

法人編

# タイムマネジメント導入百景

—タイムマネジメント企業導入の様々なパターンと効果のご紹介—

日本タイムマネジメント普及協会  
<http://www.jtime.or.jp>

行本 明説  
谷川 昌司  
ジャック・A・ヤン

2013年春作成

本ドキュメントの作成は、タイムマネジメントの導入の社内稟議に四苦八苦していらっしゃる多くのご担当者の方々の支援となるよう企画されました。

ワークライフバランス、長時間労働対策などが叫ばれる社会環境ではありますが、欧米に比較するとわが国ではタイムマネジメントの需要、ニーズが個人レベルでは高まっているにもかかわらず、組織導入となると急に取組みがひ弱なものとなっているのが現実です。

そんな中、長年タイムマネジメントの指導に携わってきた経験から、参考となるような事例がいくつか紹介できる状況となりました。

ここでご紹介している事例は、ほんの一部です。一部社名を公表できない企業様もありますが、いずれも、紆余曲折の末、タイムマネジメントの導入、研修・コンサルティングの実施にたどりついた事例ばかりです。皆様の組織での参考になれば、幸いです。

経済環境が激変する時代にあって、組織が自らコントロールできるのは構成員である社員の採用と育成にあると思います。激変の時代だからこそ、自らがコントロールできることを最優先課題として取り組むことが、生き残りの王道だと確信しております。

私たちには、それを支援する多くの経験と実践で実証された効果的な理論とノウハウがあります。ぜひともご検討くださいませ。

1. 実施時期 ..... 1999年～2004年
2. 実施内容 .....
  - 1) 合併コンサルティング(モラルサーベイ)
  - 2) 合併コンサルティング(業務遂行状況比較調査と改善処方)
  - 3) 支店長業務調査コンサルティング
  - 4) 支店長しよう研修実施
  - 5) 支店長マニュアル策定
  - 6) 支店営業力強化コンサルティング
3. 導入のきっかけ .....
  - 1) 理事長が「仕事を科学する」(東洋経済)を読み、役員会で勉強会を実施
  - 2) 役員会で合併のモラルサーベイに同書のコンセプトを導入することに
4. 取組の具体策 .....
  - 1) 金庫内に事務局を設け、進捗の確認と施策の検討を定期的実施
  - 2) 人事部、営業推進部とも連携し全社的な取組みとして実施
5. 取組の効果 .....
  - 1) 度重なる合併がスムーズに実施できた
  - 2) 自律型の業務遂行が定着し、金融機関としては珍しい自律型支店経営を実現
6. 成功のポイント .....
  - 1) トップダウンの取組みで意思決定が早くて確だったこと
  - 2) 全社的な取組みで他の取組みとの連携、連動を意識して実施できたこと

1. 実施時期 ..... 2000年～2002年
2. 実施内容 .....
  - 1) 業務診断コンサルティング
    - ・マネジメントスキルチェック
    - ・ヒアリング調査
    - ・投下時間分析
  - 2) 役員マネジメントスキル向上プログラム実施
  - 3) 新規事業推進支援(ボイスメール拡販活動)
3. 導入のきっかけ
  - 1) 会長が行本の講演を聴き、導入を決意
  - 2) 新規事業の拡販に当方のノウハウを活用できると判断
4. 取組の具体策
  - 1) 全社での業務診断の実施
  - 2) 役員のマネジメントスキル向上の指導
5. 取組の効果
  - 1) 現場単位での問題点、課題が明確になり業務改善の方向性が決まる
  - 2) 新規事業の展開に呼応した役員のマネジメントスキルの向上が、チーム力向上に寄与(ボイスメールレクチャー等の実施)
6. 成功のポイント
  - 1) トップダウンの取組みで意思決定が早く的確だったこと
  - 2) ボイスメールの活用で、全社的な取組みが容易だったこと

