

법인편

# 타임 매니지먼트 도입의 여러 가지 패턴

타임매니지먼트 기업 도입의 여러 가지 패턴과 효과 소개

일본 타임매니지먼트 보급 협회  
<http://www.jtime.or.jp>

(주)업무의 과학연구회  
<http://www.450.co.jp>

2009년 가을 작성

본 문서는, 타임매니지먼트 도입을 회사 내에서 강의 하는 것에 대하여 여러 방면으로 고생하고 계시는 많은 담당자 분들을 지원해 보고자 기획하였습니다.

직장생활의 균형이나 장시간 노동 대책 등으로 아우성대는 회사환경 속에서, 일본은 미국과 달리 타임매니지먼트의 수요와 요구가 개인적으로는 높아지고 있음에도 불구하고, 조직으로 도입을 하면 급작스럽게 약해지는 것이 현실입니다.

그런 가운데, 오랜 기간 타임매니지먼트지도에 종사한 경험으로부터 참고가 될만한 사례를 몇몇 소개할 수 있게 되었습니다.

여기에서 소개하는 사례는 극히 일부분입니다. 회사명을 공개할 수 없는 기업도 있습니다만, 전부가 우여곡절 끝에 타임매니지먼트의 도입, 연수·컨설팅실시에 도달한 사례들입니다. 여러분의 조직에 참고가 된다면 매우 기쁠 것입니다.

경제환경이 급변하는 사회가 되었습니다. 조직 스스로 컨트롤 가능한 것은 구성원이 되는 사원의 채용과 육성이라고 생각합니다. 그러기에, 스스로 컨트롤 하는 것을 최우선과제로 임하는 것이 급변하는 사회에서 살아남는 왕도라고 확신합니다.

우리에게는 그것을 지원하는 많은 경험과 실천에서 검증된 효과적인 이론과 노하우가 있습니다. 꼭 검토해 보시길 부탁드립니다.

1. 실시시기 ..... 1999년~2004년
2. 실시내용 .....
  - 1) 합병 컨설팅(윤리관 조사.moral survey)
  - 2) 합병 컨설팅(업무수행상태 비교조사와 개선처방)
  - 3) 지점장 업무조사 컨설팅
  - 4) 지점장 시범 연수실시
  - 5) 지점장 매뉴얼 책정
  - 6) 지점 영업력 강화 컨설팅
3. 도입계기
  - 1) 이사가장「일을 과학화하다」(동양경제)를 읽고 임원회에서 연구회를 실시.
  - 2) 임원회에서 합병에 대한 윤리관 조사에 위의 책의 컨셉트를 도입하기로 함
4. 구체방안
  - 1) 금고내의 사무국을 설치하여 진보 확인과 시책의 검토를 정기적으로 실시
  - 2) 인사부와 영업 추진부가 제휴하여 회사 전체가 대처방안으로 실시
5. 도입효과
  - 1) 거듭되는 합병이 원활하게 실시됨
  - 2) 자율형 업무수행이 정착되고 금융기관으로서는 드물게 자율형 지점경영을 실시
6. 성공 포인트
  - 1) 하향식 대책으로 인해 의사결정이 빠르고 정확하게 됨
  - 2) 회사 전체의 업무대처에 다른 대책을 제휴, 연동하는 것을 의식하며 실시한 점

