

「こんなことも知らないで仕事をしていたのか!？」とひやっとし、
読んだ後に自信が付くこと間違いなしの知恵の玉手箱

「働き方改革」や企業の発展・持続の基盤のための
生産性向上知書
(サンプル)

- 本書は、(株)資産工学研究所が300社を超える企業の皆様と協同作業し集大成した「生産性向上」の秘訣を盛り込んだものです。
- 本書には、以下の内容が含まれています。

部	部名	資料名	頁
I	生産性向上総論	生産性の定義と測定方法	4
II	生産性向上の方法	個人の生産性を高める方法 組織の生産性を高める方法	8 12
III	生産性向上関連資料	時間力を高める方法 時間活用関連成功法則一覧 チームワークを高める方法 部下のモチベーションを高める方法 自分の価値を向上させる方法 自分の価値を向上させる能力体系 ・価値前提力 ・業務力 ・職位力 ・技法力 ・基盤力	
V	ナレッジマネジメント	ナレッジマネジメント方法論 ナレッジファシリテーション技法 ナレッジイネープリング技法	33
VI	本質考動	「本質考動」による仕事の基盤力の向上	61

- ナレッジシートの右端の欄は、各人の徹底・発揮状況を記録するものです。

徹（徹底）	身についているレベル	×：不理解、○：理解、◎：実践、●：体得
発（発揮）	発揮しているレベル	×：不発揮、○：稀時、◎：適時、●：常時

(株)資産工学研究所
代表取締役 坂本善博

生産性の定義と測定方法

分類	原理・原則	解説・例	*
はじめに	<ul style="list-style-type: none"> 「生産性向上」に官民あげて取り組んでいる今日ですが、本資料では、まず「生産性向上」の総論として「生産性の定義」を説明し、「生産性向上の測り方」について説明しています。 		
生産性のとらえ方と実現方法			
仕事の定義	仕事とは資源を投入し処理をして成果を上げることである	<ul style="list-style-type: none"> 「仕事」とは、「資源を投入して、処理（価値創造プロセス）をして、成果を上げること」である。 以上を数式化すると、次のような仕事の方程式ができる。 [仕事の方程式] <div style="border: 1px solid black; width: fit-content; margin: 10px auto; padding: 5px;"> $\text{仕事} = \frac{\text{成果}}{\text{資源}}$ </div>	
生産性の定義	処理にあたって、目標の成果を実現するための投入資源の比率のことである	<ul style="list-style-type: none"> 「生産性」とは、上記方程式において、目標の成果を実現するための処理にあたって、成果の価値と投入資源の比率である。 成果に対する資源の比率により以下の判断ができる。 <ul style="list-style-type: none"> ○高生産性：成果に対して投入資源が少ない。（下記効率時） 投入資源の割に成果が大きい。（下記効果時） ×低生産性：成果に対して投入資源が大きい。（下記効率時） 投入資源の割に成果が少ない。（下記効果時） 「労働生産性」とは、資源である労働力人件費1単位（時間当たり）に対してどれだけの成果を上げたかを指す。 	
生産性向上の定義	生産性の向上には効率追求型と効果追求型の2種類がある	<ul style="list-style-type: none"> 「生産性向上のパターン」には、「仕事の方程式」に基づくと、次の2種類の型がある。いずれも生産性は向上していることが分かる。 ①効率追求型：成果が同じなら資源を減らす。 (例) 定例会議、事務処理、輸送、出張時の移動 ②効果追求型：資源が同じなら成果を増やす。 (例) 企画会議、要件ヒアリング、提案書作成、プレゼン <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;"> [①効率追求型] $\text{①効率} = \frac{\text{成果} \rightarrow}{\text{資源} \downarrow}$ </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;"> [②効果追求型] $\text{②効果} = \frac{\text{成果} \uparrow}{\text{資源} \rightarrow}$ </div> </div> <ul style="list-style-type: none"> 仕事の方程式を理解し、効率ないし効果を焦点とした対策を講ずることにより、その仕事に最も適した方法で生産性を向上できる。 	
	生産性向上のためには品質を確保しておくことが前提である	<ul style="list-style-type: none"> 「生産性向上」を目指すには、「品質」確保することが前提条件である。 ③品質追求型：以前の問題よりも現在の問題を減らす。 (例) ベテランのミスが減らす。 (例) 新人や配転者を早く一人前の戦力にする。 <div style="border: 1px solid black; width: fit-content; margin: 10px auto; padding: 5px;"> [③品質追求型] $\text{③品質} = \frac{\text{現在の問題の質・量} \downarrow}{\text{以前の問題の質・量} \rightarrow}$ </div>	

生産性の定義と測定方法(2)

