

人と組織の変革を

実現する6手法

やらない仕事を見極める

第2回 「新しい働き方の推進手法」

加速する環境の変化に対応すべく、人と組織の変革が求められています。それには時間がかかります。また、変革の重要性を何度唱えても進捗することはなく、逆に抵抗感を与えてしまうことがあります。実は、変革を推進し、浸透させ、実現度を高める手法があります。本連載では、人・リーダーシップ・仕事・組織の変革に向けて、直ちに実践できる具体的な手法を全6回に分けてお伝えします。第2回のテーマは「新しい働き方の推進手法」です。

限られた時間と人員で
業務効率の向上を図る

● Bare Minimum Mondays

コロナ禍を契機に新しい働き方（在宅勤務、時差出勤、残業抑制、有給休暇取得など）が一気に浸透し、個人個人に合わせた労働環境が提供されつつあります。

一方、人手不足が加速しており2023年の平均の有効求人倍率は1・31倍で、前年を上回り、求人数が求職者よりも多い度合いが高まっています（厚生労働省「一般職業紹介状況」。加えて、2023年4月の人手不足に対する企業の動向調査では、過去最高の

モチベーションファクター株式会社
代表取締役
山口 博

URL <http://motivation-factor.com/>
E-mail yamaguchi@motivation-factor.com

51・4%の企業が「不足」と答えています（帝国データバンク）。

しかし、業績向上という企業本来の目的は変わることなく、中小企業経営者は、在宅勤務の併用や休暇の確保を実施する一方で、短い就業時間と限られた人員で高い成果を生み出すことにチャレンジしています。

この状況下で「Bare Minimum Mondays」の考え方が広がっています。「月曜日 (Mondays) は、自分のありのままの (Bare) 最低限の (Minimum) パフォーマンスでもいい」という意味で、週の始めは無理することなく、いきなり最大限の成果は求めず、徐々に

出力を高めて行く働き方です。

この考え方に対しては「土日にしっかり休んで、月曜は朝一番から最高の成果を上げるべきである」という既存の考えを持つ人たちは、違和感を覚えるかもしれません。しかし、無理をせず、無理をさせず、段階的に成果を上げさせることが、個人の、ひいては組織の持続的な成長を実現させると考えている人たちが一定数存在するので。

● スローガンは逆効果

では、限られた時間と人員の中で、段階的に、確実に、高い成果を上げるためには何をどうすればいいのでしょうか。

「新しい働き方で高い成果を実現！」などという、スローガンを打ち出しても、むしろ掛け声を掛ければ掛けるほど「限られた時間でどうすればいいんだ？」「人手不足で実現は無理…」と、抵抗感を与えたり、諦念を持たれたりしてしまいます。

実は、限られた時間や人手不足

図1 スケジュールिंगの工夫 12手法

区分	工夫内容	例
実施時間	類似業務は、同じ時間帯で実施する	留守電の確認、メールの確認など
	区分が同じ業務は、近い時間帯で実施する	経費申請と経費処理など同じシステムを使う業務など
	同じ場所で行う業務は、同じ時間帯で実施する	自席で行う業務、社内で行う業務、社外で行う業務など
同時併行	同時にできる業務は、同時に実施する	企画の打ち合わせをしながら、企画書をつくるなど
	併行してできる業務は、同じ時間帯で実施する	食事をしながら、打ち合わせをするなど
	移動時間に行える業務は、移動時間で実施する	移動をしながら、構想を練るなど
優先順位	優先順位を付けて実施する	顧客に関連する業務、他部門に関連する業務の順など
	優先順位のスクリーニングをする	メールの差出人と表題をみて、優先順位をつけるなど
	実施する時間帯で、優先順位を付ける	朝は頭を動かす業務、午後は体を動かす業務など
除外、依頼、実施	今日やらなくてもよい業務を除外する	期限日を見て除外する
	他の人に依頼できる業務は委託する	他の人の専門分野、得意分野などを考えて依頼する
	その期間に実施すべきことだけに注力する	除外した業務、依頼した業務に悩まずに、集中する

