

「仕事のしくみ」とその開発エピソード（愚痴？）

行本 明説

2014.06.23

1. 前夜（1988年～）

1988年の10月に突然前職の会社を退職しました。タイガースの掛布の引退やら昭和天皇の病状が騒がしい時期でした。辞めて数日後に高校の剣道部の親友から連絡があり、関内で飲むことにしました。彼は独立した私を気遣い、自分のお気に入りのシステム手帳（タイムシステム）の良さとそれを使うと仕事が様変わりすることなどを滔々と語ってくれました。手帳の名前だけはかろうじて記憶に残りましたが、サラリーマン時代の10年間は常に社内の残業王をひた走った私には、ほとんど興味がなく、何も考えずに辞めたのでそれどころではない状態でした。

しかし、人生はおもしろい。彼との飲み会が終わった翌週にサラリーマン時代のお客様に退職の案内と不動産コンサルタントで独立する旨のはがきを発送しました。何人かのお客様からお電話やお手紙などで激励をいただきました。その中に激励ではなく仕事のオファーが入っていました。セミナーをやるから取敢えず手伝って欲しいとのことでした。セミナーの内容も確認せずに会社にお邪魔するとなんとタイムシステムの普及のためのセミナーでした。思わず笑ってしまいました。流れが面白かったので、タイムマネジメントには全く興味がなかったのですが、お受けすることにしました。得意気にタイムシステムを語った友人の鼻を開かせたい気持ちもあったので。

2. 覚醒（1989年～）

サラリーマン時代の私は人事泣かせと講師泣かせのいわば札付き社員でした。結構社員教育に力を入れていた会社だったのですが、とにかく研修嫌いでした。チャンスがあれば研修会場からの脱走を常に考えていました。また、多くの研修を受けましたが、納得できた研修、感心させられた研修の記憶はありません。

そんな研修嫌いの私が、タイムシステムを普及するために英国から持ってきた「A-Time（エータイム）」セミナーを講師になるために聴講する機会がやってきました。講師は英国で「A-Time（エータイム）」を勉強しかつ大学はUCLA出身でしたが、二世ということもあり日本語は酷い状態でした。特に板書。そんな講師としては今一の彼のレクチャーでしたが、それまでのサラリーマン時代のどの研修よりも素晴らしかったことを覚えています。研修嫌いの私が研修中にどんどん引き釣り込まれていく自分を楽しみながら観察していました。と同時に「なぜ？ どうして引き釣りこまれる？」と自問自答を繰り返す中で、それまでの研修にはなかった論理体系に一本芯が通っているからだと感じました。そしてその芯は英国産のものではなく剣道で培った日本産の文化として感じている自分がいました。私がタイムマネジメントにはまった瞬間です。又理論化がで

きるのではないかと漠然と感じていました。

3. 闘争 (1990 年～)

当初UCLAの彼と私を含めて 5 人いた講師陣 (彼と私だけが 30 台で残りは 50 過ぎのコンサルタントと大学教授) も数ヶ月後には私だけとなってしまいました。みなさん一度研修の講師をやると二度と登壇なされなかったことを記憶しています。先輩たちがいなくなり講師マニュアルの不明点は直接英国に聞かなくてはならない状態になりました。英語が不得手な私には苦痛でしたが、f a X と電話でのやり取りは私の英語力を随分と鍛えてくれました。

講師を受注してから 1 年後に転機が来ました。セミナーの権利を引き継ぐことにしました。英国側もそれを希望していたので、極東での普及責任者となりました。それ以降は、毎週のように英国と f a X と電話でのバトルがはじまりました。当時はまだ国際電話料金が高かったので毎月恐ろしいほどの請求がKDDIから届きました。

