

Monthly
Company
Magazine

ONDO

月刊 おんど

August 8月
No.527 2021

株式会社
ウチヤ・サーモスタット
UCHIYA THERMOSTAT CO.,LTD.

月刊おんど編集部（総務部）

〒341-0037

埼玉県三郷市高州2-176-1

TEL: 048-955-4181

FAX: 048-956-1310

E-mail: info@uchiya.co.jp

日本中小企業の労働生産性の改善

令和3年3月8日

社長 清水 澄人

1. 日本の労働生産性への警鐘

最近、日本の労働生産性は先進国の中では著しく低い、取分け日本の中小企業がその主犯格であり、この改善なくして日本の将来性は危ういと警鐘を鳴らし、その説得力のあるデータ解析と鋭い問題提議をデービット・アトキンソンというイギリス人がしています。彼は元ゴールドマン・サックス出身の金融アナリストで、現在は日本に在住して小西美術工藝社(重要文化財や国宝を修復する宮大工の会社)の社長をされています。私も何度かテレビ番組で彼の話聞いて少なからず、その内容にショックを受けました。アトキンス氏の問題提議は前内閣で取り上げられ、安倍首相が提唱した働き方改革の政策に取り込まれました。又、現在の管内閣総理大臣の政権では、政府の成長戦略会議の議員であり、内閣総理大臣のブレーンの一人として起用されています。

アトキンス氏が提議した当初は生産性という言葉の理解も進んでおらず、生産性の向上の重要性に異を唱える人もいましたが、最近ではそういった声を耳にすることもずいぶん少なくなりました。生産性向上の必要性に関する分析が進むにつれて、中小企業の生産性向上が最も重要であるという結論に辿り着き、「中小企業政策の転換」をしなければ生産性はなかなか向上しないという彼の主張は、中小企業の生産性向上が日本経済全体の生産性を押し上げる効果が最も大きい、期待できるとの説明をすることで理解された様です。



日本の時間当たりの労働生産性は、2018年が日本全国平均4,744円(米国の約半分ですが)に対して、ウチヤ社は5,110円と国内平均を上回ります。2020年度は7,050円と更に改善していますが、世界的にはドイツが7,581円なので及びません。アイスランドかフィンランドのレベルでフランス、英国、イタリアよりもウチヤ社は上になっています。国内的には大手企業レベルです。最大の貢献は高い値段で販売出来ていること、外注で製造コストを下げていることです。今後、自動化を進めればドイツや米国を抜く事は可能です。因みに世界一のアイスランドは10,639円です。

労働生産性 = 付加価値額 / 労働量(労働時間 又は労働人数)

