

特別寄稿

# 今後10年を見据えて中小企業が取り組むべき労働生産性の向上について

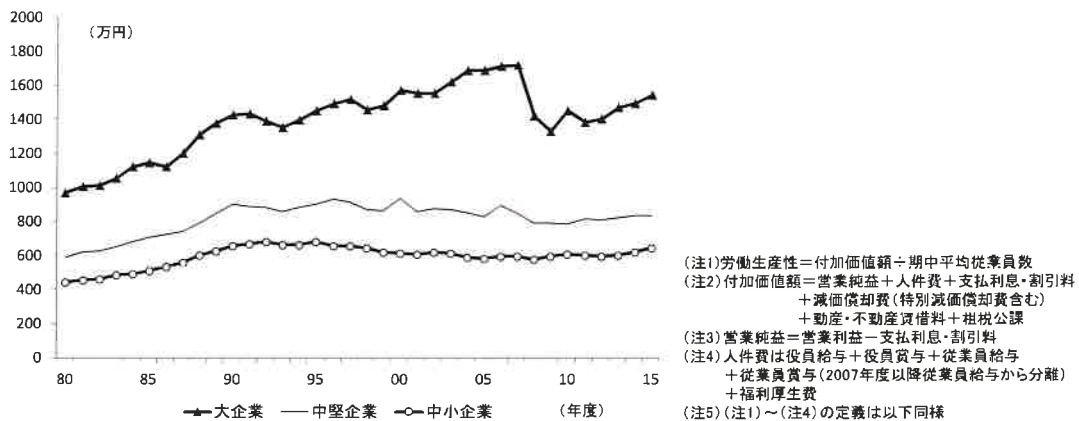
一般財団法人商工総合研究所 専務理事 青木 剛



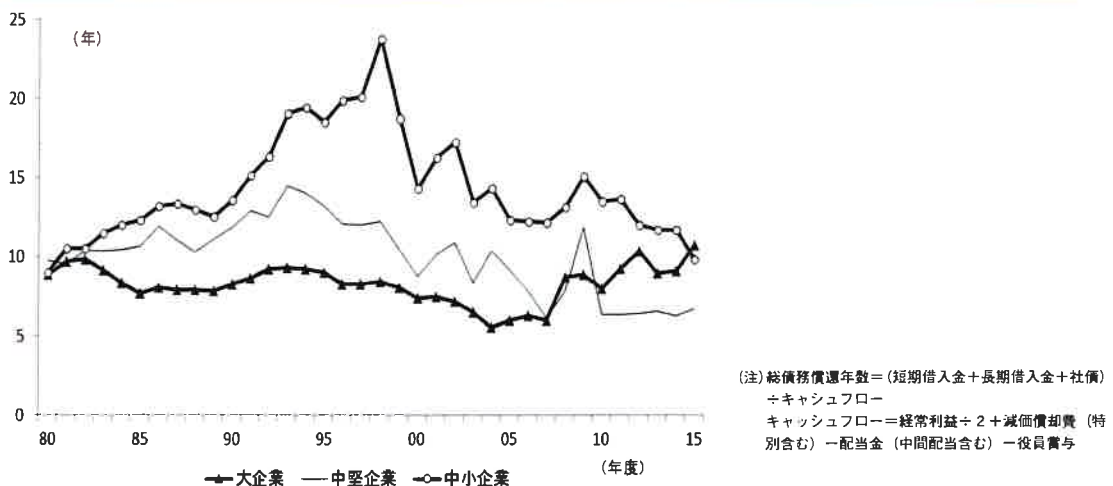
## 1 はじめに

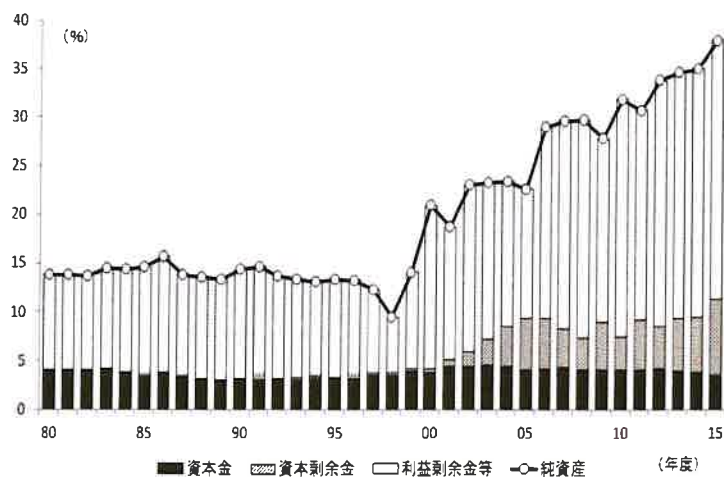
最近「平成という時代がもうすぐ終わるが、この30年間はどんな時代だったのでしょうか」といった質問を受けるときがある。「時代の総括」は筆者にとって身に余る仕事だが、資料1・2・3は、平成の中小企業の姿を象徴するものである。ご覧の通り、1990年頃から中小企業の「労働生産性」はほとんど横這いで推移する一方、総債務償還年数や自己資本比率といった財務面は大幅に改善している。中小企業にとって、平成という時代は「過去を清算し、体力回復に努めた時代」であり、最小の資本で最大の収益をあげるという「生産性や効率性の面では停滞した期間」だったことを意味するのではないか。

【資料1】労働生産性の推移（出典：「中小企業財務年次観測（2015年実績）」商工中金調査部）



【資料2】総債務償還年数の推移（出典：「中小企業財務年次観測（2015年実績）」商工中金調査部）





(資料)財務省「法人企業統計年報」

そして平成の後半は「人手不足が顕在化」した時代ということもできるだろう。この傾向が今後さらに強まることが想定される中で、「労働生産性」という言葉がクローズアップされている。その背景には、人材確保が難しい環境の中で、労働生産性を高めることで事業継続を図る以外にないという危機感があるように思う。その一方で、労働生産性の意味するところや、取り組み方法については十分な理解を得られていないようにもみえる。本稿では、今後10年の経営環境変化を踏まえて、中小企業が労働生産性の向上に取り組む意味や、取り組み方について考えることにする。