モチベーションファクター株式会社による演習結果

の中でも、業務効率を向上させ成果を上げる手法があります。それも、誰もが直ぐに実行できて、成果を確認できる方法です。

以下の、新しい働き方の推進手法を、役立てていただければ幸いです。

**業務効率を向上させる
スケジュールリング手法**

●「スケジュールリングの工夫」

山積みになる業務を効率よく進捗させるための「スケジュールリングの工夫 12手法」を紹介します。

私は20年来、様々な企業の各層の方々と、ビジネススキルを高める能力開発プログラムを実施してきました。そこから、高い業務効率を発揮している人は、総じてスケジュールリングを工夫していることがわかっていきます。4区分を12分割した図1は、スケジュールリングの主な工夫例です。

・「実施時間」

留守電の内容確認と受信メール

の内容確認は、音声か文字かの違いはありますが、内容を理解し返答するという同様の思考と動作を必要とするので、同時時間帯で実施すると業務効率が上がります。

経費申請と経費処理などのように同じ経理区分の業務では、同じシステムを使い、同じ相手と実施することが多いものです。したがって、連続する時間帯など近い時間帯で実施するとはかどります。

1日の間に社内と社外を行ったり来たりはせずに、一度社外に出たら社外業務を連続して行うことで効率がアップします。

・「同時併行」

企画の打ち合わせの際に出された意見を反映させながら、その場で企画書を作成したり、食事しながら打ち合わせをしたりすることとは、同じ時間帯で併行した複数の業務を実施できる方法です。

重要書類を持ち出すことはセキュリティの関係上無理だとしても、移動時間にできることを移動しながら実施することは、業務効

率を高めます。頭の中で構想を練ることは、書類を持ち出さなくてもできる方法です。

・「優先順位」

私が実施するプログラムに参加した多くの人が、顧客と関わる業務、他部門と関わる業務、自部門の他メンバーと関わる業務、自分だけで取り組める業務、この順番で優先順位を付けています。

朝一番でメールの受信トレイに表示されている差出人と件名を見て、優先順位の高いメールにフラグを立てている人もいます。中には「頭を使う仕事は朝一番で、体を動かす仕事は午後に」のように、時間帯で実施する業務に優先順位を付けている人もいます。

・「除外、依頼、実施」

業務完了の期限に着目して、その期間に実施しなくてもいい業務は、一旦、その期間のスケジュールから除外することを心がけている人もいます。

他者に依頼できる業務の委託を

心がけている人もいます。専門分野や得意分野の業務を補ってもらうことで、チーム全体の業務効率が高まります。

今日やらなくてもよい業務を除外して他者に業務委託すると、残った業務は、その日の内に「他ならぬ自分が注力して完了すべき業務」となります。

以上のようにスケジュールリングの工夫をしていけば、今何に着手すればいいのが理解でき、不安は解消し業務効率が向上します。

**「除外、依頼、実施」
それぞれの見極め方**

●スケジュールリングの3観点

しかし、12の工夫内容と例をすべて実施できるようにするには、それだけで時間と労力が必要になります。そこで、これだけを実施しておけば業務効率の向上が図れるという基本手法に着目します。

私は、図1「除外、依頼、実施」に示した3つの工夫内容と例を実

図2 スケジュールリングの3観点

3観点	内容
除外	その期間に実施しなくてもよい業務を、その期間のスケジュールからは除外する
依頼	他者へ依頼できる業務を、他者へ委託する (他者から依頼される業務を受ける)
実施	除外した業務、依頼した業務以外の、その期間に実施すべき業務に注力する

モチベーションファクター株式会社によるモデル

施することが、最も効果が高い基本手法である」と位置付けしており、それが、図2の「スケジュールリングの3観点」になります。

・「除外」

その期間に実施しなくてもいい業務を見極め、除外してスケジュールリングすることです。

実施しなくてもいい業務について思い悩んでしまうと、それ自分で業務効率が下がります。

「やらない業務を見極めるなんて怠慢ではないか」「やらない業務を洗い出しはじめたら組織の成果が上がらない」という見解に接することもあります。

しかし、ここでの除外は、その業務を永遠に実施しないのではなく、あくまで「今日なら今日」「一週間なら一週間」など、スケジュールリングする期間に実施しなくてもいい業務の除外を指します。

次のスケジュールリングの期間になれば、前のスケジュール期間で除外した業務が、実施する期間に変わる可能性があります。つまり、そのタイミングを見極めて実施するということです。

