

日本の労働環境改善

2018-12-11

F2G5354 forest

目次

まえがき

1. 労働生産性の定義
2. 生産性の向上
 - 2.1. 生産性の向上とは
 - 2.2. 生産性向上の意義
 - 2.3. 生産性向上へのアプローチ
3. 日本の労働環境
4. 海外の労働環境
5. 日本と海外の労働環境の差
6. 生産性向上の例
7. 生産性と労働環境の関係性
8. 日本の労働環境の改善と生産性向上の両立
9. まとめ

謝辞

参考文献

まえがき

近年、企業の生産性についてよく話題に上ることが増えた。書店では生産性について論じられた書籍の新刊が並び、ネットや SNS などでも、語られる機会が増えた。しかし、労働の生産性を向上させることに固執し、労働者の適正な管理に目が行っていないという声を聞く。この論文では、労働生産性を中心に、日本の労働環境の改善点について、海外の例も参考にしながら論じ、生産性向上と労働環境の両立の観点から、どのような職場になれば労働者が自ら頑張っていると思える職場になるかについて考える。

各章は次のように進める。まず 1 節ではそもそもの生産性向上の定義について、どのような定義でこれから論ずるかについて。また 2 節では定義した生産性向上についてその意義を論ずる。さらに日本と海外の労働環境について 3 節 4 節で触れ、5 節にてどのように海外の長所を取り入れていくかについて論ずる。そして、6~8 節で労働環境を改善していくことが労働生産性向上を求めるうえで重要な要素になると論じ、9 節でまとめる。

1. 労働生産性の定義

労働生産性はさまざまな定義がある。ここでは二つを紹介する。

(1) まず wikipedia を引用する。

生産性（せいさんせい、Productivity）とは、経済学で生産活動に対する生産要素（労働・資本など）の寄与度、あるいは、資源から付加価値を産み出す際の効率の程度のことを指す。一定の資源からどれだけ多くの付加価値を産み出せるかという測定法と、一定の付加価値をどれだけ少ない資源で産み出せるかという測定法が在る [1]。

ただし、正確に言えば、これは労働生産性の定義である。付加価値を従業員数で割ってもとめる数値を労働生産性という。労働生産性が高いほど 1 人辺りの従業員が生み出す付加価値が高い。労働生産性とは従業員の生産性を見る指標とされる [2]。

(2) また、労働生産性について論じている伊賀 [10] によれば、生産性とは、得られた成果に対して、それを投入した資源で割ったもの、つまり、アウトプット ÷ インプットであると定義している [10]。

生産性	=	得られた成果 投入した資源	=	アウトプット インプット
-----	---	------------------	---	-----------------

[10]

これら定義を確認したうえで、ここでは(2)の定義を採用し、労働生産性について考える。

2. 生産性の向上

2.1. 生産性の向上とは？

1. で労働生産性について定義を確認した。労働における生産性向上とは、成果を増やしていくか、もしくは投入する資源を減らすことである [10]。どちらの方法も、労働生産性が向上することは明確だ。しかし、成果を上げるよう努力するのは難しい。そのため、よく安易な投入資源の削減が行われる。人件費もここに含まれる。これは一見すれば、生産性の向上につながったように見えるが、行き過ぎた投入資源の削減は長期的な成長にはつながらない [10]。資源投入の削減は、企業がやせ細る原因を作る。そうなれば自由な発想が生まれる余裕さえも失われる。

2.2. 生産性向上の意義

労働生産性を向上させるということは、つまり資源を少なく、効率よく成果を出せるようになるということである [10]。労働生産性は喫緊の課題だが、従業員の賃金低下や、安易な追加の新人雇用による投入資源増加など即時性の高い対策で済ませようとするとは長期的な生産性向上にはつながらない。労働生産性向上の意義とは、コスト削減のみに注視せず、企業がマーケティング戦略のもと成果を上げる努力をしなければいけない [10]。2.1. で論じた通り、会社の少々の節電や無理に行う解雇は会社から余裕を奪う。そこで求められているのが成果の増加だ。

2.3. 生産性向上へのアプローチ

生産性向上へのアプローチとして4種類があげられる [10]。

2.1. では生産性向上には投入資源の削減と成果の増加があると論じた。それに加え、改善と革新によるアプローチの仕方がある。その双方に投入資源削減と成果増加の生産性増加方法がある。伊賀 [10] によれば、革新による生産性向上にこそ、日本では忘れられがちになっている生産性向上の方法なのだという。無駄の排除や、効率化といった改善に加えて、生産拠点の低賃金国への移転による大幅な投入資源削減や柔軟な発想による新技術、ビジネスモデルの転換で他企業にない付加価値を見出すことが革新の例だ。コスト削減に注力しない柔軟なアプローチが日本企業に求められている。

