

第2節 概要

1. ホワイトカラーの生産性について

報告書の第2部第2章では、労働者の生産性がこれまでどのように測られてきたかについて、とくに人事労務管理制度と関連している最近の研究をサーベイしている。生産性を測る研究としては、企業や事業所の生産性を計測することで労働生産性¹あるいは全要素生産性²を測る研究が多い。個人の生産性を測定している研究もあるが、その多くは生産性指標が測りやすいブルーカラー労働者について分析したものだ。ホワイトカラー労働者に関しては生産性指標が測るのが難しく、研究は少ないが、例外として Lazear 他 [2012] がある。

第2部第3章の第1節では、本報告書で行う分析の方法について議論している。第2章でサーベイしたように、ホワイトカラーの生産性を評価するのは難しい。生産性は「生産のために投入される生産要素（労働力・原材料・設備など）が生産物の産出に貢献する程度。生産量を生産要素の投入量で割った比率で表す。」と定義されており、ホワイトカラーの行っている仕事は生産物の産出を間接的に支える仕事が多く、ホワイトカラーの産出物を定義づけることは非常に難しい。第2章で紹介した Lazear らによる研究は、ホワイトカラーによる生産物の産出量が極めてわかりやすい仕事を選んでいるが、それがホワイトカラーを代表する仕事とは言えそうにない。

ホワイトカラーの生産性を評価する方法として人事評価結果を利用する研究もあるが、これには次のような問題がある。第一に、人事評価が何を評価しているのかという問題がある。人事評価の結果には職務遂行態度や保有能力なども含まれており、必ずしも生産性だけを評価しているものではない。第二の問題として、人事評価の結果を企業間で比較することが不可能な点である。企業によって人事評価項目は異なり、そのウエイトも異なるため、単純に人事評価結果を企業間で比較することは出来ない。第三の問題として、人事評価には「情意」が含まれる場合もあり、これが生産性という概念になじむのかという疑問がある。さらに第四の問題として、人事評価は組織内でも厳重に管理されている最重要個人情報であり、利用可能性がそもそも極めて低い。

この報告書では個々のホワイトカラー労働者が行う職務に注目し、ホワイトカラーの生産性を測定した。具体的には次の通りである。仕事には簡単なものから難しいものもあるが、当該労働者の経験や能力を見極めた上で、割り当てられる仕事のレベルや範囲が決められる。労働者が割り当てられた仕事を完遂しているかどうかを見れば、その労働者の生産性が評価できるはずだ。そこで、仕事の納期の厳守度合いと仕事上のミスをしないう度合いをホワイトカラーの生産性と考えて測定した。

¹ 労働生産性 = 生産物 / 労働投入

² 全要素生産性 (TFP) = 生産量 / 全生産要素投入量 (労働、原材料、機械等全ての生産要素)

