

## ホワイトカラーの生産性を向上する

$$\text{生産性} = \text{効果性} \times \text{効率性}$$

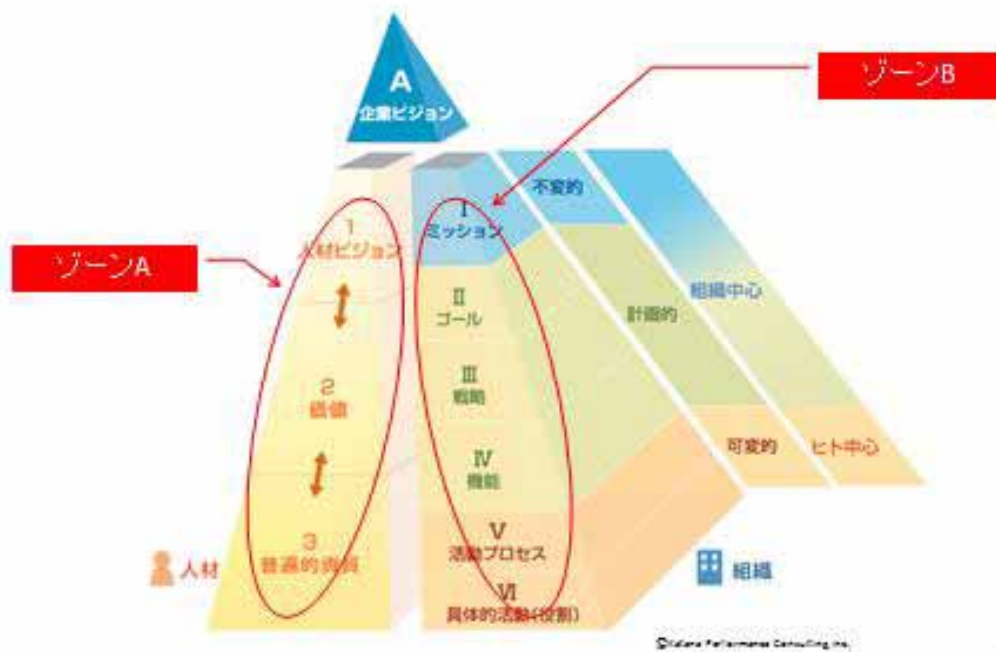
カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社；坂本 裕司

2008 年 9 月号



### 第 2 回；生産性を向上させる目的

組織は、法の下においては一人の人格者としてみなされている。故に「法人」と呼ばれる。法人は一人の「人」であるからこそ生き続けなければならない。これを企業会計では継続企業 (going concern) という。しかし、個人の集まりが法人を形成しているにも関わらず、法人の価値観が個人の価値観と一致していないことがある。これでは法人として継続する



可能性は低い。

■ 肯定的未来図

法人には夢がある。「・・・のようになりたいなあ」という願望がある。それらは実現可能性・不可能性を問うものではなく将来に向かった法人の肯定的未来図であり、これをビジョン（vision）という。日本は成熟の時代にいる。リニア（linear）な発想で将来を描ける成長の時代はもう過去の話である。将来は自ら創らないと作れない時代である。更に、そのビジョンは社会から共感を呼ぶものが望ましい。この企業ビジョンと個人のビジョンが一致しているならば主体的に緊張感を持って仕事を推進させることだろう。

■ ころ（第 1；ゾーン A）

個人にはそれぞれ価値観がある。価値観とは「正しい・間違い」を問うものではなく「大切にしたい」と感じられるかどうか重要である。法人の肯定的未来図を実現するであろう人材のありたい姿（＝人材ビジョン）が保持している価値観は、法人内でぜひ共有しておきたいものである。この価値観こそが各個人の「行動の源泉」になる。

■ あたま（第 2；ゾーン B）

価値観を共有できているからこそ、事業を推進することができる。利害関係者（stakeholder）から見て、「私は法人の価値観には共感しておりませんが、仕事ですから業務を遂行します」という Aさんと、「私は法人の価値観に非常に共感しており、業務を粛々と遂行できます」という Bさんでは、どちらに「信用」と「結果（質）の継続性」に期待できるだろうか。価値観の共有こそが個人の行動を主体的に変える。この主体性がミッションを定義する時に好影響を及ぼす。ミッションとは「利害関係者に対して果たさなければならぬ用」であり、企業ビジョンに共感し価値観を共有できているからこそ、このミッションをデザインすることに期待できる。そしてミッションの説明責任を果たすために、法人はゴール（goal；目標）を設定する。これらはワン・イアール・ルールに基づいて評価されるものであり、このゴールを達成するために戦略（定義；方向付けと資源配分）がデザインされるのである。

■ 増収増益と生産性

ゴールが設定されるからこそ努力の度合が見えてくる。このゴールは往々にして理不尽な数字であるが言葉を裏返すと挑戦的な数字ともいえる。人は挑戦するからこそ成長が期待される。しかし、その成長する方法が重要であり、増収増益が望ましい。増収減益ではどこかに余剰が発生しているかもしれないし、むしろ、減収増益の方が利害関係者は努力を認めるかもしれない。法人が成長する上でバランスの良い成長を監査するために「生産性＝アウトプット÷インプット」の考え方が大変参考になる。生産性の向上とは企業業績

に直結する考え方であり、必然的に利害関係者への期待に応え、掲げたビジョンに近づけてくれる。法人は「人」であるからこそ、「こころ」を前提に「あたま」使う。

---

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 HPT。

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。