

『働き方改革～個人と組織を強くするタイムマネジメント～』

- 改革を実現する5つのステップとやると必ず失敗する取組み —
- 社長にも、部長にも、新人にもあてはまる「仕事のしくみ」が鍵 —

芥川龍之介の短編「侏儒の言葉」のなかに
「人生は一箱のマッチに似ている重大に扱うのは莫迦々々(ばかばか)しい。
重大に扱わなければ危険である。」
とあります。
「人生」を「タイムマネジメント」に置き換えてもなりたちます。

NPO法人日本タイムマネジメント普及協会
<http://www.jtime.or.jp>
2014年新春

※この資料は、2013年12月にM県で行った労使共同での働き方改革の講演資料に手を加えたものです。

ステップ1:意識改革を求めると間違いなく失敗する

大切なのは

「意識ではなく認識を変えること」

- ・意識ではなく、認識を変えないと間違えた取り組みをすることになります。

<歴史的な例>

- ・天動説から地動説に認識が変わって中世から近世に移行しました。

<働き方改革での例>

- ・BPR(ビジネスプロセスリエンジニアリング)はモノづくり現場の成功体験
- ・そのために、「知事さんの仕事=委員長さんの仕事」とは考えられない
- ・だから、頑張る割には少しの成果しか残せない

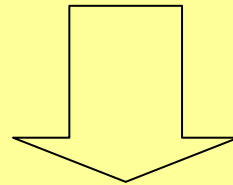
<変えるべき認識>

- ・裁量労働制⇒自律労働制
- ・モノづくり現場の成功体験をホワイトカラーに導入⇒導入しない
- ・個人と組織は相容れないもの⇒協働できるもの
- ・知事さんの仕事と委員長の仕事は違う⇒同じ

意識ではなく認識がバラバラだから情報の共有化も進まないのでは？

タイムマネジメントは時間管理と認識しては成果が出ない

- ・ 時間を止めたり、増やしたり、減らしたりは誰にもできません
- ・ つまり、時間管理は論理的には成り立たない言葉です
- ・ 時間管理の本来意味するところは「時間を資源と捉え有効に使う」ことです
- ・ 「有効に使う」目的はビジネスでは「上手に仕事をさばく」ことです
- ・ タイムマネジメントは時間管理ではなく「上手に仕事をさばく」こと(仕事の管理)です



タイムマネジメントは「時間管理」の技術ではなく、
「上手に仕事をさばく」＝「仕事管理の技術」です

<例>

時間管理型

・10時から〇〇しよう



時間に仕事を貼り付ける



無駄な仕事を貼り付けるかも

仕事管理型

・〇〇は10時からしよう



仕事に時間を貼り付ける



大事な仕事を特別な時間を実施

仕事のしくみを認識しなくては成果が出ない

- ・ 知事さんの仕事＝委員長さんの仕事
- ・ コピー取り＝企画書作成
- ・ 地球上に引力があるように、どんな仕事にも誰が行なう仕事にも共通の仕事のしくみが存在する

表面的にはまったく別の仕事でも、一皮むいてみると・・・

知事さんの仕事＝委員長さんの仕事



自分ひとり	⇔	他人と共同
事前にわかる	⇔	突発
継続的にやる	⇔	単発・企画的にやる
今やる	⇔	後でやる
自分がやる	⇔	他人でもよい
自席でやる	⇔	他所でやる
パフォーマンス	⇔	リソース



二つの仕事のバランスで成果がきまる

コピー取り＝企画書作成



開始	⇔	期限
質	⇔	量
目標	⇔	実績
責任	⇔	権限
納得	⇔	調整
専門	⇔	業際
判断	⇔	規範



個人が管理するものと誰かと管理するものが常にセットになっている

ステップ2: 時短、時間縮減を求めると間違いなく失敗する

大切なのは

「スキルアップを実現すると時短はついてくる」

- ・時短を目指すよりスキルアップを目指すのが理にかなっている。

<その理由は>

生産性 = 質 × 量 / 投下時間

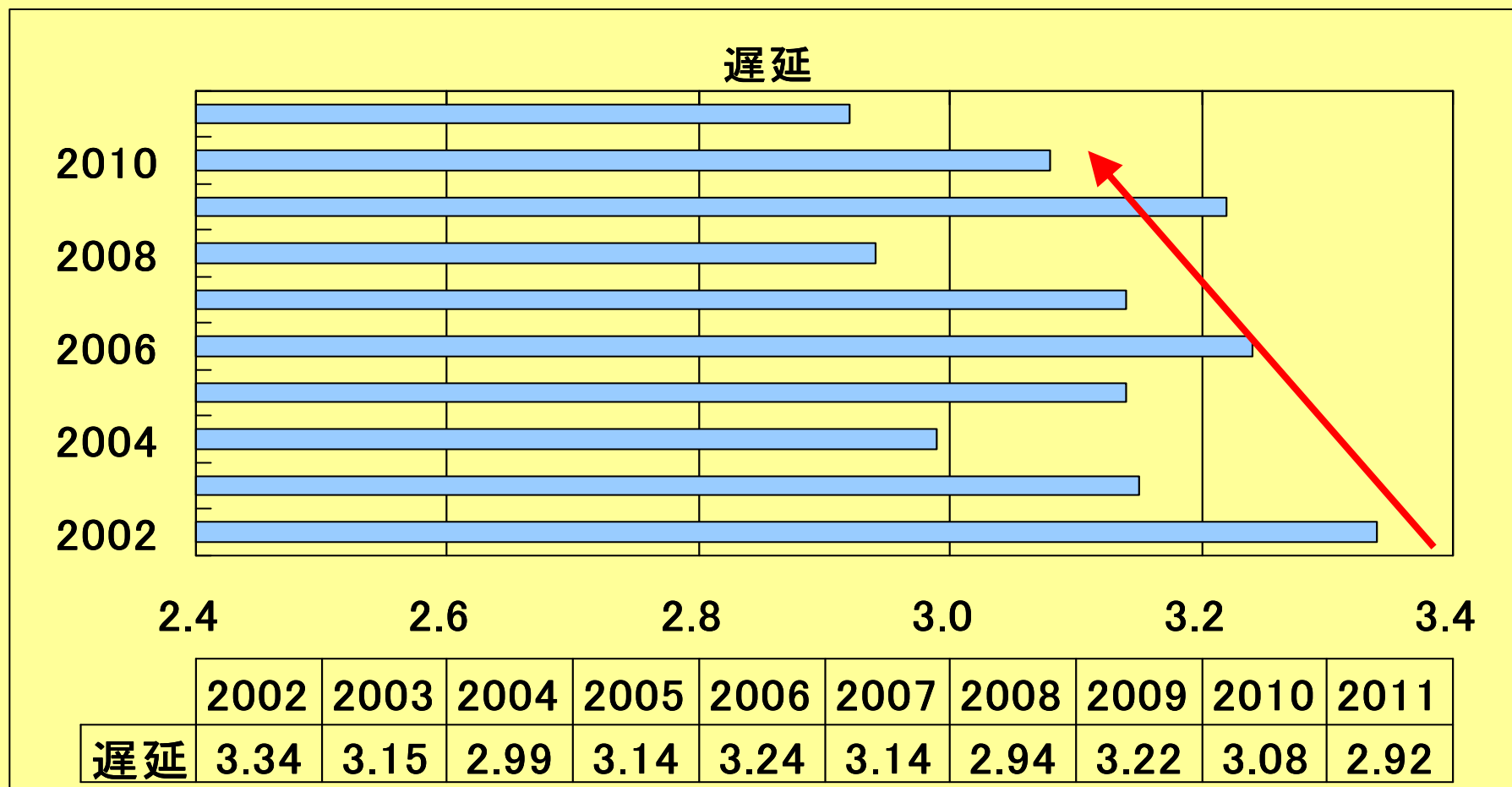
- ・生産性を上げるとは、三つの取組みが必要
- ・今までよりも少ない時間でやる
- ・今までよりも多くやる
- ・今までよりも上手にやる
- ・この方程式で解答を出すには、今までよりもスキルアップしないと不可能
- ・スキルアップなしで「今までよりも少ない時間」でやると質・量が低下する
- ・つまり生産性が低下することにつながる

