

太田一樹(大阪経済大学経営学部教授) 編著

生産性向上の取組み事例と支援策

中小企業診断士の知恵と技

同友館 2020.2. 12, 290p.

I. はじめに

本書は、生産性向上の基礎的「知識」と実践的「知恵」と「技」について学ぶことを目的としている。

我が国企業を取り巻く環境を概観すると、国際競争の激化、労働力人口の現象や少子高齢化の進展が進展している。さらに、第4次産業革命と評されるIoT/AIの進歩、新型コロナウイルス感染症による新たな生活様式などの変化に直面している。これらの変化は、企業の存立をゆるがす脅威ともなりうるが、足元の経営改革を推進し生産性を向上させることで、事業を成長させる絶好の機会ともなる。

生産性とは、投入した経営資源に対してどれだけの成果を生み出したかを見る尺度であり、生産量(アウトプット)÷投入量(インプット)で示すことができる。本書では、これまでの我が国では、ものづくり企業を中心に、主に分母=投入量(インプット)の削減を得意としてきたが、分子=生産量(アウトプット)の増大は、有効な手が打てていないと指摘する。こうした問題意識のもと、インプットとアウトプットの両面から、生産性向上の取組みを打ち出していくことが必要だとしている。

生産性の向上は、一般的に、大企業に比べて経営資源の少ない中小企業では、より切実な問題となる。現在の我が国の中小企業数は358万

社、全体の約99.7%を占め、従業者数は3,200万人、全体の約66.8%という規模である。このことから分かるとおり、中小企業は我が国経済の原動力である。大企業では入り込めない事業分野に入り込み、各社が特色ある事業活動を行い、働く人々に合わせた多様な就業の機会と能力を発揮できる機会を提供している。各社には存立できる理由が存在し、1社として同じではない多様性がある。

中小企業の現場は多様であり、生産性向上の取り組みはオーダーメイドである。評者が日頃、中小企業支援を通じて痛切に感じるのは、机上の知識だけでは実践的な支援とならないということである。経営者や従業者からは「生産性向上の必要性を感じるが、自分たちの現場にどう当てはめて、定着させていけばよいのか」「多少問題はあっても活動できている現場で生産性向上といっても全員ついてこられるだろうか」「すでに生産性向上には取り組んでいるのだが、より結果を出す手だてはないだろうか」といった話を聞く。支援者には、一人ひとりの表情や生の声に込められた想いを理解した血の通った支援が求められる。監修者であり本学の客員教授も勤められている大阪府中小企業診断協会 主席相談役 福田尚好先生もあとがきでも述べられているが「優れたIQによって経営指導力を発揮するためには、自制、忍耐、熱意などを包含する心の知能指数(EQ)を高めることが必須」(本書, p.289)なのである。本書の表題、「知恵」と「技」は、この辺りのバランス感覚の重要性を表しているといえよう。

本書の編著者であり、昨年まで本学で長きに渡りマーケティング論の教鞭を執られた大阪商業大学 教授 太田一樹先生は、中小企業に関する研究で数多くの成果を収めている。その研究

の特徴は、中小企業に関する理論を示すだけでなく、現場に深く根差した研究が豊富なことである。本書も、長年にわたる現場を重視した研究の成果が現れており、知識と知恵と技がバランスよく述べられている。本書の内容と密接に関連する作品として評者の記憶に新しいのは、著者の2著作『コンサルティングの基礎』『コンサルティングの作法』（同友館、2013）である。これらを併読することにより、中小企業の現場で使える生産性向上の基礎的「知識」と実践的「知恵」と「技」への理解をさらに深めることが可能となっている。

Ⅱ. 本書の構成と要約

本書は、初学者の便宜も考えて、以下のよう
な全3部構成で編集されている。

第1部 生産性向上に向けての戦略的経営

第1章 中小企業の戦略的課題

第2章 戦略的経営の実現のステップ

第2部 生産性を向上させるコンサルティング事例

第1章 製造業（消費財）

第2章 製造業（生産財）

第3章 流通業（商社・卸売）

第4章 流通業（小売業）

第5章 流通業（物流）

第6章 サービス業（ホテル・旅館）

第7章 サービス業（飲食店）

第8章 サービス業（アミューズメント）

第9章 IT導入のポイント

第3部 生産性向上のための支援策（政策）

第1章 中小企業等経営強化法・経営革新支

援法

第2章 革新的モノづくり・商業・サービス 開発支援補助金

第3章 小規模事業者持続化補助金

第4章 サービス等生産性向上IT導入支援 事業（IT導入補助金）

第5章 戦略的基盤技術高度化支援事業（サ ポイン）

第1部の「生産性向上に向けての戦略的経営」では、概論として、生産性の実態と戦略的課題、中小企業の成長と生産性向上の関係、生産性向上の実現に向けての取組み方法について『小規模企業白書』や『中小企業白書』に基づき検討している。

