

管理・間接部門を活性化する

時間分割マネジメントプロセス
(TSMプロセス)

アクティバ研究所

代表 藤川 篤 信

時間分割マネジメント・プロセス 目次
(TSM・P)

1. 背景
2. 「個」の活性化プロセス
3. 時間分割マネジメント・プロセスのねらい
4. 時間分割マネジメント・プロセスの特徴
5. 時間分割マネジメント・プロセスの位置づけ
6. 時間分割マネジメント・プロセスの進め方
7. 時間分割マネジメント・プロセスで期待できる効果
8. 時間分割マネジメント・プロセスにおける各層の役割
 - 8.1 上司の役割
 - 8.2 担当者の役割
9. 時間分割マネジメント・プロセスで得られること
 - 9.1 上司として得られること
 - 9.2 担当者として得られること
10. 時間分割マネジメント・プロセスで使用される各種帳票類 例
11. おわりに

1. まえがき

一般に、いかに立派な組織であっても、いかに優秀な方策であっても、その組織を構成する一人一人に旺盛な活力がなければ組織としての成果は期待できないと言われている。全く同感である。

企業・団体の組織を構成しているのは「人」である。人の活性化、能力向上、意識改革のための活動が組織として大変に重要であることは改めて主張するまでもないことである。人すなわち、「個」の質の向上が組織としての質の向上につながり、「個の質」、「組織の質」を適切にマネジメントすることが人の組織への貢献を確実にすると言える。そしてこれらの活動は一部の領域だけの活動ではなく、組織全体としてバランスのとれた、いわば全体最適「質」を将来に見据えた活動でなければならないことも容易に考えることができる。「個の質」の向上のための重要な要素として「個の活性化」がある。従業員5人の企業と従業員1000人の企業とでは自ずからやり方が違う。前者の場合は、経営者がひとり一人に対して「活性化の基本プロセス」を展開できるかもしれないが、後者の場合はそうはいかない。後者の場合は、組織化された仕組みのなかで、それぞれの階層で、それぞれの段階で「活性化プロセス」を展開することが重要となってくるのである。

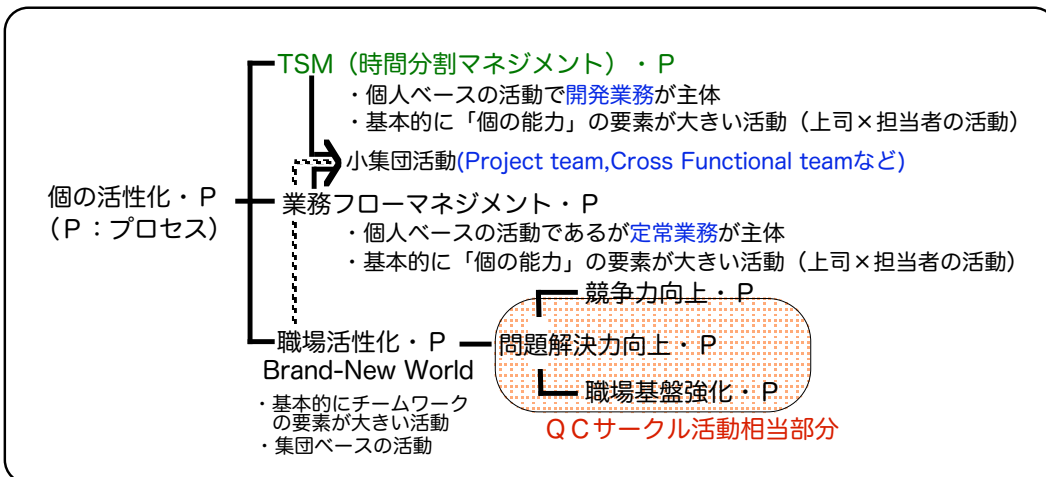
一般的に、組織は経営者を中心とした縦割りの組織で、部、課、係などといった階層で運営されており、それぞれ活性化のための活動がなされているが、なかでも大切なのは第一線に近い階層の活性化である。なぜなら、この階層が多くの実務を担当し、支配しているからである。