<現場での悲しい事例> 長時間労働対策をやったことにより

- ・人間関係が悪化する
- ・クレーム、トラブルが増大し、いつの間にか、もとの労働時間に戻ってしまう
- ・一人一人のやる気が大きく損なわれる

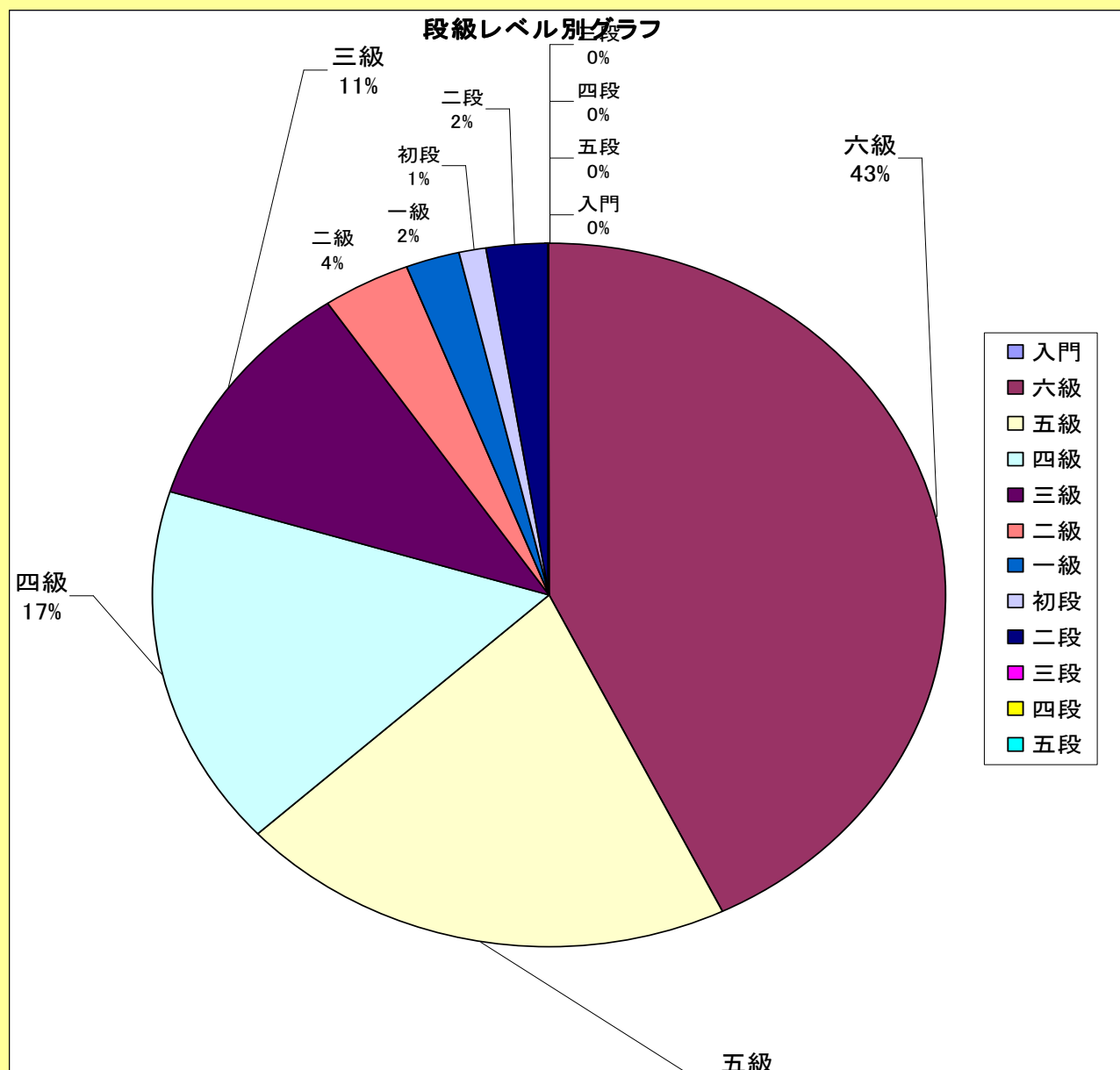
スキルアップなくして成功するマネジメント上の取り組みは皆無

仕事の遅れっぷりの悪化(スキルダウンの傾向)



- ・仕事の始めと終わりのマネジメントの状況を調べたデータです。
- ・点数が少なくなるほど、マネジメントが貧困な状態といえます。(うまくいっていない)
- ・過去8年間の傾向を見ると、概して年々悪化の傾向をたどってきていましたが、2009年は企業状況の変化により、管理職者層での研修が多かったため、スコアが良くなっています。ただし、若手層だけでみると、やはり遅延傾向は悪化しています。

M県S部の2007年のスキルの分布状態



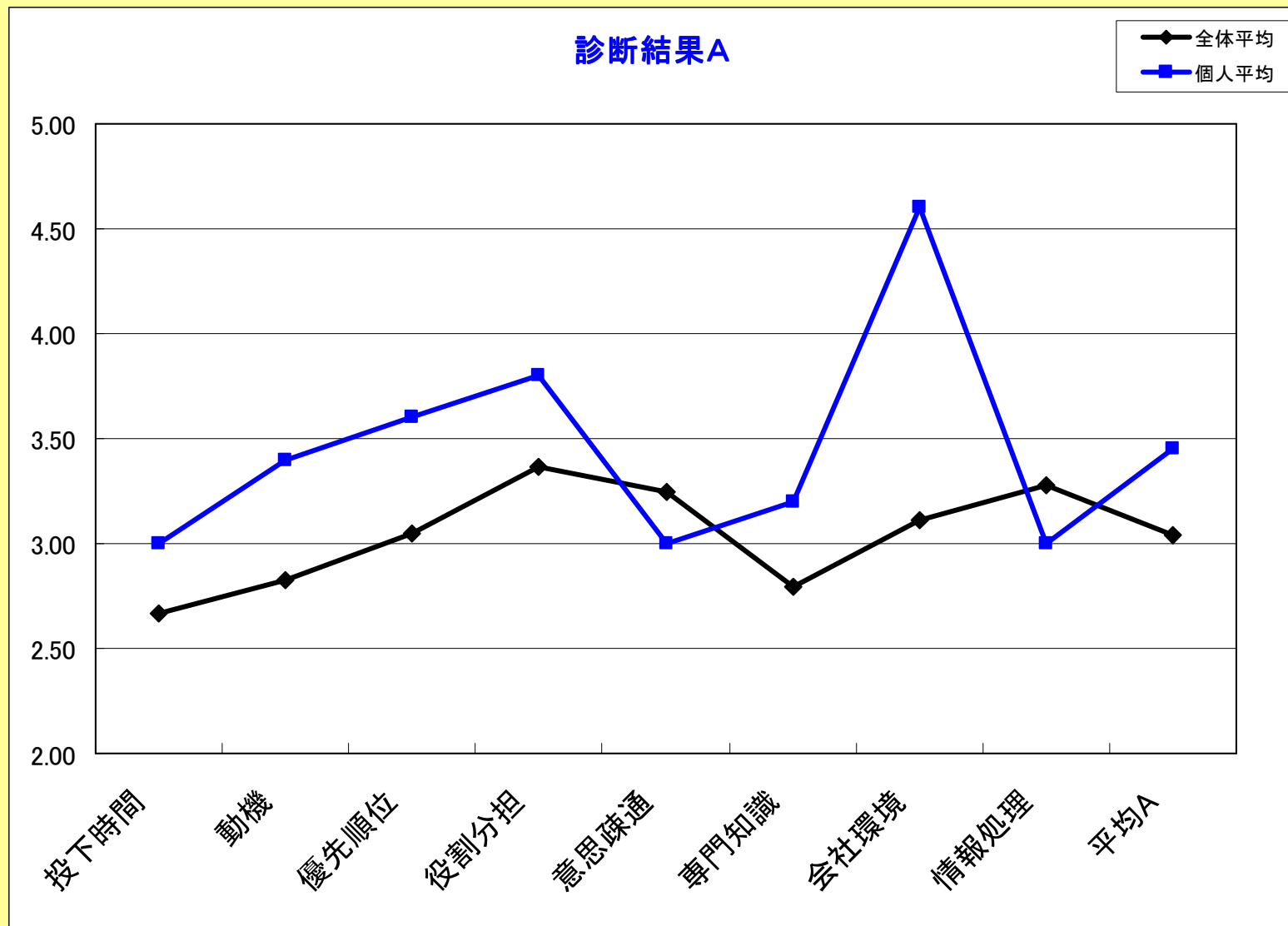
- ・5, 6級で60%超
- ・5, 6級は自力では仕事を完成するのは難しい
- ・5, 6級が6割超で長時間労働対策を実施すると成果は乏しい
- ・5, 6級が4割以下になるとやっと成果が期待できる
- ・部下をたくさんもつ人、プロジェクトリーダーは有段者が望ましい