分類	原理・原則	解説・例	*	
生産性の測定方法				
現在の生産性の算定方法 (含採算性)	成果を定量化する	<ul style="list-style-type: none"> まず成果に着目して定量化する。 定量的に把握できるものは、その数値を使用する。 例) 売上金額、保守金額、 定量的に把握できないものは、価値を想定して定量化する。 例) コールセンターの1件対応の価値、1処理対象(伝票等)の価値 いずれにしても成果が定量的に評価できなければ生産性は算定できても、採算性の算定は難しい。 		
	成果を獲得するための時間を測定する	<ul style="list-style-type: none"> 上記成果を獲得するための所要時間を測定する。 仕事(作業)単位に時間を測定する。 営業のように「複数回の訪問で1件受注」といった場合には、全所要時間(準備時間+商談時間+移動時間)を測定する。 1件処理するのに、複数人が連携して作業する場合には、総合計する。 		
	生産性	成果を時間で割る	<ul style="list-style-type: none"> 成果を所要時間で割って「時間生産性」を計算する。 例) 10万円のサービスをするのに、サービスマンが4時間掛かったとすれば、「$10 \div 4 = 2.5$」となる。 ⇒1時間あたり2.5万円 例) 100万円の売上で粗利が20万円の商談で、2人の営業が8時間掛かったとすれば、「$20 \div (8 \times 2) = 1.25$」となる。 ⇒1時間あたり1.25万円 例) コールセンターで、2時間に12件の対応をしたとすれば、1時間あたりの生産性は6件となる。 	
	採算性	成果を人件費で割る	<ul style="list-style-type: none"> ワーカーの時間給を所要時間に掛けて人件費を計算する。 このときの時間給は、給与時間給ではなく総掛時間給にすべきである。総掛時間給とは、給与に、オフィス代、通勤費、保険料、教育費等を会社が負担する金額を加えたものであり、一般的には給与時間給の2~2.5倍になる。 例) 給与時間給0.5万円の社員の総掛時間給は最低1万円になる。 成果を人件費で割って時間生産性を算出する。 例) 10万円のサービスをするのに総掛時間給2万円のサービスマンが4時間掛かったとすれば、「$10 \div (2 \times 4) = 1.25$」となる。 ⇒1円の費用で1.2円の成果 例) 100万円の売上で粗利が20万円の商談で、総掛時間給1.2万円のA営業と、総掛時間給が0.8万円のB営業が、それぞれ8時間掛かって、成果を均等に配分したとすれば、以下の採算性になる。 <ul style="list-style-type: none"> A営業: 「$10 \div (8 \times 1.2) = 1.04$」となる。 B営業: 「$10 \div (8 \times 0.8) = 1.56$」となる。 	
向上後の生産性の算定方法	生産性	生産性向上を計算する	<ul style="list-style-type: none"> 1時点での生産性を別の時点での生産性を比較することにより、生産性向上を評価する。 例) 上記サービスマンの「2.5」が「3.0」になれば、「$3.0 \div 2.5 = 1.2$」となる。 ⇒生産性は20%向上 例) 上記コールセンターのオペレーターが、2時間あたり15件の対応ができるようになれば、「$(15 \div 2) \div (12 \div 2) = 1.25$」となる。 ⇒生産性は25%向上 	
	採算性	<ul style="list-style-type: none"> 1時点での生産性を別の時点での採算性を比較することにより、採算性向上を評価する。 例) 上記サービスマンの「1.25」が「1.45」になれば、「$1.5 \div 1.25 = 1.16$」となる。 ⇒採算性は16%向上 		

