

技術スタッフ、現場管理者のための

超時間活用術

設問編

(社)日本能率協会 専任講師 中村 茂弘

詳細は URL:<http://home.catv.ne.jp/dd/aqcldtr>をご参照下さい。

- 1, 超時間活用・革新(3年で5倍化)への視点
- 2, 間接業務(情報加工プロセス)の分析～改善法
- 3, 効果的なムダ改善手法
- 4, 的確な意志決定・効率化対策
- 5, ロジカル・シンキング:思考の生産性対策

序の口対策



話は結論から
5W1Hで話す
対話術

必要な情報のみ収集する。

仕事は、 $\text{効率} = \text{アウトプット} \div \text{インプット}$
で評価、事前検討
重視で！



1, 超時間活用・革新(3年で5倍化)の視点



設問1 時間低減とゆとり創出への視点

職業の選択は自由である。また、産業人として今の仕事を選んで活動されているわけだが、QWL(Quality of Working Life：仕事を通して価値ある人生を企業活動を通して実践する)こそ、産業人が企業で成果創出と共に各人が価値を感じる重要な内容とされる。仕事は個々に違っても、誰にでも与えられている条件は1日24時間と1年で365日だが、この活用法と健康増強は個人の責任範囲内であり、実力が高ければ、同じ仕事を短時間で仕上げ、ゆとりを持ち、更なる自己育成～業績進展の一助となる。では、結果や仕事の評価に活用される仕事の時間を決める要因をどのようにとらえるべきか？について重要な視点を記載して下さい。

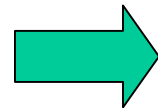
記載欄

名ばかり管理職問題

厚生労働省は「経営者と一体的な立場にある者」と管理者を定義
労働基準法では残業の支払いが免除させているが、飲食・小売店
では、人件費を目的に、店長を管理監督者と定め、長時間労働を
させる動きが高まり、内容から「名ばかり管理職」は区分すべき
判断基準を出した。

【過去の判断基準】

職務内容や権限
勤務時間の裁量
賃金などの待遇



職務内容や権限

重要な要素としてパートや アルバイトの
採用や残業を命じる権限を持ったもの。

勤務時間

遅刻や早退をした場合、減給などの
制裁権を持つ。また、労働時間の裁量
権も持つもの。

賃金

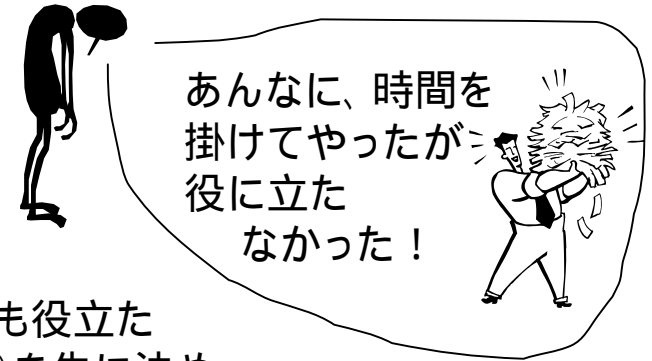
役員手当、給与面でパートやアルバイト
より低額でないことなど。

以上は31年ぶりに通達として全国の労働局に
出した(朝日・08年9月9日)

設問2

ムダの認識

忙しいという文字は「心+亡」の合成語、すなわち、活動はしているが、心に感じる価値が無いことを続け、人生を亡くす活動を続けていることを意味する。すなわち、多忙という名で努力して作成した企画書や報告書、連絡内容や指示書などが、何も役立たなかったことを意味する代表用語であり、仕事の成果(アウトプット)を先に決め無駄なく、短時間で効果的なインプットをしない状況を示す用語として活用されてきた。人生は1回、同じ仕事をするなら、短時間で有効なインプットを図ることが必要になるわけだが、例えば、事前検討不十分で不良やトラブルを起こして多大なムダ時間を投入する例は、この種の代表例である。では、追われ追われて過労死しないためにも、まず、間接業務のムダを把握すべきだが、その種の見方と改善の視点を例示して下さい。



記載例

悪魔のサイクルのイメージ



設問3

仕事上手と下手な方の差異

同じような仕事を担当して、ゆとりを持ち短時間で仕上げる方と、時間をかけて頑張っているようだが、それほどでない成果しか示さない方が企業に見る例がある。その種の内容を漠然と見ている、単なる比較に終わるが、その差は仕事のやり方に差がある。では、一般例だが「改善を進める上でチェックすべき項目」という形でその種の差になる内容や項目を例示して下さい。



