



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8回/全10回)企業競争力を向上させるためには、T型の積極的なS型化推進が求められる

S型化とは、<sup>アイ・イー</sup>I Eの世界では「標準化」と言える。つまり、限られた人にしか出来なかったT型の業務を、誰が関与してもバラツキの少ない成果として創出させるべくプロセスの再現性の確立である。

経験・ノウハウの伝承としてのS型化

世間では2007年問題が取り沙汰されている。これは団塊の世代が定年退職するにあたり、匠の技を次世代にどのようにすれば成果の質にバラツキなく、そしてスムーズに継承できるのかをテーマに取り上げた問題提起である。

<sup>エイチピーティ</sup>H P TにおけるT型のS型化も言っていることは同じである。例えば、あなたが40歳で出来ていたT型の業務を部下が35歳で出来るようになるからこそ、組織としての成長が期待できるのである。業務のサイクルは、能率性・効果性、そして生産性の向上であり、常に新人が一から始めるのではなく、諸先輩が創ってくれた財産を上手く活用して更なるステップアップを促すことが、組織の成長に繋がる。従って日々現状に満足しては、組織は成長しない。

決まっていることに意義があるS型化

<sup>アイ・イー</sup>I Eの世界では様々な国際標準があるが、<sup>エイチピーティ</sup>H P Tの世界において、例えば、世間一般のW-ROI™指数などの標準は存在しない。むしろ、スタンダードは各社が創るものであって第三者に決められるものでない。但し、経営管理上ベンチマークとして使用することはある。

<sup>エイチピーティ</sup>H P Tでは各自のデザイン発想(5月号参照)に主体性を置き価値を見出している。しかし、その前提となる“標準モデル”をS型化して決めておくことは、デザイン発想を促す上で共通言語として使用できるので、相手の意見や思いがスムーズに理解できる。社内における標準モデルのレベル向上が、そのまま各当事者のW-ROI™指数(7月号参照)向上にも繋がる。

S型化のメリットとデメリット

メリットとして、T型をS型化することは、余力時間を次の新しいT型業務へシフトすることを可能にしてくれる。人材のレベルを向上させ、結果、組織のレベルも向上し、日々、次のステージへ挑戦していくからこそ、T型のS型化が期待される。

一方デメリットとして、S型化してしまうと当事者の創造力が損なわれるのではないかと感じるかもしれないが、<sup>エイチピーティ</sup>H P Tでは機能定義に基づいて常に役割定義を見直し、新しい成果物の創造、更には既存の成果物のレベ

ル向上を続けているからこそ、S型化によって標準化されることが次のステップに繋がることになる。むしろ、S型化できない時期が長く続くということは、組織として成長していないことを意味する。

バラツキは前後20%?

T型をS型化するにあたって、T型を100%S型化できるような業務は知識労働者であるホワイトカラーには存在しない。むしろ、バラツキのバッファを許容する必要がある<sup>クオリティ インデックス</sup> Quality Index (PDC測定結果;7月号参照)が80%~120%の間で遂行しているのであるならば、T型をS型化できている、と言えるだろう。

S型化の効果

効果を測定するには、定量化されていることが前提である。例えば、関係者のT型とS型の業務比率がどのように変化したか? ; T型プロセスに関する時間比率がどのように変化したか? ; それが成果レベルにどのように反映されたか? ; 上記の先行指標(7月号参照)が、当事者の結果指標にどのように反映されたか? ; その結果指標が、会社の経営指標にどのように反映されたか? など。

特に、<sup>アイ・イー</sup>I Eの統計的データは会社の売上指標・収益指標にも繋がることが考えられるから、金額換算にまで落とし込む方がトップには理解されやすい。

### S型化をどう推進するのか？

実は、T型の業務をS型化するのには本来難しい。それは関与する人のセンスや経験によって成果の質が変わってくる業務だからである。しかし、T型の業務がS型化できないということは、会社としてその人のセンスに頼ってしまっていることであり、その人材の異動と共にその組織は下降線を辿ることになるだろう。財産の残らないマネジメントは自己満足レベルである。それでは、個人の成長があっても組織の成長は期待できない。相互にハッピーにならないマネジメントは社会貢献に繋がっているとは言えない。

S型化するには、「何をS型化すべきなのか」を問うことが望ましい。「このT型業務は、関係者のレベルの足並みが揃ってきたからそろそろS型化を視野に入れよう」、では、スピードの時代には対応できない。現状をしっかりと見据えた上で、どの業務をT型からS型化すべきなのかを決め、それを行うためにはどんな問題があり、その対策としてどのようなことが考えられ、そのためには何を実行する必要がある、それをいつまでに完成させるのか、を決めて、後は、「仮説 検証 S型化」、をスピードを持って繰り返し実行することである。

ビジネス プロセス  
B P R (Business Process  
Re-engineering) ツール

企業は常に拡大再生産を求めている。その為には売上の成長と利益の確保を同時追及す

る必要がある。かつて、ブルーカラーを中心に労働集約的な業務で企業競争力を維持・向上するために製造立国である日本企業はI EをB P Rツールとして徹底導入した。I Eの導入が日本企業に売上成長と利益確保の点で成功をもたらしたのは、経営指標であるこの売上と利益が、現場の先行指標と定量的に直結していたからである。つまり、物的な生産物を成果物としてマネジメントできたのである。一方で、知識労働者であるホワイトカラーは、物的な生産物を成果物として生み出すのではなく、彼らが生み出す成果とは、アイデアであったり、新しい知恵・情報・技術、などである。更に、それらが関係者に使用されることによって初めて価値のある成果として意味をなし、同時に質のレベルが向上した成果物となって変態していかなければならない。

知識労働者であるホワイトカラーの業務は、労働集約的なブルーカラーの仕事とは一変し、意外と整理されておらず同時に成果定義もなされていない。整理されていないものを測定することは不可能であり、測定できないものを評価することはそもそも論理矛盾である。H P Tは、このような問題を定量的に論理的に事実で解決してくれる。つまり、ホワイトカラーを対象としたB P Rツールなのである。

### 次回のテーマ

第8回では、「T型のS型化推進」と題し企業の競争力構築

に関して解説しました。次回は、<sup>エイチピーティ</sup>H P Tを運営する社内専任<sup>ビーピーアール</sup>B P Rプロジェクトメンバーの「パフォーマンス・テクノロジスト」に関して解説します。

### “遂に出版！”

2007年7月、「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 実践マニュアル」(坂本裕司著)が、産業能率大学出版部より出版されました。定価2,400円(税別)。

### 基調講演

KaTaNa New York, Inc., 取締役、[坂本裕司](#)が、慶応義塾大学教授、[浅野史郎氏\(前宮城県知事\)](#)らと共に07年8月1日、基調講演を行います。詳しくは、ISPI Japan サイトまで。

### 【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 お問合せ先

アイエスピーアイ

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](mailto:ispi-japan@katananewyork.com)

URL; <http://www.ispi-japan.com>