ホワイトカラーの成果と行動を定量的にマネジメントする技術;HPT（第 6 回／全 10 回）

ホワイトカラーのマネジメントはどうあるべきか？（アクティビティその①）

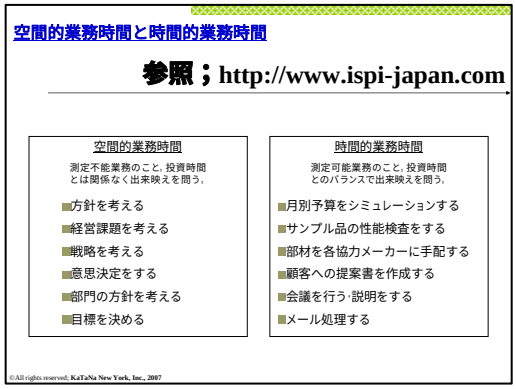
計画したプロセスに沿って粛々と行動し企業ビジョンが達成されているイメージが見えてきているあなたには、既に時間意識が身に染み込んでいるはずである。では、ホワイトカラーがマネジメントを進める上で理解しておく時間概念とは何か。第 6 回～第 7 回に渡って、PND（Performance Next Door）®の“アクティビティ（Activity）;可変的ゾーン”について理解してみよう。

時間の種類

第 5 回で紹介した T 型業務®と S 型業務®に対して、どのように時間資源を配分しておけば良いのか。業務活動を行う上で心得ておくべき時間の種類をご紹介します。

空間的業務時間と時間的業務時間;**①空間的業務時間**とは、時間を越えてしまった時間。これは測定不可能な時間。時間的業務時間とは、時間に属している時間。これは測定可能な時間。

自分の将来を考えている時をふと思い出してみよう。将来を考えている時は案外机に向かってメモとペンを片手に考えてはいない。電車やバスの中で移動している時にふと思いついたり、お風呂に入っている時にふと気がつくようなことが多い。例えば、企業の経営者は毎日時間を決めて机の前に座り将来の方針を鉛筆を舐めながら考えているだろうか。むしろ、机の前に座った瞬間に将来の方針を描き始めているに違いない。つまり、経営者は四六時中考えているのである。**（参照;空間的業務時間と時間的業務時間）**



これを現場レベルに落としこんでみよう。方向付けと資源の適材適所配分がトップマネジメントの任務であるならば、その方向に向かって進んだ結果、会社として最高のパフォーマンスを創出するために、一人ひとりが期待されるあるべき成果（＝What）を熟考するのが、現場における空間的業務時間である。

次に、**時間的業務時間**を 3 つに分解する。

②不可欠余裕時間;人間としての生理的な動き（例;食事休憩）に対する時間や、物事を進める場合のバッファ時間。

人間は機械ではないからこそ、ホワイトカラーの行動をストップウォッチ片手に秒単位で管理することは不可能である。感情を持った人間であるからこそ、生理的な行動の時間は自然と必要とされるのである。

また、業務を進めていく上で対人が関係する仕事ほど計画通りには進まないものである。例えば、お客様から電話が掛かってきたとしてもこちらの計画時間通りに電話が終わるとは限らない。

このような不可欠余裕時間を考慮しないで時間のマネジメントを行ってはいけない。

③T 型成果物･④S 型成果物の時間;空間的業務時間と不可欠余裕時間を除いた時間が、T 型成果物･S 型成果物に必要とされる時間となる。つまり、ホワイトカラーとしてマネジメントされるべき時間とはこの T 型と S 型に必要とされる時間だけであり、1 日 8 時間全てをマネジメントすることは不能解に陥る。

更に、これからのホワイトカラーに期待されることは、維持･管理型業務の S 型成果物への“**必要投入時間**”の確保ではなく、構造改革型業務である T 型成果物への“**必要投資時間**”を計画し、投資し、期待以上の成果を導くことである。現在、経団連が「**ホワイトカラー･エグゼンプション**（自律的労働時間制度）」を強く後押ししているが、これは、ホワイトカラーの評価対象が「時間から成果へ」移行していることを意味している。裁量権を伴う T 型の成果物に従事しているホワイトカラーに対して、これは適切な制度と思われている一方、裁量権が伴わず、S 型成果物にしか従事していないホワイトカラーには、この制度導入は非常に危険だろう。

