

# 1 働き方改革 生産性向上国民運動推進協議会を創設

政府は5月24日、安倍首相の呼びかけで「生産性向上国民運動推進協議会」を創設した。小売業、飲食業、宿泊業、介護事業、道路貨物運送業の5分野から、業界団体・事業者のトップなど約300人を総理官邸に集めて第1回目を開催。榊原定征・経団連会長や神津里季生・連合会長も出席し、トヨタ自動車やキヤノンなど製造業のノウハウを、小売業や飲食業の生産性向上に活かした取組事例の報告を受けるなどした。今後、各分野別に具体的な生産性向上策を抽出した「指針」を策定し、その全国的な水平展開を通じて、世界的に低いとされる日本の労働生産性の底上げを目指す。

## 製造業のカイゼンをサービス業に応用

同協議会の創設は、約2年前に設置された「サービス業の生産性向上協議会」の活動に端を発する。賃上げによる消費喚起等を目指すアベノミクスをさらに促進するためには、労働力不足のなかで、我が国の雇用の7割を担うサービス業等での労働生産性の向上が不可欠と判断。戦後、日本の経済成長と競争力強化等の一翼を担った、製造業の生産性運動をモデルに、「カイゼン」等のノウハウをサービス業に応用できないか、業界団体・事業者の参加を募りつつ、検証する取り組みをスタートさせた。

時給換算の賃金（厚生労働省「毎月勤労統計調査」）と、一人当たりの付加価値額（総務省「経済センサス活動調査」）で、下位に位置する5分野（飲食業、宿泊業、小売業、介護事業、道

路貨物運送業）に焦点を当て、全国67の中小企業に製造業等の専門家が実際に入り込み、助言等を行っていった。コンサルティングを通じて、製造業等のノウハウの適用可能性を検証したところ、一定の効果が確認されたため、そうしたノウハウの「指針」化による水平展開を目指す、「生産性向上国民運動推進協議会」が発足する運びになった。

## トヨタ自動車やキヤノン等が中小企業をコンサルティング

第1回協議会では、トヨタ自動車株式会社や株式会社キヤノン等が、中小企業の実践性向上に取り組んだ事例等が報告された。

例えば、こうや豆腐や油揚げ等を製造する株式会社みすずコーポレーション（長野県・長野市）に対しては、トヨタ自動車株式会社の林南八顧問（前技監）がコンサルティングを行った。また、TPS（トヨタ生産方式）センターの職員が7カ月間にわたり、週4日間、常駐するなどした結果として、①油揚げの不良品（不良率約0.5%）の分類と原因の究明を行い、凝固物混入による廃棄ロスを42%減少させた実績や、②油揚げを入れるコンテナを滑らせて移動させる器具（シューター）の導入を通じ、コンテナの持ち運び作業を解消（ムダ取り）した実績（作業員も1人減員）等を報告した。

また、多摩地域を中心に、14店舗を展開する食品スーパー「さえき」（東京都・国立市）に対しては、キヤノン株式会社が10カ月間、全20回にわたるコンサルティングを実施した。その

結果、①キャベツを半分にカットし、ラップ掛けを行う作業について、加工方法を変更するなどして1個当たりの作業時間を8秒短縮した実績や、②在庫置き場の商品停滞を無くすため、売り場にストック棚を新設するなどして、年換算で150時間にのぼるムダな歩行を削減した実績等を報告した。

さらに、寝具等の製造・販売を行う西川産業株式会社（東京都・中央区）では、京セラコミュニケーションシステム株式会社が、属人化していた接客ノウハウの見える化等に取り組んだ。ある店舗に入り込み、ハイパフォーマーの行動や会話を記録しながら、顧客への声かけ数や体感数による最終的な成約数への効果を分析。パーソナルな質問をしたり、店員が実際にやって見せてお試しを促すといったノウハウを共有化したところ、年間売上額にして9%（約2,850万円）の増加が見込まれるようになったという。

協議会では、サービス業の従業者数の4割を占める上記5分野での取り組みを先行させるが、今後、人手不足が顕在化している労働集約型産業全般に拡大することも視野に検討したいとしている。こうした内容を、「骨太方針2017」に盛り込むほか、来年度予算の概算要求でも重点分野として、支援措置を講じたいとしている。

（調査部）