



## クレジットカード・セキュリティ強化のための クラウド型マルチ決済サービス



「Payoss」に連携する  
マルチ決済端末「P400」

POINT  
1

### 本部で全店舗の決済額＆振込額を見る化

店舗ごとに届く振込額通知を待つ必要がなく、本部での一括管理も簡単です。

POINT  
2

### 電子マネー、クレジットカードの契約を一括代行

それぞれのカード会社と契約する手間ひまを解消します。

POINT  
3

### モバイル決済など多様な決済方法でインバウンド対策

インバウンド需要の取り込みで売上UPに貢献します。

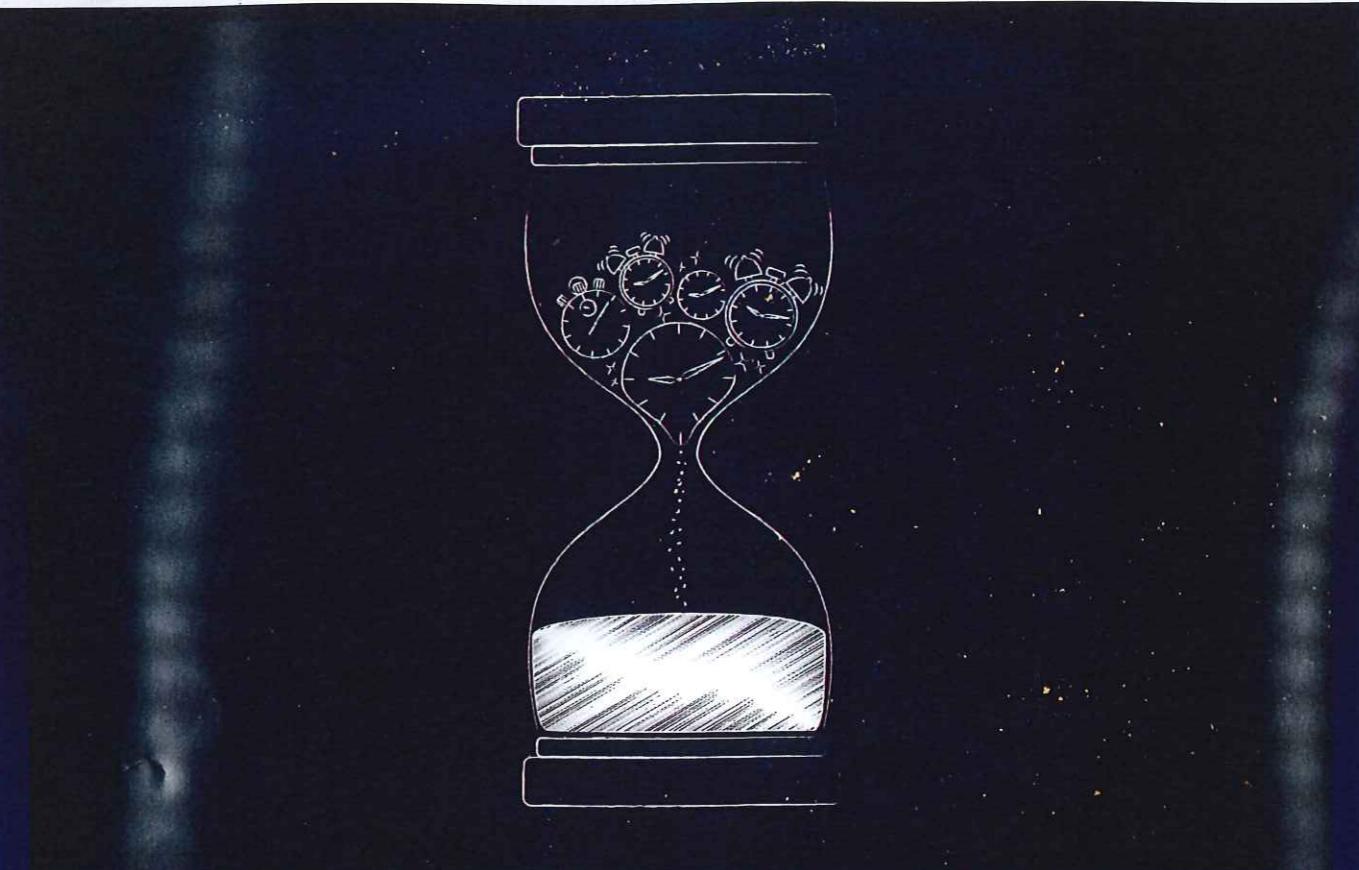


\*「Payoss」は株式会社寺岡精工の登録商標です。

特集

## 幸せの「時間管理」

タイムマネジメントと MH コントロール



「時間」は有限である。誰に対しても、どんな組織に対しても、時間は公平に与えられている。しかし、ゲーテは楽観的である。「うまく使えば、時間はいつも十分にある」。ピーター・ドラッカーはやや悲観的だ。「時間こそは、最もユニークで乏しい資源である」。人生においても、企業経営においても、「時間」こそが最も有益で、唯一の資源である。しかしそれはいつも、誰にとっても乏しい。「働き方改革」が喧伝される今、「時間管理」こそ最優先されるべき経営課題である。そしてこの経営的命題としての「時間管理」を適正にしようとするとき、経営者自身のタイムマネジメントと現場オペレーターのマンアワーコントロールとを、別次元の問題と捉えてはならない。経営者は人手不足と人時生産性を問題にするのに、自らのタイムマネジメントはおろそかであることが多い。そんな企業に限って、マンアワーの効率が低い。企業全体で、組織内のそれぞれの役割に合わせて、謙虚に「時間」という資源に向き合うべきである。それを組織風土とするべきである。天に唾するごときテーマだからこそ、真摯に検証しなければならない。幸せの「時間管理」を求めて。

Web連載 2019.2

新谷千里の「お客様と社員に支持される生産性向上策」  
朝川康誠「経済心理学の世界へようこそ」  
嶋内仁の「ポスト・モダン」  
石澤&長崎の「こちら人事部」  
今月の経営人事・労務情報  
武藤麻代の「医食同源の現場訪問」

CONTENTS February 2019