- 
- 1. 실시시기 ..... 2000년~2002년
  - 2. 실시내용 .....
    - 1) 업무진단 컨설팅
      - 매니지먼트 스킬 체크
      - 히어링 조사
      - 투자시간 분석
    - 2) 임원 매니지먼트 스킬 향상 프로그램 실시
    - 3) 신규사업 추진 지원(보이스 메일 확대 판매 활동)
  - 3. 도입계기
    - 1) 사장이 유키모토의 강연을 청강, 도입하기로 결의
    - 2) 신규사업의 확대판매에 우리의 노하우를 활용할 수 있다고 판단
  - 4. 구체방안
    - 1) 회사 전체의 업무 진단을 실시
    - 2) 임원의 매니지먼트 스킬 향상 지도
  - 5. 도입효과
    - 1) 현장단위 의 문제점이나 결과가 명확해지고 업무 개선의 방향이 정해짐
    - 2) 신규사업의 전개에 호응한 임원의 매니지먼트 스킬 향상이 팀의 향상에 기여(보이스 메일 강연 등의 실시)
  - 6. 성공 포인트
    - 1) 하향식 대책으로 인해 의사결정이 빠르고 정확하게 됨
    - 2) 보이스 메일 활용으로, 회사 전체가 일에 대한 대처가 용이했던 점

1. 실시시기 ..... 2002년~2003년
2. 실시내용 .....
  - 1) 업무진단 컨설팅
    - 매니지먼트 스킬 체크
    - 히어링 조사
    - 투자시간 분석
  - 2) 리더쉽 강화
  - 3) 장시간 노동 대책
3. 도입계기
  - 1) 부장이 「일 잘하는 사람의 타임 매니지먼트」(동양경제)를 읽고 우리회사에 문의
  - 2) 파견사원, 외부 주문처와의 커뮤니케이션 강화를 모색
4. 구체방안
  - 1) 부 전체가 업무진단을 실시
  - 2) 부내에서 매니지먼트 스킬 향상을 지도
5. 도입효과
  - 1) 리더쉽, 업무처리 이용방법의 문제점과 과제가 명확해지고 업무개선의 방향이 결정 됨
  - 2) 업무개선에 의한 업무량 증대에도 야근 13% 감소
6. 성공 포인트
  - 1) 다른 문화를 가진 사람들에게도 타임매니지먼트의 공통언어가 정착된 점
  - 2) 밀린 업무의 정기적인 실시로 업무내용이 정확하게 파악할 수 있게 된 점

1. 실시시기 ..... 2006년~
2. 실시내용 .....
  - 1) 업무진단 컨설팅
  - 2) 부문 안내인 도입
  - 3) 리더쉽 강화 트레이닝
3. 도입계기
  - 1) 업무 혁신 담당부장이 서적을 읽고 문의 (「일 잘하는 사람의 타임 매니지먼트」)
  - 2) 과거 두 번의 업무 처리 실패로, 업무를 과학화 하는 것의 중요성에 대한 사내 기반과 그 컨셉트에 서적이 매치되었음
4. 구체방안
  - 1) 회사전체(간접부문)적인 업무 진단 실시
  - 2) 관리직의 매니지먼트 스킬 향상의 정기지도
  - 3) 그룹웨어 활용에서의 업무 평준화 실시
5. 도입효과
  - 1) 부문단위의 문제점이나 효과가 명확해지고 업무개선의 방향성이 결정 됨
  - 2) 스트레스 경감, 야근시간 감소, 휴가 취득 상승, 사내 커뮤니케이션 활성화
6. 성공 포인트
  - 1) 조급해 하지 않고 강제적이지 않게 사원의 주체적인 업무대처를 존중한 점
  - 2) 정기적으로 데이터를 파악하여, 업무개선을 과학적으로 대처한 점

1. 실시시기 ..... 2008년~
2. 실시내용 .....
  - 1) 업무진단(스킬 진단 체크)
  - 2) 조합 집행부 일부 트레이닝 실시
  - 3) 조합 관계 출판물에 타임매니지먼트 기사를 연재
3. 도입계기
  - 1) 타 은행 직원 조합에서 소개
  - 2) 노사간 야근대책에 대한 대책이 실패했던 경험
4. 구체방안
  - 1) 조합 임원의 업무진단 실시
  - 2) 조합 임원의 매니지먼트 스킬 향상을 위한 지시
  - 3) 사내 출간지에 타임매니지먼트 기술을 보급
5. 도입효과
  - 1) 은행 내 타임매니지먼트의 중요성과 그 포인트가 전해짐
  - 2) 연재내용에 은행의 간부가 공감하고 노사협조로 장시간 노동에 대한 대책에 착수(집중시간과 커뮤니케이션타임의 도입)
6. 성공 포인트
  - 1) 조합 집행부의 임원 트레이닝으로 현장실태를 정확하게 파악한 점
  - 2) 그것에 기초한 출간지 연재에 직원의 공감대가 형성된 점
  - 3) 직원 조합 집행부의 열의