・「依頼」

他者へ依頼できる業務を見極めて、他者へ依頼することです。専門分野や興味のある分野、現在実施している業務との関連などを踏まえて依頼します。

「皆が業務依頼をはじめたら押し付け合いになる」「無責任性が増長する」という見解に接することもあります。

自分も他者から、自分の専門分野や現行業務に関連した業務を受けることであり、その前提で相互のつり合いがとれるように、リーダーがコントロールすることが不可欠です。

・「実施」

その期間に実施しなくてもいい業務を除外し、他者へ依頼できる業務を依頼したうえで、残った業務を集中して実施することです。

「選択と集中」というワードをよく耳にしますが、これは業務効率を向上させるスケジュールリング手法にも当てはまります。繰り返しますが、その期間に実施しない業務の除外、他者へ依頼する業務の依頼、その選択をしたうえで、自分自身がその期間に注力する業務を選択し、その業務に集中することが業務効率向上の基本手法になります。

以上の方法を紹介し、実際に、

- ①除外する業務の見極め
- ②依頼する業務の見極め
- ③その期間に実施する業務の見極め

この3観点でスケジューリングしてもらうと、無意識のうちに③から実施する人が少なくありません。しかし、それでは①と②の見極めが甘くなり、それらの業務の抽出が不充分になります。まずは、①・②をしつかり行います。その期間にやらなくてもいい業務は他にないか、他者へ依頼できる業務がないかを捻出することがとても重要になります。

●製造業A社の実践結果

製造業のA社で、除外する業務、依頼する業務、実施する業務を各々8業務ずつ設定したモデルをベースに演習を行ったところ、役員・管理職の平均業務数は、除外53、依頼53、実施13・5でした。あらためて除外できる業務、依

頼できる業務はないかを検討したうえで再度実施すると、除外63、依頼78、実施99と、さらに除外業務と依頼業務を捻出することができるようになりました。

個人差があるので、きれいに8業務ずつにならないかもしれませんが、この演習ではありませんが、中には、除外4、依頼1、実施19や除外5、依頼1、実施18という結果の人もいました。

実施業務数が突出しているケースでは、自分で業務を抱え込み過ぎていく傾向があり、それが業務効率を低下させている可能性が大いに考えられます。

除外する業務、依頼する業務の見極めは、あまり実施しない方法かもしれませんが、業務効率向上のためにも、ぜひ一度、試してみてくださいだけだと思います。

業務受移管が 適材適所を加速させる

●新しい働き方の実現

スケジューリングの3観点の手

法による効果は、個人の業務効率を向上させるだけでなく、組織全体の生産性向上にも役立ちます。

なぜならば、メンバー同士で互いに業務を依頼し合うことができるようになるからです。前述のように、他者に依頼できる業務を見極めて依頼するためには、他者の専門分野、得意分野、現行業務に合致した業務を依頼することが役立ちます。

中には、担当業務の決定はリーダーのみに与えられた権限で、メンバーは与えられた業務を実施するだけでいいという考え方の組織もあります。

しかし、メンバー同士で互いの専門分野、得意分野、現行業務をある程度分かり合って一定の権限の範囲内で業務受移管ができる組織は、相互の協力や連携の度合いがより高まり、何よりも適材適所の迅速性と確度が高まります。

仕事では、常に自分の得意分野だけの業務ができるわけではありませんし、人員が限られていればなおさらです。

しかし、メンバーが10人いるならば、10人全員でなくとも、できるだけ多くの人の得意分野と担当業務が一致するように適材適所を実現することで、間違いなく生産性は向上します。

適材適所の権限をリーダーのみに付与するか、あるいは一定範囲内のメンバー同士で業務受移管してもいいという取り決めをするかは、検討に値するテーマです。

あくまで業務の押し付け合いではなく、他者へ業務を依頼するのであれば、自分も他者から業務を受けることが前提になります。メンバー全員が、その前提に則り業務受移管し合うことは、もしかするとリーダーが見落としていたメンバーの得意分野を、現場に近いメンバーが見極めて補うことにより、適材適所の人事を一気に加速させる可能性を秘めています。

それだけではなく、メンバー同士の相互理解とチーム全体の結束が高まり、新しい働き方を実現しながら組織の成果の向上につなげることができそうです。