

ホワイトカラーの生産性向上とオフィスの役割

●文●ワークプレイス・リサーチ・センタ 代表 小田 昆虫氏

当講座で“ワーク・ライフ・バランス”を取り上げたのは2005年秋季号。それから3年が経過して、この言葉もすっかり一般に浸透した感がある。しかし、積極的に推進している企業はまだ少数、子育て支援制度ばかりがクローズアップされている、というのが現状である。有給休暇は義務化しないと取れない、ノー残業デーを設けないと定時で帰れない、しかし生産性は低いという現代の日本のホワイトカラー気質を改革するためには、企業はどのような打ち手を講じるべきであろうか。

日本のホワイトカラーの生産性

FM実践講座

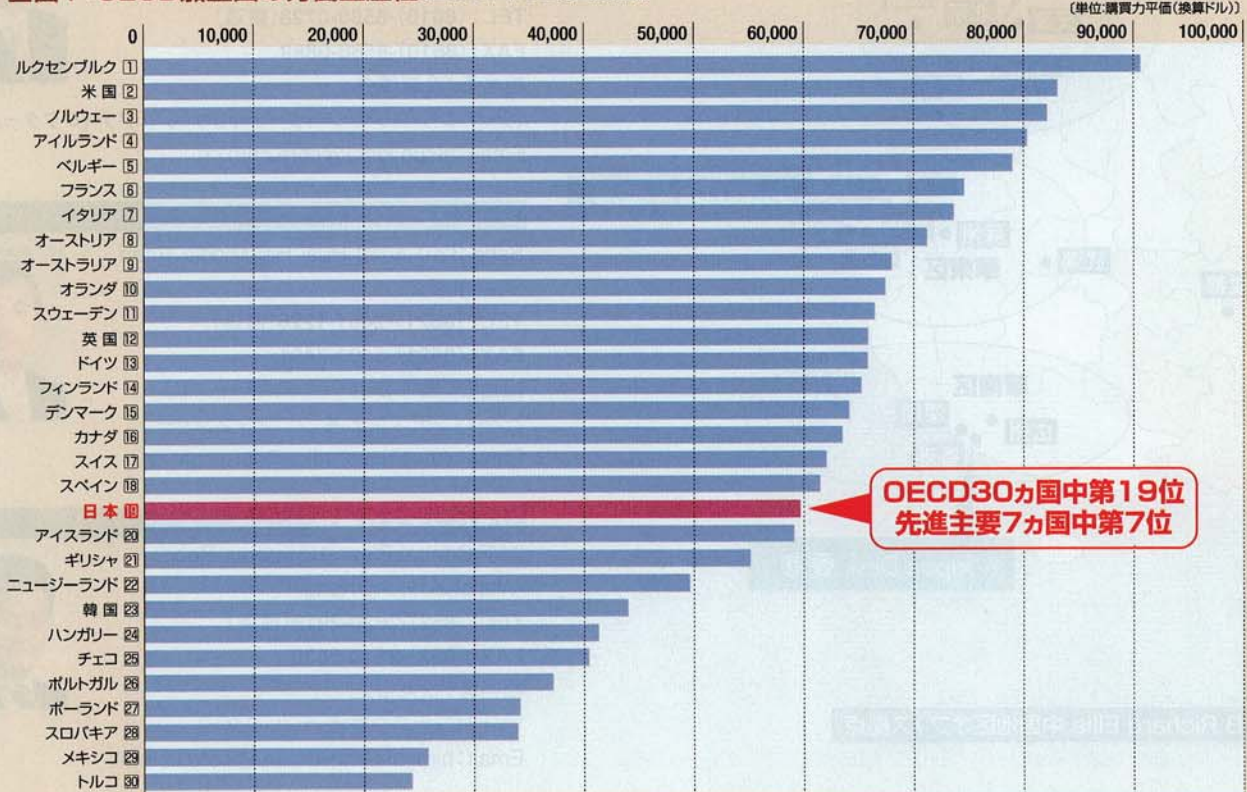
ビジネスプロセス革新協議会(BPIA)の「ライフスタイルとワークプレイス研究部会」は、この度、「日本におけるワーク・ライフ・バランスの考察と提言～ホワイトカラーの生産性向上のために～」という研究レポートを発行した。この研究会の座長を務めた筆者は、本稿を通じてその概要を紹介し、合わせてオフィスとホワイトカラーの生産性について触れてみたい。