特集

# 幸せの「時間管理」

## タイムマネジメントと MH コントロール

【Message of February】 時間よ、止まれ！ 結城義晴 ..... 3

特集のまえがき  
「幸せの時間管理」を組織風土化しよう！ 結城義晴 ..... 10

「ドラッカー「時間から入る」 井坂康志 ..... 12

「体系的廃棄」こそ時間管理の王道だ！

第1章 成果を上げるためのスキル 第2章 「汝の時間を知れ」  
第3章 「体系的廃棄」の考え方

「ミンツバーグ「マネジャーの時間管理」 結城義晴 ..... 18

トップにとって「時間は無理やりつくるものだ！」

「マネジャーは何をしているのだろうか」／トップマネジャーの6つの特徴／マネジャーを「砂時計の首」にたとえる／  
トップマネジャーの「10の役割」／自由時間は無理やりつくれ！

「ポーター「CEOの時間管理」 編集部 ..... 24

「戦略とは、何をやらないかを決めてることである」

『ハーバード・ビジネス・レビュー』2018年9月号／CEOの時間の使い方調査／ポーターによる「時間管理」の処方箋／  
CEOの役割と統合マネジメントの活用／CEOの時間管理7つのポイント／CEOの役割と6つの影響力  
レイバースケジューリングプログラム

「サミット「究極のLSP」 編集部 ..... 30

「楽しくなければ生産性は上がらない！」

第1部 LSPグループの目的と役割 第2部 LSPグループの改善と改革  
第3部 LSPが店を楽しくする

「ブルーオーシャン戦略的」人時生産性対策 新谷千里 ..... 40

出来映え業務は「投資」／出来高業務は「経費」

特別企画 上田惇生を悼む 結城義晴 ..... 4

デカルトの子どもがドラッカーの分身に変わった。

追悼 私的「上田惇生論」 川勝利一 ..... 6

「学びの真髄は楽になって楽しくなることだ！」

新刊・研修会案内／編集後記／奥付 ..... 47 PR (株)寺岡精工 ..... 48

※本誌記事の「無断掲載」「無断転載」を禁じます。※本誌記事内で出典が記載されていない資料は編集部作成です

特集

# 幸せの「時間管理」

## タイムマネジメントと MH コントロール



Message  
of February

## 時間よ、止まれ！

“Time is money”

