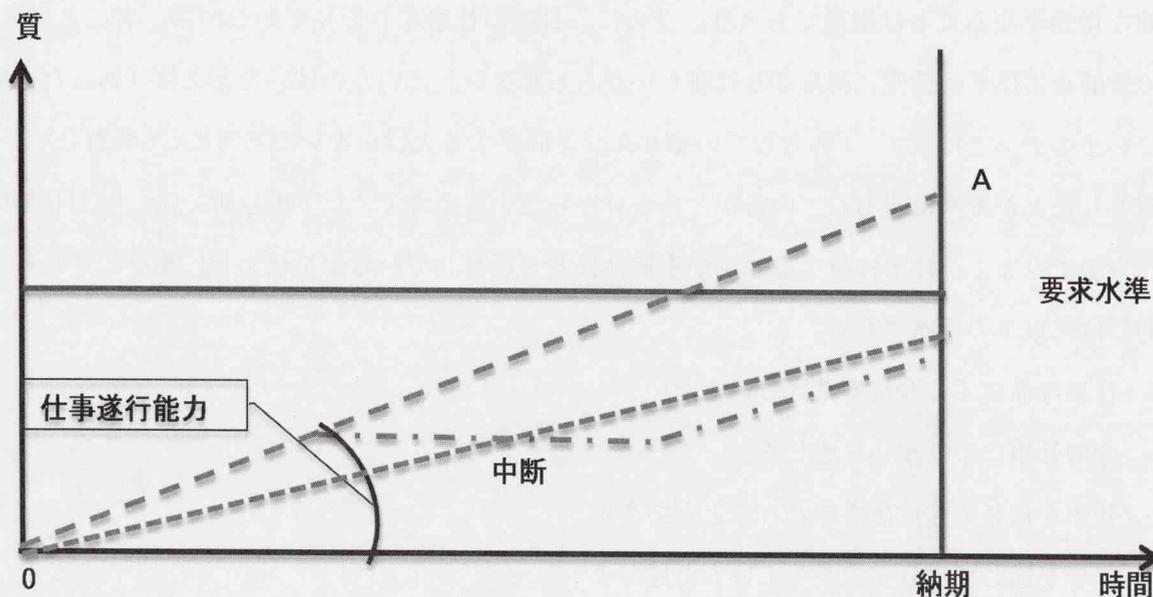


打ち合わせで仕事が中断することもある。こうした中断も納期と質に大いに影響する。当人の能力が高くとも、仕事の中断が長引けば、納期と質を達成するのは難しくなる。

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。

仕事遂行能力をあまりに度外視して仕事・業務を割り当ててしまうと、その仕事・業務が全く完遂しないというリスクが高まるからだ。逆に、労働者が保有する能力よりも簡単な仕事・業務を割り当てたのでは無駄がでる。したがって、労働者の仕事遂行能力に応じて仕事・業務が割り当てられているので、生産性を規定する要因としては仕事遂行能力を考えない。

すると、生産性を規定する要因としては努力水準となる。ところが、努力水準を測ることは生産性を測ることと同様に難しい。同僚や上司ならば日頃の仕事ぶりを通して労働者の努力水準を測ることは可能かもしれないが、それでも努力しているかどうかといった質的な指標しか測れない。数量的な指標を測ることは困難であろう。さらに、日頃の仕事ぶりを見ていない第三者にとっては、その質的な指標さえ精確に測ることは難しいかもしれない。というのは、たとえば「あなたは努力していますか」と問うて、「努力していません」と回答する人はいないだろうし、「努力している」と回答した人が本当に努力しているかどうか分からない。そこで、以下の分析では、努力しているかどうかではなく、仕事に対する意識が生産性にどう影響しているかを代わりに検証している。具体的には、以下の指標である。

- ・「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」

仕事遂行能力と努力水準以外にも、生産性に影響する要因として次のようなものが考えられる。

第一に、働き方・仕事の仕方が影響しそうだ。たとえば、仕事を遂行する際の手順や仕事の時間配分を自分のやりやすいように工夫して決めることができるなど、働き方・仕事の仕方は生産性に影響する可能性が高い。能力や努力水準が同じでも、仕事のやり方が工夫できれば、生産性はより高まると期待される。以下の分析では、以下のような働き方を示す指標が生産性指標にどう影響するかを検証している。

- ・「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⁸」
- ・「共有サーバーや自PC内のデータの整理を行っている」

第二に、仕事の性質が影響しそうだ。たとえば、チーム作業によって行われる仕事・業務であれば、自身の能力や努力水準だけでなく、他のチーム構成員の能力や努力水準も、生産性に影響する可能性がある。前工程を行う同僚の仕事が遅ければ、後工程を担当する労働者にそのしわ寄せが行き、納期を守る確率やミスを誘発する確率に影響するだろう。また、突発的な業務が生じれば他の業務にそのしわ寄せがゆくだろうから、突発的業務の発生確率は生産性に影響するだろう。以下の分析では、以下のような仕事の性質を示す指標と生産性指標の関係を分析している。

- ・「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」
- ・「今の職場に自分の仕事を代わりにできる人がいる」

第三に、職場の雰囲気の影響しそうだ。職場で情報共有化をはかっている職場とそうではない職場、意思決定の早い職場とそうではない職場、上司や同僚とコミュニケーションがうまく取れている職場とそうではない職場など、職場の雰囲気や環境は生産性に影響しそうだ。情報共有化やコミュニケーションがうまく出来ていれば、割り当てられた仕事が「何をどのレベルまで」行うのかについて互いに理解し合える可能性は高まり、納期やミスにも影響すると考えられる。労働者の能力や努力水準に直接影響するものではないが、仕事遂行の前提条件や環境を整備することで、生産性を規定するものと考えられる。以下の分析では、以下のような職場の雰囲気を表す指標を用いて、それらと生産性の関係を検証する。

- ・「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」

⁸ 4Sは、整理・整頓・清潔・清掃のことである。

- ・「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」

第四に、仕事をする上での工夫も影響するだろう。具体的には、以下の指標である。

- ・「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」

第五に、人事労務管理制度が影響しそうだ。人事労務管理制度は労働者のやる気やロイヤリティを高めるといった、労働インセンティブに影響する。たとえば、成果や業績に強く連動する報酬体系を整備すれば、労働者は成果や業績を意識した行動をとるようになるだろう。逆に、成果や業績とは無関係に報酬が決まるのであれば、成果や業績を考えずに働くことになるだろう。この時に重要なのは、人事労務管理制度を労働者がどのように受け止めるかだ。客観的にはその制度が成果や業績と強く連動するよう見えても、個々の労働者には連動していないと受け止められれば、その制度の成果・業績を高めるインセンティブはあまり無いかもしれない⁹。以下の分析では、労働者が主観的に考えている賃金や昇進・昇格の決定要因が生産性指標にどのような影響を与えているかについて検証した。

以上をまとめると、生産性を規定すると本報告書が考え、検証した要因は図3-2のようになる。

⁹ 阿部[2000]は労働者の主観でインセンティブ強度が変わりうることを実証分析している。

図 3-2 ホワイトカラーの生産性に影響する要因