2006年12月に発表された、(財)社会経済生産性本部の統計

によると、わが国のGDP労働生産性は、OECD(経済協力開発機構)30か国中第19位、先進主要7か国中では最下位という結果であった(図1)。

労働生産性の低さの背景には、ものづくり大国である日本の第二次産業の高度な生産プロセスに比べ、第三次産業の生産性の低さが、全体的な生産性を押し下げていることがあると考えられる。ホワイトカラーは特定できないというものの、第三次産業の業務プロセスに問題ありと指摘されている。ここで言う業務プロセスとは、簡単に定義すると「仕事のやり方」である。日本企業

■ 図1: OECD加盟国の労働生産性(2004年30か国比較)



○出所: OECD加盟諸国の労働生産性(2004年/30か国比較)「労働生産性の国際比較 2006年版」(財団法人社会経済生産性本部)

■図2：「創造的オフィス環境」ホワイトカラーの生産性を刺激するファクター
 (関西学院大学 総合政策学部 教授 古川 靖洋先生による)



の優れたものづくりやきめ細かなサービスを提供する力が、ホワイトカラーの生産性には結びついていない実態を、このデータは暗示している。

古川教授(関西学院大学)の分析

FM実践講座

関西学院大学総合政策学部教授の古川靖洋先生は、オフィスで働く人を「ホワイトカラー」と定義し、オフィスにおけるホワイトカラーの生産性についての調査を継続的に行ってきた。2003年度、2004年度の調査に加え、その結果の分析検討を踏まえ、基本的には過去2回実施したアンケート内容を踏襲しつつ、さらにオフィス環境(ハード的な設えや什器)などの新たな項目を追加し、2005年に3回目の調査を実施した。

当初は「オフィス環境と生産性には相関性があるかどうか、あるとしたらどうオフィス環境を整備すべきか」が狙いだった。しかし、クラーク的な事務処理(いわゆる一般事務)をこなすホワイトカラーとオフィス環境との相関性はある程度認められるものの、創造性を期待するホワイトカラーとの相関性はそれほど高くはないとの結果が出た。

そのため、これらの調査は、研究の前提となる「ホワイトカラーの生産性はモチベーションの高さに関連する」という仮説を証明するものとなった。前提の仮説を証明するために、広く多くの方へのアンケートを実施し、毎回約5,000件のアンケート配布をビジネスマンに対して行い、その中から有効回答を得た750~1,200件を多変量解析手法で分析した(図2)。

これらの複合的な分析によって分かったのは、次のようなことであった。

●組織関連

- 「コミュニケーションと相互信頼」→この因子の得点が高いと、お互いの信頼感が強くコミュニケーションが活発と言える。
- 「組織の柔軟性」→この因子の得点が高いと、組織の柔軟性が高く、低いと組織が硬直化している傾向にあることを示している。

●個人関連

- 「革新性」→この因子の得点が高いと、個人の革新性が高く自立した性格であり、その逆は保守性が強く変化を好まない傾向にあると言える。
- 「組織への帰属性」→この因子の得点が高いと、所属する組織・企業などへのコミットメントが高いことを表している。

ホワイトカラーの生産性は、モチベーションの高さによって実現される成果である。

例えば、ビジネスプロセス変革、プロジェクトマネジメント、システム設計など、ホワイトカラーと言われるオフィスで働く人の成果は、その出来栄や期限内の完成、そしてその付加価値が、次への能力、技術の蓄積になるなど、多面的に評価する必要がある。

モチベーションを高めるためには、「ホワイトカラーの能力開発や組織の柔軟性の向上を促す施策がより重要であり、その上でオフィス環境の改善が寄与する」ということが、この研究成果の骨子になっている。そして、成果をあげている環境には次の要素があることが分かる。

- ①組織レベルでのコミュニケーションが活発
- ②人々の信頼感が強い
- ③組織的に柔軟性に富む
- ④人々は革新的で、常に新たなことに挑戦しようとする
- ⑤帰属している組織へのコミットメントも高い