記載欄

2, 間接業務(情報加工プロセス)の分析～改善法

設問4 情報工程分析

事務の仕事は縦の流れと横の作用によって決定され、縦の流れを工程と呼び、人や設備などの作用でインプットをアウトプットに変換することが行われてきた。では、次のような仕事の手順を右上の工程分析記号と共に(処理プロセスを)記載して、改善の提示まで

を実施して下さい。

【工程分析と改善の見方】

- : 正味(付加価値を生む仕事)
- : 検査(工程で品質を造り込めば不要)
- : 移動は無駄、出来るだけ省略、短縮
- : 待ち、停滞(仕掛)は無駄!

伝票



まとめ



台帳

【現状:改善前の仕事内容】

コンピューターから発行された伝票を協力会社に送る。協力会社では注文により生産し、伝票に生産量を記入して、持参する。

納入された際、窓口で注文量を計算して確認し、印を押し、納入とする。

この受注伝票は発注の基になっている台帳へ転記し、照合するが、伝票は捺印保管する。台帳も保管

20日になると伝票Bということで請求書が回ってくるので、台帳と確認して支払いをする。

台帳は保管、請求伝票も保管する。

記載欄

20項目テスト、分析表への記載内容

手順1 : 1月の仕事を思い出し(例:先月)実施内容を丁度20項目にして下さい。

手順2 : 1月の仕事の時間を設定し、20項目に割り振って下さい。

手順3 : Q(品質)、C(コスト)、D/T(納期・時間)、S・E(安全・環境)、M(志気)に分け、経営効果を判定して下さい。項目は数個入れても良い。

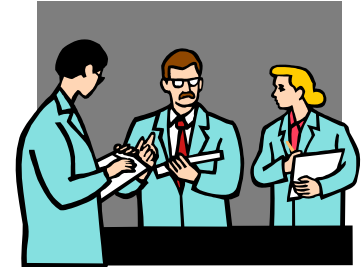
手順4 : 重要度を記載して下さい。
5:極めて重要、4:かなり重要、3:まあ需要、
2:余り重要でない。 1:全く重要でない(ムダ)

手順5 : 総合的に見て30%低減案を作成して下さい。
その後、一番右の欄に改善見積もり値を記載して下さい

設問6

正味時間増のための社内規定設定や約束事項の設定

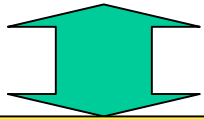
企業は多くの方々と共に活動する組織体である。そうすると、相互にスムーズかつ、気持ちよく、納得の行く仕事を進める上でいくつかの約束事を設定～運用することは極めて重要になる。例えば、会議前5分以内に集まること、会議の目的の設定や事前資料配付は済ませておくこと、・・・などの規則を定め、運用することなどが挙げられる。これは、一例だが、関係者の時間を無駄にさせないという立場を含め、この種、社内や組織内で行い、ムダ時間の発生防止に役立つ例を出来るだけ多数例示して下さい。



記載欄

気分よく仕事をするには？

誰でも経験を持つ、うまく進む仕事の特徴
期待、目的を理解し、気分が乗っているとき、
準備が十分、協力者のベクトル合わせが合っているとき
外乱、変更、上司や顧客などからの突然の介入がなく、ひとつのことに
集中できる環境に置かれたとき



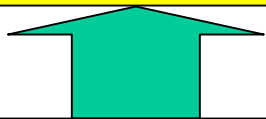
【障害除去対策の要点】

雑用と障害要素を全て挙げる。

処理時間、優先度、人への依頼を含め、退治する策を定める。

スケジュール化してクリーンアップする。

雑用の多くは、自分にとって意味が薄いですが、相手には重要な扱いが多い。
従って、その実態を5W1Hで確かめる処理を加える。



間接部門で、時間がかかる仕事の特徴

指示・期待・仕事の目標や目的がブレークダウンできない(抽象的)

上司の指示がコロコロと変わる。 有った方が良好な程度の内容を

絶対必要として、過剰な肉付けがなされているが、それがつかめない。



3 , 効果的なムダ改善手法

設問7 電話や問い合わせなどへの頻度分析の活用

電話は便利な通信手段である。だが、問い合わせ、相談～クレームなど多くの回数(頻度)があると、1回づつは小さい時間でも、1月を総計すると多大な時間になる例が多い。しかも、集中して仕事する時に呼び出しなどがかかると、仕事には集中出来ない。間違いをする要因になるなど、副次的な弊害も伴うことがある。では、この種の改善に対して、アンケート調査などで活用する頻度分析を利用した改善法を例示して下さい。



