

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 **11 月号**



第 4 回；総額人件費の動向（全 14 回シリーズ）

景気の低迷が予想される中で、営業利益に多大なる影響を及ぼす人件費（労務費を含む）の管理は益々緊張感が高まることだろう。

■ 費用

法人の経営を継続させていくためには、調達した資金を優良資産に変え、その優良資産を運用して売上を創出していく。しかし、計上された売上がそのまま利益になるのではなく、様々な利害関係者へのリターンを施した上で、最終的に利益へ結びつけなければならない。企業評価を EVA（economic value added）で評価するならば、本業の利益である「営業利益」を如何にして創出していくかを経営者ならば意識せざるをえない。

では、営業利益を導くために考慮すべき費用とは何か。一般的には設備・機械や施設、そして売上総利益に影響する原材料費などが挙げられるが、最も重要視しなければならないのが、労務費であり、また、人件費である。言わば、人材とは、感情を持った優良資産であるからこそ、営業利益の創出を圧迫するようでは、法人としては建設的な対策を講じる必要がある。

景気低迷と雇用の新規創出

08 年 9 月にリーマン・ブラザーズが経営破綻した。法人は継続し続けるべきである一方、倒産のように継続に終止符が打たれる時もある。このような事態を市場は期待していないが、赤字を垂れ流す経営が継続されるならば、終止符を打つべきかもしれない。しかし、法人が継続を断念するオプションは最終手段であって優先順位は高くない。むしろ、どのような環境であろうが継続するために模索をするものである。

第 4 回；総額人件費の動向

法人の継続性に赤信号が点滅した時に、法人のトップは人件費低減を講じる場合がある。これは人材に対する投資が「営業利益に多大なる影響を与えている」からである。法人としての継続性を考慮するならばこの対策も一つのオプションであるが、その一方で、常日頃から投入資源の適正管理を行った上で、知識労働従事者の計画的育成（＝雇用の新規創出）を行っているかを問いたい。

総額人件費の動向

バブル崩壊後、製造業の外注化と雇用の非正規化によって、安い労働力を手に入れたからこそ、日本経済の景気は復活を遂げたのである。では、日本企業の労働者の給与は今後上昇するのか、という問いかけに対しては「難しい」と言わざるをえない。世界経済が冷え込んでいる中で、益々、日本企業の投入資源は低減する傾向に向かわざるをえないだけでなく、仮に、給与を上昇させたとしても、企業が価格転嫁している事実を見る限り、実質賃金は上がらない。

今後は正規労働者数の増加とともに、非正規労働者数も安定的に増加することが予想される（参考；総務省統計局）。つまり、企業経営は「総額人件費」の徹底管理を視野に入れざるをえないのである。

直接部門

間接部門の業務は決してなくなることはないが肥大化することは避けたい。むしろ、IT システムの力を借りて出来るだけ低減していきたいものである。更に、間接部門に配置している人材を直接部門で活躍させることを考慮している法人は、どんな経営環境であろうとも成長する可能性に期待が持てる。これは、「2・6・2」の法則に沿っている。上位の「2」に属す人材を多く保持・育成することこそが、知的生産性の高い組織であることはいうまでもない。

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 W 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。