生産性とワーク・ライフ・バランス

FM実践講座

今の日本の企業が、古川先生がまとめたような、ホワイトカラーの創造性、モチベーションを高められるような働く環境になっているかという大いに疑問である。ほとんどの企業では、9時～5時の定時間労働をとり、ある程度の残業を前提としていて、フレックスタイム制も少ない。月単位のフレックスなどは皆無と言ってもよい。有給休暇も完全消化どころか、半分も取れない。まとめて2週間も休むとなると、大変な勇気を要する。ヨーロッパの多くの国では、一定の残業オーバーには企業も個人にも罰金を課し、休暇を消化しない場合も罰金という仕組みになっている。日本の働く環境とは大違いである。短時間労働、たっぷりの休暇のヨーロッパ諸国より、日本の生産性ははるかに低い。

筆者はこの7月、オーストリアのチロル地方を旅した。ヨーロッパでいちばん美しい村と言われるアルプバッハ。観光客が多いのに、お土産屋は二、三軒しかない。それも昼過ぎでみんな閉まっている。観光案内所も、スーパーも、銀行も、郵便局もお休み中。開いているのはレストランだけ。ここでは正午から午後2

時半までお休みタイムなのだ。よくこれで生活が成り立つものだと思う。毎日、商店や銀行は昼休みがあり、スーパーも夕方6時半に閉店し日曜は休み、さらに有給休暇は最低5週間が義務付けられており、日本とのあまりの違いに驚かされる。しかし、オーストリアの労働生産性はOECD諸国の中で7位、日本は19位。日本の働き方は、何かおかしくないか？

昨今の流行語「ワーク・ライフ・バランス」は、女性の子育て支援のために働き方をフレキシブルにしようという意味合いが強い。これも当然のことなのだが、本来の「ワーク・ライフ・バランス」の目的は、「仕事、仕事に追われるのではなく、もっと自分のために使える時間を大切に、家族、地域、社会との時間を増やし、自らも学習し、外の世界の見聞を広め、自立した人間に成長していく」ことを目指している。

これまでの長期雇用を前提とした雇用システムとは決別し、個人が自己責任で多様な働き方を選択できる、自立した人材を育成していくことが必要である。また個人個人も「寄らば大樹の陰」から脱却していく技術を身につけ、学習する気構えが求められる時代になる。

ワーク・ライフ・バランスの思想は、新たな働き方が、高い「労働意欲」とより豊かな「個人生活」を実現する基盤になりうると考えた。

ワーク・ライフ・バランスの進め方として、以下のプロセスが挙げられる。

- ① ホワイトカラー全体のレベルアップが個人、企業、国にとって急務であり、この環境を整備すべきである。
- ② 会社人間から脱却し、自立した人間への成長が鍵となる。
「人財(Human Capital)」育成。レベルアップした“人財”が、チームという集団で、各人の特色を発揮して、力を合わせて課題を仕上げていくことが、日本人の仕事のやり方。ワーク・ライフ・バランスはこのプロセスを進化させるベースになる。
- ③ そして、この人財は帰属企業に貢献することが望ましいと考える。

■ 図3：日本におけるワーク・ライフ・バランスの考察と提言(国、企業、個人がやるべきこと)

	産業構造の 変革	自立した 人材育成	「働く慣習」 変革	価値ある 生き方	地方の 活性化	リスク マネジメント
国 (政府)	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 転換教育&補助 ◎ セーフティネット 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ グローバル視点の教育制度 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 労働基準法遵守(残業・休暇) ◎ 労働基準法弾力的運用 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 次世代育成支援法推進 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 二地域居住推進 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 勤務時間短縮(省エネ) ◎ 地方移転促進(環境、災害)
産業界 (企業)	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 終身雇用見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 多様な雇用システム ◎ ダイバシティ 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 有給休暇消化プログラム ◎ 多様な働く場提供 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 多様な働き方導入 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 柔軟な勤務制度、勤務場所 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 世界を嗅ぎ取る嗅覚 ◎ 社員を信頼する
国民 (個人)	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 語学能力強化 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 「寄らば大樹の陰」意識脱却 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 「村八分・周りを気にする」意識打破 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 地域活動への参加 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 田舎暮らし、二地域居住 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ コミュニケーション/ネットワーク

