

ソフィアコンサルティング株式会社  
代表取締役社長

田添 忠彦

## 2013.3 Special Feature

すごいぞ! 新日本型経営!!  
秒単位の仕事人たち

URL  
<http://www.philosophia.co.jp>

E-mail  
[tazoe@philosophia.co.jp](mailto:tazoe@philosophia.co.jp)

# 管理ではなく、業績を見据えた 時間のマネジメントを考察する

「時間を管理する」と言うと、単に行動管理の問題だと思われがちです。しかし、よくよく考えると当然ですが、それは業績を高めるために行っていることなのです。ところが、「行動」だけに着目してすると「業績」を見据えるのとは、全く中身が違ってきます。前者は単なる「管理」ですが、後者は「マネジメント」です。本稿では、マネジメントとしての効果的な時間管理の進め方をみていきましょう。

### 何のための時間管理か

人事制度を整備するために、企業の管理職層にその職責内容を尋ねることがあります。するとほとんどのケースで、次のような回答が返ってきます。

- ・ 総務部長「設備の保全や、株式の管理をすることです」
- ・ 経営企画部長「経営計画を立案して、そのための調整を各部署と行うことです」
- ・ 営業部長「営業マンの行動管理をして、客先に同行して営業活動を支援することです」

かなり単純化して書いてはいますが、こうした回答の意味するところは明らかです。彼らには、自分がなすべき行動は見えているものの、求められる成果や業績はあまり意識されていないのです。

こうした人たちが、時間管理のためのスケジュール表を作成すると、小学生の「夏休み勉強計画表」のようなものが出来上がります。朝起きて、歯磨きをして、朝食を摂ったら少し勉強する(というふうな...)。そこでは、毎日がつつが

なく終わることだけが意識されています。限られた時間で何を生み出し、そのためにはどうすべきかが練られていません。

成果の側からやるべきことを発想するのか、単に行動レベルだけで考えるかでは、マネジメントの質が全く異なります。時間管理の目的は「業績を挙げることにあ

### 業績と時間の関係

業績と時間との関係は、次のように表すことができます。

業績  $\parallel$  労働時間  $\times$  生産性

ここでいう「生産性」とは、大雑把に「単位時間当たりの成果」というような意味です。それをさらに定義すると、次のようになります。

生産性 (単位時間あたり成果)

$\parallel$  職責の内容  $\times$  能力

もつとも、ここで「能力」と書いた意味には、個々人の職務遂行能力に加え、モチベーション(やる気)、職務環境や設備、仕事の仕組みやマネジメントのやり方など

様々な要素が含まれます。

しかし、それらを含めた広義の能力がどんなに高くても、職責の内容が不明確であれば成果はゼロです。このことから、個人や各部門組織の職責を明確にしておくことが、ビジネスにおいていかに重要かが分かります。逆にいえば、職責が明確にされ能力を高めるための育成がしっかりと行われれば、時間管理自体はさほど難しくはないのです。

### 職責をどう見極めるか

では、その成果責任（行動責任ではなく）としての職責は、どのように見極めればいいのか。次のように表すことができます。

**職責（成果責任）** **＝ 職務の対象範囲×能力発揮の方向性**

「職務の対象範囲」とは、個人や組織が受け持つ仕事の対象や経営資源です。営業部門であれば、売上や利益がその主要なターゲットであり、総務部門であれば、設備、什器備品、株式といったものが担当する経営資源になります。

「能力発揮の方向性」は、対象にどう働きかけるかということ。売上であれば、その「拡大」や「維持」が求められ、経営企画部門であれば、例えば経営戦略の「タオリティアップ」や社内各部門への「理解浸透」が期待されます。

### 時間管理の基本的な課題

職責を明確にすることで、時間管理は格段にスムーズに進められるようになります。それは、マラソンで前のランナーの背中が見えれば、追いつくための「見通し」作りが容易なものと似ています。反対に「背中」が見えなければ、目指すものがないため時間管理は徐々に曖昧になっていきます。

ところが、仕事や役割によっては、職責を明確にしにくいケースが知られています。職務権限が委譲されていない社員や管理間接的部門の職務が、その代表例です。職務権限が委譲されていないケースでは、仕事の目標を自ら判断して定めることができません。ここでは、マネージャーとのすり合

図1 時間管理に関する課題

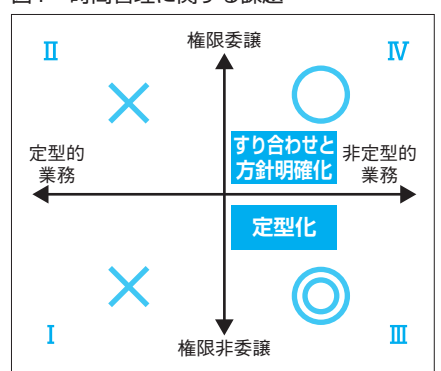
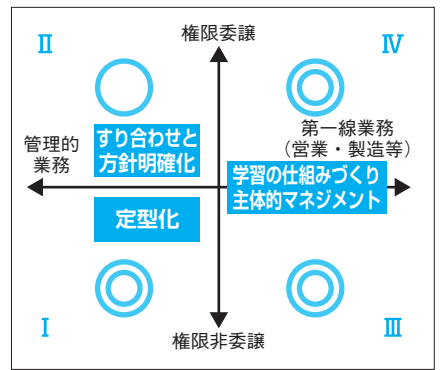


