

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 10 回；組織の T 型業務®比率

■ 組織の業務マップ

業務マップは組織マネジメントの基本ツールである。全社の戦略を受け、様々な機能別戦略（製造戦略、購買戦略、営業戦略など）へ分解され、各部門に方針管理という仕組み（或いは予算管理など）で分解・展開される。

組織の T 型業務®の比率とは一言でいえば構造改革型業務（或いは課題解決型業務）比率のことである。詳細は“ http://www.kpci.jp/2008/04/per_hpt.html ”をご参照いただきたい。T 型業務®の逆が S 型業務®（標準時間型業務）である。

組織の T 型業務®比率は、戦略と組織使命によって変化する。例えば、経営企画的な部門であれば、T 型業務®比率は高いと推察される。S 型業務®はリサーチ関係の業務であろう。例えば、今後は M&A の戦略をより積極的に行うという全社戦略がたてば、経営企画部門の T 型業務®の種類も変化するであろうし、T 型業務®比率も変化する。経理部門であれば、S 型業務®が多くないと困る。請求・支払などはルーティンとして発生する。また、社外関係者にも影響し信用にも関わる。ルーティンの多い経理関係の業務は、改善やシステム化などによって徹底的に標準化し、S 型業務®化しておきたい。

■ 現状業務マップ

下表は営業部門の現状の業務マップである。

現状部門業務マップ	部長	課長	A	B	C	D)	計	比率	T型業務®比率	T型業務®	S型業務®
中期経営計画	100	50	0	20	0	0	170	14.3%	70.0%	119.0	51.0
年度キャッシュフロー計画	48	50	0	80	0	0	158	1.33%	20.0%	31.6	126.4
月次業績管理	120	240	20	120	20	0	520	4.4%	5.0%	26.0	494.0
既存顧客拡販活動	240	1330	1380	320	1300	0	4570	38.3%	80.0%	2742.0	1828.0
新規市場開拓活動	240	220	120	12	220	0	812	6.8%	90.0%	730.8	81.2
物流・在庫管理	10	48	240	880	240	820	2038	17.1%	20.0%	407.6	1630.4
システム開発プロジェクト	10	24	0	440	0	0	474	4.0%	50.0%	237.0	237.0
営業事務	5	38	240	400	240	1040	1981	16.4%	5.0%	98.1	1883.0
その他	880	220	80	40	20	0	1220	10.2%	80.0%	732.0	488.0
計	1853	2218	2080	2292	2040	1860	11923	100.0%	43.0%	5124.1	6799.0

◎ 書籍「マネジメントセエラルキー」(学文社、宮川雅明著より)

業務の数（大分類という）は9個であり、7名の職場である。部門全体のT型業務®業務比率は43.0%である。T型業務®やS型業務®は大分類単位で見ると場合もあれば中分類、小分類で見ると場合もある。それは目的によって異なる。また、43.0%が高いか低いのかも目的によって異なる。

業務マップというのは伝統的な手法であるが、1年間、誰がどの業務に投資するのかを鳥瞰するもので、戦略と行動との整合性を図るものであり、管理の基本ツールである。

■ あるべき業務マップ

下表は前述営業部門の改善後業務マップである。戦略によって、この営業部門にエリアマーケティングという業務がプロジェクトとして追加された。エリア・マーケティングプロジェクトの投資時間は418時間である。

リデザイン業務マップ	部長	課長	A	B	C	(D)	計	比率	T型業務®比率	T型業務®	S型業務®
中期経営計画	100	50	20	20	20	0	210	1.84%	70.0%	147.0	63.0
年度キャッシュフロー計画	48	50	40	60	40	0	238	2.08%	20.0%	47.6	190.4
月次業績管理	120	200	24	48	24	24	440	3.8%	5.0%	22.0	418.0
既存顧客拡販活動	240	1000	1000	600	1300	0	4140	36.2%	60.0%	2484.0	1656.0
新規市場開拓活動	240	500	500	12	250	0	1502	13.1%	90.0%	1351.8	150.2
物流 在庫管理	20	48	120	400	100	700	1388	12.1%	20.0%	277.6	1110.4
システム開発プロジェクト	20	48	12	440	12	0	532	4.6%	50.0%	266.0	266.0
エリアマーケティングプロジェクト	10	48	120	120	120	0	418	3.7%	85.0%	355.3	62.7
営業事務	5	36	100	200	100	1100	1541	13.5%	5.0%	77.1	1464.0
その他	880	80	24	24	24	0	1032	9.0%	60.0%	619.2	412.8
計	1683	2060	1960	1924	1990	1824	11441	100.0%	49.4%	5647.6	5793.5

書籍「マネジメントヒエラルキー」(学文社、宮川雅明著より)

