

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 (第7回/全10回)
ホワイトカラーのマネジメントはどうあるべきか? (アクティビティその②)

定義された成果に基づいて、自らデザインしたプロセス (= 効果性) と、必要投資時間を配分した時間資源 (= 能率性) に相乗効果が生まれると、「生産性が飛躍的に向上」する。付加価値を創出しながらコストを抑える技術を習得してみよう。

ビディシイ
P D C (プロセス・デザイン・コンセプト); 測定技術 (個人)

PND に沿って進めてきた中で、唯一定量表現されているのはゴールだけである。但し、ゴールは企業の“**結果指標**”であって、結果を導くためにもまず個人の“**先行指標**”をマネジメントすることが企業経営成功の鍵となる。

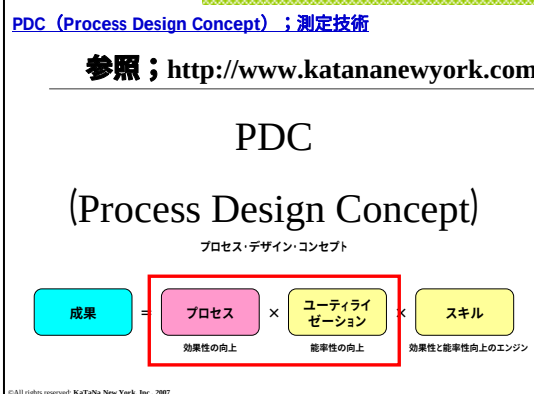
その、“**先行指標**”をアリアリとイメージするためにも、定性表現と定量表現がセットであることが望ましいが、定性表現だけで“**先行指標**”をマネジメントしてしまっていることがある。そのような場合は往々にしてマネジメントが属人的になっている。一方で、定性表現に定量表現を加味すると、属人的ではなくむしろ努力の程度が見えてくる。例えば、「素晴らしい計画と成果」、では何がどの程度素晴らしいのかイメージできない。「あなたは計画に対して達成率が 104%であった。これは成果レベル 3 (Max; レベル 5) の定義に沿った素晴らしい計画に従って

臨むことができたからであろう」と言われると、素晴らしい内容がアリアリとイメージできるものである。これまでの連載で述べてきた、ファンクション (組織機能) 〜アクティビティ (具体的活動) までの定性表現 (機能定義・役割定義・成果定義・デザインプロセス) と、“**先行指標**”に該当する定量表現 (成果レベル設定・デザインプロセス投資時間資源配分) を繋げる測定技術が、PDC (プロセス・デザイン・コンセプト; Process Design Concept) である。(参照; PDC)

ロセスをデザイン」し、そのプロセスをデザインすることによって、「②; 必要な投資時間」を決める。本来ならこの二つで成果を創出することは可能なのだが、そもそも決めた時間通りにデザインされたプロセスを進めていくことが可能なかどうかを検証するために、「③; 必要なスキル」を事前に把握、吸収しておく必要がある。

つまり、あるべき成果を創出するためには、①; 進め方 (プロセス)、②; 組織の仕組み・時間 (ユーティライゼーション)、③; 当事者のスキル (スキル)、の相乗

効果が必要であり、どれか一つでもゼロであるならば、残り二つの因子がパーフェクトであっても、成果がゼロになってしまう。関係者が個人の行動に干渉することなく成果管理だけで進めていくためにも、



成果 = ①; プロセス × ②; ユーティライゼーション × ③; スキル

PDC (プロセス・デザイン・コンセプト) は、「プロセスをデザインする考え方」と意識する。成熟の時代だからこそ、あなたにとっての達成可能な成果ではなく、ステークホルダーにとってのあるべき成果を定義し、その成果を達成すべくプロセスを、その時々状況を考えて自ラデザインすることによって説明責任を果たす、という意味が込められている。

PDC では、まずあるべき成果を定義することによって、「①; プ

当事者がデザインしたプロセス、ユーティライゼーション、そしてスキルを個人管理できれば、個人・組織共に成長への要因が明確に見えてくるだろう。結果、早急な対策を打つことにも繋がる。