図1 生産性指標の概念図

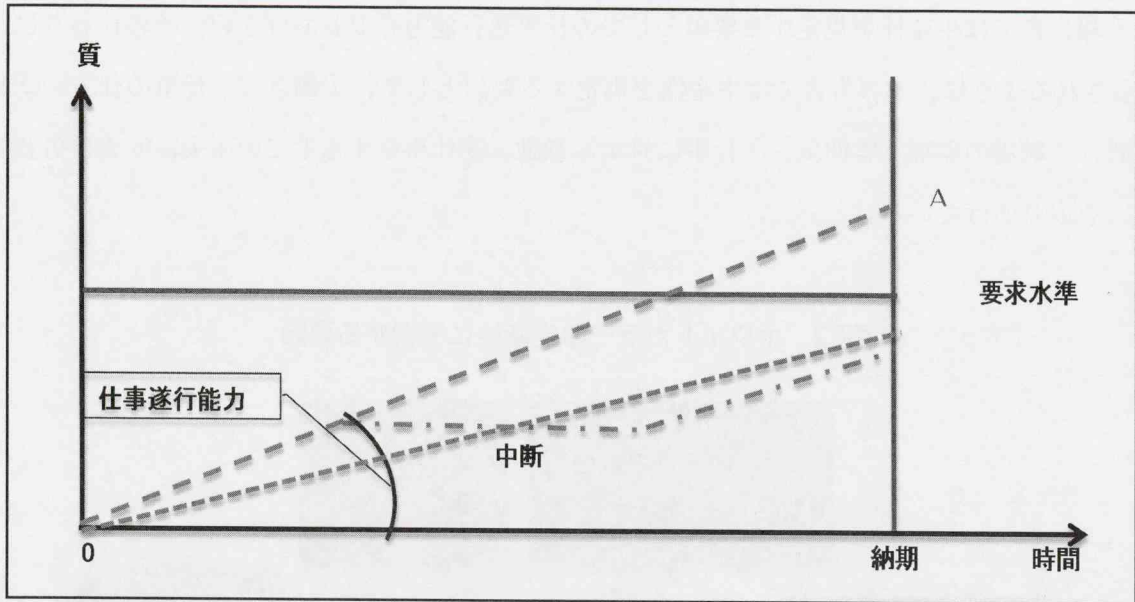


図1はホワイトカラーの生産性を測定する考え方を簡単に図示したものだ。この図は横軸に時間(time)、縦軸に(仕事の)質(Quality)をとる。図の直線は、割り当てられた仕事が時間0からスタートして決められた納期(Deadline)には完了しなければならないが、納期時点である質(要求水準: Demand Level)を仕事に求められていることを示している。この時、原点0から点Aに直線を引けば、その直線とx軸との角度は与えられた仕事の納期と質を厳守するのに必要な個人の仕事遂行能力を示すことになる。また、別の面からこの角度を考えると、納期と質を守って仕事を完了するために必要な時間あたりの仕事進捗とも言える。角度が大きくなれば、つまり仕事遂行能力が高くなれば、納期と質を達成しやすくなり、逆に能力が低いと納期と質は達成しにくくなる。

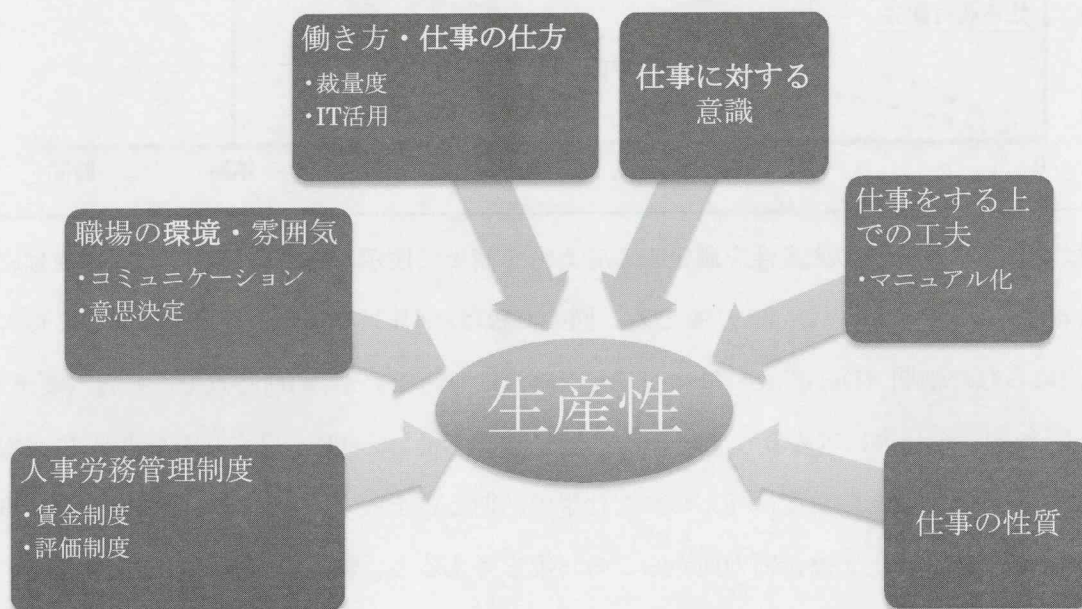
図1には、仕事の遂行が一時的に中断した場合のケースも描かれている。仕事が中断するのは、労働者本人が努力を怠り、サボるからかもしれない。あるいは、労働者本人は十分に努力していても、突発的な仕事が発生したり、前工程の人が行っている仕事が遅れたりして、仕事をやむなく中断せざるを得ないからかもしれない。また、会議への出席や打ち合わせで仕事が中断することもある。こうした中断も納期と質に大いに影響する。当人の能力が高くとも、仕事の中断が長引けば、納期と質を達成するのは難しくなる。

図1には描かれていないが、納期間際あるいは納期後になって仕事のやり直しが発生するケースもあるだろう。指示された内容を勘違いして仕事を進めてしまったとか、上司の考え方がスタート時点とは異なってしまったとか、様々な理由で仕事のやり直しが発生することが実際にある。

続く第2節では、ホワイトカラーの生産性を規定する要因について説明している。これまでの研究の多くでは、仕事遂行能力と努力水準によって生産性は規定されると考えている。しかしながら、

