

『糸の切れた罎』のスケジュール管理を

遠隔操作スケジュール管理研究会レポート

．競争力を生む電子化経営

1．競争力の強化が求められる現代の経営

激化する競争時代で勝組になるために、現代の企業では以下の点に秀でた経営が求められている。

1) コストの引き下げ

日本では販売費及び一般管理費比率が極めて高い（おそらく世界一であろう）ため、この種の間接コストを引き下げることが我が国の現代経営の課題の一つとなっていると言って良いと思う。グローバル化、特に平成大恐慌の中では5%や10%の削減ではなく、1/2、1/3の水準に引き下げることがめざす必要があると考えるべきであろう。

2) スピードは競争力のひとつの要因

タイミング、スピードが要求されている。

一例をあげると、今日見積依頼を受けたらその日の内に（その場で）提出する。しかも概算見積でなく、正式見積が求められる。反対に、「見積提出を一週間待ってください」といっているようでは、もはや現代に生きることは難しい。

3) 組織力の強化が決め手

今は組織力が重要な意味を持つ時代になった。組織力とは「いろいろな人が持っているノウハウ、行動力をいかにしてうまく組み合わせて相乗効果を発揮するかということである」といって良いだろう。

1 + 1 = 2ではなく3にも4にもしなければならないが、日本の今の組織ではせいぜい1.2か、良くて1.5程度でしかないだろう。日本人は相乗効果を出す仕事のしかたが大変下手である。一匹狼的なやり方、「自分の担当の所は自分の考えだけでやる、他人は関係ない」では組織として相乗効果が出る仕事などとても出来ない。

それにはまず共通の意識の下でお互いが仕事をする状況にすることが肝要である。「スケジュールの共有」は組織的に仕事をするベースを創ることに多いに役立つ。スケジュールを共有すれば誰がどこにいるかということが把握でき、直接電話をかけるなどの連絡をとることが出来るようになる。そして、コンピューターの情報技術を利用すると、遠く離れて顔を合わすことが少ない同僚あるいは関係者が、時間や距離に制限されることなくうまく連絡を取りあうことも可能となる。

今は何事においても大勢の知恵を結集しなければならない時代である。見積ひとつとっても、従来はノートパソコンに見積システムだけを入れて即座に見積をすればそれで十分であった。ところが今はひとつの見積を出すにしても相当多岐にわたって要素を検討する必要があり、いくつかの定型の見積だけでは対応出来なくなってきている。先輩やベテランの知的財産を「知的データベース」の形として整備し、いつでも使えるようにするとともに、社外の人も含めてたくさんの人の知恵を

結集したり、過去の資料を集めたりしなければ見積といったことでも簡単には出来ないようになった。

4) 精度が求められる経営

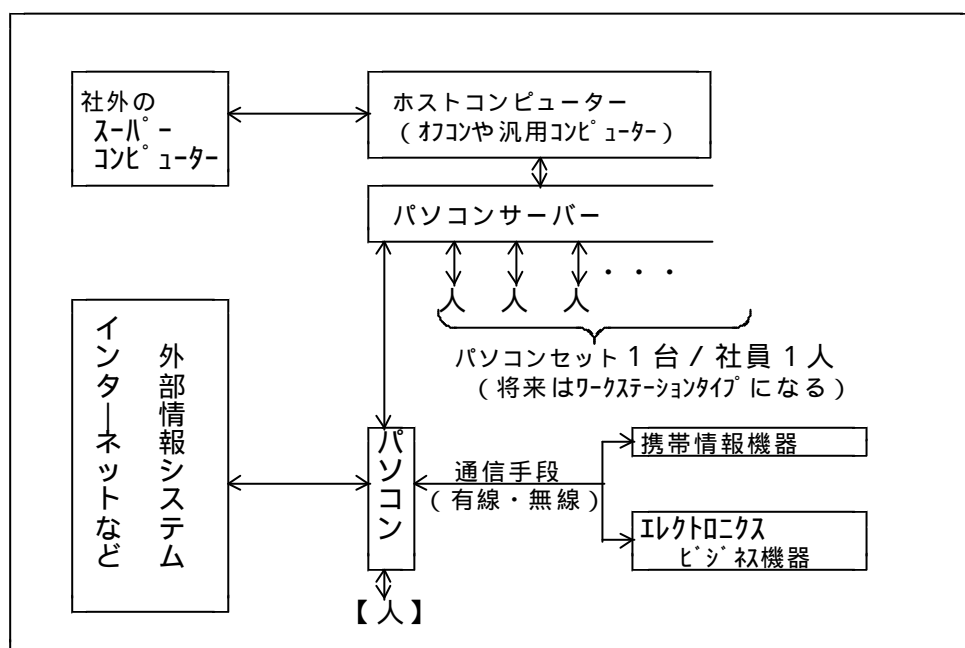
「3万円です」などという見積は認められない。今は「2万9千7百円」という3桁の精度が求められる時代である。細かい数字の積み上げで誤差を如何に少なくして精度の高い仕事をしていくかということが必要になってきた。

