

## 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6月号



#### **第11回；機会利益（全14回シリーズ）**

機会損失を防ぐ以上に、機会利益をモノにしろ！

##### ■ 定義；機会利益

例えば、購買意欲のある消費者と商売意欲のあるメーカーが相思相愛で存在しているにも関わらず、メーカー側の都合で取引が成立しないことにより発生する売上の減少を言う。一般的には売上が“減る”ことから「損失」として理解されている。一方で「機会利益」とは、「その機会を適切に利用することによって導かれるであろう利益」を言う。例えば、A案「売上；100億、コスト；60億、絶対利益；40億」と、B案「売上；50億、コスト；30億、絶対利益；20億」のアイデアがあるとする。どちらも売上高絶対営業利益率は40%だが絶対利益額には20億（=A案；40億-B案；20億）の乖離がある。この乖離こそが「機会利益」と言える。言い換えると「A案を実践すればB案よりも20億の利益増が見込める」という内容である。企業経営には、売上を向上させるべく「機会損失を低減」する努力と同時に、営業利益に影響するべく「機会利益」を活用していくバランスが求められる。

##### ■ 機会利益から実益へ

このご時世だからこそ企業内では「効率化向上運動」など、改善を徹底させるべく活動を行っている会社は多いのではないだろうか。これらの活動こそが「機会利益を見つけている活動」そのものである。しかし、見つけた機会利益がどこまで実益に繋がっているのだろうか？ 更に、企業の損益計算書のどこにどれほどのインパクトを及ぼしたのか？ など首を傾げることがあるだろう。それは、改善されるべき業務の定義、及び、改善過程の測定が行われていないからである。結論から申し上げますと、改

善すべき業務とは「補助機能業務のみ」であり、そこで使われる測定技術とは「BPR-I」である（参考；Human Productivity Technology® 戦略的営業利益向上マネジメント 頁75・90）。人間の体と同様に、ダイエットするために筋肉（＝基本機能業務）を削ぎ落としてはいけないし、例え贅肉（＝補助機能業務）を削ぎ落としたとしても体重計などの測定道具（＝BPR-I）がなければダイエット活動に身が入らない。

職種	補助機能業務 改善達成率と機会利益									
	達成率100%		達成率90%		達成率80%		達成率70%		達成率60%	
	低減可能 人材数	機会利益 (千円)	低減可能 人材数	機会利益 (千円)	低減可能 人材数	機会利益 (千円)	低減可能 人材数	機会利益 (千円)	低減可能 人材数	機会利益 (千円)
モジュール A	49	21,978	44	19,780	39	17,582	34	15,385	29	13,187
モジュール B	124	50,971	112	45,874	99	40,777	87	35,680	75	30,583
モジュール C	102	42,890	92	38,601	82	34,312	71	30,023	61	25,734
モジュール D	44	22,644	40	20,380	36	18,115	31	15,851	27	13,586
合計	<b>320</b>	<b>138,484</b>	<b>28.8</b>	<b>124,635</b>	<b>25.6</b>	<b>110,787</b>	<b>22.4</b>	<b>96,939</b>	<b>19.2</b>	<b>83,090</b>

■ 人材活用

改善活動の実施過程は統計手法を用いて測定できるものであり、言い換えるならば科学的に測定しないまま改善マネジメントは実践できないはずである。測定技術を導入しないまま「効率化向上運動」を実施したとしても、それは「改善活動」と称した雰囲気のみを味わっただけに陥り組織に財産は何も残らない。Human Productivity Technology®は、組織に「増収増益」をもたらすキッカケとして、人的リソースの「適材適所」を熟考するための指標を数字で算出してくれるので、組織に財産が必ず残る。



執筆；坂本 裕司（MBA）

お問い合わせ；[info@kpci.jp](mailto: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](http://www.kpci.jp))；取締役、ISPI 日本支部 ([www.ispi-japan.com](http://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

09年6月号；人事マネジメント 寄稿記事内容（全14回シリーズ）  
**第11回；機会利益**

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；考える営業（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）