従来、多くの場合、製造部門ではQCサークル活動といった活動が盛んで、活性化の努力がなされているが、製造部門を除いた管理・間接部門の職場では必ずしも十分とは言えない状態である。というよりか、むしろ活性化する適切な手段が見つからないといった方が当を得ているかもしれない。製造部門と管理・間接部門との違いを一言で表現すると「標準化された領域」が多いか少ないかであるともいえる。前者は十分な標準化がなされ、守ることが多いという難しさがあり、後者には「標準化された領域」が少なく、部門で考えることが多いという難しさがある。組織内のそれぞれの部署にはそれぞれの難しさがある。

したがって、「個の活性化」のためには各領域の特長を活かして方策（小集団活動など）を適用する必要がある。そこで、従来型の弱点であった領域に対する一つの方策として「個の活性化プロセス」の一翼を担う「時間分割マネジメントプロセス」を提言する。

2. 個の活性化プロセスとは

個の活性化プロセスを第一図に示す。個の活性化プロセスは職場の形態によって第1図に示すように3つの活動に分類できる。



第1図 個の活性化プロセス

今回の話は図中の一番上の TSM (時間分割マネジメント)・Pに関するものである。時間分割マネジメント・Pと業務フローマネジメントプロセスはその多くが「上司×担当者」という小集団活動では最小の形態で業務が展開されることが特徴である。

そして、この形態は間接部門の活動に多く見られる形態の活動である。一番下の Brand-New World 活動はQCサークル活動が進化した活動で主として製造現場などでチーム活動として実行されているものである。もっとも、製造現場でも現場に所属する技術員室などではTSM・Pが適切だと考えられる。

時間分割マネジメント・プロセス、業務フローマネジメントプロセス、職場活性化プロセス (Brand-New World) などの活動から必然的に発生してくる Project Team, Cross Functional Team なども、当然、個の活性化・Pとして活用されるべきである。

従来の経験では全社QCサークル活動一色でどの部署でもQCサークル活動をやりなさいと言うような進め方をしている組織を見かけることも少なくなかったが、なにも1つの活動形態である必要もないことである。

組織全体では、部署ごとに、いろんな特徴のある活動を推進しているので、それに見合った適切な小集団活動を展開すればよいと考えている。個人が複数の小集団活動に加わって活動することが、むしろ、個の成長、活性化に好ましい結果をもたらすのではないかと考えている。

3. 時間分割マネジメント・プロセス (TSM・P) ねらい

時間分割マネジメント・プロセス (TSM・P) とは第2図に示す「ねらい」を実現する活動である。

- 人間性尊重を基盤とした職場運営
- 充実したコミュニケーションによる問題意識の共有化
- 「個」と「組織」の能力向上・拡大・活性化

第2図 時間分割マネジメント・プロセスのねらい

この活動を展開する多くの部署は管理・間接部門であろうと考えられる。そしてそれらの部署では1人が多くのテーマを並列に展開しなければならない（研究開発を含めた）環境であろうと考えることができる。基本的に「個」の要素がその結果に大きく影響する環境である。また、「上司×担当者」という最小限の小集団活動であることも特徴的である。このような「個」の能力を最大限活かさなければならないような職場では、基本的に、人間性(自主性・創造性)尊重を基盤とし、職場活性化を図る必要があることが容易に推察できる。なぜならば、小集団の単位は上司×担当者という最小単位であるが、上司としては部下の数だけの小集団を持っていることになり、事細かに目配りをする、すなわち、ひとり一人に対して活性化プロセスを実行することが困難になるからである。

人間性が尊重されるということは、ひとり一人が自分の仕事に責任を持つということが前提条件であると考えべきである。

一方、1人が持っているテーマについて考えると、1つのテーマに関する結果や進行状況に目が向くのは、そのテーマの結果が必要になったときか、そのテーマに関する重要な問題が発生したときか、であって重要度の変化ぐらいでは、なかなか目が向かないのが現状ではないかと考えられる。これでは効率的、効果的な職場運営には遠い感じがする。したがって、こういった職場こそ充実したコミュニケーションによる問題意識の共有化が必要になるのである。コミュニケーションのタイミングが非常に重要になってくるのである。

重要度の高いテーマが、いま、何処まで進んであるのか、経営資源の過不足はないか重要度の変化があるとすれば対応できているか、技術力の過不足はないかなどを含めて問題意識は共有できているのかなど重要なことである。

