

「働き方改革」を考察する

～中小企業支援の視点から～

中川貞夫

はじめに

昨年後半から「働き方改革」という言葉を耳にすることが増えた。このキーワードの意味は、人手不足対策、女性活用、働き方の多様性、定年者の職域開発、残業削減、処遇改善、人材育成、生産性改善等、発言する側の立場によって様々である。

例えば、浜松商工会議所会報 2017 年 4 月号に働き改革特集「仕事を終えて早く帰ろう」が掲載されている。2017 年経済財政白書第 2 章では「働き方改革が生産活動に及ぼす影響」に触れている。日経新聞特集「働く力再考⑤」には「会社にしがみつ়く時代は終わった」と題して企業と働き手の新しい関係を考察している。同じ「働き方改革」でも発信する側の問題意識によってこれだけ幅広いと論点のかみ合った創造的な議論ができるのか懸念がある。

本論文「働き方改革を考察する」は、筆者が歩んできた職業人生を通して直面し、課題としてきたものである。平成の初め、団塊の世代が 40 歳台を迎えたが管理職ポジションは増えない中で、専門性を生かせる人事制度設計に携わった。制度設計のキーワードである「生涯現役」を、60 歳を過ぎても実践している、定年後は 10 年余、中小企業の経営改善支援に携わってきた。

現在でも採用、給与、休日、教育体制面で大企業に比べて劣る中小企業の現状を考えると、この「働き方改革」の動きは放っておくと中小企業経営の大きなリスクになると考えている。しかしながら避けて通れないことも現実であり、外圧を機に魅力ある職場づくりのエネルギーとして前向きに取り組むことが求められる。

「働き方改革」の主語は働く社員のように思うが、これまで「働き方改革」は行政側、経営側のリーダーシップで語られてきた。主語である働く社員側からの検討も必要になる。

本論文は自分自身のキャリア形成、実務経験を踏まえ「働き方改革」を考える上での論点提起になればと考えている。

1. 中小企業との関わり

本論文のテーマは筆者の中小企業支援の体験の中で生まれたものなので、表 1 にその経緯を 6 段階に区分して表した。第Ⅲ期(1992 年)以降は中小企業の業務改善・経営改善に関わり、経営者とともに直面する課題と向き合ってきた。

表1：筆者の経歴

区分		主な仕事
I期	1967/4月～	ヤマハ発動機(株)およびグループ企業の情報システム部門で、購買、生産管理、設計部品表管理システムの企画、設計、開発、導入をリーダーとして推進。
II期	1983/10月～	グループ企業において企画課課長として全社の業務改善活動、目標管理を推進。この間、中小企業診断士資格を取得。 ヤマハ発動機(株)に復職、人事制度の企画、設計、導入を担当。
III期	1992/5月～	(株)アルファ情報システムズへ出向。中小企業向け業務改善サービスの事業企画、顧客開拓、コンサルティングに従事。2004年6月定年退職。
IV期	2005/10月～	(株)浜名湖国際頭脳センター客員研究員として、技能伝承サービスの開発とコンサルティングに従事。
V期	2008/6月～	経済産業省中小企業支援アドバイザーとして中小企業の課題解決支援。
VI期	2012/12月～	経営革新等支援機関として認定を受け、経営改善計画策定支援およびモニタリング実施。

2. 中小企業の収益管理について思うこと

表1の第V期では、仕事の内容が金融支援を必要とする中小企業の経営改善であったので、それまで以上に中小企業の厳しい現実と向き合うことになった。特に中小企業の収益管理については下記のような問題意識を持った。

- (1) 中小企業の経営者の関心は得意先への納期遵守であり、マネジメントといえば納期遵守のための生産手配がほとんどで損益管理は二の次となる。
- (2) 損益管理は「結果としてこうなった」という成り行き型が多い。月次の試算表を読み込んで経營業績を分析し改善策を立てている経営者は少ない。
- (3) 筆者は、年度予算を月次に展開して、毎月、試算表が出るたびに実績を打ちこんで計画対比することを支援先に勧めている。試算表を見て売上や経費科目を自ら打ち込むことで紙資料を読むだけより経営の実態数字が頭に入ってくる。ある自動車整備業では計画実績対比を始めて一年後に黒字化できた。
- (4) 経営者は売上志向が強い、売上が増えれば収益は回復すると考えているが、生産性の改善なしでは赤字が比例して増えるだけである。収益改善の源泉は限界利益であり、これを増やすことを意識して事業運用を行うべきことを助言している。

