

**生産性を高める
見える化・数値化**

●はじめに●

生産性向上なくして成長なし

企業は外部から原材料やエネルギーなどを購入し、企業の内部に保有する労働力や技術力を使って、新たな価値を付け加え、それを販売することを目的とする事業活動を行います。新たに付け加えられた価値，すなわち付加価値を生み出すことによって，企業は社会的な経済主体としての存在が認められることになります。

企業が生み出した付加価値は，経営資源としてのヒト（労働），モノ（設備），カネ（資本）の提供者および国・地方自治体などの公共部門に適切に配分されることによって，社会における経済活動が循環します。「生産性」とは，この付加価値を生み出す能力にほかならず，高い生産性をあげることは企業の成長のみにとどまらず，賃金を上昇させ家計を豊かにし，ひいては国や世界の経済成長をうながすことになります。

ところで「生産性革命」といい，「働き方改革」が強調される背景には，日本の生産性が低迷している現状があります。生産性の向上は，十分な付加価値を生み出すことで実現します。そのためには，ヒト，モノ，カネの経営資源を最適に活用できる体制をつくる必要があります。これまでのビジネスモデルの見直しや組織のあり方，仕事の仕方などの改善（インプリーブメント），革新（イノベーション）が急務となっています。

このテキストは，付加価値労働生産性の数値による把握の仕方をもとに，生産性の向上への様々なアプローチの仕方を解説しています。職場や仕事の「見える化」は「数値化」の裏づけがあって，はじめて問題の所在が具体化します。生産性の観点でとらえた，これからの“働き方”の方向性が見えてくるでしょう。

Contents

生産性を高める見える化・数値化

はじめに	3
第Ⅰ部 職場の「生産性」を見える化し、数値化する	5
第1章 生産性の考え方、付加価値のとらえ方	6
1 生産性の国際比較 — 日本の実態をみる	6
2 生産性と付加価値の関係をとらえる	10
3 生産性の概念を正しく理解しよう	12
4 労働生産性の良否をどう判断するか	14
5 付加価値と“給料”の関係を考える	16
6 必要労働生産性と必要売上高	18
7 生産性を数値化する（１）— 製造業	20
8 生産性を数値化する（２）— 販売業	22
第2章 職場ですすめる生産性向上策の基本	24
1 ポイントは付加価値をどう増加させるか	24
2 能率を上げる — ムダ・ムラ・ムリの排除	28
3 効率を上げる — 「は・た・ら・き・やすく」	30
4 合理化する — “3S” に取り組む	32
5 生産性向上への取り組みの実際	34
6 投資をする — 人材開発とIT投資	36
7 成長の源泉はイノベーションに	38
8 活用しやすい指標で成果を“見える化”	40
• 研究課題	42
第Ⅱ部 「生産性」を高める仕組みづくりと仕事の仕方	43
第3章 生産性を向上させる課題の把握と仕組み	44
1 生産性の低い職場の特徴と問題点	44
2 問題の“見える化”のすすめ方	48
3 数値化による問題の明確化	50
4 業務バラシ、職務分析のすすめ方	52
5 問題の把握と問題解決の実践	54
6 業務改善の手順と展開の仕方	56
7 思考業務の生産性を高める（AIにとって代わられないために）	58
8 オペレーションを効率化するIoTの衝撃	60
第4章 仕事の仕方を変える生産性の向上策	62
1 組織全体の生産性向上の意識を高める	62
2 知的機動力を発揮する組織づくり	64
3 目的・目標を共有し、一体感を生み出す	66
4 適切な計画で進捗状況を“見える化”	68
5 経済性・採算を数値化してとらえる	70
6 仕事の属人化をどう打破するか	72
7 役割を分担し、責任の所在を明らかにする	74
8 賃金水準と生産性向上の取り組み	76
• 研究課題	79

第Ⅰ部

職場の「生産性」を
見える化し，数値化する

第 1 章

生産性の考え方，付加価値のとらえ方

1

生産性の国際比較 ― 日本の実態をみる

労働生産性とは

労働生産性

はじめに**労働生産性**の定義をみておきましょう。労働生産性は，労働者 1 人当たりが生み出す成果，あるいは労働者が 1 時間で生み出す成果を指標化したものということができます。定式化すると，

