

## シン働き方改革③生産性向上

企業経営漫談士 岡野実空

「シン働き方改革」の3回目は、いよいよ本丸の「生産性向上」へ。ところが世の中、この議論がなかなか噛み合っていない。今回は、経営の歴史的変化を眺めながら、「生産性向上」を、「価値」「コスト」「速度」という3つの視点から考えます。因みに、「生産性」とは、生産過程に投入された一定の労働力その他の生産要素が、生産物の産出に貢献する程度のこと。例えば小売業では、従業員一人、時間あたりの粗利高を意味する「人時生産性」がその代表です。

### ポイント1:「量」から「付加価値」へ

「生産性」の議論は、まず分子の「産出」から。20世紀前半の「フォーディズム」という大量生産方式は、第二次大戦後、多品種・中量生産の「トヨタイズム」に進化し、自動車だけでなく、多くの産業に普及して、大幅な生産性向上に貢献しました。

また1970年代前半、我が国の高度経済成長が終わり、低成長に移行して、商品の利益率低下が始まって、ミドルを中心とした「カイゼン」によって、大半の企業は一定の利益を確保できたのです。

しかし本来なら、その時期に余力を使い、トップ主導で「量から付加価値へ」の体質転換を図るべきでした。皮肉にも、それを実現したのは、我が国の生産性向上の被害者？アメリカ企業だったのです。

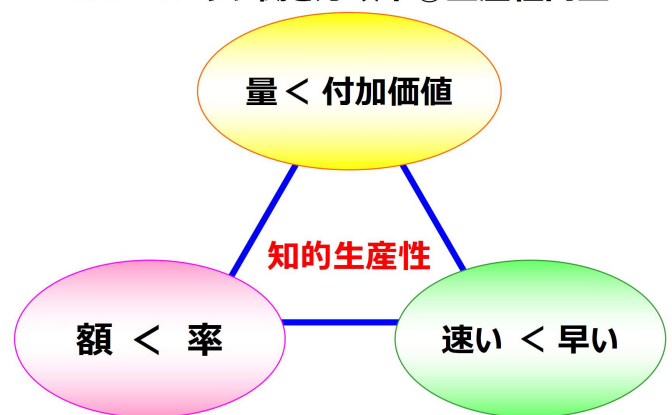
### ポイント2:「額」から「率」へ

そして、ヒト(社員)・モノ(設備)・カネ(負債)の3過剰が惹き起こしたバブルの崩壊後、多くの日本企業の関心は、一向に伸びない分子から、手をつけやすい分母の「投入」削減に移りました。その結果、各社の経営方針は「コストダウン」一色に。多くの企業で、財務畑のトップが誕生し、彼らは「カイゼン」ではもの足りず、ついには「雇用」というタブーにも手を付けることになったのです。

さらに危機脱出後も、多くの企業では、コストカットのみに偏った財務屋がトップに居座り続けたため、「量から付加価値」への転換に必要な投資は行われませんでした。またその上、急速に進歩し、あらゆる業務の生産性向上に欠かせないITへの投資までもが削減され、失われた10年をさらに延長するという悲惨な結果を招いてしまいました。

冷戦終結後のこの激動期、ドラッカー氏がそれ以前から強調していたように、本来のコストダウンとは、乾いた雑巾を絞ることではなく、投資によって事業を伸ばし、コスト「率」を下げることであるという原則は、我が国で無視され続けました。

### KM 1-25 シン働き方改革③生産性向上



### ポイント3:「速」から「早」へ

「生産性」3つ目のポイントは、「スピード」。その後の情報革命は、それまでの直線的な変化を指数関数的なものに変え、各企業は、定評のある製造現場だけでなく、間接部門も含めたすべての意思決定の加速を求められるようになりました。

セイコーエプソン躍進の立役者の一人、元社長の故・安川英明氏は、予て曖昧なカタカナ語を嫌いましたが、「スピード」に関しても同様で、「早い」と「速い」の厳密な区別を、いつも部下に要求していました。顧客の顕在ニーズに「速く」対応するだけでなく、潜在「ニーズ」を探り出すため、アイデアを試行、学習して、「いち早く」知識を生み出す、「知的生産性」の重要性を深く理解していたからです。このように、マネジメント層の「遅い」意思決定のツケが、現場での「速い」対応にシワ寄せされる弊害は、生産性向上の大きな阻害要因です。

「生産性」を考える分子/分母は、時代とともに大きく変化してきました。分子の「付加価値」、分母の「知識労働」の要素や要件を、組織単位で見極めない限り、真の生産性向上はありません。それは、トップとミドルの忌憚のない「対話」から。ミドルの皆さん、上意を待たず、「まず隗より始めよ！」

平成30年1月22日 実空