2. 競争力強化に応える経営の電子化（情報化）

個々が持っている能力を最大限に発揮しながらなおかつ組織力を発揮させ、スピードと精度に応える経営を行うためには、情報技術の活用すなわち「経営の電子化」が不可欠となる。とはいっても情報機器を持っただけでは役に立たないどころか邪魔になることさえあり、効果ある使い方をめざす必要がある。情報技術は企業の規模の大小には関係なく「早く使い切るところが勝ち」といえる。

1) B S O がとらえる「経営の電子化」概念図

さてB S Oではここ10年来、「経営の場で効果を出すコンピューター活用」について下図のような基本形を持っている。



このフレームワークのイメージを説明すると以下のようなになる。

2) ホストコンピューター

最近のホストコンピューターはコンピューターといってもサーバーというイメージに近い。要は各種情報が加工・蓄積され取り出し可能な状態になっている機械で、従来のコンピューターのようにその前に座って計算・操作をどうこうするものではなくなっている。

3) 社外スーパーコンピューター(超高速で動くコンピューターを使う)

スーパーコンピューターは普通のコンピューターで一年もかかる計算をわずか数分でやってしまう能力があり、こういう高速処理はいつの時代にも必要性がある。高額だが日本だけでなく通信手段を使えば米国にあるものも使用出来るので、なにも自社で買う必要はない。

4) パソコンサーバー

オフィスサーバー(ホストコンピューター)とパソコンとの通訳のようなもので、パソコンをこれにぶら下げてそして会社のホストコンピューターとつなぐ役割をする。前述したようにホストコンピューターには各種データが加工・蓄積され利用されるのを待っているようなものなので、パソコンで自由に取り出して直接使うなり再加工して使うなりできる。

5) 外部情報システム(外部の知恵を使う)

外部のコンピューターに入っている様々な知恵そのものや、知恵を持っている人を世界中の隅々まで探すことが出来る。そのために外部のコンピューターに最もオープンにつながるのがインターネットである。

例1. S社での開発事例

S社では従来の体制では開発できないテーマが持ち上がった。その開発で膨大な開発課題を丹念に一つ一つの要素に分解してゆき、その一つ一つをインターネットに出して研究を行ってくれる人を探した。そうすると米国はもちろんロシアその他全世界から引き合いが来た。結局自前で開発部隊を構成することに比べ約1/10の開発費ですんだという。インターネットで全世界の知恵を集めたよい例である。

例2. ボーナス査定等の人事考課

人事考課については如何に正當に評価するかで経営者は悩んでいる。ところが現在は科学的に多くの人々が評価した内容をいろんな角度で専門的に解析、より現実を反映した考課の結果を算出することが出来る。その上評価した内容の論理構造まで分析しながら処理するので、評価のしかたの論理的矛盾までチェックしてくれて恣意性の入り込む余地が少ない。

例3. 受け身の姿勢から攻めへ

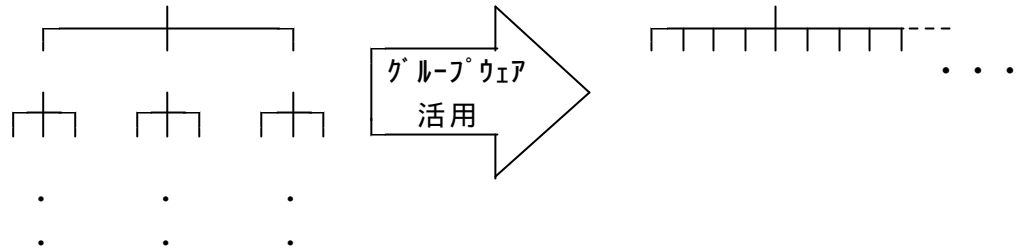
インターネットも最近では受け身から攻撃型の使い方になってきている。今まではホームページを作ってそれをみってくれるのを待っていたが、最近では関わりがありそうな会社のホームページを探してそのメールボックスへカタログなどの情報を送り込むなど、積極的な動きが増えている。

