

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

2009年 2月号



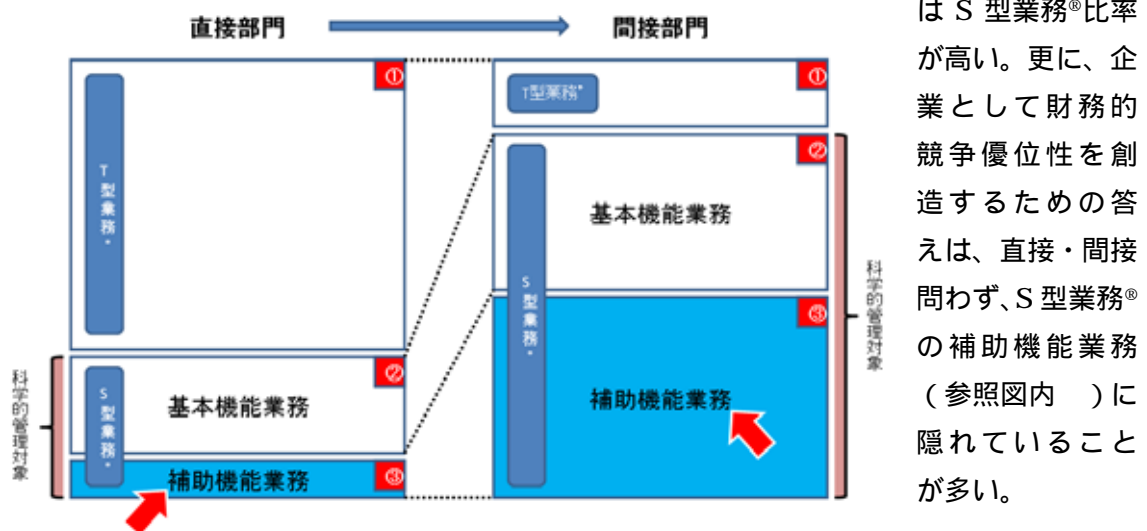
第7回；財務的競争優位性（全14回シリーズ）

財務的競争優位性を創造するためには、科学的管理対象業務を計画的に管理すること。

■ 業務の種類とあるべき姿

業務は大きく3つに分類できる。T (Target Time) 型業務[®]、S (Standard Time) 型業務[®]の基本機能業務、S 型業務[®]補助機能業務。T 型業務[®]とは創造する業務であり、S 型業務[®]とは処理する業務と定義した上で、基本機能業務とは S 型業務[®]を全うする上で必要不可欠な業務であり、補助機能業務とはその基本機能業務を補助する業務と定義する。

この中では、S 型業務[®]こそが科学的管理対象業務となる。直接部門においても間接部門においても、これら3つの業務が混在しているのだが期待されている成果が異なるのでそれらの比率も異なる。一般的に直接部門における T 型業務[®]比率は高く、間接部門においては S 型業務[®]比率が高い。更に、企業として財務的競争優位性を創造するための答えは、直接・間接問わず、S 型業務[®]の補助機能業務（参照図内）に隠れていることが多い。



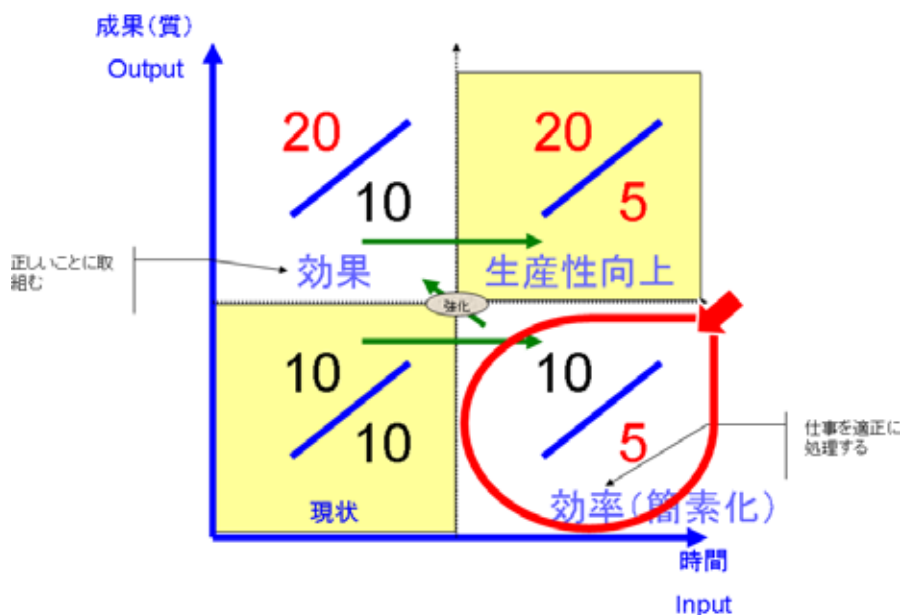
■ 改善対象

補助機能業務とは基本機能業務を補助する業務であるからこそ、もし、基本機能業務に支障がないならそもそも補助機能業務は排除することが望ましい。ちなみに、あるプロジェクトで調査した間接部門における従業員満足度は、基本機能業務比率が高い部署は一般的に高く、一方で、補助機能業務比率が高い部署は低い。基本機能業務はS型業務®の成果に直結するからこそ携わることによって価値観があり、補助機能業務はその価値観のレベルが薄れている業務だからこそ、S型業務®の成果に直結しないのであるならば排除することが望ましいのである。従って、S型業務®の補助機能業務こそが、改善対象業務と言えると同時に、この改善活動はT型業務®、及び、S型業務®の基本機能業務に全く干渉しないからこそ、筋肉を削ぎ落とすことなく改善後の効果は非常に大きい。

■ 未開の処女地

製造立国である日本は、製造現場においては徹底的に改善活動を行い実効性のある経済効果を企業にもたらしている。21世紀を迎えた現在の日本市場、及び、第3次産業が主流となりつつある市場環境を考慮すると、これまで製造現場で培われた意識をホワイトカラーである知識労働従事者が意識するべきであり、“特に”「間接業務におけるS型業務®内の補助機能業務」は、企業として実効性のある大きな経済効果を創造するためにはまだまだ未開の処女地であると言い切れる。

■ コストをかけずに生産性を向上する



S型業務®の業務改善に使われる表現として「効率化」がある。効率化とは「アウトプット一定でインプットを低減すること」と定義できる。このインプットを低減するために莫大な初期投資を前提にITで効率性を高めようとして

きた。費用と時間を無限に投入できるのであれば、BPRにおける工数削減、及び、人員低減はどんな目標値であっても実現可能である。一方で、最初から投資ありきで改善を

実行するのでは人間として思考力が乏しい。改善4原則（“E；排除” “C；結合” “R；入れ替え” “S；簡素化”）を活用しながら智慧を絞れば、S型業務[®]の補助機能業務はコストをかけずに生産性を向上させることは可能であり、最終的にはIT投資の費用対効果も測定できる。物事には正しい順序がある。

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。

（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申請中です。