※仕事のしくみに基づいて、五者択一の90問の業務診断を用意しています。

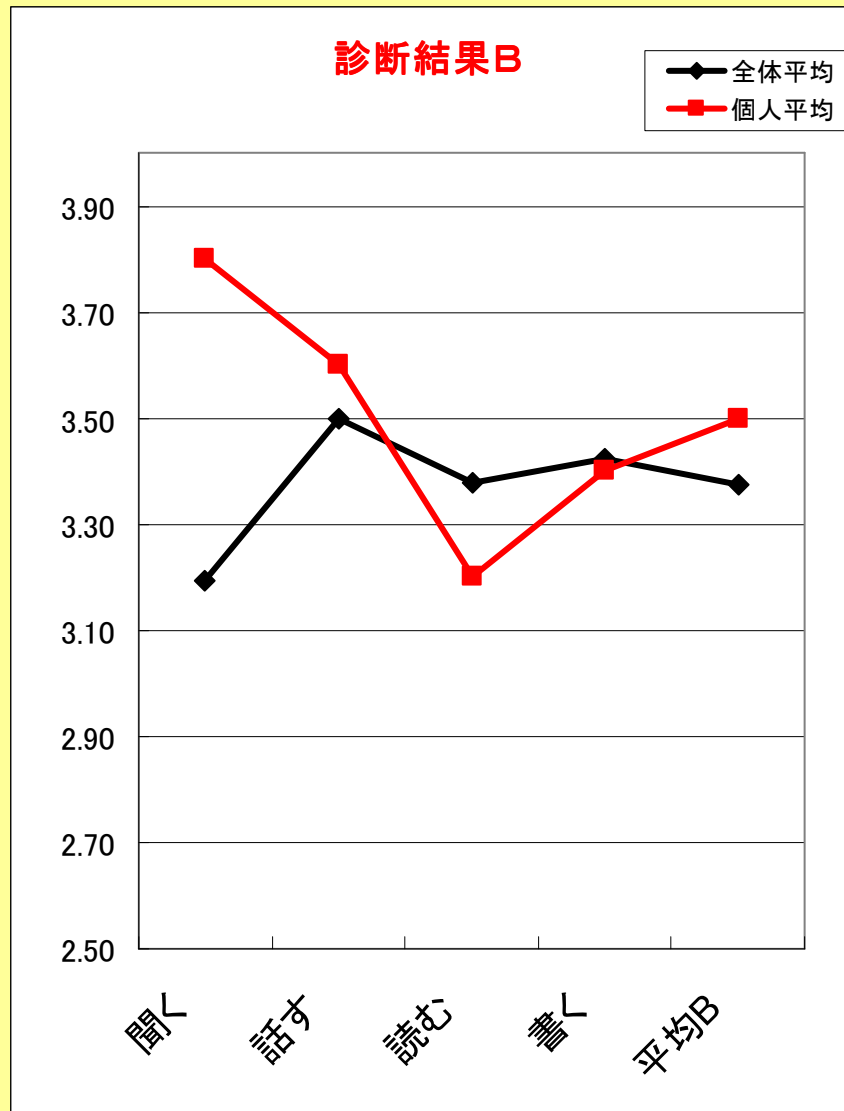
このページのデータを含め、以下に出てくるデータも全てこの診断の結果をもとに導かれています。