付加価値額 = 営業利益 + 人件費 + 原価償却費

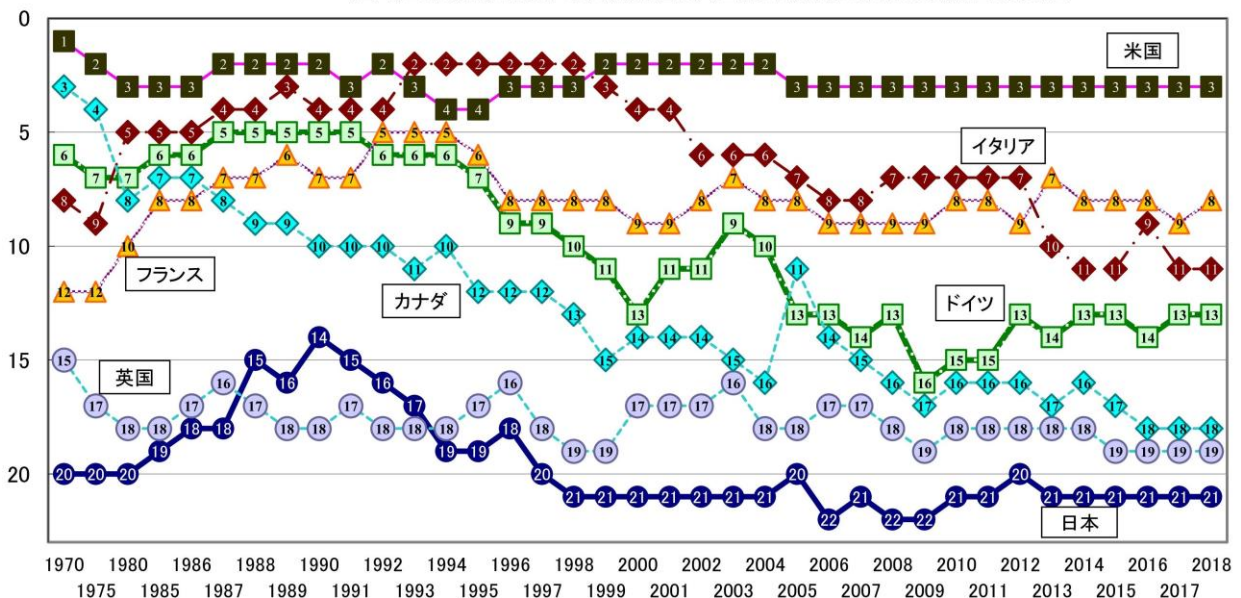
国別の労働生産性 = GDP(国内総生産) / 就業者数 又は労働時間

2-1. 労働生産性(ジェームス・アトキンス氏の解説抜粋)

従来の日本では、多くの企業は生産性向上ではなく、効率化を進めてきました。効率化とは、同じ仕事をしながら(同じ付加価値を創出しながら)、どこまで人を減らせるかを考えることですが、これでは失業者が増えますし、企業の淘汰を伴うことも多い。日本では全企業に占める中小企業の割合が非常に大きく、日本の労働者の実に68.8%が中小企業で働いています。たとえばアメリカでは、中小企業で働いている人の割合は47%、日本の中小企業の実績が向上しなければ、国全体の生産性もあまり向上しないのは当然でしょう。

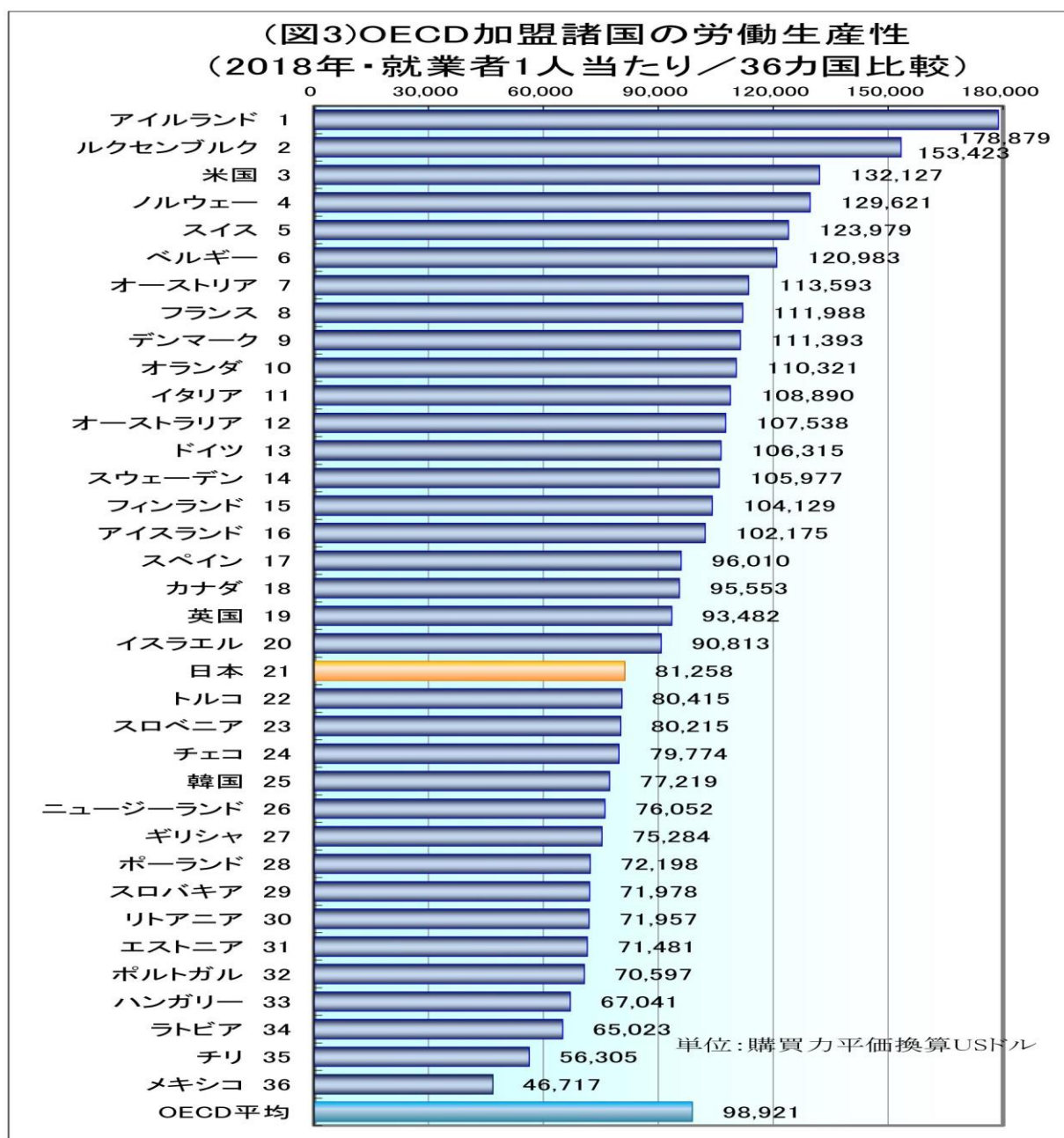
私は労働参加率を維持しつつ、労働生産性を高めることを提言しています。このスタンスは首尾一貫し、一度もぶれたことはありません。生産性向上が重要なのは、日本人がこれ以上、貧乏にならないためです。日本では今後、高齢化がこれまで以上に進み、高齢者の数が当分の間減らないことが予測されています。そのため、年金や医療費などの社会保障費を抑えようとしても、大幅に軽減することはできません。一方、生産年齢人口は2060年までに、今の水準の約半数に減少します。つまり、現役世代が高齢者を支えるために負わなくてはならない負担が倍増してしまうのです。人口構成がこのように激変するので、何の手立ても講じないで指をくわえて見ていると、現役世代の税負担が今まで以上に雪だるま式に増加してしまうのは、火を見るより明らかです。この負担を緩和するために、生産性の向上が不可欠なのです。現在の日本の生産性は非常に低く、世界第28位。先進国の中では最低レベルです。IMFは、2020年には韓国の生産性が第24位まで上がって、第28位の日本を初めて上回ると予想しています。逆に言うと、日本の場合、生産性を向上させる余地がたくさん残されているということです。

