

【コラム】

「納期は長いほうが仕事は早くなる」

経済研究所 客員研究員 吉野 太喜

1. はじめに

この機械振興協会のコラムを読んでくださる方の多くには、他の誰かに仕事を依頼するような機会があるのではないだろうか。たいていの仕事には、納期というものがある。仕事を依頼するとき、納期はどのように設定するだろうか。次の工程に間に合うようにする、これまでの例にならう、その作業がどのくらいでできるかを考える、とにかく「なる（べく）はや（く）」で願います、といった具合だろうか。

納期は、長いほうがよいか、短いほうがよいか。そんなのは考えるまでもない、頼む側からすれば短いほうがよいし、頼まれる側からすれば長いほうがよいに決まっている。それは、値段は高いほうがよいか、安いほうがよいか、というのと同じような問いではないかと思われるかもしれない。けれども本稿では、納期はむしろ可能なかぎり長く設定するほうが、仕事は早く仕上がるし、他にも大きなメリットがある、という話をしたい。

2. モデル

いま A さんが B さんに仕事を依頼しようとしている。プロフェッショナルである受注者の B さんは、その仕事をするやり方をふたつ思いついている。ひとつは、手慣れたいつものやり方で、B さんは 2 週間あればその仕事を確実に仕上げることができる。もうひとつは、最近考えついた新しいやり方で、1 週間あれば 90% の確率で仕上げることができる。けれども残りの 10% の場合はうまくいかず、最初からやり直さないといけない。

	作業期間	成功確率	失敗確率
いつものやり方	2 週間	100%	0%
新しいやり方	1 週間	90%	10%

表 1：2 つの仕事のやり方
出所) 筆者作成。

(i) Aさんが納期を3週間と設定した場合、Bさんは新しいやり方を試すことができる。それは、失敗した場合でも、残りは2週間あるので、いつものやり方でやり直して、納期を遅らせることなく仕上げるができるからだ。早く仕上がったら早めに納品してもらえば大丈夫です、報酬は作業期間に関係なくお支払いします、と伝えておけば、Bさんは完成しだい納品してくれるだろう。この場合、作業期間の期待値は

$$1 \times 90\% + 3 \times 10\% = 1.2$$

より、1.2週間となる。

(ii) いっぽう、Aさんが納期を2週間と設定した場合、Bさんはいつものやり方で仕事をする——そうせざるをえない。リスクのある方法を試して、納期を遅らせるわけにはいかないからである。仕事は2週間で確実に仕上がるので、作業期間の期待値は2週間となる。

(i) と (ii) を比べると、納期を長く設定した場合のほうが、作業期間の期待値が短くなるのがわかる。依頼する側からすれば、短い納期を設定するほうが、仕事が早く進むような気がする。しかし、長めの納期を設定するほうが、受注者はよりリスクのある、アグレッシブな手段を選択できる。一般に、リスクを許容するほうが、リターンは大きくなる。納期が長いと、失敗するリスクのある新しい方法に挑戦できる結果、受注者は高い時間単価、発注者は早い納品というリターンを、双方手に入れられるのである。

それだけではない。(i) の場合、Bさんはこれまでになかった新しいやり方を試して、それに成功したのだから、次回以降は同じやり方を踏襲することで、1週間で確実に仕上げられるようになるかもしれない。そうであれば、もともと2週間かかった仕事が1週間でできるようになるというイノベーションが起きたことになる。このイノベーションから生まれる利益は、基本的にはBさんのものだが、もっと高い品質や短い納期や安い価格という形で、いずれAさんにも還元される可能性は高い。余裕をもった納期を設定したことによって、納品が早くなるうえ、その後も長きにわたって、効率化の恩恵をくりかえし享受できることになる。

3. なぜそうならないのか

このモデルを思いついてうれしくなって、会う人ごとに話してみた。私の周囲にいてくれる聡明な人々は、メカニズムをすぐに理解してくれた。

理解してくれるのに、まるで納得してくれない。「そうかもしれないけど、そんなの実際にはないですよ」「それはすごくできる人の話ですよ、自分だったら（あるいは、困った部下のあいつなら）締め切りいっぱいまで絶対に何もしないですよ」などなど。なぜなのだ。思い当たるところをいくつか考えてみた。