（アメリカ建国の父 / ベンジャミン・フランクリン）

「賢い人間は  
時間を無駄にすることに  
最も腹が立つ」

（イタリアの詩人・哲学者 / ダンテ・アリギエーリ）

しかし、こんな言葉もある。  
「珠玉の時間を無為に過ごさないようにと、  
注意を受けたことがあるだろう。  
そうなのだが、

無為に過ごすからこそ  
珠玉の時間となるときもある」

（イギリスの劇作家 / ジェームス・マシュー・バリー）

時間はなぜか二面性を持つ。  
それが時間の特徴だ。

「労働は適時にはじめること。  
享楽は適時に切り上げること」

（ドイツの詩人 / エマヌエル・ガイベル）

「一番多忙な人間が、  
一番多くの時間をもつ」  
（スイスの神学者 / アレクサンドル・ビネ）  
これは真理だ。

私たちは誰もが、  
「時間」の中で働き、学ぶ。  
「時間」の中で休み、眠る。  
「時間」で生きて、  
「時間」で死ぬ。

「幻でかまわない  
時間よとまれ  
生命のめまいの中で」  
（作詞家 / 山川啓介・作曲家 / 矢沢永吉）

時間とは一生、付き合わねばならない。  
その時間が止まった瞬間、  
死が待っている。

だからこそ時間との向き合い方に、  
ある種の決着をつけておきたい。  
自分なりの羅針盤を携えておきたい。

仕事の時にもプライベートの時にも、  
時間に対するマネジメント哲学をもって、  
生きていきたい。（結城義晴）

Peter F. Drucker

# ドラッカー 「時間から入る」

「体系的廃棄」こそ時間管理の王道だ！

ドラッカー学会理事・ものづくり大学特別客員教授 井坂康志

## 第1章 成果を上げるためのスキル

### 『経営者の条件』は何を語るか

ドラッカーの著作で今なお最も読まれ、おそらく最大のファン層を形成しているものの一つが1967年刊行の『経営者の条件』である。原題を和訳するならば、「できるエグゼクティブ」といった意味である。

「エグゼクティブ」とは、成果に責任を持つ人を指す。別に社長でなくともかまわない。新入社員でも、アルバイトでも、派遣社員でも、自ら責任への意思を持つ者は一人の例外もなくエグゼクティブである。

