

「働き方改革と生産性向上の実現」

中央大学経済学部教授

阿部 正浩 氏



阿部 正浩 氏

9月27日（火）12時00分から、東海大学校友会館において第455回月例会を開催した。当日は、中央大学経済学部教授 阿部 正浩 氏より「働き方改革と生産性向上の実現」と題する講演が行われた。出席者は55社71名であった。講演要旨は次のとおり。

「日本の人口が減少することについては、何年も前から予測されていた。1987年の時点で既に生産年齢人口の減少は始まっており、バブル期の売り手市場は、生産年齢人口の減少が影響していた。2000年代中頃には、男性の優秀な社員をとることが難しくなり、その代わりに女性の優秀な社員をとるようになった。そして、今後、2030年を超えたあたりで、労働力人口の減少が始まり、生産年齢人口である15歳～64歳の層だけでなく、65歳以上の高齢者層も働く必要が出てくる。

今後の人口と国内総生産の予測をしてみると、驚くべき事が分かる。2014年の国民一人当たりのGDPと就業者一人あたりのGDPを2050年の時点で同水準を維持しようとする、総人口に占める生産年齢人口が減少しているにも関わらず、就業率を2014年時の83.9%から99.8%まで高めなければならない。この99.8%という数字は、2050年時の15歳～65歳の5,001万人の生産年齢人口が4,989万人働いている状態である。即ち、義務教育を終えた直後に働かなければ達成できない数字であり、現実的ではない。この状況を打開するためには、女性や65歳以上の高齢者を一層活用することに加えて、一人当たりの生産性を高めていかなければ、現在のような経済を持続させることは不可能となってしまう。

女性や65歳以上の高齢者が働けるために、職場の環境づくりも大切である。無期・有期やフルタイム・パートタイムの組み合わせを行い、働く希望を持つ人が納得して働ける環境づくりが必要である。例えば、バスの運転手の場合、バスは、平日の通勤時間帯である朝と帰宅時間帯の夕方に乗客が集中するため、平日の朝と夕方に人員を増やし、労働力を集中させている企業がある。この人員の確保のために、パートタイムを導入し、短い時間でも働くことが可能となる。

また、労働力不足を補う手段の一つとして、外国人労働者の活用が挙げられることがあるが、個人的には不要であると考えている。その理由は、外国人の登用によって、賃金が下がり、資本を使わなくなることで、技術革新がストップしてしまうからである。反対に労働者を日本人のみで構成すれば、賃金が上がり、雇用の節約のためにロボット、IoT、AIの活用が促され、技術革新が進む。具体的な例としては、農業が挙げられ、労働力、生産性向上には、コンバイン等による機械が導入され、結果として生産性は向上した。

生産性向上のためには、企業にとっての働き方改革も重要である。雇用者数の推移を見ると、女性労働者は増えてきているが、非正規雇用者が増加しており、主に高齢者となるが、男性の非正規雇用者も増加してきている。

ダイバーシティの推進には、女性や高齢者が採用された後にも働きやすくするための制度を整える必要がある。単純な活用ではなく、性別や年齢に関わらず、能力を最大限に発揮できるように、適材適所に配置をするべきである。

最後に、生産性向上をはかる上で何が問題になるのかを明らかにするために、某大手企業を対象にアンケートを実施したのでその結果を紹介する。調査対象は、ランダムに選んだ課・グループからそれぞれマネージャー1名を選出し、選出したマネージャーの下で働くメンバーからランダムに2～3名を選出した（全体で1,000名程度）。調査項目は、個人属性、職場属性、働き方、マネジメント、コミュニケーション等、の項目を設定し、2013年1月下旬～2月に調査を行った。

測定で、「納期に間に合う」、「ミスをする事が無い」と答えた人はそれぞれ3人に1人となり、「納期に間に合い、かつ、ミスをする事が無い」と答えた人は18%程度になった。そこで、この18%を生産性が高いグループと見なし、その他グループが回答した項目も含めて精査した。

結果、仕事の性質が生産性に影響を与えることはないが、突発性による影響は大きくあり、突発的な業務が頻繁に起こる仕事では、生産性が9%ほど低いことがわかった。また、働き方と生産性の関係では、仕事手順・仕事量・時間配分を自分で決められると生産性は高くなる傾向にあった。職場の雰囲気と生産性の関係では、相談や進捗具合の報告等を行っている場合は、生産性は高かった。一方で、仕事に対する意識と生産性の関係では、顧客や社会の役に立ち、会社や部門の業績に貢献し、職場で必要とされている、と考えているグループの生産性は高く、これらが無い従業員の生産性は低かった。

その他、上司や同僚の生産性への影響では、決裁過程の再修正が発生することで生産性は約13%低下した。

以上、アンケートの調査分析により、生産性の向上のためには、コミュニケーションが大事であり、働きがいのある職場づくりが生産性を高めることが分かった。また、自立的な労働ができる環境整備やチームワークを高めることも重要であり、適切なマネジメントを行うことが、企業における生産性向上の鍵になるだろう。」

（文責：事務局）