個人のスキル状態と組織の環境整備状態の両方を把握することができます。20枚目に参考データあり。

M県S部の2007年のH氏と部のスキル状態



M県S部の2007年のH氏と部のコミュニケーションスキル状態



M県S部の2007年のH氏の段級審査結果

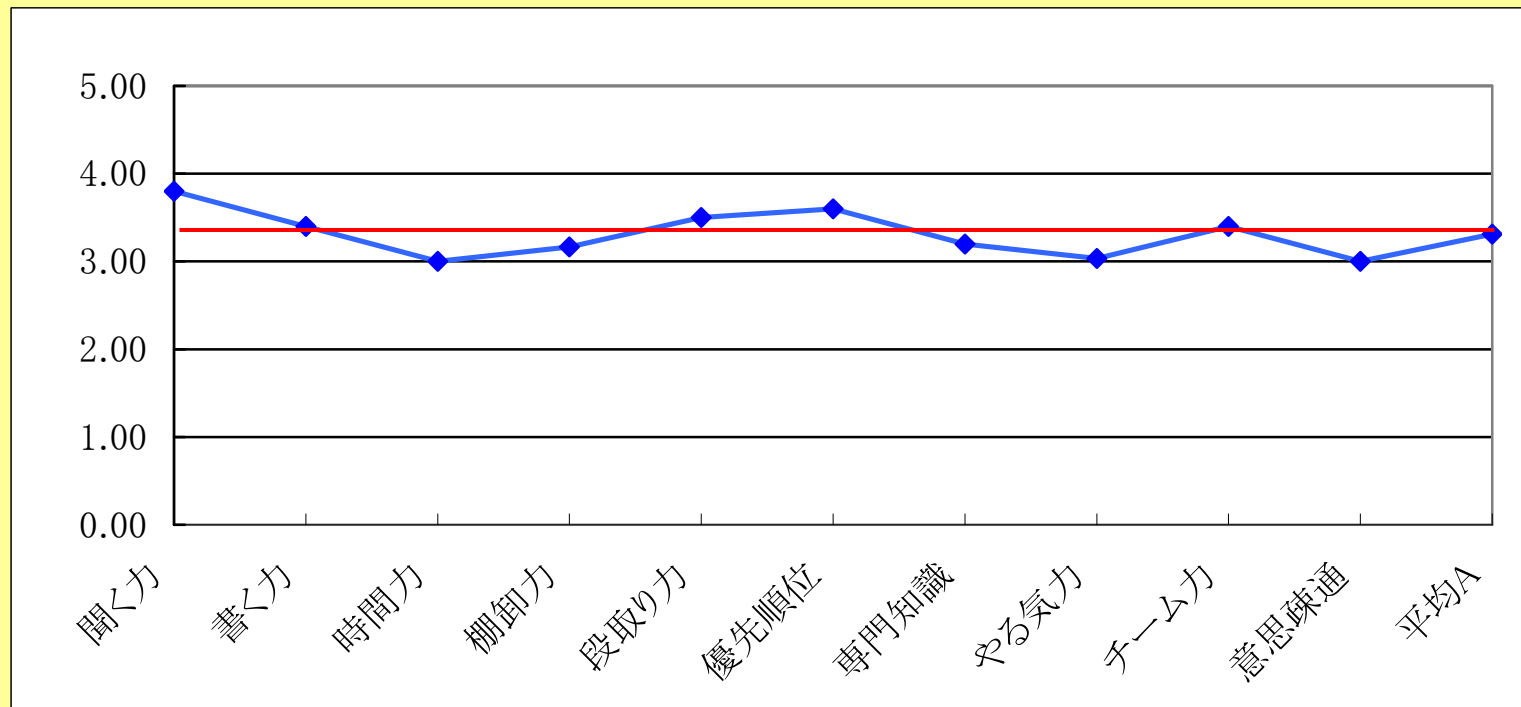
タイムマネジメント段級審査結果

M県S部H 様

スコア 166 点

四級

	聞く力	書く力	時間力	棚卸力	段取り力	優先順位	専門知識	やる気力	チーム力	意思疎通	平均A
点数	19.0	17.0	15.0	15.8	17.5	18.0	16.0	15.2	17.0	15.0	16.55
段級	3.80	3.40	3.00	3.17	3.50	3.60	3.20	3.03	3.40	3.00	3.31



※企業研修では、受講前と受講後(3ヶ月程度)にスキル診断を行い、各自のスキルアップの支援と研修効果の測定を実施し、個人からも企業からも喜ばれています。

ステップ3: ムダ排除を求めると間違いなく失敗する

大切なのは

「今日、今週、今月の大事をはっきりさせること」

- ・ムダ排除、ムダとりはモノヅクリ現場の定番だが、ホワイトカラーには通用しない！

<その理由は>

大事⇔ムダ

- ・ビスを持って三歩移動する工程をどうして一步に短縮できたか？
- ・毎日三歩だったから
- ・どうして？
- ・毎日「大事」が変わらないから
- ・では、ホワイトカラーの現場にムダ排除を導入すると
- ・精神論、根性論に成り下がる。どうして？
- ・ホワイトカラー現場は毎日大事が変わるから(ムダも毎日変わるから)