・ダイナミックに動く組織

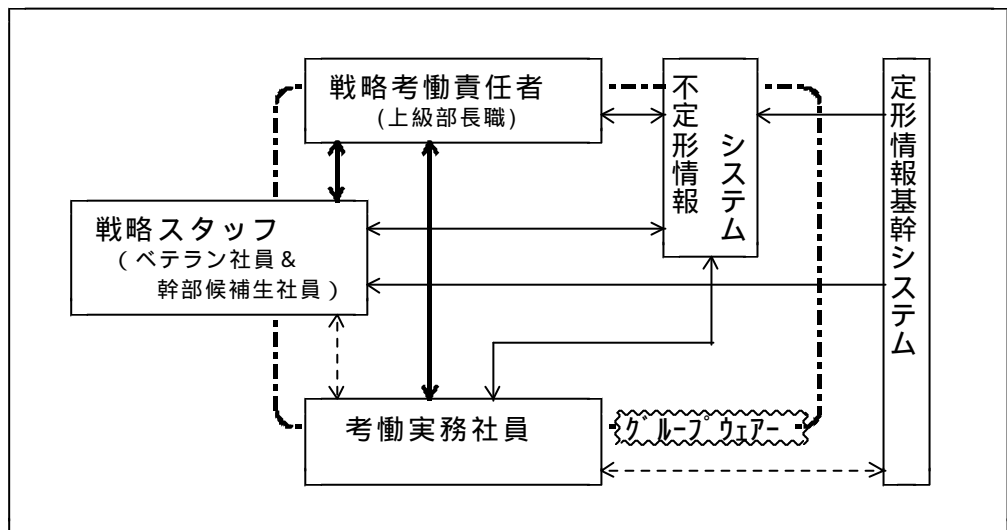
1. グループウェアによる組織活性化

1) 中間管理職は必要なくなる

これからは中間的な管理職を増やさずコストもかけず、しかもダイナミックな動きができるような組織、すなわち長が直接に全員をみる時代である。今までは営業などイレギュラーな仕事の多い職場では、せいぜい3～5人程度の部下しか見切れなかった。定型業務でもせいぜい15人程度であった。



2) グループウェアにより活性化する組織の概念図



凡例

- : 経常的連携考働&コミュニケーションルート
- : パソコンLAN
- - -> : イレギュラー考働&コミュニケーションルート
- : 当面考えるグループウェアの範囲

戦略考働責任者：従来の表現では「本部長」、「部長」に相当

考働実務者員： ” ” 「一般社員」に相当

戦略スタッフ：かつての中間管理職と違い、部下の面倒をみる必要がない分、その能力が発揮できる。

一般社員はかつては主任～係長～課長・・・と順に管理職になっていた。今はまずベテラン社員になり、その後で管理者になる者と専門職としてやっていく者とに分かれる。ベテラン社員は管理者に育っていく過程でプロジェクトチーム活動などに何度も参加し、責任者として活動する中で組織の運営術を学び管理職としてのノウハウを身につけていく。すなわちここでいう「戦略考働責任者」に育っていく。

グループウェアが重要な意味を持つのは、競争が激化し営業マン一人の知恵だけで厳しい競争に勝ち抜くことはもはや難しくなったにも関わらず、直行直帰や長期出張あるいは在宅勤務などのために、上司や部下そして同僚ともほとんど顔をあわさずに仕事をするが多くなってきたことにも関係がある。これら「走り回る社員」が役割を果たし成果を出すためには、経営者・上司との「報連相」と的確な指示はもとより、製造や技術部門を含めた関係部署の知恵を結集することが重要な意味を持つ。そこで責任者になるにしても専門職にとどまるにしても、組織的な動きの中での役割を果たすにはパソコンを使って「サイバー」の世界に入っていかなければならないことになる。

2. 遠隔操作スケジュール管理

グループウェアをはじめとする電子化技術は以上の様な動きに威力を発揮するが、遠隔操作によるスケジュール管理もその一部を形成する。

走り回る社員はザウルスにスケジュールを持って自己管理を行う。会社は全員の行動をとらえるために、ザウルスから「予定表」を収集する。それぞれの上司は自分の部下の行動を的確にチェックし成果が出るようにアドバイスする。

