

第3章 ホワイトカラーの生産性とそれに影響する要因

第1節 ホワイトカラーの生産性をどう測るのか

ホワイトカラーの生産性を評価するのは難しい。難しいが故にホワイトカラーの生産性を分析する研究は多くない。難しさの理由の一つは、ホワイトカラーの生産性とは何かを定義することにある。『明鏡国語辞典』は生産性を「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。」と定義する。ところが、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そのものを定義づけることは甚だ難しい。売上高という指標が利用できて産出物の測定が比較的しやすいと考えられる営業などの仕事ならばともかく、総務や人事、経理、開発や設計、生産管理といった仕事では産出物として何を定義するかは難しく、そしてそれを測定するということになれば、なおさら困難だ。前章でみた Lazear 他 [2012] の研究は、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。あれならホワイトカラーの生産性を評価できるだろう。しかし、Lazear 他 [2012] が分析の対象とした仕事が、ホワイトカラーの仕事を代表するものと言えるだろうか。さらに付言すれば、Lazear 達が用いた指標は時間あたりの採点数であり、採点の質については無視している点も問題であろう。

ホワイトカラーの生産性を評価する方法として、人事評価の結果を利用するものもある（例えば、都留・阿部・久保 [2005]）。ただし、この方法には以下のような問題があるように思われる。

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。人事評価は労働者の職務行動を評価者が観察することで、彼・彼女の職務遂行能力、遂行態度、保有能力の度合い、成果・業績を評価するものであり、これら各項目をあるウエイトで重み付けされて計算されることが多い。したがって、人事評価の結果には職務遂行態度や保有能力などが含まれており、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⁶。というのは、上記の通りに人事評価の結果は種々の評価項目をあるウエイトで重み付けされて計算されているが、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。成果主義的な人事制度を採用する企業では評価項目として職務遂行能力が存在していないかもしれないし、あったとしてもそのウエイトは小さいかもしれない。逆に職能重視の人事制度を採用している企業では成果や業績を評価

⁶ 都留・阿部・久保は個別企業内での従業員的人事評価を比較しており、企業間での比較は行っていない。

項目としてはないかもしれない。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」が含まれることが多い点だ。情意考課は、労働者の勤怠状況や業務への取り組み姿勢、やる気などを評価するもので、評価要素としては規律性、積極性、協調性、改善努力、自己管理、チャレンジ意欲、責任性などである。情意を評価するいずれの要素も生産性の概念ではなく、情意が含まれる人事評価は生産性という概念となじまない。

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、そもそも利用可能性が極めて低いという点だ。仮に利用可能であっても以上の問題があることから、人事評価を用いることで生産性を正しく評価できるというわけではない。

では、この報告書でホワイトカラーの生産性をどのように測定するかというと、我々が着目したのは、個々のホワイトカラー労働者が行っている仕事・業務の納期と質である⁷。つまり、労働者が割り当てられた仕事をきちんと完遂しているかどうかを生産性の指標としたのだ。

仕事・業務には簡単なものから難しいものまでであるが、管理監督者である上司は労働者の経験や遂行能力を見極めた上で、割り当てる仕事のレベルや範囲を決めるのが通常だろう。たとえば原価計算の仕事ならば、担当する製品や製造ラインが選ばれて担当者に割り当てられることになるが、部品点数が多数になるほど、製造工程が複雑になればなるほど、仕事は難しくなる。そして、これまでの研究で明らかにされているように、経験の短い人は簡単な仕事から始めて経験を積むことで難しい仕事を割り当てられるようになるのが普通だ。時には仕事遂行能力を伸ばさせるために敢えて難しい仕事を割り当ててチャレンジさせる場合もあるだろうが、能力的に全く無理な仕事を割り当てることはない。労働者に仕事を割り当てる上司は、その労働者の仕事遂行能力から納期に間に合うかを鑑みているはずだ。さもなければ、チーム全体の生産性が低下し、その上司の管理能力が問われることになるだろう。

ただし、だからといって割り当てられた仕事・業務を労働者が無事に完遂するとは限らない。場合によっては納期に間に合わないこともあるかもしれない。というのは、我々は一つの仕事・業務だけを行っていることは少ないからだ。同時に複数の仕事を抱えているのが普通だろう。そのこと

⁷ ホワイトカラーの仕事は、生産や販売活動をスムーズに遂行することを可能なように支援・補助する仕事が多い。人事、経理、総務はもとより、設計、生産技術、基礎研究といった仕事は、製造現場の生産活動をスムーズに進めるために知恵を絞り、コストダウンを図り、利益最大化に貢献する仕事と言える。むしろ組織内には費用最小化や利益最大化に貢献していない仕事はない。たとえば原価計算という仕事は、それによって販売価格の参考になったり、製品別に採算性が分かったりするなど、生産活動に直接は影響しないけれども企業の費用最小化や利益最大化には大きく貢献している。企業にとって、原価計算が正確に素早く行われることは望ましいことのはずだ。

とはいえ、個々の仕事が組織全体の費用最小化や利益最大化にどの程度貢献しているかを数量で正確に評価するのはやはり難しい。とりわけ売上や利益には直接関与しないような部門の貢献度を数量で計測するのは困難だ。

ただし、数量は無理でも貢献度を近似することは不可能ではない。たとえば職務分析を行って、仕事内容、仕事の質と量、仕事遂行に必要な資格の有無などをもとに職務価値を評価し、各職務を相対的に評価することで貢献度を近似する、などである。