担当者側から見ても、自分のテーマが進行状況を含めて組織のニーズに合致しているのか、経営資源の充足、テーマ進行上の問題点などに関して充実したコミュニケーションによる問題意識の共有化を図ることが活性化に対して大変重

要な要素となることは間違いないことである。

それらの課程で「個」と「組織」の能力向上、拡大、活性化などが推進されると考えることができる。

4. 時間分割マネジメント・プロセス（TSM・P）の特徴

第3章を実現するためのTSM・Pの特徴を第3図に示す。

まずは、人間性（自主性、創造性）を尊重することである。このことが個の能力向上・拡大、個と職場の活性化に繋がるものと考えられる。

人間性の尊重ということは担当者側から考えると、当然、「自分の仕事に責任を持つ」ということである。

1. 人間性を尊重し、個の能力向上・拡大を図る。
2. 優先度の考え方の導入により経営資源の効果的配分およびより柔軟な重点指向を可能にする。
3. マイルストーン（節目時間）をタイミングとした効果的なコミュニケーションの実施
4. 目標、評価尺度、節目時間は話し合いで設定する。
6. 上司×担当者という最小限の小集団活動である

© Atsunobu Fujikawa

アクティバ研究所

QCC 14・0704

第3図 時間分割マネジメント・プロセスの特徴

「優先度」という考え方を導入した。1人が多くのテーマをもって業務を推進する場合どのテーマを優先的に考えるか、どのぐらい（何時間ぐらい）優先させるのかということが実務上は非常に大切になってくる。このことは上司としっかり話し合うことが必要である。

この仕組みが定める手順、帳票を活用して各層間で十分に話し合うことで相互理解が充実し、経営資源の効果的な配分が可能になる。一般的な職場運営では業務フローのあるステップをとらえて話し合いの機会を設定することが多いが実際の展開ではなかなかタイミングが取りにくいのが実情である。この活動の仕組みではマイルストーン（節目時間）と言って、話し合うタイミングを活動が始まってからの累積時間（テーマ別消費時間集計表から求められる）で決め

ることが特徴である。

『このマイルストーンは業務フローの各ステップとは関係なく決めることができるので、上司、担当者共に話し合いのタイミングを失うことはない。非常に効果的なコミュニケーションを実現することができる。念のため述べておきたいが、このマイルストーンは、そこまでに、なにかを完了しなさいという制約を持つ性格のものではなく、業務フローの進行状況とはほぼ無関係に話し合いのタイミングを決めているものであることを忘れてはならない。』この時間までに業務フローのどのステップまで終わらせなさいというよい使い方をすれば、全く逆効果になる確立が高い。

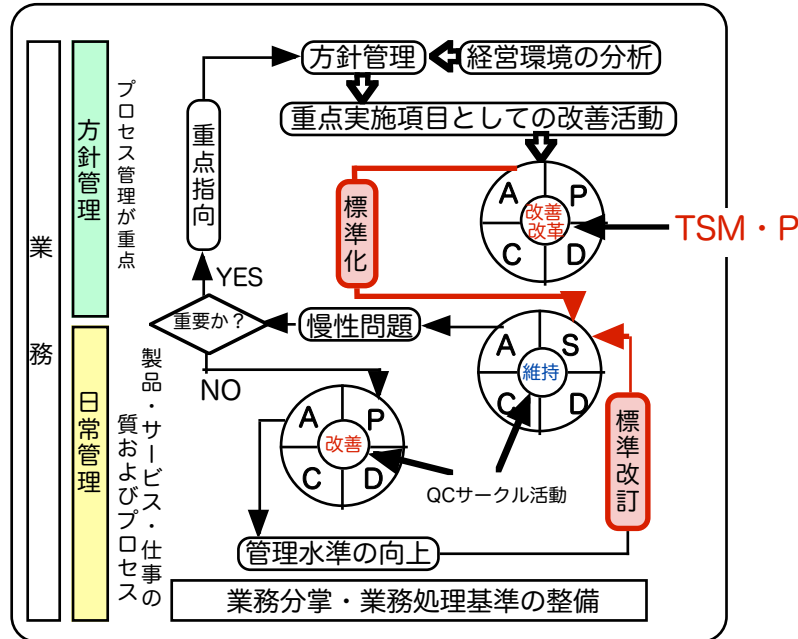
この活動は目標、評価尺度、マイルストーン（節目時間）などは話し合いによって決めることができる。もっとも、目標については環境条件からくる要求を排除できないが・・・。