▽みんなすでに忙しい

締め切りいっぱいまでは何もしない、というけれど、実際はきっと何かをしている（他の

仕事をしていたり、遊んでいたり、休息をとっていたり)。みんなそれぞれに忙しいのだろう。現実世界では、複数の方法を比較検討できるほど能力のある人は、いろんな仕事をすでに振られているのだそうだ。とくに組織のなかでは、能力のある人には仕事が集中しがちになる構造がある。仕事を振られる前にすでに「いっぱいいっぱい」で、新しいことなんか考えているヒマはないのだという。

もしそうなのだとしたら、その時点ですでに詰んでいる。イノベーションは、片手が空いているところから生まれる。片手があいていれば何か持とう、持たせようとしているのでは、何も生まれない。そしてイノベーションがなければ、先進国は経済成長できない。

▽発注者の知識や経験

Aさんがこの仕事について、ある程度の知識や経験があったとする。その場合、この仕事の通常のやり方による作業期間は2週間であることを知っているだろう。だからもし、進取の気性に富むBさんが、納期を3週間にしてほしいと提案をしても、知識のあるAさんは、なぜそんなにかかるのかと思ってしまう。ここでBさんが説明上手ならいいけれど、職人肌で口下手なら、説明するのも面倒になってしまうだろう。あるいは、Aさんが聞く耳を持たなければ、せっかくの提案も却下され、イノベーションの機会は失われるだろう。知識がときとして損失を招く一例といえるだろうか。

▽コミュニケーション不足

AさんとBさんの間で交渉が十分に行われるならば、利益配分がどうなるかはともかく、やり方自体は必ず最適なものが選択される(コースの定理)。このモデルの設定では、3週間の納期が許容できる状況にあるならば、新しいやり方が必ず採用されることになる。

しかし、AさんとBさんとの間でほとんどコミュニケーションが行われない場合もある。親会社と下請けだとか、上司と部下だとか、AさんとBさんがお互い物を言えない関係になっていると、やり方が非効率だとどちらかが思っている、そのまま進めることになる。あるいは発注者が個人ではなく組織体で、稟議を行う中で誰かひとりでも賢明でない人がいると、コミュニケーションがうまくいかず、無難なやり方に収まるしかなくなる、というのはよくある話だ。

▽労働価値説

1時間の労働で作られたものには1時間分の価値がある、だから1時間分の価格で売られるべきだ、と考える人がいる。これは何重にも間違っている。時間と価値、価値と価格のあいだにそういった関係があるためには、機械のように均質な労働を提供する人間が満ち溢れた完全市場でなければならない。世界はそのようにはできていないし、かりにそういう市場があったとしても、その市場で利潤が得られることはない。利潤は不均質や不足や寡占からしか生まれない。

労働価値説は古い言葉とされるのに、どういうわけか今でも、見積書には労働時間を基準とした数字を書くことが求められる場合がある。人日単位の見積もりを求められた場合、Bさんが1週間でできるかもしれない工程を書くことは決してない。状況によっては、3週間かかると書いて、実際は1週間で仕上げることだろう。それならまだいいが、工程が見積もりどおり行われているかどうか、発注者に細部までモニタリングされるような状況であれば、Bさんは2週間の見積もりを出して、そのとおり2週間で仕上げるよりほかなくなる。モニタリングコストをかけてBさんの作業をチェックした結果、誰も得をしないことになる。それよりも、他者の自律を尊重するほうが、他者の能力を引き出すことになり、結果として自らの利益も大きくなる。

納期をどう決めるかは小さなことだが、その奥には、他者をどういう存在として理解しているかという思想があり、その思想が長期的な社会のあり方を左右する。社会全体の経済成長のため、もっと締め切りは長くするべし、とヘリクツをこねていきたい。