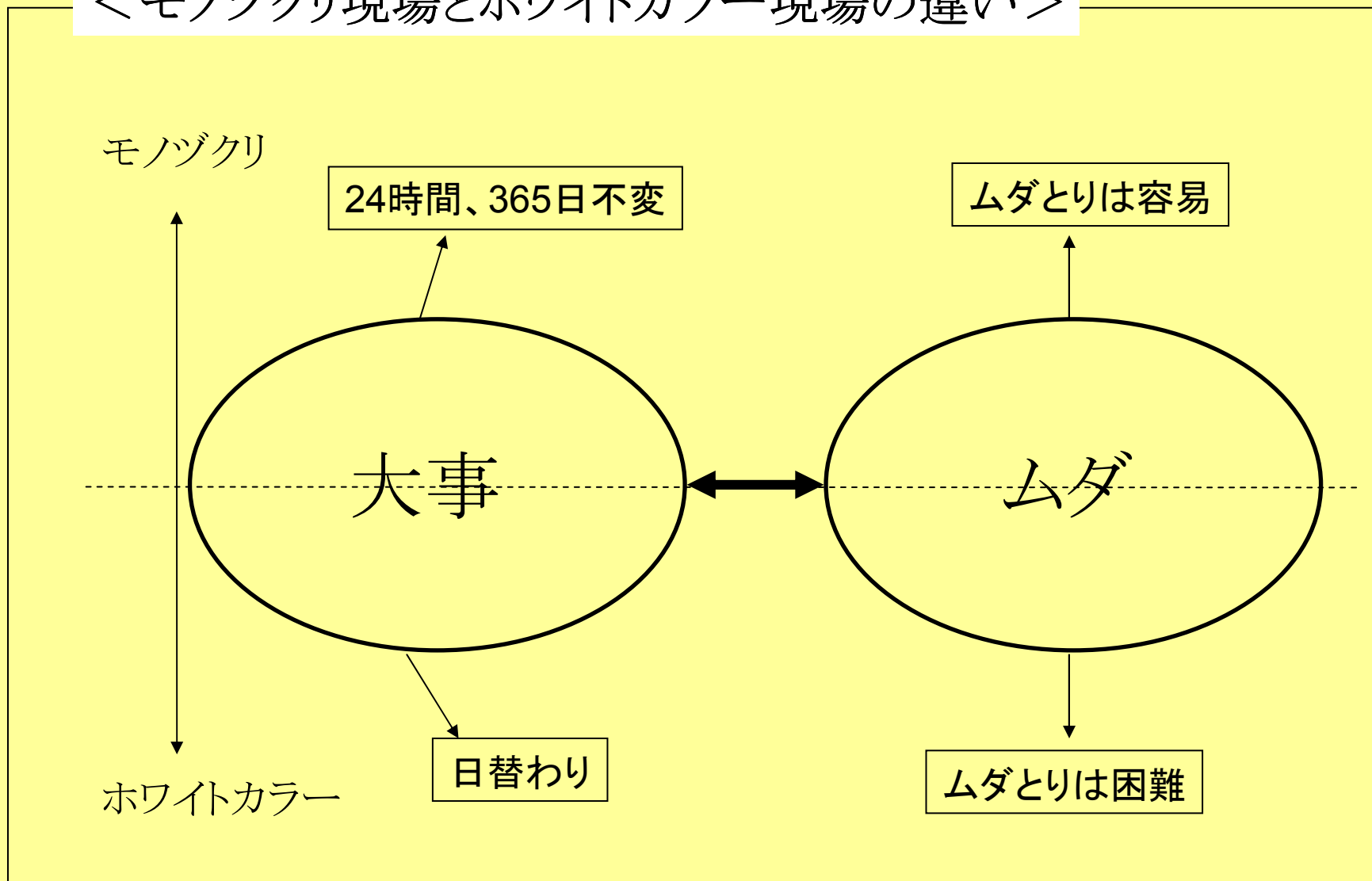
<現場での悲しい事例> ムダ排除をやったことにより

- ・やる気が喪失する
- ・頑張る割りに成果が出ない(時間の無駄)
- ・科学的な取組みではなく、精神論・根性論が全ての取組みの根幹に

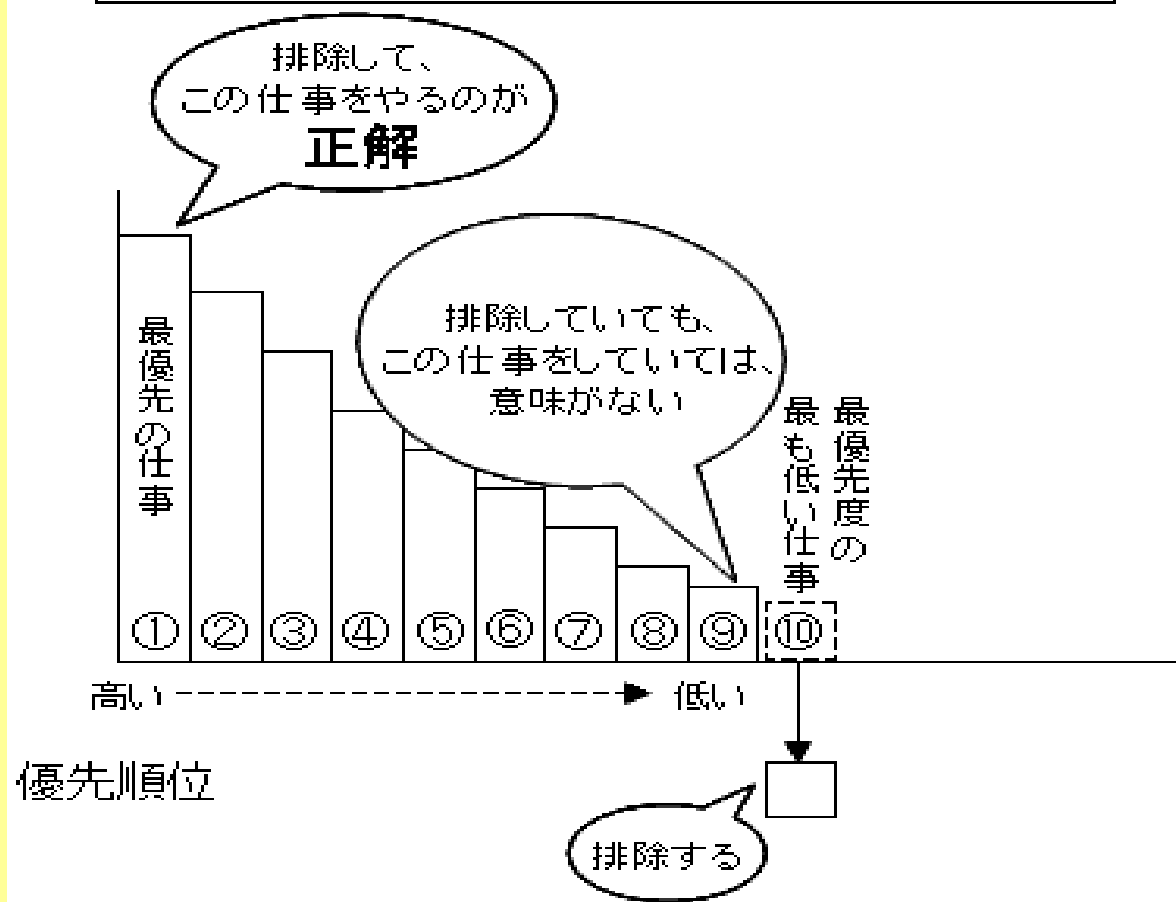
仕事の上手な人は今日のムダではなく大事がはっきりしている

大事とムダ

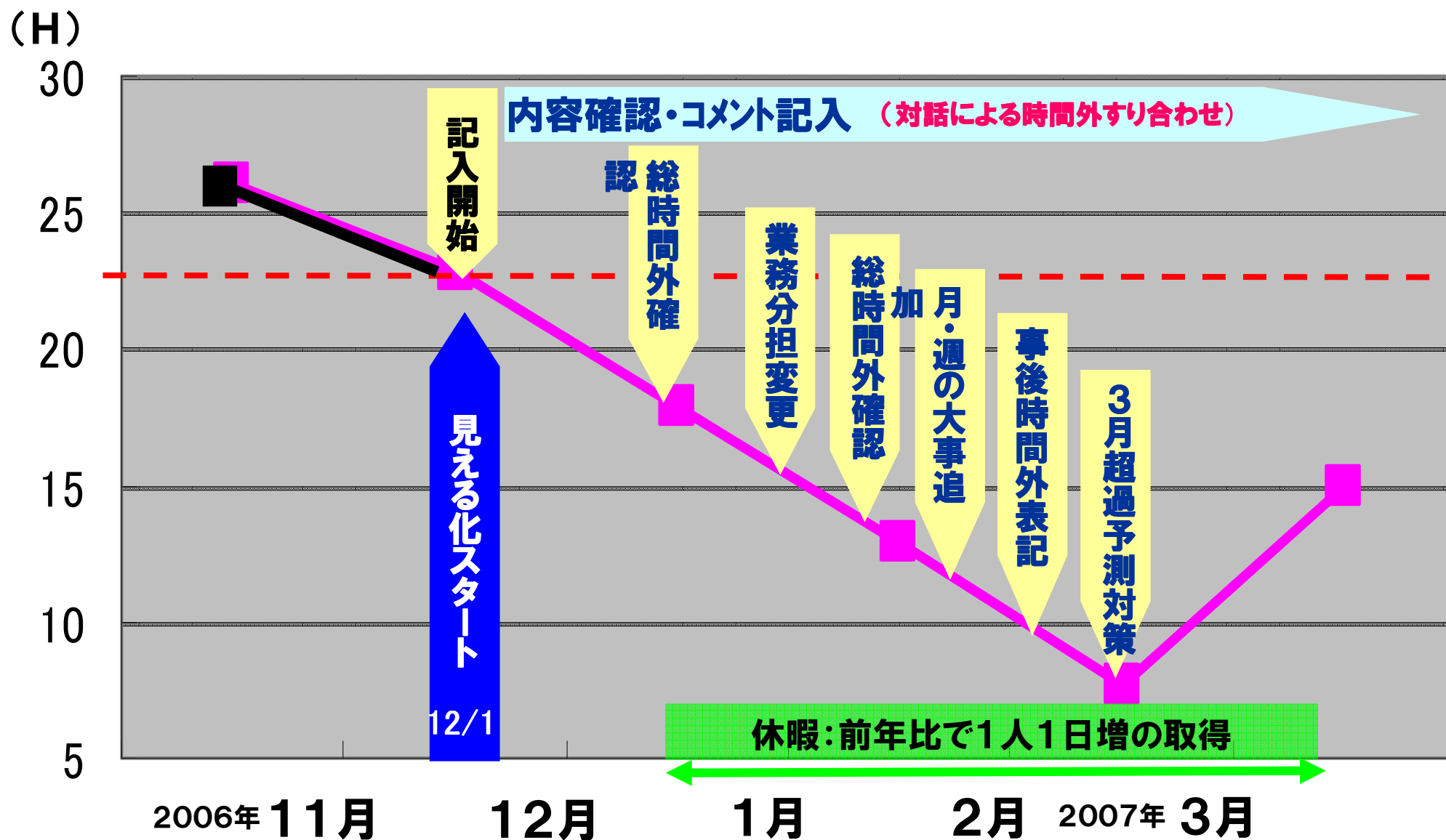
<モノヅクリ現場とホワイトカラー現場の違い>



無駄仕事の排除 ≠ 仕事の効率化



東北日本電気「今日の大事」取組み後の残業時間の推移



ステップ4: 強制すると間違いなく失敗する

大切なのは

「やる気が湧き出る自律的な取組み」

