

特集：攻める働き方改革——生産性向上の現場を追う

序章

働き方改革を実現するための 生産性向上



設楽 英彦

東京都中小企業診断士協会三多摩支部

2017年3月28日、政府は働き方改革実現会議を首相官邸で開き、長時間労働の是正や同一労働同一賃金の導入を盛り込んだ実行計画をまとめた。この日以降、「働き方改革」が各企業だけでなく、国全体の課題として日々メディアに取り上げられてきた。

そして1年が経過した。もともと働き方改革は厚生労働省の管轄ということもあり、上記のような労務面の施策が中心である。ただ、単に長時間労働を（社内ルールなどで）禁止しただけで働き方改革が実現できるのだろうか。企業が売上や利益を落とさずに働き方改革を実現するためには、生産性を向上させることが不可欠であるからだ。

それでは、生産性はどのように定義すべきだろうか。一般的には、以下の式で定義されている。

$$\text{生産性} = \frac{\text{産出 (output)}}{\text{投入 (input)}}$$

つまり、生産性はインプット、アウトプットについて何を基準にするかにより、指標そのものが変わる。したがって、生産性の定義は「何を評価項目とするか」が重要となる。

生産性の定義の代表的なものの1つに「労働生産性」がある。図表1にOECD加盟諸国の労働生産性を示した。日本は21位で先進国中最下位となっており、かつOECD平均をも下回っている。

図表1 就業者1人当たり労働生産性の国際比較
(2016年)

順位	購買力平価 換算 US ドル	国
1	168,724	アイルランド
2	144,273	ルクセンブルグ
3	122,986	米国
4	117,792	ノルウェー
5	115,900	スイス
6	114,759	ベルギー
7	104,971	オーストリア
8	104,347	フランス
9	103,639	オランダ
10	102,107	イタリア
(中略)		
21	81,777	日本
-	92,753	OECD 平均

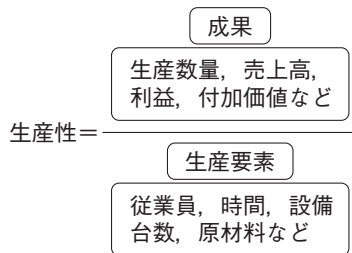
出典：日本生産性本部「労働生産性の国際比較2017年版」より抜粋

ここでは、労働生産性を以下のように定義している。

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{GDP}}{\text{就業者数 (または就業者数} \times \text{労働時間)}} \\ \text{※購買力平価 (PPP) により換算}$$

ただ、上記の定義はGDPを分子としているためマクロ的な視点となっており、国際比較を行うにあたっては有効であるものの、

個々の企業における生産性を示すには、以下の定義が妥当と考えた。



つまり、何がしかの施策を行うことで生産要素を削減するか、成果を上げることで、生産性は向上する。しかし、単なるコストダウンや稼働率改善は生産性向上の一例ではあるものの、生産性定義の分母または分子の一面でしかない。分母と分子の両面、たとえば設備投資を行うことで付加価値を向上させるような施策を行っている企業も存在する。実際にどの生産要素や成果を評価項目とするかについては、本特集の各企業においてそれぞれ異なるため、その点にご着目いただきたい。

本特集では、中小企業における生産性向上において、さまざまな取り組みを行っている企業に取材を行い、現場で何が求められているのか、そして何が行われているのかを紹介する。また、その結果として従業員の働き方がどのように変わったのかについても掘り下げてみた。加えて、第一線で活躍している診断士にインタビューを行い、生産性向上における現状の課題とあるべき姿、さらに働き方改革との関連について話を伺った。

第1章では、製造業の武州工業株式会社を紹介する。同社は金属パイプ・板金加工を行っている企業であるが、生産管理についてIoTを駆使して効率化を行っており、「攻めのIT経営中小企業百選」など数多くの賞を受賞している。IoT導入の成果に着目したい。

第2章では、サービス業である「変なホテル」を紹介する。宿泊業は繁忙期と閑散期の差が激しい。その中で同ホテルはロボットを導入しているが、人材不足に対する効率化と、

導入に伴う数々の試行錯誤について取り上げる。

第3章では、中小企業連携について紹介する。株式会社東新製作所は試作開発・板金加工を行っている企業であるが、一方でおおたグループネットワーク(OGN)を主宰し、企業連携グループとしても活動を行っており、いっそうの成果を上げている。

第4章では、働き方と生産性の関係について検討した。株式会社パプアニューギニア海産では天然エビの輸入・加工・販売を行っているが、出勤日を自由に決められ、連絡も不要というフレキシブルな制度が話題を呼び、メディアで取り上げられることも多い。ユニークな同制度が、生産性向上にどのようなつながっているのかを紹介する。

第5章では、診断士の島崎浩一氏にインタビューを行った。島崎氏は製造業を中心に生産性向上についてコンサルティングを行っており、現場経験と企業支援の両方で数多くの実績がある。そこで本特集の総括として、診断士が生産性向上にあたり、具体的にどのような経営支援を行うべきかについて提言する。

先に述べたように、日本の労働生産性は国際的に低い位置にあり、改善の余地が大きい。そのため、生産性向上のための取り組みが、業種を問わず多くの企業で行われている。そして、生産性向上の成果によって、現場に携わる従業員の働き方も変わっていくことが、取材の結果わかってきた。

本特集が、生産性向上と働き方改革を両立する事例やヒントとして、診断士である皆様の一助となれば幸いである。

設楽 英彦

(しだら ひでひこ)

1969年東京都出身。東京理科大学卒業後、大手電機メーカーに勤務し、コンシューマ製品の開発に従事している。「稼げる!プロコン育成塾」17期生。第一種情報処理技術者。2017年中小企業診断士登録。