1. 実施時期 ..... 2002年～2003年
2. 実施内容 .....
  - 1) 業務診断コンサルティング
    - ・マネジメントスキルチェック
    - ・ヒアリング調査
    - ・投下時間分析
  - 2) リーダーシップ強化
  - 3) 長時間労働対策
3. 導入のきっかけ .....
  - 1) 部門長が「できる人のタイムマネジメント」(東洋経済)購読し当方に問合せ
  - 2) 派遣社員、外注先とのコミュニケーション強化を模索中
4. 取組の具体策 .....
  - 1) 部門全体での業務診断の実施
  - 2) 部門内でのマネジメントスキル向上の指導
5. 取組の効果 .....
  - 1) リーダーシップ、業務処理方法での問題点、課題が明確になり業務改善の方向性が決まる
  - 2) 業務改善により業務量増大にもかかわらず残業時間13%ダウン
6. 成功のポイント .....
  - 1) 異文化の人たちにタイムマネジメントの共通言語が定着したこと
  - 2) 仕事の棚卸の定期的な実施で、業務内容を的確に捉える事ができるようになったこと

1. 実施時期 ..... 2006年～2011年
2. 実施内容 .....
  - 1) 業務診断コンサルティング
  - 2) 部門パイロット導入
  - 3) リーダーシップ強化トレーニング
3. 導入のきっかけ .....
  - 1) 業務革新担当部長が書籍を読み問合せ  
(「できる人のタイムマネジメント」)
  - 2) 過去二度の取組みの失敗から、仕事を科学することの重要性の社内基盤があり、そのコンセプトに書籍がマッチしていた
4. 取組の具体策 .....
  - 1) 全社(間接部門)での業務診断の実施
  - 2) 管理職のマネジメントスキル向上の定期指導
  - 3) グループウェア活用での業務の平準化の実現
5. 取組の効果 .....
  - 1) 部門単位での問題点、課題が明確になり業務改善の方向性が決まる
  - 2) ストレスの軽減、残業時間の低減、休日取得の上昇、社内コミュニケーションの活性化
6. 成功のポイント .....
  - 1) あせらず強制せず社員の主体的な取組みを尊重した
  - 2) 定期的なデータの把握で、業務改善を科学的に取組みこと

1. 実施時期 ..... 2008年～
2. 実施内容 .....
  - 1) 業務診断(スキル診断チェック)
  - 2) 組合執行部一日トレーニング実施
  - 3) 組合機関紙でのタイムマネジメント記事を連載
3. 導入のきっかけ .....
  - 1) 他の地銀従業員組合からの紹介
  - 2) 労使ともに残業対策に取り組む矢先であった
4. 取組の具体策 .....
  - 1) 組合役員の業務診断の実施
  - 2) 組合役員のマネジメントスキル向上の指導
  - 3) 機関紙でのタイムマネジメントスキルの普及
5. 取組の効果 .....
  - 1) 行内にタイムマネジメントの重要性とポイントが伝わる
  - 2) 連載内容に銀行幹部が共感し、労使協調で長時間労働対策の取組みに着手(集中時間とコミュニケーションタイムの導入)
6. 成功のポイント .....
  - 1) 組合執行部の役員のトレーニングで現場の実態が正確に把握できたこと
  - 2) それにもとづく連載であったので、従業員の共感が高かったこと
  - 3) 従業員組合執行部の熱意

1. 実施時期 …… 2004年～2007年
2. 実施内容 ……
  - 1) 主任クラス一日トレーニング
  - 2) 部局生産性向上支援(2007年)
3. 導入のきっかけ
  - 1) 研修担当者が書籍の読み、導入を決意
  - 2) 前年度まで実施のタイムマネジメント研修の評価の低調
4. 取組の具体策
  - 1) 県庁用の一日プログラムを開発
  - 2) 部局支援では、業務診断の実施や投下時間分析などで、効果的な業務処理方法を個別に指導
5. 取組の効果
  - 1) 業務処理上の共通言語の定着で、コミュニケーションに改善効果
  - 2) ストレスの軽減、業務意欲の向上、優先順位の混乱の回避
  - 3) 部局支援では、部局内での業務処理の共通ルールが実現し、生産性向上に寄与
6. 成功のポイント
  - 1) オリジナルコースの開発によるピンポイント指導が実現できたこと
  - 2) 部局支援では、それまでのトレーニングデータと各自の業務スキル診断で、現状の把握が正確にできたこと