バトルの原因は、ヨーロッパのセミナーの売上げの二十分の一にも満たない理由を説明し、日本のビジネス現場にあうように英国のノウハウを変える作業を継続的に行いました。それが結果として「仕事のしくみ」の発見につながりました。英国のセミナーのままヨーロッパと同じくらい受注できていたら、営業の為にセミナーのロジック (理論化) を構築することはなかったと思います。翌年に出た英国のパンフレットには私と先生とのバトルの後がはっきりと残っていました。電話では納得していないように感じていましたが、随分と私の考え方をパンフレットの中に入れてくれていました。具体的には「生産性の方程式：生産性=質×量/投下時間」や「小さな歯車と大きな歯車：個人がちょっと変わると組織は大きく変わる」などです。

4. 逆層 (1993 年～)

湾岸戦争が勃発したころ、シャープさんから米国とヨーロッパで展開しているPDA (パーソナルデジタルアシスタンス：ザウルスの先代機種) の販促の為に「A-Time (エータイム)」を使いたいという申し出があり、英国の先生を紹介しました。商品パッケージの中にタイムマネジメントの小テキストを同梱するプロジェクトでした。米国、ヨーロッパでかなり売れていた商品なので先生にとっても転機になるような企画でした。

しかし、残念ながら「A-Time (エータイム)」の小テキストが同梱されることはありませんでした。先生が送ってきた最初の章の原稿は今でも持っていますが、続きの原稿はシャープさんに納品されることなく先生の会社は倒産、先生も行方不明となってしまいました。タイムシステムとは別のオリジナルのシステム手帳を製造販売し失敗したのがきっかけでした。当時、日本でもこの新しいシステム手帳の紹介セミナーを京王プラザホテルで先生を招いて実施したことがあります。100 名以上の方が集まる盛大なセミナーでした。

当時シャープさん以外にも、某損害保険会社さん (営業研修) とか某予備校さん (社会人研修) とか某通信会社さん (管理者・経営者研修) とかのプロジェクトが同時に走

っていたので、地層のしゅう曲のようなぐちゃぐちゃの状態になってしまいました。そこでタイムマネジメントを辞めてタイムマネジメントを続けるためにやっていた不動産コンサルティングに集中する方法もありましたが、お金になっていた不動産コンサルを辞め、お金になっていないタイムマネジメントの道をどういうわけか選択しました。その時はどうしてそのような意思決定をしたのか覚えていませんが、今ならはっきりいえます。私は金儲けより研究が好きなのだということです。もっといえば、お金に無頓着で好奇心だけで生きているような社会不適合者ともいえます。

5. 出版（1995年～）

先生はいなくなりましたが、タイムマネジメントの道を歩む決意をし、シャープさんにお詫びに行きました。そこでザウルスの先代機種のパワーF1やアップルのニュートン（今のiPhoneにDNAは繋がっています）の企画のお話を聞き、欧米では私の先生が粗相をしましたが、日本ではそれらの商品の販促になるような書籍を出す約束をさせていただきました。先生とのバトルをまとめてタイムマネジメントのロジックを作り上げている最中にザウルスが開発・販売されることになり、ザウルス用の書籍を作ることになりました。ちなみにザウルスの本はシャープさんへのお詫びで書いているのでシャープさんからは出版の金銭的な支援は頂きませんでした。

同時に某通信関連会社さんのプロジェクトは、今までにない新しいロジックでのタイムマネジメント研修、ホワイトカラーの生産性向上研修を開発して欲しいという要望だったので、英国とのバトルをまとめるには最適のプロジェクトでした。英国とは関係なく作業をする旨了解を取り付けて、コースを開発しました。同様に某損害保険会社さんでの研修開発もご担当者がとてもロジカルな方だったので、理論構築には最適なお仕事でした。

その際に開発した（発見した）ロジックは、五つでした。「自分一人でやる仕事と他人と共同でやる仕事」、「事前にわかる仕事と事前にわからない仕事」、「仕事のはじめとおわり」、「仕事の質と量」、「仕事の予定・目標と実績」の五つはどんな仕事にも誰がやる仕事にも共通に存在する要素と位置づけることができました。この五つを突破口にセミナー、コンサルティングでデータを集めながらロジックを積み上げる作業がはじまりました。