## 2 労働生産性とは

労働生産性は「従業員1人あたりの付加価値額」といった形で定義される。付加価値額とは、企業が一定期間に上げた利益額と考えてよいだろう。もう少し正確に言えば、営業利益・人件費・減価償却費などを加算したものをいう。財務に詳しくない経営者であれば、決算書にある「売上総利益」等で置き換えて理解しても良い。まずは「従業員1人あたりの利益額」という理解のもとで自社にあてはめて考えることが、この問題のスタートになるからだ。

労働生産性を「従業員1人あたりの利益額」とすれば、「従業員が5人で、利益額が500万円の会社」の労働生産性は、100万円になることをご理解いただけるだろう。

次に「従業員1人あたりの利益額」を向上させること、労働生産性を高めることが、なぜ重要であるかを説明したい。上記の例で、従業員1人があげる利益額を「2割増しの120万円」にできたとすれば、会社全体での利益額は600万円に増加する。1人あたり120万円の利益を継続してあげる体制ができれば、従業員の給与や賞与を引き上げる財源を無理なく作ることができる。万が一、従業員が1名減少し4名となった場合でも会社全体の利益は480万円となり、概ね現状の利益水準を維持することも可能となる。

労働生産性を高めることの重要性は、こうした例からも理解できるはずで、これからの経営環境の変化を踏まえると、中小企業にとって取り組むべき必須科目といえよう。

あらためて今後10年を俯瞰するとき、中小企業にとって留意すべき変化はなんだろうか。様々な変化の中で、「少子高齢化と人口減少社会の進展」と「デジタル技術の加速」の2つが、中小企業に与える影響が大きいと思われる。

少子高齢化は構造の問題（質）であり、人口減少は量の問題である。総量が減るだけでなく、構成も大きく変わるといことは「従来の前提」が崩れ、「市場規模」や「年金・健康保険などの諸制度」が、今までと同じ水準で維持できなくなることを意味する。