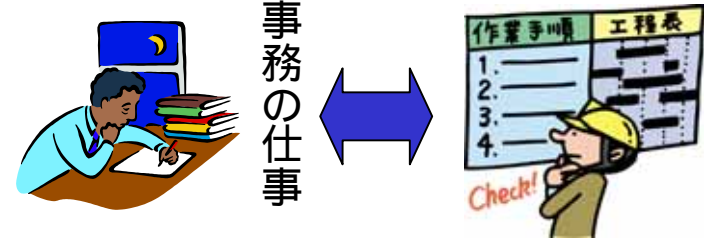
記載欄

設問8

仕事の負荷とウエイト「見える化」対策

ある企業の例だが、設計・開発部門は毎日、夜遅くまで電気が消えず、事務所では多忙に仕事をしているようだが中身が見えず、経理は月末になると残業～休出など、何をどのように進めているかが見えないが、とにかく多忙、人は1900Kcal/日しか使えないと考えると、あのままでは死人が出る、または、毎日遅くまで仕事することが習慣になり、改善する気力さえも失っているのでは？

仕事の実態が不明なので、「何をすべきか？」も指導出来ない状況になっている例がある。だが、「今日は飲み会！という日は同じ仕事のようにだが、定時に終わっているこれどうなっているの？」という例がある。この種の改善には、「仕事の中身の見える化」がまず、必要になるわけだが、では、どのようにすれば、製造現場まで精度は求めないが見える化が出来るか？対策を例示して下さい。



記載欄

設問9 ムダな研修の見直し

企業PRのためか？ 技能伝承室や研修所をつくり、「人づくり」の名のもと、「あすなる研修」方式で、教育部門に研修を丸投げして、教育すれば人が育ち企業の各種問題も減るとか、極端な例では、河川敷に関係者を集め「やるぞー」の気合い練習で3日も過ごす例まである。

本来、研修とは仕事を有効に進める具体策の訓練の場であるべき、要は、アウトプットの設定を先行すべきである。そこで、「他山の石」異分野の事例だが、あるサービス関係者に対する研修内容を分析願ひ、研修には何が必要か？について解析を願ひ願ひします。

問1 この研修の問題は何か？

記載欄

問2 本来、企業内研修はアウトプット先行で行うべきだが、この種の例では、何をどのようにすべきか？

M社サービス課家庭用テレビ系のA主任(32才)のもとには6人のサービスマンがいる。この人口30万人の県庁所在都市と、その郊外地区のテレビ、テープレコーダー、ステレオ等の家庭用回路部品のサービスを受け持っている。

サービスといっても、直接顧客に対する故障、苦情等のサービスは第一線の特約店、チェーンストールが行うことにはなっている。しかし現実には特約店、チェーンストールでは手に負えない故障の修理があり、特約店や一般顧客から持ち込まれた修理も担当する一方、特約店に対する技術指導も重要な任務になっている。

6人のサービスマンは、全員20代以下の若手ではあるが、地域を分担し東地区はB君(25歳)、西地区はC君(24歳)、南地区はD君(26歳)、そして比較的顧客の少ない北地区にはE君(22歳)としていたが、皆腕に自信のある一匹狼が多かった。一方工業高校の電子科を出て間もないF君(20歳)とG君(19歳)には、内勤として当サービスセンターに持ち込まれるか、または担当者が持ち帰った商品の修理を担当させていた。そしてこの二人の指導員には、外勤の4人のうち比較的手のすいている者が、あるいは修理品を持ち帰った担当者を当たらせていた。仕事の進め方については毎週月曜日の朝、係内打合せを行うとともに問題発生都度、担当者に指示していた。

この地方都市では、テレビについては技術の良さとサービスの確実さを看板に売込んだT社が第一シェアを誇ってきたが、最近宣伝と特約店指導の巧みなX社がこの地方に拡販のねらいを定め、部品の小規模工場を作るとともに、強烈な売込み作戦を展開し、シェアの差もぐっと縮まり、社内でも対X社作戦の一環としてサービスの質量両面での向上強化が強く要請されていた。7月のチェーンストール社長懇談会でもアフターサービス技術を向上させるために店員の技術講習会を要請する声が強くなったため、急遽、先々週の木曜日にH部長、I課長(35歳)のはからいで、新型カラーTV修理技術講習会を開催した。I課長は洗濯機、冷蔵庫等の経験は豊富であったが、電子関係には詳しくなかったし、A主任もつねづね部下からも『チェーンストールが持ち込む初歩的な修理が多過ぎる』との苦情が出ていたので、絶好の機会であると張り切ってプランを作り、当日の進行を図った。