(図4) 主要先進7カ国の就業者1人当たり労働生産性の順位の変遷

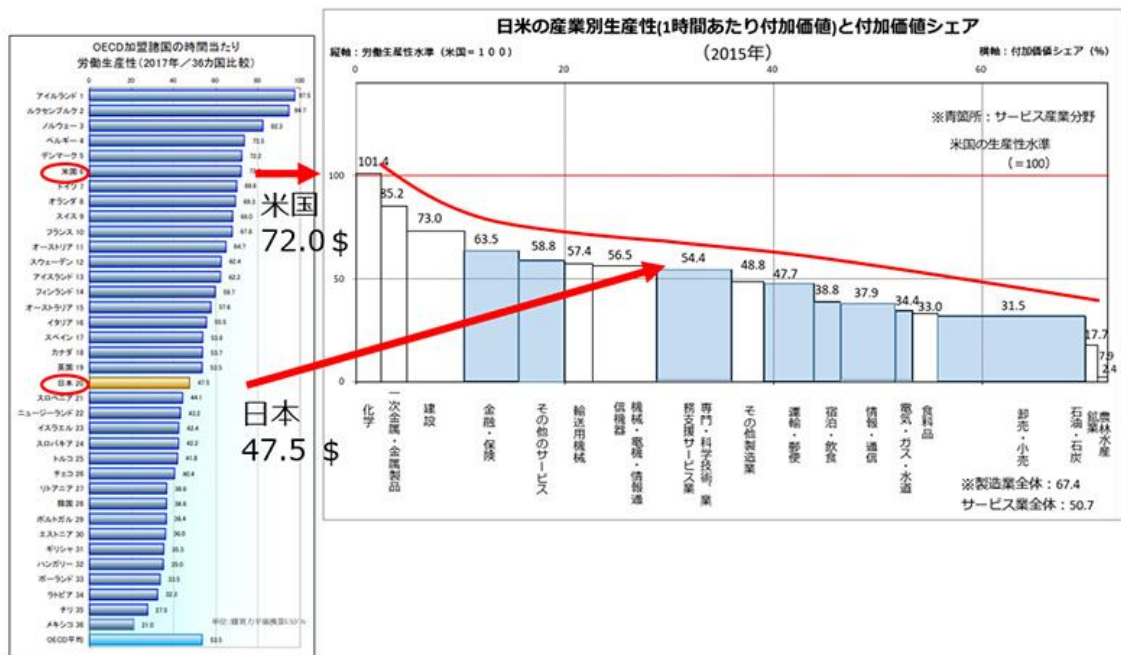


2-2. 日本の労働生産性の世界比較（日本生産性本部資料 抜粋）

グローバル化などで企業を取り巻く環境が変化し、「労働生産性」は、『働き方改革』の柱の一つに取り上げられています。背景は、少子化による労働人口の減少、労働力不足などの影響を受け、外国人材や女性の活躍推進などの労働人口の拡大だけでなく、1人あたりの労働生産性を向上させ、労働力不足の解消。同じモノ作り大国ドイツとの差を比較すると、ドイツの年間労働時間は日本よりも350時間ほど短く、その分、効率重視で仕事にあたるため、労働生産性が大変に高い。付加価値は国レベルでは、GDP(国内総生産)に相当するので $GDP(購買力平価換算) \div 就業者数$ を国民経済生産性と定義しています。日本生産性本部から「労働生産性の国際比較」という調査研究が毎年発表されていて、2018年は日本の就業者1人あたり労働生産性がOECD加盟国36中21位、アイルランド178,879ドル(1,813万円)の約半分81,258ドル(824万円)だと分かります。



OECD データに基づく 2019 年での日本の時間あたり労働生産性(就業1時間あたり付加価値)は、47.9ドル(4,866円/購買力平価換算)で、OECD加盟国37カ国中21位。米国(77.0ドル/7,816円)の6割程度(62.3%)、約30年前の1988年と同じ水準にとどまった。主要先進7カ国でみると、データが取得可能な1970年以降、50年連続で最下位が続いている。



3. 日本の生産性が低くなった原因

(1) 国際競争の激化

生産性向上が注目される理由の一つに、IOTやAIなどの技術革新による急速な国際競争の激化があり、日本の労働生産性は1970年代～1990年代にかけて加速したが、2000年代以降は伸び悩んでいる状況。日本の労働生産性はOECD加盟34カ国のなかでも下位に位置、主要先進7カ国では最下位となっている。今後世界における日本の競争力を高めるため、国を挙げた生産性向上が不可欠。

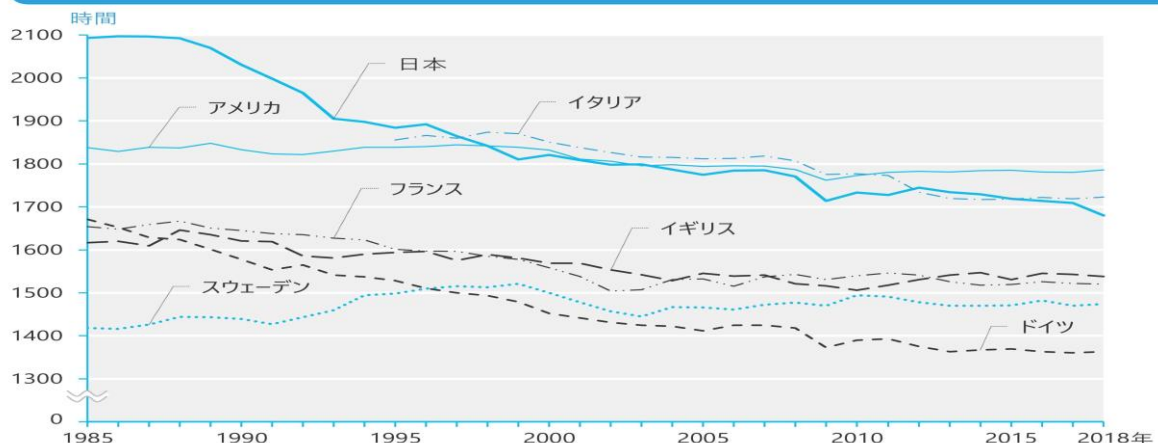
(2) 労働力の減少

日本では、少子高齢化が進行し、総人口も2008年をピークに減少に転じている。その為に、労働力として国の経済を支える生産年齢人口(15歳～64歳)も、1995年をピークに減少に転じている状況。即ち労働力も減少傾向にあり、近年政府でも企業の生産性向上を後押しする「働き方改革」を掲げている。