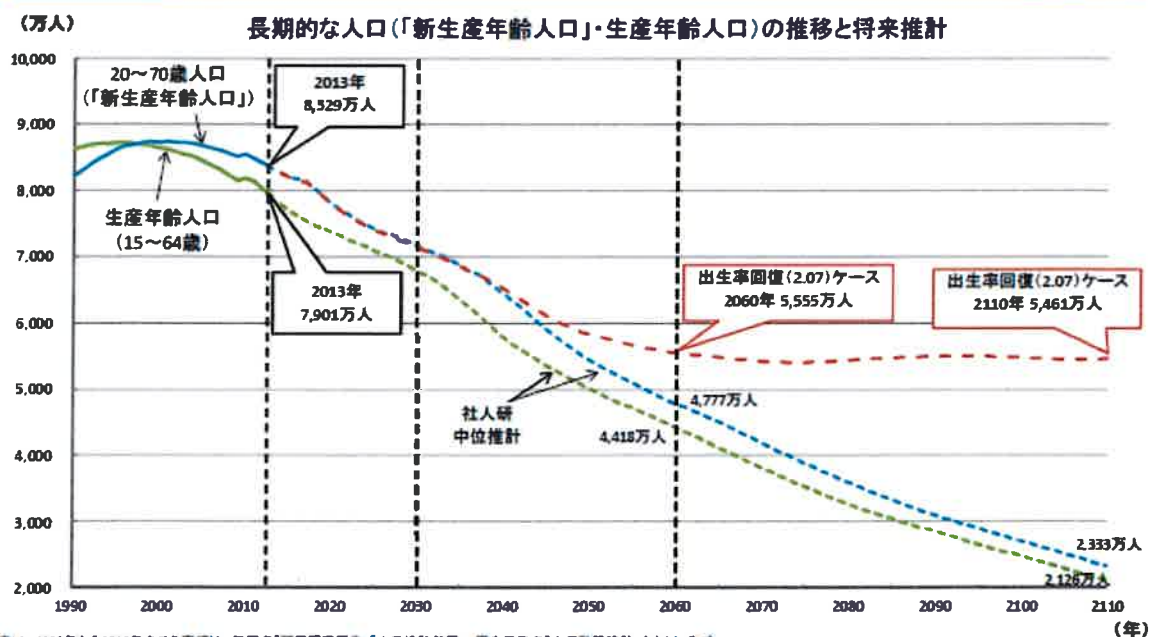
資料4は、経済財政諮問会議が「今後半世紀先を見据え、持続的な成長・発展のための課題とその克服に向けた対応策を検討」するために設置した「選択する未来」委員会資料の抜粋である。

働き手である「生産年齢人口（15～64歳）」は、2030年には1,000万人程度減少し、7,000万人台を割り込んでしまう見通しである。働く年齢層を見直した「新生産年齢人口（20～70歳）」においても、2030年での減少規模は同じ水準である。

こうした働き手の減少は、中小企業にとって避けては通れない問題であり、従業員の確保は重要な経営課題となる。同時に、こうした環境に負けることなく、健全な発展あるいは事業維持を行うためにも、労働生産性向上に取り組んでいくことが有効な解決策となる。そうは言いつつも、中小企業にとって厳しい現実を示すものが、資料1の「労働生産性の推移」である。前述の通り、中小企業の労働生産性は1990年以降ほとんど横這いとなっており、ここ30年近く改善が進んでいない。

この難題に対して、あらゆる角度から労働生産性を高めていく努力が求められる。冒頭で示した「デジタル技術の加速」という変化も大きな助けとなる。近年の飛躍的なIT技術の進化とコスト低減という恩恵をいかに自社の経営に取り込むか、中小企業が試される局面でもある。

【資料4】20歳から70歳人口の将来推計（出典：「選択する未来」委員会（平成26年5月））



- (備考) 1. 1990年から2013年までの実績は、厚労省「国勢調査報告」「人口統計年報」、厚生労働省「人口動態統計」をもとに作成。  
 2. 社人研中位推計は、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」をもとに作成。合計特殊出生率は、2014年までで概ね1.38で推移し、その後、2024年までに1.33に低下し、その後概ね1.35で推移。  
 3. 出生率回復ケースは、2013年の男女年齢別人口を基準人口とし、2030年に合計特殊出生率が2.07まで上昇し、それ以降同水準が維持され、出生率は2013年以降社人研中位推計の仮定値(2060年までに平均寿命が男性84.19年、女性80.93年に上昇)を基に推計。

