

人材マネジメント指標

Human Resources Metrics

カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社；宮川 雅明

第 1 回；プロセス分析から無駄を可視化させる方法

■ はじめに

経営マネジメントにおいて、人材に関する指標で代表的なものといえば、一人当たり売上高、労働生産性（労働装備率×設備生産性）、直間比率（労務費対人件費）、年齢別構成比などであろう。しかし、素朴に最も重要な指標は、「人員」である。

日本の生産性の低さは主にホワイトカラーの生産性であることは周知である。そこで初回は、ホワイトカラーの無駄を発見し、適正要員設定の可能性を探ることにする。今回取り上げる無駄は、品質コストである。品質コストというのは、簡単に言えば手戻りである。

■ 品質コストとは何か？

例えば話である。日曜日にゴルフの予定が入っている。出張先から直接行くことになるので、事前にゴルフ場隣接のホテルにゴルフバッグを宅配しておいた。土曜日夜にホテルに着いたらバッグが届いていなかった。そこで宅配会社に確認したら中継地点にあることがわかった。原因はともかく、すぐにもってきてもらった。日曜日は朝からプレーである。宅配会社はそれから 1 時間後にホテルに届けてくれた。約束した品質を守るために別途発生したコストを品質コストという。このケースの場合、1 時間の工数、ガソリン代が品質コストになる。

品質コストは、もともとは品質保持コストという概念であり、起源はクオリティー・マネジメントである。1978 年にフィリップ, B. クリスピーによって提唱された概念である。私が品質コストのプロジェクトに取り組んだのは 80 年代半ばに物流会社で取り組んだのが、日本で最初の事例と記憶している。

■ 本来業務・計画業務

品質コストの問題は、何をもって品質コストと定義するかである。下記は製造業にい

ける営業部門のモデル事例である。

大分類	中分類	小分類	コード	時間		営業部		
				時間	%	本来	非本来	補完
3 構想設計・設計変更手配	1 仕様確認	1 移動	311	24	9.89		4	
		2 客先訪問	312	21	8.65		4	
		3 内部打ち合わせ	313	24	9.89		1	
	2 構想検討	1 技術資料・図面の検索・調査	321	3	1.24		1	
		8 C E ミーティング	1 資料作成	381	0	0.00		
4 図面作成	4 図面管理	3 図面検索	443	2	0.82		1	
5 見積作成	1 原価確認	2 内部打合せ	512	4	1.65		1	
		3 原価見積	513	4	1.65		1	
		7 サンプル試作・実験	1 サンプル手配	1 サンプル伝票発行	711	8	3.30	
4 納期調整	714	12		4.94		4		
5 サンプル品質チェック	715	3		1.24		2		
9 サンプル納品(客先)	719	0		0.00				
4 価格処理	1 試作売価見積	1141		3	1.24		2	
		2 試作売価見積書作成	1142	13	5.36		9	
		4 未単価処理	1144	2	0.82		2	
		5 量産モニター見積書作成	1145	35	14.42		12	
小計				158	65.09		48	
				非本来業務時間		非本来業務数		

ビジネスプロセス全体を描くと、本来、営業が行うべきもの、設計が行うべきもの、購買が行うべきもの、相互に支援しながら行うものがある。上記の業務プロセスでは、構想設計の仕様確認で客先打ち合わせを行うというのは、組織役割上、営業の本来業務ではない、とこの企業では定義している。21 時間を要している。3-1-2 の業務である。

ここでは、品質コストの定義を組織使命から導いているのが特徴である。

- 次の図は設計部門のモデル事例である。1 週間の中で測定したもので、先の営業の事例より更に具体的に追及するものである。単位は分である。ここでのポイントは、計画・非計画という概念を加えている。

モノづくりには基本的なルールがある。飛び込みは生産計画を乱し、ミスを導き、ロスを生む可能性がある。3 人の設計者の 1 週間のデータを見ると、宇野さんは、非本来/非計画で 14.9%の時間を費やしている。何が非本来/非計画なのかは、業務の記録を見れば推察できる。そして改善し、再度測定する。