個人の生産性を高める方法

分類	原理・原則	解説・例	*
はじめに	<ul style="list-style-type: none"> ・「生産性向上」に官民あげて取り組んでいる今日ですが、「個人の生産性」をまず高める必要があります。 ・本資料は、まず「個人の生産性向上」について「生産性のとらえ方」を説明し、「個人の生産性の向上方法」さらには「個人の生産性向上のプロセス」について説明しています。 		
個人の生産性のとらえ方			
個人の生産性向上の目的	目的や目標を確実にレベル高く達成する	<ul style="list-style-type: none"> ・個人に与えられた目的や目標に対して「効果的」な価値創造の成果のレベルを高め顧客満足度や社内満足度を上げる。 	
	資源を最小限にして利益を向上させる	<ul style="list-style-type: none"> ・成果の内容やレベルが決まっている場合には、所要資源を最小限にして「効率的」に価値創造することにより、組織の利益を増大させる。 	
	競争力を増大させる	<ul style="list-style-type: none"> ・生産性向上により競合に対して有利になりビジネスを有利に進める。 ・高い効果（価値創造レベル、顧客満足度） ・圧倒的な効率（納期短縮、費用削減） 	
個人の生産性対象項目	個人の生産性の対象項目を理解する	基盤考動力	<ul style="list-style-type: none"> ・個人の生産性には「基盤考動力」と「業務考動力」の2種がある。 ○基盤考動力の生産性 (作業編) <ul style="list-style-type: none"> ・PC力 : PC操作を正確かつ迅速に行う。 ・文書力 : 文書や表を的確かつ迅速に作成する。(Word、Excel) ・会話力 : 傾聴や説明、さらには対話を的確かつ短時間に行う。 ・プレゼン力 : 準備、実行、評価を効果的かつ迅速に行う。(PP) ・電話力 : 用件を正確かつ短時間で済ませる。 ・メール力 : メール文作成や返信を的確かつ迅速に行う。 ・会議力 : 企画、準備、運営、議事録、フォローを確実に実行。目的を的確に設定し、必要な関係者を召集する。運営時に成果(品質・効率・効果)に見合った技法で最小の所要時間で済ませる。(会議ファシリテーション) ・報告力 : 報告の準備、実行、フォローを正確かつ迅速に行う。 ・連絡力 : 連絡の準備、実行、フォローを正確かつ迅速に行う。 ・相談力 : 相談の準備、実行、フォローを確実に実行。 ・思考力 : 思考内容を的確かつ短時間で行う。 ・調査力 : テーマに関する市場動向や技術動向を的確に調べる。 ・創造力 : 新しいアイデアを効果的に短時間で出す。 ・企画力 : アイデアを企画書にまとめる。 ・提案力 : 企画を提案書にまとめて効果的に提案する。 ・解決力 : 問題・課題を発見し高度に解決する。 ・実行力 : 実行の段取りと実行を的確かつ短時間で行う。 ・学習力 : 新しいナレッジやスキルを短時間で的確に修得する。
		業務考動力	<ul style="list-style-type: none"> (管理編) <ul style="list-style-type: none"> ・日程管理力 : スケジュール管理を的確に行う。(グループウェア) ・優先順位力 : 優先順位を的確に付け、「ToDoリスト」で管理する。 ・見積り力 : 見積りを正確に行う。(時間、費用) ・時間確保力 : 作業時間を計画的に確保する。(ムダを省く) 細切れ時間を有効活用する。(ガーベッジコレクション) ・実績管理力 : 予定に対する実績を的確に管理し問題を把握する。 ○業務考動力の生産性 <ul style="list-style-type: none"> ・企画部門 : 経営企画、事業企画、商品企画等 ・管理部門 : 総務、経理、人事、広報、法務、秘書等 ・営業部門 : 営業推進、営業遂行、営業事務、店舗販売等 ・技術部門 : 調査、企画、開発、生産、管理等 ・サービス : 保守・障害対応、コールセンター等

個人の生産性を高める方法(2)

分類	原理・原則	解説・例	*
個人の生産性の向上方法(1)			
基盤考動力	品質を確保する	<ul style="list-style-type: none"> ○成果要件を確実に把握する。 <ul style="list-style-type: none"> ・要件と目標と成果を理解する。 ・それを達成するよう努力する。 ○ミスを無くする、減らすようにする。 <ul style="list-style-type: none"> ・仕事の段取りを確実に行う。 ・集中力を磨く。 ・レビューを確実に行う。 ・仕上げを完璧に行う。 ○トラブル・クレームを減らす。 <ul style="list-style-type: none"> ・トラブル：社内で発生した問題 ・クレーム：社外で発生しお咎めがある問題 	
	効率を高める	<ul style="list-style-type: none"> ○成果に対する時間を減らす能力 <ul style="list-style-type: none"> ・スピード感を持って考動する。 ・素早く取りかかる。(着手力) ・処理を要領よく行う。(処理力) ・確実に終わらせる。(完結力) ○成果に対する費用を減らす能力 <ul style="list-style-type: none"> ・内部費用を減らす。 <ul style="list-style-type: none"> ・コピー費用を減らす (←カラーは最小限) ・交通費を減らす (←PC会議等の活用) ・郵便代を減らす (←メールの活用) ○ムダな仕事や作業をやめる。 <ul style="list-style-type: none"> ・不要になったもの ・以前と比較して価値が減ったもの 	
	効果を高める	<ul style="list-style-type: none"> ○高レベルの価値を創造・企画・提案するための能力 <ul style="list-style-type: none"> ・調査力：テーマに関する市場動向や技術動向を調べる力 ・創造力：知識・知恵と想像力を結合させ独自の新価値を産み出す力 ・企画力：創出された新価値を実現にまで高め成果や収益に導く力 ・提案力：企画で創出した新価値や実現方法を関係者に説明する力 ○価値を確実に実現するための能力 <ul style="list-style-type: none"> ・実現力：企画で創出した新ビジネスモデルを、関係者を動員して具体的に達成する力 (付加価値の高い内容を重視) 	
	生産性を向上させる共通の方法を活用する	<ul style="list-style-type: none"> ○仕事の進め方知識を理解する。 <ul style="list-style-type: none"> ・優先順位の付け方や作業の進め方を理解する。 ・業務改善の方法を理解する。(品質、効率、効果) ○取り組む仕事、「品質」「効率」「効果」のどれを重視するかを的確に判断する。 <ul style="list-style-type: none"> ・仕事全体がどれを重視するかを判断する。 ・仕事の中の作業(タスク)ごとに判断する。 ○生産性を向上させる手段を活用する。 <ul style="list-style-type: none"> ・各種技法を身に付ける。 <ul style="list-style-type: none"> ・人的コミュニケーション ・報告・連絡・相談 ・会議(品質重視型、効率重視型、効果重視型) ・ファシリテーション ・コーチング ・ITツールを活用する。 <ul style="list-style-type: none"> ・情報メディア(PC、タブレット、スマホ) ・文書作成 ・プレゼンテーション ・メール ・インターネット、SNS 	

