

活躍する隣接士業～中小企業診断士

第46回

社会保険労務士が担う労働生産性向上



工藤徹郎経営・労務事務所

工藤 徹郎 氏

社労士の協業相手となる隣接士業は多々ありますが、主に税理士、弁護士、行政書士とタッグを組んでいるケースがほとんどです。中小企業診断士は経営全般を掌握する士業であり、社労士との親和性も非常に高いところですが、独立系の中小企業診断士がさほど多くなく、業務内容についても「知っているようで、実はよく分からない」ことから、協業体制が確立されていないのが実情です。本コーナーは、中小企業診断士の取り組み(業務内容)について連載し、その理解を深め、以後の中小企業診断士との協業体制構築の参考としていただくものです。

1. はじめに

日本生産性本部より「労働生産性の国際比較2023」が公表されました。日本の一人当たり労働生産性は、OECD加盟38カ国中31位。各国で事情が異なるコロナ前後の比較、という要素もありますが、残念ながら過去最低順位を更新しています。

この状況に「危機感がある」との認識は、トップマネジメントを中心に低下しているとのこと。株高や過去最高益など、近年の比較的堅調な景況感も影響していると思われます。

しかし、景気は循環するものです。今後予測できる変化の中ではっきりしているのが人口減少。国内需要も縮小していくでしょう。日本経済へのインパクトは大です。そして、供給側の労働人口も減少します。労働力を補うためにも、労働生産性の向上は喫緊の課題です。

生成AIの活用やIT化も重要なアイテムですが、社会保険労務士の領域はヒトと組織、根本の部分です。そして、この分野こそ、労働生産性向上に寄与できることは大きいはずです。

2. どう労働生産性を高めるか…計算式から

労働生産性は、数値で表されます。計算式は次の通りです。

$$\text{労働生産性} = \text{付加価値額} \div \text{労働力(労働者数)}$$

つまり、労働生産性とは一人当たりの付加価値額、ということですね。

分子の付加価値額について、厚生労働省の助成金「生産性要件算定シート」に記された計算式は以下の通りです。

$$\text{付加価値額} = \text{営業利益} + \text{人件費} + \text{減価償却費} + \text{動産・不動産賃借料} + \text{租税公課}$$

「労働生産性」の語感から受ける印象は、業務改善や効率化です。しかし、計算式の通りそもそも付加価値の獲得がなければ労働生産性は成り立ちません。

3. 付加価値額を増やす

付加価値を獲得するには、まず、営業利益を増加させる必要があります。営業利益は、売上高から原価(仕入れ値や製造費用)を差し引いた「粗利益(売上総利益)」を獲得することによって増加させます。粗利益は、商品力・サービス力を示す指標とも言われますが、商品開発・サービス開発に

えて必要なことは、原価上昇に対応した販売価格への適切な転嫁です。

仕入れ値は資源高や労務費の増加で上がっています。企業向けビジネスでは特に、買い手と売り手の力関係から、値上げを認められにくい実態もあります。しかし、今は「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」(内閣官房・公正取引委員会)など、政府の後押しもあり、販売単価を上げていく行動が求められます。これら営業やマーケティング・事業戦略の領域については、中小企業診断士とも連携されるのが良いでしょう。

次の要素、人件費については、今や積極的に賃上げを考えなければならなくなりました。人材流出と採用未充足は事業継続そのものを危うくします。帝国データバンクによると、2023年の「人手不足倒産」は過去最多となりました。人件費はコストでなく投資と考えなければなりません。

4. 設備投資による労働生産性向上

人手不足対策としてまず考えられることは、機械化です。次の分解式をご覧ください。

$$\text{労働生産性} = \text{設備生産性} \times \text{労働装備率}$$

設備生産性とは、有形固定資産(設備)から生み出された付加価値がどの程度か、をみる指標です。

$$\text{設備生産性} = \text{付加価値額} \div \text{有形固定資産}$$

労働装備率とは、従業員1人あたりの有形固定資産の所有度合いを示す指標です。

$$\text{労働装備率} = \text{有形固定資産} \div \text{従業員数}$$

いたずらに労働装備率を上げることは、過大投資となり、企業収益を圧迫することもあるでしょう。しかし、売上・付加価値確保、という前提があるならば、積極的に自動ロボットなどの資産を取り入れるべきです。