本報告書が分析対象とする短期では、上司などが仕事遂行能力を見極めた上で仕事を割り当てるため、本報告書では生産性を規定する要因としての仕事遂行能力を取りあげない。その代わりに、図2に示されるように、本報告書では生産性を規定する要因として、①働き方・仕事の仕方、②仕事の性質、③職場の環境・雰囲気、④仕事に対する意識、⑤仕事をする上での工夫、⑥人事労務管理制度、を取りあげている。

図2 ホワイトカラーの生産性に影響する要因



2. 調査概要とまとめ

第2部第4章第1節は、まず、今回実施したアンケート調査について説明している。今回の調査は、ランダムに選ばれた課・グループのマネージャー1名とそのマネージャーの下で働くメンバーからランダムに選ばれた2～3名を1対として、全体では300程度の課・グループ（1200名程度）を対象としている。調査項目は、個人属性（年齢、勤続、等級など）、職場属性（メンバーの数、業務量、繁忙度合いなど）、働き方（業務の裁量度など）、マネジメント（意思決定、会議・職場運営など）、コミュニケーション（部下上司間、メンバー間、関係部署間など）、業務遂行のために必要な能力、教育訓練、自己啓発、意識調査（仕事へのコミットメント度合、満足度など）、である。調査時期は2013年1月下旬～2月中だった。

続く第4章第2節から第5章は、アンケート調査の結果について説明している。簡単に結果を紹介すると次のようになる。

①生産性指標について

メンバーに対するアンケート票の間8で、現在行っている仕事に関して「a 仕事の納期に間に合わないことがある。」と「b 自分の責任によるミスをすることがある。」という質問をしており、この結果を用いて生産性指標を作成している。その結果、まず「納期に間に合っている」メンバーの割合は約34%で、3人に一人ほどとなる。また、「自分の責任によるミスをする事がない」と回答したメンバーの割合は27%ほどだった。7割以上のメンバーは「自分の責任によるミスをする事がある」と回答している。この結果、納期に間に合って自分の責任によるミスをする事がないメンバーは、全体の18%に過ぎない。この報告書の定義に従えば、メンバーの5人に一人だけが生産性の高い労働者ということになる。しばしば、組織や集団は優秀な人が2割、普通の人が6割、パッとせず問題のある人が2割、という2-6-2の法則が成り立つと言われる。偶然にも、我々の結果も生産性の高い人は2割となった。

表1 生産性指標

	ミスをする ことがない	ミスをする ことがある	計
納期に間に 合っている	147 (18.01%)	127 (15.56%)	274 (33.58%)
納期に間に 合わない	72 (8.82%)	470 (57.60%)	542 (66.42%)
計	219 (26.84%)	597 (73.16%)	816 (100%)