『経営者の条件』の一貫した関心は、「成果を上げる方法」にある。

る。どちらかというとページ数では薄いほうに属するが、万巻の書に比すべき知恵が一行一行に込められた名著である。

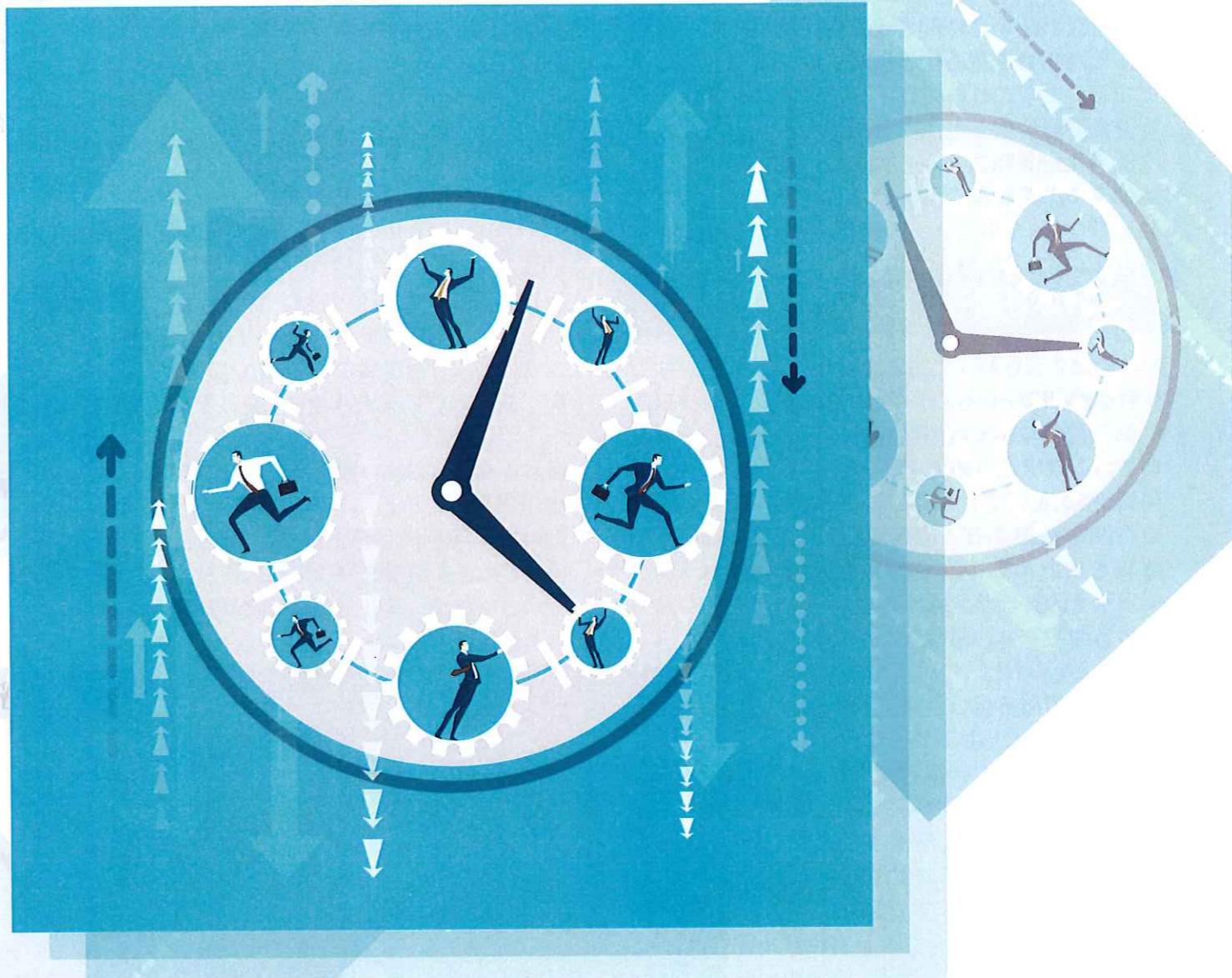
ドラッカーは最初にひどく興味深い問い合わせを行っている。

「成果を上げる人に共通した特徴、気質、行動といったものがあるか」というものである。

彼自身は実にさまざまな成果を上げる人々と出会い、その一人ひとりをつぶさに観察してきた。ほがらかな人もいれば、むつりしている人もいた。社交的な人もいれば、孤独な人もいた。控えめな人、攻撃的な人、さまざまだった。

結果、彼は成果を上げる人に特徴的なタイプというものは「存在しない」ということに思い至った。成果を上げる人に共通するのは、ただ一つ、「成果を上げる能力」のみだった。

こう言いたくなるかもしれない。「ちょっと待ってほしい。確かに成果を上げる特別な特徴はないのかかもしれない。でも、私はもっと自分に能力があれば、思った通りの成果を上げることができたのに」と悔



しい思いをしたことがある。そのなかで、『成果を上げる能力』などという都合のいい能力が存在するのか。そんなものがいれば誰も苦労しないはずだ。

確かにその通りである。成果を上げる能力そのものを獲得するのは簡単ではない。だが、能力は、手段や方法、習慣、そして何より考え方を伴う。いわば知識である。知識は誰でも学べ、身に付けることができる。このスキルこそが、『経営者の条件』の主題である。

### 仕事からではなく、時間からスタートする

では、スキルとはどのようなものか。最も核となるスキルは何なのか。

ドラッカーは、「私の観察によれば、成果を上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」と述べている。

『経営者の条件』が最初に焦点を当てる条件は、「時間」である。だから、成果を上げる人に特徴的

なのは、「時間から考える」ことであると彼は言う。簡単に言えば、できる人は、ある仕事を見て、まず「これはどんな仕事か」を考えない。「この仕事はどの程度の時間配分を要するか」を考える。「時間」から入るのである。

ドラッカーは次のように言う。

「おそらく、時間に対する愛情ある配慮ほど、成果を上げている人を際立たせるものはない」

時間が大切なのは、自分ひとりではない。組織社会の現代にあって、自らの時間と他者の時間に同時に目を向けることは、誰にとっても避けられないことだ。

「時間から入る」——。このことは、誰もが知り、実行することができる。簡単である。時間が大事なのは自分だけではない。ともに働く人々にとっても時間はかけがえのない資源である。だからこそ、時間を管理しマネジメントすることが成果を上げるうえで避けて通れない行動となる。

時間管理とは、自らの時間が何にとられているかを知り、体系的に時間を管理することである。成果

を生まない仕事に時間をとられてはならない。人に任せられる仕事はアウトソーシングする。まずこれを実行するだけでも時間管理の価値がある。

そのためには、第一に時間を記録する。記憶するのではなく、実際に記録する。記録してもらってもよい。思っていたものとのあまりの隔たりに驚くはずである、とドラッカーは言う。

