コンテストを行うとうような方法は組織の情報生産性と組織の情報創造性の両方を考えた運営である。近代科学や近代技術の進歩は個人的活動というよりも、組織的活動によって情報の生産性の向上と情報の創造性の向上がされてきた。それは、解決されるべき問題・課題が大型、複雑になり、とても個人のレベルでは対応できなくなってきたことによる。

今後ますます組織で行うオフィス業務に対する生産性の向上と、創造性の向上が求められてくるであろう。オフィス業務の情報の生産性の向上を組織運営的にはどうしたらよいか、また、オフィス業務の情報の創造性の向上を組織運営的にはどうしたらよいか、真剣に考えることが大切になってきている。

5-3. 星型組織及び網型組織における生産性と創造性

<星型組織における生産性と創造性>

まず組織の生産性と創造性を、星型組織を用いて考察する。(1~4)によれば、星型組織とは中央にリーダーが一人おり、リーダーの周りにメンバが一人以上いて、リーダーと各メンバが一つのコミュニケーションルートで結ばれている組織をいう(図1)。なお、星型組織におけるコミュニケーションルート数は $N-1$ となり、1次関数的に増加する。又、リーダーとメンバとのコミュニケーションのあり方は、リーダーから一方向でコミュニケーションがはかられる場合と、リーダーのメンバの間で双方向でコミュニケーションがはかられる場合とがある。リーダーから一方向でコミュニケーション

日本のオフィス業務における生産性と創造性の向上について

オンがはかられる場合はリーダーの指導性が非常に強い場合である。リーダーとメンバの間で相互にコミュニケーションがはかられる場合はリーダーの指導性とメンバの協力が非常に強い場合である。

星型組織において情報の生産性が高くなる為には、リーダーが他のメンバよりも技術的・管理的に優れており、同時にリーダーが仕事の目的や目標をよく理解していることが条件となる。例えば、豊富な経験を持つリーダーのもとで、星型組織により新製品の開発が行われると、非常に情報の生産性が高くなる傾向になることを経験的に知っている。ただし、メンバのアイデアがどの程度盛り込まれるかどうかはリーダー次第なので、組織として創造的であるかどうかはなんともいえない。

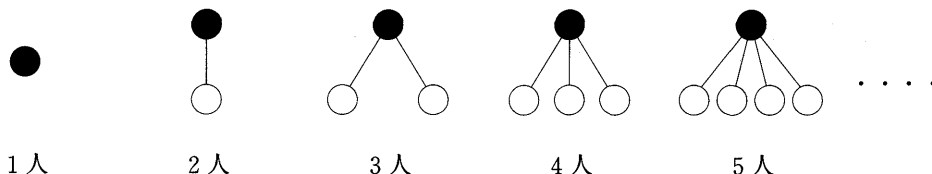
又、星型組織にすれば、何でもかんでも生産性が高くなるわけではない。例えば、リーダーが他のどのメンバよりも、技術的に優れ、また管理的に優れていなくては、組織の情報の生産性は高くない。リーダーの指導力が優れていないと、ムダな工数が発生しやすくなるからである。例えば、新製品を開発するに当たって、リーダーがメンバに適切な指示を出さなければ、メンバは能率的に仕事をこなし、ムダな仕事をする可能性は多くなる。

リーダーが技術的に優れているとは、与えられた問題・課題に対して、技術的に正確で迅速な意思決定ができ、必要があればメンバの指導もすることができることをいう。リーダーが管理的に優れているとは、与えられた問題・課題を処理するに当たって、成果に対して品質管理、原価管理、納期管理などができると同時に、メンバに対して適切な人事管理、労務管理ができることをいう。星型組織の情報の生産性はリーダーの力量しだいで決まってしまう可能性が大きいと言わなければならない。

人類は多くの問題・課題を星型組織で解決してきたし、今後も生産性の高い組織として有力な運営手段であろう。しかし、星型組織はリーダーが自分の技術や経験を重視することが多いため、自分の技術レベル、経験レベルを越えた問題・課題に対しては、組織の生産性が非常に悪くなるのが一般的である。

リーダーが星型組織で生産性の高い運営をするためには、自分の技術や経験だけにたよるのではなく、多くの人から斬新なアイデアを取り入れ、勉強することが大切である。常に勉強を惜しまなければ、そのリーダーはかなり長い間、星型組織の優秀なマネージャーとして通用することになるだろう。

図1 星型組織



注：●印はリーダーを示し、○印はメンバを示し、実線は星型の場合のコミュニケーションルートを示す。

<網型組織における生産性と創造性>

次に組織の生産性と創造性を網型組織を用いて考察する。(1~4)によれば、網型組織とは特にリーダーはいないで、メンバが全員で二人以上いて、各メンバ全員の間がコミュニケーションルートで結ばれている組織をいう(図2)。なお、網型組織におけるコミュニケーションルート数は $N(N-1)/2$ となり、2次関数的に増加する。又、メンバ同士のコミュニケーションのあり方は、あるメンバから一方向でコミュニケーションがはかられる場合と、メンバとメンバの間で双方向でコミュニケーションがはかられる場合とがある。あるメンバから一方向でコミュニケーションがはかられる場合はそのメンバの指導性が非常に強い場合である。メンバとメンバの間で相互にコミュニケーションがはかられる場合はメンバ間の指導性と協調性が非常に強い場合である。

