



office空と海
平井 吉信

中小企業診断士

平井吉信 コーナー

生産性向上に向けて～中小企業診断士の日に問題提起されたこと～

11月4日は中小企業診断士の日ということをはじめ、打ち出した今年、11月4日に、徳島県よろず支援拠点と一般社団法人 徳島県中小企業診断士会との主催で「変革する徳島の企業」生産性向上への着眼点」と題した勉強会と相談会が開かれます。その内容を抜粋してお知らせします。

1. 生産性向上の着眼点 「何をすべきか」

いまの時代は、人口減少、市場縮小、将来に不安、格差社会、海外との競合など生活者をめぐる社会が変貌を遂げようとしています。また、海外で日本の企業の位置づけに目を転じれば、単なる精密部品の提供といった部分的な競合優位にとどまり、ビジネスモデルの集積した場(プラットフォーム)を構築する欧米の企業に遅れを取っています。そんななかで、生産性を高めることの意義、本質を見つめようとして企画されたものです。

2. 生産性とは

(1) 生産性 = 産出量 (output) / 投入量

input)

生産性を上げるとは、投入した労力に対し、より大きな成果(組織の目的)を上げることです。産出量を付加価値と置き換えると以下の数式で示すことができます。

$$\begin{aligned} \text{付加価値} &= \text{売上高} - \text{外部購入額} \\ &= \text{商品仕入、材料購入、外注など} \\ \text{付加価値} &= \text{売上高} - \text{変動費} \\ &= \text{固定費} \\ &= \text{人件費} + \text{減価償却費} + \text{雑費等} \\ &= \text{設備投資計画の削減} \end{aligned}$$

3. 生産性の向上要因

投入するのは経営資源です。経営資源別に生産性が向上する要因を整理しました。

- ①モノ…投資による設備や機能の増強、設備の有効活用(稼働率)
- ②ヒト…教育による人材の向上、権限委譲、チーム力強化
- ③カネ…調達コストの低減、生産性の高い部門に集中(経営資源の分配の変更、事業再構築)
- ④ノウハウ…研究開発、強みを活かす、役割分担や補完

それらを活用する際に、数式や表面的な着眼点では気付かないこと、こぼれおちることを拾い上げてみました。

- ①モノ…いまある設備を活かすことが目的ではない、稼働を上げるとボトルネックが顕在化して問題となる。
- ②ヒト…人が育つ組織風土が前提。権限委譲とは責任の押しつけではない、チーム力強化とは無責任な合議制ではない。
- ③カネ…原材料や仕入の調達費用を下げると取引先の収益を下げる、3年後の市場・顧客の動向の見極め、キヤッシュフローを見極めて行動を計画。
- ④ノウハウ…自社単独で磨いてもネットワークによる連携体制やプラットフォーム型企業のビジネスモデルに勝てない。中小企業では参画者を巻き込んだり外注をうまく使いこなそう。けれどコアスキルは外へ出さない(オープンとクローズドの使い分け)。
- ⑤売上高…売上高を分解して客数×客単価×リピート率(流通・サービス)、案件の単価×数量(製造業その他)

に分解して対策を行っても道を誤る恐れ。

ここでは売上高を上げること(数値目標)を目的とするのではなく、顧客の支持を高める本質を見つめプロセスを構築することで、結果として数値目標は達成されるという考え。言い換えれば、生産性の構成要素(社内の経営資源や現在の取引先、顧客)の外に潜在的な機会や要素があることに目を向ける必要があるのではないだろうか。

(3)社員一人あたりの生産額に着目

・企業は生み出した付加価値(限界利益)から人件費などの固定費を賄う。
・1人当たりの付加価値を見るのが労働生産性。
・労働生産性は、「労働を投入量として産出量との比率を算出したもので、労働者1人あたり、あるいは労働者1人1時間あたりの生産量や付加価値で測るのが一般的」(日本生産性本部)。

ここでは、従業員一人一人が効率的に価値を生み出しているかどうか、会社に

競争力があるかどうか、会社の仕事がかどつていくかどうかなどを検討します。

4. 組織の対応

限られた経営資源から生み出される価値を最大化するためには、経営改善、変革に向けてのマネジメントが必要で、

(1)経営改善
・効率の改善(5S、規格化、ボトルネック工程の解決、サプライチェーンとの調整など)。

品質の改善(手順、段取り、なぜなぜ分析、ロールプレイングなど)。

・コミュニケーションの改善(ムダな会議の削減、報連相のあり方、意思決定とリーダーシップなど目に見えないムリムラムダの排除)。

・時短への取り組み(サービスを筆頭に組織の経験の共有を図ることがカギ。ただし場合によってはビジネスモデルや事業そのものの見直しが必要となる場合も)。

目に見えるムリムラムダは排除しやすいが、目に見

えないムリムラムダを「見える化」できるかどうかです。それにはPDCAを廻してノウハウの蓄積と不測の改善を図るしかありません。

(2)経営の変革(経営改善のマネジメントだけでは限界に達した場合)

・事業再構築
・競争戦略/差別化戦略/ブルーオーシャン戦略
・ビジネスモデルの刷新、事業再構築

・リーンスタートアップ、テストマーケティングの手法の採用を援用します。

5. 個人の対応

(1)健康管理
・適度な休暇、睡眠の質の確保

・ストレス管理、瞑想
(2)スケジューリング管理
・予定の仮置きによる未来の行動の「見える化」

・重要だが緊急性が低い案件への対応
・経験によるパターン認識(過去のノウハウを活かす工夫)

(3)作業効率の改善

パーソナル5S
・PCスキルの向上等

個人の管理能力の向上に向けては企業による個人の生産性向上のサポートが必要だとわかります。

これらの着眼点を踏まえつつ、既存戦略、マネジメントの洗い出し(現状の把握と総括)を行います。次に、起こっている現象 ↓

問題点 ↓ 解決の方向性 ↓ 課題の設定と進みます。その際にすべての問題点を解決したとしても、生産性は向上しないでしょう。SWOT分析で

強みを活かして優位性を構築する戦略を策定(アクションプラン)、戦略の実行(PDCAによるマネジメント)と続きます。

【まとめ】

・生産性向上とは、すべての産業で求められています。今日の環境変化のなかで生産性の向上を考えると、ボトルネックの解消や作業の効率化を指すだけでは本質的な解決につながらない可能性があります。

生産性向上を図ろうとすれば人の行動や心理に思いをはせ、企業風土や文化をつくっていく必要があります。

・変えるところ、変えないところを峻別し、時代の変化のなかで自社と競合と顧客(市場)の関係を見つめ、ビジネスモデルの変更、事業再構築、新分野進出までも視野に入れる必要があります。

そのため「何を」すべきかが戦略です。戦略を間違えると、経営資源に乏しい中小企業は経営危機に陥ってしまいます。

・戦略を信じて前へ進むとしても「どのよう」に行うかが大切です。中小企業の場合、戦略の策定段階で失敗するというよりは戦略の実行段階で止まってしまいうことが多いのです。

・現状の認識、適切な課題の設定と解決の方向性の見極め、アクションプランの作成とPDCAを廻すマネジメントが揃ってはじめて改善や変革は動き出します。