

## 第2章 政策提言

アンケート調査およびヒアリングの結果から得られたエビデンスに基づき、今回の分析には以下のような政策提言があると考えられる。

### 提言1 ホワイトカラー職場でもカイゼンを

「自身のノウハウを上司や同僚に教えるようにする」、「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」、「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」、などの指標は、生産性指標にポジティブな影響を与えている。つまり、このような仕事上の工夫を行っている労働者の生産性は相対的に高いことを分析結果は示唆している。ホワイトカラー職場でカイゼンを行う労働者を増やすことは、個人の生産性ばかりでなく、職場全体の生産性を高めると考えられる。

### 提言2 突発的業務を抑制する工夫

分析結果によると、「突発的な業務が生じることが頻繁にある」という指標は、生産性指標に対してネガティブな影響を与えている。突発的業務が生じることがやむを得ないことだが、それは生産性を引き下げることに繋がる。その一方、「仕事相手の反応を予想しながら仕事を進める」や「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」という指標は、生産性指標にポジティブな影響を与えている。したがって、この分析結果は、生起する可能性の高い業務を事前に予測しながら働くことで突発的業務を減らせるのであれば、生産性は高まる可能性があることを示唆する。労働者一人一人がこのような視点から仕事を遂行することは、生産性を高める上でやはり重要であると考えられる。

### 提言3 チームワークを高めつつ、仕事の境界を定めることが必要

分析結果によると、「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」という指標は、生産性指標に対してポジティブな影響を与えている。このことは、仕事や業務を割り当てる際にはその範囲を明確に定めたほうが生産性を高めていることを示唆する。従来、日本の企業では、仕事・業務の境界は比較的曖昧で、労働者は多能工的に働くことで生産性が高められると信じられてきた。しかし、今回の結果では、仕事の境界を定めることがむしろ生産性を高めていることを意味している。

この結論は、長期的な能力開発の観点からは複数の業務を遂行できる多能工的労働者を育成することを否定するものではないが、短期的な視点からは仕事の境界を定めて労働者が自律的に仕事を遂行できる環境を整えることが重要であると解釈できる。そして長期的な視点からは、様々な仕事を体験することで仕事の幅が広がり、それによって遂行中の仕事の生産性を高めることは十分にあり得る。

#### 提言4 自律的な労働ができる環境整備が必要

分析結果によれば、「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」、「仕事の手順を自分で決めることができる」などの指標は、生産性指標にポジティブな影響を与えていた。このことは、労働者が自律的に（一日の）仕事量や仕事の時間配分、仕事手順などを決められることの重要性を示唆している。また上でも見たように、仕事のやり方を工夫することも生産性を高める要因であり、労働者が自律的に働ける環境整備は生産性を高める上で重要だと考えられる。

#### 提言5 職場でのコミュニケーションが重要

分析結果によれば、「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」、「職場全体で常に情報の共有化を図るように努めている」、「職場の使命を理解している」などの指標は、生産性指標にポジティブな影響を与えていた。このことは、職場でのコミュニケーションが生産性を高める上でやはり重要であることを示唆している。

#### 提言6 働きがいのある職場づくりは生産性を高める

因果関係に注意する必要があるが、「自分の能力を十分発揮して働いている」、「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」などの指標は、生産性指標にポジティブな影響を与えている。このことは、仕事に対する意識が高く、働きがいがあると考えている労働者の生産性は相対的に高いことを意味している。働きがいのある職場づくりは生産性を高め、労働者の働きがいも高めると考えられる。

#### 提言7 適切なマネジメントとは何かをもう一度考える

分析結果によれば、「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・サポートしている」という指標は、生産性との関連が見られなかった。一方、「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」や「上司や同僚のせいで、自分の仕事に影響することがある」といった指標は、生産性指標にネガティブな影響を与えている。これらは、上司のマネジメントが労働者の生産性に影響していないばかりか、場合によっては深刻なマイナスの影響を与えていることを示唆している。一般に上司の良きマネジメントは、部下の職務遂行能力や仕事意識を高め、生産性にもポジティブな影響を与えると信じられているが、この報告書の結果は、上司の良きマネジメントを否定するものではないが、生産性を高めるという観点からは、必ずしも一般に信じられていることは確かめられていない。

そこで、生産性を高めるマネジメントとは何かを考えてみたい。上記のように、「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・サポートしている」という指標は生産性に影響しないという結果を得ている。一方、提言4にあるように、生産性向上のためには、労働者が自律的に働けるようにすることが重要だとの示唆が得られている。この二つを合わせて考えると、生産性の向上のために上司に求められるマネジメントとは、細かく業務指示を行い、業務の進捗管理をしっかりと行うといった「管理」型のマネジメントから更に進んで、部下が、自律的に働くことが出来るように育成をし、サポートしていく、部下の自律化を促進するマネジメントと言えるであろう。また、目的や目標の共有化、ゴールのイメージのすり合わせなどを行い、後戻り、やり直しが生じないようにしたり、突発的な業務が発生しないようにするなど、その他の提言からも、上司に求められる適切なマネジメントを考える示唆が得られている。