そして、B、D、Eの3名には1日出張サービスを取りやめさせ実践指導に当たらせた。

当日の講習会は修理、調整手順を順序よく指導し参会者も熱心に詳細な点まで質問し、予定を1時間もオーバーする程であった。そして会の最後の懇談会では参会者から「今後自信をもってサービスに出られます。」「こちらに持ち込む修理も減らせます。」と好評であったが、一部の参会者からは「今までは担当の人が来ても、こんな指導をしてくれなかった。今後は、ただ修理するだけではなく、こちらの質問にも答えるなど技術指導もして欲しい。」との声があったので、A主任は「今までは、どちらかというと初歩的な修理までもが私どもへ持ち込まれ過ぎていたので、こちらも忙しく十分指導する時間がとれませんでした。今後は今日の講習で皆さんが腕をあげて下さったので、少しはこちらも余裕が出るでしょう。」と答え、さらにH部長も「これを機会にアフターサービスの向上を図り、X社の追撃をしりぞけましょう」と結んでくれた。

先週末、各特約店からテレビのサービス部品の調達発注が相つぎ、通常の3倍以上に達したため、今週の月曜日、部品係のJ主任はI課長と相談のもと、当面の間は特約店優先に割当在庫をすると通知してきた。その際にJ主任はA主任に「君が先々週の講習会であおったものだから、各チェーンストールとも張り切っちゃって、結局は自分のところの首をしめることになったな。前もって予告してもらえば、もう少し何とか手を打てたのに。」とニヤニヤ笑いながら話していった。

火曜日の朝、出張修理に出るC君がA主任の所へやってきて「先週から持ち込まれているY-3型の水晶共振子が揃わないので修理が間に合わないんですよ。今日は地元のY商高が甲子園で試合があるので絶対持っていかなくてはならないんですよ。」主任は「ないものは出ないよ」なんて言ってるんですからね。こちらはじかにお客につながってるんだから、直せませんでしたなんて言えませんからね。」と困り切った顔で訴えてきた。その場はI課長とも相談して、課長に動いていただき、宣伝ショールーム用の1台を借用してもらい、C君に持たせて取りつくろうことができた。

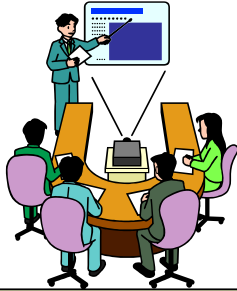
今日も3時から準々決勝に進出したY商高の試合があるというので、T社にも相当数いる同校の先輩たちは、朝からソワソワと仕事が手につかない様子であった。

そこへ市外南部の顧客であるQさんから「この前頼んだ修理はどうなっていますか。3時からY商高の試合が始まるけど、ピッチャーの太田君はうちの町出身なので、試合開始までには持ってきて下さいよ。」と電話があった。A主任は早速E君を呼び確認してみると、先日と同じY - 3型の特殊部品が11時でないと思ってこないの、それまでは別のテープレコーダーを修理しようD君から頼まれているとのことであった。A主任は入荷次第、修理を完成して、すぐ届けるよう命じてJ主任のもとへ確認に出かけた。

J主任は「冗談じゃないよ。先週も2個特約店に売渡し、昨日は南出張所から2個融通してもらい、そのうち1個は君の方へ、もうひとつは木村チェーンストールさんへ今朝平あやまりにあやまって渡したとこなんだ。それでもF君から足りないと言ってくるんで、北出張所にこれも頭を下げて11時には持ってきてもらうようにしたんだよ。3月の決算で手持部品が多過ぎると問題になり、君も知ってのとおり5月からは20%削減という部長命令が出てるんだぞ。それにしても君の方は部品点数が多いんだし、ましてあんなY - 3型の特殊部品なんて価格も高いし、今まではほとんど出たことがないじゃないか。こんなに具合が悪いんなら工場へクレームとして出すことも考えようよ。実態を調べてくれよ。」と逆にねじをまかれるありさまだった。