1. 실시시기 ..... 2004년~2007년
2. 실시내용 .....
  - 1)주임 클래스 일일 트레이닝
  - 2)부국(部局)생산성 향상지원 (2007년)
3. 도입계기
  - 1)연수 담당자가 서적을 읽고 도입하기로 함
  - 2)전년도까지 실시한 타임매니지먼트연수 평가의 저조
4. 구체방안
  - 1)미에현청 전용 일일 프로그램을 개발
  - 2)부국지원에서는 업무진단의 실시나 투자시간의 분할 등으로 효과적인 업무처리방법을 개별지시
5. 도입효과
  - 1)업무처리상의 공통 언어 정착으로 커뮤니케이션 개선효과
  - 2)스트레스 감소, 업무의욕의 향상, 우선순위 결정시 혼란감소
  - 3)부국지원에서는 부국내의 업무처리 공통규칙이 실시되어 생산성향상에 기여
6. 성공 포인트
  - 1)오리지널코스개발에 의한 맞춤형이 실현된 점
  - 2)부국지원에서,이전까지의 트레이닝 데이터와 각자 업무스킬 진단으로 현재 상태의 파악이 정확할 수 있었던 점

1. 실시시기 ..... 2007년~
2. 실시내용 ..... 1)관리직 트레이닝
3. 도입계기  
1)교육 담당자가 서적을 읽고 도입을 검토  
2)장시간 노동대책에 대한 회사방침을 정책, 발표
4. 구체방안  
1)중 일본 도로전용 한나절 프로그램 개발  
2)업무진단을 실시하고 일부 컨설팅의 요소를 도입  
3)상급관리자부터 순차적으로 트레이닝 개시
5. 도입효과  
1)회사방침의 구체적 대책을 공유할 수 있게 됨  
2)스트레스 감소, 업무의욕의 향상, 업무 우선순위 결정시의 혼란 감소  
3)제각각 이던 각 부서의 매니지먼트 방법에 공통개념이 도입되어, 업무수행이 효율적으로 됨
6. 성공 포인트  
1)오리지널 코스개발에 의한 맞춤지도가 실현된 점  
2)업무진단 내용을 각자 혹은 트레이닝 중 피드백하고 현장 실무에 맞는 현실감 있는 연수가 실현된 점

1. 실시시기 ..... 2005년~
2. 실시내용 ..... 1)상황 체크(follow-up )를 동반한 신입사원 트레이닝
3. 도입계기  
1)교육담당자가 서적을 읽고 도입을 검토  
2)현장에서의OJT(on the job training)이 제 기능을 하지못했고,인재육성이라는 과제를 안고 있었음
4. 구체방안  
1)1개월 후 상황체크를 첨가한 코스를 개발  
2)업무진단을 실시하고 일부 컨설팅 요소를 도입  
3)선배사원의 감찰을 추가하고 리얼한 현장 재현에 협력
5. 도입효과  
1)업무처리의 기본을 마스터 할 수 있게 됨  
2)1개월 후 실전 성과를 관찰하고 확인,수정 가능한 스킬이 한 단계 올라감  
3)선배사원의 참가에 의해 일상업무에도 자연스레 활용 됨
6. 성공 포인트  
1)상황체크에 의해 충분한 이해가 가능해져 업무에 활용된 점  
2)선배 사원이 참가한 것으로 현장에서의 실천이 용이해지고 팀워크의 향상에 기여한 점