個人の生産性を高める方法(3)

分類	原理・原則	解説・例	*
個人の生産性の向上方法(2)			
業務考動力	「品質」を高める	<ul style="list-style-type: none"> ○目標通りに成果を上げる能力 <ul style="list-style-type: none"> ・業務目標や要件を確実に理解する。 ・要件を成果として具体化する。 ・成果を上げるための作業項目を洗い出す。 ・作業項目を確実に実行する。 ・作業管理ツールで進捗を管理する。 ・成果と要件を確認し目標を達成したかを評価する。 ○トラブル・クレームを減らす能力 <ul style="list-style-type: none"> ・トラブル：社内で発生した問題を減らす ・クレーム：社外で発生しお咎めがある問題を減らす 	
	「効率」を高める	<ul style="list-style-type: none"> ○成果に対する時間を減らす能力 <ul style="list-style-type: none"> ・既存テーマの場合には、以下の工夫をする。 <ul style="list-style-type: none"> ・事例を活用してナレッジを早期に修得する。 ・提案事例を活用してカスタマイズする。 ・新規テーマの場合には、以下の工夫をする。 <ul style="list-style-type: none"> ・アイデア創出を促進する技法を活用する。 ・社内有識者や外部有識者を活用する。 ○成果に対する費用を減らす能力 <ul style="list-style-type: none"> ・外部委託費用を減らす。(作業、印刷、物品購入) <ul style="list-style-type: none"> ・委託要件を明確にする。 ・見積り対応を正確に行い、最適な委託先を選ぶ。 ・進捗管理を的確に行う。 ・検収を確実にを行う。 	
	「効果」を高める	<ul style="list-style-type: none"> ○既存テーマの場合には、以下の工夫をする。 <ul style="list-style-type: none"> ・事例を活用してそれに付加価値を追加する。 ・提案事例を活用して提案書をカスタマイズしレベルを上げる。 ○新規テーマの場合には、以下の工夫をする。 <ul style="list-style-type: none"> ・アイデア創出を促進する技法を活用しお客様と一緒にを行う。 ・社内有識者の知恵を活用する。 ・外部有識者のアドバイスを活用する。 ○お客様と協同して成果を上げる。(顧客巻き込み) <ul style="list-style-type: none"> ・人間関係を構築して本音でコミュニケーションする。 ・お客様の経験を活用する。 ・お客様に作業を代行してもらう。 	
	生産性を向上させる共通の方法を活用する	<ul style="list-style-type: none"> ○ニーズヒアリングにファシリテーション技法を活用して的確に行う。 <ul style="list-style-type: none"> ・相手の顕在ニーズのみならず潜在ニーズを引き出す。 ・優先度を付けていただく。 ○ソリューションアプローチをする。 <ul style="list-style-type: none"> ・お客様視点で問題・課題を把握し、解決策を検討する。 ・解決にあたっては、自社のみならず能力のある他社も活用する。 ○ナレッジを活用する。 <ul style="list-style-type: none"> ・先発事例を活用する。 ・できる社員の方法を「見える化」「できる化」する。 ○異業態ベンチマーキングを行う。 <ul style="list-style-type: none"> ・異業態の成功事例を調査し本質を見抜く。 ・その本質をヒントに解決策のアイデアを出す。 ○生産性を向上させる手段を活用する。 <ul style="list-style-type: none"> ・アイデア創出技法、アイデア管理ツール ・ITツール ・事例・ひな型管理ツール ・ナレッジ共有・管理ツール ・インターネットテーマサイト 	

個人の生産性を高める方法(4)