システム開発ではバグはつき物である。2 回までは想定範囲としても 3 回目は、許容で

きない基本的なミスがあると基準を設定すれば、3回目の修正時間は品質コストということになる。時間に単価を掛ければ算定できる。

日付	計画・非計画	非本来・本来	業務名	時間
2月3日	非計画	非本来	生産計画表チェック	30
2月3日	非計画	非本来	AA 在庫調査	30
2月3日	非計画	非本来	XX-111問い合わせ対応	30
2月3日	非計画	本来	装置取付台重り取付台	75
2月3日	計画	本来	シャフト、ハルコスリンク見積依頼	45
2月3日			昼休み	60
2月3日	計画	非本来	モニター用 テスト	120
2月3日	非計画	非本来	AA-11問い合わせ対応	60
2月3日	非計画	本来	新製品技術資料チェック	60
2月3日	計画	本来	隙間対策再検討及び寸法チェック	150
2月3日	計画	本来	取付 装置・試作図面作成	90
2月3日	計画	本来	図面作成	30
2月4日	非計画	本来	隙間対策試作問い合わせ	30
2月4日	非計画	本来	…点灯装置	30
2月4日	非計画	本来	隙間対策試作品評価	60
2月4日	非計画	非本来	タイプ射出 問い合わせ対応	60
2月4日	非計画	本来	図面変更・図面作成	30
2月4日			昼休み	60
2月4日	計画	本来	以下略	120

海部さん			森さん			宇野さん		
計画・非本来	375	3.9%	計画・非本来	810	9.6%	計画・非本来	1080	11.7%
計画・本来	4485	47.0%	計画・本来	3645	43.4%	計画・本来	4590	49.7%
非計画・非本来	1290	13.5%	非計画・非本来	1230	14.6%	非計画・非本来	1380	14.9%
非計画・本来	3390	35.5%	非計画・本来	2715	32.3%	非計画・本来	2160	23.4%
合計(分)	9540		合計(分)	8400		合計(分)	9240	

■ 仕事の定義とプロセスを意識させる

品質コストはなかなか目に見えない。一生懸命という行動の中に埋もれている。残業で処理しているかもしれない。品質コストによる要員のマネジメントのポイントは、「プロセス」と「定義」にある。プロセスで見ることによって、原因を特定化し、見える状態にさせ、あるべき工数をより具体的にすることにある。

ホワイトカラーの生産性はもっと知的創造的なものにあると指摘する方もいると思うが、標準的な仕事をきちんとこなせない、マネジメントできない状態において創造的な仕事は成しえない。定義を明確にすることで、何をマネジメントすべきかを、目標工数を意識しながら、業務に着手することに意味がある。

解説 ; 宮川 雅明 (Ph, D)

お問い合わせ ; info@kpci.jp

カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社 (www.kpci.jp) ; 代表取締役。専門は、経営戦略、業務革新、人材マネジメント & 活性化コンサルティング。

(これまで)

- 1982年 学習院大学大学院経営学研究科修了(1期生)
- 1982年 株式会社日本能率協会コンサルティング 入社
- 1995年 同社 戦略組織コンサルティング事業部 GM 就任
- 1998年 同社 組織生産性コンサルティング事業部 GM 就任
- 1999年 同社 コーポレート・ガバナンス推進室 室長就任
- 2000年 某上場企業 顧問就任
- 2000年 独立系コンサルティング会社 代表取締役社長 就任
- 2001年 英国経営者協会認証取締役 資格取得(日本初)
- 2003年 Katana Performance Consulting, Inc., 起業(NY) 代表取締役
- 2005年 カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社 起業(Jpn) 代表取締役(現任)

(研究・発信)

- 1983年 ホワイトカラー生産性研究チーム(ボストン)
- 1989年 プロジェクト・マネジメント7つの原理® 発表
- 1993年 ホワイトカラー生産性向上社内コンサルタント養成プログラム(JMA;日本能率協会) 発表
- 1993年~1994年 ホワイトカラー生産性向上フォーラム コーディネーター
- 1999年~2000年 コーポレート・ガバナンス研究チーム(米国・欧州)
- 1999年 日本で最初のビジネスリーダー育成プログラム(JMA;日本能率協会) 発表(第1期~第6期コース
コーディネーター担当)
- 2002年 Managing Business Risk 国際シンポジウム(JMA;日本能率協会) コーディネーター
- 2002年~2003年 リスクマネジメント推進協議会 コーディネーター
- 2008年 グローバルビジネスリーダープログラム(NHK教育TV;英語でしゃべらナイト)

(宮川語録)

- 理解、納得、共感、行動
- 小さいことに気付かない人は大きなことにも気づかない
- 気を使うと頭を使わない
- 理論と実践を繰り返して信念は生まれる
- 対策のない意見はいわない
- 模倣、自主、創造
- 機構と運用と人
- 粛々と刀を磨く
- マネジメントは触発である
- 分解・図解・例解
- アイデアのみが解決する
- お土産を残す
- 主語を高くする
- 戦略のミスは戦術ではカバーできない

(ISPI 日本支部運営；ホワイトカラー生産性向上研究団体 “ 本部米国 ”)

- プレジデント；坂本 裕司（カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社；取締役）
- <http://www.ispi-japan.com>