で段取りが悪くなったり、納期に遅れたりすることがあるかもしれない。時には、突発的な仕事が発生する場合もあるだろうし、同僚が行う前工程の仕事が遅れている場合もあるだろうし、自分の責任ではなくても仕事が納期に間に合わない場面が出現する。また、労働者が努力せずに、仕事をサボっていることも納期に間に合わない理由となる。さらには、上司が考えるよりも遂行すべき仕事が難しかったり、複雑だったりして、納期に間に合わない場合もあるだろう。

また、仕事の納期が厳守出来たとしてもミスがあつては、その仕事が完遂したとは言えない。会議のための資料を作成したけれども、一部の資料が欠けていて、会議で役に立たないものになってしまつては、仕事が出来たとはならない。一部の部品に設計ミスがあり、そのことでリコールとなれば莫大な費用が発生することになる。計算ミス、誤字脱字、指示不足、内容の理解不足、・・・、仕事上のミスを引き起こす原因はたくさんある。そうした原因を一つ一つ潰し、質の高い仕事が出来れば、組織全体の仕事も滞りなくスムーズに運ぶことになろう。仕事上のミスをしないこと、つまり仕事の質も生産性指標になりうると考える。

以上のことを整理して、図3-1に描いた。図には横軸に時間（time）を、縦軸に（仕事の）質（Quality）をとる。図の直線は、時間0からスタートして決められた納期（Deadline）に仕事を完了しなければならないが、納期時点ではある質（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。

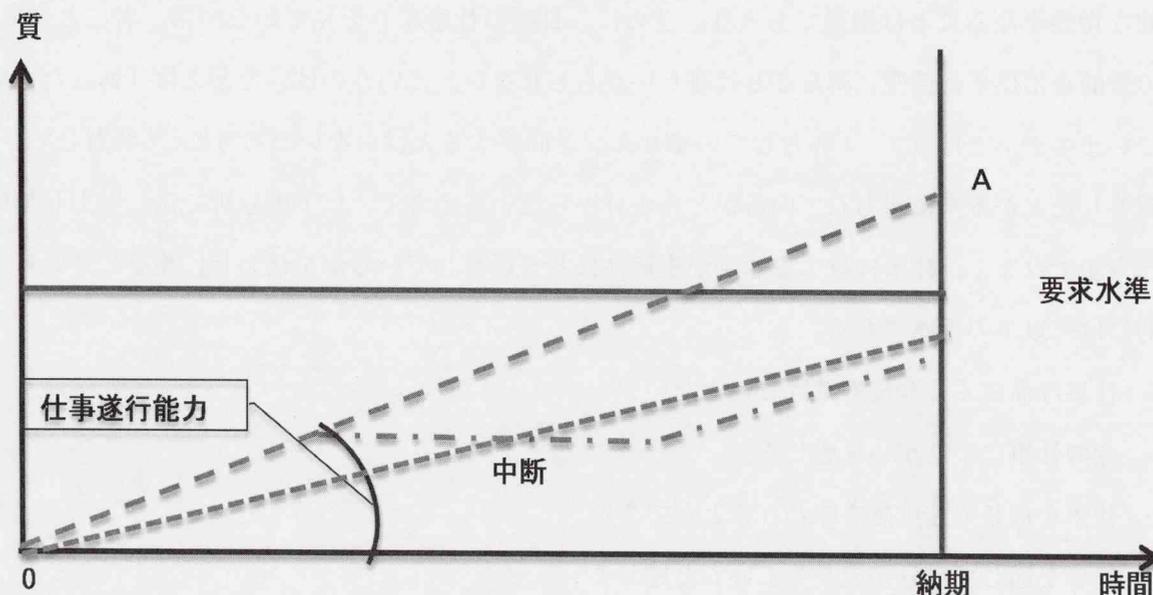
ただし、上でも議論したように、労働者が割り当てられる仕事は労働者の能力にある程度見合ったものであると考えられる。能力を超えて難しい仕事を割り当ててしまえば、納期に間に合わないリスクが高まり、結果的に組織全体の生産性が下がってしまう。上司にしてみれば、このことは管理能力を問われる事態である。それゆえ、上司は納期に間に合わないリスクを最小限になるように、部下達に仕事を割り当てるはずである。もちろんOJTのために能力以上の仕事を割り当てるケースもあるが、それにも限度はあろう。

では、なにが生産性を低下させるのか。図3-1には、仕事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。また、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。

また、図3-1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。

図3-1 生産性指標の概念図



第2節 ホワイトカラーの生産性を規定する要因

それでは、ホワイトカラーの生産性を規定する要因にはどのようなものがあるだろうか。

最初に考えられる要因は、仕事を遂行するためのスキルや知識、あるいは上司や同僚、顧客とのコミュニケーション能力といった、経済学では人的資本と呼ぶ、仕事遂行能力が生産性を規定する要因である。さらに、そうした能力を最大限発揮するように振る舞おうとする努力も生産性には影響する。そして多くの研究は、仕事遂行能力（人的資本）×努力水準が生産性を規定すると仮定し分析している。

しかし、この報告書では生産性を規定する要因として仕事遂行能力は考慮しない。上でも述べたように、この報告書で定義する生産性は、労働者が割り当てられている仕事・業務を納期までに完了できるかどうかと仕事・業務の質である。この時、労働者に割り当てられる仕事・業務はその労働者の仕事遂行能力に見合ったものであるのが通常である。時にはOJTの一環で仕事遂行能力を度外視した仕事・業務が割り当てられることもあるだろうが、それも一定の範囲内に収まるだろう。