

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5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？(プロセスその)

業務が整理されてくると業務負荷の度合いが見えてくるので対応可否の見通しが明るくなる。しかし、当事者が主体的にその業務に取組めるかどうかはまだわからない。主体的に業務に取り組むには、そのように取組みたくなる“ルール”を見せる必要がある。

T 型業務®と S 型業務®

T 型業務®とは、ターゲット タイム Target Time 型業務®(以下；T 型)をいいます。これは、ある成果物を“創出”するにあたり、“必要投資時間を決める仕事”のことを表しています。つまり、この T 型に相当する成果物には当事者の付加価値が含まれることになります。

例え、同じ成果物であっても、当事者の経験、キャリア、知識レベル、などが影響することによって必要な投資時間にも差異が生じ、結果、成果物の付加価値にも影響が出てくるかもしれない仕事を、T 型の成果物とします。

一方、S 型業務®とは、スタンダード タイム Standard Time 型業務®(以下；S 型)をいいます。これは、ある成果物を“作成”するにあたり、“必要投入時間が決まる仕事”のことを表しています。つまり、当事者の経験、キャリア、知識レベル、如何に関わらず、標準時間をクリアすることによって導かれる成果物の質になんら影響の出ない仕

事を、S 型の成果物とします。
あなたは、今週“T 型と S 型の仕事がいくつ”あるか、個数で言えますか？ (= 見えていますか？)

T 型・S 型のプロセス定義

現在の経営において一般的に、維持・管理型業務(= S 型業務®)はコストダウンするかアウトソーシングするか、二者択一する動きがある。これは維持・管理型業務に従事する人材を正社員として確保し続けることは、経営としてコストセンターと見る傾向が強いことを意味している。一方で、維持・管理型業務を必要だと言っているのではない。これらの業務がなくなると会社は機能しなくなる。

従って正社員として組織に属している限り、維持・管理型業務に肅々と対応した上で何らかの付加価値を創出する業務に従事することが必然的に求められている。正社員は、構造改革型業務(= T 型業務®)に従事することを今後より一層期待され、会社の成長と社会への貢献を助長させるために、付加価値の伴った成果物の創出を社会から期待されているのである。フリードマンも、「定型的な仕事をやっているだけでは、給料はドンドン下がる」、と警笛を鳴らしている。

T 型の成果物には、同じく T 型のプロセスと S 型のプロセスが含まれている。一方で S 型の成果物には、S 型のプロセスしか含まれていない。HPT を運営していく上でマネジメント対象となるのは、主に T 型の成果物である。
あなたは、自身の役割を T 型と S

型に区分し、それぞれの仕事に対する必要時間が見えていますか？

現状～カイゼン～デザイン (ルール)

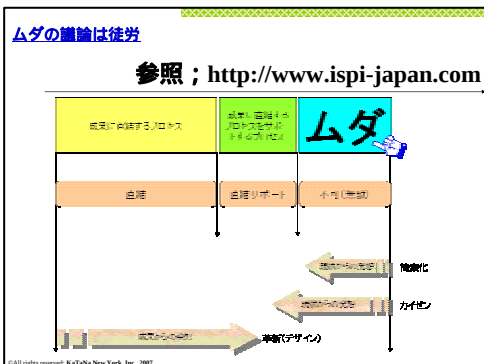
T 型の成果物を導くプロセスを考察してみよう。

現状プロセスの列挙；例えば、「成果物；提案書」を作成することは T 型に区分されているとしよう。つまり、「当事者の付加価値が期待される仕事」、と理解できる。当事者の主体的な意思や思いが提案書の作成プロセスに反映しているのかどうかは、現状プロセスを列挙し T 型プロセスと S 型プロセスに区分することにより如実に見える。そこへ実際に要した時間を書込むと、「成果物を創出するに相応しい時間配分であったのかどうか」、が見える。

カイゼンプロセスの提案；現状プロセスを考える材料にして、カイゼンプロセスを作成してみよう。その時に考える視点は、
；定義された成果の質に直結するプロセスはどれか？
；定義された成果の質に直結するプロセスをサポートするプロセスはどれか？

；どちらにも当てはまらないプロセスはどれか？

カイゼンプロセスを熟考する場合に安易に取り掛かるテーマが「ムダの省略」である。しかし、ムダとは何を持ってムダと言えるのだろうか。ムダの定義は何ですか、と質問すると、その当事者のセンスでムダを語っていることが多い。結果、ある人にとってムダなプロセスであっても、ある人にとっては絶対必要不可欠なプロセスに位



置けられていることがある。このような状況のまま業務に従事しても成果の質に大きな差異が生じることは容易に想像できることだろう。(参照；ムダの議論は徒勞)

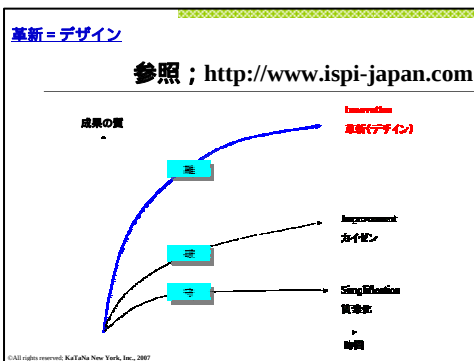
従って、ムダの議論は行わない。定義された成果を軸にして、成果の質に直結するプロセスを決め、更にそのプロセスをサポートするプロセスを決めることによって、必然と成果の質に全く影響されないプロセスが浮き彫りになってくるのである。これを「ムダなプロセス」という。

このように分類することによって、カイゼンすべき対象となる現状のプロセスが見えてくることになり、能率性が向上したプロセスが完成する。

デザインプロセスの提案；カイゼンプロセスを元にデザインプロセスを作成してみよう。T 型の成果物を期待通りのレベルにほぼ全員が到達するには、S 型の成果物に従事する場合よりも、より大きな主体性が求められる。その主体性を導くためには、現状プロセスやカイゼンプロセスをそのまま踏襲するのではなく、それらを考

える材料にして、自らがゼロベースでプロセスを描く(=デザイン=革新)こと。これが、必然的に主体性を醸成させることに繋がり、結果、行動する責任を表明したことになる。

このような革新的発想で重要なことは、「他に前例がない!」、という意識である。他者と比較して競争力がある状態を創造していくには、改良やカイゼンレベルの発想では不十分であると考え。常にオリジナルを追求していくことが、結果的にあなたのそして自社の競争優位となる。(参照；革新=デザイン)



常盤文克も、「革新は従来と同じやり方でいくら走り回っても起こせない。小さな改良、カイゼンの積み重ねでは、不連続な、飛躍的な発展にはなかなか結びつかない。飛躍のカギは改革、革新である」、と語っている。

当事者が自らデザインしたプロセスを見た時に、そのプロセスに沿って進めると期待された成果のレベル(例；レベル3：人材教育 07 年 4 月号第 4 回記事参照)、もしくはそれ以上の成果のレベル(例；レベル 4 or 5)を創出

できる可能性を感じたならば、自ら主体性を持って取組めるだろう。

HPT のデザインプロセスでは「目的に最もあった最適な機能を実現するに行う一連の活動=エンジニアリング定義」として、エンジニアリング発想を用いる。

次回のテーマ

第 5 回では、「プロセス(その)」と題し成果の区分技術である「T 型業務^{ディ}・S 型業務^{エス}」～プロセスをエンジニアリングする発想をご紹介しました。次回は「アクティビティ(その)」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向上マニュアル；HPT(仮)」をテーマとした書籍(坂本裕司著)が出版されます。

【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
URL；<http://www.ispi-japan.com>