第1章では、中小企業の戦略的課題として、先に述べた我が国企業を取り巻く環境を踏まえ、経営者の労働時間と働き方改革、生産性の実態と課題、生産性を高めるための取組み視点、ITの活用実態と課題、成長のための戦略的課題について述べられている。

経営者の労働時間と働き方改革では、日常業務の効率化を図り戦略的な業務に注力したいという経営者の問題意識と、働き方改革関連法の遵守に伴う労働環境改善要求の両面からも、生産性向上への取組みが持続的成長のための戦略的課題であるとしている。

生産性の実態と課題では、企業規模別の労働生産性、業種別の労働生産性、業種別・従業員数別の労働生産性、労働生産性のバラツキ、労働生産性の国際比較など多面的な切り口により労働生産性に関する実態を分析している。具体的には、①大企業、中規模企業、小規模企業の規模別に労働生産性の格差は拡大していること、②業種別労働生産性は、すべての業種で大企

業が高いこと、③サービス業では従業者数と労働生産性が比例しないこと、④同じ規模や業種でも企業ごとに生産性のばらつきがあり、非製造業分野でその傾向が強いこと、⑤労働生産性の国際比較からは、我が国の生産性は先進諸国の中では芳しくないことである。

上記に続く、生産性を高めるための取り組み視点では、すべての業種にも参考になる経済産業省「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン」を示している。そして、生産性向上で大切なことは「効率性追求（狭義の生産性）の視点だけでなく、広義に捉えて戦略的に生産性を向上させる仕組みを構築すること」（本書、p.10）だと述べている。そのためには「効率の向上」と「付加価値の向上」の両方の改善に取り組むことが重要である。「効率の向上」のためには『何が問題なのか』を深く考える能力が大切」（同、p.11）である。また、戦略的に重要視されるのが付加価値の向上である。そのためには、どの顧客に＜誰に＞、どのような価値を＜何を＞、どのような技術や仕組みで提供すれば＜どのように＞、満足してもらえるのかという事業戦略と組織づくりが大切である。その遂行には経営者がリーダーシップを発揮し「顧客（の顧客）の立場で創造的に構想しその価値を実現し伝達する組織としての能力」（同、p.11）が求められる。

生産性の向上には、効率の向上、付加価値の向上の両面でITの活用が欠かせない。そこで実現のための道具となるITの活用実態と課題について、ITツールの活用状況、ITツールとの効果と労働生産性との関係、攻めのIT活用について触れている。ITツールの活用状況では、①オフィスシステムが活用されている一方でグループウェアは未導入であること、②小規

模企業ほどITツールの活用度は低いとしている。また、ITツールとの効果と労働生産性との関係では、業務プロセスの見直しがIT導入の効果を高めているとしている。そして、労働生産性の向上には、攻めのIT活用が必要であり、付加価値を増加させる取り組みの重要性について述べている。

本章を締めくくるのは、成長のための戦略的課題である。以上の生産性向上を実践している経営者の特徴を示して、人材の役割が大きいことに触れている。そして、持続的成長のための戦略的課題は「①科学的マネジメント手法の導入、②付加価値向上の仕組みづくり、③イノベーションへの挑戦という3つのステップを踏まえた取り組みにより、組織能力を育成しながらマネジメントの高度化を図り、価値の創出・伝達・実現を組織全体で達成していける能力を涵養していくこと」（同、p.17）だと結んでいる。

第2章では、前章で提起された戦略的課題を克服するための実現ステップについて、成長のための戦略的経営、科学的マネジメント手法の導入、付加価値向上の仕組みづくり、イノベーションへの挑戦の点から検討されている。

成長のための戦略的経営では、生産性変化を決める6つの領域、生産性変化の領域の実態、業種別に見た生産性変化の領域、生産性向上の取り組みパターンについて述べている。生産性変化を決める6つの領域とは、自社の生産性状況を把握しておくためのものであり、従業員の変化率（伸び率）と付加価値額の変化率の2次元で示され、両者の変化率が等しい点に45度線が引かれている図表である。この図表によれば、従業員以上に付加価値が伸びている領域が生産性の向上しているパターンであり、そうではない領域が生産性の低下しているパターンであ

る。こうした図表を用いて自社の状況を知ることが成長のための戦略的経営には必要となる。次に、このパターンに基づいて生産性変化の領域の実態として、大企業と中小企業の実態として、さらに業種別にも生産性の格差が生じていることを明らかにしている。そのうえで、生産性を向上させる取り組みの方向性として4つのあり方を示し、戦略実現にはマネジメントの基盤がしっかりしている必要があり、以下に述べる3つのステップ踏まえたマネジメントの高度化が大切だと結んでいる。

3つのステップの1つ目は、科学的マネジメント手法の導入である。その要素は5点あり、①目的、戦略、戦術、目標の明確化、②3現主義の徹底、③5S運動の展開、④PDCAサイクルと知識創出、⑤プロセス管理の導入である。