④しかし、その枠では取まらない人を吸収する労働市場の充実と、転職を許容する労働環境も整備する必要がある。

⑤「ついていけない人」を保護する社会としてのセーフティネットも整備する必要がある。これまでのようにすべての社員を企業が終身雇用する労働環境から、人財を企業で伸ばし、落伍者は社会全体が引き受ける仕組みが必要であろう。

ワーク・ライフ・バランスを進めていくには、企業・個人・国の三位一体の取り組みが必要である。国と個人がやるべきことについては、**【図3】**をご覧ください。

産業界、特に企業は「働き方」に密接な関係があり、働く人にとってもっとも比重が高い。企業が取り組むべき課題を詳述し、BPIAの「企業への5つの提言」とした。

BPIAの「企業への5つの提言」

- ①世の中の変化に即したビジネスモデルへの転換
- ②ダイバシティの推進
- ③働く人を育てる人事の仕組み構築
- ④業務プロセスの見直し
- ⑤働きやすい職場／ワークスタイルの追究

企業への提言①

FM実践講座

■世の中の変化に即したビジネスモデルへの転換【図4】

これまでの企業は、売り上げを増やし、利益を最大限にすることが至上命題であった。会社としては、そうなって欲しいのは当然。しかし最近では、企業の社会的責任が強調されるようになり、利益だけでなく、環境や、コンプライアンスをベースにする経営を重視、社会に貢献することが企業の責任と言われている。

それには、まず「社員を信頼し、大切に作るオープンな企業風土」を作ることが必要。「人財」が、より重要な時代になった。そこで働く人の働き甲斐を高め、企業のブランディングも守れる。そ

のような環境の中で、社員は伸び伸びと自らの力を発揮でき、創造性も培われていく。継続的に利益を上げるためには、どの会社にも負けない、製品やサービスを世の中に提供していかなければならない。国内市場だけでなく、世界に通用する製品やサービスが繁栄には欠かせない。ITネットワークの普及で物理的にもソフト的にも国境の壁は、一部を除いては薄くなった。

「規模の経済性」から、独創的かつ革新的な価値ある製品・サービスの「質の経済性」を求める時代である。そのためには、海を越えた協働による価値向上も必要。これまでの日本企業は大量消費に支えられた大量生産の効率性を追求していたが、これからは創造性あふれるユニークさに価値がある。多様な人材による多様なアイデアが求められる。「世界を嗅ぎ取る」感覚を経営者は常に持つ必要があり、同時に世界の共用語である英語は、少なくとも社員全体に普及させる教育や研修も求められる。

企業への提言②

FM実践講座

■ダイバシティの推進【図5】

新しい時代の企業にとって、「さまざまな人による、さまざまな発想で、さまざまな企画」が生まれ、それが実現することは、会社が成長し続ける原動力になる。日本におけるワーク・ライフ・バランス推進の主な対象は、育児中の女性だ。有能な女性が、子育てのためにこれまで蓄積した経験やノウハウを捨ててしまうのは会社にとっても損失。育児をしながら働き続けてもらうことは、会社べつたりの生活から、別な視点で仕事を考える環境も追加され、貴重なアイデアも出てくる。

高齢者、障害を持つ人もしかり。健常者では決して分からない問題点を指摘できるのもこの人たちだ。異なる視点からの意見、アイデアは重要である。

グローバルポジショニングが、これからの企業には欠かせない。日本だけを市場にしているのは、衰退していく。外国からの労

■図4：世の中の変化に即したビジネスモデルへの転換

真に豊かな会社(&社会)とは何かの追求

- ◎短期的な数値にとらわれないビジョンの設定と施策の具体化
- ◎右肩上がりだけを前提とした経営姿勢の転換
- ◎規模から質への転換
- ◎「社員を信頼し、大切に作る」経営の実践
- ◎オープンな企業風土の醸成

付加価値の高いビジネスの追求

- ◎「世界を嗅ぎ取る」グローバルスタンス
- ◎独自性のあるビジネスモデル、コアビジネスの確立
- ◎効率にとらわれない独創的、革新的な価値の見出し

■図5：ダイバシティの推進

意識構造を変える

- ◎同質性からの脱却／異質を尊重する
- ◎出る杭から創造性は育つ

育児中の女性、障害者、高齢者の活用

- ◎別な視点からの意見、アイデアが役立つ
- ◎外国人によるカルチャーショック
- ◎グローバルポジショニングには欠かせない
- ◎生産性重視のワークスタイル
- ◎カルチャーショック療法も有効



