

ホワイトカラーの生産性向上

Katana Performance Consulting Inc President&CEO宮川雅明(ISPI, AMA, IOD-Diploma in Company Direction)

労働生産性が低い日本

まず理解しておくべきことは、日本の国際競争力は決して高くないということである。シンガポールなどは平均して5位前後にランキングされているが、我が日本は20位クラスである。特に、製造業の効率度は高いと思いたいが、実はアメリカよりも低いのである。これは、各産業部門について、GDP比率を労働人口比率で割った値で評価すると、アメリカ(1.25)に対し、日本(1.06)といわれている(2004年度調査)。この原因は算式から考えても労働時間にある。年間総労働時間で比較すると、ドイツ約1500時間、アメリカ約1980時間に対し、日本は2500時間である。通常、景気後退時期に労働時間は下がるのであるが、日本は、後退時期でもプラス成長であっても労働時間は減らない傾向にある。一つの文化としてとらえたいが、そういうわけにもいかない。製造現場の自動化や国際分業を考えれば、ホワイトカラーの労働生産性(長労働時間)が低いことは確かである。仕事に対する満足感も日本は突出して低く、近年では管理職を希望したくない社員も多いと聞く。

3つの視点でとらえるホワイトカラーの生産性

ホワイトカラーの生産性を高めていくには、少なくとも3つの視点で体系的に取り組む必要がある。仕事(ビジネス)の基本は「目的」「方法」「人」である。目的とは戦略であり、方向性と資源配分(戦略の基本定義)である。誤った方向に進めば、どんなに努力しても、どんなに効率的な手法を選択しても結果は伴わない。戦略のミスは戦術ではカバーできない。つまり、成果を定義することである。どのような成果を出すべきか、目的を明確にすることで戸惑いなく突き進む道を示し、共有することである。

2つ目は方法である。方法というよりプロセスといった方がわかりやすい。市場に対し、最短で無駄のないアプローチをデザインし、実践することである。ここで誤解してはいけないことは、ITを駆使すれば(ビジネス)プロセスが効率的になるとは限らないということである。処理が正確に早くなるということは重要である。プロセスに無駄がなければ他社よりも安いコストでアウトプット(産出物)ができるので競争力は高まるが、差別化ではない。目的に対して何故そのようなプロセスにしたのかの背景や意図を考えず、そのままのプロセスでビジネスを踏襲する風土に変化することの方が恐ろしい。

3つ目は人つまり一人ひとりの意識とスキルの問題である。適所適材という前に、仕事の目的やプロセスに対する主体性が最も問われる。主体的でないものは、やらせであり、気づきもない。よって問題に対して対処するはするが、真因をみつけようとはしないし、プロセスやビジネスモデルを変革しようとする好奇心も生まれてこない。

ホワイトカラーの時間生産性と3つの視点

例えば、新規顧客開発と既存顧客維持との戦略ウェイトはどの程度であろうか。金額ではなく、時間でとらえる技術とセンスが求められる。仮にそれぞれ30対70とする。スキルレベルを一定と仮定し、一人年間総労働時間を2000時間とし、10人の事業部と仮定すれば、新規顧客開発には6000時間、既存顧客維持には14000時間という時間(経営)資源配分になる。6000時間と目標値で、ターゲット顧客のセグメントも方法(プロセス)もリデザインしないと行けない。朝来ていつもと同じリストを見て電話でアポイントメントをとっても、従来と同じ行動では結果は変わらない。プロセスを変えないといけない。

プロセスを変えるというのはゴールのイメージがないとデザインできない。僅かな無駄を改善するというのであれば現状積み上げで何とかなるかもしれないが、30%程度の改革を期待する、新規市場開拓のような課題解決型の業務となれば、プロセスそのものが効率的であると同時にプロセスそのものに差別的優位性がなければならぬ。一般向け広告のプロセスに何時間投資するのか、過去の資料を踏襲するのではなく創造的顧客提案書をメンバーで何時間かけて検討するのか、各プロセスの時間投資を決めなければならない。

目的と方法までは組織としての時間配分戦略と言える。そして最後は一人ひとりの時間意識である。時間というのは、組織にとっても人にとっても有限な資源であることを忘れてはいけない。