## 4 労働生産性向上を図るうえでの「視点」

それでは、中小企業はどういった視点で、労働生産性の向上に取り組めばよいのだろうか。

資料5は「労働生産性を高めるための3つの要素」、すなわち「労働力」「設備（資本）」「技術・ノウハウ」である。これら3つの要素をそれぞれ高め、組み合わせることによって、出来るだけ少ない人数で最大の利益を上げられるようにすることが基本である。

加えて重視してもらいたい視点が「産出（アウトプット）」を高めるための「価格マネジメント」である。利益の基礎となる「売上」は、「品物（サービス）の単価」×「数量」の総和でできている。「単価＝価格」が上がればアウトプットも比例して増える。価格は利益に対して大きな影響力をもっており、労働生産性を高めるうえで見逃せないポイントなのだ。

長期のデフレ環境を経験して、中小企業は「価格」について弱気になりがちである。価格を上げれば、売上が大きく減るのではないか、ライバルにシェアを奪われてしまうのではないか、という強迫観念が根強く支配している。こうした意識に囚われる背景は理解されるものの、日本の労働生産性が概して低いと言われる要因には「品質と価格の不均衡」、つまり適正な価格付けができていないということがあると思われる。宅配便が近時値上げされているが、数時間単位で配達時間帯の指定ができる、ファーストクラスのサービスをエコノミークラスの価格で提供していたという見方もできるのではないだろうか。サービスの内容は変えずとも「価格の適正化」を図ったことで、宅配便の労働生産性は改善されたはずである。これはインプットの作用ではなく、アウトプットの要素である「価格の適正化」によって労働生産性を改善した事例である。

中小企業にとって「価格に拘る」ことが重要なのは、「価格が価値を表す」というだけでなく、労働生産性を高める大きな要素になるからだ。十分な競争力や付加価値を有している商品・サービスであれば、堂々と価格を主張してほしい。価格の適正なマネジメントが労働生産性の向上につながる。

逆に言えば「価格を適正化する」ためには、その製品やサービスの「付加価値」をつけることが不可欠で、かつ、その価値をどう納得してもらおうかという顧客とのコミュニケーションまで含めた創意工夫が必要になる。こうした創意工夫は、労働生産性を高めるだけでなく、会社の地力を総合的に上げていくことにもつながる。「労働力」・「資本」・「技術・ノウハウ」の3要素だけでなく、価格のマネジメントについても労働生産性向上に重要な要素となることを認識していただきたい。

### 【資料5】労働生産性を高めるための3つの要素



## 5 労働生産性を高めるヒント①：「労働力（ダイバーシティの観点も含めて）」

資料5で示した「労働力」に、吸人力・滞留力・育成力・活用力といった要素を入れている。「吸人力」とは、従業員を確保するための採用力である。魅力のない企業には、なかなか人が来てくれない。規模の大小ではなく、働き手にとっての魅力や環境作りを考えることで、人を吸い上げることが大事だ。「滞留力」は従業員を定着させる力だ。せっかく採用しても、短期間で辞められては意味がない。退職理由で上位に来るのが人間関係の不満。上下左右のコミュニケーションの円滑化や、教育体制の在り方を含めて、心を配る必要がある。そして、従業員の職務遂行能力を高める「育成力」だが、これは後述する。最後は、育成した人材を最大限に活かす「活用力」だ。少ない人数で労働生産性を高めるためには活用の仕方も重要になる。

労働力の関係で着眼してほしいのが「人材の多様性」である。最近「ダイバーシティ経営」といった言葉を耳にするが、意味するところは「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」（経済産業省「平成29年度新・ダイバーシティ経営企業100選」）である。言い換えれば、さまざまな個性を組み合わせ、その力を発揮してもらうことで従来以上に付加価値の大きな商品やサービスを生み出し、利益向上につなげて行こうということである。

利益が従来以上に増えれば労働生産性も高まるが、そのためには商品やサービスに「付加価値」をつけていかなければならない。例えば、付加価値を高めるうえで「コンセプト（骨格となる考え方や発想）」の重要性が指摘されるが、同質性の高い人材だけでは発想の限界がある。固定観念に囚われることなく、多様な人材を活用することで、物事の見方も多様性を帯び、付加価値作りに役立つことになるだろう。