第二に時間を管理する。不要なものを棄て、しなくともよいことはしない。人に任せられるものは任せる。

第三にこうして自由になった時間をまとめる。これではじめて成果を上げるために準備が整ったことになる。

時間を記録する、不要な時間を棄てる、時間をまとめる——という時間管理のステップそのものが、成果を上げる能力の第一のものである。毎日行う活動でも、よくよく考えてみればやらなくてはまったく困らないものがある。つい見てしまうメールやSNS、あてのないネット・サーフィン、とくに目的もなく出ている会議、寝るまで消さないテレビ、などなど一つひとつに一日何回、どれくらいの時間を使っているか意識しなければならない。すべてをやめてしまても、何も困ったことは起こらないはずである。不安なら、三日だけやめてみるといい。支障が出れば再開すればいいだけのことである。

### ■上田惇生氏の「時間管理シート」

(マネジメント論第5回) クラス名 学籍番号 氏名		
A. 過去24時間中、(a)自分の意志では自由にできなかった時間(睡眠、食事、通学のための歩行など)と、(b)自由にできたはずの時間、それぞれの合計を計算しなさい。		
(a)	(b)	(a)+(b)=24
B. 上記(b)のうち、(c)もっと有意義に過ごすことの可能だった時間の合計を計算しなさい。		
(c)		
上記(c)を有意義なものにするにはどうしたらよいか。時間利用改善宣言のかたちでアイデアを三つ以上あげなさい。		

図はドラッカー翻訳者として第一人者の上田惇生氏が、ものづくり大学での講義で学生に配布したシンプルな時間管理シートである。まずはこのシートを参考に、ご自身の時間を内省してみていただきたい。

## 第2章 「汝の時間を知れ」

### 焦点は成果にある

ドラッカーの言わんとするのは、時間とは成果を上げる能力の基盤のために、厳格にマネジメントの対象とすべきだということであった。

反対に言えば、長時間働くことが成果を約束してくれるとは限らないということでもある。長時間労働が何らかの熱意や勤勉の証として評価されるなら、それは間違いである。まして能力や意欲の代理指標とするのは愚かとしか言いようがない。

にもかかわらず、いくぶん自慢げに「昨日徹夜したこと」や「三日寝ていない」などと言って、自らの勤勉ぶりを吹聴する人は後を絶たない。マネジ

メントの焦点はいかなるときも成果にある。成果を上げる働き方にある。成果を上げる働き方とは、長時間労働とは無関係である。それは長時間の手術が、手術それ自体の成功を保証しないのと同じである。むしろ、ドラッカーの観察によれば、かえって成果を上げられない人のほうが多く働いているという。言われてみれば、この一文は大方の体感的事実に合致しているはずだ。

### 「汝の時間を知れ」

ドラッカーは「汝の時間を知れ」とも言う。哲学上の難問「汝自身を知れ」をやさしく実践的に問

い直したものと言つていい。「あなたは自分がどこから来て、どこへ向かうのかは知らないかも知れない。でも、あなたが何に時間を使っているかくらいは知っているでしょう?」ということだ。シンプルに言えば、あなたが何に時間を費やしたか、そこにこそあなた自身を知る秘密の鍵があるのであるということになる。

私の知人に腕のいいデザイナーがいた。麻雀好きだったので、しばしば仕事の前に友人と雀卓を囲む。周囲からは四六時中麻雀を打っているようにしか見えないのだが、仕事の締め切りに遅れたことは一度たりとなく、しかも仕上がりは常に一流だった。

あるとき、彼にその秘訣を聞いたことがある。答えは、「時間から入るんだよ」だった。仕事の依頼を受けると、最初に、「この仕事は何時間かけば仕上がるか」を見る。長年の経験値があるから、相当程度正確に必要時間は割り出せる。それから、今

