

迫られるホワイトカラーの生産性向上 その定義化・可視化に着手を

政府の目指す働き方改革や日本の労働力人口の減少を受けて、現在各企業で「労働生産性の向上」に向けた意識が高まっている。ただし、ホワイトカラーにおいては、何をもって「労働生産性が高いか/低い」かを判断するかが難しく、各企業とも対策に苦慮している様子がうかがえる。ホワイトカラーの労働生産性については、まずは各社が「労働生産性」の定義を明確にする必要がある、その定義を社内と共有し、その測定と改善の「PDCA」を回すことが求められる。

労働力不足で意識高まる

弊社では毎年数多くの企業向けに組織人事分野のコンサルティングを行っているが、各年代において、組織人事分野のトレンドというものは確かに存在している。

さかのぼると、1990年代の成果主義、2000年代の役割主義の導入とグローバル人事制度の構築。10年代からは、ワークライフバランスや各人の働き方に応じた「多様性

を前提とした人事制度」といったところであろうか。昨今は政府による「働き方改革」の掛け声や過重労働に対する規制強化などもあり、企業の人事施策に対する社会的な注目・期待が高まっていると感じている。現在、日本は労働力人口の減少という構造的な問題を抱えており、25年には6270万人（弊社予測）と、ピークだった1998年の6793万人と比べて500万人以上減少する見込みである。IT技術や人工知

能（AI）の発達などにより、不足分の労働力は代替されるという考え方もあるが、大きな潮流として労働力人口の減少と労働時間の減少に対応するための、1人当たりの労働生産性向上が強く求められていると言える。この労働生産性向上というテーマは、古くは「オートメーション化」「改善活動」といった形で製造業（の特にブルーカラー）を中心とした取り組みであったが、近年は営業・経理・

三菱UFJリサーチ&コンサルティング 組織人事戦略部 コシノケン
小山厚郎
おやま・あつろう 早大卒後、三菱UFJリサーチ&コンサルティング入社。人事制度構築や組織風土改革、人材育成といった組織人事関連の民間企業向けコンサルティングと共に、官公庁向けの調査研究にも携わる。

総務・人事といったホワイトカラーを対象としたものに移ってきている。ただ、ブルーカラーと異なり、ホワイトカラーは何をもって労働生産性が向上したかという点が見えづらいことから、各企業も抜本的な対策に着手できていない状況と言える。そのため、本稿では「ホワイトカラーの労働生産性向上」に企業が取り組む上で必要となる基本的な（だが、なかなか着手されずにいる）労働生産性の定義と可視化について解説を進めていきたい。定義と可視化はあらゆる施策のPDCAサイクルを回す上での大前提であるが、労働生産性向上というテーマもその例外ではない。

さまざまな指標

企業単位の労働生産性の議論を進める前に、参考までに各国の労働生産性の指標について確認してみたい。日本生産性本部が発表している「日本の生産性の動向2015年版」によれば、日本の労働生産性は経済協力開発機構（OECD）加盟国34カ国中21位であり、先進7カ国では最下位といった結果になっている。本調査からは、過重労働の問題や過剰品質の追求、付き合い残業や無駄な会議が多いといった、一般的に日本的だといわれるような労働慣行が浮

【図表1】主要産業の労働分配率(%)

	2013年度	2014年度
鉱業、採石業、砂利採取業	7.2	9.3
製造業	46.9	47.3
電気・ガス業	22.8	21.1
情報通信業	56.8	56.5
卸売業	52.5	54.3
小売業	48.7	50.4
学術研究、専門・技術サービス業	57.1	55.8
飲食サービス業	62.2	63.0
生活関連サービス業、娯楽業	47.8	47.5

(出所)経済産業省
「平成27年企業活動基本調査速報－平成26年度実績－」

き彫りになっていくように思われる。

前記のような国単位ではなく企業単位の代表的な生産性指標としては、総資産利益率（ROA）や株主資本利益率（ROE）などがある。ただし、これは各従業員の生産性だけでなく事業全体の生産性指標を指すものであり、今回の労働生産性という目的には必ずしも合致しない。今回の目的である「人」に着目した企業単位の指標としては「労働分配率」といったものがある。労働分配率とは、各企業で生産された付加価値に占める人件費の割合のことを指し、式で示すと

労働分配率＝人件費÷付加価値

となる。ここで労働分配率が高いとは、付加価値に占める人件費の比率が高いことを意味し、研究開発や設備投資、効率的なアウトソースに資源を振り分けられていない可能性が示唆される。

労働分配率の計算上使用する付加価値の計算方法は、大きく「控除法」「加算法」の2種類があり、特に各官公庁で算出方式が異なる点は注意が必要である。

【一般的な付加価値の定義】

控除法：付加価値＝売上高－外部購入金額

加算法：付加価値＝営業利益＋減価償却費＋給与総額＋福利厚生費＋動産・不動産賃貸料＋租税公課

各省庁からは業種別の労働生産性指標が開示されており、これらのデータと自社とを比較することで、業界内での自社の労働生産性の立ち位置について把握することが可能になる。なお、本比率は、業種業態によって数値は大きく異なり、労働集約的なビジネスであるほど労働分配率は高くなるため、一概に「何%ならよい」というものではない。経済産業省による調査結果を別表として記載するので参考にしてみたい（図表1）。