(3) 現代の日本の労働環境

日本の企業においては、勤務時間外に社内の会議を行ったり、残業を前提とした時間配分を行うなど、未だに残業や長時間労働を強いる風潮がある。残業や長時間労働は、社員の過労・睡眠不足につながり、集中力の低下も招き、これが原因となって、仕事の効率が悪化し、生産性の低下にもつながっている。また、仕事が早く終わった人から追加でタスクを課す仕組みをとっている場合は、早く仕事を終わらせようというモチベーションがおこらず、生産性を低下させている可能性が高い。

6-1 一人当たり平均年間総実労働時間 (就業者)



4. 生産性向上に向けて

企業ができる施策5つが、企業の生産性向上のために実施できる施策。

《1》 個人業務の可視化

業務を可視化して業務の優先順位を確認し、取捨選択を行うことも大切、また身の回りの整理整頓など、集中できる環境づくりも大事な要素になる。個人で意識しきれないことはチームで習慣化する、個々の工夫を全社で共有する。

《2》 タイムマネジメントの可視化

1日単位もしくは、1週間単位で業務を洗い出し、目標時間を設定する。実際に掛かった時間を計測することで無駄を見つけることができ、業務の抜け漏れを防ぐこともできる。また長時間の残業は作業効率を落とし生産性の低下につながる為、所定労働時間内の業務を意識した目標設定をする。

《3》 スキルアップ

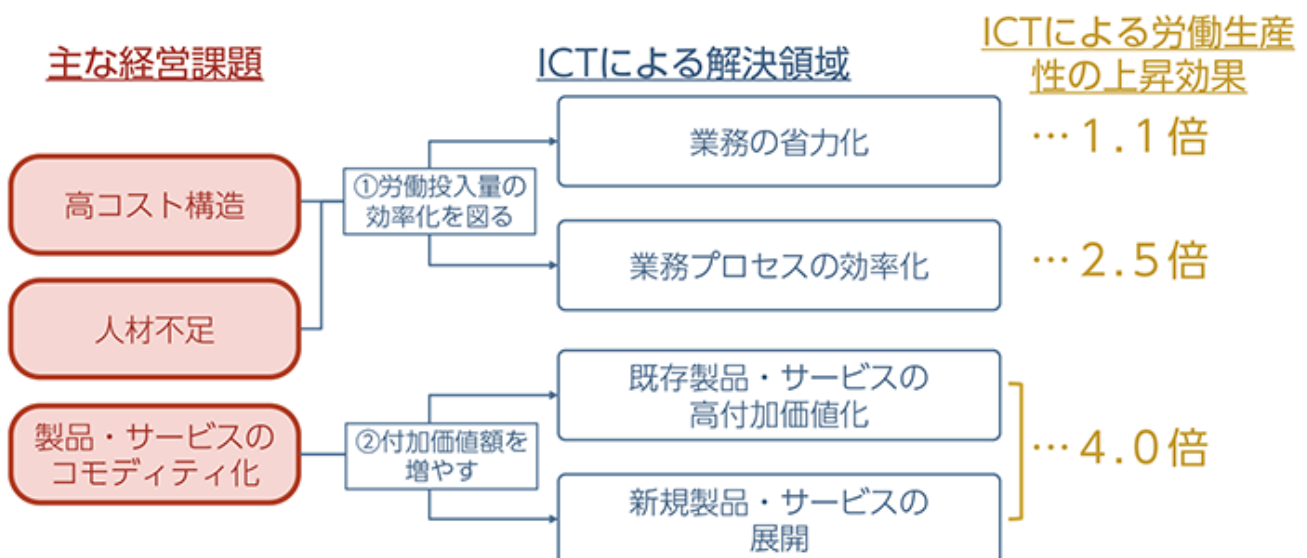
生産性向上のためには、限られた時間の中で効果的なパフォーマンスを発揮するスキルアップも必要。ブラインドタッチの習得やショートカットキーの活用などの「パソコンスキル」のほか、要点を端的に相手に伝えるための「コミュニケーションスキル」、難易度の高い仕事ができる「専門的スキル」、パフォーマンス向上のための「セルフマネジメントスキル」など、生産性向上のためのスキルは多岐、必要に応じて、社内研修の実施や個々の学習機会の提供等、積極的に進める必要がある。