また、付加価値作りにはイノベーションが欠かせない。イノベーションという言葉には「大発明」のような印象があるが、「新しいもの」「従来とは異なるやり方」と解釈すれば、中小企業であっても十分実現できるはずだ。イノベーションは「既存知と既存知の組み合わせ」で大部分が生まれるという。だからこそ着眼点や観点が重要であり、人材の多様性確保は欠かせない要素となる。

中小零細企業にあっては「ダイバーシティ」という言葉の印象から「自社とは縁遠いもの」と捉えている経営者も多いと想像するが、従業員が少ないからこそ一人一人の役割や価値は大きい。むしろ中小企業こそが、ダイバーシティ経営に取り組む気持ちを持って、労働生産性の原動力である付加価値作りに取り組んでいただきたい。

さて、前述の通り、労働生産性を高めるうえで「育成力＝従業員の能力を高める」ことが重要になる。人が仕事を通じて価値を加える以上、源泉となる職務遂行能力を高めることは必須条件だ。特に、ホワイトカラーと呼ばれる職種については「労働生産性」に多くの課題があると言われている。米国の経済学者F. テイラーは「賢く働く」ことが解決策だと言うが、そうだとすれば「賢く働ける人材作り」が不可欠であろう。

中小企業では様々な制約があり、人材育成に悩みを抱えている企業が多い。「分かっているけどお金をかけられない」「研修を強化したいが、社内に教えられる人材を確保できない」等の事情があることも理解できる。こうした場合には、国や都、中小企業団体中央会等のサポート機関を活用することも一案である。

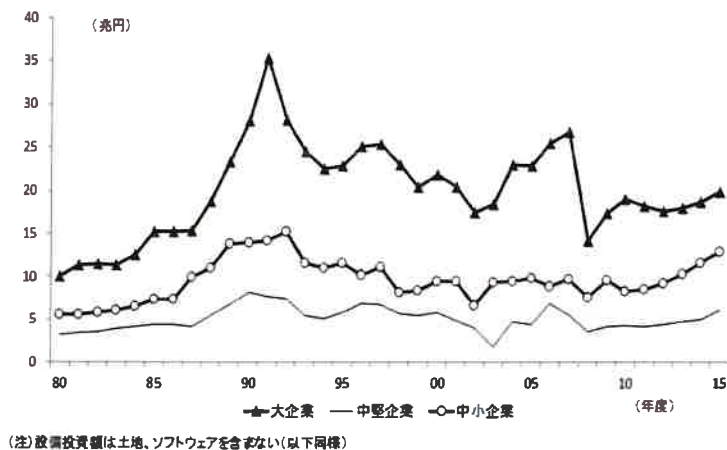
例えば、東京都では「キャリアアップ講習」といった短期の社員向け研修や、企業からの要望を汲んだ「オーダーメイド講習」、そして指導支援者への謝金等の補助金制度などがある（利用する場合は事前に都に確認すること）。東京都中小企業団体中央会でも、小規模事業者持続化支援事業の一環として組合向け

の講習会支援などを行っている。こうしたサポートを有効に活用すれば、限られた予算のなかで人材育成の手段を確保することができる。

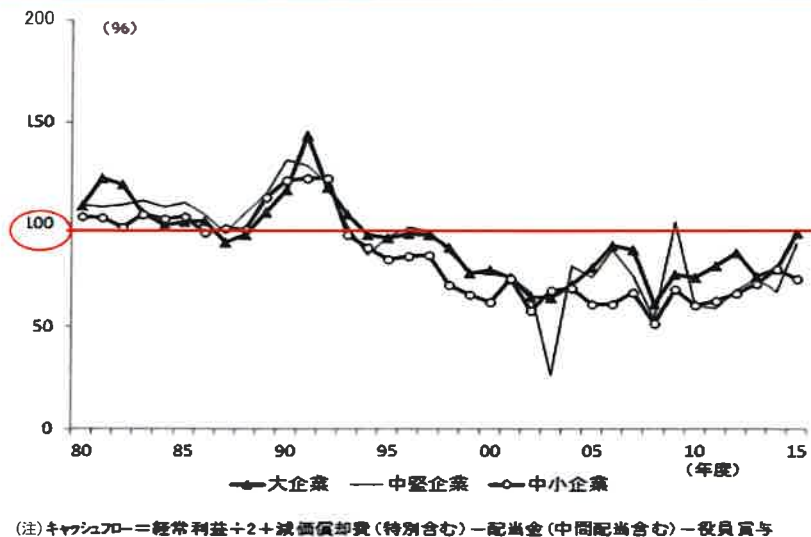
また、社長自身の人脈を活用してみる方法もあるだろう。例えば、社長仲間の工場を見学させてもらう、といったことから始めるだけでも従業員に新鮮な刺激があるはずだ。お互いが自社の資源を提供し合いながら行う人材育成の方法もあるはずだ。