施策検討までのハードル

前述の通り、企業単位での労働生産性を図るための基礎的な指標として労働分配率を見てきたが、これらの指標の結果をもつて直ちに有効な個別施策が明らかになるわけではない点が、本テーマへの取り組みを難

しくしている。前述の指標で分かるのは「当社の労働生産性が高いのか低いのか」という企業全体での傾向であり、まだ問題の特定がなされたとは言えない。この労働生産性という指標を社員個人単位で把握することができれば、「高い生産性を生み出すのに必要なポイント」の把握や「生産性が高い者に報いる仕組み」も構築できるのだが、企業単位で算出される労働分配率ではそれができないのである。特に、ホワイトカラーにおいては、創出している付加価値を客観的な指標として把握することが困難であり、取り組みはどうしても付加価値が測定しやすい職種（製造部門など）に限定されてしまう傾向がある。

こういった付加価値の特定が難しい職種の労働生産性を把握するための統計指標として、「直間比率」と呼ばれる企業内の直接部門と間接部門に関する比率を示した指標がある。これは、経済産業省の「企業活動基本調査」等を活用することで業界別の傾向を把握することも可能である。しかし、これらのデータは頭数の議論にとどまり「要員計画の検討」では有用かもしれないが、「労働生産

性向上に向けた付加価値の多寡」といった議論にまで落とし込みづらいという点で、活用範囲は限定的と言える。

自社の定義を作る

前記のように、ホワイトカラーを中心として労働生産性を客観的に測定・把握し、競合他社や業界平均と比較することは困難と言わざるを得ない。こういった環境のため、労働生産性の議論は、ゴール設定があまりない状態での「残業時間の削減」「直接業務時間の増加」「人材育成による生産性向上」といった形になりがちである。このような施策も労働生産性を構成する一部要素への効果はあるだろうが、必ずしも求める成果（労働生産性の向上）に対する十分な施策だとは言えない。例えば、残業時間の削減をゴールとして掲げたところ、結果として「付加価値が下がっている」状況や、「人材育成」をゴールとしつつも「結局は教育成果があったかは不明」「教育負荷に比して効果が上がったのかの検証がなされない」ということは、よく人事担当者から寄せられる声である。

まずは、労働生産性を測る統一指

標がないという現実を踏まえ、自社に適した使い勝手のよい労働生産性の定義を明らかにし、経年で把握していく取り組みが必要だというのが筆者の見解である。定義を踏まえた測定により、正確な成果が把握できるようになり、その結果を活用したPDCAサイクルを回すことが可能になるのである。

自社独自の労働生産性の定義を作り上げる上では、まず次のような式を念頭に置く必要がある。これは、国別の労働生産性でも企業別の労働生産性（労働分配率）でも考え方は共通している。

労働生産性Ⅱ①アウトプット（生まれた成果）／②インプット（投入した人的資本）

そしてさらに、その各要素を測定可能な要素にまで定義化していくことになるが①の定義化がホワイトカラーでは特に難しくなるのは前述した通りである。分子である「①アウトプット」は追って解説をするが、分母となる「②インプット」の考え方についても企業によって適切な定義は異なり、大きくは次の三つの考

え方がある。

一つは「従業員数」という定義を置く方法があり、この定義によって算出される労働生産性は「1人当たり労働生産性」となる。この定義では、労働時間の多寡にかかわらず、付加価値が同額で従業員数が同じなら労働生産性は同じになる指標と言える。これは、時間の制限なく働いていた時代（サービス残業が常態化していた時代）には適した定義かもしれないが、現在の働き方改革の潮流の中では適さないとと思われる。

次にインプットに「総労働時間」という定義を置く方法である。これは人件費の多寡にかかわらず、付加価値が同額で総労働時間が同じであれば労働生産性は同じになる指標と言える。「1時間当たり労働生産性」となる。前述の「1人当たり生産性」とは異なり、時間という概念が加わっており、より精緻な生産性把握が可能になっていると言える。他方で、同じ時間でも実際には給与水準の高い人や低い人の違いを本定義では反映できないというのが難点である。人件費格差が小さいパート・アルバイトが多い業種・業態（例えば飲食業）などでは有効な指標とは言える

が、ホワイトカラーのように新人とベテラン層で給与格差が大きい組織では適さない場合もあるだろう。稲盛和夫氏の提唱した「アメーバ経営」における部門別採算の管理では「総労働時間」という要素が組み込まれているが、これは人員ローテーションなどにおいて部署長の権限範囲が及びにくいことや、部門別採算状況の公表により個人の給与特定を避けるための措置だと筆者は理解している。

最後の三つ目は「総人件費」である。これは「人件費1円当たりの生産性」を問うことができる指標となり、本指標では新人やベテラン層などの違い（給与水準の違い）を考慮した形での労働生産性を測ることが可能であり、特にホワイトカラーにおいて適した指標と言える。

