

「やる気を引き出す」マネジメント

P.F.ドラッカーに学ぶ対話型人財育成

vol.5

働き方改革のポイント「仕事の廃棄と見直し」



遠藤 彰 (株式会社BEANS 代表取締役/中小企業診断士)

私が主催する経営管理者育成講座では、いくつかの禁止ワードがある。その一つが「忙しい」である。受講生の多くが「忙しい」ことを言い訳にして、セミナーを休み、「人財育成をする時間がない」と主張する。そのような時「あなたの1日は、何時間ですか?」と問う。次に「ビル・ゲイツさんと孫正義さんの1日は、何時間ですか?」と問う。いずれも答えは24時間である。彼らは、そこでハタと気づく——、「与えられた時間をどのように使うのか?」は、「自分の選択である」ということを。

ドラッカーの著書『経営者の条件』第2章は、『汝の時間を知れ』という章である。その中で「時間は普遍的な制約条件である。成果の限界を規定するのは最も欠乏した資源・時間である」としている。当たり前のことであるが、限られた時間をどのように使うのが成果を大きく左右するものである。特に、経営者、経営管理者、営業担当者など自らの行動を自ら決めることのできる知識労働者にとっては、大きな課題となってくる。

そして時間を有効に使うためには、計画的に仕事の廃棄と見直しをすることが必要である。ドラッカーは、「集中のための第一の原則は、生産的でなくなった過去のを捨てることである。自らの仕事と部下の仕事を定期的に見直し…第一級の資源、特に人の強みという希少な資源を昨日の活動から引き揚げ、明日の機会に充てなければならない」としている。

昨今「働き方改革」が企業の至上命題となってきた。今まで長年積み上げてきた仕事のやり方や部下・同僚との関わり方の見直しを迫られている。多くの企業で有給休暇の取得を促進する制度や出勤管理の徹底などの対応が行われている。しかし、機械的に勤務時間が短くなるだけで現場の仕事量は減らず、積み残しの仕事が増える一方となる。その

結果、隠れて作業する者や業務の効率が低下する現場などが現れる。今求められるのは、小手先の対応ではなく抜本的な対応である。

まさに、ここで必要となってくるのが仕事の廃棄と見直しである。ドラッカーは、仕事の廃棄と見直しの対象として4つの項目を挙げている。

- ① やめてしまってもよい仕事：一度上司から言われた仕事は、部下の一存でやめることは難しいものである。部下にとって必要性の低い仕事であったとしても、上司や前任の上司が命じた仕事であればすぐにはやめることはできない。
- ② 自分ではなく、他人でもやれる仕事：立場や地位が変わっても、今までやっていたという理由で続けている仕事も多い。
- ③ やり方を改善すべき仕事：前任者から引き継いだ、そのままを続けている仕事。やり方さえ工夫すればもっと効率的にできる仕事。
- ④ 自分が他人の時間を浪費させている仕事：始めたときは必要であったが、時間の経過とともに不要となってきた会議や報告書など。

いずれの項目も、自分の一存で決められるものではなく、組織として、部署として取り組むべき課題である。「働き方改革」を契機に長年硬直化している仕事を見直すきっかけにしてみたいだろうか。上司と部下の間で、何が必要で、何が必要でないのか、じっくり時間をかけて仕事の棚卸しをすることが「働き方改革」の一歩となる。

時間は普遍的な制約条件である。第一級の資源、特に人の強みという希少な資源を昨日の活動から引き揚げ、明日の機会に充てなければならない。

(『経営者の条件』P.F.ドラッカー)