表 2：限界利益と固定費の関係

		限界利益 > 固定費		限界利益 < 固定費	
売上高	変動費	材料費		材料費	
		外注加工費		外注加工費	
		人材派遣費		人材派遣費	
		消耗品費		消耗品費	
	限界利益	固定費	人件費	固定費	人件費
			経費		経費
		営業利益			営業損失

- (5) 表 2 で分かるように変動費を減らせば即、限界利益の増となる。経営者は外注委託や外部人材派遣は変動費だということに気が付かない。
- (6) 製造業で多いが、経営者は外注先の時間単価と自社の時間単価のみを比較して外注が得だと考える。固定費の中で吸収できれば自社で作った方が得だと気が付かない。
- (7) 一人あたりの限界利益を業界平均と比べてみると自社のポジションが分かる。表 3 はある製造業で分析したものであるが、自社が業界平均に対して劣っていることを経営者は理解してくれた。

表 3：限界利益の業界比較

指標	当社	輸送機部品	電気部品
売上高/1人 (千円)	14,990	26,872	26,845
限界利益/1人 (千円)	5,759	7,355	7,063

- (8) 時間当たりの生産性を改善するためには、時間当たり限界利益を指標とすることが有効である。わが国の時間当たりの労働生産性は 4,439 円であり、OECD 加盟 35 ヶ国中 20 位で、第 1 位ルクセンブルグの 10,006 円の半分以下である。

註)「労働生産性の国際比較 2016 年版 (公益財団法人日本生産性本部)」より

3. 中小企業の人材マネジメントについて思うこと

中小企業を訪問し経営者と面談し、一緒に問題解決を目指す中でその主体である人について考える機会が増えた。

(1) 定着度の高い会社は

筆者は 15 年ほど前、技能伝承支援サービスに携わり (表 1: 第Ⅲ期) サービスの紹介のため多くの企業を訪問した。訪問先での経営者や部門長との面談で感じたことは「教育熱心な会社は社員の定着率が高い」ことと「教育熱心な会社かどうかは経営者の価値観で決ま

る」ことの2点だった。

その経験をきっかけに、社員の定着度は社員が“自分と会社の関係”をどう意識するかにかかっているかと考えるようになった。社員個々が就きたい職務や得たいポジション・処遇を後押しするのは人材市場が認めてくれる仕事能力である。社員にとってこの会社に居れば職業人としての自分の能力を高める機会があると考えれば、そこに残り仕事にまい進する。この会社では能力向上が見込めないと考えれば他社に機会を求めることになる。

(2)人こそ企業成長の源

筆者は技能伝承支援コンサルタント、中小企業アドバイザー、経営革新等支援機関として多くの中小企業の経営改善に関わってきた。その中で「企業は人なり、人が育って初めて会社が伸びる」こと、逆に言えば社員が育っていなければ経営改善は難しいことを体感した。

表1の第Ⅱ期で人事制度企画に関わり、社員と会社の関係、社員の経営貢献のあり方を考えるきっかけとなった。そこで「人は所属する組織の目的遂行に貢献してこそ遣り甲斐を感じる」こと、「貢献は会社の生み出す価値を高めること」と考えるようになった。

貢献意欲はどのようにして生まれるのか、人は所属組織にいる意味を感じてこそ組織への貢献意欲を持つ。経営者は社員を、価値を生み出す経営資産として考えているだろうか。社員の能力を引き出して価値創出を行うことこそ経営者の使命ではないか考える。

(3)中小企業が人を育てる上での壁と課題

中小企業が人を育てる上で大企業と比べて、①仕事のスパンが広い、②経営者との距離が近い、③意思決定が早く小回りが利く等の強みがある。一方で、①計画を立て遂行する力が弱い、②社員教育体制が弱い、③人材採用力が弱い等の弱みもある。