6. 原理・原則（1997年～）

最初の出版から一気に3冊の本を出して、誰にでもあてはまる仕事の原則を「仕事のOS」とし、どんな仕事にも内在する要素を「仕事のスペクトル」としてまとめることができましたが、そこから先の展開はしばらく停滞することになりました。英国の倒産の余波で千駄ヶ谷の研修会場の閉鎖や職員の残念ながらの解雇などで業務を縮小せざるを得なかったからでした。

いわばかっこよく言えば雌伏の時期でした。そんな折、ザウルス関連の書籍で知り合った(株)武蔵野小山社長が展開しようとしていたボイスメールの拡販のお手伝いをするこ

とになりました。私と小山さんは 180 度異なるビジネスマインドだと思うのですが、小山さんの実践方法は当方の仕事の O S やスペクトルにぴったりあてはまる手法だったので、ボイスメールの拡販セミナーを私と小山さんの二人でやると、自分で言うのも変ですが、かなり説得力のあるセミナーを展開することが出来ました。

また、同時にボイスメールは情報機器なので、当方のコミュニケーション理論を構築するには最適の商材でもありました。小山さんとのセミナーのレジュメを作る中で、停滞していた理論構築がまたはじまり、ほぼ現状の状態まで形作ることが出来ました。

具体的には「自分ひとりと他人と共同」の仕事から、マネジメントに必要なスキルはナレッジとコミュニケーションとさばき方の三つであるとか、自分ひとりと他人と共同の割合は 4 : 6 で私たちの仕事の 6 割以上はコミュニケーションがらみだとかです。

それらの体系化された内容を「仕事を科学する一社長も変わるとき社員も変わるとき」で紹介させて頂きました。その他にも従来の仕事のさばき方としてのタイムマネジメントにコミュニケーション、情報処理の考え方を幅広く導入することが出来ました。

この書籍をお読みになった水戸信用金庫の理事長さん(当時)がこれからのビジネスには原理・原則が大事。この本の内容を今後の活動の基本に据えると採用して頂き、様々なデータを収集し更なる理論化の道が広がりました。

7. 他流 (2000 年～)

水戸信さんの合併作業などに協力しながら様々なビジネスデータも蓄積できた頃、当方のコンサルタント養成コースを受け、アメリカの研修会社の日本代表をしている彼からアメリカで開発された E Q のセミナーがあるので、受けてみませんか？とのお誘いがありました。セミナーの講師になることのできるコースだったように記憶しています。サラリーマンをやめて 10 年以上自分では研修をやっていましたが、研修を受けるということは全くなかったもので、気分転換として受講することにしました。

しかし、途中で脱走することになってしまいました。セミナーのコンセプトが二律背反で構成されていたので大変居心地が悪かった記憶があります。論理展開にまったく納得できない自分がいたので、紹介してくれた彼には申し訳なかったのですが、お昼休みを機に退席しました。

その日の午後は時間が空いたので、会場があった渋谷の喫茶店でゆっくりして、セミナーの毒気を洗い流すことにしました。ぼーとしながら大好きなウイナー珈琲をすすっているときに「二律背反」のセミナーのキーワードが頭をぐるぐる駆け回り始めました。そして突然「両極併存」というキーワードが浮かびました。今でもその時の鳥肌が立つような感覚は残っています。10 年間におよぶ私のタイムマネジメントの理論化の一つの終着点、もしくは新しい出発点でした。

「両極併存」のキーワードで 10 年間の全ての理論化の作業をくくることができる事に気付いた瞬間でした。その意味では大変貴重な他流試合だったと多いです。

この日以降、無数の両極併存のセットを受講者や本読者の方々に紹介することになり

ました。具体的には「大事とムダ」とか「フラット型とピラミッド型」とかそれと現在も研究中の「やる気とやり方」とか、この発想のお陰で考え方を 700 弱の具体的なスキルに落とし込むことができるようになりました。

拙いセミナーを受講して引き釣り込まれたのも、イエスかノーかの二者択一的な欧米の発想ではなく、イエスもあればノーもあるねとありのままに見る東洋的な発想を感じることができたからだと十数年前の出来事をまとめることも出来ました。