## 6 労働生産性を高めるヒント②：「設備（資本）」

【資料6】設備投資額の推移（出典：「中小企業財務年次観測（2015年実績）」商工中金調査部）



【資料7】設備投資対キャッシュフローの推移（出典：「中小企業財務年次観測（2015年実績）」商工中金調査部）=赤線は筆者が加筆



資料6の通り、中小企業の設備投資は、バブル崩壊といわれた1990年頃から下降・横這いで推移している。近年少しずつ増加する傾向にあるが、まだ十分とはいえないだろう。更に、設備投資額の水準は、キャッシュフローの範囲内に留まっており（資料7）、借入を伴うまでの規模ではなく、老朽代替を中心とした範囲に留まっていることが推察される。投資は「自社の未来を創る」もので、それが十分行われていないとしたら、長期の停滞から脱することは難しくなる。

その一方で、投資環境、とりわけ技術の進歩には目を見張るものがある。IT技術や3Dプリンターといっ

た新技術も含め、工作機械やロボット類の進化は目覚ましいものがある。問題は、こうした技術の進歩を「投資」という形で自社に取り込み、その恩恵をどう享受するかということにある。

中小企業の投資が進まない背景には、過去の設備過剰・余剰というだけでなく、「自社の未来図」を描き切れていない点が大きいように感じる。前述の通り、投資は自社の未来を創るための基礎である。投資が先にあって、未来図が後という関係にはない。そういう意味で、投資の前段として「自社の未来図」を描くこと、「自社のビジネスモデルをどう高めていくか」を考えることが、不可欠の条件である。ビジネスモデルとは、「誰」に対して「どんなモノ・サービス」を提供し、「どんな付加価値」を与えているか、である。お豆腐屋さんであれば、自社の商圏内の「個人や企業（飲食業）」に対して「豆腐類」を提供し、「美味しさ・風味・食感」といった付加価値を与える、ということになる。それぞれの要素に変化がなければ、未来永劫この商売は継続するだろう。しかし、商圏の環境や顧客満足は常に変化する。事業を継続していくためには、こうした変化を踏まえた自社の未来図を考え、「適切な手」を打つ必要がある。「適切な手」の一つに「設備投資」があることはいうまでもない。

さて、こうした設備投資の中で、中小企業に特に注目してほしいのが「IT」である。

2016年に当財団で中小企業のIT活用実態を調査したことがあるが、ITの活用領域は「財務会計」「人事給与」「受注販売」といった3領域が中心で、5領域以上にIT活用をしている企業は3割程度に留まっている。一方、導入効果として「コスト削減・業務効率化」「販売力・営業力の強化」「製品品質・サービス品質の向上」が上位にあがっており、その有用性が認識されている。効果が認識されながら、活用が進まない背景に、「ITに対応できる人材の不足」「社内体制の整備の必要性」をあげる声が多い。IT人材や社内環境の問題からITが活用されないことは、労働生産性を高めるうえでの隘路となるもので、少しずつでも解決していく必要がある。

解決への第一歩は、経営者自身が先頭にたってITの勉強をすることだ。専門家を目指すということではない。自社にITを取り込むための製品や技術の概況や、IT人材を育成するための制度や方法を学んでほしいということである。ベンダーから学ぶもよし、さまざまな書籍・雑誌から独学することもできる。インターネットや各種セミナーを活用することも一案だ。経営者がITに消極的で、基礎的な知識がなければIT投資は進まず、その恩恵を享受できなくなる。