中小企業ならではの強みを生かしながら弱みをカバーしていく熱意と工夫が求められる。

表4は人材の定着や育成に向けて自社で行っている取組の中で、有効だと認識している項目を人材確保の成功企業と不成功企業に分けて見たものである。「能力や適性に応じた昇給・昇進」は、人材確保成功企業、不成功企業ともに最も回答割合の高い項目であることが分かる。(中小企業白書2017より)

表4：人材の定着や育成のために中小企業が有効だと考える取組

	成功企業	不成功企業
能力や適性に応じた昇給・昇進	33.0	37.2
成果や業務内容に応じた人事評価	29.0	28.0
時間外労働の削減・休暇制度の利用促進	29.0	26.6
職場環境・人間関係への配慮	28.7	21.5
研修・能力開発支援	25.6	24.6
他社よりも高い賃金水準の確保	23.4	22.4

(4)業績改善と処遇改善を同時に取り組んだ事例

平成26年から27年にかけて静岡県中小企業診断士協会は、県からの中小企業の成長力・経営力向上支援事業を受託して、「売上増・利益増と賃金向上」を狙いとして中小企業300社に中小企業診断士が支援する「Wアップ事業」を展開した。W（ダブル）は業績と賃金を同時に改善するという意味である。筆者も参加した、「働き方改革」への取組みの先駆けになったのではないかと考える。静岡県が発行した「Wアップ！のヒント集」には25件の取り組み事例が収録されている。

4. 働き方改革を進めるために

「働き方改革」は社員と会社について、企業も強くなり社員も働き甲斐や処遇改善を得るというWin-Winの関係づくりでもある。これは目新しいものではなく企業と社員の関係についての永遠のテーマだと考える。そのためには良い働きの結果として生産性を高め配分原資を増やす具体的な取り組みも欠かせない。

(1)「働き方改革」の原資を確保する

生産性改善は企業が存続していくために永遠の課題であるが、「働き方改革」を効果的に進める上での前提となるものだと考える。中小企業が「働き方改革」を進めるためには収益力を引き上げ、処遇改善原資を確保することが何よりも大事である。

一人あたり限界利益額が処遇の原資となる、「一人あたり限界利益額」×「労働分配率」＝「一人あたりの人件費」であるから、処遇改善は「一人あたり限界利益額」の伸びにかかっている。労働分配率は経営方針や業種特性（設備依存度合、人的スキル依存度合等）によるが、企業と社員が原資を取り合うのではなく企業の競争力維持と社員の満足とのバランスを考える。本論文では配分問題ではなく「一人あたり限界利益額」を増やすことに絞っている。

(2)生産性を上げて限界利益を高める

限界利益の改善は売上高を増やす、製品・サービス単価を高めることが挙げられるが、それが難しい中でも限界利益を増やすやり方はある。筆者は、生産性を向上させ生産余力を高めて、固定費を増やさずに新規受注、外注品の内部取入れ、人材派遣の削減で限界利益を高めることをすすめている。

(3)限界利益を重視する

自社の限界利益は業界内において高いのか低いのか、自社のポジションを把握する（表3参照）。そのうえで目指すべき自社の限界利益目標（額、率）を設定し、限界利益を柱にした利益管理への転換を進める。

限界利益はその会社が生み出した価値の総和であり、社員の生み出す価値を高めることである。限界利益を指標とすることで何に注力するかが見えてくる。価値を高めるには社員への仕事の与え方、期待（目標）の明示、社員の仕事遂行能力の向上、仕事の生産性の把握方法および評価等が鍵となる。

(4)時間あたりの限界利益で評価する

時間あたりの限界利益を把握し生産性評価の指標とする。そのためには社員が生み出した成果（限界利益額）および投入した時間を把握する作業日報等のデータがとれることが前提となる。静岡県の小規模デザイン・印刷会社では営業、制作、印刷、製本等の工程ごとに時間あたり限界利益を測定して社員の生産性向上を促している。