2つ目のステップは付加価値向上の仕組みづくりである。本書では、生産性の分子にあたる付加価値を高める必要性に繰り返し触れている。それを遂行するには事業戦略を組織として機能させ「顧客の立場で創造的に構想しその価値を実現し伝達する組織づくり」(p.30)も進めていかなければならない。すなわち、付加価値向上の仕組みづくりとしてマーケティング活動が必要なのである。マーケティングを実践するには、「売れる仕組み」を志向するマーケティングコンセプトを意識的に組織に定着させ、真の顧客ニーズを探索し発見することに取り組み、事業の定義を行うことが求められる。そのうえでマーケティング戦略として、市場目標の設定、市場ターゲットの明確化、コンセプト、ポジショニングの策定を行う。そして、戦術であるマーケティング・ミックスとして、製品政策、価格政策、販売促進政策、チャネル政策、販売・接客、業務プロセス、物的証拠を検討していく。最近

の研究成果であるサービス・ドミナント・ロジックの考え方を取り入れ、以上の7つの視点で計画することが大切である。

最後のステップは、イノベーションの挑戦である。イノベーションとは何か、技術的イノベーション、マーケティングのイノベーション、中小企業のイノベーションの特徴について述べている。まず、技術的イノベーションでは、第4次産業革命に触れた上で、図表を用いて、こうした新技術に取り組む効果と先端技術に取り組む効果に触れている。こうした新しい技術や先端技術に取り組むことは生産性向上や利益増につながることが理解できる。次に、マーケティングイノベーションでは、ターゲット顧客に満足や感動といった認知的価値を提供するイノベティブなマーケティングの仕組みを構築することが大切になる。このようなマーケティングのイノベーションの取り組みを組織的に進めることができれば、生産性を飛躍的に高めていくことが可能となる。最後に、中小企業のイノベーションの特徴である、経営者のリーダーシップ、創意工夫、ニッチ市場におけるイノベーションに触れ、社会的価値の創出に向けた大きな志や思い、強いリーダーシップが必要とされると結んでいる。

第2部の「生産性を向上させるコンサルティング事例」では、プロフェッショナルとして公的機関や自営で活躍している第一線の経営コンサルタント（中小企業診断士）が、支援してきた経験を踏まえて、専門分野ごとに各業種の現場で起こっている生産性向上にまつわる経営課題と具体的な支援策が示されている。中小企業診断士としての経営に関する知識（IQ）に加えて、経営者との強固な信頼関係構築力（EQ）が必要という具体例が実感できる内容となっている。

いる。

第3部の「生産性向上のための支援策(政策)」では、近年の中小企業政策のなかでも、よく活用されている施策が紹介されている。施策の紹介に加えて、申請書や計画書を作成するうえでのポイントや経営相談が可能な中小企業支援機関、さらに製造業、卸売業などにおける活用事例なども紹介されている。

とかく中小企業施策で作成する書類は、経営を実践する経営者や管理者にとっては難解でもある。本書は、こうした読者にとって、中小企業施策を利用するヒントともなる。

IV. 本書の優れた点

最後に、本書の優れた点について触れておきたい。

第1に、中小企業研究への貢献である。本書の誕生の契機は、大阪中小企業診断士会と本学大学院経営学研究科との学術提携にあったという。本書は、生産性向上の知識と実践について探求しており、中小企業の量的成長と質的成長の方法論を提起した点に、特に中小企業経営研究への貢献が認められるだろう。

第2に、知識と実践のバランスの良さである。これは編著者の太田一樹先生のこれまでの研究姿勢によるところが大きい。第1部は、マクロ的な情報から、生産性向上の知識が分かりやすく整理され、第2部は企業の息遣いを感じる内容となっている。こうしたバランスの良さは類書には見られないものである。本書は、中小企業の経営者や幹部だけでなく、中小企業の教育に携わる人に対しても、新たな学びの書として貢献することになろう。

第3に、経営改革の羅針盤としての活用である。今年は新型コロナウイルスの世界的な流行

によって多くの中小企業が影響を受けた。評者も中小企業診断士として、経営課題の解決を支援してきた。評者が本学で担当するサービス・マネジメント論で分析するサービス業の事業者には青息吐息のところもある。一方で、空いた時間でこれまでの経営を分析し、課題解決のために中小企業施策を活用して、IT/IoT機器の導入、現場改善、フィールドセールスからインサイドセールスへの転換、マイクロツーリズムへの適応などに取り組み、ピンチをチャンスに変える事業者も現れている。本書は、こうした渦中にある経営者にとってのヒント集としての活用もできる。

中小企業の強みは、その俊敏性にあるといわれる。新型コロナウイルスの流行によって「新たな日常」が始まると言われる。それに応じてビジネス社会だけでなく大学などの教育界も変革していくことは想像に難くない。「新たな日常」になるほど、生産性向上の思想や方法論が今まで以上に大切になるだろう。評者も、中小企業診断士としての経験を活かし、理論や実践取組みの研究に注力していきたい。

(大阪経済大学経営学部講師 服部繁一)