一般的な多くの活動では重点指向と言っても言葉の上での重点指向であって何がどのように重点指向されているのか不明瞭なケースを見かけることが多かったが、この活動では話し合いによって、それぞれのテーマに関する、日々の活動時間を分割し、消費時間を決めることができるので、重点指向の理解を上司、担当者共に理解し合うことができる。同様に経営資源の配分もしっかりである。職場活性化には非常に有効である。

この活動は、上司と担当者の中で実行される、役割分担の非常にはっきりした、最小単位の小集団活動と考えて良い。

5. 時間分割マネジメント・プロセス (TSM・P) の位置づけ

第3図に示すように TSM・P は方針管理の領域で改善活動が行われる場合に主として用いられる手法である。



第4図 TSM・Pの位置づ

参考資料：中條武志・山田秀編著「TQMの基本」
(社)日本品質管理学会標準委員会編2006/12/6発行一部加筆修正

この領域では、経営環境の分析によって発生した問題と、日常管理のSDCAサイクルを回した結果によって発生した問題と2種類の問題がある。経営環境の分析によって発生した問題では現状と発生した問題との間のギャップがかなり大きく、組織にとって新製品、新技術に相当するようなケースが考えられる。又、日常管理活動の慢性問題から出てきた問題は日常管理活動の領域では改善しきれない難しさを持った問題であり、いずれもその解決方法が過去の験から類推できることが困難であることが多い。従って、いずれの場合も時間、経営資源、高度な新しい技術・技能が必要とされることは間違いない。そしてこの領域の活動の成否が企業の命運を左右するといっても過言でない。TSM・Pは大変重要な位置づけにある活動である。

この領域では TSM・P 以外にプロジェクト・チームとかクロスファンクショナル・チームなどの活動が併用されていることが多い。

方針管理と日常管理のプロセスの詳細については小冊子「これだけは充実させたいTQM」のp33を参照願いたい。

6. 時間分割マネジメント・プロセス（TSM・P）の進め方

1. 情報収集・分析・整理
 - ・現状の問題点と目標の明確化
 - ・あるべき姿と現状とのギャップの明確化
 - ・技術の過不足の明確化と対策
 - ・テーマ提案書の作成
2. テーマ検討会・・・テーマ提案書
 - ・テーマの必然性、重要性、技術の過不足・対策
 - ・予想効果・経営資源の大きさ
 - ・不確実性の高いテーマはゴールの姿についても話し合う
3. テーマ推進計画書・立案・・・テーマ推進計画書
 - ・テーマ推進内容に関する意見交換
 - ・推進テーマ・業務フローの明確化
 - ・マイルストーン（節目時間）の設定
4. テーマ承認・登録　　テーマ登録台帳
 - ・重要度の確認
 - ・経営資源の配分決定
 - ・関係部署への情報の伝達
5. 実行・・・テーマ推進計画書・月度テーマ分割時間集計表
 - ・テーマ推進計画書に従った責任ある推進
 - ・テーマごとの分割時間の報告・成果の確認
6. 進行状況の確認・・・テーマ経過報告書・コミュニケーションシート
 - ・テーマの重要度に関する検討・確認
 - ・マイルストーン（節目時間）を基軸とした十分な意見交換
 - ・直近のマイルストーンの決定
 - ・成果・問題点・相談事など記録に残す
 - ・小集団活動の要否の検討
7. 報告・成果確認・・・テーマ報告書・詳細報告書
 - ・成果（知的財産を含む）・手段・仕組み・情報など確認
8. 標準化・定着化・・・各種標準書
 - ・手順に従った標準化・日常管理への展開
 - ・製品化・商品化への展開

この活動を展開する多くの場合、現状と目標との間に不明瞭さを含んでかなり大きなギャップがあることが多い。

したがって、この活動でまずやることは、前章で述べた 2 つの領域から発生する問題に加えて高度な専門職としての、人類を幸せにするための「あらねばならない姿」に対する「想い」である。この 3 つの領域から発生する問題を把握することである。そしてこの問題（テーマ）のどこがどの程度問題なのか、本来あるべき姿としてどのようになっていけばよいのか、何処までレベルアップすればよいのか、したいのか、などについて明確にする必要がある。そのため知的財産権を含めて多くの情報収集が必要となってくる。それを達成するために社内の技術力で十分か否か、不足しているとしたらどのような方法で充足するのかなど、収集した情報を分析し、目標を達成するためのプロセスを構築しテーマ提案書（TSM・P 様式 01）を作成することが必要である。