(注) 集計の対象はメンバー。なお、納期とミスに関する質問のいずれかについて「5. わからない」と回答したメンバーは集計対象から外れている。

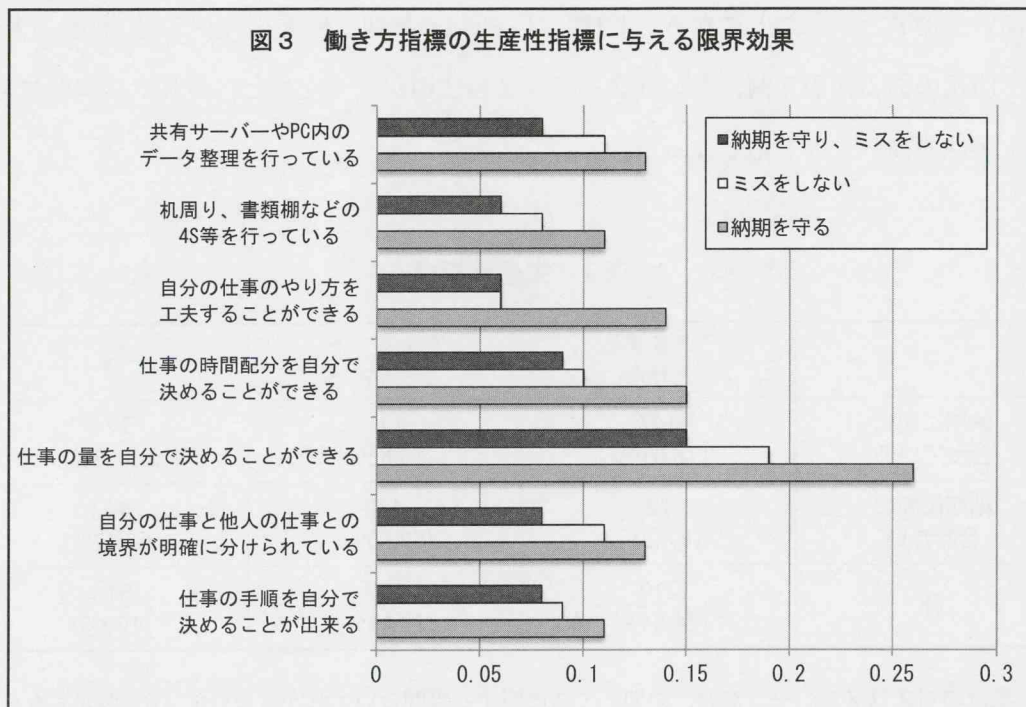
②働き方と生産性

働き方の指標は、以下の7項目である。

- ・「仕事の手順を自分で決めることができる」
- ・「自分の仕事と他人の仕事との境界が明確に分けられている」
- ・「仕事の量を自分で決めることができる」
- ・「仕事の時間配分を自分で決めることができる」
- ・「自分の仕事のやり方を工夫することができる」
- ・「机周り、書類棚などの事務所内の4S等を行っている」
- ・「共有サーバーや自PC内のデータの整理を行っている」

図3に示される分析結果によると、すべての働き方指標が生産性指標にポジティブな影響を与えている³。とりわけ、「仕事の量を自分で決めることができる」ことが生産性を高めている。仕事の量を自分で決められる場合には、そうでない場合と比べて、「納期に間に合い、ミスもしない」確率が15ポイントほど高い。次いで生産性指標に影響する要因は、「仕事の時間配分を自分で決めることができる」や「仕事の手順を自分で決めることができる」、あるいは「自分の仕事と他人の仕事との境界が明確に分けられている」ことであった。

以上の結果をまとめると、自律的な働き方が可能になると生産性は高まると言えそうだ。



(注) グラフは各変数の推定された限界効果(影響)の大きさを示す。推定式には個人属性や職場属性などの変数が説明変数に含まれている。

③仕事の性質と生産性

仕事の性質に関する指標は、以下の6項目である。

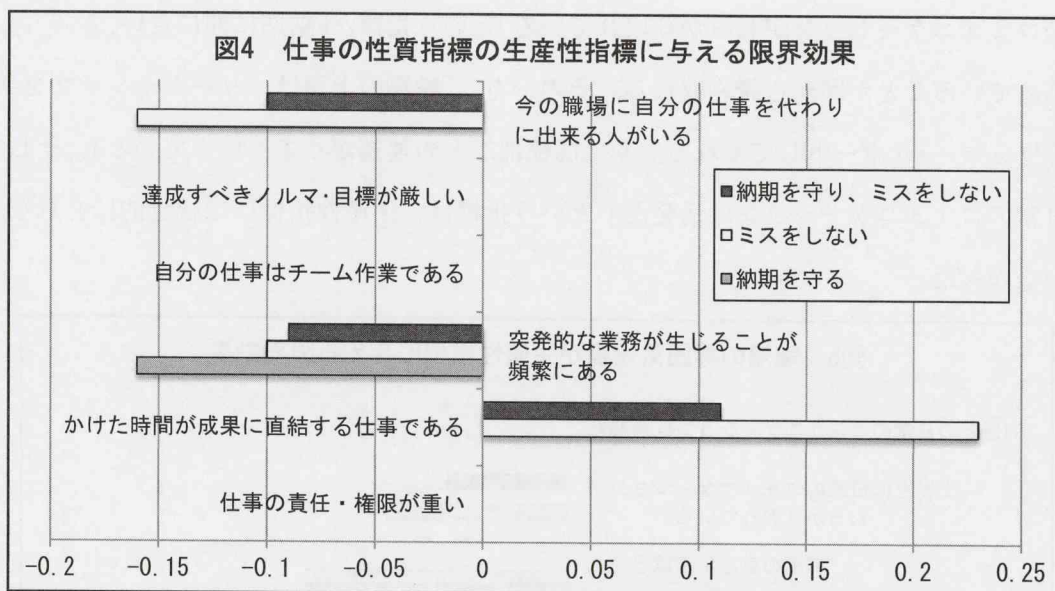
- ・「仕事の責任・権限が重い」
- ・「かけた時間が成果に直結する仕事である」
- ・「突発的な業務が生じることが頻繁にある」
- ・「自分の仕事はチーム作業である」
- ・「達成すべきノルマ・目標が厳しい」