5. 物流機械導入による労働力不足解消

設備投資で物流の労働力不足を解消しようとする物流業界での流れをご紹介します。

いわゆる物流2024年問題を受けて、昨年10月6日に閣

図1：物流施設の自動化・機械化の推進

【自動フォークリフト】 【AGV・ピッキングロボット】



出所：内閣官房「物流革新緊急パッケージ」

議決定されたのが「物流革新緊急パッケージ」。その中で、即効性ある対策のひとつとして挙げられているのが「物流施設の自動化・機械化」です。

これらを導入することで、容易に次のような作業手順に改善できます。

- ・トラックが積み下ろす順番にモノを積み込む
- ・そのため、ロボット台車で順序だてて品物を取り出ししておく
- ・荷積み荷降ろし作業は無人で行う

結果、トラックドライバーの負担が軽減され、これまで少なかった女性の物流業界への参加も期待できます。

かつての物流機械は、人件費が高く投資余力のある大企業向けのものでした。しかし、この10年ほどで、多くの新規参加者が登場しました。ロボット台車にしても、過去にないほど安価なものも登場しています。サブスクの物流機械も普及し、製造元を問わず設備保守を行う業者も現れています。今後は、中小企業向けでも拡大していくことでしょう。

実際、2023年度ものづくり補助金の17次から設けられたのが省力化(オーダーメイド)枠。対象設備はAI、ロボット、センサーを活用したロボットシステムです。

6. ヒトへの動機付けによる労働生産性向上

次に、ビジネスには、どうしてもヒトでしかできない部分があります。ヒトの成果(生産性)は能力とやる気(モチベーション)の掛け算と言われます。つまり、「教育による能力向上」と「モチベーションの向上」が生産性向上には必要です。

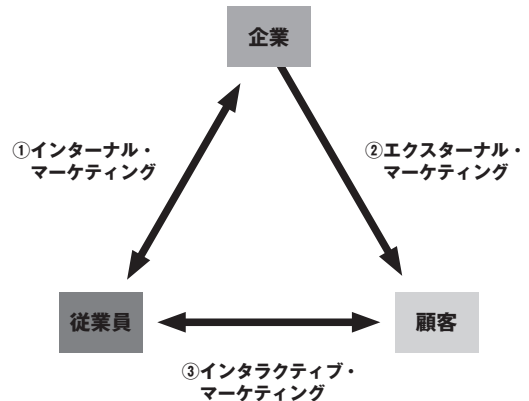
「労働集約型産業」といわれるサービス業では、3方向のマーケティングが必要と言われています。1つ目は企業から顧客。2つ目は従業員から顧客。そして3つ目が企業から従業員へのマーケティングです。

サービスを提供する従業員は顧客と直に接します。顧客との接点で、ヒトに求められる顧客対応力を最大限機能させ、良好なサービスを提供するには、従業員満足が重要な要素です。よって、企業が従業員を顧客のように扱う「マーケティング」が必要なのです(ディズニーランドやスターバックスの事例が有名です)。

従業員へのマーケティングの3要素は、マニュアル化、教育訓練、そして動機付け、と言われます。中でも動機付けは、社会保険労務士の領域そのものです。

マズローの5段階欲求説から、エンゲージメント、ウェルビーイングなど、様々な概念が出ています。しかし、そもそも、労使関係の最低限のルールが守られておらず、モチベ

図2：サービス業のマーケティング3活動



出所：J-Net21「ビジネスQ&A CS、ESを実現するにはどうしたら良いですか。」

ションに悪影響していることも少なくありません。従業員はネットなど様々なソースを通じて、労働法規を知る機会が多くなっています。一方、経営層や管理職が労働基準法の「労働条件の最低基準」をよく理解していないケースもままあります。労使の間に立つ社会保険労務士が大いに活躍できる分野です。

適切な労務管理がなされ、良好な労使関係を生んでいる。公平・公正な評価制度が構築され、それに基づく報酬システムが運用されている。ハラスメント対策がしっかりなされている。男性育休や介護休業など、従業員が安心して働ける環境が整備され、満足度が高まっていく。そんな従業員が提供したサービスが、顧客満足を獲得し、企業の売上高も向上。さらなる賃上げにつながり、好循環を呼んでいる。求められるのはこのような流れでしょう。

7. 最後に

厚生労働省「生産性向上のヒント集」には、会計システムや勤怠管理システムの導入、自動溶接ロボット・パワーアシストスーツ・配膳ロボット導入など、多くの事例が掲載されています。そして、事例の提案者として、多くの社会保険労務士が登場しています。

労働・社会保険の手続きで継続的な顧問契約を結ぶことが多い社会保険労務士。さまざまな提案ができる良好なポジションにあります。

では、社会保険労務士自身が現場改善を提案しなければいけないのか？もちろん、それに越したことはありません。ただ、優れたビジネスアイデアは現場起点、と言われます。むしろ、現場が多くの改善アイデアを出せる制度や空気を作るお手伝いをする。これこそ、社会保険労務士が担うものでしょう。

工藤徹郎経営・労務事務所

中小企業診断士 工藤 徹郎

中小企業診断士、社会保険労務士、販売士登録講師。湘北短期大学 非常勤講師。前職では、現場改善に貢献する物流機械を販売。企画管理スタッフに転身後、事業の黒字化から成長戦略に転換する過程を、経営層や同僚達と共に戦う。現在は独立開業。主に中小企業向けで、機械化、IT化、手順化による、思い切った労働生産性向上策を助言している。