手元にある時間を割り出す。その差し引きで余裕があれば麻雀を打ちに行くし、余裕がなければただちに着手する。

この話を聞いてなるほどと思った。「時間から入る」習慣こそ、仕事のできる人に例外なく共通する要因だとするドラッカーの所説とも符合するのを知った。

### 必要な時間を過小評価しない

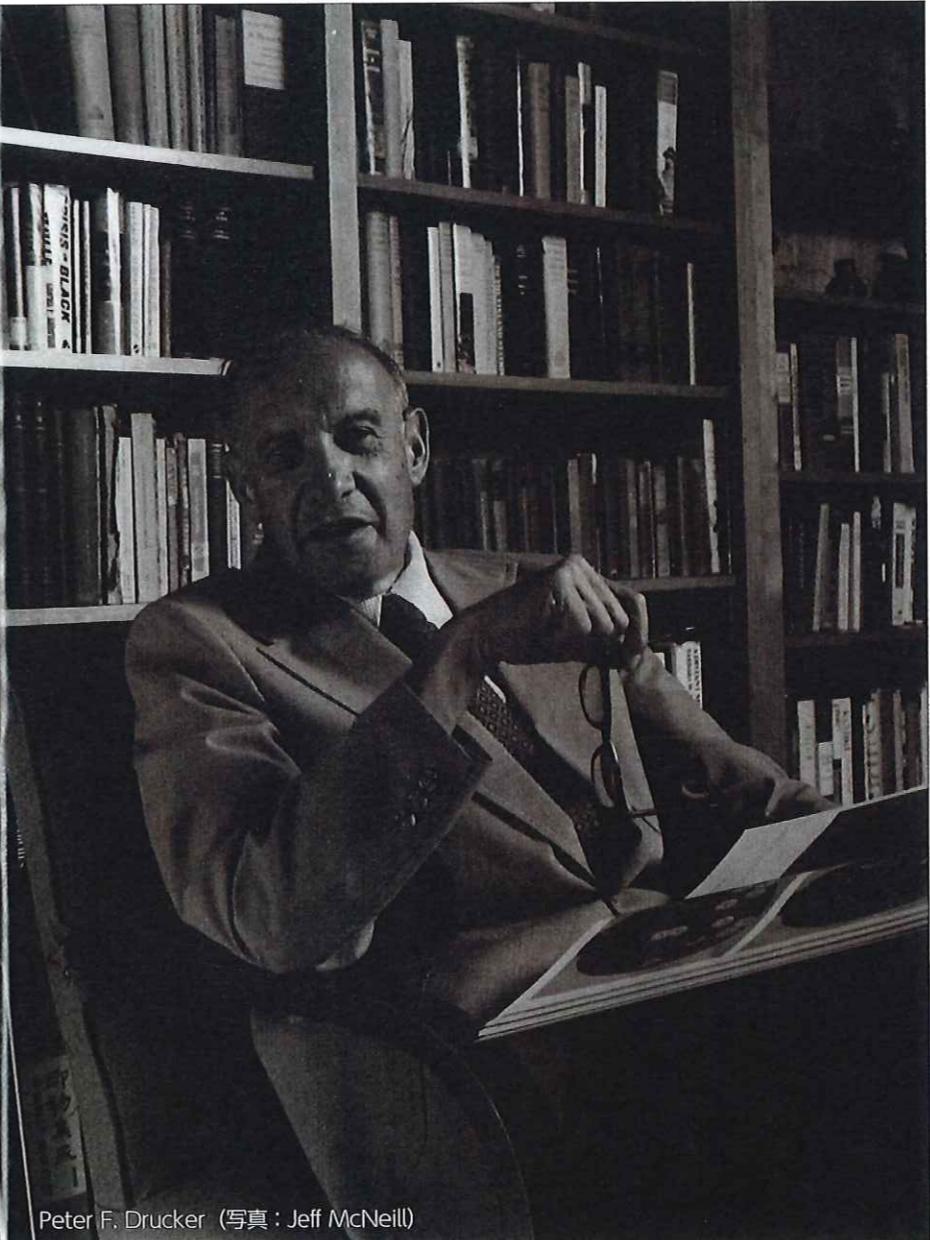
ポイントがいくつかある。まずはうまくいかない人に共通する落とし穴だ。ドラッカーは時間に対する誤った楽観主義を戒め、次のように言う。

「成果の上がらない人は、第一に、一つの仕事に必要な時間を過小評価する。すべてがうまくいくものと楽観する。だが誰もが知っているように、うまくいくものなど一つもない。予期しないことが、常に起こる。しかも、予期せぬことは、ほとんど常に愉快なことではない」(『経営者の条件』)

時間について、現実が予想通りにいくことなどごく稀というか、例外である。大半の場合、どこからか予測せざる出来事が持ち上がり、「きちんと現実を『攪乱』してくれる。いざ企画書をまとめようと思うと、すでに済んだと思っていた案件のトラブルが発覚し、火を噴く。電話対応に追われる。不意の来客や至急の返信を要するメールが来る。たいていは立て込んでいるときを狙い澄ましたかのように起こる。

