

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 **12 月号**



第 5 回；成果と時間（全 14 回シリーズ）

市場が法人に期待していることは、一生懸命さを前提に、ワクワクできる成果を創出してくれること。

■ 成果と時間

労働市場は、成果で評価を受ける職種（以下、成果評価という）と投入時間で評価を受ける職種（以下、時間評価という）に分かれる。この議論を上記の挿入図に沿って解説してみたい。そもそもアウトプット（＝成果）を創出するためにはインプット（＝投入資源）が必要であり、そのインプットを変態させなければ入れたインプットがそのまま出されてしまう。これでは付加価値は伴わない。入れたインプットをあるプロセス（＝投入時間）を介してアウトプットに変えていくのである。



では、なぜ成果評価と時間評価の職種に分ける必要があるのか。成果評価とは「投入したインプット、及び、介したプロセスが全く同じであっても、アウトプットの内容が異なる場合」であり、アウトプットに優位性が生まれるので成果で評価せざるを得ないのである。一方で時間評価とは「投入したインプット、及び、介したプロセスが全く同じであるからこそ、アウトプットの内容も同じである場合」であり、プロセスに優位性が生まれるので投入時間で評価せざるを得ないのである。

言い換えるならば、前者は成果の質（創造業務 = T 型業務[®]）を評価しており、後者は上手なやり方を評価している、と言えるだろう。よって、後者は成果の量（定型業務 = S 型業務[®]）で評価することも可能になる。（補足；弊社では、投入時間を自ら決める業務として、Target Time 型業務《 = T 型業務[®]》、及び、投入時間が組織で決まる業務として、Standard Time 型業務《 = S 型業務[®]》と定義している）

■ 知識労働従事者に期待されていること

業務には大なり小なり T 型と S 型が必ず含まれている。直接部門の代表である管理職や営業は T 型が大きな比率を占め、管理間接部門では S 型が大きな比率を占めている傾向がある。お気づきのように、知識労働従事者に期待されていることは T 型の効果性を向上することであって、S 型の効率性を向上することではない。補足すると、投入時間が不確実性である T 型に対して、確実に時間を投入して期待以上の成果を導く職場環境を作り出すために S 型の効率性を高めるのである。S 型の効率化の目的は T 型の効果性向上のサポートであることを認識しておきたい。

■ T 型を持っているか？

ところであなたは T 型業務[®]をいくつ持っていますか？ 知識労働者従事者であるならば、時間概念以上に成果を重視するからこそ、いくつの T 型に従事しているかで本人の主体性は磨かれるものである。そして、最終的には組織力を高めるために既存の T 型を S 型化していくことも忘れてはいけない。

■ 従業員満足度

T 型は決めた時間を投入しても成果に対する不確実性が業務であり、S 型は決められた時間を投入すれば成果に対する確実性が高い業務である。ある組織で従業員満足度を調査した結果、T 型を抱えている部署では非常に高かった一方で、S 型ばかりに囲まれている部署では満足度が低かった。成果が予想できる S 型は精神的には楽かもしれないが、ワクワクするには T 型に従事する必要があり、本人がワクワクしているからこそ市場もワクワクする可能性が高まる。T 型と一緒に知的生産性を向上することが優位性に繋がる第一歩である。

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 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。