1. 実施時期 …… 2007年～2011年
2. 実施内容 …… 1) 全社トレーニング
3. 導入のきっかけ 1) 研修担当者が書籍を読み、導入を検討  
2) 長時間労働対策の会社方針の策定・発表
4. 取組の具体策 1) 中日本道路用の半日プログラムを開発  
2) 業務診断を実施し、一部コンサルティングの要素を取り入れる  
3) 上級管理者から順次トレーニングを開始
5. 取組の効果 1) 会社方針の具体策を、共有することができた  
2) ストレスの軽減、業務意欲の向上、優先順位の混乱の回避  
3) まちまちであった各自のマネジメント手法に共通する概念が導入でき、業務遂行が効率的になった
6. 成功のポイント 1) オリジナルコースの開発によるピンポイント指導が実現できたこと  
2) 業務診断内容を各自およびトレーニング中にフィードバックでき、現場実務に即したリアルな研修が実現できたこと

1. 実施時期 …… 2005年～
2. 実施内容 …… 1)フォローアップ付き若手トレーニング
3. 導入のきっかけ 1)研修担当者が書籍を読み、導入を検討  
2)現場でのOJTが機能せず、人材育成に課題を抱えていた
4. 取組の具体策 1)一ヶ月後のフォローアップ付きのコースを開発  
2)業務診断を実施し、一部コンサルティングの要素を取り入れる  
3)先輩社員がオブザーブ参加し、リアルな現場の再現に協力
5. 取組の効果 1)業務処理の基本をマスターすることができた  
2)一ヶ月間の実戦での成果をフォローアップで確認・修正できスキル定着が一段と進んだ  
3)先輩社員の参加により、日常業務での活用もスムーズに実現した
6. 成功のポイント 1)フォローアップにより、理解が十分でき、実務で活用できたこと  
2)先輩社員が参加したことにより、現場での実践が容易でかつチームワークの向上にも寄与したこと

1. 実施時期 …… 2006年～
2. 実施内容 …… 1)若手トレーニングと上司へのフィードバック
3. 導入のきっかけ 1)研修担当者がIT雑誌の特集を読み、導入を検討  
2)現場でのOJTが機能せず、人材育成に課題を抱えていた
4. 取組の具体策 1)参加者の上司へのフォローアップ(報告会)付きのコースを開発  
2)業務診断を実施し、一部コンサルティングの要素を取り入れる  
3)業務診断結果とトレーニング内容を上司にフィードバック
5. 取組の効果 1)上司と部下とのコミュニケーションを強化できた  
2)若手全員が受講したことによるスキルの底上げ効果が実現  
3)上司への2時間報告会により、上司のスキルアップも実現
6. 成功のポイント 1)直属の上司へのフィードバックにより、実務での実践が容易だったこと  
2)事前診断、当日のトレーニング、eラーニング、サブ教材としての書籍、  
上司へのフィードバックとほぼフルコースの責任指導により、  
トレーニングでありながらコンサルティング的な活動ができたこと

1. 実施時期 …… 2005年
2. 実施内容 …… 1)社内リーダー養成
3. 導入のきっかけ 1)研修担当者が書籍を読み、社内定着を検討  
2)長時間労働対策としての具体策を検討していた
4. 取組の具体策 1)社内リーダー養成コースの実施  
2)プロジェクトチームによる一日トレーニングの実施  
3)社内リーダー養成コース修了者による半日コースの実施
5. 取組の効果 1)日常的にタイムマネジメントを指導できる体制が完備できた  
2)取組みの作業中に業務改革のムードが社内で盛り上がった  
3)自社に合ったオリジナルなトレーニングを開発できた
6. 成功のポイント 1)受講者が積極的であったこと(やる気があった)  
2)支社長の強力な後押しがあったこと  
3)現場の実態の把握が既に終了し、そのデータが活用できたこと