このソフトでまず出来ることは次の通りである。

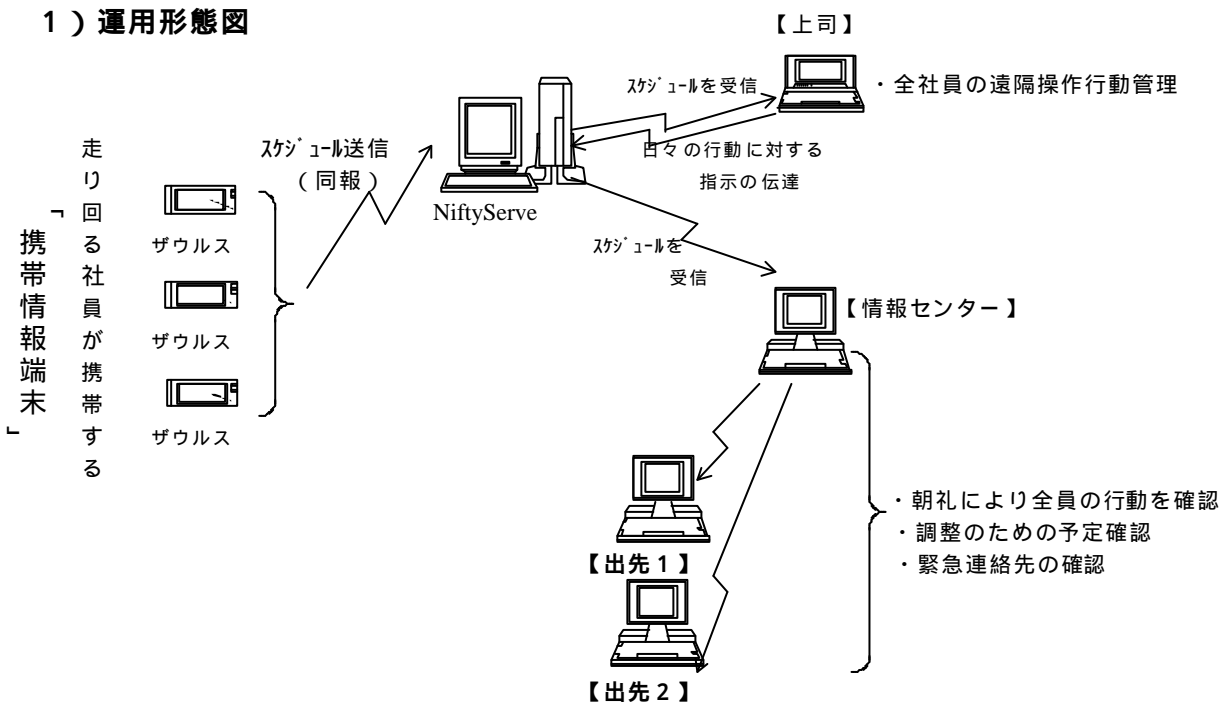
個人の連続した予定がみれる

1日単位で全員の予定が一覧できる

毎日会社へ行っているものはパソコンに直接スケジュールを送り込めばよいし、そうでない場合は、出張先や自宅からちょっと時間のあいたときに自分のスケジュールを会社のパソコンへ送り込むこめば良い。そして集めたスケジュールは会社で、あるいは上司が自宅やセンターや出張先でスケジュールをみて全員の行動管理をすることが出来る。

以下、某社における事例を紹介する。

1) 運用形態図



2) 遠隔操作仕組み

(1) 行動管理の内容

某社では社員は常にザウルスを携帯し、自己のスケジュール管理を行うとともに上司にスケジュールデータを送信する。スケジュールに問題のある社員はまず日々の指導・アドバイスを受けることになる。指示・アドバイスは電子メールで送信され、受け取った社員はその「考働」の指針としたり、必要に応じてスケジュール変更を行ったりする。

(2) スケジュールの共有

情報センターでは受信したスケジュールを全社員の行動予定をガントチャートに変換する。各出先は変換後のデータを本社情報センターから受け取り行動予定の確認をすることができる。

3) 全社員のスケジュール報告

(1) 提出方法

スケジュールは予定を入れたり約束をした時点で「N i f t y」へ送信する。

(2) 報告する内容

ニフティのメールの「タイトル部」と「内容部」次に図示する。

(一例)

石井 11 月 19 日(水)	← タイトル部：担当者名と日付
ハービスプラザガーデンシティークラブ	← 内容：
遠隔操作スケジュール管理研究会(06)343-7770	1 行目に行き先
	2 行目に予定内容と連絡先

上司が遠隔操作する際にも、センターのスケジュール管理担当者がスケジュール確認画面に登録する際にも、受信したデータのタイトル部一覧表をまずみで行う。そのため基本形は担当者名+日付(曜日)であるが、次の場合には補足説明を加えて確認をやすくしている。

- ・ 前のスケジュールの変更の時、基本形と「変」という文字
- ・ 前のスケジュールに追加の時、基本形と「追」という文字
- ・ 1日に2件以上スケジュールがあるとき、基本形+分数番号(1/2,2/2等)

4) 本社でのデータ処理

情報センターでは原則として毎日16:30以降に受信して、全社員のスケジュールをガントチャートに変換する。ガントチャートへの変換は確認しながらほぼ自動的におこなわれ、変換した後は出先で受信が可能となっている。

参考までにこのガントチャート画面のの概要レイアウトを示す。
ファイル名「遠隔操作.doc」を入れて下さい。