- ・やらされ感の増大からやっている感の増大へは意識ではなく認識を変える

＜その理由は＞

コピーとり = 企画書作成

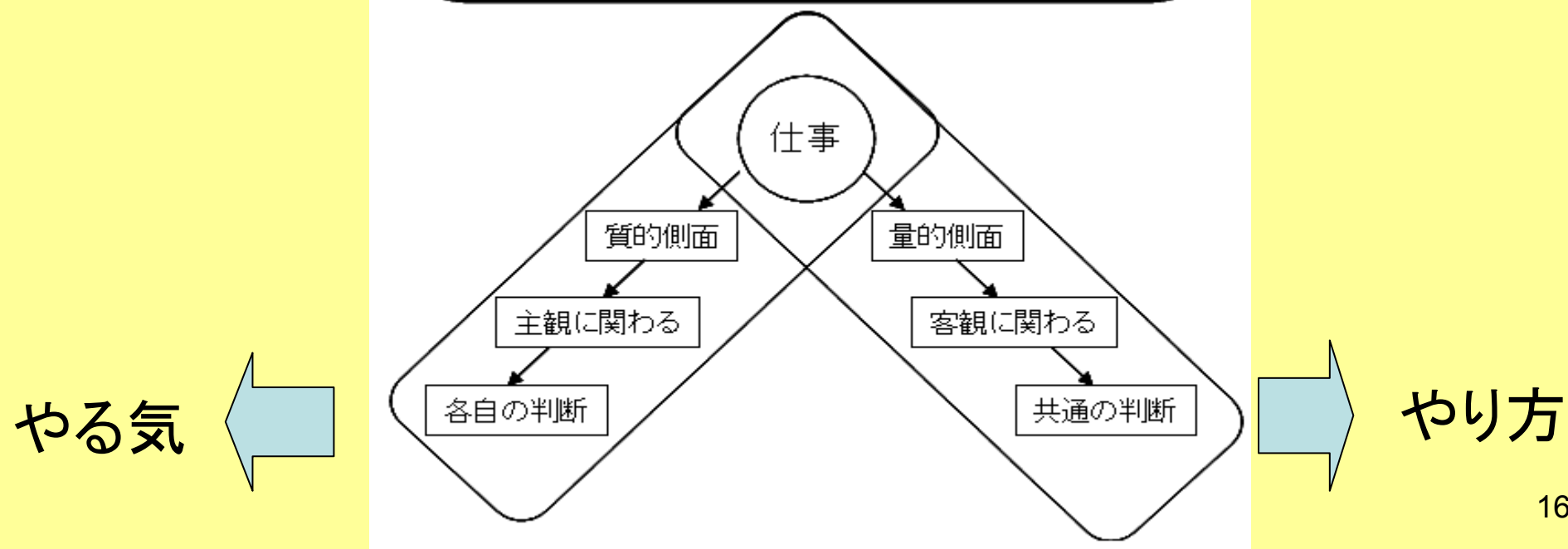
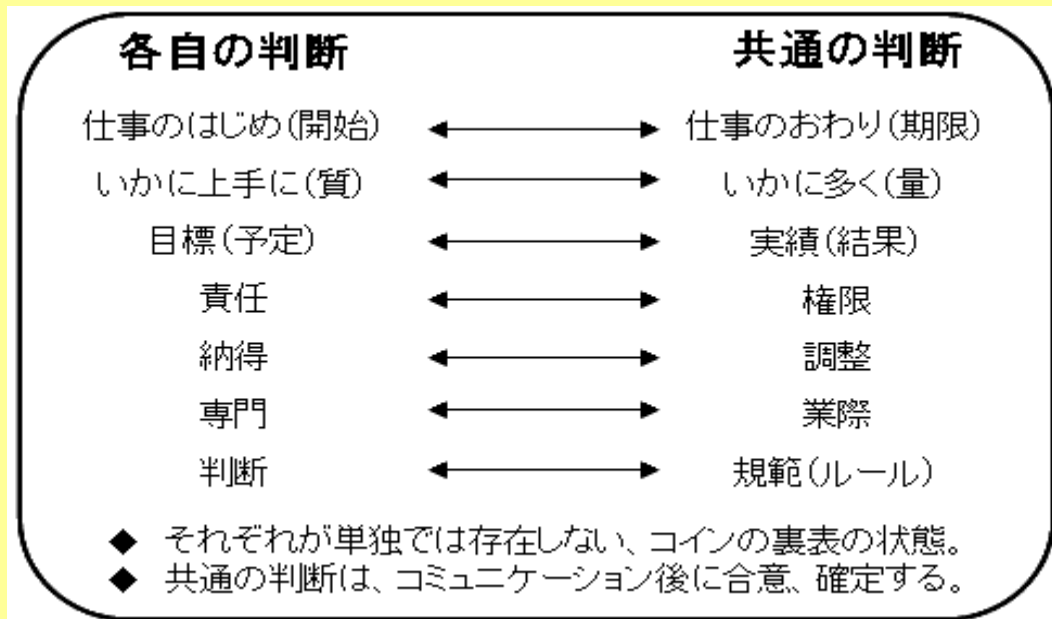
- ・どんな仕事にも「開始と期限」、「質と量」などがある
- ・開始で指示されると違和感や不愉快感が増大する
- ・どんな仕事もやってる本人が執り行うものと誰かと一緒になければ執り行えないものがコインのウラオモテになっている
- ・そう考えると「期限」を守れないのは、個人の問題ではない(仕事で自己責任はない)
- ・チームで言えば上司の問題といえる
- ・開始や質などの個人が執り行うものが蔑ろになるとやる気の低下とスキルの停滞がはじまる