³ 分析方法と分析結果の読み方は第二部を参照されたい。

・「今の職場に自分の仕事を代わりにできる人がいる」

図4に示される分析結果によれば、生産性指標に対して仕事の性質はポジティブな影響を与えていない。ただし、「突発的な業務が頻繁にあること」や、「今の職場に自分の仕事を代わりに出来る人がいること」は、生産性指標にネガティブな影響を与えていることがわかる。

以上の結果をまとめると、突発的な業務をできる限りなくすことが生産性を向上させると言えそう。なお、自分の仕事を代わりに出来る人がいるとミスをする確率が高まっているが、これは労働者がその仕事に習熟していないからであろう。熟練は短期的な生産性も引き上げていると考えられる。



(注1) グラフは各変数の推定された限界効果（影響）の大きさを示す。推定式には個人属性や職場属性などの変数が説明変数に含まれている。

(注2) グラフの値が「0」の項目は、推定された係数が有意でなく、生産性指標に影響しない。

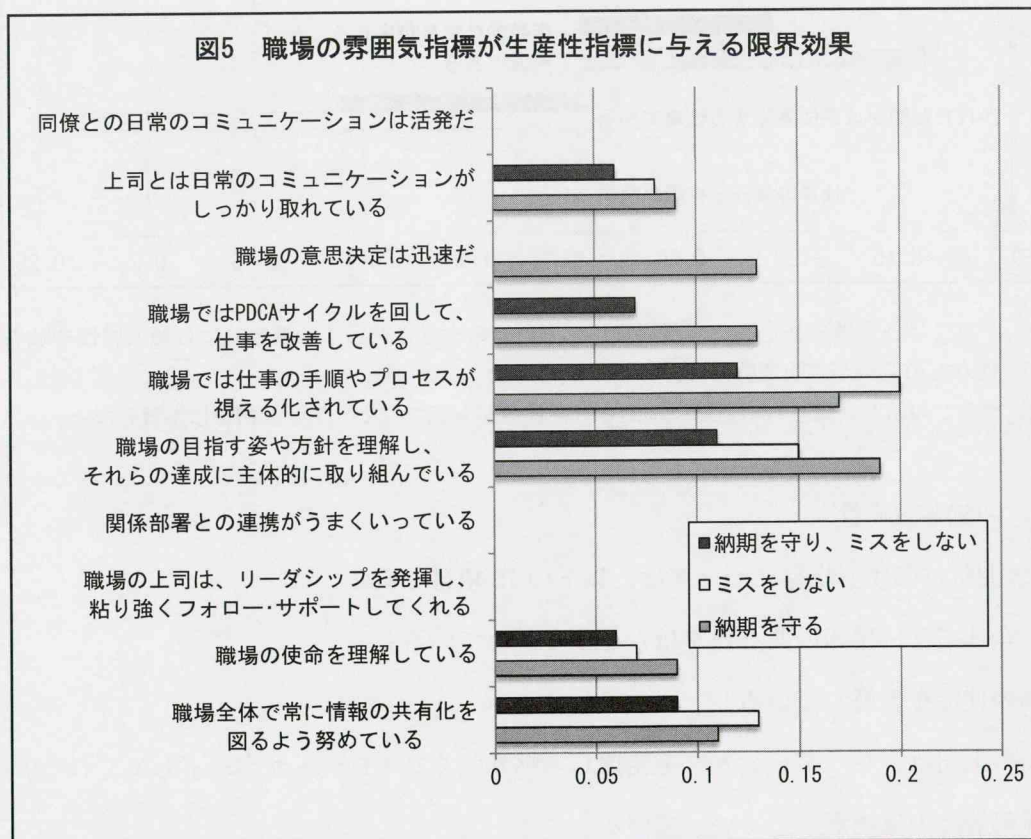
④職場の雰囲気と生産性

職場の雰囲気に関する指標については、以下の10項目である。

- ・「職場全体で常に情報の共有化をはかるよう努めている」
- ・「職場の使命を理解している」
- ・「職場の上司は、リーダーシップを発揮し、粘り強くフォロー・サポートしてくれる」
- ・「関係部署との連携がうまくいっている」
- ・「職場の目指す姿や方針を理解し、それらの達成に主体的に取り組んでいる」
- ・「職場では仕事の手順やプロセス（業務計画を含む）が視える化されている」
- ・「職場ではPDCAサイクルを回して、仕事を改善している」