分類	原理・原則	解説・例	*
個人の生産性向上のプロセス			
現時点の生産性の把握	基盤考動力と業務考動力を把握する	<ul style="list-style-type: none"> ・業務共通に必要な能力である「基盤考動力」の現時点での生産性を個人別に把握する。 (算定方法には「生産性」と「採算性」がある) ○「品質」状況を結果中心把握する。 ○「効率」状況を時間中心に把握する。 ○「効果」状況を価値中心に把握する。 	
生産性向上の目標の設定	基盤考動力と業務考動力の目標を設定する	<ul style="list-style-type: none"> ・以下のような基盤考動力の生産性目標を個人別に設定する。 (短期・中期・長期) ○「品質」目標を設定する。 ○「効率」目標を設定する。 ○「効果」目標を設定する。 	
生産性向上のための能力向上	基盤考動力と業務考動力を向上させる(既述)	<ul style="list-style-type: none"> ・生産性目標を達成するために、O f f - J TやO J Tにより能力を個人別に向上させる。 ・アプローチには、個人で努力する方法と組織で支援する方法がある。 ○「品質」目標を達成する能力向上策 ○「効率」目標を達成する能力向上策 ○「効果」目標を達成する能力向上策 ○共通に役立つ生産性向上手段を活用する能力向上策 	
生産性向上の成果の評価	基盤考動力と業務考動力の生産性を把握する	<ul style="list-style-type: none"> ・定期的に能力向上による最新時点での生産性を個人別に把握する。 ○「品質」状況を結果中心把握する。 ○「効率」状況を時間中心に把握する。 ○「効果」状況を価値中心に把握する。 	
	基盤考動力と業務考動力を評価する	<ul style="list-style-type: none"> ・生産性向上レベルを個人別に現時点と最新時点で比較して評価する。 ○「品質」向上レベル ○「効率」向上レベル ○「効果」向上レベル 	
フィードバック	評価結果を次の目標や向上策にフィードバックする	<ul style="list-style-type: none"> ・評価結果を踏まえて、個人別に次の目標や向上策にフィードバックする。 ○評価がよかった場合 <ul style="list-style-type: none"> ・目標のレベルを上げる。 ・目標を達成するための能力を向上させる。 <ul style="list-style-type: none"> ・既存能力のレベルを上げる。 ・新たな能力を開発する。 ×評価が悪かった場合 <ul style="list-style-type: none"> ・目標を達成するための能力育成方法を改善する。 ・既存能力のレベルを再修得する。 ・育成担当者と連携する。 ・目標のレベルを見直す。 	
継続	更なる生産性向上に継続して取り組む	<ul style="list-style-type: none"> ・上記プロセスを計画的・長期的継続して行い、確実に個人の生産性が向上していくようにする。 	
	ナレッジとして「見える化」「できる化」し「続ける化」する	<ul style="list-style-type: none"> ・基盤考動力や業務考動力を高めるために、上手な方法を成績優秀者を集めてナレッジファシリテーションで「見える化」し、関係者に「できる化」する。 ・これを継続して行い「続ける化」する。 	

時間力を高める方法



時間の理解



時間の定義	時刻のこと	長さのこと	累積時間の量
時間の特性	誰にも平等に与えられている	過ぎた時間は取り戻せない	時間には流れがある ①過去→現在→未来 ②未来←現在←過去
	「現在」には一瞬から一定の幅がある	「速い」と「早い」は異なる	時間の進み方は一定ではない

時間の活かし方



自分の使う時間 (作業時間)	思考時間 + 行動時間		
自分の作業時間	作業時間 + 無作業時間		
時間を使うパターン (⇒まず③を満たした上で①か②に取り組む)	$\text{①効率} = \frac{\text{成果} \rightarrow}{\text{時間} \downarrow}$ $\text{②効果} = \frac{\text{成果} \uparrow}{\text{時間} \rightarrow}$		
	$\text{③品質} = \frac{\text{現在の問題の質量} \downarrow}{\text{以前の問題の質量} \rightarrow}$ <p>注)①も②も生産性の面ではいずれも向上しているが実現するためには全く別の努力が必要である</p>		
時間の活用指標	$\text{A. 稼働率} = \frac{\text{作業時間}}{\text{作業時間} + \text{無作業時間}}$ $\text{B. 生産性} = \frac{\text{成果(質量)}}{\text{作業時間}}$		
時間の2つのモード	<table border="1"> <tr> <td>資源時間 (本業遂行)</td> <td>資産時間 (改善検討)</td> </tr> </table> <p>注)資産時間の成果を資源時間で活用すると業績が向上する</p>	資源時間 (本業遂行)	資産時間 (改善検討)
資源時間 (本業遂行)	資産時間 (改善検討)		

時間力の理解

時間力の捉え方を学習しましょう



時間力の定義

時間を高品質・効率的・効果的に活用し、成果につなげる力である

時間力の目的

予定通りに仕事を開始し終了する

少ない時間で同じ成果を上げる

同じ時間でより大きな成果を上げる

時間力の構成要素

予測力

配分力

着手力

処理力

完結力

管理能力

時間力の手順

仕事の内容を知る

⇒ 時間を見積もる

⇒ 時間配分する

開始する






⇒ 実行する

⇒ 終了する

⇒ 評価する

⇒ 改善する

時間力の増進方法

時点	増進方法			
計画時点 リーダー  着実に成果につなげるよう時間活用計画を立てよう	計画の大前提は成果である ⇒ 時間の単位を細かくする	資源の重要な要素として時間を投入する ⇒ タイミングを合わせる	時間には期間時間と投入時間がある ⇒ 前倒しの作業に時間を優先的に割り当てる	
実行時点 リーダー  時間を最大限に活用して成果に繋げよう メンバー 	素早く取り掛かる ⇒ 処理を並行して行う ⇒ PCの操作時間を高速化する	集中力を発揮する ⇒ ジャストインタイムで行う ⇒ 細切れ時間を活用する	処理を速くする ⇒ ナレッジファシリテーションを活用する ⇒ 時間のムダを削減する	
終了時点 リーダー  時間を上手に活用したか評価しよう	行動記録を取る	⇒ 時間活用状況を評価する	⇒ フィードバックし改善する	
継続時点 リーダー  更なる時間力の向上を目指そう	計画時の目標を高める	⇒ それを実現する時間力を磨く	⇒ やり続け高みを目指す！	