提案されたテーマ提案書は、提案者の意志を尊重するという基盤の上で比較的少人数の関係者で検討会を行い、正しい方向で、価値あるテーマとする必要がある。

会社方針、部方針に沿った必然性のあるテーマか否か、技術の過不足についての検討は十分かなど個人の考え方だけではなく、いろんな方向から検討を加える必要がある。投入する経営資源と予想効果についても冷静な判断が必要である。テーマの中には、結論が絞りにくいテーマもあるに違いないが、だからといって「ボツ」にするのではなく可能性、将来性を含めてゴールの姿を議論しておく必要がある。シーズとして育てることも考慮する必要がある。

テーマ検討会の意見を加味してテーマ推進計画書(TSM・P 様式 02)が立案されなければならない。

組織内の活動であるから、組織の要求に適合しているか、関係部署との連携はよいかなど大切なことである。又、そのテーマがどのような業務フローで推進されるかなどは関係部署との連携を含めて重要である。

最も特徴的なことは、この推進計画書の中で最初のマイルストーン（節目時間）を設定することである。

ここでマイルストーン（節目時間）について少し説明しておく。一般的に業務の進行は業務フローに従って進行するので「業務フローの各ステップを節目にすれば良いではないかと」と考えるのが一般的であり、それも一理ある。

しかし、重要なテーマになればなるほど、管理者側から見れば何処まで進んでいるのやら・・・、進行上問題が発生しているのではないか、経営資源・技術技能の過不足はないか、重点指向はされているのだろうか、など心配の種は尽きないものである。また、担当者側から見れば、重要度に関する時間配分はこれでよいのだろうか、若干問題が発生したけれどいつ相談すればよいか、行き詰まったので知恵を借りたい、このテーマの重要度は変わってないだろうか、など心配な点も出てくるのが常である。これらのことを解決するのに業務フロ

一のあるステップを節目として決めたのでは、それまでに問題が発生し、進行が停滞するなど。タイミングをつかむことが困難であることを多く経験した。マイルストーン（節目時間）をあるテーマで消費した時間の合計で決めておくことで業務フローにおけるどのフローの時点であってもタイミングを掴むことができるので双方から適確にコントロールできることになる。これは職場活性化に対して大きな効果がある。

重要なテーマはマイルストーンを短くするし、重要度の低いテーマは長くすることで業務全体をコントロールすることも可能である。

マイルストーン（節目時間）を設定するということは活動の重点指向を明確にし、個と職場をより活性化するという点で効果的で大変重要なことである。

テーマ推進計画が承認されたら組織としてテーマを登録し、重要度を確認し、経営資源の配分を決定する必要がある。これは動機付けとして大変重要なことである。また、関係部署への情報提供も忘れてはならない。

実行の段階では各層各自の役割を果たして業務フローに従って推進することが要求される。

テーマ推進計画書（TSM・P・様式 02）に従ってテーマを実行するに当たっては各層の責任ある推進は必然であるが、消費した時間を月度分割時間集計表（TSM・P 様式 03）に記載し、そのテーマに消費した時間を明確にすると共に問題点や成果を把握し進行状況を明確にする必要がある。このことは、複数部署で同一テーマを推進する場合でも問題点の把握を容易にする。

上司及び関係者を含めた進行状況の確認は特に重要である。これにはテーマ経過報告書（TSM・P 様式 04）、及び、コミュニケーションシート（TSM・P 様式 05）を活用することが有効である。特に**コミュニケーション・シートはこの手法の特徴の 1 つ**でもあり、直前までの経過報告書をもとにした打ち合わせの内容を**その場で作成し上司、担当者共に内容を確認し会うことが重要である**。直近のマイルストーンを設定することも忘れてはならない。

この活動では個人の能力を超すようなことも考えられるが、このようなときには適切な小集団活動を編成することも話し合いされることが望ましい。

報告の段階では、テーマ報告書（方針管理 TSMP・様式 06）を用いて報告されるが、当然のことながら、別途、組織が定めた様式に従って詳細報告がなされ、技術の蓄積、伝承がなされることは言うまでもない。