- ・「職場の意思決定は迅速だ」
- ・「上司とは日常のコミュニケーションがしっかり取れている」
- ・「同僚との日常のコミュニケーションは活発だ」

図5に示される分析結果によれば、職場の雰囲気を示している指標のうちで、「納期に間に合い、ミスもしない」確率を最も高めている職場の雰囲気指標は、「職場では仕事の手順やプロセス（業務計画を含む）が視える化されている」である。次いで、「職場の目指す姿や方針を理解し、それらの達成に主体的に取り組んでいる」が「納期に間に合い、ミスもしない」確率を高めている。また、「職場全体で常に情報の共有化をはかるよう努めている」、「職場の使命を理解している」、「上司とは日常のコミュニケーションがしっかり取れている」という指標が「納期に間に合い、ミスもしない」確率を高めていることが図から読み取れる。その一方、「職場の上司は、リーダーシップを発揮し、粘り強くフォロー・サポートしてくれる」や「関係部署との連携がうまくいっている」、そして「同僚との日常のコミュニケーションは活発だ」という指標は、生産性指標には統計的に有意な影響を与えていなかった。



(注1) グラフは各変数の推定された限界効果（影響）の大きさを示す。推定式には個人属性や職場属性などの変数が説明変数に含まれている。

(注2) グラフの値が「0」の項目は、推定された係数が有意でなく、生産性指標に影響しない。

以上の結果をまとめると、職場でのコミュニケーションが十分にとられていることが生産性向上には重要であると言えよう。その一方で、職場の上司がリーダーシップを発揮し、粘り強くフォロー・サポートしても短期的な生産性への影響は見られなかった。生産性を高める上司のリーダーシップやフォロー・サポートとは何かを改めて問い直す必要があると言えよう。

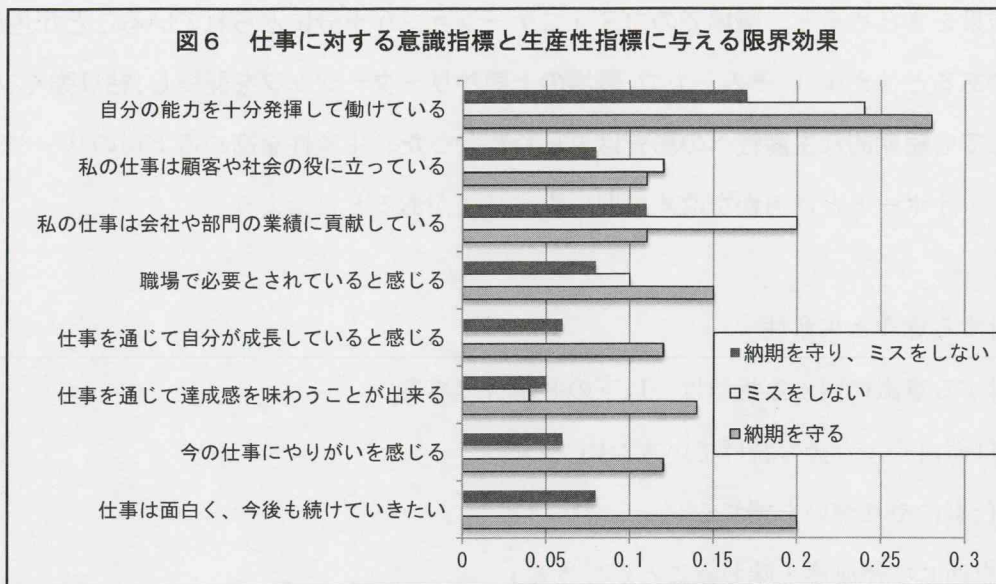
⑤仕事に対する意識と生産性

仕事に対する意識に関する指標は、以下の8項目である。

- ・「仕事は面白く、今後も続けていきたい」
- ・「今の仕事にやりがいを感じる」
- ・「仕事を通じて達成感を味わうことができる」
- ・「仕事を通じて自分が成長していると感じる」
- ・「職場で必要とされていると感じる」
- ・「私の仕事は会社や部門の業績に貢献している」
- ・「私の仕事は顧客や社会の役に立っている」
- ・「自分の能力を十分発揮して働いている」

分析結果を示す図6によると、「納期に間に合い、ミスもしない」確率を最も高める効果があるのは、「自分の能力を十分発揮して働いている」という指標で、次いで「私の仕事は会社や部門の業績に貢献している」、「職場で必要とされている」、「私の仕事は顧客や社会の役に立っている」などの指標である。

したがって、仕事に対する意識を高めることは生産性向上にとって大事なポイントであるように思われる。ただし、生産性の高い人ほどこうした意識を持っている可能性もあるから、仕事に対する意識を高めることが生産性向上に直結するとは限らないことに注意する必要がある。