2時過ぎにE君が来て「大分手間取りましたけれど、なんとか直りましたので、これから届けてきます。」と元気に飛びだして行ったが、4時頃にQさんから再び電話があり、「お宅はどうなってるんですか。今頃もってきて、もう試合もいいところは過ぎちゃって負け試合じゃないか。だいいち、あの持ってきた人、名前なんていうんですか……。すみませんの一言も言わないし、まして出張料まで払えなんて言ってるけど冗談じゃないよ。こんなことじゃ、もうお宅のは買わないよ。X社なんかこの間から月に一度くらい様子を聞きに来ているくらいなんだよ……。」と、まくしたててガチャンと電話を切ってしまった。

多く行われてきた日本式教育の問題？



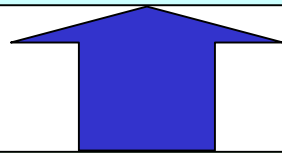
1, 数を追うことによって事務局が
仕事をしたことの証明となる。
【悪いケース:事務局のアリバイづくり】



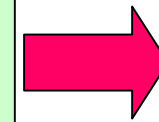
2, TQC研修に代表される例:【悪いケース 数を追い、金太郎飴】

- ・概念論研修で意識改革とベクトル統一化
- ・研修という箱物(フレームワーク)づくりで満足、対面もOK!
- ・研修受講者の中から突出者を待ち、褒めて右へ倣えへ

3, 段階的研修システム化、期間を決めて中身をつくる方式化
【悪いケース:研修屋さんの食食物(金儲け予算の消化)】



数多行ってきたOJT教育という仕事？
【アウトプットの明確化と個性化を無視！】

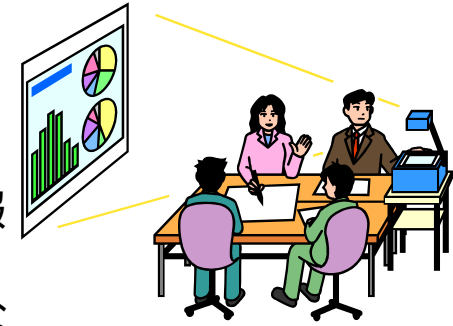


OJT教育にも
そのまま流入
【指導者丸投げ
研修方式へ】

4 , 的確な意志決定・効率化対策

設問10 「情報の科学」活用法

JITは生産革新に大きく貢献したが、この考え方を「必要な時に必要な情報だけを、必要なだけ提供する」とすれば、当然だが、管理・間接・開発部門で有効な情報活用となる。では、このような考えで会議を見た場合、どのような視点で見直しが可能か？その要点を記載して下さい。