時間あたりの限界利益を高めるには、時間あたりの限界利益（価値創造）額を増やす、単位限界利益あたりの投入時間を減らす等がある。

中小企業では会社全体での「時間あたりの限界利益」で十分と考える（限界利益の求め方は表2を参照）。中堅企業以上で部門単位の限界利益の把握するときの考え方を表5に示す。部門の分け方、価値の定義、貢献係数等、運用に耐えるものにして行くのはこれからの課題である。

表5：限界利益の把握

仕事のタイプ	部門	価値の定義	価値の内容
成果を定量的に把握できる	生産部門	A：生産活動で生み出した価値	販売部門への製品振替額 －材料仕入高
	営業部門	B：営業活動で生み出した価値	販売額－製造部門からの製品仕入高
成果を定量的に把握できる	生産サポート部門	生産部門の創出価値への貢献価値（サポート割合）	A×貢献係数1
	販売サポート部門	営業部門の創出価値への貢献価値（サポート割合）	B×貢献係数2

	本社部門	全社の創出価値への貢献 価値（サポート割合）	$(A + B) \times \text{貢献係数} 3$
--	------	---------------------------	--------------------------------

(5)仕事の中味を区分する

我が国の改善先進企業では主として製造部門を対象に、仕事の中味を区分することによって排除すべきムダや改善すべき作業を洗い出してきた。例えばトヨタ生産方式では全時間を「正味作業」、「付加価値のない作業」、「ムダ」と区分している。「ムダ」はすぐに省けるものであり、「付加価値のない作業」は、いまの作業条件の下ではやらなくてはならないものと定義している。 註)「トヨタの現場管理」より。

TPM活動では全時間を「稼働時間」と「停止ロス」、稼働時間を「正味稼働時間」と「速度ロス」、正味稼働時間を「価値稼働時間」と「不良ロス」に区分している。

註)「すぐわかる TPM 入門」JMAC ホームページより。

このように本当に付加価値を生んでいる作業時間を厳密に定義することで問題点を発見しやすくなる。表 5 は社員の業務を価値業務（経営目的に貢献している業務＝本来業務）とそうでない業務に分類したものである。漫然と判断すれば、誰も今やっていることが価値がないとは思っていないので、この仕事が本当に経営目的に貢献しているのかを意識させる必要がある。

表 6：業務の区分

価値業務	本来業務	価値業務
		手待ち業務
非価値業務		

(6)価値業務に注力する

まず価値業務に関わる時間を増やすことである。企画業務なら高付加価値商品、サービスを開発し販売単価の引き上げを図ること、生産業務なら製品に加工を施して価値を高めること、サービス業務なら販売につながるようお客に働き掛けること等が該当する。

本来業務の中で価値業務割合を高めることも生産性改善につながる。仕事の段取りにより手待ち時間を減らす、より早い時間で業務を遂行することである。

単位価値業務をより短時間で行う、つまり「成果/投入」の投入を少なくすることも生産性改善となる。具体的には業務改善（業務フローの見直し、IT活用）、工程改善、社員のスキルアップによるスピードアップ等がある。

経営貢献が認められない業務は非価値業務として減らす。判断基準は企業の使命や目的か

ら組織の使命、個人の使命へとつながっているかである。

上記の取組みにあたっては、経営者は自分の会社をどんな姿にしたいのか、長中期の姿、具体化するための計画（目標、方法、担当）を示す。それによってどの業務に力を入れるのか、業務改善や能力開発の方向性が社員に伝わる。

5. 働き方改革は新しい会社づくり

働き方改革というと裁量労働やテレワークについてのニュースをよく聞くが、筆者は働き方改革はハウツー（手段）ではなく新しい自社づくりだと考えている。

(1) 生産性改善と人づくりは両輪

経営者は人口減や高齢化等への受け身の対応ではなく、第2の創業のつもりで取り組んでほしい。生産性改善と人づくりは両輪なのである。

自社の強みを伸ばし、これを生かした事業戦略を立てて収益力強化を図る。その主体は当然ながら人であり、「働き方改革」において、人の生産性改善と働き甲斐追求は不可分の関係にある。具体的には人を育て競争力を高め生み出す価値を増やす、その価値を社員に還元することである。