時間力を高める方法

分類	原理・原則	解説・例	*
はじめに	<ul style="list-style-type: none"> 本資料は、時間を最大限に活用する「時間力」について定義し、その適用方法や増進方法を整理したものである。 時間は「ヒト」「モノ」「かね」「情報」に続く「第5の経営資源」と言われて久しいが、真に時間力を付ける訓練はなかなか行われておらず、多くのビジネスマンが日々苦勞しているのが現実である。特に近年の「働き方改革」や「生産性向上」とも強く関係している基盤力の一つなので、読者諸氏は、本資料を参考に、日常業務のなかで時間力を磨いていただきたい。 		
時間の理解（1）			
時間の定義	時刻のことである	<ul style="list-style-type: none"> 時の流れの中の一点の時刻のことである。 	
	長さのことである	<ul style="list-style-type: none"> ある時刻から別の時刻までの長さである。 例) 1日の作業開始時刻から作業終了時刻までの時間量 	
	累積時間の量である	<ul style="list-style-type: none"> 特定のテーマにかけた時間の総量である。 例) 作業時間 : 予定時間、実績時間 例) 無作業時間 : 待ち時間、移動時間、食事時間、休憩時間 	
時間の特性	誰にも平等に与えられる唯一の資源である	<ul style="list-style-type: none"> 時間は誰にも平等に与えられる唯一の天然資源である。 時間の使い方によって成果が異なる。 <ul style="list-style-type: none"> 自分だけに「時間が無い」ことはない。 使い方が下手なのかも知れない。 	
	時間には流れがある	<ul style="list-style-type: none"> 時の流れには、過去、現在、未来という時間軸がある。 時間軸には2種類の捉え方がある。 <ol style="list-style-type: none"> ①過去・現在・未来の順（実績アプローチ） ⇒過去の積み重ねが現在であり、未来はその延長にある ②未来・現在・過去の順（ビジョンアプローチ） ⇒最初に未来があり、現在はそれに到達した時であり、過去は現在の結果である 	
	現在には一瞬から一定時間の幅がある	<ul style="list-style-type: none"> 現在は一瞬から一定時間の幅で捉えられる。 今取り掛かっているタスク時間を現在として把握する。 	
	「速い」と「早い」は異なる	<ul style="list-style-type: none"> 「速い」は単位当りの速度が大きいことである。 「早い」は達成する期間が短いことである。 作業は「速く」行い、業績は「早く」達成するように意識する。 	
	時間の進み方は一定ではない	<ul style="list-style-type: none"> 同じ単位時間でも個人の状況により、長くも短くもなる。 <ul style="list-style-type: none"> 集中して作業すれば、時間は短く感じる。成果も上がる。 漫然としていれば、時間は長く感じる。 	
	過ぎた時間は取り戻せない	<ul style="list-style-type: none"> 過去の時間は過ぎ去っていて同じものは取り戻せない。 ただし成果は再度時間をかけてやり直すことにより取り戻せる。 	
	時間は買うことができる	<ul style="list-style-type: none"> 自分には一定の時間しかないが、他の人の時間を自分のものにするにより、より大きな成果が出せる。 <ul style="list-style-type: none"> 人に仕事を委託する。 部下を持つ。 プロジェクトのメンバーを集める。 	
	時間の活かし方	自分の使う時間には2種類ある	<ul style="list-style-type: none"> 自分の使う時間には、以下の2種類があり、以下のように磨く。 <ol style="list-style-type: none"> ①思考時間 : レベルを上げながら時間を短くする。(一瞬まで) 思考レベルを向上させるための技法を活用する。 ⇒論理思考、本質思考 ②行動時間 : 自分の行動は最短時間で行う。 チームの行動は全体最適で行う。
作業時間の状態には2種類ある		<ul style="list-style-type: none"> 作業時間の状態には以下の2種類がある。 <ol style="list-style-type: none"> ①作業時間 : 思考・行動時間 ②無作業時間 : 待ち時間、移動時間、食事時間、休憩時間 ②を最小限にし、①の時間が最大限になるようスケジュール化する。(稼働時間) 	

