



「時間」の格言 P・F・ドラッカー

企業経営漫談士 岡野実空

我がラスト(50)スパート28回目のテーマは、「時間」に関するドラッカーの格言。「知識社会」に相応しい「知識労働」のためには、まず何をおいても「時間」の確保が必要です。ここではその達人でもあった泰斗の格言を確認し、私たちもできることから早速実行に移しましょう。

その1: 汝の時間を知れ

「私の観察では、成果をあげる者は仕事からスタートしない。時間からスタートする。計画からもスタートしない。時間が何にとられているかを明らかにすることからスタートする。次に、時間を管理すべく、自らの時間に対する非生産的な要求を退ける。そして最後に、そうして得られた自由になる時間を大きくまとめる。したがって、時間を記録する、整理する、まとめる、の三段階にわたるプロセスが、成果をあげるための時間管理の基本となる」。

「通常、仕事についての助言は計画せよから始まる。もっともらしく聞こえる。問題は、それではうまくいかないことである。計画は紙の上で消える。よき意図の表明に終わる。実行されることは稀である」。私たちが実感するその例は、「汝自身を知れ」。それより誰でもできる、「汝の時間を知れ」。

その2: 汝の時間を記録し、整理せよ

「組織に働く者は、成果には何も奇与しないが無視することはできないという種類の仕事に時間をとられる。膨大な時間が、当然に見えながら、実はほとんど役に立たない仕事、あるいはまったく役に立たない仕事に費やされる」(例:会議)

しかし「時間の使い方は練習によって改善できる。だが、絶えず努力しない限り仕事に流される」。そのため「行う必要のまったくない仕事を見つけ、捨てなければならない」。そのため「成果をあげるための第一歩は、時間の使い方を記録することである」「継続して時間の記録をとり、その結果を毎日見ていく」そして「日々の日程を再検討し組み替えていく。やる必要のない仕事、成果を生まない時間の浪費となる仕事を見つけ排除する」。自らの組織、自分自身、あるいは貢献すべき他の組織になんら貢献しない仕事については、躊躇なくノーと言いましょ。またそれだけでなく、定期的に尋ねさえすれば、ムダな仕事を周囲が教えてくれます。

出典 『経営者の条件』

(上田惇生訳、ダイヤモンド社)

参照 『三々な経営』

- 1-23 シン働き方改革①三種の神器
- 1-24 シン働き方改革②オフィス・ダイエット
- 1-25 シン働き方改革③生産的向上

その3: 汝の時間を管理せよ

さて「時間を管理するためには、自由になる時間をまとめなければならない。成果をあげるためには、大きな固まりの時間が必要である。このことは、とくに人と一緒に働くときにいえる」。そして泰斗は、そのための方法として、コロナ禍ですっかり当たり前になった在宅勤務や、集中会議日の設定などをいち早く提案しています。

また「時間管理」において、「記録」に次いで大切なのは、仕事の「優先」および「劣後」順位。「重要度」の高い仕事に「集中」し、低い仕事をいかに手離れするか。その意味で本来先に決めるべきは、「劣後」順位なのです。それに伴い、自分の仕事を「標準化」して他人に移譲していく過程は、組織人の成長の一環でもあります。

さらにそこで最もドラッカーらしい指摘は、マネジメント上の欠陥による「時間の浪費」。「少なくとも、すでに起きたことのある問題で、同じ混乱を三たび起こしてはならない。混乱に対処できるようになることは進歩とはいえない。対処以前の問題として、予防するか、日常の仕事にルーティン化してしまわなければならない」。

すなわちいつもバタバタしているのは、マネジメントに問題のある証なのです。「よくマネジメントされた組織は、日常はむしろ退屈な組織である」(お役所、それに準拠する大企業を除く)

2022年8月15日 実空