記載欄

設問11

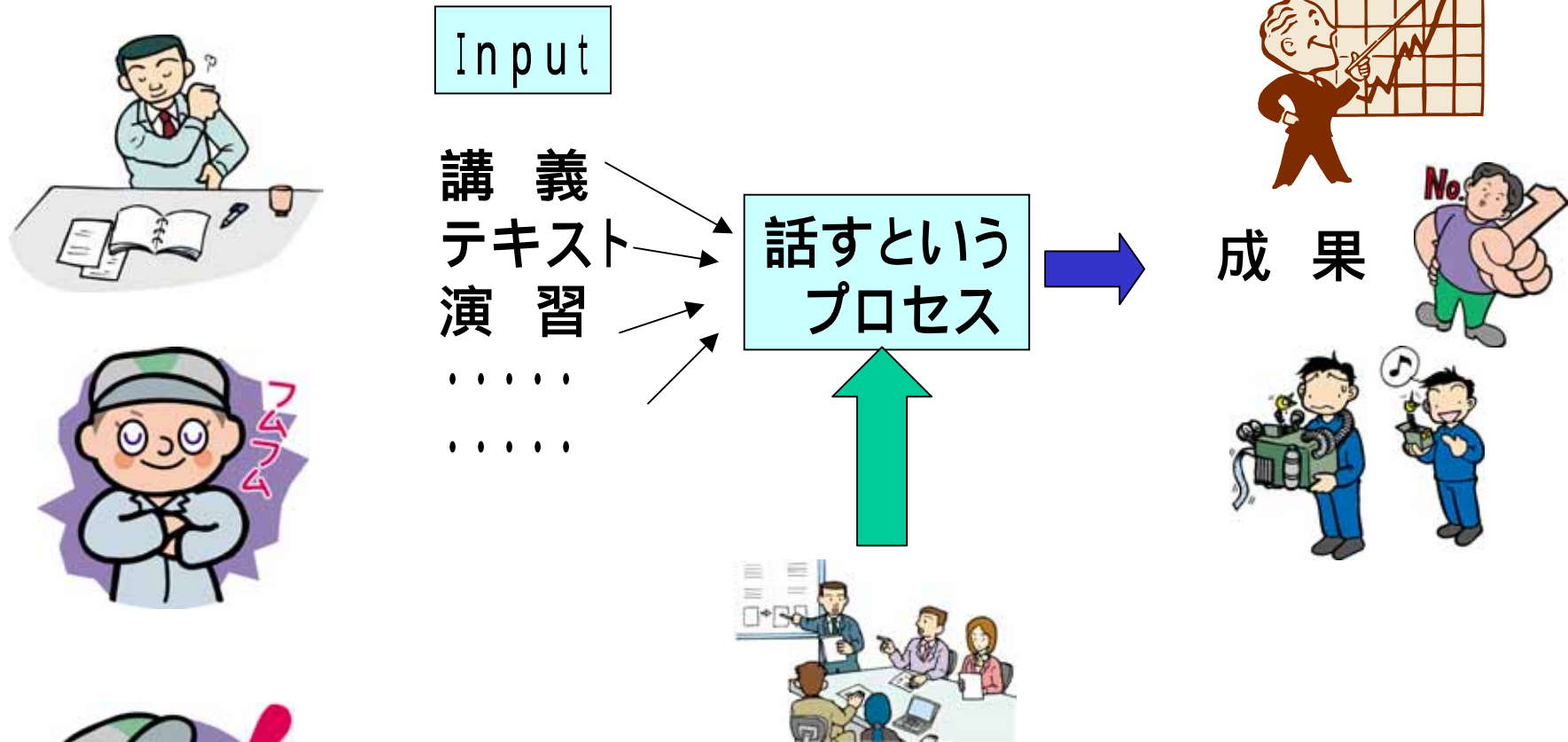
ワンペーパー会議 + 見える化対策



教養的情報の入手や雑談は除き、会議、打ち合わせが終わった時、「今日の結論と私取るべき具体策は？」と見直し、「はて？私は何を何のため、どこまで行くか？」と、いう解が無い例は、単なるお付き合い出席、時間つぶしとなる。会議はある目的に対して結論を出す集まりであり、目的指向の会議や打ち合わせは、ほぼ、下表に示すような観点に区分される。では、このような観点を早期実現に導く手順(会議や打ち合わせ次第、または、プロセスを例示して下さい。同時に、ワンペーパー・目で見えて結論を得る様式を例示して下さい。

No.	区分の観点	問題解決の手順
1	トラブルの原因究明が必要である	
2	要求、話す意味が抽象的、具体化を要す	
3	問題がごちゃごちゃして整理が必要	
4	案を一つにしぼりたい	
5	事を進める上で心配事を明示~対策する	
6	良い案をつかみたい	

聞く側にたった情報提供のあり方



- ・ 凡庸な教師はよくしゃべる
- ・ 良い教師は説明する
- ・ 優れた教師は示す
- ・ 最良の教師は火をつける

設問12

プレゼンテーション・スキル



5W1Hを駆使して人に情報を伝える話し方は対話やプレゼンテーションの基本である。故・ケネディ大統領は演説が大変上手なことで知られた代表的プレゼンターの一人だが、氏は講演の前にスタッフを集め、10回もの訓練と修正を受けて人前に登場したそうである。とにかく、地位を越え、相手に判る話か否かに、人を変え、意見を求めたそうだが、ここに“スキル”は訓練が必要な局面を持つ片鱗が隠れていることがわかる。この種の対策は個々人にお願いすることにして、一応は知っておくべき論理的で相手に理解が早い話し方の要点を例示して下さい。

記載例

設問15 プロジェクト・マネジメント

情報を集め、まとめて結論を出す仕事は、個人に關与するだけの対象では無い。新製品開発～垂直立ち上げ、工場の建設～移転、新技術の提案～施策
新たな工場運動の導入～展開など、多くの場で現場関係者の知恵と情報などを集めた活動が必要であり、効率良いステップで関係者の意見や情報を集めたり、情報収集～各種のテストなどと共に、スムーズな展開が望まれる対象である。では、新製品開発～立ち上げ対策に関する対象にしぼり、ロジカル・シンキングとして一応は検討の題材にすべ例を挙げ、その要点を示して下さい。



記載欄

試作段階より量産化に至る際の検討項目と 事前検討手法

CE(コンカント・エンジニアリング)の要点

生まれた動機: 米国における自動車の開発が7~8年に対し、日本の企業は3~4年であった。この差を埋めるため、日本の企業の新製品開発プロセスを研究、体系化した。