IT人材の社内育成に関しては「ITパスポート」といった資格から挑戦させてみるとよい。例えば、入社が決まった学生に研修費用を補助するなどして、自主的に取得してもらうようなやり方もあるだろう。あるいは希望者を募ってみんなで挑戦してもらうような仕組み作りもあるかもしれない。こうした資格を起点に、「基本情報技術者」「情報セキュリティマネジメント」といった資格へステップアップさせることで、会社全体のITリテラシーも徐々に上がっていくはずだ。

## 7 労働生産性を高めるヒント③：「技術・ノウハウ」

技術・ノウハウについては、企業それぞれが最も力を入れている要素かもしれない。これだけでも1冊の本が出来るようなテーマだが、ここでは「仕事の見直し」が労働生産性向上に役立つことを、例を挙げて説明したい。技術やスキルの向上ばかりに目が行きがちだが、生産性を高める方法はそれだけではないことを知っていただきたい。

1つ目の例は「仕事を仕分けし、不要なものを廃する」である。これはホワイトカラーと呼ばれる職種にとって、特に重要である。そもそも不必要、あるいは効果のない仕事に時間をかけても、アウトプット

には繋がらない。しかし、長い間の社内慣習で「不必要な仕事」が残存する 경우가意外に多い。「捨てる会議」と称して、うまく機能していない仕事や、効果があがっていない仕事を定期的に見直している企業もある。あるいは、退職などの人員減を契機に、補充なしで当該チームの仕事を廻すために、仕事自体の廃止や内容・プロセスの見直しにより取り組んでいる企業もある。ホワイトカラーの生産性を高めるうえで『無駄な仕事はさせない』ことが、大きな効果をもたらす。効果のない仕事をやめて、効果の見込める仕事に時間をシフトするのだから、当然といえば当然である。

2つ目は「仕事のプロセスや内容の開示」である。経団連の労働時間等実態調査によれば、長時間労働になる職場慣行として「業務の属人化」がトップであがっている。特定の人しか対応できないので、業務の繁忙時に長時間化してしまうのである。中小企業においても、従業員がお互いの仕事内容を理解していないため、非効率なやり方であっても指摘できないとか、繁忙期でも協働できないといった問題があるはずだ。仕事の内容や進め方をオープンにすることで、無駄や非効率性を排除し、誰でも対応できる多能工化を進めることができる。これは時短や働き方改革にも資する。

3つ目は「仕事の付加価値を重視する社内文化の醸成」である。「この仕事にはどんな意味があるのか」「この仕事はどんな価値を生んでいるのか」ということを従業員に意識させる取り組みである。例えば、2時間の会議をしたが、この会議で生まれた付加価値は何かを考えさせることである。この内容や付加価値であれば、より少ない参加人数で、かつ短い時間で出来たのではないか。こうした仕事一つ一つの価値認識をさせる取り組みが、「賢く働く」人材を育て、無駄を排除し効率性を高める社内文化を作ることになる。

中小企業は、技術やスキルだけで労働生産性を高めようとするのではなく、仕事や慣習の見直しといったところからも「労働生産性の向上」に取り組む視点をもっていただきたい。いずれもコストがかからず、今日からできる項目ばかりである。

## 8 小規模事業者のために

最後に、本稿をお読みの小規模事業者のみなさんに、助言めいたことを申し述べたい。

生産年齢人口が減少するなかで、小規模事業者にとって「人手の確保」が事業継続の最大の課題であることは間違いない。同様に、事業承継をどう進めるかも重要な問題である。これらの問題を解決するためには『良い会社作り・魅力のある会社作り』を地道に進めていくことが重要である。小粒でも良い会社、魅力ある会社であれば、人が集まる可能性が高まる。同様に事業を承継してくれる家族や従業員も出てくれるかもしれない。小規模だから魅力ある会社作りができないということはないのだ。

良い会社作り、魅力ある会社作りをするためにも「労働生産性の向上」への取り組みが欠かせない。「労働力」「設備（資本）」「技術・ノウハウ」を高めることは、収益力を改善するにとどまらず、会社全体の「地力をつける」ことにつながる。厳しい経営環境にある小規模事業者だからこそ、労働生産性の意義を理解し、地道な取り組みを進めていただきたい。