おおかたの経験ある方は、ドラッカーの言う「予期せぬことは、ほとんど常に愉快なことではない」を実感とともに首肯することだろう(筆者は密かにこの一文を「ドラッカーの法則」と名付けている)。

ならば、時間は不如意なものという前提で、あらゆる時間を、ゆとりを持って読んでいくことが避けられぬ命題となる。うまくいくものなど一つもない前提で、仕事を計画していくことが必須となる。そのための方法は一つしかない。前倒しを習慣化することである。締め切りのない仕事というものは存在しない。ならば、締め切りの数日前から1週間前にはあらかた格好がつくように仕上げておくことを、習慣化しなければならない。



Peter F. Drucker (写真: Jeff McNeill)

## 一時に一つの仕事をする

作家の村上春樹氏は、締め切りを守らないのが作家の甲斐性と言わんばかりの文壇の風潮に違和感を持ち、自らは必ず余裕を持って仕事を仕上げることを習慣とした、とエッセイで書いている。おおむね継続的に成果を上げる人はそのような習慣を持っているようだ。

と言うのも、一部の例外を除いて、仕事のほとんどは、細切れでは役に立たない。仕事は他の仕事と有機的に結び付いて意味を持つからだ。その意味で、仕事は生き物である。石ころは二つに割っても石ころであるが、仕事は二つに割ってしまうとただのがらくたに変わってしまう。一つの商品プランや帳簿などを二つに分けたら、紙くずになるだけである。意味を失う。

ドラッカーが、そのような仕事において成果を上げる人を観察して得た結論の一つが「集中」だった。彼は言う。

「彼らは一時に一つの仕事をする。その結果、他の人よりも少ない時間しか必要としない」（『経営者の条件』）

これもまたおおかたの実感と一致するのではないだろうか。考えるほどに仕事はマラソンに似ている。マラソンに、ペース配分のミスが致命的原因には素人でもわかる。ゴールまで40キロ以上あるのに、最初の1キロだけ全力疾走するのは、どうしようもなく愚かだ。だが仕事で徹夜したことなどは、まさにそれと同じ種類の愚かさであることは自覚されていない。

## 会議の作法

上記の理路を踏まえてか、「マネジメントされた組織ほど静かである」とするのがドラッカーの観察結果であった。そして、多くの観察結果とも合致するであろう。

ごく身近な活動にも言える。典型が会議である。



会議は本来、人間同士の不完全なコミュニケーションを補うための工夫である。だが、それにしても世の中の大半が会議に追いまくられ、うんざりさせられるのはなぜか。

コミュニケーションの十全な組織であればあるほど会議は少ない。すでに情報共有が日常的に行われているからだ。そもそも理想的な組織は、会議がまったく開かれないと想定される組織である。逆にコミュニケーションに構造的な問題を抱える組織の会議は、一般的に言って果てしなく長い。長い会議は人の意欲を削ぐばかりでなく、限りある資源である時間を致命的なまでに浪費する。20人集まる会議で、1人の時間を15分浪費したら、合わせて5時間を浪費したのと同じことである。

しかも、課題設定なしに会議が行われ、単なる放談会に終始するなら、本気で注意が必要である。それは会議だけが機能していないのではない。組織全体が機能していない予兆だからだ。ドラッカーは言う。

「方向づけのない会議は、迷惑なだけにとどまらない。危険である」（『経営者の条件』）

だが、誰もが知るように、会議にあっては目的と何の関係もない漫談を始める人がいる。独演会を始める者までいる。披瀝するためだけの知識を披露する人が現れる。必ず出てくる。

撲滅するのは簡単である。ルールを明確化すればよい。目的に関係のない発言を禁じることである。事前にアジェンダをきっちりと文書化しておくことだ。

それともう一つ。発言する意思のある人には、事前に関係資料の回覧を義務づけることだ。徹底するだけで、その場限りのおしゃべりにうんざりさせられることもなくなるし、何よりも本来の意味での情報共有が促進される。もちろん会議時間が激減し、個々の本来の業務時間に自分の労力を振り向かれるようになる。

そんな会議は何より静かである。侃々諤々、口角泡を飛ばし合うような会議など、会議が会議として機能していない証拠だ。せいぜいのところ、よくできた茶番に過ぎない。ドラッカーがここで提案するのは、次のような方法である。