1. 실시시기 ..... 2006년~
2. 실시내용 ..... 1)신입사원 트레이닝과 상사와의 피드백
3. 도입계기  
1)교육 담당자가 IT잡지의 특집을 읽고 도입을 검토  
2)현장에서의OJT가 제 기능을 다하지 못하고 인재육성의 과제를 안고 있었음
4. 구체방안  
1)참가자들의, 상사와의 피드백 (보고회)을 첨가한 코스 개발  
2)업무진단을 실시하고, 일부 컨설팅 요소를 도입  
3)업무진단결과와 트레이닝 내용을 상사에게 피드백
5. 도입효과  
1)상사와 부하의 커뮤니케이션을 강화시킴  
2)신입사원 전원이 수강함으로써 스킬을 높이는 효과가 실현 됨  
3)상사와 두 시간 동안 보고회를 가짐으로써 상사의 스킬업 역시 실현됨
6. 성공 포인트  
1)직속상사의 피드백에 의해 실무에서의 실천이 용이했던 점  
2)사전진단, 당일 트레이닝, 컴퓨터 교육 (electronic learning ), 보조교재로 사용된 자사 서적  
3)상사와의 피드백과 풀 코스 책임지도에 의해 트레이닝임과 동시에 컨설팅 활약이 가능했던 점

1. 실시시기 ..... 2005년
2. 실시내용 ..... 1)사내 리더 양성
3. 도입계기  
1)교육담당자가 서적을 읽고 사내 정착을 검토  
2)장시간 노동대책으로서의 구체방안을 검토하고 있었음
4. 구체방안  
1)사내 리더 양성코스 의 실시  
2)프로젝트 팀에 의한 일일 트레이닝 실시  
3)사내 리더 양성 코스 수료자에 의한 한나절 코스 실시
5. 도입효과  
1)일상적인 타임 매니지먼트를 지도할 수 있는 체제가 완비 됨  
2)대처작업 중 업무개혁의 분위기가 고조됨  
3)자사에 맞는 오리지널 트레이닝이 개발 됨
6. 성공 포인트  
1)수강생이 적극적이었던 점 (의욕이 있었음)  
2)지사장의 강력한 지원이 있었음  
3)현장실태 파악을 미리 끝내고 그 데이터를 활용한 점

1. 실시시기 ..... 2002년~2003년~
2. 실시내용 ..... 1) 전국 유니언 지부에서 한나절 코스 실시
3. 도입계기 ..... 1) 장시간 노동대책의 구체방안을 모색 하고 있었음  
2) 강연, 서적, 홈페이지에서 우리회사를 인식하고 문의
4. 구체방안 ..... 1) 유니언 임원진에게 인사와 공동개최로 일일 코스 실시  
2) 1년을 걸쳐 전국 유니언 지부에서 연구회 실시  
3) 연구회의 성과를 바탕으로 임원회에게 장시간 노동대책 방안을 제안  
4) 독자적 수단인 SAPS의 개발, 회사 전체에 전개
5. 도입효과 ..... 1) 장시간 노동대책에 대한 구체방안의 책정에 성공  
2) 일을 과학화하는 컨셉트 정착  
3) 임원회를 움직이는 데이터가 수집 가능해짐
6. 성공 포인트 ..... 1) 유니언 간부진의 열의  
2) 유니언 지부로부터 전국적 확대 분위기가 고조되고 공동개념이 공유됨  
3) 판단력이 있는 경영진이 존재함