いかに価値ある改善・改革であっても、正しい標準化の手順で標準化し、日常管理に展開されなくては、効果はほとんど期待できない。改善・改革で得られた手順、仕組みなどは組織内の標準化手順に従って暫定標準を設定し、日常管理の仕組みとして運用し、不具合箇所を改善し、正式標準を発行するまでは改善・改革が終了したわけではないことを肝に銘じたいものである。

7. 時間分割マネジメント・プロセスで期待できる効果

6章の各項目の根幹をなすものはコミュニケーション・シートに見られるように「話し合い」である。それによって得られるのは、まず、問題意識の共有化である。問題意識の共有化は伝達ではとうてい得られるものではなく、少なくとも話し合いが必要である。問題意識を共有することでモチベーションの高揚が期待できるのである。

1. 問題意識の共有化、モチベーションの高揚、
2. 組織としての効果的な重点指向
3. 阻害要因の可視化と早期解決
4. 経営資源の効果的配分
5. 固有技術の向上（管理能力を含めて）
6. シーズ業務の確実な推進（余裕意識につながる）
7. テーマ推進活動の効率化

© Atsunobu Fujikawa アクティバ研究所 QCC 14・0705

第6図 期待できる効果

組織の重点指向は、一度決めたら長い間固定できるとは限らない。半年後に変更せざるを得ない場合が発生するかも知れない。このような場合に業務フローの区切りを待つのではなく、この仕組みのようにマイルストーンを決めておき、コミュニケーションによる内部環境との調整によって、組織として、効果的な重点指向が可能となるものと考えられる。この仕組みの良さである。

改善・改革の活動では、いつも順調に推進できていると言うことは少ない。随所に阻害要因が発止し、停滞を招くことがしばしばである。このようなときは多くの場合、担当者の知恵と工夫で乗り越えるのであるが、時には、関係者の知恵を借りた方が効果的なこともある。マイルストーンがこのきっかけになることは間違いない。外部環境、内部環境の変化によって経営資源の効果的配分についても同様のことが言える。

改善・改革の業務は進むにつれて色んな問題が発生するのが常であるが、知恵を出し、工夫し、異分野の知恵も吸収しながら、それを乗り越えるたびに固有技術は充足され、拡大され、レベルアップされる。管理技術を含めて向上することができる。

一般的に、シーズ業務は片隅に追いやられるようなことが発生しやすいが、この仕組みのように、シーズ業務にもいくらかの時間を費やして継続すればやがて大きな成果につながるに違いないように考えられる。全体としてテーマ推進

活動が推進され、さほど重要でないテーマに時間を取られるようなことも避けることができる。

ここで、参考として重要度、緊急度、優先度の考え方の例を提示しておく。

優先度の考え方

優先度	考え方	業務比率	コミュニケーション頻度
優先度 A	緊急度, 重要度が高い ・安全性に問題がある ・顧客の信頼を阻害する恐れがある ・年度会社方針・部方針の目標への寄与度が大きい ・多部署との連携が必要である ・企業への損害が大きい ・期限が明確で余裕がない	2	・マイルストーン毎 (節目時間毎)
優先度 B	準優先度 A 上記 6 要件のうち赤字要件を除く いずれか 2 要件が優先度 A 程でもない	7	1 回/年
優先度 C	シーズとして育てたいもの 計画が明確にならないもの	1	1 回/2 年 成果発表会

重要度、緊急度はそれぞれ関連性が高く分離は困難であるが、あえて、どちらかに振り分ければ下表のように考えることもできる。

業務における緊急度、重要度の重点の置き方

判断項目	重要度	緊急度
・安全性に問題がある	●	●
・顧客の信頼を阻害する恐れがある	●	●
・年度会社方針・部方針の目標への寄与度が大きい	●	
・多部署との連携が必要である	●	
・企業への損害が大きい		●
・期限が明確で余裕がない		●

8. 時間分割マネジメント・プロセスにおける各層の役割

どのような仕組みであっても関連する人達が、それぞれの役割を守り、機能を果たしてこそ効果的な運用が期待できるものである。

8.1 上司の役割

上司の役割を第 7.1 図に示す。ここに示す役割は管理者と言うよりも小集団活動のリーダーとしての役割の色彩が強い、まず、第一に方針を明確に示すことである。全てはここから始まる。

