

# 経営トピックス

Management topics



「生産性向上」とはなにか  
～生産性向上は、業務効率を上げる  
ことだけではありません～

町田市経営診断協会 鈴木 英雄 (中小企業診断士)

## 売上増加につなげる「生産性向上」 の具体的な取組事例

(2018年度中小企業白書より)

①包装紙袋の製造を営む企業では、自ら主体的に考えて行動する人材の育成を目的に、一人月4件の業務改善を14年にわたり行っています。最近では、製袋の生産現場の労働時間と作業スペースを削減した結果、新たな関連事業に取り組みむことが可能となり、売上増加につなげました。

②大気や土壌の成分分析や食品の異物混入検査を営む企業では、組織変更と従業員のスキルマップ作成による多能工化により、柔軟に人員を割り当てる仕組みをつくることができ、平均総労働時間が削減できました。これによ

り、担当者が手一杯という理由で断っていた仕事も引き受けることが可能となり、売上増加につなげました。

### 「ボトルネック工程」を見つけましょう！

生産性向上のためには、まずは業務効率を上げる必要があります。どうすれば良いのでしょうか？

ある生産ラインで3つの工程A・B・Cがあり、1時間にできる製品数が各々10個・5個・7個だったとします。(下図参照)この生産ラインを通して生産できる数量は1時間当たり5個になります。A工程やC工程の生産数を増やしてもB工程の生産数が5個のままならば、この生産ラインで生産できる数量は5個のままです。



このB工程を「ボトルネック工程」と呼び、この工程の生産数を増やすことが全体の生産数を増やすことが全体の生産数を増やし、業務効率の向上につながります。業務効率を上げるには、ボトルネック工程を見つけて、改善をすることが必要になります。

ボトルネック工程を見つけるには、溜まっていないか？待っていないか？の視点で会社の中を見ます。製品や書類、人が溜まっていないか？部品や上司の指示、情報を待っていないか？をチェックします。溜まっている工程の後や、待っている工程の前がボトルネック工程である可能性が高いです。

ボトルネック工程を見つけたら、その工程を次の4つの視点で改善できないか考えてみます。

- ①その作業をなくせないか？
  - ②別の作業と一緒にできないか？
  - ③作業の順番を替えられないか？
  - ④その作業自体を簡単にできないか？
- 作業をなくすことや一緒にすることは、コストもかからず直ぐにでき、効果が大きそうです。

### そもそも生産性とは

生産性とは、あるものを作るにあたり、投入した生産要素(生産を行うために必要となるもの)がどれだけ効果的に使われたかを割合で示したものです。

投入 (Input) するヒト・モノ・設備等の生産要素の量を分母とし、産出 (Output) された価値を分子として効率の程度を表します。(下式参照)より少ない投入で、多くの価値を産み出すと生産性は高まります。企業がその活動によって新たに産出した価値のことを「付加価値額」と言います。

$$\text{生産性} = \frac{\text{産出 Output} \rightarrow \text{付加価値額等}}{\text{投入 Input} \rightarrow \text{人・モノ・設備}}$$

「付加価値額」の算出方法はいくつもあります。営業利益に人件費と減価償却費を足し戻す足し算の方法と、売上高から会社の外に出ていく購入材料費や外注加工費など引いた引き算の方法などがあります。経営革新計画や補助金申請書類などは計算方法が指定されていますので注意してください。

### 「生産性を向上する」とは

生産性を労働の視点から捉えるのが「労働生産性」で、先ほどの「付加価値額」を労働時間で除したものです。業務効率を上げることによって分母(投入する労働時間)は減りますが、その労働時間を他のことに使わなければ生産性は上がりません。なぜならば、見かけ上の分母は減りますが、会社全体では分母は減っていないからです。

冒頭で紹介した事例のように、余力のできた労働時間を使って、多くの受注に対応することや、より高い利益率の新商品を開発・販売すること、内製化によって外注費を削減することなど、分子を増やすことが、生産性を向上するためには必要になります。生産性の向上には、式の分母と分子の両方が大事になります。つまり、生産性向上とは業務効率を上げることだけではないということです。

### 忘れてはいけないキーポイント

生産性向上には、社員にモチベーションを高く持たせていただき、アイデアを出し行動していただく必要があります。モチベーションを上げるには、その社員が会社にいることでどれだけ会社が助かっているか？その社員が行っている仕事でどれだけ社会に貢献しているか？を実感してもらうことが効果的です。日頃から社員とよく話をし、その社員の存在を認めることでやる気を引き出し、生産性向上につなげてください。