

## ホワイトカラーの生産性向上

Katana Performance Consulting Inc President&CEO宮川雅明(Ph.D & Diploma in Company Direction)

### ホワイトカラーのとらえかた

会計学でとらえれば、直接と間接になる。売上原価の中の労務費に含まれるか、販売費及び一般管理費の人件費に含まれるかで分けることが可能である。本社スタッフや営業職は人件費であるが、生産管理や購買という微妙である。また、管理職となると、どんな部門・機能でも育成や業績責任が問われる。流行のプロフェッショナル職となると例え技術系であっても、ホワイトカラーという感じである。課題解決型、知恵創出型は全てホワイトカラーととらえるのが実際的である。

アウトソーシングや契約社員などの一般化から、結果として長期雇用を前提とする(蓄積に対して成果を求められる)正社員に期待されるのは、作業的な仕事ではなく、課題解決型の仕事であり、知創造的な仕事になる。プロフェッショナルの時代といわれているのは、グローバルレベルでの雇用とそれに準じた成果期待の差別化(または二極化)であり、コストの高い日本人は、相対的にプロフェッショナルであることが求められる。という事は、正社員 ホワイトカラー プロフェッショナルという等号が成立する。

### 生産性の考え方

アウトプット/インプットが基本形である。アウトプットを一定でインプットを下げるとIE的であり、アウトプットに重点を置くと創造性やインキュベーションという雰囲気になる。グローバルで獲得競争になるといわれる(所謂)クリエイティブ・クラスではアウトプットに注目される。しかし、人間である以上、インプットとアウトプットは連動する。従って、インプットが不効率であれば、アウトプットも不効率になる。アウトプットの質が異なればインプットの質も異なる。アウトプットの目標が高くなればインプットの仕方も異なる。10%の生産性向上と50%の生産性向上では、取り組み方(インプット)が異なる。新市場新商品開発と既存事業既存商品のテーマでは、取り組み方が異なる。目的のないところにマネジメントはない。

### インプットとしての時間

多くのホワイトカラーにおいて最も課題となるのが、「時間意識」である。最初に理解すべきは、時間概念のない成果は存在しないということである。例えば、同じ企画書でも、2時間で作成したら誉められるが、8時間かけたら怒られるかもしれない。納期を過ぎれば、価値はゼロである。つまり、成果(アウトプット)は時間とのバランスで評価される。よって、生産性は時間生産性が必然となる。

この案件(仕事)はどれだけの時間を投資して処理するのか、を事前に設定するということは、成果を定義するということである。2時間を投資する業務と4時間を投資する業務では価値は2倍違うということである。そして、この投資時間という概念が人の行動を最も変えるものであり、同時に誰にでもわかる共通言語(指標)でもある。ホワイトカラーというのは、仕事に着手する前に、常に目標時間を設定して臨むべきである。目標時間通りにできなかった時、安易に残業で処理するという仕事スタイルが問題である。1時間でやると決めて、1時間30分かかったら、何故30分オーバーしたかをその時につくづく反省する習慣がないとスキルはあがらない。

しかし、時間を一つの尺度でみてはいけない。プロフェッショナルであれば1時間で済むが、未熟であれば10時間かかるかもしれない。1時間でマネジメントするということは、前提としてスキルの定義があるということになる。

投資時間のもう一つの重要な側面は、緊急性である。朝来てメール処理をして、すぐにやらないといけないことを先ずは片付ける。或いはすぐに出来ることを処理する。人は、数を減らしたい、嫌な仕事は後回しにしたい、短時間でできることを先にやる、急ぎの仕事を先ずはやる、といった習性がある。夕方になって、仕事も一段落ついた時に、中計であるような課題解決型の仕事に着手する。やっと落ち着いて仕事ができる。しかし、最も疲れている時間である。心決まらないまま試行錯誤していると夕食の時間になって食事を済まし、また会社に戻ってみても20時、21時になっている。この実態を構造的に変えていかないと生産性などあがるはずもない。構造的問題だから、根性や一時的マネジメント強化では改善できない。元に戻る。ホワイトカラーの生産性は時間との使い方からはじまる。