

人材マネジメント指標

Human Resources Metrics

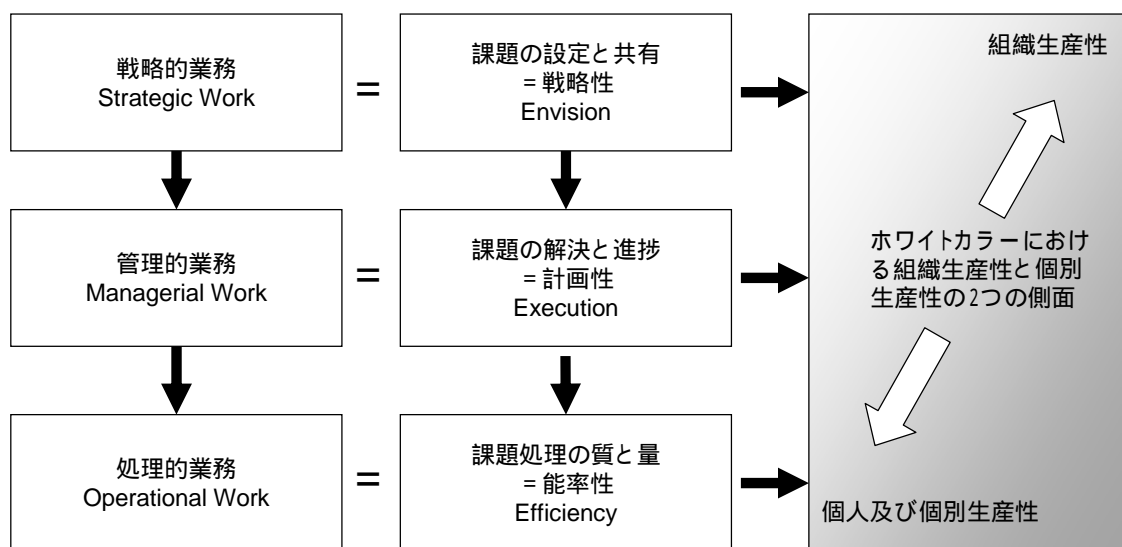
カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社；宮川 雅明

第9回；ホワイトカラー生産性測定のご概念とポテンシャル評価モデル

■ 3つに大別されるホワイトカラーの生産性

ホワイトカラーの生産性は一般的には、労働生産性（第2回連載「労働生産性」参照）で評価され、分母の従業員数は労働時間で換算される。ここでは、結果として単に労働生産性を問うのではなく、ホワイトカラーの生産性の本質に沿った指標とは何かについて検討するものである。

ホワイトカラーの生産性概念



©宮川雅明1993

ホワイトカラーの業務はその産出（アウトプット）の目的から、3つに大別される。一つは戦略的な業務である。どのような課題を設定するかである。戦略のミスは戦術ではカバーできない。2つ目は管理的な業務である。意思決定された課題に対し、目標や時期を計画し、進捗管理を行い、無駄なく効果的に課題を進めていく業務である。3つ目は処理的な業務である。処理といっても全く作業的な業務をいっているのではなく、

戦略課題を遂行するプロセスの一つである。競合他社比較分析やCS満足度調査、改善そのものである場合もある。

■ 戦略的業務に関するホワイトカラーの生産性

ホワイトカラーのアウトプットは目的及び目標が明示されていることが前提になる。目的のないところにマネジメントは存在しない。何故、その戦略課題が設定されたのか、その背景と意味は何か、何が取捨選択されたのか、その課題を達成すると何が良くなるのかが組織として共有されることで成果は初めて実現される。組織メンバーが理解も納得も共感もしていなければ、その戦略課題はやる前から実施されないだろう。よって、戦略課題の組織コンセンサスの程度が測定されることになる。課題の中味つまり戦略を評価することではない。厳しい目標でも、立てた戦略に迷いなく実践されるかどうかを問うのである。挑戦する場を与えることがホワイトカラー生産性向上の基本条件となることを忘れてはいけない。

■ 管理的業務に関するホワイトカラーの生産性

プロジェクトを実施したがうやむやに終わってしまったという経験は誰にでもあるだろう。こうした経験にホワイトカラーの生産性は支配される。徹底してやりきる習慣つまり風土のないところでは、次の課題も遂行することはできない。よって計画性を問うことがホワイトカラーの生産性を問うことであり、徹底実践することがホワイトカラーの生産性を向上させるのである。

