

「中小企業の生産性向上について」

まず、労働生産性公式より、事業主の錯覚しやすい点を解説して、後段で人の技術と設備投資の関係性を述べる。

ここでは、求める答えが労働生産性の向上であるので、設備のみの効能については、言及しない。

1. 労働生産性公式からの助言

まず、公式の中小企業の生産性向上について

以下、論を分かりやすくするために厚生労働省の労働生産性公式を基準公式として、中小企業の事業主の錯覚しやすい点をピックアップして、いかにすべきかを示す。

労働生産性公式 = (営業利益 + 人件費 + 減価償却費 + 賃借料 + 租税公課) ÷ 従業員数
(または従業員数 × 労働時間)

助成金において生産性向上の恩典を受けるためには年 2% 以上の増加が必要となる。

ちなみに、生産性向上計画にも指標として、労働生産性指標がある。

この指標は近年、先進国の中で我が国が劣っているとされており、重視されている。

分子はいわゆる付加価値公式と言われるものである。

これについて、

- ・ 付加価値公式 (労働生産性公式の分子) は売り上げでも利益でもないことを理解する必要がある。

ここで、人件費・減価償却費が追加されていることで錯覚が起こりやすい。

- ・ 賃金の計画的上昇
- ・ 計画的な設備投資

をしていけば労働生産性は連動して、自動的に上がるのではないか? という錯覚である。

(この場合の従業員数は増減なしとみる)