時間力を高める方法（２）

分類	原理・原則	解説・例	*	
時間の理解（２）				
時間の活かし方 (続き)	時間を使うパターンには3種類がある	<ul style="list-style-type: none"> ・ 時間を使う「仕事の改善パターン」には、次の3種類の型がある。 ①効率追求型：成果が同じなら資源を減らす。 (例) 定例会議、業務処理、輸送、出張時の移動、外部委託 ②効果追求型：資源が同じなら成果を増やす。 (例) 企画会議、要件分析、提案書作成、プレゼン、商品企画 <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>成果→</p> <p>①効率 = $\frac{\text{成果}}{\text{資源}}$</p> <p>資源↓</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>成果↑</p> <p>②効果 = $\frac{\text{成果}}{\text{資源}}$</p> <p>資源→</p> </div> </div> <ul style="list-style-type: none"> ③品質追求型：以前の問題より現在の問題を減らす。 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <p>③品質 = $\frac{\text{現在の問題の質・量}}{\text{以前の問題の質・量}}$</p> </div>		
	時間の活用指標には2種類がある	<ul style="list-style-type: none"> ・ 時間の活用状況を示す指標には以下の2種類がある。 ①稼働率 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <p>稼働率 = $\frac{\text{作業時間}}{\text{作業時間} + \text{無作業時間}}$</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> ②生産性 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <p>生産性 = $\frac{\text{成果(質・量)}}{\text{作業時間}}$</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> ・ 時間を最大限に活用するためには以下のように行動する。 ①まず稼働率を上げる。そのために無作業時間を減らす。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 移動時間 ・ 会議の待ち時間 等 ②稼働時間内の生産性を上げる。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 集中した思考・行動 ・ 方法論・技法の活用 ・ ITツールの活用 等 		
	時間のモードには2種類がある	<ul style="list-style-type: none"> ・ 成果を直接的に上げるために投入する「資源時間」がある。 ・ 成果が上がるように間接的に投入する「資産時間」がある。 例) さらに良い方法を考える。今までにない商品アイデアを出す。 ・ 特に資源時間の効率が上がれば資産時間が多く確保でき、そこでの成果を資源時間に投入すれば成果がさらに向上する。 <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 10px auto;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; width: 50px;"> 資源 時間 </div> <div style="font-size: 2em; margin: 0 10px;">→</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; width: 100px;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 2px;">資源 時間</td> <td style="padding: 2px;">資産 時間</td> </tr> </table> </div> </div>	資源 時間	資産 時間
資源 時間	資産 時間			
時間力の理解（１）				
時間力の定義	時間を高品質・効率的・効果的に活用し成果につなげる能力である	<ul style="list-style-type: none"> ・ 時間を活かして使う能力であり、生産性向上のベースである。 ・ 高品質：意図した通りに時間を使うこと（開始、途中、終了） ・ 効率的：成果は同じでも、少ない時間で済むこと ・ 効果的：時間は同じでも、より大きな成果を上げること 		
時間力の目的	予定通りに仕事を開始し終了することである	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「予定通りに仕事を開始し終了する」ことは基本事項である。 ・ 特に仕事や事業分野では、「納期」が重要な意味を持つ。 		

時間力を高める方法（3）

分類	原理・原則	解説・例	*
時間力の理解（2）			
時間力の目的 (続き)	少ない時間で同じ成果を上げることである	・「これ以上やっても収入が増えない」というタイプの仕事では、少ない時間で同じ成果を上げることが必須である。 (効率追求型)	
	同じ時間により大きな成果を上げることである	・「頑張れば頑張っただけ収入が増える」というタイプの仕事では、同じ時間内により大きな成果を上げることが必須である。 ・効果があると判断すれば、より多くの時間を投入するのがよい。 (効果追求型)	
時間力の構成要素	時間力を構成する要素と例を理解する	・時間力の構成要素と例には以下のようなものがある。 ・予測力：成果を上げるのに必要な時間を見積る ⇒時間見積りが正確であり計画が正しく立案できる ・配分力：優先度に応じて時間を配分し具体的に計画する力 ⇒重要度や緊急度に応じたスケジュール設定である ・着手力：タイミングよく始める力 ⇒取り掛かるタイミングが適切であり機会を逃さない ・処理力：作業の処理速度が速い・早い力 ⇒仕事のペースが速い ・完結力：予定時間通りに作業を完了する力 ⇒予定時間内に仕事が終了する ・管理力：時間の使用状態を管理する力 ⇒時間の使い方を把握・改善している	
時間力の考え方	時間力は総合的な力である	・時間力は各種の力の総合したものであり、単独では存在しない。 例. 予想力、計数力、統計力、管理力、先見力、想像力	
	時間力は鍛えることによって向上する	・時間力は意図して鍛えれば必ず向上するものである。 ・このとき自己流でなくできるだけ科学的にアプローチする。	
時間力の対象	人生分野がある	・人生、とくに人格形成に時間を有効に活用する。	
	仕事分野がある	・各種の仕事において時間を有効に活用する。	
	事業分野がある	・事業展開において時間を有効に活用する。	
時間力の手順	仕事の内容を知る	・仕事（テーマ）の目的や内容を知る。 ・このとき重要なのは、作業手順と作業項目と作業時間である。	
	時間を見積もる	・予測力を発揮して時間を見積もる。 ・初めての仕事の場合には、経験者にナレッジを求める。 ・経験済みの仕事では、前回の実績を評価し見積りの参考にする。	
	時間配分する	・時間見積りと優先度等を参考に配分力を発揮して時間配分する。 ・このとき正常な場合と異常の場合の2通りの見積りをしておく。	
	開始する	・着手力を発揮してタイミングよく開始する。	
	実行する	・処理力を発揮して実行する。実行速度を日々向上させる。	
	終了する	・完結力を発揮して終了する。終了の基準は時間ではなく「品質」であることを忘れない。「最後の追込み」の方法にも工夫が必要。	
	評価する	・管理力を発揮して評価する。定量評価と定性評価を組み合わせる。	
	改善する	・常に改善策を練り改善努力する。「継続は力なり」である。	
	時間力の増進方法（1）		
計画時点	計画の大前提は成果である	・計画で最も重要なのは、達成すべき「成果」である。 ・成果が望ましくなければ時間をかけて達成してもムダである。	
	資源の重要な要素として時間を投入する	・成果を得るためには「資源」しての時間を投入する必要がある。 ・必要な時間はかけるべきであるが、ムダな時間をかけてはいけぬ。 (成果を得るための所要時間が大きすぎても計画にならない)	
	時間には期間時間と投入時間の2種がある	・期間時間：計画の最初から終了までの期間 ・投入時間：その期間に投入する時間の総量	
	投入時間は関与するテーマや人材によって異なる	・投入時間はそれを使用するテーマや人材によって異なる。 ・テーマ：既存テーマか新規テーマか、難易度が高いか低いかわかる ・人材：その人材の能力が高いか低いかわかる	