3. 日本の労働環境

2. で労働生産性向上についてのアプローチの仕方について論じた。一方で今回の論文でのテーマは労働生産性を上げつついかに労働者の労働環境を改善していくかにある。そこで、日本の労働環境についてまとめる。

日本は労働生産性が低いとよく言われる。原因として、次の例があげられる[3]。

日本の労働環境の短所

- ・形骸化した労働基準法
- ・残業ありきの仕事量
- ・管理者が効率を求めようとしない
- ・縦社会の非効率性
- ・お役所化 etc…

特に日本の労働環境を改善するうえで問題となるのは、残業時間である。この問題の原因は主に二つあり、企業が今まで労働生産性の向上という課題に近年までなかなか向き合っていかなかったこと。さらに、仕事を終わらせてもまた新しい仕事が舞い込んでくる上、その賃金に変化がないという労働者側とも大きくかかわってくる問題がある。

4. 海外の労働環境

欧米諸国の労働環境に目を向けると、次の例があげられる。

- ・有休取得率 100%と休暇を大切にする仕事の仕方(ドイツ) [4]
- ・一日の労働時間にシビアで、効率を求めない社員も経営者も無能と言われる。
(ドイツ) [4]
- ・週 35 時間の労働時間や 1 か月の有給。(フランス) [7]
- ・どのくらい働くか自分で決められる一方で、限られた時間で仕事の成果を出さなくてはならないプレッシャー(デンマーク) [11]

しかし、仕事時間を短くしすぎて、同じ労働時間でも仕事の濃度が高まった事例もあるので、一概に欧州のままで適切な労働環境に足りうるとはいえないだろう [8]。

また、労働環境を改善に対してシビアである一方で、サービス面に関しては二の次となる傾向もあるようだ。

5. 日本と海外の労働環境の差

ここで、日本と海外の労働環境の差について整理する[5]。

日本では…

- ・ 残業当たり前
- ・ 年功序列的意識
- ・ 生産性が低い
- ・ 有給消化率が低い
- ・ 労働基準法の抜け穴、厳格な罰金規定の欠如…

欧州では

- ・ 残業はなくて当たり前
- ・ 成果主義的
- ・ 生産性が高い
- ・ 有給消化率が高い
- ・ 罰金規定もある労働時間の厳格化…

ただし、4. でも述べたように、労働時間を早く終わらせても生産性が上がるわけではない。企業が労働者のモチベーションを上げられるよう努力が必要である。3. でも論じた通り、労働者の労働賃金を向上が仕事の内容に対し不足していれば、労働者は納得して仕事ができないだろう。4. のデンマークの例を挙げれば、労働者側が仕事へのプレッシャーを受ける。また賃金に見合わなければ解雇される代わりに、より高いスキルを身につければより高い賃金で雇用される

[11]。

日本の労働環境を欧州と照らし合わせて、いいところを取り入れていくことが大切だ。

6. 生産性の向上に必要なもの

生産性の向上には何が必要か考えた。

(1) まず、生産性が上がるということを仕事が早く終わると定義した。山本によれば仕事の早い人は以下を行う人である [9]。

- ・同じ作業はシステム化(紙媒体から電子化)
- ・残業が当然という考え方の転換。まずしっかりと仕事を終わる時間を設定してやる
- ・成果主義化。自然と制度もなく生まれてしまった年功序列の廃止 [5]
- ・経営者は高い目標の設定をやめよ。低い目標を設定し、確実にその達成率を高くする！

(2) また、生産性が上がるということを。社員のモチベーションを上げることという定義をした。私は、日本ではむしろこのモチベーションの向上が重要な課題だと考える。目標を達成した社員をしっかり評価してやることは社員のやる気向上につながるといわれていること [6]。また時給性や、低賃金が招くどれだけ頑張ったところで賃金は上がらないという観念は、非常に社員のモチベーションを下げていると考えるからだ。

これらから、生産性の向上に取り組むには、作業の生産性向上と、モチベーションの向上が絡んでいる。

主に経営者に求められる労働環境改善のための意識としては次のものが考えられる。

- ・経営リーダーが効率性重視にもっと意識を持つこと
- ・時間より成果主義の制度づくり [5]
- ・制度づくりについて難しいものだと考えず、簡単でかならず役に立つものであると意識を転換 [5]
- ・さらに欧州の労務状況に学び適正な労働環境の確保をし、働きがいのある社会の実現が大事
- ・労働時間を縛るだけでは仕事量が増えるだけ！仕事密度が上がらないよう対策 [8]

