

生産性向上への耐えざる努力と5S活動

福井 幸男
(関西学院大学)
(商学部教授)



生産性向上の運動はわが国では戦後アメリカの全面的な協力と支援のもとで始まった。当時の日本経済は、生産性が極めて低いために生産コストが高くなり輸出不振を招き国民所得も低迷していた。1955年に創設された日本生産性本部は、「従来のいわゆる合理化運動は、設備の近代化を図ることに主力をおいてきた。しかし、資本蓄積の乏しいわが国の現状では、これと並行して、生産技術、原料、燃料、労働、経営技術、流通組織のすべてを含めた総合生産性の向上を図ることが起死回生の策といえよう」との危機意識の中で登場した。政府、企業そして組合が一致協力して国民運動的に推進しなければならないとの使命感が背景にあったと思われる。ここで注目すべき文言は、総合生産性である。現代経済学の専門用語に、「全要素生産性」があるけれども、その基本発想を先取りした概念がすでにこの時代に意識されていることは注目されてよいだろう。

その後は、わが国経済は真摯に生産性向上に不断の努力を重ね、順調に経済発展を成し遂げ、1968年には世界第2位のGNPを誇った。1990年のバブル経済の破綻後、20年におよび経済停滞期を経て、現在はアベノミクスによる大胆な財政金融政策に加えて、成長戦略に活路を見出そうとしている。

さて、我々の経済活動の目標を追求すると、およそ所与の経済的資源と利用可能な技術知識のもとで、いかに効率よく生産を行うかという効率性の達成の議論にひとまずは落ち着くであろう。しかし、ことはそう単純ではない。どのような財・サービスをどの程度生産すべきかという基準をどう社会的に合意し形成していくかという社会問題を提起するからである。この問題は、いったい誰のために生産を行うのかという公正性の議論と深く結びついている。経済活動は生身の人間が行う以上、経済活動の効率性と所得分配の公正性の間には密接な関係が存在する。

ここで、人間にとって究極の資源制約とは、何かを考えよう。それは実は食料や水資源やエネルギー資源ではなく、一日24時間という時間の制約であろう。これだけは万人に平等に与えられている。経済活動が稀少資源の効率的な利用にある限り、限定された時間をいかにうまく効率よく生産活動に振り向けて活用するのかという問題が実は一番重要な問題である。そうであるとしたら、稀少な労働一時間当たりの生産高の増大、つまり労働生産性の向上が、経済効率性の指標として最適であるだろう。

簡単な下記の式でも明らかなように、Nを人口、Yを国民所得、そしてLを労働者数とすれば、国民一人当たり所得 $(Y/N) = \text{労働者一人当たり所得} (Y/L) \times \text{労働者比率} (L/N)$

であるから、かりに右辺第二項の労働者比率を一定とすれば、労働者一人当たり所得すなわち労働生産性が増大すれば、一人当たり所得は増加することになる。かくして、労働生産性の向上が国民の豊かさを規定する。現在のみならず、今後のわが国の企業のみならず経済の発展にとって生産性向上が不可欠の課題となることは必至である。

かくして、生産性向上は今後も日本の国民にとって是が非でも追及していかなければならない課題である。労働者一人当たりというよりも、厳密には、時間当たりの労働生産性増大への不断の努力を続けていくことが大前提となろう。限られた労働時間配分の枠組みの中で、健康と文化と楽しみとを確保しうる余暇を充実させるには、労働生産性の向上に努め、労働の質を高める努力をしていく必要がある。ワーク・ライフ・バランスの議論の本質はこの点にあると思えてならない。労働時間の大半を食糧生産に投入せざるを得ない低生産性の経済社会であれば、人間としての誇りも尊厳も持てないだろう。生産性向上なくしては、国民の豊かさも生活のゆとりも実現しないのである。

筆者の最近のわが国106部門の生産性研究（ICPM2013）は、生産性向上には優秀な機械設備や労働力だけではなくて、むしろ全要素生産性が最大の貢献要素であることを明らかにした。ボールディング博士がかつて述べた車の両輪、すなわち質の高い人材と高性能の機械設備だけでは不十分なのである。それらだけでは必ずしも生産性向上にはつながらないのであり、それらの生産要素を効果的かつ総合的に組み合わせることで生産効率を高める、より高質の経営改善努力が求められる。卑近な例でいえば、オフィスの机の配置を変えるだけで職場のコミュニケーション力はあがり互いの意思疎通はより確かなものとなる場合もあるのである。職場の実態を「見える化」させて問題点を顕在化させ解決を加速させること、業務を最も効率的な流れに最適化・標準化させること、5S運動といった現場規律とモラルの改善、機械や原材料の取替え時間の効率化、セル生産とライン生産の混在など工場レイアウトの改善、原価低減への努力工夫など、経営改善への一層の知恵が求められる。受注出荷の予測による在庫削減は、今も重要性を失っていない。さらに、正規社員だけでなく非正規社員を含めた改善提案制度を生かすことも必要であろう。

日本生産性本部が約60年前に謳い上げた総合生産性の向上、つまり全要素生産性向上への努力は現在でもその輝きを失っていない。たとえ小さなカイゼンであっても真摯にそして凡事徹底をやりとげる決意と意欲を持続させるべきではないだろうか。驛を五番目の用語にする5S活動の本家本元の日本の現場は、5S活動に真剣に取り組んでいるのだろうか。海外の低コスト製品の襲来に嘆くだけでは、事態は改善しないのではないだろうか。筆者の研究調査では、中国やベトナムでも5S活動を試行錯誤的に導入している。共産党幹部の工場視察となれば前日に大掃除をして終われば、当然のこととして現場には5Sとは大掃除という意識しかなく、また、コンサルタントが立ち去れば、5Sも終わり（consultant leaves and 5S leaves）というダナン大学の若手研究者の発言を聞くと、海外工場恐るに足らずとは言いすぎだろうか。