8. 体系（～現在）

さて理論開発のドキュメンタリーはこれぐらいにして、いよいよ誰にでも、どんな仕事にもあてはまる「仕事のしくみ：原理原則」についてお話します。つまり、今までは誰も語ってこなかった「仕事の普遍性」についてお話します。

基本は二つです。誰にでも当てはまる仕事の普遍性とは何か？とどんな仕事にも当てはまる仕事の普遍性とは何か？です。

数式で表すと前者が「社長の仕事＝新入社員の仕事」となりますし、後者は「コピー取り＝企画書作成」となります。どちらの等式とも現状のホワイトカラーの生産性の定番といわれている B P R（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）の発想では受け入れられないだろうと思います。小協会の理論と具体策は B P R に真っ向反対です。B P R 的な取組みをする限り、ホワイトカラーの生産性向上は実現しないと断言します。ただし、ものづくり現場では B P R 的な発想は効果的だとは理解しています。という訳でものづくり現場の生産性向上も小協会の提唱する「仕事のしくみ」で説き明かすことが出来ます。

では誰にでも当てはまる仕事の普遍性を両極併存でご説明します。5 W 1 H で説明します。

- 1) WHO：だれが仕事をするのか？の普遍性を考えると「自分ひとりでやる仕事」と「誰か（他人）と共同でやる仕事」の二つしかありません。前者はデスクワークなどで後者は目の前に誰かがいる会議などです。
- 2) WHAT：何をやるかの普遍性を考えると「事前にわかる仕事」と「突発の仕事」の二つしかありません。
- 3) HOW：どのように仕事をするかの普遍性を考えると「継続的に処理する」と「単発・企画的に処理する」のやはり二つしかありません。前者はいわゆるルーティンワークで後者がプロジェクトワークです。そしてものづくり現場のお仕事は圧倒的にルーティンワークと言えます。
- 4) WHY：どうして仕事をするのかの普遍性を考えると「組織を維持するための仕事：内向き：リソースマネジメント」と「外部にサービス・商品を提供するための仕事：外向き：パフォーマンスマネジメント」のやはり二つです。
- 5) WHEN：何時仕事をするのかの普遍性を考えると「今やる」と「後でやる」の二つで全ての仕事を捕捉できます。

6) WHERE : どこで仕事をするのかの普遍性を考えると「自席です」と「他所です」のやはり二つにまとめることが出来ます。

以上の 6 組の両極併存で社長の仕事も新入社員の仕事も、ものづくり現場もデスクワーク現場も語ることが出来ます。複雑そうで多岐にわたっているように見える私たちの仕事も 2 の 6 乗とおりの 64 種類の仕事に分類することが出来ます。ちなみにものづくり現場は基本が「自分一人」で「事前にわかる」仕事を「継続的に」「自席」で「お客様に提供する商品」を「今作る」ということになります。ものづくり現場は 64 種類ある仕事の中のたったの 1 種類ということです。この 1 種類のやり方を残り 63 種類に当てはめるから、とんでもないことになっているわけです。

最大で 64 種類の仕事に分類可能ですが、通常は 2 種類か 4 種類程度で十分に業務分析が可能です。既に紹介したように自分一人と他人と共同の投下時間のバランスを把握するだけでもマネジメントの仕方を変えることが出来ます。

この社長の仕事も新入社員の仕事も同じだとする考え方を「仕事の OS」と呼んでいます。「仕事の OS」の概念を全社員で共有できれば、まさしくその瞬間に情報の共有化が実現していると思います。

次にコピー取り＝企画書作成を説明してみましょう。この考え方は「仕事のスペクトル」と呼んでいます。光がプリズムを通ると七色に分光します。波長の違う集合体である光もプリズムを通すことによって波長別に並べることが出来るわけです。これをヒントに仕事をプリズムに通すとどうなるかの思考実験をしてみました。光の波長に相当するものを色々考えてみましたが、最終的には仕事は自分一人では出来ず必ず他人が介在することに着目し、自分がコントロールできるものと他人とコントロールするものの二つを両極併存してみました。簡単にいえば自分と他人の力関係を光の場合の波長にしてみたと理解して下さい。その結果以下の 7 つにまとめることが出来ました。