(注1) グラフは各変数の推定された限界効果(影響)の大きさを示す。推定式には個人属性や職場属性などの変数が説明変数に含まれている。

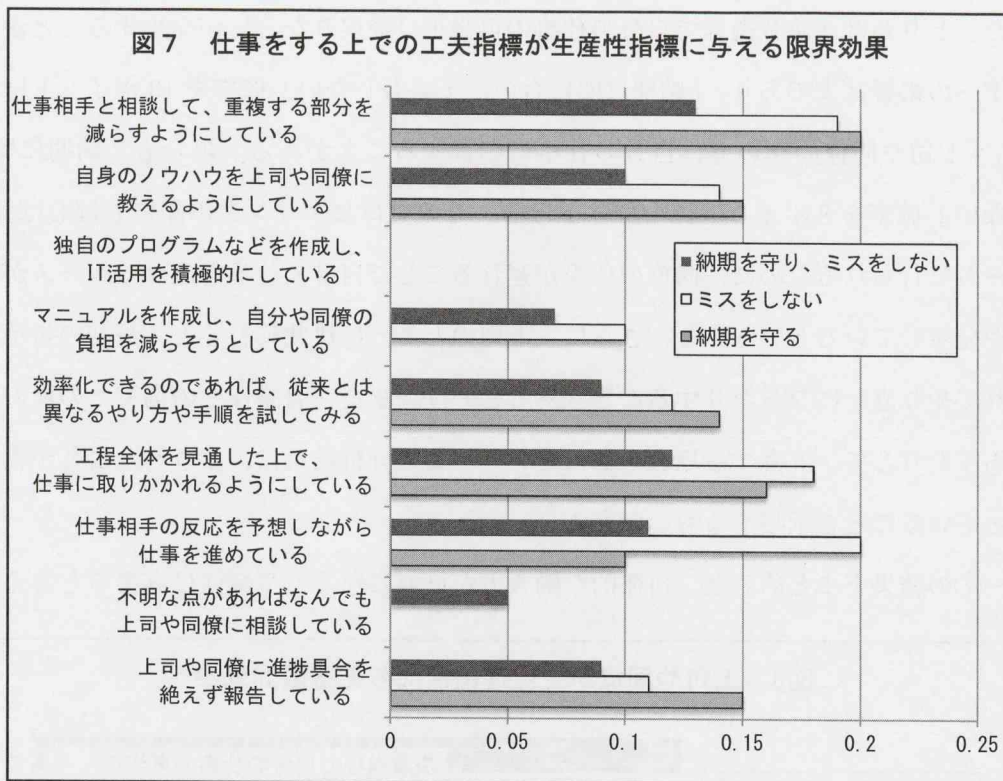
(注2) グラフの値が「0」の項目は、推定された係数が有意でなく、生産性指標に影響しない。

⑥仕事をする上での工夫と生産性

仕事をする上での工夫に関する指標は、以下の9項目である。

- ・「上司や同僚に進捗具合を絶えず報告している」
- ・「不明な点があれば何でも上司や同僚に相談している」
- ・「仕事相手の反応を予想しながら仕事を進めている」
- ・「工程全体を見通した上で、仕事に取りかかるようにしている」
- ・「効率化できるのであれば、従来とは異なるやり方や手順を試してみる」
- ・「マニュアルを作成し、自分や同僚の負担を減らそうとしている」
- ・「独自のプログラムなどを作成し、IT活用を積極的にしている」
- ・「自身のノウハウを上司や同僚に教えるようにしている」
- ・「仕事相手と相談して、重複する部分を減らすようにしている」

分析結果を示す図7によると、「納期に間に合い、ミスもしない」確率を最も高める効果があるのは、「仕事相手と相談して、重複する部分を減らすようにしている」である。次いで「工程全体を見通した上で、仕事に取りかかるようにしている」や「仕事相手の反応を予想しながら仕事を進めている」、「自身のノウハウを上司や同僚に教えるようにしている」も影響している。



(注1) グラフは各変数の推定された限界効果(影響)の大きさを示す。推定式には個人属性や職場属性などの変数が説明変数に含まれている。

(注2) グラフの値が「0」の項目は、推定された係数が有意でなく、生産性指標に影響しない。

以上の結果をまとめると、仕事をする上で様々な工夫をすることが生産性を高めるとのことだ。これには、仕事をする上での工夫そのものが生産性を高めるという効果があると同時に、工夫ができるほどに仕事に習熟しているために生産性が高いという効果があることを認識することも大事だろう。後者は工夫が生産性を高めるという因果関係とは逆ではあるが、工夫することを促すことで労働者が仕事に習熟することに繋がるので、生産性の向上には効果的であろう。