図2 時間管理に関する課題（非定型業務）



### 時間管理の課題の焦点

わせという課題が生じます。また、管理間接的部門の職務では職責の対象は明確なもの、それに働かせる「方向性」をどうするか。一般的に見極めにくい状況にあります。その生産性を高めるには、経営層がその都度方針を明確にしていく必要があります。

もっとも、権限が委譲されていなくても、仕事内容が定型であれば時間管理の問題はあまり生じません。そこで、定型業務をこなせるだけの最低限の能力が確保されていけばよいからです。したがって定型的業務では、効率を高めるための時間管理という問題は基本的に生まれません。

それでは、時間管理に関する課題を整理してみます。図1は、横軸に「定型的業務・非定型的業務」、縦軸に「権限委譲・権限非委譲」をとったマトリクス図です。定型的業務であれば、権限委譲の有無に関わらず時間管理の課題は少ないといえます（象限Ⅰ、Ⅱ）。

それに対して、非定型的業務で権限委譲がされているケース（象限Ⅳ）には、時間管理の課題があります。職責の内容を明確にしておくことです。象限Ⅲでは、それに加えて業務の定型化を検討すべきでしょう。定型化されず、その

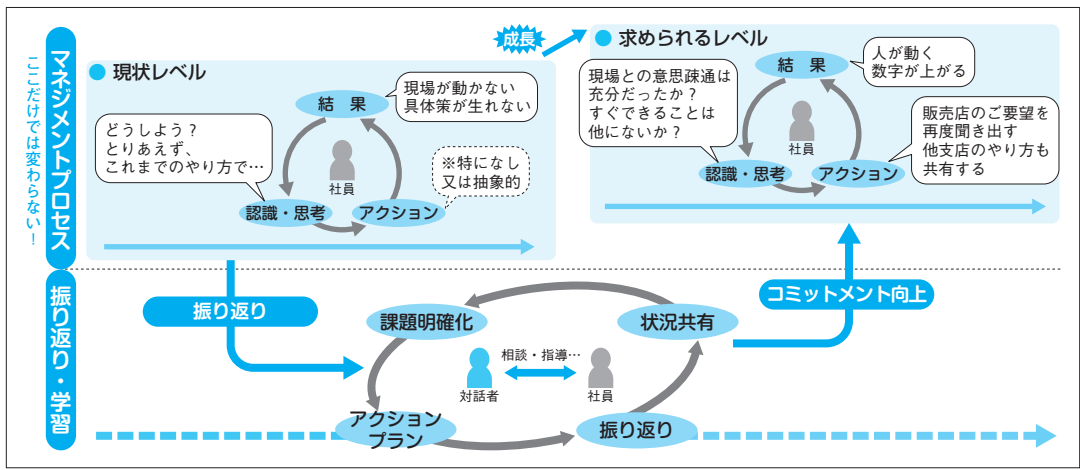


図3 対話学習の仕組みイメージ (営業マネージャーでのイメージ)

都度主体的判断が必要にも関わらず、その権限がなければ生産性の低下が避けられないからです。

図2は、図1の右半分(非定型業務)をさらに2つに区分したものです。縦軸は同じく「権限委譲・権限非委譲」、横軸を「管理的業務・第一線業務(営業・製造等)」としています。ここでは、時間管理の課題は全象限に存在しますが、その性質が少しずつ異なっています。左半分(管理的業務)には、図1同様の課題があります。

一方、右側(象限Ⅲ、Ⅳ)の「第一線業務」とは、営業、開発、製造を含め顧客への製品・サービスの提供に直接関わる業務です。ここには他とは異なる特有の課題があります。それは、商品・サービスの付加価値を絶えず高めるために、能力開発(学習・成長)の契機をいかに多く生み出し、社員自らが主体的に時間のマネジメントを行えるようにするかという課題です。

これは「定型化」では対応できません。つまるところ、ビジネスにおけるタイムマネジメントの課

題の焦点は、この部分に集約されるでしょう。

### 主体的マネジメントの進め方

主体的なタイムマネジメントはどう進めていけばよいのでしょうか。ここまでの検討ですでに明らかのように、タイムカードや管理システムなどを用いた、いわゆる時間管理手法(管理のための管理)では、ビジネスにおける重要な業務(第一線業務)では生産性を高められないことは明らかです。

そうではなく、それを行う社員自らが主体的に判断し課題を乗り越えていけるようなマネジメントの仕組みを作っておく必要があります。最後にその仕組みを紹介しておきましょう。図3は、それをモデル化したものです。

通常成果を高めるマネジメントは、図3の上半分のプロセスのように行われます。現状の業績レベルを分析しそれを少し高める水準を示し、目標管理などの仕組みによってその達成基準とプロセスを管理するという仕組みです。しか

し、こうした業績管理の仕組みがそれだけではうまく機能しないことは、多くの企業での経験から明らかになっています。それを支える学習の仕組みが不可欠なのです。

学習の仕組みは図の下半分のように整備します。メンター、レビュアーといった、信頼できる「対話者」を社員一人ひとりが持つようにするのがポイントです。その中で、業績を高める上での自分自身の課題を自ら振り返り、何を克服すれば次のステージに到達できるのかを理解できるようにしておきます。

大事なことは、そのようにして課題を「理解」するだけでなく、課題を克服するためのアクション(対策行動)をすぐに行えるかどうかということです。対話者との対話(Ⅱ学習)プロセスは、この行動を実現する上で極めて効果が高いことが、多くの実践例から明らかになっています。

主体的なタイムマネジメントを実現するために、自社の条件(※社員数、事業拠点の分散状況など)に応じた対話学習の仕組み作りをお勧めします。