1) 投下時間 : 一人一人がコントロールする「はじめ」と誰かと一緒にコントロールする「おわり」から成り立っています。

2) 動機 : 動機や目的がはっきりすると各自はどれくらい上手にやるかなどの「質」のコントロールができ、他人とどれくらいやるかの「量」の設定が出来ます。

3) 優先順位 : 一人一人が設定した「目標」は優先順位の選択のもと他人との関わりの中で「実績」につながります。

4) 役割分担 : 一人一人の「責任」と上司・他人から認められた「権限」のバランスの中で仕事は遂行されます。

5) 意思疎通 : 一人一人の「納得」とまわり・他人との「調整」で物事が決まっていきます。

6) 専門知識 : 一人一人の「専門」とまわり・他人との「業際」の折り合いで仕事

は進みます。

7) 会社環境：一人一人の「意思決定」とまわり・他人との約束事としての「規範・ルール・慣習」とのせめぎあい日々の仕事を遂行しています。

1) から7) になるにつれ自分の影響は薄れ他人・まわりの影響が大きくなるように並べてみました。7つの項目と14の要素は実はコピー取りにも企画書作成にも共通して存在しています。紙面の関係で詳論は割愛しますが、コピー取りにも企画書作成にもこの7項目14要素が存在しているだけでなく、どんな仕事も一人一人の個人がコントロールする要素（はじめなど）と自分以外の誰か（他人）とコントロールする要素（おわりなど）から成り立っているということです。

別の表現をすれば、全ての仕事は裁量的（自分で決める）であると同時に非裁量的（自分だけでは決められない）であるというのが、仕事の実態です。ですから、小協会は裁量労働制をベースにした労働行政には強く異を唱えることとなります。

また、この七つの項目は大きく三つに分けることが可能です。投下時間、動機、優先順位は個人にかかわるマネジメントスキルにつながります。役割分担、意思疎通はチームに関わるマネジメントスキルにつながります。専門知識、会社環境は組織に関わるマネジメントスキルにつながります。

以上二つの仕事のOSとスペクトルの考え方から導かれた小協会の業務診断や研修コンテンツが各自のスキル判定やスキルアップ、チーム、組織の実態把握や課題解決に秀でているのは、誰にでも、どんな仕事にも当てはまる仕事のモデルからアプローチしているからだと自負しています。

9. 将来（これから）

2011年の秋に専修大学経営学部の加藤茂夫先生と共著で従来の経営学とタイムマネジメント・仕事術を融合させるための「良い経営者、できる管理職、育つ社員」を出版しました。その際に21世紀の潮流のひとつとしてソーシャルビジネス（社会貢献しながら利潤を生み出す）が浸透していることを学びました。

また一方でNPO設立以降毎年蓄積してきた小協会の開発したビジネススキル診断の時系列的な傾向をみると、ビジネス界では急速にスキルダウンが生じてきていることがわかりました。さらにはビジネススキルとストレスの関係を診断結果から考察するとビジネススキルが低くなるにつれストレスが増大する傾向なども読み解くことができるようになりました。そしてこの傾向は社会インフラに関わるビジネス（医療、金融、情報通信、建設、公務員など）により顕著に現れていることもわかりました。

2012年からは小協会の活動をソーシャルビジネスとして捉えなおし、社会インフラに関わるビジネスの現場には廉価にノウハウを提供できるしくみも構築しました。

そしてこれからは、単にノウハウを提供するだけでなく、昨日までとは違う明日にしなければ次世紀はないと強く確信し、小協会のノウハウを社会変革（ソーシャ

ルイノバージョン) の道具として活用していただけるよう今まで以上に活動を強化
していきたいと考えています。

多くの方々のお力添えが必要です。ご協力よろしくお願ひ致します。