

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4月号



第9回；効率性向上の分解式（全14回シリーズ）

効率性を向上させる因子を解明してみよう。

■ 何を改善するの？

改善とは「“善”く“改”める」と書くように、定義された成果を創出するために改善を実施しないとイケない。この時に重要な考え方として、成果に直結する活動を改善するのではなく、それ以外の活動を改善することである。言わば、筋肉（直接影響する活動；基本機能業務という）を改善したのでは成果の質に影響を及ぼすかもしれない。むしろ、成果に直接影響を及ぼさない活動（補助機能業務）を改善することが望ましいことは言うに及ばない。

■ 不平・不満が多いのはなぜ？

現状の業務内容において、基本機能業務、及び、補助機能業務の割合を正しく把握しているだろうか。これらを統計的に把握せずして改善活動を行っても組織財産として継続的競争優位性に繋がることはない。結果、改善活動の雰囲気は味わうだけに留まり、組織として「実効性のある経済効果＝実益」にまで結びつけることには繋がらない。これでは改善活動を行っているとは言い切れない。組織の生産性（＝効率性）を高めることを検討している会社へお伺いした時に必ずと言っていいほど聞くフレーズが「・・・しかし、一生懸命やっています」。お気づきのように、基本機能業務に対して一生懸命であることが望ましく、補助機能業務に対して一生懸命であることを会社は期待していない。ちなみに、企業文化として不平・不満を頻繁に耳にする組織とは、「補助機能業務」が多いことが定量的データで掴みとれている。御社はどうだろうか？

■ 分解式

効率性とは、「アウトプットが一定でインプットを低減すること」と定義している。よって、定型業務が多い部署が対象になる。つまり、成果に基づいて、現状の投入資源（人員数・時間など）をどの程度改善することによって効率を高められるのかを追及する活動が期待される。弊社では効率性を「@ = プロセス（業務処理方法）× エフィシエンシー（業務処理時間向上）× IT化（業務処理方法と時間の簡素化）」と分解した上で、機会利益を発見し改善活動に反映させ実益に結びつけている。



■ 無くす！

効率性を追及する改善活動は、改善4原則（右記参照；戦略的営業利益マネジメント；坂本裕司著）に沿って進めなければならない。E（排除；eliminate） C（結合；combine） R（入れ替え；re-arrange） S（簡素化；simplify）。基本は「無くす = 排除すること」である。排除することこそが、実効性のある経済効果に一番大きく影響を及ぼす。ワークサンプリングを実施すると現状の姿として成果に直結しないことに対して一生懸命活動している自分に気づいていない人員が多く存在していることが定量的に観えてくる。このような状況を経営者として放置しておくことは許されず、業務量に応じた投入人員を科学的に管理することから、組織としての損益分岐点管理はスタートする。



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）；

09年4月号；人事マネジメント 寄稿記事内容（全14回シリーズ）
第9回；効率性向上の分解式

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5月（予定）；パフォーマンス営業（営業現場の知的生産性向上が企業を継続成長させる）；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）