「何月何日何時から次の趣旨の会議を開く。関係のある方、関心のある方は参加してほしい。決まったことは後日書面で報告する」。これを回覧すれば済むというのである。そうすれば本当に関係のある者のみが会議に出席して、ほかの人たちは本来の業務を継続できるため、自然に生産性も高まる。

『経営者の条件』には、ささやかだけれど効果の高い仕掛けを、こんなふうにいくつも見ることができる。

## 第3章 「体系的廃棄」の考え方

### 「やめたことはありますか？」

よく知られているように、時間とはつくることができるものである。では、どのようにしてつくるのか。

ドラッカーはコンサルティング先の経営者に対して、しばしば「ここ半年であえてやめたことはありますか」と質問したと言う。これは「時間管理」の観点からも、見かけ以上に意味深長な問い合わせである。と言うのは、ものごとを始めるよりも、やめるほうがはるかにエネルギーを要するからだ。それについては、一つの逸話がある。

GE(ゼネラル・エレクトリック)のジャック・ウェルチがCEOになったとき、彼が考えていたことは二つあった。一つはビジネスのグローバル化、もう一つはドラッカーに会うことだった。CEOに就任するとさっそくウェルチは連絡を取り、ドラッカーに会うことができた。そのとき、ドラッカーはウェルチに次のように述べた。

「あなたの会社は小さな電化製品から原発まで実際に多様な商品群を擁している。だが、もし仮に今からすべてを一から始められたとしたら、現在の事業をすべて行うだろうか」

もちろんウェルチの返答は「否」だった。必ずしもすべての商売をやりたくてやっているわけではない。それぞれにやむにやまれぬ経緯があって、やめられずにいるだけだ。ドラッカーは続ける。

「あなたはグローバル展開を考えていると言う。ならば、世界で一位か二位になれる見込みのないものは、すべてやめてしまったらどうだろうか」

これが有名な「一位二位戦略」の始まりとされている。このストーリーのポイントは、必ずしも世界で一位と二位への特化を促した、いわゆる「選択と集中」にのみにあるのではない。時間管理の観点からも「何を捨て、何に集中するか」への意識をウェルチに促したところにある。

### 意識して見直す

GEのような巨大企業に限ることはない。どのような企業も、組織も、あるいは個人でさえも、単に過去から継続してきたという、それだけの理由で今日もそれを行うという惰性を選択するのは、けつして珍しいことではない。役所に限らず、前例の存在

は未来の行動にとって大きな力を持つ。もちろん、いずれもが日々の積み重ねのなかの必然であるから、すべてが無意味化しているわけではない。反対に毎日行っていることには、ほぼ何らかの必然性があるとみて間違いない。

しかしドラッカーが述べるのは、「時間管理」の観点からもそれらをしっかりと「意識して」、体系的な見直しを行うことである。果たして日々行っている活動のうち、やめてしまって支障の出るものはどれくらいあるのだろうか。先ほどのウェルチの饗み(ひそみ)に倣って考えるならば、「もし今からすべてやり直したら、今行っていることをすべて行う」だろうか。おそらくウェルチならずとも、答えは「否」であろう。

新しいアプリケーションをダウンロードして使うことばかりを考えていると、パソコン本体にかかる負担に、つい思いが及ばなくなる。そんなときには、不要なソフトやアプリケーションを体系的に初期化(アンインストール)していかなければ、システム全体がもたなくななる。このときも、ドラッカーがよく述べるように、尺度は「成果」である。成果を上げられたかどうかは、過去の目標と現在を照らし合わせる、いわゆるフィードバック的行動に拘らなければわからない。このフィードバック的行動が時間管理における「体系的廃棄」の礎である。

世の成功企業は例外なくこのような企業家の活動を日々の業務に取り入れている。

IBMはかつてコンピュータの王者のごとき企業であったが、もはやハードの製造が競争力を持たないことを悟ると、一気にハード部門を切り離して、ソフトウェアとコンサル事業に特化してしまった。

どんなに過去の成功を支えてくれた事業であっても、時代状況のなかで成果を上げられなくなったり、自社以上の強みを持つ他社が現れたりしたならば大胆に廃棄する。これが最もイノベーティブな活動である。イノベーションというと、何かと新しい活動が連呼される傾向がある。しかし、イノベーションを見えざる根幹から支えているのは、この廃棄への意識にほかならない。

大切なのは、日頃から廃棄すべきものが存在するのではないかという意識を持つこと、そしてそのためのフィードバック的行動を習慣化することである。体系的廃棄は時間管理における王道である。