1. 実施時期 …… 2002年～2003年～
2. 実施内容 …… 1) 全国ユニオン支部での半日コース実施
3. 導入のきっかけ 1) 長時間労働対策の具体策を模索中  
2) 講演、書籍、HPで当方を認識し問合せ
4. 取組の具体策 1) ユニオン役員等に人事と共催で一日コースを実施  
2) 一年間かけて全国のユニオン支部で勉強会実施  
3) 勉強会の成果を踏まえ、役員会に長時間労働対策の具体策を提案  
4) SAPSという独自手法を開発し、全社展開(全世界展開)
5. 取組の効果 1) 長時間労働対策の具体策の策定に成功  
2) 仕事を科学するコンセプトの定着  
3) 役員会を動かすデータの収集が可能に
6. 成功のポイント 1) ユニオン幹部の熱意  
2) ユニオン支部での全国展開でのムードの盛り上げと共通概念の共有  
3) 判断力のある経営陣の存在

※その後、SAPSを役員クラスから実施し、毎年下の階層に取組みを移管し、6年をかけて  
全社・全世界の取組みにまで発展させた(SAPS以降は独自に展開)

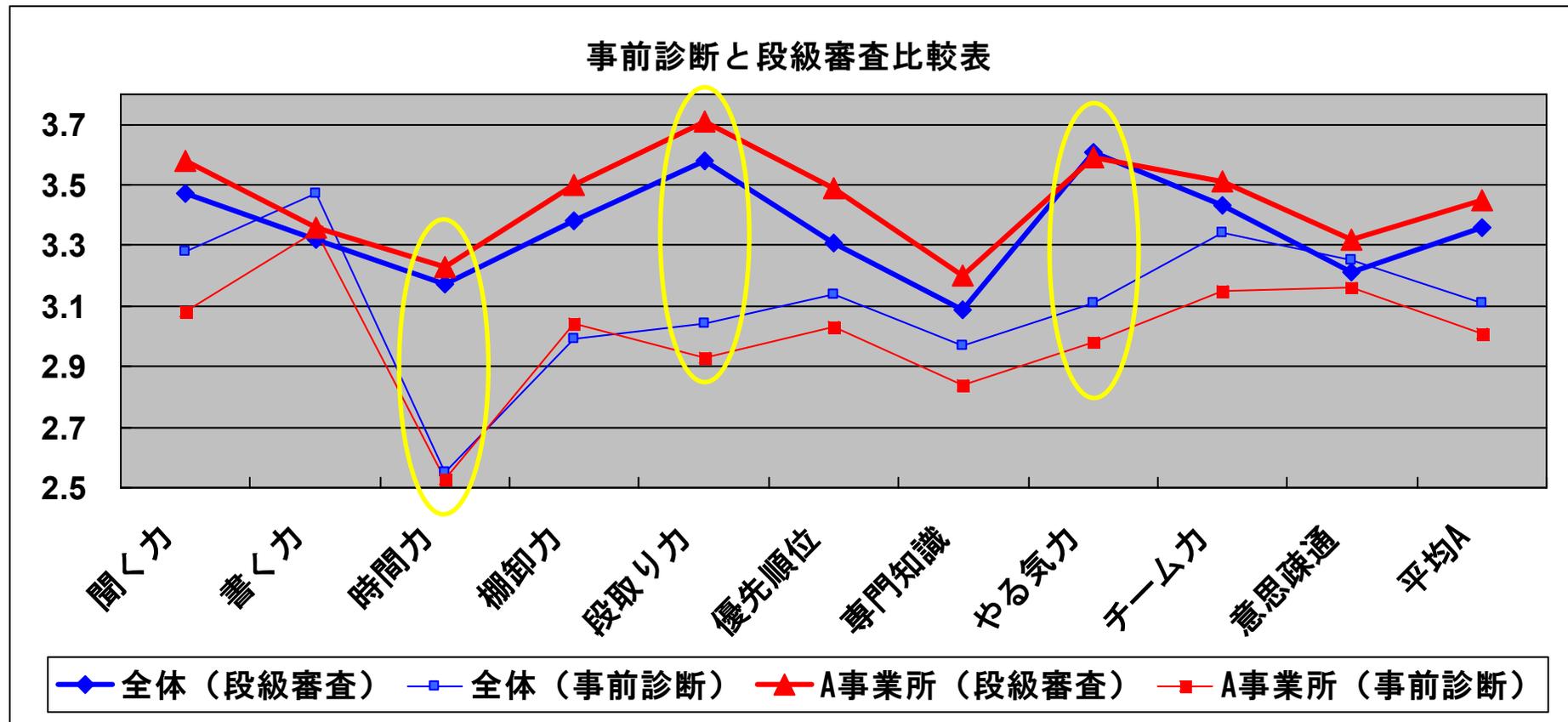
1. 実施時期 …… 2007年
2. 実施内容 …… 1) 全国労働組合支部での2時間講演実施
3. 導入のきっかけ 1) 長時間労働対策の具体策を模索中  
2) 小協会設立時より、実施検討
4. 取組の具体策 1) 講演内容の打合せ(現場状況の把握)  
2) 2時間講演の実施  
3) WBT(eラーニング)でのフォロー
5. 取組の効果 1) 自由参加にも関わらず毎回定員オーバーの状況  
2) 長時間労働に対する問題意識の高さが実証された  
3) 今後の取組みの具体策策定の機運を高めた
6. 成功のポイント 1) 実施まで長期間を要したが、担当者があきらめずに企画(4年)  
2) 現場の実情にあわせた講演内容で参加者アンケートも高評価  
3) 既実施の支部よりの肯定的情報が盛り上げのベースになった