＜現場での悲しい事例＞強制的な取組みをやったことにより

- ・水曜ノー残業ディ実施組織はそうでない組織より責任感が希薄になる
- ・以前やれていた業務ができない、またはミスが頻発する
- ・上司部下の関係が劣悪に

やる気とやり方はコインのウラオモテ、スキルアップでやる気アップ

仕事のしくみで見ると、



ステップ5: 自己責任を追及すると間違いなく失敗する

大切なのは

「個人のスキルアップと、 組織の環境整備はコインのウラオモテ」

- ・取組むべき分野は個人も組織も三つある。

＜その理由は＞

知事さんの仕事 = 委員長さんの仕事

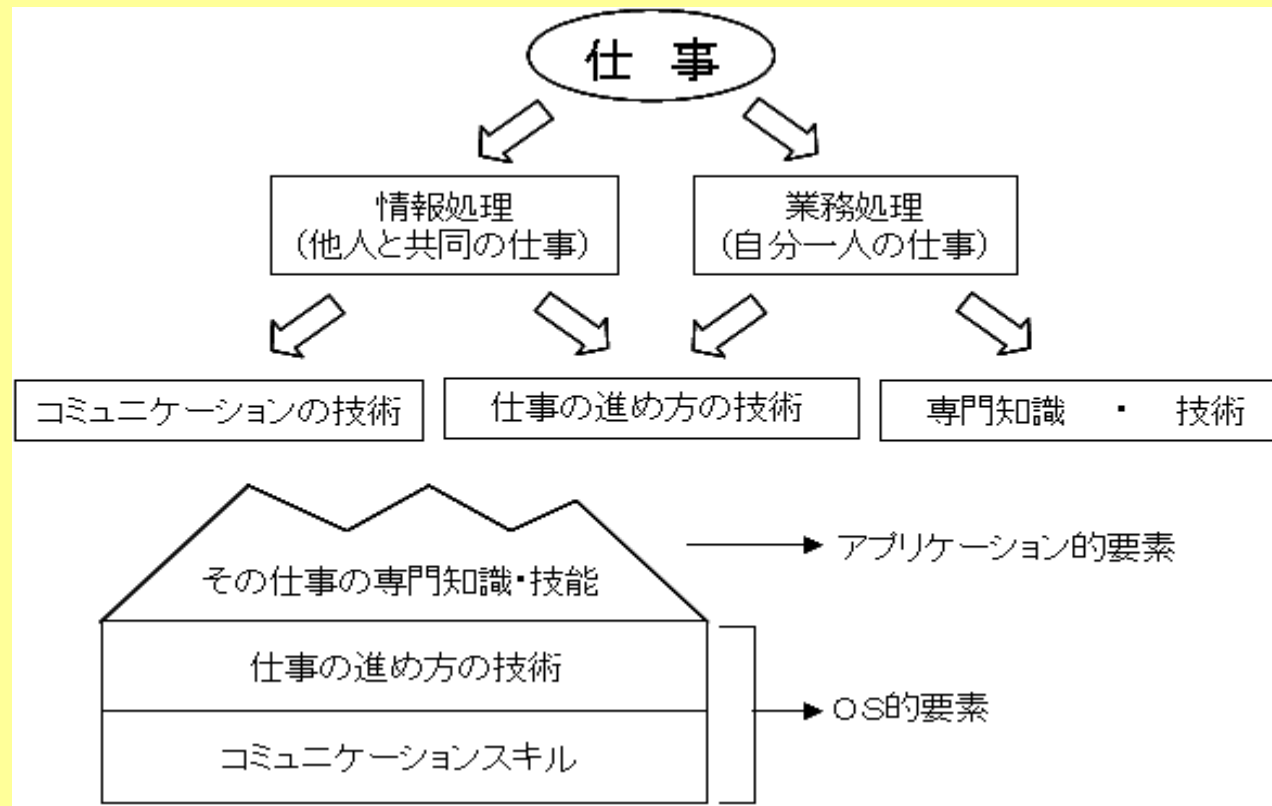
- ・日々やっていることはBPR的には全く異なるが、
- ・実は二つの仕事しかしていない。
- ・それは、「自分ひとり」でやる仕事と「他人と共同」でやる仕事
- ・自分ひとりの仕事には、その仕事の専門知識・ナレッジが必要
- ・他人と共同の仕事には、コミュニケーションの技術が必要
- ・そしてこの二つを最も有効に機能させるために「さばき方」の技術が必要
- ・個人は日々この三つのスキルアップに励み
- ・組織は個人がスキルアップできる環境の整備を支援することが肝要

＜現場での悲しい事例＞

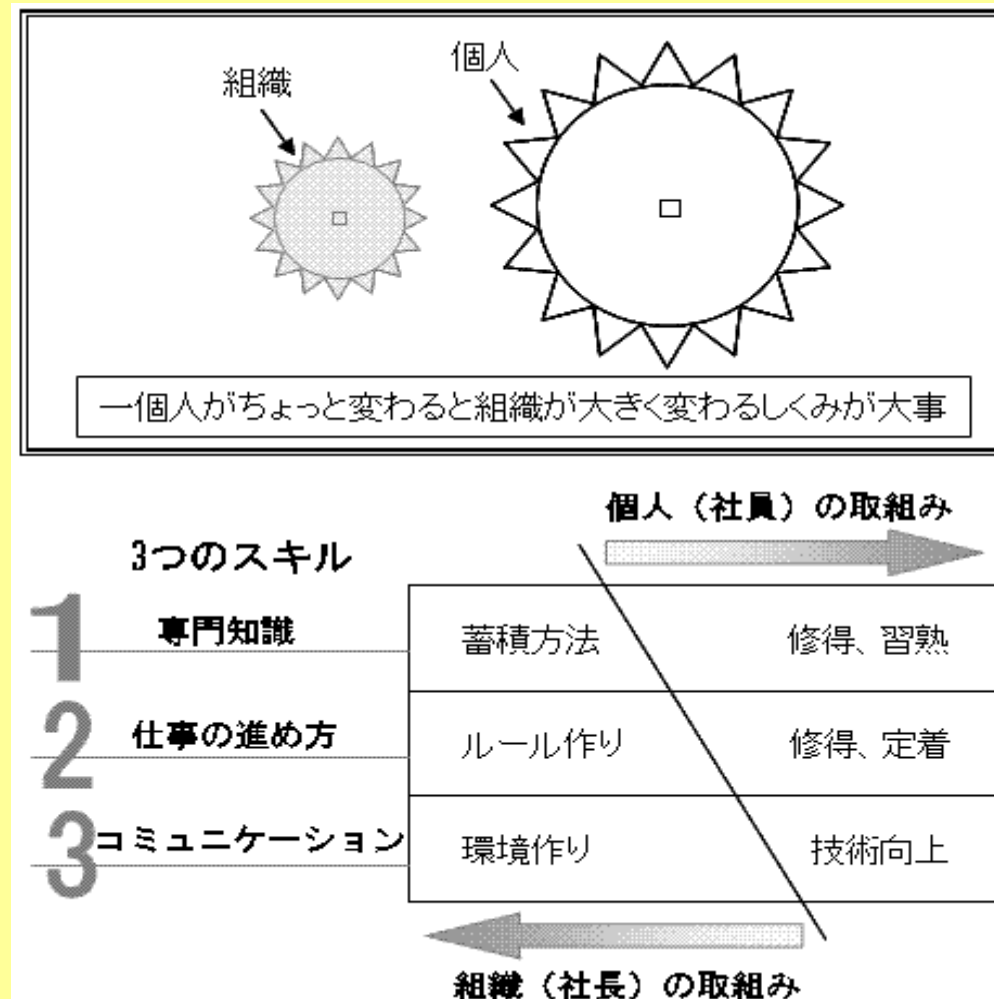
- ・ワークライフバランスのプロジェクトリーダーがパニック障害に
- ・リバウンドの繰り返し、取り組みの頓挫

