

## HRガイド

# 労働生産性の高め方

## ～ホワイトカラーの働き方改革～

デロイト トーマツ コンサルティング ヒューマンキャピタル シニアマネジャー 山本 啓二

### ■ やはりホワイトカラーの問題に行き着く

ワークライフバランス（休日・休暇を増やしたい）、労務コンプライアンス（時間管理を徹底し、オーバーワークも止めさせたい）、人件費（残業代を抑制したい）、ダイバーシティ（短時間勤務を取り入れたい）、グローバル組織（契約ルールの価値観を浸透させたい）、といった最近の人事関連諸テーマに共通する課題が「労働生産性」だ。「長時間労働を止め、効率よく働き、アウトプットはしっかり出してもらおう」という原則は明確ながら、その実践が進まない。とりわけ、個人の裁量が大きく、時間と場所の拘束がユルく、また投入時間と成果が比例しないホワイトカラーの場合、そのネックは顕著だ。

「ホワイトカラーの生産性」といえば、過剰人員、歪んだ組織階層、人件費構造の矛盾にメスを入れるリストラと表裏の関係で不況のたびに注目されてきたが、経済環境や産業構造が変質している今も、根本的な解決には至らず、課題は残されたまま、というのが真相だろう。ホワイトカラーの働き方が変わらなければ、人事改革は前に進まない。「限られた時間」という絶対条件を意識し、組織風土を変える一歩を踏み出すヒントを見つけない。（編集部）

### CONTENTS

#### 1 注目される「ホワイトカラー」の労働生産性

#### 2 ホワイトカラーの労働生産性はなぜ改善しないのか？

- (1) ホワイトカラーの仕事の特性
- (2) はびこる長時間労働を是とする風土

#### 3 ホワイトカラーの労働生産性の高め方

- (1) 組織風土を変え、仕事の価値基準を変える
- (2) ホワイトカラーの仕事の価値基準を変える
- (3) ありとあらゆる施策を通じて理解・浸透・徹底を図る
- (4) 求められる成果を明確化する

#### 4 労働生産性向上に向けた現場での工夫

- (1) 業務や時間をコントロールするという意識を持つ
- (2) 自分の業務の予実を管理する
- (3) 働き方・仕事の進め方に関する意見交換・相談の場を定期的を持つ

#### 5 目的は「労働時間削減」ではなく「付加価値の最大化」にある

### ■ 山本啓二（やまもとけいじ）：

外資系コンサルティング会社、教育サービス会社等を経て現職。10年にわたり、一貫して「組織・人事」関連のコンサルティング業務に従事しており、特に組織変革、風土改革に関して豊富な経験を有する。

### ■ デロイト トーマツ コンサルティング（DTC）：

国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるDeloitte（デロイト）のメンバーとして日本のコンサルティングサービスを担い、提言と戦略立案から実行まで一貫して支援している。

●<http://www.deloitte.com/jp/dtc>