あなたの 1 日を上記 4 つの時間で配分すると、あるべき時間資

©All rights reserved; KaTaNa New York, Inc., 2007

源配分比率に適っているだろうか。

思った以上に時間を過ごしてしまっている現実

時間概念として大き〈4つに分類した。これら 4 つのうち、不可欠余裕時間と S 型成果物に対する時間は、あなたが気がつかないまま時間だけを過ごしていることがある。特に、ルーティンワークに追われて 1 日があっと言う間に過ぎて終わることがあるが、そのようなケースこそまさに不可欠余裕時間と S 型成果物に対する時間だけで 1 日が終わっているようなものである。

目の前の仕事に追われて忙しい 1 日を送っている人は約 73%（ISPI Japan ネットリサーチ結果）いる。忙しいことは充実しているように思うが、ただ意味もなく忙しい（時間を過ごす）だけでは脱力感だけが残ってしまう。一方で価値のある忙しさ（経験する）を送りたいものである。これは、T 型成果物に従事し、適切な時間資源を配分し付加価値を創造するためにも、成果に直結するムダのない行動を執ることである。結果、S 型成果物に対する時間にも価値が見えてくる。

一方で、T 型成果物ばかりで 1 日を過ごすことは本来難しい。例えば、5 時間も集中して考え続けられるだろうか。人間は機械ではないからこそ、T 型と S 型のバランスを保つことが重要である。

ホワイトカラーにとって重要なことは労働時間の長短ではなく、先にも述べたように T 型成果物への必要投資時間配分とその成果である。人は一心不乱に仕事に打ち込んでいる時はむしろ時間を忘れている。

あなたは、自分の T 型成果物に対してワクワクしていますか。

必要投資時間の計画

マネジメントを行う前提として、「計画」というステップがある。計画し実行しその結果を計画と比較してギャップを知る。そのギャップを埋めるために対策を考え、更に計画し、また実行する。PDCA サイクルそのものである。ドラッカーも、「成果をあげるための第一歩は、時間の使い方を記録することである。・・・・・（中略）・・・・・継続して時間の記録をとり、その結果を毎日見ていく。そして、日々の日程を再検討し組み替えていく。やる必要のない仕事、成果を生まない時間の浪費となる仕事を見つけ排除する」、と語っている。

本来、市場と会社（ここでは従業員も含む）が持っている共通言語は、成果だけである。従って成果のマネジメントだけを行うことが理想であり、成果を導くべきプロセスを他者が管理するのではなく、当事者が自ら管理し利害関係者が期待する以上の成果を計画通りに創出すれば管理者としても、もちろん当事者としても全てがスムーズに進むであろう。

しかし、期待された成果が創出されない場合は、成果のマネジメントから行動のマネジメントに視点を移行する必要があり、計画されたプロセス内容まで踏み込んで検証することが管理者、当事者共に要求される。組織環境に問題があったのか、本人のスキルに問題があったのか、進め方が間違っていたのか。このように検証するためにも、必要投資時間の事前計画は必要である。

次回のテーマ

第 6 回では、「アクティビィティ（その①）」と題しマネジメントするべき時間に関して解説しました。次回は、「アクティビィティ（その②）」と題し、測定技術である「ＰＤＣ（Process Design Concept）」を中心に解説します。

出版のご案内

2007 年 7 月（予定）、「ホワイトカラーの生産性を飛躍的に高めるマネジメント;HPT の実践マニュアル（仮）」が（坂本裕司著）出版されます。

【執筆者】
坂本　裕司（MBA）
ISPI 日本支部;プレジデント
KaTaNa New York, Inc.,
（戦略系コンサルティングファーム）;取締役
英国ノッティンガム大学経営大学院　修士課程修了

サービス内容や講演に関するお問合せ先

ＩＳＰＩ（米国人材マネジメント NPO 団体）日本支部
事務局（難波;マーケティングディレクター）
〒105-0014　東京都港区芝 3－21－15
DAIMON CS BLD3 階
TEL;03-5476-0291
E-mail;ispi-japan@katananewyork.com
URL;http://www.ispi-japan.com

©All rights reserved; KaTaNa New York, Inc., 2007