経営者側が労働生産性向上に対策を取らず、仕事の成果を社員のみに求めているのはいつまでも生産性の改善は進まない。経営者が意識を変えていく必要がある。

7. 生産性と労働環境の関係性

労働生産性を考えるうえで労働環境は重要だ。

労働生産性を向上させようとする、どうしてもその成果に目が行きがちになるが、6.でも論じた通り、労働者がある仕事を早く終わらせたとしても、また次の仕事が続く、同賃金で仕事が増えただけでは、労働者のモチベーションは低下する [5]。

労働生産性を向上させるということは、各従業員がより付加価値を作ることであるから、当然仕事量も増えていく。その場合、適正な労働賃金を制定してやるほかない。賃金上昇が追い付かない場合、労働者が時給賃金を逆手に取り、仕事を行わない可能性がある。その点において、欧州の成果主義の賃金制度はその問題の解決につながる。どれくらいの仕事に対して、どれほどの賃金がつくのか明確にすることで、時給賃金で発生する社員のモチベーション低下を抑えられる。労働環境は、生産性の向上に対して自然に向上していくものではなく、労働者のモチベーションが大きくかかわっているから、その労働環境の解決が生産性向上に導くこともある。4.でデンマークの例挙げているが、企業側が労働者に対して、一種の仕事の質を求められるのもその成果に対して賃金を出す必要があるからだ [11]。

労働生産性の向上に向けての対策としてもう一度労働者の賃金体制について見直し、生産性向上のためにも労働環境改善への取り組みが必要になるだろう。

8. 日本の労働環境の改善と生産性向上の両立

日本の労働慣行の改善と労働生産性の向上を両立するうえで労働環境改善への努力は欠かせない [5]。

2.3. で生産性向上のアプローチは4つに分けられると論じた。労働環境が改善されるには生産性向上が絡んでいる一方で、労働生産性を向上させただけでは、労働環境の改善に直接はつながらない。そのために、仕事の能率という観点から、成果主義の制度作りが求められている。労働環境が整い、職場で労働者がやった成果に見合う賃金が提示され、モチベーションが上がれば、それは労働生産性の向上に自然とつながっていくことだろう。

9. まとめ

日本における労働環境は、労働生産性を向上しただけでは改善されない。多くの企業が、これから労働生産性というテーマに取り組んでいく中で、現在労働生産性を向上させることが議論されていることと同じく、労働者の労働環境を改善することは、議論を呼ぶこととなるだろう。労働生産性をしっかり向上させることを重視するはいいが、社内のモチベーションが改善されず、成功しなければ意味がない。日本の労働環境は成果主義的でなく、労働環境も改善が急務だ。欧州に目を向ければ、北欧やドイツなど、短い時間で成果を上げることを重視している企業が多い。労働生産性を上げるためには、欧州のいいところを取り入れ、労働環境を改善することで、労働生産性向上へ自然とつながる、職場づくりが大事だ。

謝辞

今回論文を作成するにあたり、指導してくださった西村和夫先生、またこの論文作成にあたり、参考にさせていただきました文献の著者の方に心から感謝申し上げます。

参考文献

- [1] 生産性 - Wikipedia (参照日 2017.06.19)

<https://ja.wikipedia.org/wiki/生産性>

- [2] 労働生産性 - 経営分析のススメ (参照日 2017.06.19)

<http://www.keieibunseki.com/seisan/index29.html>

- [3] 勤勉だけでは改善できない日本の低い労働生産性 | ロッシェル・カッ
プ (参照日 2017.06.19)

http://www.huffingtonpost.jp/rochelle-kopp/labor-productivity_b_8865802.html

- [4] 熊谷徹著, ドイツ人はなぜ、1年に150日休んでも仕事が回るのか,
青春出版社, 2015.8

- [5] 松本順市著, 成果主義人事制度を作る, 鳥影社, 2003.1

- [6] 2016.09.13 人事雑学 【全100選】生産性向上のための取り組みを... -
jinjer(参照日 2017.06.19)

<https://hcm-jinjer.com/media/contents/contents-2328/>

- [7] そうだ、パリで働こう。-フランス人は残業しないって本当?現地で
聞 (2018.9.13 参照)

<https://jp.stanby.com/media/lifein-paris2/>

- [8] フランスは「週35時間労働」なのになぜ... (2018.9.13 参照)

https://www.excite.co.jp/News/society_g/20180210/Myjitsu_041379.html

- [9] 山本憲明著, 「仕事が速い人」と「仕事が遅い人」の習慣, 明日香出版社,

2013. 10

[10] 伊賀泰代著, 生産性: マッキンゼーが組織と人材に求め続けるもの, ダイヤ
モンド社 2016. 11

[11] 北欧での働き方って実際どうなの? あるデンマーク人のホンネとワタシ
の … (2018. 12. 17 参照)

<https://hokuosunday.net/2017/08/24/1081>