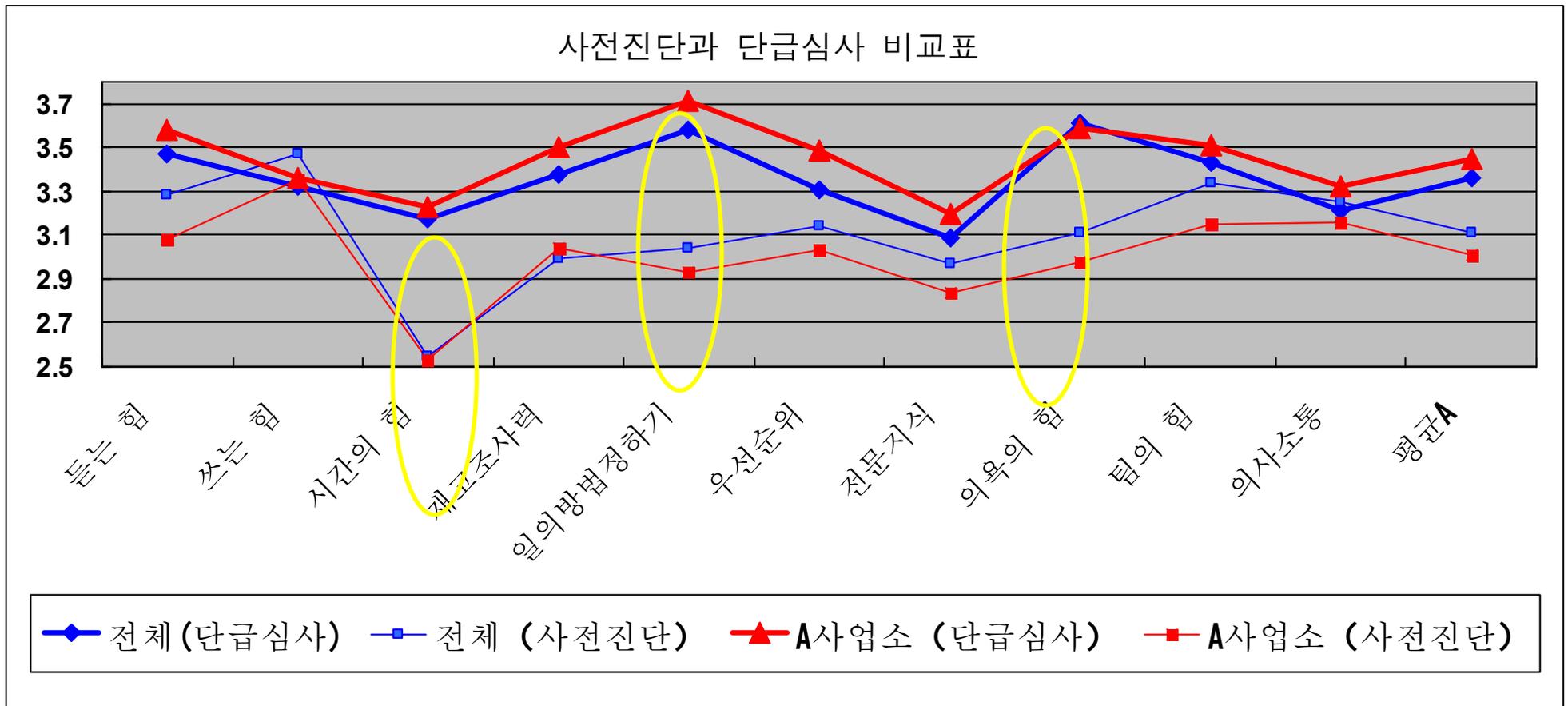
※그 뒤, SAPS를 임원 클래스부터 실시, 최하층으로 이관시켜 5년을 걸쳐 회사 전체와 전 세계로 발전 시킴