《4》 業務の平準化

同じような業務を複数人でやる場合にルールが定まっていないと、独自のルール設定で工数が増えたり、品質に差が出たりと、問題が発生し易い、また特定の従業員が行う業務でも、ルールが属人化されることで、その人が退職したときに混乱が想定される。そういった問題は生産性向上を妨げることになる為、ルールやマニュアルに落とし込む平準化を定期的に見直す。

《5》 業務の自動化

製造促進のための設備投資のほか、勤怠管理やプロジェクト管理を担うシステムなどによる自動化も生産性向上に有効。AIやロボットなど、長時間労働の常態化と非効率なマルチタスクの業務を改善して労働生産性向上。RPAとは、ロボティック・プロセス・オートメーションのこと。パソコンやサーバ上にあるソフトウェアの「ロボット」が、マウスやキーボードを操作する人間の動きを真似して、再現することにより、オフィスワークでの定型業務を自動化する。



■ 大企業に対する中小企業の生産性比率

	大企業	中小企業	比率 (%)
マルタ	38,564	39,687	102.9
ルクセンブルク	93,824	89,767	95.7
オランダ	66,993	60,490	90.3
エストニア	29,480	26,307	89.2
イギリス	68,280	60,743	89.0
デンマーク	97,931	82,419	84.2
フィンランド	74,286	61,311	82.5
スウェーデン	84,835	66,237	78.1
フランス	75,265	57,627	76.6
オーストリア	81,066	60,752	74.9
ベルギー	92,010	67,778	73.7
クロアチア	28,201	20,405	72.4
リトアニア	24,464	16,726	68.4
ドイツ	72,620	49,591	68.3
スロベニア	48,724	33,124	68.0
EU28カ国平均	66,054	43,857	66.4
キプロス	48,836	32,276	66.1
ラトビア	27,445	17,214	62.7
スペイン	56,455	35,315	62.6
ポルトガル	36,103	22,001	60.9
ブルガリア	18,538	11,296	60.9
チェコ	38,622	22,775	59.0
イタリア	74,133	41,392	55.8
ルーマニア	22,889	12,516	54.7
ハンガリー	33,890	17,786	52.5
日本	64,983	33,002	50.8
ポーランド	34,089	16,913	49.6
スロバキア	40,041	17,176	42.9
ギリシャ	50,665	15,328	30.3
アイルランド	279,889	83,878	30.0

単位：ドル

出所：中小企業庁、ユーロスタットのデータをもとに筆者作成

TOYOKEIZAI ONLINE

5. デービッド・アトキンソン氏が中小企業に向ける厳しい目と、「日本の生産性の低さ」という点を大きく懸念、東洋経済オンラインのコラムや書籍などで一貫して指摘項目

- ・ 日本が生き残るためには、最低賃金を上げたり、所得倍増を実現するために生産性を上げよ！
- ・ 人口オーナス期にある日本では、客・労働者・社会補償費用の負担者の絶対数が減るため、生産性が全て！
- ・ 個人消費の引き上げのためには給与を増やす必要があり、そのためには労働生産性を徹底的に上げ、給与の原資を作っていかなければならない。
- ・ 労働生産性を引き上げる経済政策が必要。
- ・ 給料を高めるには企業の規模拡大が必要である。
- ・ 日本企業の平均規模はアメリカの6割、EUの3分の2しかなく、労働生産性が低迷する大きな要因。

価値を上げる



- 使い易い
- 品質がいい
- デザインがいい
- 効果がある
- パフォーマンス
- すぐに使える
- 保守性が高い

コストを下げる



- 技術力を高める
- 良いフレームワークを使う
- コミュニケーションを良くする
- 最適な開発手法
- 外注・オフショアの利用
- フリー・低価格ツール採用
- プロジェクトをうまく進める
- 過剰品質から適正品質へ
- 無駄な作業を止める