1. 実施時期 …… 2007年～
2. 実施内容 …… 1)グループ各社に研修コンテンツを提供
3. 導入のきっかけ 1)既存コースのリニューアルを検討  
2)講演、書籍、HPで当方を認識し問合せ
4. 取組の具体策 1)社内で一日コースを実施  
2)既存コースのリニューアルとは別途に当方コースの導入を決定  
3)定期的なオープンコースとカスタマイズした企業用コースを実施  
4)定期的にグループ各社に告知、プレゼンテーション実施
5. 取組の効果 1)タイムマネジメントトレーニングの需要急増(研究所の売り上げ増)  
2)グループ内での共通言語の醸成がはじまりつつある  
3)トレーニングだけでなく、コンサルティング、eラーニングなどの  
コンテンツの需要も生じる
6. 成功のポイント 1)ニーズにマッチしたコンテンツであったこと  
2)過去の業績と新サービスの連動性が高かったこと  
3)事前から事後の責任指導体制が評価されたこと

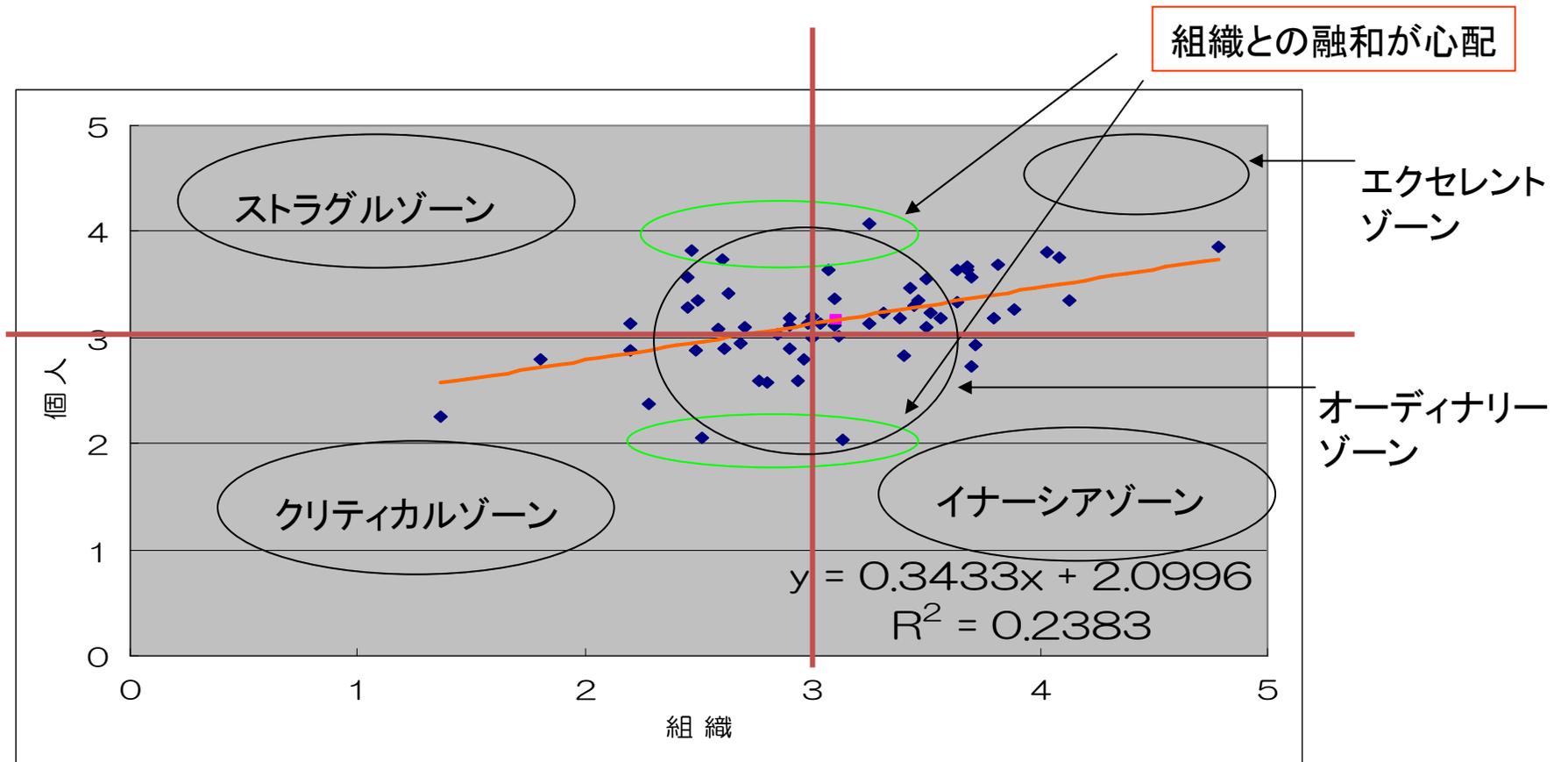
1. 実施時期 ..... 1995年～1997年
2. 実施内容 .....
  - 1) タイムマネジメントの定期勉強会の実施
  - 2) 当方理論を応用した医療現場のフィールドワーク
3. 導入のきっかけ .....
  - 1) 研究者の効果的な時間活用法の修得の必要性の高まり
  - 2) 看護と医療の実態調査における手詰まり感
4. 取組の具体策 .....
  - 1) 研究室の研究者、大学院生および周辺者を含めた勉強会の実施
  - 2) ツール(ザウルス)導入による研究室内の情報共有化の促進