但し、スキルに関しては ROI が短期間で明確に見られることが約束できないから、HPT 運用時には測定の対象としない。スキルの向上には継続的な教育投資が必要であり、HPT プロジェクトでは、パフォーマンス・コンサルティング (成果ベースドトレーニング) に基づいて別途機会を提供する。成果を軸にブレークダウンした教育プログラムであるからこそ教育

投資がサunkコスト (sunk cost) に繋がることは少ない。

W-ROI™ (White collar ROI) ; 測定技術 (組織)

PDC は、一つひとつの仕事を分解した考え方である。しかし、ホワイトカラーは一つの仕事だけに従事していればよいのではなく、役割定義された仕事全てを肅々と進めていく必要があり、それらを網羅した形で測定する技術も必要とされる。

PDC 結果を使ってこの W-ROI™ を展開すると、役割定義に基づいて当事者個人の業務に対する“生産性”の度合いが定量的に見え、組織機能内において当事者同士の比較ができるだけでなく、組織機能が異なっても比較が可能となる。例えば、同じホワイトカラーであっても、営業部、人事部、研究開発部、総務部、では、機能定義が異なるので役割定義はもちろん異なるが、W-ROI™ に変換して比較すると、組織横断的な比較が可能になり、付加価値に関与した時間と成果を共通言語に会話ができる。全社展開する測定技術としては最適である。

振り返りが成長を促す

当事者の意識と行動を向上させるためには、W-ROI™ 測定結果を評価する以上に、PDC を

振り返ることが気付きの醸成に繋がる。PDC で振り返る時には、プロセス、ユーティライゼーション、スキル、の三つの視点で振り返る。

- **プロセスのロス**; 期限内で成果を計画的に導けなかった場合にまず注目する視点は、プロセスである。つまり、正しいことに正しく取組む過程に問題がなかったのかを検証する必要がある。
- **ユーティライゼーションのロス**; プロセスが最適であったとしても、仕事を適正に処理できているかどうかを振り返ってみる必要がある。但し、ユーティライゼーションにおいては、二つの見方に分ける。①; 個人的な業務上の都合により、仕事を適性に処理できなかった場合。②; 組織的な業務上の都合により、仕事を適性に処理できなかった場合。

を振り返ってみる必要がある。本来、このスキルがしっかりと身に付いているからこそ、現場で対応できるコンピタンス (competence) として応用することができる。
(参照; あなたはどのレベル?)

次回のテーマ

第 7 回では、「アクティビティ (その②)」と題しマネジメントの測定技術をご紹介しました。今回は、「T 型の S 型化推進」と題し、テクノロジー (技術化) に関して解説します。

出版のご案内

2007 年 7 月 (予定)、「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 (仮)」が (坂本裕司著) 出版されます。

あなたはこのレベル?

参照; <http://www.ispi-japan.com>

	Knowledge	Skill	Competence
読み方	ナレッジ	スキル	コンピタンス
日本語	知識	技能	行動特性
習得方法	個人	経験の場 (研修)	現場
流れ	修行	訓練	自信 (喜び)
比較	潜在	潜在	顕在
レベル	身に付けている	身に染み込ませている	身に染み込んでいる

©All rights reserved. Yoji SAKAMOTO 2004

- **スキルのロス**; プロセスに正しく取り組み、ユーティライゼーションも適正に処理できているにも関わらず成果が思わしくないのであるなら、成果を創出するために必要なスキル (知識も含む) が身に付いているのかどうか

【執筆者】

坂本 裕司 (MBA)

ISPI 日本支部; プレジデント

KaTaNa New York, Inc.,

(戦略系コンサルティングファーム); 取締役

英国ノッティンガム大学経営大学院 修士課程修了



サービス内容や講演に関する

お問い合わせ先

アイエスピアアイ
I S P I (米国人材マネジメント NPO 団体) 日本支部
事務局 (難波; マーケティングディレクター)
〒105-0014 東京都港区芝 3-21-15
DAIMON CS BLD3 階
TEL; 03-5476-0291
E-mail; ispi-japan@katananewyork.com
URL; <http://www.ispi-japan.com>