1. 실시시기 ..... 2007년~
2. 실시내용 ..... 1) 전국 노동조합 지부에서 2시간 강연실시
3. 도입계기 ..... 1) 장시간 노동대책의 구체방안 모색 중  
2) 소 협력협회 설치 시 실시 검토
4. 구체방안 ..... 1) 강연 내용의 협의(현장상황 파악)  
2) 2시간 강연실시  
3) WBT(electronic learning)에서 수행
5. 도입효과 ..... 1) 자유참가에 관계없이 매회 정원초과 상태  
2) 장시간 노동대책에 관한 문제의식이 높았던 것이 입증됨  
3) 실시 이후, 문제 처리안의 구체적 대책 강구를 가능하게 함
6. 성공 포인트 ..... 1) 실시할 때 까지 장시간이 걸렸으나, 담당자가 포기하지 않고 기획(4년)  
2) 현장의 실정에 맞춘 강연 내용에 참가자들의 앙케트 평가가 좋았음  
3) 먼저 실시한 지부의 긍정적인 정보가 분위기 고조의 밑바탕이 됨

1. 실시시기 ..... 2007년~
2. 실시내용 ..... 1) 그룹 각 회사의 연구 콘텐츠를 제공
3. 도입계기  
1) 기존 코스의 리뉴얼을 검토  
2) 강연, 서적, 홈페이지에서 자사를 확인하고 문의
4. 구체방안  
1) 사내 일일 코스를 실시  
2) 기존 코스의 리뉴얼과는 별도로 자사의 코스를 도입하기로 결정  
3) 정기적인 오픈 코스와 커스터마이즈(customize) 를 기업용 코스로 실시  
4) 정기적으로 그룹 각 회사에 공지하고, 프레젠테이션 실시
5. 도입효과  
1) 타임 매니지먼트 트레이닝의 수요급증 (연구소의 매상 증가)  
2) 그룹내의 공통언어 조성이 시작됨  
3) 트레이닝뿐만이 아닌 컨설팅, e 트레이닝 등 콘텐츠 수요도 생겨남
6. 성공 포인트  
1) 자사니즈(needs)에 매치된 콘텐츠였던 점  
2) 과거 업무실적과 새로운 서비스의 연동이 좋았던 점  
3) 사전에 사후책임지도 체제가 평가된 점

1. 실시시기 ..... 1995년~1997년
2. 실시내용 .....
  - 1)타임 매니지먼트의 정기 연구회 실시
  - 2)자사의 이론을 응용한 의료현장의 현장실무
3. 도입계기
  - 1)연구자의 효과적인 시간활용법 체득의 필요성이 요구됨
  - 2)간호와 의료실태조사에서 문제점을 감지
4. 구체방안
  - 1)연구실의 연구자, 대학원생 및 관계자를 포함한 연구회 실시
  - 2)Zaurus(PDA)사용에 의한 연구실 내의 정보 공유화 촉진
  - 3)자사의 노하우에 의한 현장 조사 기본 틀 조정, 지도
  - 4)현장실무에 기반하는 논문작성 지도, 어드바이스
5. 도입효과
  - 1)연구실내의 커뮤니케이션 대폭 개선
  - 2)수년간 잘못되었던 현장실무가 해결됨
  - 3)연구자의 연구기술 향상
6. 성공 포인트
  - 1)외부(민간기업)를 동반한 연구회가 자극이 된 점
  - 2)가설단계였던 자사의 이론을 믿고 따라준 점
  - 3)자사의 이론을 현장에 적용시킬 수 있었던 전문지식이 풍부했던 점

1. 실시기간 ..... 2009년 봄~2009년 가을
2. 실시내용 ..... 1)타임매니지먼트 연구회 실시  
2)스킬 정착,스킬 업 측정
3. 도입 계기 ..... 1)각 사원의 스킬 상태 판단의 필요성이 높아짐  
2)소기업 협회에 의한 단급 조사방법 개발



역자 주 ☺ : 상기 페이지의 그래프는 모 화학 메이커 회사가 타임매니지먼트를 도입하고 나서, 특히나 시간관리, 일을 처리해 나가는 방법이나 과정, 의욕 부문에 있어 도입전보다 나은 경향을 보이는 것을 나타내는 표입니다.