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{Output (産出量)}}{\text{Input (投入量)}}$$

として表すことができます。

Input インプット
労働投入量
Output
アウトプット
付加価値額
生産量

分母の **Input**（インプット）は，**労働投入量**（労働者数または延べ労働時間数＝労働者数×労働時間）であり，分子の **Output**（アウトプット）は，**付加価値額**または**生産量**になります。

働く人（労働者）がどれだけ効率的に成果をあげたかを定量的に数値化した指標です。労働生産性は，働く人の能力の向上や効率改善の努力，経営効率の改善などで向上します。労働生産性の向上は，経済成長や経済的な豊かさをもたらす要因ともいえるでしょう。

労働生産性の
国際比較

それでは，日本の労働生産性の実態はどうなっているのでしょうか。公益財団法人日本生産性本部が毎年発表している「**労働生産性の国際比較**」（2017年版）をみていきましょう。この年次報告は，先進国である

OECD（経済協力開発機構）加盟35カ国の労働生産性を比較分析しています。分析は、物価水準などを考慮した実質的な購買力を交換レートで表した**購買力平価（PPP）**が使われています。2016年の円ドル換算レートは1ドル約102円となっています。

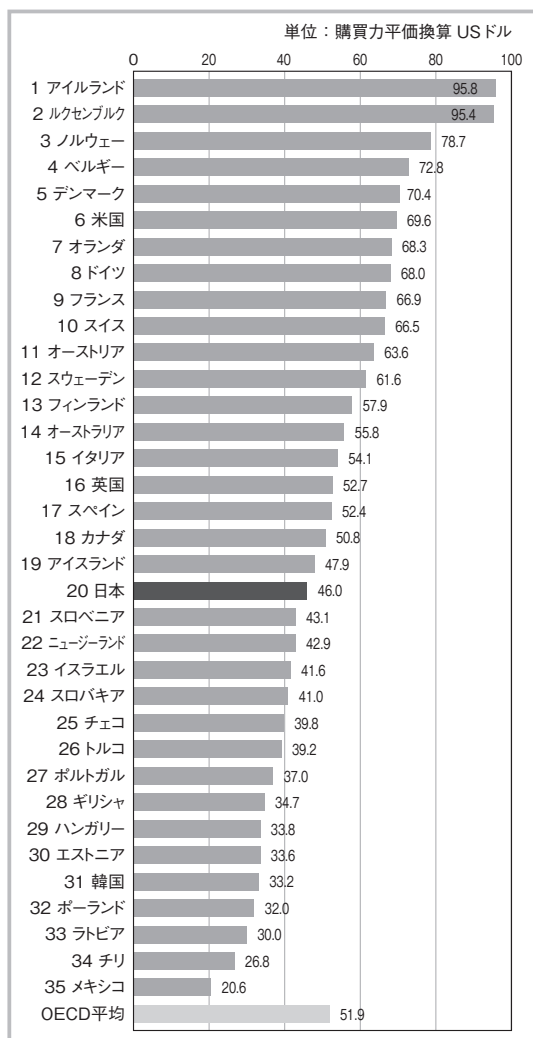
日本の1時間当たり労働生産性は 46.0ドル（4,694円）

2016年の日本の**時間当たり労働生産性**（就業1時間当たり付加価値）は46.0ドル（4,694円）となっています。順位はOECD加盟35カ国中20位です（図表1-1）。

時間当たり労働生産性はアイルランド、ルクセンブルク、ノルウェーなどの人口の少ない国が上位に並びますが、主要先進7カ国では米国が6位、ドイツが8位、フランスが9位、イタリア15位、英国16位、カナダ18位となっています。データが取得可能な1970年以降ずっと先進7カ国中の最下位の状況が続いています。