続いて「①アウトプット」にどのような定義を置くか解説したい。最も分かりやすい定義は、各人が生んだ付加価値の市場価格を設定する考え方である。われわれコンサルタントといったプロジェクト単位でクライアントからフィーを頂き、その為の諸費用（PC、スペースコスト、紙代、書籍代など）を算定しやすい

職業においては、1人当たりがどの程度の市場価値を産んだかを特定しやすい。各人の市場価値を金額換算することが難しい職種の場合、まずは該当する業務をアウトソースした場合の費用を市場価値と置く方法がある。給与計算や営業代行など、近年はさまざまな職種において、アウトソースビジネスは進んでいる。また、派遣スタッフを雇用する際の費用などを活用して、市場価値を算出することも可能だろう。もしその結果「人件費1円当たりの労働生産性」が1を下回る場合、それは「当該業務は社内では抱えるよりも、アウトソース（または派遣スタッフを雇用して対応）した方がよい業務」であると言える。

ただし、あらゆる業務の市場価値を知ることが難しいことも確かであり、そういった場合の手法として各業務の「①アウトプット」を各社が独自にポイント化する手法について解説していきたい。要するに、特定の業務が社内ではどの程度の価値の大きさ（ポイント）を持つかを業務ごとに測定する考え方であり、人事制度を構築する際の「職務評価」の考え方に近い。社内のさまざまな職

務について、職務評価の手法を使用して「A職務は10倍相当」「B職務は…」と設定していき、個人・組織単位でのアウトプットを数値化していく。ポイント化するための基準（モノサシ）は企業によって異なることから、本指標は「他社比較・市場比較」のためではなく、「社内他部署との相対的な労働生産性の違い」や「過去と比較した場合の労働生産性の高低」の分析をするために使用することになる。ただ、このような限定的な活用であつても、高い労働生産性を誇る者の特定と要因分析、高生産性へのインセンティブ付与の仕組みづくりには十分活用可能であり、この「業務のポイント化」は今後企業が生産性向上に取り組む上での主要な考え方になると感じている。

ポイント化の手法

前述のように、アウトプット指標に業務別のポイント化を進める手法は、その「価値判断の基準設計」や「職務評価」の負担が大きいことから、外部委託するケースも少なくない。当社を含め人事コンサルティングの各社では、前述の職務評価を行うためのツール（当社では「MAJOR」

と称している）を整備している企業も多いが、本稿では職務評価を行う上で参考になる公開ツールとして厚生労働省の「要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン（15年7月）」という資料について触れたい（図表2）。本資料は、そもそもパートタイム労働者の公正な待遇確保をするための職務評価手法の紹介のため作成されたガイドラインだが、評価を行う上での八つの着眼点（「人材代替制」「革新性」「専門性」「裁量性」「対人関係の複雑さ（部門外／社外）」「対人関係の複雑さ（部門内）」「問題解決の困難度」「経営への影響度」と着眼点別の各評価の判断基準まで記載されている。これらの着眼点や、判断基準を自社独自の指標・正社員に即した内容にカスタマイズすることで、比較的内容に職務評価を実施することが可能になるだろう。

定義化を終えて分かる事

労働生産性の定義化を終えると、例えば「残業時間の削減」という施策が労働生産性向上の一側面でしかないことが分かるようになるだろう（アウトプッ

トの視点が抜けている）。他にも、「多能工化の推進」「業務量の平準化」といった生産性向上でよく上るテーマが、果たして自社におけるアウトプット上昇、インプット低減にどのように関連していくかをぜひ、皆さんにも考えてもらいたい。例えば、労働生産性の分母に「総人件費」を置いた場合に「業務量の平準化」という取り組みを、労働生産性向上に寄与させるためには、以下のいずれかの条件を満たす必要がある。

- ・より人件費の低い人へ業務を移動させる（インプットの減少）
- ↓ただし、スキルは下がらない人という前提が必要。そうしないと、アウトプットが低下し、労働生産性向上に結びつかない。

〈図表2〉要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン



(出所)厚生労働省

・よりスキルが高い人へ業務を移動させる（アウトプット上昇）

↓ただし、人件費が高くない人という前提が必要。そうしないと、インプットが上昇し、労働生産性向上に結びつかない。

・極端に業務量が低く手持ち無沙汰な人に業務を移動させる（インプット減少）

↓ただし、業務が増えた人が業務移動により残業するようになると、インプットが上昇し、労働生産性向上に結びつかない。

このように労働生産性の定義化をすることで、社内で労働生産性の向上を議論する上での共通の「思考の枠組み」が作り上げられることになる。その上初めて、適切な手段とは何かという点を検討できるようになるのである。

「労働生産性の定義化」には多くの時間やコストがかかることも想定される。しかし、この定義化が今後のホワイトカラーの生産性向上を図り、推進していくことの出発点になることを理解し、各企業にはぜひ早い段階で着手してもらいたい。