

今月の

# 数字

# 3割

(全産業平均と比べた  
農林水産業の労働生産性)

松田 恭子

*Profile* まつだ・きょうこ ●日本能率協会総合研究所で公共系地域計画コンサルタントとして10年間勤務後、東京農業大学国際食糧情報学科助手を経て農業コンサルタントとして独立。実需者と生産者の連携の仕組みづくりや産地ブランド戦略を支援している。日本政策金融公庫農業経営上級アドバイザー試験合格者。株式会社アソシエイト代表取締役。

農繁期を過ぎると、会議や研修が多くなる。今後の事業連携の打ち合わせや設備投資のための申請資料作成に費やすこともあるだろう。農業経営にとって、生産以外に費やす時間は意外と多い。

最近、「働き方改革」に関連して「生産性向上」も再び叫ばれるようになってきている。混同しがちだが、「生産性=効率性」ではない。生産性とは、投入したものに對し、どれだけ産出があったかをいう。産出は付加価値額で測られることが多く、「営業利益+人件費+減価償却費」で計算される。効率性は「これまでと同じ産出に對してどれだけ低い投入でできるか」を示しているのに對して、生産性は割り算の分子となる産出の向上も示している。

割り算の分母となる投入については、いろいろな経営資源で計算する。「ヒト」なら労働生産性、「カネ」なら資本生産性、「モノ」なら土地生産性といった具合だ。どの要素を分母とするかは、経営資源のうちどの要素がより制約を受けているかで異なる。農地の集約や規模拡大が難しい時代は土地生産性が重要な指標となり、採算度外視で自らの労働を投下してでも収量を上げるという行動が取られた。労働力の単価が高くなれば農業機械を導入して労働生産性を上げたが、農業機械が十分に稼働しなければ収益性は改善しなかった。このような場合、本当に必要なのは投下した設備等の資本生産性を見ることだが、日本農業の設備投資の大半は補助金による資金調達で賄われていることもあり、資本生産性が重視されることは少なかった。生産性を評価する場合、労働だけでなく資本も含めた全生産性の視点が必要である。

今日、高齢化による労働人口減少と人手不足のなかで、労働生産性の重要性が改めて認識されるようになった。

農林水産業の労働生産性は2008年時点で229万円と全産業平均の29.9%にとどまる。労働を節約する新たな農業機械・技術を導入する一つの選択肢としてロボット化への社会的な投資が進んでいる。これを経営に根付かせるためには、導入する新たな機械・技術の稼働率をいかに上げるかといった全生産性の視点が鍵になるだろう。従来の生産において人件費を減少し、収量が増加するだけでは投資が回収できない場合は、生産性は低下してしまう。既存の作目や経営を超えて活用させる必要がある。このように考えると、技術を普及させるうえで大きな影響力を持つのは、技術を導入する経営者のモチベーションとなる経済的条件や、導入を可能にするための習慣の変更などの社会的条件となる。

これからの生産性向上は、一つひとつの意思決定をいかに効果を生むものにし、迅速に行なうかにかかっている。意思決定は不確定要素のある、結果のわからない状態で下すことが多い。このとき、意思決定を妨げてしまうのは、「余計なことはしなくても良い」「新しいことはしようと思ってもどうやったら周りが納得して動くのか」「まずはじっくり検討しよう」という硬直的な思考だ。行政手続きもその一つ。日本商工会議所の今年の調査によると、行政手続きについて中小企業の半数近くが負担に感じると回答した。上位を占めた分野は「社会保険・労務」48.6%、「補助金・助成金」48.2%、「税務申告」45.0%の順だった。動かないのは行政だけではない。会議・商談・研修・ワークショップが新たな価値を生むための意思決定や行動につながらなければ、経営にとってはコストに過ぎない。せっかく時間をかけて会議や交流会に参加するなら、予定調和や内輪ウケや突っ込み不足を排除して、アウトプットを意識したい。