この人件費と減価償却費はコストであり、営業利益には逆作用するのである。利益率が一定ならば、営業利益には逆作用し、付加価値は上がらないのである。

よって、

- ・ 人件費上昇、あるいは、設備に投資時における原価償却費に見合った利益を上げていかないと生産性指標は上昇しないことを理解すべきである。

次に労働生産性向上を考える際に、中小企業はA・Bのタイプに分かれる。

A 業務量が所定労働時間以上にあり、そのキャパシティを上げることにより、売上・利益の向上が見込める事業所

B 業務量が顧客のオーダーにより左右されるサービス中心の業種であり、単純に労働時間削減はサービスの低下を招く事業所

一般的に最近の中小企業（小規模事業所含む）は圧倒的にBタイプが多い。

Aタイプの考察であるが、受注増時に起こりやすい錯覚として、受注が増加しているので人員が増えても生産性は向上するだろうという勘違いである。

従業員採用時は通常、採用、教育、戦力化というプロセスをたどるので、採用当初、労働生産性は落ちるのが一般的である。受注増加の保証のない場合はなおさらである。

新人は売り上げ増加の効果（営業効果）を生むまでには時間が更にかかるからである。

また、製造業などの場合、中小企業の多くは社長の顔で売り上げを構成しており、売り上げは平行線で、人数が増えた分だけ生産性が落ちたというのはよくあるケースである。

ここでは、

- ・人材採用してから、戦力として実るまでには時差があり、教育を通して実践力の養成が必要となる。それまでは、助走期間としてこらえるべきである。

この時差を我慢できずに焦燥感を抱く経営者は意外に多い。

または、より発展的な考えるならば

- ・事業所は常に人員構成を見直して「戦力人員」と「戦力前教育人員」のバランスを図るべきである。どちらの比率が極端に高くても安定的な経営はできない。

戦力化されていない新人社員だけでは、事業が回らないし、戦力人員だけだと時が経過していけば、世代交代時に次を担う人材がいなくなる危険性があるからである。

次に、Bタイプの事業所である。

このタイプの事業所は顧客のオーダーによって、付加価値をつける部分が商品・サービス部分であり、顧客が重ならない限り、そもそも過重な残業はしていない。

このような事業所は、単純に業務の時間短縮を図ろうとするとサービスの低下を招き評判を落としやすい。

これは働き方改革というのがすなわち労働時間短縮であるという間違ったイメージでとらえられているが故に起こる現象である。

- ・このような類型の場合、逆に公式の分子の営業利益に注目して貰う。

同一の人員・労働時間で営業利益を増やしても、それは、生産性向上なのである。

そして、その利益力で、賃上げや、労働負荷低減のための設備投資をして行けば良いのである。なすべき施策は、労務管理・福利厚生・適正人事評価などとなる。

2. 人と設備の視点

次に設備投資と人との関係性について述べる。ここでは、設備投資をマンパワーの置き換えと見ずに、学習効果を発揮するAI機能を保持していることまでを想定する。

①AI化と人の技術

昨今言われている設備投資にとって起こるAI化によって多くの人の仕事が奪われるという将来予測があるが私はそうなるとは見ていない。

業種・業態によってそれは起こりえるだろうが、中小企業が担うべき分野では、それは起こりにくい。

まず、人の担うべき技術として残る分野は「調整力」「企画力」「判断力」などAI化が起こっても多岐にわたる。

人の労働と設備投資の対立軸を

マンパワー —— AI化

とみないで

調整力など —— AI化

とみるべきなのである。

これは、全業種で通じる考えである。

しかし、そのためには業務の再構成が必要となり、それが、人の技術の見直しとなる。

労働生産性公式の営業利益＋人件費＋減価償却費÷従業員数（または従業員数×労働時間）

中小企業業務分野において、全てをオートメーションにするには無理があり、人件費と減価償却費のうち、減価償却費のみ伸びて人件費は逆にマイナスで営業利益が増加するというのはイレギュラーと見る。

②事業継承と設備投資

次に世代間継承や事業継承と設備投資の関係性を見る。

結論から言うと、設備投資を事業継承のツールとすべきということである。

技術を人の技などに頼っていると、その人が会社を去れば技術が途切れる。

また、これを伝える際にも口伝などで伝えるのには無理がある。

そこで、仕事の構造をここでも

人 設備

調整力など———A I 化

と組み替えるべきであり、左辺の「調整力」をその継承していくものとすべきである。

その際に、そのソフト部分は設備投資時にデータ化しやすい仕組みとなってきた。

この観点を入れないと短期的生産性向上は出来ても、突然事業破綻になりかねない。

このような技術伝承スタイルは、製造業で進みつつあり、サービス業では遅れている。

③設備投資目的の変化

最後に論じたいのは、その投資する設備の目的の変化である。

これまでは、製品・商品・サービスの品質を上げるという目的がほぼ全てだった。

しかし、近年、働き方改革が言われるようになり、労働生産性の向上に意識のある事業所では、労働者の労働負荷低減の設備投資を志向し始めているのである。

この投資目的でも、究極的には、労働者が健全な状態で最終製品・サービスの提供が出来るようになるので、最終的には成果物の品質向上にはつながる。

分かりやすい事例で紹介する。

・旅館業においては、厨房から、大宴会場までの配膳の移動を自動化している。（ゴルフ場でゴルフバックを運ぶ自動レーンのような設備イメージ）宴会場についてから仲居さんが客前に配膳する。これを全て人力で行っていると仲居さんが高齢化しているので腰を痛める場合が多い。

・ラーメン屋でも同じく作る工程をバックヤードで自動化している。調理工程で店の客に見せる部分と隠す部分を分けている。

ここで、これらの投資した事業所が他社を大きく差別化できるのは採用面での優位性である。

いかに労働者の労働負担を下げることに配慮しているかをアピールすることが出来るのである。

この労働負担低減の投資の助成は厚生労働省の業務改善助成金などのメニューがある。

しかし、この考えは緒に就いたばかりである。経営者は、まずは、製品・商品・サービスの品質を上げるための投資というのが優先順位として頭にあるからである。

しかし、投資というのは先んじて行うからこそ差別化につながる。

また、近年の事業破綻の理由において、売り上げ不振、資金繰り破綻が減少し、事業継承困難、人繰りの困難さが急増しているのであるから、投資目的も同様に変化して良いはずである。

以 上