

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

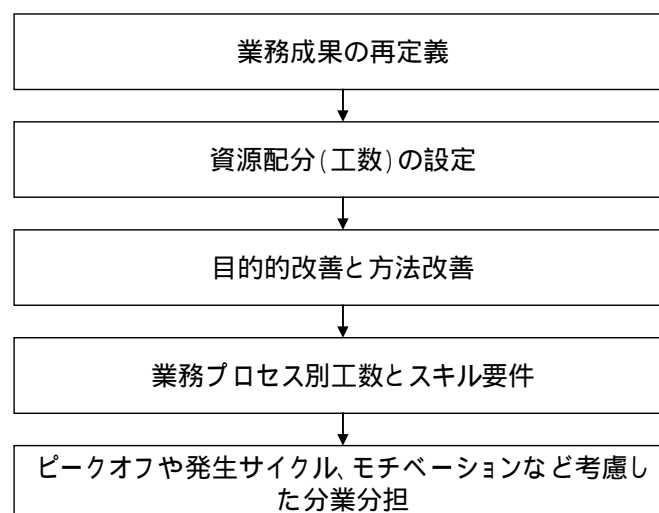
第 14 回；ホワイトカラー要員設定

■ 要員設定は正しいマネジメント手順で行うこと

ホワイトカラーとは工場ラインや物流など現場を除く全ての人を対象とする。ホワイトカラーの生産性は改善、システム化、アウトソーシングなどで取り組まれてきた。しかし、その多くは標準的な仕事であり、事業にとって付加価値を生まない業務である。例えば、給与振込み業務などはやめることはできないが、業績には貢献しない、よってシステム化しアウトソーシングする。必然、残された領域はホワイトカラーの中でも知的創造的な業務のウェートが高いはずである。

ホワイトカラーの全てが戦略的・目的的に仕事をしているわけではない。一生懸命であっても戦略、目的が変化すればその業務は無目的となる。

ホワイトカラー要員設定の基本プロセス



よって、ホワイトカラーの要員設定を行う前提として、戦略から組織機能、業務成果

の定義、そして役割設定など正しいマネジメントの順番で展開する必要がある。戦略とは優先順位と資源配分が本質である。よって、優先順位が相対的に低くなった機能、業務については資源配分を少なくし、高い業務には多く配分する戦略性が求められる。

■ 戦略的資源配分

図は業務優先度評価シミュレーション (Task Priority Evaluation) である。

業務優先度評価シミュレーション (Task Priority Evaluation)

業務中分類	価値と工数		価値ウェイト(3点満点)		工数ウェイト		ギャップ
	A 将来の売上に貢献する	B 現在の売上維持に貢献	合計 (A + B)	各業務の価値ウェイト	時間(月間)	工数比率	価値 (-) 工数
1 既存顧客ニーズ分析	2	3	5	16.1%	100	6.0%	10.1%
2 既存顧客の日々売上実績把握	0	1	1	3.2%	100	6.0%	-2.8%
3 既存顧客への新規提案	3	1	4	12.9%	100	6.0%	6.9%
4 既存顧客クレームや問い合わせ	2	3	5	16.1%	350	21.0%	-4.8%
5 見積作成含めた営業活動	0	3	3	9.7%	550	32.9%	-23.3%
6 デリバリーや発注業務	0	1	1	3.2%	400	24.0%	-20.7%
7 既存顧客事業特性の分析	3	2	5	16.1%	50	3.0%	13.1%
8 現在顧客でない潜在顧客の分析	2	1	3	9.7%	10	0.6%	9.1%
9 顧客周辺ビジネスの研究	3	1	4	12.9%	10	0.6%	12.3%
	15	16	31	100.0%	1670	100.0%	0.0%

業務の中分類単位で行うのが要員設定を行う上で最も实际的である。(S型業務®、T型業務®に関しては10回目連載を参照いただきたい。)

価値ウェイトの考え方は一つのサンプルである。将来性や現状といった時間軸もしくは、構造改革・課題解決と維持管理的といった区分が基本になる。工数は月間で検討している。年間工数の場合、ピークオフなどが見えにくいケースがある。この事例では1670時間であるので10人ほどのチームであることがわかる。

業務5の見積作成含めた営業活動が-23.3%と最も改善要求が高い業務であることがわかる。

■ 要員設定の基本は改善

業務5の業務の実態を分析すると図のようになる。1件あたりの時間は11時間である。先の業務優先度評価シミュレーションにある550時間を見ると月50件の処理を行っていることが想像できる。