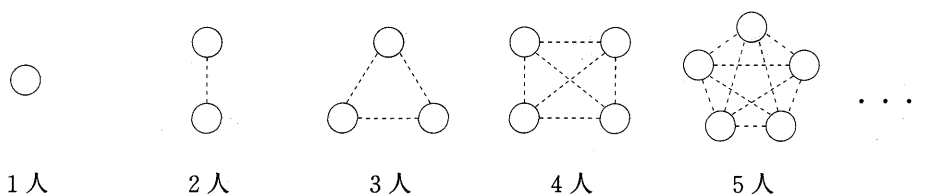
網型組織が情報の創造性が高くなる為には、各メンバがアイデア的に優れ、かつ協力的であり、同時に各メンバが仕事の目的や目標をよく把握していることが条件となる。例えば、非常に志気の強いメンバが集まる組織のもとでの新製品は開発は非常に創造性が高くなる傾向になることを経験的に知っている。ただし、リーダーがないので、アイデアの集約に時間がかかり、組織として生産的であるかどうかはなんともいえない。

又、網型組織にすれば、何でもかんでも情報の創造性が高くなるわけではない。例えば、各メンバがアイデア的に優れ、同時に信頼できる環境になでれば、創造性は高くない。メンバに協調性がないと、アイデアが次から次へと発展しないからである。例えば、新製品を開発するに当たって、各メンバが自由に適切なアイデアを出しあうことがなければ、より優れた製品を開発することはできない。

メンバがアイデア的に優れているとは、与えられた問題・課題に対して、迅速で適切なヒントを提案でき、必要があれば他のメンバに対してわかりやすく説明ができることをいう。メンバが協力的であるとは、与えられた問題・課題を処理するに当たって、メンバが相互にアイデアを育てることに積極的であることをいう。網型組織の創造性はメンバの協力体制で決まってしまう可能性が大きいと言わなければならない。

人類は非常に難しい問題・課題を網型組織で解決にあたってきたし、今後も創造性の高い組織と

図2 網型組織



注：○印はメンバを示し、実線は網型の場合のコミュニケーションルートを示す。

して有力な手段であろう。しかし、網型組織は各メンバが自分の自分の技術や経験を重視することが多いため、各自の経験レベルを越えた問題・課題に対しては、組織の情報の創造性は非常に悪くなる可能性を持っている。また出てきたアイデアがバラバラになり、まとまりがなかなかつかず、結果として、生産性も悪くなってしまう傾向がある。

各メンバが網型組織で創造性の高い運営をするためには、自分の技術や経験だけでなく、多くの人から新しいアイデアを取り入れ育ててゆくことが大切である。各メンバは常にアイデア出しに対して勉強を惜しまなければ、そのメンバはかなり長い間優秀な網型組織のメンバとして通用することになる。

6. 結 言

本論は、日本のオフィス業務において組織の生産性と組織の創造性の向上の必要性を示し、組織の生産性の向上については星型組織が、また組織の創造性の向上については網型組織が有効であることの可能性を検討するものである。最初に第2節では、まず日本のオフィス業務で扱う問題・課題に新規性と複雑性の高いものが多くなり、又量的にも増えてきていることを考察した。同時に、経営者・管理者の立場で、問題・課題の解決にあたって、高い品質、安い費用、及び早い期間が益々求められて来ていることを考察した。次に第3節では、問題・課題の解決に当たって、現状の組織運営では優れたアイデアが出にくく、アイデアが実施されにくいと感じている、その原因を整理した。原因として、独創的なアイデアが出にくい、育成が難しい、整理が足りない、決定が遅い、完成度が低い、実施が行われないなどを考察した。次に第4節では、どのように組織運営を進めればよいか、リーダーの資質面、リーダーの役割面、組織の効率面から整理した。リーダーの資質面として、倫理観を持ち専門性の高い人をマネジメントができることの必要性と、リーダーの役割面から隠れたアイデアを引き出させ、正確で迅速な意志決定ができることの必要性と、組織の効率面で、組織の生産性と創造性を高くできることの必要性などを考察した。最後に第5節では、組織の生産性の向上について星型組織の有効性と、組織の創造性の向上について網型組織の有効性を検討した。初めに情報の生産性と情報の創造性の定義を行い、個人の場合と組織の場合に分けて、生産性と創造性について考察を行った。最後に、(1~4)にある星型組織と網型組織の定義と特徴を参考に、情報の生産性の向上における星型組織の有効性、及び情報の創造性の向上における網型組織の有効性を検討した。

参 考 文 献

- (1) 後藤兼一：協同作業において作業時間を最小にするための人数の判定方法，日本経営工学会誌，pp. 28-34，Vol. 31，No. 1，(1980)

日本のオフィス業務における生産性と創造性の向上について

- (2) 後藤兼一：チームリーダーの有無と作業時間の関係，日本経営工学会誌，pp. 348-355，Vol. 32，No. 5，(1981)
- (3) 後藤兼一，望月正嘉，寺山 隆：ソフトウェア開発において経済性を考慮したチーム人数の求め方，情報処理学会論文誌，pp. 225-234，Vol. 25，No. 2，(1984)
- (4) 後藤兼一：情報の交換をとまなう業務における効率的なチーム人数決定方法に関する研究，慶應義塾大学博士論文 (1990)
- (5) 後藤兼一：ソフトハウスの規模・構造ポートフォリオについて，聖学院大学論叢，pp. 193-210，Vol. 6，No. 1，(1994)
- (6) 後藤兼一：ソフトハウスの規模・構造フェーズパターンについて，聖学院大学論叢，pp. 99-117，Vol. 7，No. 1，(1995)