- ・ 全ての企業を守るのは不可能で、生産性の低い中小企業には M&A などの形で変化をしてもらうか、退場してもらう必要がある。
- ・ 小規模事業者の生産性は大企業の 41.5%。生産性の最も低い企業群で働く労働人口の比率が上がることによって、国全体の生産性は劇的に低下！

- ・ 一方、大企業・中堅企業は守る必要があり、規模の大きな企業から守って小規模事業者を減らすという方向性しかない。

- ・ 人口減少期には、企業数の維持は無理。

- ・ 労働生産性を

高めるには企業の平均規模の拡大が必須条件。

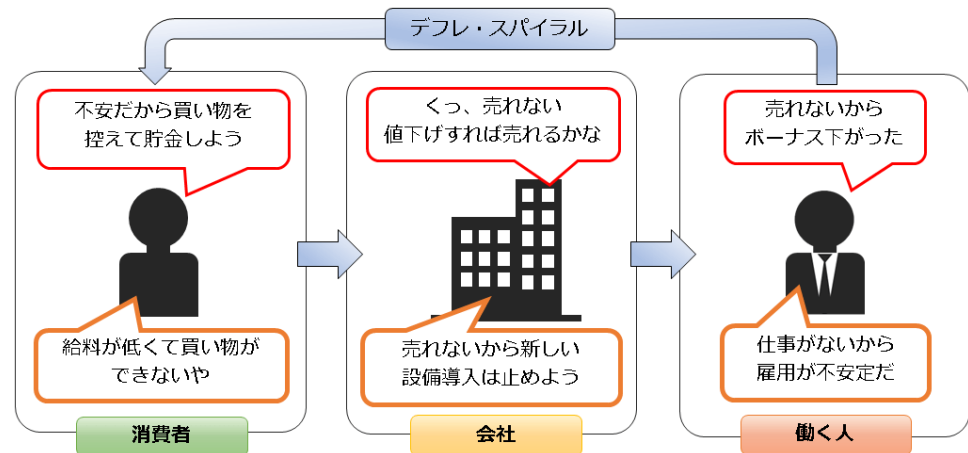
- ・ 政府は企業の選別が必要であり、小規模事業者の優遇を減らすことで、労働力を小規模事業者から中堅企業へ移動することを促す必要がある。

- ・ 日本経済の最大の問題は労働生産性の低さ！

- ・ ”すべての問題の根本原因は「企業規模」が小さい”ということ！

- ・ ”日本で最先端技術の普及が遅れている原因は、お金がないとか、人材がないといった理由ではなく、その技術を活用できるほど企業規模が大きくない。”

- ・ ”安定的な雇用の下、効率よく新しい企業が生まれ成長する。成長しない企業の数是可以るだけ抑えて、可能な限り多くの企業が中堅企業に成長する”つまり、小規模企業に、UP or Out (成長か淘汰・吸収合併) を強く課題として突きつける必要がある。



以上

職場における創意工夫表彰

令和3年7月15日
製造部主任 大畑 佳仙

去る6月29日(火)昼礼にて「職場における創意工夫」の表彰が行われました。予定では、さいたま新都心で埼玉県を受賞される方が集まり表彰式が行われる予定でしたが新型コロナの感染防止の為中止となりました。

今回は私が受賞した改善は「サーマルプロテクタシール材充填工程の改善」になります。シーリング工程で製品や設備まわりにシーリング剤が付着してしまう不具合を改善しました。改善内容の説明を簡単にします(概略図参照)。

停止中の状態からスタートボタンを押すとシール剤をカップ内で吐出し充填開始位置へ移動してから各ワークに充填を行っています。

カップ内で吐出したシール剤が全てカップに落ち切らずに残ったシール剤があると充填開始位置へ移動する際にノズル先端にシール剤が溜まり(赤丸の部分)充填開始位置へ移動中に落下(発生頻度は1割程)してしまい。落下したシール剤はワークや設備回りに付着することがありました。今回改善したところはカップに針金を取り付けて、充填スタート時にノズル先端に溜まっているシール材剤を針金に接触させ取り除くようにしました。改善後はシール剤落下の発生率が0.1%~1%位まで下がりました。

社内だけでなく外部からの評価を頂いたことは自信につながりました。これからも職場の改善を継続して働き甲斐にしていこうと思います。



概略図(停止時から充填開始までの動作)

