

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8月号



第13回；T型業務®と生産性向上（全14回シリーズ）

■ 成果 = 結果指標 + 先行指標

知識労働従事者の成果管理は「結果指標」及び「先行指標」に分解してマネジメントする。今回は、知識労働従事者の代表例として営業職を取り上げてみよう。彼らの結果指標とは「売上目標達成」であり、先行指標とは「売上目標達成に繋がるT型業務®」と定義する。「結果指標」はマクロ環境の影響を直接受けるので科学的管理するには難しいが、「先行指標」は科学的管理できるものであり、むしろ、「先行指標」を科学的管理しないまま「結果指標」を達成しているのは、「ラッキー」という概念が働いていることも考えられ、不幸にもこの概念は継続することが約束できない。

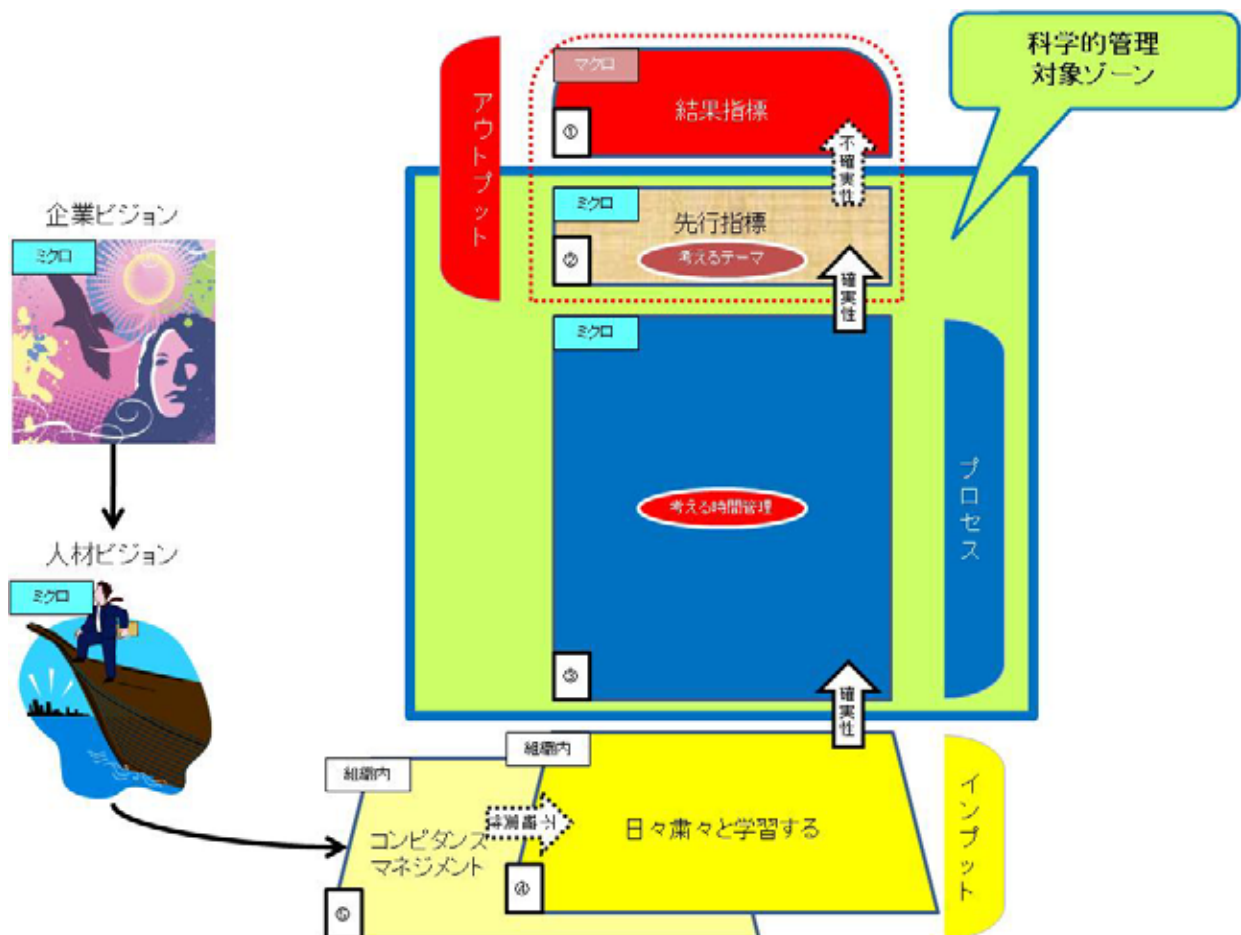
■ スケジュール管理 VS 成果管理

営業現場に導入されている代表的なシステムとして、「スケジュール管理」があげられる。例えば、営業パーソンが顧客の現場に赴くのは「確認作業や御用伺い」以上に、「自ら考案した仮説を検証するため」である。仮説のない人が頻度多く現場に行っても何ら気づきはない。結果、対策のある提案などできるはずもなくクライアントの時間までも無駄にしてしまっている。この「仮説を考案する業務」こそが「T型業務®（参考；“考える営業” 頁18~19）」であり、「このT型業務®」の成果を管理すること方が、そもそも、本人も上司も、そしてクライアントも期待している管理対象業務である。だから、「T型業務®」に対する成果と時間管理が「先行指標」に該当する。

■ 測定技術の紹介

測定技術 「 $成果指標 = T型業務® \times (就業時間 - T型業務®)^2$ 」

論理的に解説すると、結果指標に繋がるのは先行指標である「T型業務®の創造」であって「S型業務®の処理」ではない。但しS型業務®が不必要と言っているのではなく、就業時間内において「T型業務®」へ計画的に従事できていない正社員は、知識労働従事者として会社の期待に応えきれないことに緊張感を持つべきである。この測定技術を「日 週 月、そして、年」で測定（参考；“考える営業”頁78）していくと、繁忙期でT型業務®に投入できなかった時期、及び、閑散期で計画的にT型業務®に投入できた時期等バランスを考慮した上で、年間を通して当事者の「先行指標」に対する「集中力と注意力」が見えてくる。結果、これらの数字は「緊張感のある行動」に繋がっていることが検証できる。



- 経営者が期待するリターン（＝優良財産）
知識労働従事者に期待されていることは、最終的に付加価値を向上させ「結果指標」を達成することであるが、「結果指標」を科学的に管理することは不確実性が高いことか

ら、「結果指標」に繋がる「T型業務®を先行指標」と定義し、この業務を科学的管理する。必然的に、「先行指標」への取組み内容が組織財産となり「結果指標」を含めた付加価値向上の確実性を高めてくれるに違いない。



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6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）