  - 3) 当方ノウハウによるフィールド調査枠組みの策定指導
  - 4) フィールドワークに基づく論文作成の指導アドバイス
5. 取組の効果 .....
  - 1) 研究室内のコミュニケーションの大幅な改善
  - 2) 長年迷走していたフィールドワークの解決
  - 3) 研究者の研究スキルの向上
6. 成功のポイント .....
  - 1) 外部(民間企業)を巻き込んでの勉強会が刺激となったこと
  - 2) 仮説段階であった当方の理論を信じ取組んでくださったこと
  - 3) 当方理論を現場に落とし込む専門知識が高かったこと

# 某化繊メーカー様(効果測定)

- 1. 実施時期 ..... 2009年春～2009年秋
- 2. 実施内容 ..... 1)タイムマネジメントの勉強会の実施  
2)スキル定着、スキルアップの測定
- 3. 導入のきっかけ 1)各社員のスキル状況の判定の必要性のたかまり  
2)小協会における段級審査手法の開発



# 個人と組織のマッチングをグラフ化



- ・縦軸に個人スキル、横軸に組織熟成度を取りWEB診断データ15項目を個人と組織に分類。
- ・個人項目の平均と組織項目の平均をグラフ上にプロットし、統計的に傾向をみる。
- ・今回はやや弱い正の相関関係が把握できた。組織熟成度のアップよりも個人スキルのアップが弱い。
- ・過去の組織財産による運営とも読み取れる。
- ・グラフの傾きをもっときつくる(個人スキルアップの追及)と組織力も個人力もある組織に変貌。
- ・定期的にデータの追尾をすると、業務改善の資料としても使える。