⑦上司や同僚の生産性への影響

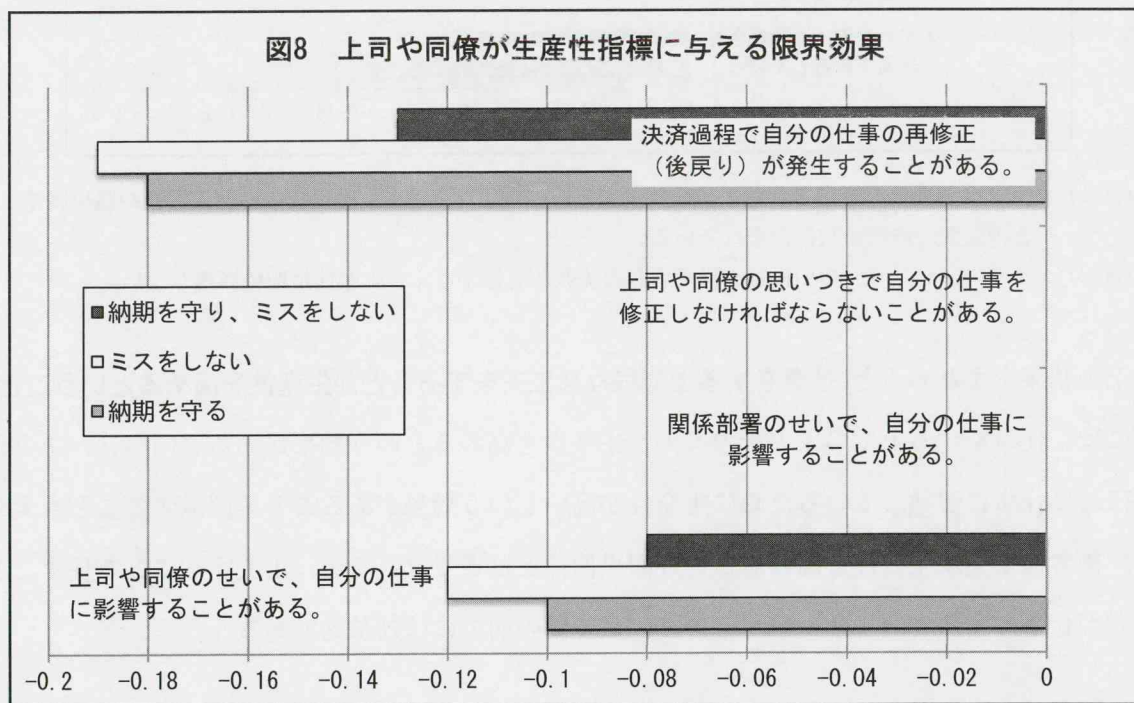
上司や同僚の影響を示す指標については、以下の項目を取りあげて分析を行っている。

- ・「決裁過程で自分の仕事の再修正(後戻りなど)が発生することがある」
- ・「上司や同僚の思いつきで自分の仕事を修正しなければならないことがある」
- ・「関係部署のせいで、自分の仕事に影響することがある」
- ・「上司や同僚のせいで、自分の仕事に影響することがある」

分析結果である図8によると、「決裁過程で自分の仕事の再修正(後戻りなど)が発生することがある」と「上司や同僚のせいで、自分の仕事に影響することがある」は、生産性を低下させる効

果があった。とりわけ「決裁過程で自分の仕事の再修正（後戻りなど）が発生することがある」の生産性低下への影響は大であり、「納期に間に合い、ミスもしない」確率を13ポイントほど引き下げている。「上司や同僚のせいで、自分の仕事に影響することがある」場合も「納期に間に合い、ミスもしない」確率を8ポイントほど引き下げる。この点はヒアリングの際にしばしば聞かれた。仕事がチームで行われるために、同僚の仕事が遅れることで自身の仕事が遅れるケースがあり、それでミスが発生しているということ、さらに、上司のところへ決裁に行くと、最初の指示とは違う指示をされてやり直しになったりすることもあるという。また、会議などの場でその場の思いつきの指示があったりして、混乱する場合もあるという。この分析結果は、こうしたことが職場で一般的に起こっていることを示唆するものである。

以上①～⑦の結果をまとめると、自律的な働き方が可能になると生産性は高まると言えそうだ。



(注1) グラフは各変数の推定された限界効果（影響）の大きさを示す。推定式には個人属性や職場属性などの変数が説明変数に含まれている。

(注2) グラフの値が「0」の項目は、推定された係数が有意でなく、生産性指標に影響しない。