時間力を高める方法（４）

分類	原理・原則	解説・例	*
時間力の増進方法（２）			
計画時点 (続き)	時間の単位を細かくする	<ul style="list-style-type: none"> ・特に計画時点で、時間の単位が大雑把になることが多い。「年」「月」「週」「日」等である。 ・このときできるだけ時間の単位を細かくし「〇時間」「〇分」まで落としておくと作業時間のイメージがわき改善の工夫がしやすい。 	
	タイミングを合わせる	<ul style="list-style-type: none"> ・同じ仕事でも、タイミングが合うか合わないかで、その成果は大きく異なる。 ・タイミングを合わせるには、「時が来るまで待つ力」「時を見極める力」「時が来たら一気に動く力」の3つが必要である。 	
	前倒しの作業に時間を優先的に割り当てる	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事は後手に回るよりも先手を取るほうが、内容的にも効果的で、時間的にも効率的である。仕事の時間配分をする場合、常に上流工程の段取りに時間を割くようにする。 	
実行時点	素早く取り掛かる	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事の着手は速やかにする。特に人に依頼された仕事は、相手がイライラしないうちに素早く取り掛かるのがよい。(着手力) 	
	集中力を発揮する	<ul style="list-style-type: none"> ・短時間で成果を出すには、集中力を発揮する必要がある。 ・集中力を発揮して一気に成果につなげるのが良い。 	
	単体の処理時間を速くする	<ul style="list-style-type: none"> ・作業単体の効率向上の基本は、単体作業時間を短縮することである。 ・そのためには、以下のことを行なう。 <ol style="list-style-type: none"> ①一番効率的な手順や方法を理解する（理解） ②それを真似して実行する（実践） ③反復実践し体で覚える（体得） ④さらに工夫して自己流でより上を目指す（熟練） ・共通して必要なのは単位時間の効率を向上させる「集中力」である。 	
	処理を平行して行う	<ul style="list-style-type: none"> ・1つの仕事だけやっていると途中で待ち時間が発生しムダが生じる。 ・これを防ぐためには、複数の仕事を平行して行い、自分は常に働いている状態にしておくべきである。 	
	ジャストインタイムで行う	<ul style="list-style-type: none"> ・時間力の究極は「瞬時（ジャストインタイム）」であり、以下のようなスタイルを目指すことにより、時間力は飛躍的に向上する。 <ul style="list-style-type: none"> ・会議が終わった瞬間に議事録が配布される（議事録速記） ・講演が終わった瞬間に講演録ができていく（講演録速記） ・資料を目にも留まらぬ速さで仕上げる（資料作成効率化） 	
	会議にナレッジファシリテーション技法を活用する	<ul style="list-style-type: none"> ・会議のテーマに関する意見やアイデアを参加者から取り出し整理するのに、ナレッジファシリテーション技法を活用し、迅速かつ効果的に問題や解決策を「見える化」する。 	
	PCの操作時間を高速化する	<ul style="list-style-type: none"> ・PCの操作時間の個人差は大きい。最高の速度で品質を確保した文書等が作成できるようにPC操作の腕を磨く。 	
	細切れ時間を活用する	<ul style="list-style-type: none"> ・細切れ時間にできるだけ当該仕事の一部をする。 ・外出時に作業できるようにPCに入れておくか紙に印刷しておく。 ・まとまった時間に細切れ時間で用意した材料が一気に使用できるようにスケジュール化しておく。 	
	時間の無駄を削減する	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事の中での「探すムダ」「迷うムダ」「待たされるムダ」「細切れ時間のムダ」を最小限にして、成果につなげる時間を増やす。 	
終了時点	行動記録を取る	<ul style="list-style-type: none"> ・行動中もしくは終了時点では、計画した時間と実際の時間を記録しておく。 	
	時間活用状況を評価する	<ul style="list-style-type: none"> ・これらを適宜評価し今後に備える。 ・その進捗度合いを評価し目標達成の手がかりとする ・差異の原因を分析し次回の計画立案の参考にする 	
継続時点	継続して取り組む	<ul style="list-style-type: none"> ・目標を継続して立て続け実行時の訓練を続ける。 ⇒短期、中期、長期 	
	さらなる改善を目指す	<ul style="list-style-type: none"> ・さらなる改善を目指す。 ⇒個人、チーム、組織 	