改善の基本は目的追求から始まる。そして方法改善、最後に人の改善である。顧客にとっての成果を考えながら目的的に改善する。主な内容は図のとおりである。改善の

結果、中分類の単位時間が 11 時間から 3.5 時間に削減されたことがわかる。T 型業務® は 1.5 時間であり、営業が行う必要はない。

現状のやり方だと営業マン一人の属人性が高く顧客情報も個人に埋もれ分業が取りにくいプロセスである。更に、一人に人間に S 型業務®、T 型業務®のプロセスが混在することは見えないロスを生む。人は全く無駄なくプロセスを展開することはできず、プロセスごとに余裕を作るものである。よって、単位業務は 11 時間とあるが実際はもっと多くの時間を要しているものと推察できる。

このように S 型業務®、T 型業務®別にプロセスが工数で見えることで、どのようなスキルを持った人が何人必要かといったことが具体的にデザインすることが可能になる。

1回の受注業務における既存の業務プロセス	S型業務®	T型業務®
1 既存品はカタログ番号からの受注メール処理	0.5	
2 納期回答	0.5	
3 納期交渉		2.0
4 新たな仕様のものは別途訪問 (訪問時間含む)		6.0
5 営業が簡便な図面を作成し見積もりを概算	1.0	
6 納期と価格を顧客に連絡、交渉		0.5
7 設計部門へ設計依頼	0.5	
S型業務®/T型業務®各計	2.5	8.5
単位業務時間	11	

改善

1回の受注業務における改善後の業務プロセス	S型業務®	T型業務®
1 既存品はカタログ番号からの受注メール処理	0.5	
2 新規のものはグレード別に見積	1.0	
3 特殊な仕様のものはTV電話など活用		1.0
4 特殊な仕様のものはTV電話など活用2回目		0.5
5 納期と価格交渉	0.5	
S型業務®/T型業務®各計	2	1.5
単位業務時間	3.5	

標準品の納期交渉がT型業務®になっている。これは顧客にとっても改善したい時間。多くは社内調整である。よって在庫基準などから納期回答は例外を除き、一定のルールを決めて顧客から見えるようにしておくことが顧客の方が判断する。無理なやりとりより、顧客側も受注企業側も計画性を重視するようにする。

営業活動は、意外と移動時間の割合が多い。提案や十台クレーム以外行かない方が顧客にとっても効率的。Skypeなど無料で映像のやりとりもできる時代。顧客が求める成果は、早期の見積りと仕様上の特徴を具体的に伝えたいこと。また、映像を使うことでだたら話しもしなくなる。

営業個々が簡単な図面を作成することはスキル上、意味あることであるが、顧客が求めているのは早期で確かな仕様の確認と見積り。こうした業務はスペシャリストに集中した方がよい。営業をローテーションや教育で設計知識を学習する機会を提供する方は別途とつてもよい。

特殊な仕様のものは1回で済むとが限らない。やってみて気付くこともある。恐らくはこれまでも複数の打ち合わせを行っていたはず。よって最初から2回目を計画しておく。

ホワイトカラーの要員設定を考える際には、業務の成果を前提に、改善を行う。その結果、S型業務®量とT型業務®量が見えてくる。このケースの場合、現状では営業の工数が1件あたり11時間を要していたが、改善プロセスを見ると、営業が必ずしも行う必要がないことが伺える。また、現状では営業個々に業務が属人的についているが、改善後では特殊な仕様のものだけスペシャリストが分担するというプロセスの分業が見えてくる。

このホワイトカラー要員設定手法は正しいマネジメント手順を踏んでいるだけである。営業を事例に取り上げたが、購買、生産管理、知的財産部、経営企画など様々なホワイトカラー部門がある。業務特性を戦略的に分析することで、ホワイトカラーの工数だけでなく、目標管理、コンピタンス・マネジメントまで統合的にマネジメントすることが可能となる。特にホワイトカラーの中でもナレッジワーカーの要員設定を行う

ことが結果的に戦略的成果の定義とそれに適した目標工数、コンピタンスモデルをより明確にし、結果的に知的生産性を高めることに繋がっていく。

今回で連載は終了します。ありがとうございました。人材プールやホワイトカラー生産性、ビジネスリーダーなどの技術資料を希望の方は別途メールをお送りください。ただし同業の方などお断りする場合がございます。

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；ナレッジワーカー生産性向上研究団体“米国本部”）

- 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>