働力を積極的に取り込み、日本人だけの世界に風穴を開けなければならない。ワーク・ライフ・バランス推進には、これが一番効果的だと思われる。日本人だけの世界では常識と思っていることが、彼らにとっては非常識ということは多々あるからだ。「なぜ休暇を取るのにオドオドするの?」

オランダから来たインターンシップの学生の話で、なるほどと思ったことがある。「ある問題点を指摘し、それに一番関係ある部署の課長に直接改善提案をしたら、所属の課長を通してやってほしいと言われた。なんでこんなやり方を日本人はするのか? オランダでは該当部署に誰でも提案できる」。まさに、階層型の組織の弊害が生産性を落としていると言えるだろう。ダイバシティは、異質な考えを尊重しつつ、現状を改革していくための有効な手段になりうる。

企業への提言③

FM実践講座

■働く人を育てる人事の仕組み構築〔図6〕

BPIAの主張するワーク・ライフ・バランスは、「ホワイトカラー

■図6：働く人を育てる人事の仕組み構築

新しい働き方に対応する成果・評価指標の開発

- ◎客観性の高い判定プロセスの導入および実践教育
- ◎ワークスタイルにとらわれない成果の判断基準
- ◎管理者教育の徹底、コミュニケーション力の強化

プロフェッショナルの育成

- ◎終身雇用制度の見直し
- ◎グローバルに通用する人材育成
- ◎専門職の若手育成と適正評価
- ◎専門性の高い高齢人材の積極活用
- ◎自立できる人材育成プログラム

次世代育成支援法・労働基準法の遵守

- ◎「働く人」の積極的支援が可能な人事制度

の生産性・創造性を高めるには、ワーク・ライフ・バランス思想を企業に普及させるべき」という考え方である。これまでの働き方を変えようと言っている。

ということは、人事管理の仕組みにもメスを入れなければならない。

「専門性ある自立した人材」かつ「グローバルに通用する人材」育成がKEYとなる。そして若手だけでなく、高齢者、女性、外国人、障害者など多様な人材を活用し、多様な働き方をサポートする仕組みを作らなければならない。

会社に必要な人材は長く勤めてもらいたいのは当然だが、これまでの社会保障を肩代わりしているような終身雇用制度とは決別し、他で能力をもっと発揮できると思う人は自由に会社を去ることができる環境も整備する必要がある。去った人でも、会社にとって必要な人材は、再び戻ってこられる仕組みも必要になるであろう。

単なる成果主義での人事評価はうまくいかないことも、歴史が証明している。在宅勤務やテレワークなど、オフィスから離れて働くワークスタイルの人も、客観的に評価できる制度を考え、成果だけでなく、その人の熟成レベルや年功も加味した評価の仕組みを作る必要がある。それをきちんと判断、評価するための管理者教育も充実させなければならない。

また、残業を前提とするような仕事のやりかた、人員配置、休暇を取ることをためらわせるような風潮や人事評価への反映など、悪しき労働慣習を断ち切り、健全な「働く環境」を整備することは喫緊の課題である。

企業への提言④

FM実践講座

■業務プロセスの見直し〔図7〕

多様な人材による多様な働き方を、「さまざまな人が、自分の好きな働き方」でやることがワーク・ライフ・バランスではない。「自立できる能力を身につけた人が、会社のルールを守り、許容

■図7：業務プロセスの見直し

ITを積極的に活用

- ◎ビジネスプロセス改革
- ◎“IT=オフィス”と認識せよ
- ◎自律的に働き、自己実現を図る

人員代替を考慮したプロセスと要員の確保

- ◎多様な人材による、多様な働き方の許容

付加価値創造を重視したプロセスへの転換

- ◎Working habitsの打破と行動へ

される範囲で学習や生活を楽しみながら、自律的に働き、自己実現を図ると同時に会社の業績に貢献することが、ワーク・ライフ・バランスである。

このためには、これまでの仕事のプロセスを見直す必要も生じる。きちんと作業手順を整備し、誰がやっても同じ仕上がりでできるよう教育する必要もある。ITネットワークなどで、離れたところでやっている作業を連関させるには、コミュニケーションのとり方やつなぎ方など、ビジネスプロセスを変える必要があるかもしれない。ビジネス・プロセス・リエンジニアリングを実現する良い機会であろう。