1. 方針（重要問題・目標・方策）の明示
2. 人間性尊重の重視
3. コミュニケーションの充実
4. 責任区分の明確化
5. コア技術・技能の拡大と強化
6. 夢中になれる仕事の提供
7. 外部情報の収集・分析・提示

アクティバ研究所
第7.1図 上司の役割

人間性尊重は「言うは易し、行ふは難し」であって掛け声だけで終わることが無いようにする必要がある。そのためには適切な刺激を与えて自主性が育つことを「待つ」ことが必要である。ゆめゆめ、自主性を与えるなどといった感覚にならないことが肝要である。

一口にコミュニケーションと言っても色んな切り口があるが、この仕組みでいうコミュニケーションを成り立たせるためには「おはよう」、「ご苦労さん」などといった挨拶など基本的なものから日常活動的なもの、改善活動的なものまでコミュニケーションが充実されている必要がある。

責任区分については、まず、優先度の決定と経営資源の適正な配分である。その他、気をつけたいことは自分の責任であることを部下に押しつけていないかということである。

自分の組織のコア技術、コア技能とは何か、組織の要求に対して十分対応できるレベルであるか否かを見極め、必要な処置を講ずるのは非常に重要な役割である。時折、コア技術、コア技能という意識のない上司に遭遇ことがあるが残念なことである

なかなか難しいことであるがこの仕組みの対象となる人達には仕事の中に夢中になれる要素を提供したり、見つけ出せるように仕向けることが望ましい。

上司としてはより広い視野で情報収集し、分析し、提供することはこの仕組みを効果的にするために相当大きな役割である。

8.2 担当者の役割

担当者の役割で一番注意が必要なことは、この仕組みの特徴のひとつでもある優先度を尊重することである。優先度Aと優先度Cとでは明らかに、おののくに投入する時間に差があるはずである。それを帳票、月度テーマ別分割時間集計表で報告しなくてはならない。

1. 優先度の尊重・遵守
2. 自己管理の徹底
 - ・業務フローに対して責任ある進捗管理
 - ・問題点・変更点の明確化と対策の推進
 - ・常にあるべき姿の明確化
 - ・経営資源の有効活用
 - ・関係部署との連携
 - ・適切な報・連・相
3. 専門性・固有技術の向上・拡大
4. シーズの育成
5. 外部情報の収集・分析

アクティバ研究所

第7.2図 担当者の役割

次に自己管理の点である。このことは、何も、この仕組みに限ることではないが責任を持って推進することが必要である。特に、あるべき姿を見失わないことである。

専門性、固有技術については誰にも負けないレベルをめざして、貪欲に追求する姿勢が必要である。

シーズを育てることは組織の基礎造りとして大切なことである。この活動はともすれば、忘れられてしまいそうな部分もあるが、担当者自身余裕意識をもって気長に、粘り強く上司の協力を得て、育てたいものである。

技術は日々進歩し、外部の環境は日々変化する。実務を担当している者も常に外部情報に注目し、収集・分析し効率的な業務の推進に寄与したい者である。

9. 時間分割マネジメント・プロセスで得られること

9.1 上司として得られること

上司として、得られることの第一は価値観の共有化とそれに伴う組織の活性化ではないかと考える。そしてこれに尽きると言っても過言ではないかもしれない。

1. 価値観の共有化と組織の活性化
2. 柔軟な組織運営と業務の効率化
3. コア技術・技能の拡大と強化
4. 時間の有効活用
5. 円滑な職場運営

アクティバ研究所
第8.1図 上司が得られること

共有化という言葉は便利であるがその状態になるまではいくつかの段階があり到達するのに時間がかかる。意識の共有化には「聞いて貰う」、「理解してもらおう」、「納得してもらおう」、「実行してもらおう」という4つのステップがあり、組織では最後の「実行してもらおう」まで行かなければ効果は非常に少ない。努力と忍耐が必要である。しかし、共有化から得られるものは大きい。

テーマ提案書の段階から検討を重ねているので、そのテーマの周辺関係、前後関係も明らかになって、他のグループとの協力関係も築きやすい。結果として効率化が期待できる。優先度の高いテーマへの工数の集合も可能になってくる。結果として、経営戦略への寄与も期待できる、