(2) 社員への期待値を示す

人を育てるためには、企業は社員への期待値を示す必要がある、期待値のわかりやすさが社員の意欲や行動につながる。期待値は企業目標へどう貢献するか目標のブレークダウンが必要、期待値の高さ（難しさ）は努力すれば手が届く、かつ社員の能力開発への動機づけとなるものである。期待値の一つとして「時間あたり限界利益」を提案したい。社員が会社への貢献を意識するきっかけになると同時にこの目標を実現するために今の仕事のやり方、意識の持ち方をどう変えていくか、課題が深堀り出来る。

(3) 目標達成を通して社員が成長する

経営者からの期待である目標に向かって仕事に取り組む。社員個々が自らのキャリア像を持って取り組めば仕事を通じた能力開発となる。特に裁量余地の大きい業務ほど社員の意識改革や教育効果は高い。

先輩の背中を見て育つというが、OJT効果を上げるには計画（目標、方針、方法）をもとにPDCA（Plan Do Check Action）サイクルを回すことが有効である。

註）OJT（Off the Job Training）：職場で仕事を行う過程で、上司が部下の育成必要点を見出し、それを職場で指導・援助するもの（「管理者のためのOJTの手引き」より）。

(4) 中小企業の取組みは

企業の規模が異なってもやるべきことは同じであるが、(1)から(3)項までの実行は苦手としている中小企業が多いことも現実である。筆者は表1の第VI期において中小企業の経営改善計画作成とモニタリングを経験した。自身が代表支援機関を務めた企業10社の経営改

善計画策定後の業績変化は下表の通りである。

経営改善計画作成前に赤字だった企業8社のうち7社が黒字化を達成した。経営改善計画を作成する企業は金融支援を必要とする厳しい経営状況にある企業であるが、現状分析およびSWOT分析にもとづいて改善課題、改善計画を作成して実行することで業績改善が実現できた。

表7：経営改善実績

計面前	計画後	企業数
黒字企業	黒字継続	2
赤字企業	黒字化	7
	赤字継続	1

註) 経営改善計画については下記論文を参照ください(ひくまの経営研究所のホームページに掲載されている)。

「経営改善計画で窮境を打開する～中小企業支援の枠組みを活用する～」中川貞夫

このことから中小企業であってもきちっとした計画を立て真摯に取り組めば会社を変え
ることは可能である。「働き方改革」においても同じ手順で、計画を立て社員の理解を得て
取り組むことで前進できるものとする。

終わりに

本テーマは自身の中小企業の経営改善支援体験にもとづいている。「働き方改革」の流れ
の中で中小企業はどう対応するのか、中小企業経営の現状(問題点)を考えると大きな壁
だが逃げずに向き合うしかない。

筆者はそのために特別なことをするのではなく、これまでできていなかった(本来)やる
べきことをやることだと考えている。必要なのはこの会社をどう持っていくか、ビジョン
と決意である。時間はかかるが5ヶ年計画で取り組めば必ず前進できることは筆者の経営
改善計画支援で実証した。

「働き方改革」に直面して悩んでいる経営者に少しでも示唆、勇気を与えることができ
れば幸いである。

本論文に着手したころ日本生産性本部代表経営コンサルタントの元井弘氏が生産性新聞
(H29.6.25号)に寄稿した論文「働き方改革を支える生産性向上」を読んだ。元井氏には
筆者がヤマハ発動機(株)人事部で人事制度企画に関わったときご指導をいただいた。

元井氏は働き方改革には狭義の「働き方の改革」と「働きの改革」があり、「働きの改革」
は仕事そのものを改革することだと述べている。世の中で「働き方改革」として伝わっ
てくる情報は狭義の「働き方の改革」であったことが分かった、本論文はまさに「働きの改

革」を考察したものだと認識した。もやもやしていたものが整理でき、元井氏に感謝したい。これからも「働きの改革」に役立つ提言ができるよう本論文を深めていきたい。