多様な働き方、生活を促進することは、産休や休暇でない人が常に発生することを前提に考えなければいけない。そのときの代替要員やプロセスの変更など、これまでとは違った発想（ギリギリではなく余裕人員を考慮）も必要となるだろう。「コスト高になる」と言うのはワーク・ライフ・バランスを理解していない経営者である。必要な休息と家庭への配慮が、会社への帰属意識を高め、付加価値を会社に創造してくれることは、実践企業が証明している。

これまでの慣習を打破し、社員の視点に立ったビジネスプロセスを構築することが結果的には会社も社員も幸せになる。「この会社で働くことが楽しい」と思わせることが重要なのだ。

企業への提言⑤

FM実践講座

■働きやすい職場／ワークスタイルの追究(図8)

ワーク・ライフ・バランスだからと言って、みんながみんな在宅勤務やテレワークでオフィスに来ないというわけではない。大半はこれまで同様、オフィスで働く時間が圧倒的に多いだろう。働き方を日によって時間によって選べるフレキシビリティがワーク・ライフ・バランスにはある、と言う方が適切であろう。

外資系や日本企業で社長を勤められた倉重英樹氏(BPIA会



長)は、オフィスについてこう述べている。

「会社経営でいちばん重要なのは人・Human Capitalである。社員のモチベーションを高める要素として、オフィスは大切な役割を持っている。自分のオフィスを友達や家族に自慢でき、「見に来て」と言ってくれたら、その社員はそこで働くことに喜びを感じ、会社への帰属意識も高まっている証拠だ。経営改革の中で、それまでのやり方を変える必要に迫られたとき、オフィス移転やレイアウトチェンジのタイミングで、働き方などビジネスプロセス変革にチャレンジするのが、もっとも効果的だ」

オフィスは単なる仕事の場所ではない。一日の少なくとも3分の1を過ごす生活の場所になっている人も多い。そのオフィスを経営改革のツールに使うことは、ワーク・ライフ・バランス推進の観点からも、とても重要なことなのだ。古川先生の「ホワイトカラーの生産性」研究でも、オフィス環境は「働くモチベーション向上の絶対条件ではないが、必要条件」と言っている。

※今号の「ホワイトカラーの生産性向上とオフィスの役割」は、BPIA「日本におけるワーク・ライフ・バランスの考察と提言～ホワイトカラーの生産性向上のために～」のサマリーに筆者のコメントを加えて構成しました。さらに詳細をお知りになりたい場合は、BPIAホームページに報告書全文が掲載されています。

<http://www.b-p-i-a.com/study/lifestyle/report-9.html>

※FM実践講座バックナンバーは、次のホームページでもご覧いただけます。
<http://www.odahiko.com/>

■図8：働きやすい職場／ワークスタイルの追究

オフィスを経営改革の場として位置づける

- ◎通勤時間帯の緩和抑制、最適な場所での作業
- ◎効率とリスクを考慮したワークプレイスの構築

画一的で効率のみを追求したオフィスからの脱却

- ◎多様な働き方が実現できるワークプレイス

創造性を発揮できる場、仕事をしやすい場の提供

- ◎時間管理から仕事管理へ

筆者プロフィール

小田 昆古(おだ ひこ)

早稲田大学第一商学部卒業。日本ビューレット・バックカード(株)、不動産部長、ワークプレイス・ソリューション部門長を、2001年まで12年間歴任。この間、オフィス改革に取り組み、通産大臣賞を含む日経ニューオフィス賞を5回受賞。現在は、ワークプレイス・リサーチ・センタ代表を務めるとともに、BPIA(ビジネスプロセス革新協議会)の「ライフスタイルとワークプレイス研究会」座長として活動。(社)日本ファシリティマネジメント推進協会(JFMA)の前ベンチマークデータセンター長。また、シービー・リチャードエリス(株)FMコンサルティング部のFM戦略顧問も務めている。