

ホワイトカラーの生産性を向上する

生産性 = 効果性 × 効率性

カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社；坂本 裕司

2009年5月号



第10回；システムと生産性向上（全14回シリーズ）

システム導入と生産性向上に何か相関はあるのか？

■ 失敗するシステム導入！

効率性向上が対象となる定型業務（以下、S型業務[®]）における補助機能業務は、成果に直結しない。従って、改善対象業務となる。この業務は簡素化（S；simplify）するのではなく、排除（E；eliminate）することが望ましい（参考；戦略的営業利益マネジメント頁98；坂本裕司著）。しかし、改善4原則を実行しないままシステムを導入した結果、「付帯業務が更に増えた」、「非効率になった」、などの声が寄せられる場合がある。これらの原因は「S型業務[®]の補助機能業務」までもシステムに置き換えてしまっているからである。

■ 成功するシステム導入！

改善4原則によると、システムなどのITを導入するステージ（機械化）は最終原則の簡素化（S；simplify）で熟考するものである。EやCやRの段階でシステムを導入することを前提に改善活動は行わない。システムが効率的に機能する理由は、S型業務[®]の補助機能業務を徹底的に排除（E）、もしくは結合（C）・入替え（R）し、残った業務をシステム化するから成功するのである。つまり、システム化対象業務とは、S型業務[®]の基本機能業務が対象となるべきである。このような背景があるので、小生は「IE（経営工学；マネジメントコンサルタント＝暗黙知）とSE（システム工学；システムエンジニア＝形式知）は融合するべきである」という強い信念を持っている。同様に、アウトソーシングする場合でも補助機能業務までもアウトソーシングする必要はなく、基本機能業務のみをアウトソーシングすることによって、依頼者のランニングコスト

は大幅に削減できることに気づくべきである。

■ 生産性は初期投資ゼロで向上する

例えシステムを導入した結果、生産性が向上していたとしても、そこには多大なる初期投資が発生していることを忘れてはならない。言い換えるならば、いくらでも投資をしても良いならば生産性を向上させることは全く可能であるが、財務的競争優位性に貢献しているとは言い切れない。最終的に営業利益に寄与しないことが予想される投資は行ってはならないし、そのような提案を経営者は首を縦には振らない。必然的にシステムを導入する目的が見えてきただろう。

$$\begin{aligned}
 \text{労働生産性} &= \frac{\text{付加価値 (売上総利益)}}{\text{従業員数}} \\
 &= \frac{\text{(有形)固定資産}}{\text{従業員数}} \times \frac{\text{付加価値}}{\text{(有形)固定資産}} \\
 &\quad \boxed{\text{労働装備率}} \quad \quad \quad \boxed{\text{設備生産性}}
 \end{aligned}$$

■ 経営者が期待するリターン（＝人員の低減）

固定資産が増えると同時にもし従業員数が低減しないならば、労働生産性を高めるために付加価値を向上させるしかない。ここで重要なポイントは、効率性向上を対象にしている業務とは「S型業務®」であることから、業務量と投入人員数は科学的管理できる。よって、システム導入による「人員の低減」が期待できるものであるから労働生産性が向上する、と言える。



執筆；坂本 裕司 (MBA)

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)；取締役、ISPI 日本支部 (www.ispi-japan.com)；
 プレジデント。専門は生産性向上 (W HPT=Human Performance & Productivity Technology®)。

ホワイトカラーを対象としたマネジメント技術：Human Performance Technology® (効果性向上技術)、Human Productivity Technology® (効率性向上技術)を開発し、ホワイトカラーの生産性向上に関するマネジメント・コンサル

09年5月号；人事マネジメント 寄稿記事内容（全14回シリーズ）
第10回；システムと生産性向上

ティング活動、並びに、マネジメント担当者の育成活動を、国内・欧米・アジアを中心に展開。

ISPI (International Society for Performance Improvement、US；**生産性向上**研究団体；1962年設立)とカタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社の協同により、アジア地域・日本で最初となる Japan Chapter (日本支部)を設立しプレジデント就任(2003)。ISPI Annual Conferenceにて、4年連続プレゼンテーション・セッションのリードプレゼンター(2003-2006)、同じく日本で初めて ISPI グローバル・セッションのパネリスト(2004)を務める。

(商標登録)

- Human Performance Technology は、カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社の日本における商標登録です。
- Human Productivity Technology は、カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社の日本における商標登録です。

(出版；坂本著)

- 2007年；**ホワイトカラー**の**生産性**を飛躍的に高めるマネジメント(HPTの実践マニュアル)；産能大学出版部
- 2008年；戦略的営業利益マネジメント(コストをかけずに**ホワイトカラー**の**生産性**を向上させる)；産能大学出版部
- 2009年5月；**開拓営業**(パフォーマンス営業が**ホワイトカラー**の**知的生産性**を向上させる)；産能大学出版部

(寄稿・連載など)

- 2007年；**ホワイトカラー**の成果と行動を定量的にマネジメントする技術(HPT)；月刊人材教育(日本能率協会マネジメントセンター)
- 2007年；知識社会における企業タレントの**生産性**向上；週刊東洋経済(東洋経済新報社)
- 2008年；パフォーマンス営業と営業組織の**生産性**；ビズテリア経営企画
- 2008年；**ホワイトカラー**の**生産性**を向上させる；人事マネジメント(ビジネスパブリッシング)
- 2008年；病院経営における経営・マネジメントの実際；病院経営(産労総合研究所)