96.0%

プロジェクト業務というのは、会議の時間だけ設定し、後は空いた時間を活用して進め、納期が近づくと集中して一気に纏めることが多い。これではプロジェクトは成功しない。

業務というのは毎年同じ業務が継続されるわけではない。追加、削除など戦略に応じて見直しがされる。中期経営計画などのローリングは定期的に行われているが、行動をマネジメントすべき現場で、戦略目標に応じた業務と人のマネジメントがシステマティックに行われていることは少ない。

何よりも、組織の意志として、このプロジェクトには418時間を投資する価値がある

業務であるということを明示することである。組織の知的生産性は、まずはこの戦略と行動を時間という共通のパラメータで繋げることから始まる。

- 業務マップと組織の T 型業務[®]比率が意味するもの
意味するものは次の通りである。

組織の役割体系～組織使命と換言してもよい。先の例でいえば、この営業部門はエリア・マーケティングという機能（使命）を戦略によって追加されたということであり、エリアの業績責任或いはエリアの顧客マネジメントの責任を継続的に負うということを示唆している。または、その能力が組織としてあるかどうかの検証をされているといえる。

組織の改善度～安易に増員して新たなことをやっていると、生産性はなかなか高まらない。そこで、改善が必要になる。S 型業務[®]の改善を更に進める必要がある。T 型業務[®]も S 型業務[®]化できるものは改善をする。例えば、物流・在庫管理に関しては、A さん、B さん、C さんは 50%以上の改善をしながら、D さんへのシフトを可能にしないとイケない。システムを導入することも考えられるが、573 時間(1961 時間 - 1388 時間)の工数削減に相応する投資であるかどうかを検証しないとイケない。システムの活用期間が 5 年として、573 時間×5 年 = 2,865 時間、時間単価 1 万円と仮定し、2,865 万円の投資でブレークイーブンである。つまり、改善のためのシステム投資の判断基準となる。改善が進めば、S 型業務[®]比率は高まり、他の組織との統廃合も考えることができる。統廃合によって、より効率的な組織・業務マネジメントと更なる構造改革型業務への追加が可能になる。

組織としての優先順位～最初に、うちの営業部門の役割は 10 個であるといえること。そして、資源（時間）の配分はこうである、と明示することである。優先順位をつけることは資源配分であり、戦略的組織の基本である。この優先順位は時間という共通言語を使って、メンバー全員が意識し記憶しておくべきものである。

個人への意識付け～エリア・マーケティングプロジェクトでの課長の投資時間は年間 48 時間である。月間 4 時間である。この時間を如何に有効に使って A さん以下を動かしていくかをデザインしないとイケない。A さん、B さん、C さんもチームとしてどのように動けばよいか、何を分担するかをイメージし、年間 120 時間、月間 10 時間をデザインしないとイケない。空いた時間にやろう、ミーティングの時に考えよう、納期直前で頑張ろうでは計画とはいえない。

組織の構造改革型業務比率～文字通りである。カッコよくいえば、組織のチャレ

ンジ度ともいえる。ただし、T型業務®比率が高いことだけがチャレンジ度が高いというわけではない。改善後業務マップの計の下に 96.0%という数値があるが、これは現状業務マップの総時間との比率である。全体として 4%の総時間を削減し、同時に T型業務®を 6.4%高めているということである。 の改善度の範疇にいれてもよいが、高い改善度は大きな挑戦といえる。

チームと要員のマネジメント~6名のメンバーが全員新人では困る。一人足りないので増員を要望するといった話はどこでもあるが、要員は業務の質と量のセットで語られるものである。マネジメントは誰にどのような T型業務®を重点配分するのかといった育成も鑑み、チームとしての分担とリスクも鑑み、個人別 T型業務®によって各人のキャリアやモチベーションを鑑み、或いはどのようなキャリアの人材が必要なのかを人事に明示する上でも業務マップは組織共通のツールとなる。

人材マネジメントとして、組織における各人の役割、S型業務®比率による改善目標、戦略という意志を日々の行動に繋げていく時間意識のマネジメント、個々人がそれぞれの業務の価値ウェイトを全体観（業務マップ）の中でとらえることによる意思の共有などが組織の T型業務®比率で凝縮される。

組織マネジメントの次の段階として、この年間計画を月間そして週間にブレークダウンしていくことが求められる。年間 418 時間投資するエリア・マーケティングプロジェクトでは、何月にフィージビリティスタディを行うのか、何月にエリア内の潜在顧客を測るのか、何月に顧客の新たなセグメンテーションを設定するのかななどをデザインする必要がある。時間は無限ではない、有限であるから配分概念が存在し、成果を見極めることで投資時間を設定し配分することが可能となる。

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
- 肅々と刀を磨く
- 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>