徒然草五十二段: すこしの事にも先達はあらまほしきことなり

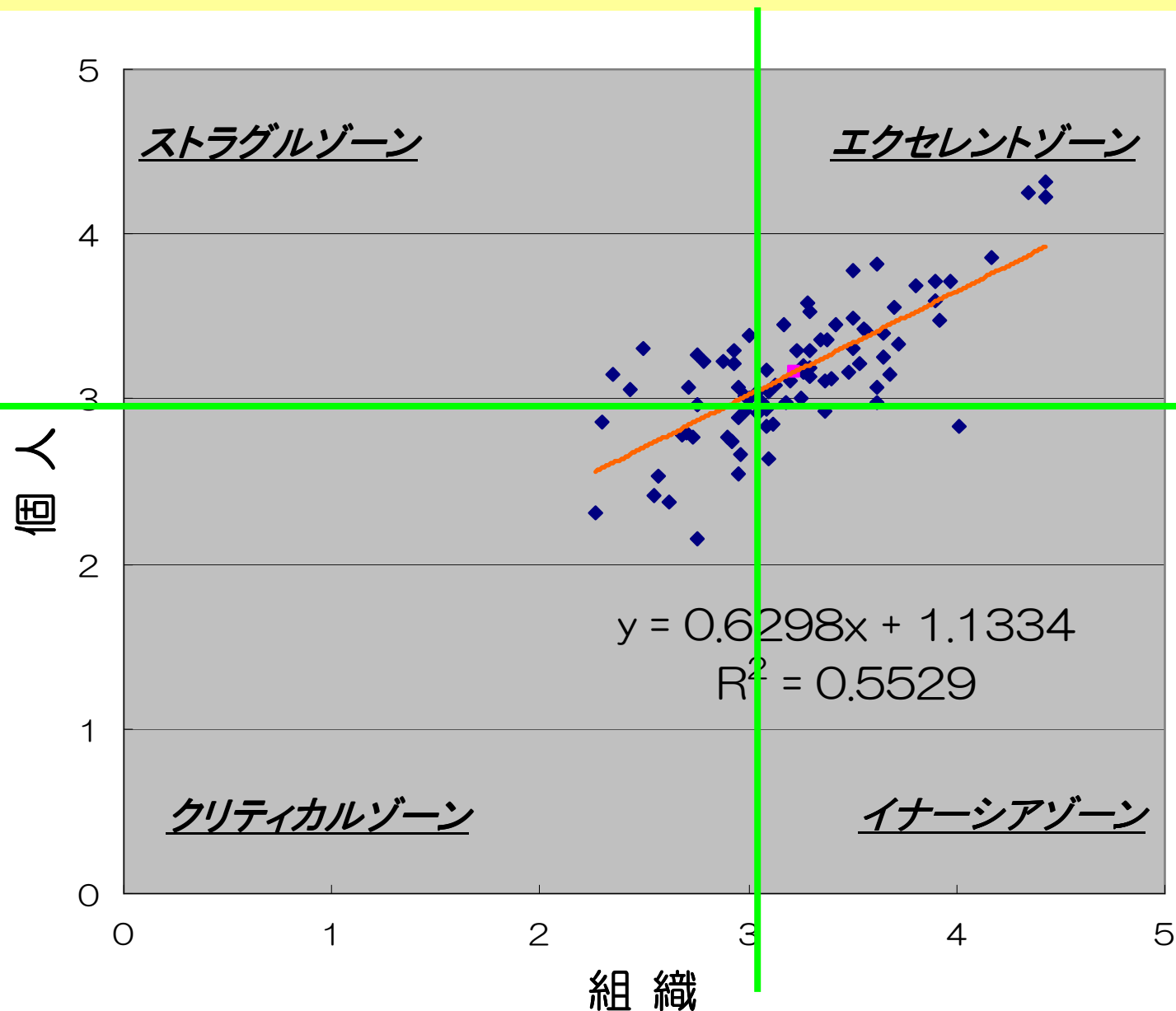
生産性を向上させるための三つのスキル



三つのスキルの個人と組織の関係



M県S部の2007年の個人のスキルと個人の組織への満足度の相関関係



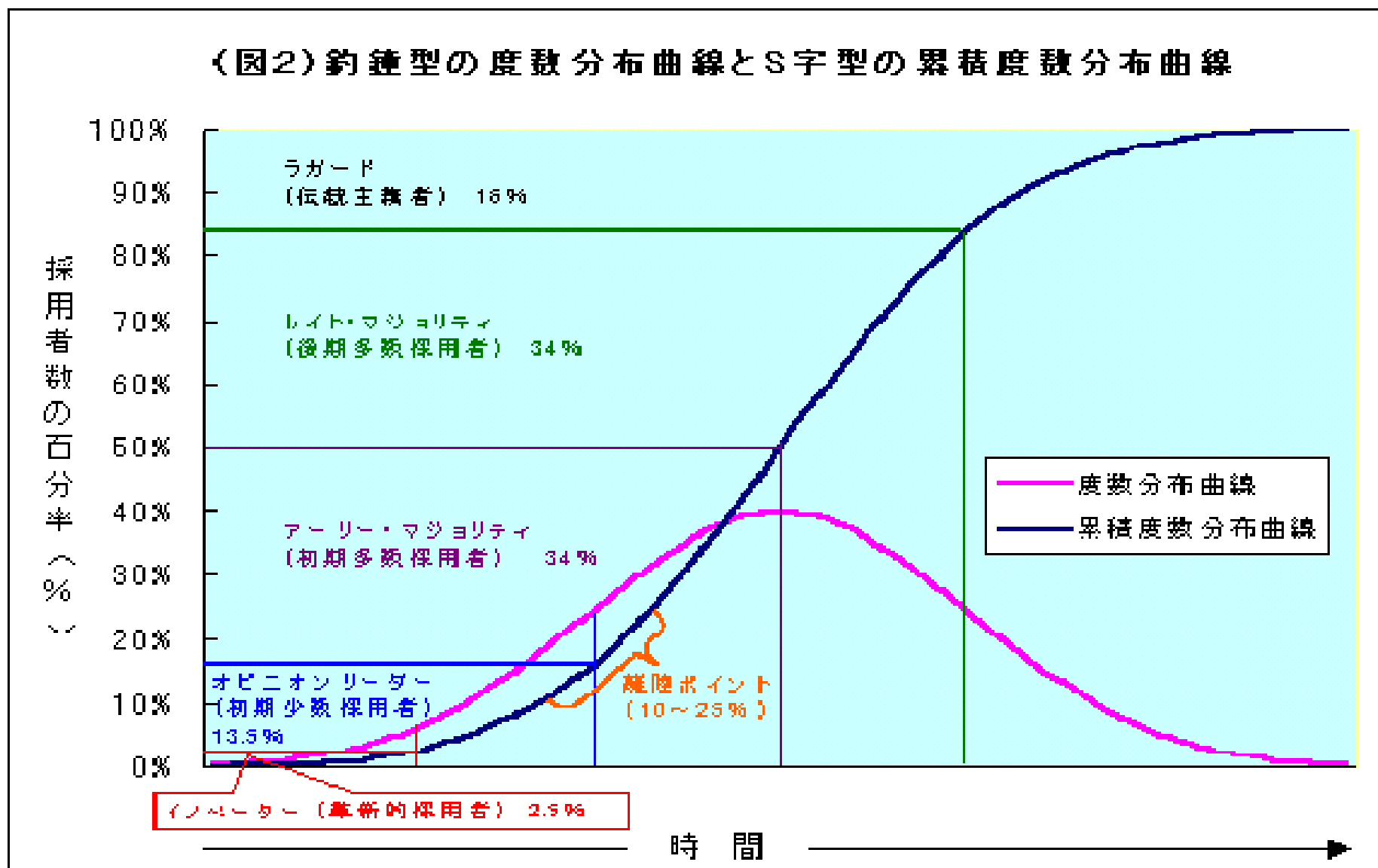
※前述7枚目のスキル診断の結果を、個人のスキルと組織の環境整備状況で個人データをプロットしたもの。この組織では、分布傾向が正の相関になっている。組織が硬直したり、大企業病になると負の相関になるので、個人と組織の関係を的確に把握することも可能。

イノベーションの普及曲線

473/4528(10.5%)

3%、16%がキーポイント

(図2) 釣鐘型の度数分布曲線とS字型の累積度数分布曲線



出所: 「イノベーション普及学」 1990年 E.M. ロジャース 著 第7章「革新性と採用者カテゴリー」 p.350 加筆修正

M県S部の2007年の投下時間分析

	no1	no2	no3	no4	no5	no6		
A+AX	59	53	72	82	73	51	65	60
B+BX	26	20	12	11	22	24	19.2	30
C+CX	15	27	16	7	5	25	15.8	10
allX	15	32	37	10	23	17	22.3	25
AX	5	16	27	9	15	8	13.3	20
	100	100	100	100	100	100	100	
A	54	37	45	73	58	43	51.7	40
BX+CX	10	16	10	1	8	9	9	5

※Aは期限が迫っていて自分がやること、Bは期限が迫ってなくて自分がやること、Cは期限に関係なく他人でも良いこと。

Xは突発の仕事。AXは突発ですぐ自分がやること、BXは突発であとで自分がやること、CXは突発で他人でもできること。

以上六つの仕事別に時間の使い方を調べると、仕事の仕方の問題点がはっきりしてくる。
表左の赤字は20世紀の調査結果、21世紀でもピラミッド組織は赤字のデータに近似する。