一般的に、コア技術、コア技能に関連して活動されるのでこれらの拡大、強化は期待できるのは当然である。

優先度A, B, C, その他への時間配分も目で見える管理ができ時間の有効活用が可能である。全体として円滑な職場運営、職場活性化に繋がるが時間で人を縛るようなことがあっては全く逆の現象も発生するので上司としては細心の注意が必要である。「この時間でここまでやれ」、「こんなに時間をかけてまだこんなものか」などといった考え方は、厳に慎むべきである。

この仕組みで言うマイルストーン（節目時間）は話し合いのタイミングを決めるためのものであり、人を縛るためのものではないことを肝に銘じるべきである。

9.2 担当者として得られること

担当者としてうれしいことは人間性尊重の職場環境が得られることである。これが個の活性化に繋がる。わかりきったことであるが、自主性、創造性が尊重されるからと言って勝手なことをやっていいわけではない。職場の考え方、テーマ提案書の中で人間性が尊重されていることを忘れてはならない。

1. 人間性尊重の職場環境
2. 話し合いによる方向性の確認
3. 阻害要因の早期解決が可能
4. 専門性・固有技術の向上
5. 時間の有効活用

アクティバ研究所

第8.2図 担当者が得られること

ゴールが必ずしも明確でないテーマに取り組んでいるときは「この方向でいいのだろうか」、「この考え方でいいのだろうか」といった不安が頭をもちあげてくるものである。このようなときにコミュニケーションのタイミングが決まっており、十分話し合っ方向性を確認できることは大変心強いし、効率的である。このような活動を推進していると、設備的、工数的、技術的、能力的な事象に関連した阻害要因に遭遇することがある。このようなときも早期に解決できる機会があることは業務の推進に効果的である。

専門性、固有技術の向上としては、活動に比例して得られる大きささまざまな知見がそのものである。例え、いくつかの失敗をしても、その失敗が固有技術を押し上げる1つの要素となっていることを忘れてはならない。人から聞いた失敗談ではなくて、自分が体験した失敗は貴重な財産である。

自分で各テーマについての消費時間を管理することで得るとろや、反省もあり時間の有効活用につながる。

10. 時間分割マネジメント・プロセスで使用される各種帳票 例

- | | |
|------------------|--------------------|
| 1) テーマ提案書 | 方針管理・T S M・P・様式 01 |
| 2) テーマ推進計画書 | 方針管理・T S M・P・様式 02 |
| 3) 月度テーマ別分割時間集計表 | 方針管理・T S M・P・様式 03 |
| 4) テーマ経過報告書 | 方針管理・T S M・P・様式 04 |
| 5) コミュニケーション・シート | 方針管理・T S M・P・様式 05 |
| 6) テーマ報告書 | 方針管理・T S M・P・様式 06 |

活動全般の知見に関する詳細報告は別途、組織の定めた要領に従って作成し、蓄積されるものとする。

11. おわりに

この仕組みは、主として、第4章で述べたようにTQMの中の方針管理の改善業務に適用するものである。業務改善の場を借りて、第3章に示す「ねらい」を実現するための道具である。したがって、人間性尊重、職場活性化、問題意識の共有化、「個」と「組織」の能力向上といった項目について期待できる成果があったか否かを具体的な評価尺度で定期的に評価し、判断し必要な対策を実行することが重要である。

評価法の例としては、小冊子「これだけは充実させたい TQM」の第10章を参考にして自らの組織に適合する評価法を確立ことが最適だと考える

最後に、くどいようであるが、この仕組みは、話し合いによる問題意識の共有化が全てに基本になるので、忍耐を必要とする場面が多い。従って、安易に指示命令の領域に入らないよう留意したいものである。

参考図書・資料

1. これだけは充実させたい TQM アクティバ研究所
2. アクティバ研究所 資料集

時間分割マネジメント・プロセス

平成16年 3月12日 初版発行

発行人 藤川篤信
発行所 アクティバ研究所
愛知県岡崎市細川町字鳥が根17-28
TEL 0564-45-2895
Email atfujika@quartz.ocn.ne.jp

本書の全部または一部を無断で複写複製（コピー）することは著作権法上での例外を除き、禁じられています