

# 早嶋 聡史の 世の中を 視座る

Let's SIZZERL

企業の戦略コンサルティングを行う早嶋 聡史が、近年のマクロ環境の変化をもとに、歯科医院経営者としての視座や視点を少し大きな立ち位置からお伝えします。

## 解 説

プラネットの会員であれば、常に日頃のキャッシュフローを意識していることでしょう。しかし、日本企業の稼ぐ力は近年大幅に低下していると言われています。その理由は仕組みとしての効率化や最新のビジネスモデルを取り入れたとしても、結局は経営者の判断に問題が残っているからです。

本コラムでも度々言及しているデジタルディスラプション。アマゾンや世界中の小売を淘汰しています。ホテルや旅館に代わってAirbnbなどを活用する旅行者が増えています。自動車産業や他の家電など日本が得意とした産業においてもデジタル化によって大きくビジネスモデルが変わっています。日本企業もこの動きに追従していますが、労働生産性が他の国と比較して高いとは言えません。

グローバル化。大企業は近道としてM&Aを進めています。お金だけがあってもマネジメント層の確保が出来ずに買収した企業の経営が上手くいかず本業の儲けに影響を与える事例を多数観察しますね。お金で解決しても結局は経営層の力量で企業全体の経営は大きく左右されるのです。

日本の生産年齢人口(15歳から64歳)は2000年頃をピークに減少しています(※1)。日本の労働生産性は一人当たり743万円(※2)です。OECD加盟諸国の労働生産性を見るとトップはアイルランドで1,540万円。2位のルクセンブルクは1,432万円。3位の米国で1,212万円です。ニュースでよく報道されるギリシャでさえ800万円ですので、日本は一人当たりの労働生産

## 生産性を高めるための思考と経営 10

Q

企業の稼ぐ力を増すためには、やはり従業員一人一人の努力が欠かせない。

A

『Yes』ですが、大卒の仕組みや考えは経営者が行わなければなりません。単位当たりの売上を高くして、単位当たりの仕事効率を高くする取り組みを真剣に考える時期がやってきました。

性が低いことが分かります。

更に、一人当たりの総実務労働時間は1,729時間/年です。トップは韓国で2,124時間、2位は米国で1,789時間です。上記の数字と比較すると、米国は1時間当たりの労働生産額は、6,775円で日本は4,297円とおよそ6割の労働生産額ということが分かります。

これらを実感するニュースとしては、長時間労働や残業に関する各社のニュースが象徴的です。すき家のワンオペに代表される深夜労働。ワタミの従業員に対する賃金未払い。電通の新入社員の過労死問題。ヤマト運輸の運送業務の疲弊等々です。

一方で、日本は政府が企業の人事施策に介入する特徴があります。非正規社員を無くして正社員を増やす働きかけや賃上げ要求です。企業としては、正社員を増やすことで固定費が膨らむことになります。企業によっては国内の雇用から海外進出に軸足を移す判断につながります。結果、雇用に対する柔軟性が損なわれることになります。

また、残業代や労働時間の上限設定に対しても労働を全て一律とみなしているので考え方としては一部危険です。いわゆる知的労働層やホワイトカラーと言われる職種に対しても規制の対象になっていけば、現在の賃金体制や雇用形態そのものをゼロベースで見直す必要があります。

※1：国立社会保障・人口問題研究所の資料参照

※2：日本生産性本部「労働生産性の国際比較2016年版」参照

これが出来ない企業は、そのような創造的な仕事を他社にアウトソースして自社の社員の労働時間を短くすることでしか対応できません。結果、自社のコアな部分がどんどんなくなっていき、結果競争力そのものを失っていくのです。

前で述べてきたように、

- 日本は労働人口が減少している。
- 労働生産性は低い。
- 労働時間が長い。
- 加えて政府をはじめ表面的な取り組みで単に労働時間を短くする働きかけしか要求していない。

ということが理解できると思います。仮にこの状態を進めると更に日本企業全体としては誤った方向に向かうこととなります。もし、本当に日本が労働生産性を高くするためには、単に労働時間を短くすることだけではなく、時間当たりの売上を向上させ、時間当たりの利益を高める動きを合わせて行う必要があるのです。

1995年頃まで日本の経営環境は右肩上がりでした。このような時期は、経営資源である労働力を投入することで売上増加も十分に期待できました。その考え方が長らく定着していたので、経済環境が安定から衰退に差し掛かっても、まだ労働力を投入することで売上を確保できると長らく思っていたのです。

しかし、実際は売上そのものが低迷する結果になったため、いかに売上を伸ばすかを考える前に、今度は経営資源である労働力を削減させて一人当たりの労働負荷が高まったというのが凡そ昨今の企業の状態です。

一方で、企業ではイノベーションや生産性の向上という言葉が頻繁に使われるようになってきました。しかし、これらを従業員に丸投げするには荷が重すぎます。従って、経営者は改めて単位当たりの売上そのものを高くする仕組みと、単位当たりの仕事そのものの効率を高くする仕組みの両方を考える必要があるのです。

経営者がとるべき行動としては、いくつかのポイントがあります。まずは、間接業務の取り組みです。本来歯科医院が取り組むべき仕事に集中して他は廃止するか社外に切り出すかを判断

します。最も大切なことは、このような間接業務の実態を徹底的に見える化して、どのような仕事と作業が現状あり、そこにどのくらいの時間を費やしているかを把握することです。

比較的に従業員が多い企業は中間管理職の見直しが必要です。情報の流れが十分ではなかった頃の組織体制が2017年の今でもそのまま組織に活用されています。しかし、ICTを活用するとより柔軟なコミュニケーションを取れる時代です。ミドルが上下のコミュニケーションの媒介となっていて、阻止している可能性があれば、ゼロベースで組織を見直す必要があるのです。

人材に対しても同様です。歯科医院は、矯正や技師の先生はパートタイムが多いと思います。同じように、全ての人材を本当に自院で揃える必要があるか?という質問を繰り返すことが大切です。

今後も慢性的な人手不足は続くでしょう。従って、単位時間の売上を高くするための工夫を行い、単位時間当たりの効率を高めることを考える。歯科医院では、衛生士さんやスタッフさんが集まりにくい夕方の診療をやめることなども1つの事例です。夕方以降の時間帯と昼間の時間帯のキャンセル率を確認し、単位時間の売上を確認して、もし効率が悪ければ思い切って診療を打ち止めする。その分、土曜の午前中の予約をフル回転するなどして全体の売上を維持することも考えられます。

単に生産性を確保するためにコストを削減する方法だけではなく、単位時間の売上を食欲に上げるために経営者は何をすべきかを考える時代になっているのです。



はやしま さとし  
早嶋 聡史 = 文

株式会社biz・ナビ &カンパニー 代表取締役、一般財団法人 日本M&A アドバイザー協会理事、シザールの未来社長塾 塾長。オーストラリア・ボンド大学大学院経営学修士課程修了(MBA)、ドラッカー学会会員。



書籍  
ドラッカーが教える  
実践マーケティング戦略  
(総合法令出版社)



書籍  
頭のモヤモヤを  
スッキリさせる  
思考術  
(総合法令出版社)