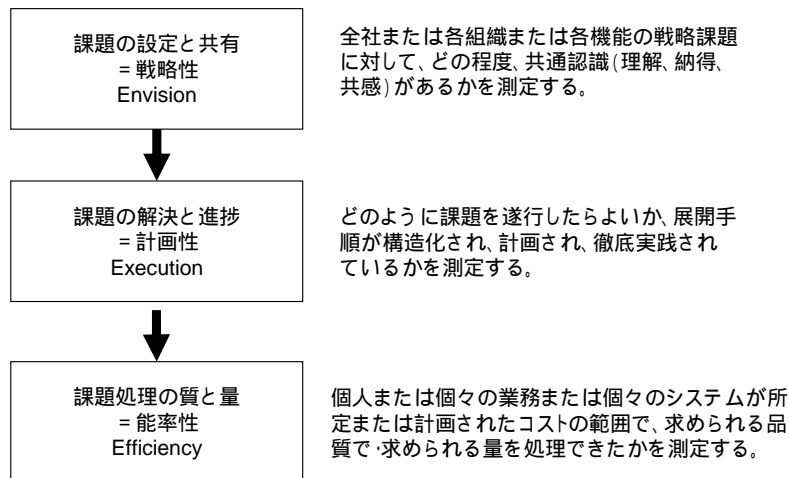
■ 処理的業務に関するホワイトカラーの生産性

処理的業務の多くは基本業務と呼ばれるものである。受発注業務、経理業務、入出庫業務など多くはルーティンで発生する業務である。処理的業務は、質量ともに計画されたアウトプットを出したかどうかを問う業務であり、仕様チェック項目に対して何個クリアしたか、目標量を到達したかなど、より具体的に生産性が問われる業務である。処理的業務の多くは、システム化やアウトソーシングなど手離れをしている業務も多く、より戦略的、管理的業務の生産性が問われている。

■ 組織生産性と個人生産性

機械は使うほどに劣化するが、人の場合は、失敗など経験すればするほどそのノウハウが人に蓄積される。人に成果が蓄積される特性を持つ。

ホワイトカラーの生産性指標 :E³



©Katana Performance Consulting Inc 2003

また、戦略課題がブレイクダウンされることで個人への責任分担が具体的な業務として明確になっていく。人に成果が委ねられるのである。

ホワイトカラーの生産性とは、目的（戦略課題）によって成果が可変する。よって、目的を明確にし、組織として共有し、そこから立てられた計画に対して、実行されたかどうかを評価する人間中心のシステムであることを忘れてはならない。

戦略性を問うアウトプットの業務は、組織としてのコンセンサスが生命線であるため、組織として測定する必要がある。そして、課題が計画されブレイクダウンされ具体的な業務になるに従い、個人としての責任分担が明確化され、結果個人のスキルが問われることになる。また、その課題がどのような背景、目的で選択・設定されたものであるかを共有することで正しく処理することができる。例えば、クレーム処理はクレームの対応をすることではなく、同じ原因を二度と起こさないような仕組みを如何に構築するかであり、同時にクレーム顧客をファン化させることが目的であることを共有することで初めて生産性を問う価値が出てくる。

■ ホワイトカラー生産性のポテンシャル評価

下表は、上記概念をベースにしたホワイトカラー生産性のポテンシャルを評価するチェックリストである。生産性そのものは、アウトプット対インプットであるので、売上や付加価値に対する人員で算定することはできる。しかし、重要なことは、結果を評価することではなく、どうしたら生産性を高めることができるのかのマネジメント

ホワイトカラー生産性のポテンシャル(可能性として持っている能力)評価
対象とする戦略課題の名称「

5(肯定) 4(やや肯定) 3(どちらともいえない) 2(やや否定) 1(否定) 評価欄

ホワイトカラー生産性の「戦略性に関する簡易質問」		—
1	あなたの職場または部門は、全員がこの戦略課題の背景、目的、成果を言える。	
2	あなたの職場または部門は、全員がこの戦略課題の成果を具体的に例示できる。	
3	あなたの職場または部門は、全員がこの戦略課題に共感し、挑戦する意欲に燃えている。	
	小計	—
ホワイトカラー生産性の「計画性に関する簡易質問」		—
1	あなたは職場またはチームでは、どのような展開手順で進めるか、時間軸も含め、図解できている。	
2	あなたは職場またはチームでは、課題を実行するための改善案が計画されている。	
3	あなたの職場またはチームでは、課題やプロジェクトは常に進捗管理され、最後まで遂行される。	
	小計	—
ホワイトカラー生産性の「能率性に関する簡易質問」		—
1	あなたは、個々の作業(業務)に対し、目標時間を事前に設定し、おおそ目標時間通りに達成できている。	
2	あなたは、個々の作業(業務)に対し、計画したアウトプットを達成している。	
3	あなたは、個々の作業(業務)に対し、責任分担を感じている。	
	小計	—
	合点計	
	比率%	

の技術を構築することにある。

ポテンシャルを測定するという事は、仮に労働生産性が低い部門、職場、戦略課題があった場合、下記設問がその原因のヒントとなる。つまり、ホワイトカラー生産性を高めていくチェックリストモデルである。



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>