金額では、米国（69.6ドル）の3分の2程度、英国（52.7ドル）やカナダ（50.8ドル）をやや下回る水準になっています。

この数字をどう評価するかは見解が分かれるところかもしれませんが、十分な水準にあるとはいえないデータといえます。あるいは、日本の時間当たり労働生産性は思ったよりも高くないことに気づくはずで、生産性をさらに向上させるためにはどうしたらよいか、米国などの水準に近づくには何が必要か、などを考えるときの基礎として押さえておきたい数字です。時間当たりの効率、能率を高める取り組みが不可欠といえます。



●図表1-1 OECD加盟諸国の時間当たり労働生産性（2016年／35カ国比較）

出所：公益財団法人 日本生産性本部

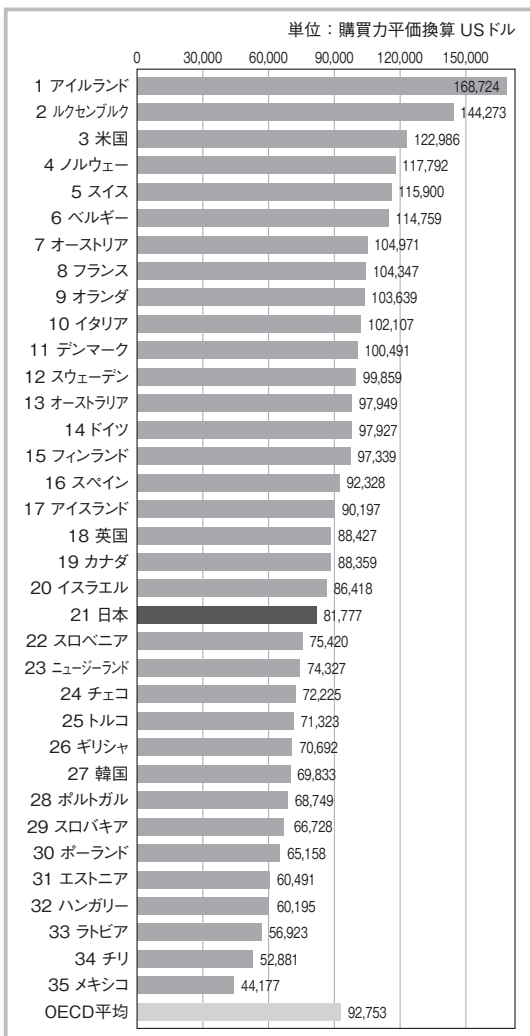
購買力平価
時間当たり
労働生産性

1人当たりの労働生産性は81,777ドル(834万円)

1人当たり
労働生産性

同じ日本生産性本部の資料から、日本の1人当たり労働生産性をみましょう。2016年の就業者1人当たりの労働生産性は、81,777ドル(834万円)になっています。OECD 35カ国中の順位は21位となっています(図表1-2)。

1人当たり労働生産性の第1位はアイルランド(1,722万円)、第2位はルクセンブルク(1,472万円)で、時間当たり同様これら2国が群を抜いています。第3位は米国(1,255万円)が続いています。



●図表1-2 OECD加盟諸国の労働生産性
(2016年・就業者1人当たり/35カ国比較)
出所：公益財団法人 日本生産性本部

先進7カ国では、第8位フランス(1,065万円)、第10位イタリア(1,041万円)、第14位ドイツ(999万円)、第18位英国(902万円)、第19位カナダ(901万円)の順になっています。

米国と比べると、約3分の2の水準にとどまっています。しかも1990年代には4分の3程度だったものが、低下を続けており、2010年代に入ると現在の水準まで落ちてきました。

日本生産性本部の労働生産性の国際比較は、付加価値をもとにしています。国全体の付加価値を見積もったものであり、GDP(国内総生産)と同義として考えることができます。日本のGDPは、2000年代に入っても増加に転じることなく、足踏みを続けています。労働生産性の水準もほぼ同様の動きになっています。

順位をあまり気にする必要はありませんが、いずれにしろ、経済活動そのものの停滞を反映した結果といえます。この事態をどう打破すべきか、が喫緊の課題であることは間違いありません。