

製造業における生産性向上の方策

Q. 製造業で生産性向上を目指しているが、なかなか結果が出せない。どうすればいいか？

要旨 生産性とは、より少ない労力と投入物（インプット）でより多くの価値（アウトプット）を生み出す概念であり、それが実現されれば生産性が高いと規定します。「生産性向上を目指しているが、なかなか結果が出せない」とは、「労働生産性」の低い状態が続いている、つまり投入している労働力が期待したアウトプットを生んでいない状態が続いていることと言えます。

以下ではそのような課題についての対応を説明します。

解説

1. 労働生産性が低くなる要因

製造業においては「生産性＝生産量（アウトプット）／労働力・設備費・原材料費等（インプット）」が基本公式となりますが、人的な要素（従業員の側面）から生産性向上を捉えると、「労働生産性」（単位時間当たりの労働投入1単位に対してどれだけアウトプットを生めたか）をより高めることにより生産性は向上するものと考えられます。

製造業において、労働生産性が低くなる要因としては、大きく、“業務自体の問題”、つまり、（製造現場での）業務自体にムダや非効率性があり、必要従業員を投入しても生産性が上がらない場合と“働く従業員の意識の問題”、つまり、従業員の働き方やモチベーションに問題があり、必要と考える従業員を投入しても生産性が上がらない場合が考えられます（当然、これら双方が発生している場合もあります）。

2. 要因に基づく取組み

労働生産性向上を目指すためには、まず生産性向上を阻害している要因として“業

務自体の問題”と“働く従業員の意識の問題”が大きなテーマであることを理解することが必要となります。“業務自体の問題”の解決では、特に“既存の業務プロセスの見直し”が基本的な取組みになります。

ちなみに、2018年版「中小企業白書」（経済産業省）では製造業を含む生産性向上を実現した中小企業に見られる主な取組みとして、

- ① 既存の業務プロセスの見直し
 - ② 人材活用面の工夫（多能工化・兼任化の推進等）
 - ③ IT 利活用
 - ④ 設備投資など業務に関する取組み
- を挙げています。また、“働く従業員の意識の問題”の解決では、業務における目標の設定、教育指導、最終的に努力が報われるような人事評価制度への改定など人事制度の見直しが必要となると考えます。これら“業務自体の問題”の解決（業務プロセスの見直し）と“働く従業員の意識の問題”の解決は生産性向上において必須の取組みとなります。

既存の業務プロセスの見直しを基盤とした生産性向上 ～業務におけるムダや非効率性の排除～

＜ご提案のポイント＞

- ・ 人的な要素（従業員の側面）から生産性向上を考えれば、「労働生産性」（単位時間当たりの労働投入 1 単位に対してどれだけアウトプットを生めたか）がポイントとなります。
- ・ 労働生産性が向上しない大きな要因としては、（製造現場での）“業務自体の問題”及び“働く従業員の意識の問題”があります。
- ・ 製造業で生産性向上を目指しているが、なかなか結果が出せない状態の改善には経営コンサルタントの活用も考えます。

1. “業務自体の問題”及び“働く従業員の意識の問題”からの検証

「労働生産性」（単位時間当たりの労働投入 1 単位に対してどれだけ価値を生めたか）向上を目指していても結果が出ない場合、大きく、“業務自体の問題”つまり、（製造現場での）業務自体にムダや非効率性があり必要従業員を投入しても生産性が上がらない場合と“働く従業員の意識の問題”つまり、従業員の働き方やモチベーションに問題があり、必要と考える従業員を投入しても期待した生産性が上がらない場合が考えられます（当然、これら双方が発生している場合もあります）。よって、改めて“業務自体の問題”と“働く従業員の意識の問題”の観点から状況を見直しましょう。その中に「労働生産性」が向上しない要因が発見できると思います。

2. 既存の業務プロセスと人事制度の見直しを基盤とした生産性向上

検証に基づき、“業務自体の問題”と“働く従業員の意識の問題”への対応を行いましょう。

“業務自体の問題”は業務自体にムダや非効率性があり必要従業員を投入しても生産性が上がらないという場合です。その際、最も重要な取組みは既存の業務プロセスの見直しとなります。具体的には、これまでの業務内容や進め方にムダや非効率性がないかどうかを見直し、ムダや非効率性があれば改善を考えましょう。

“働く従業員の意識の問題”は従業員の働き方やモチベーションに問題があり生産性が上がらない場合です。この問題の解決では、業務における目標の設定、教育指導、最終的に努力が報われるような人事評価制度への改定など人事制度の見直しが中心となります。

これら“業務自体の問題”の解決（業務プロセスの見直し）と“働く従業員の意識の問題”（人事制度の見直しなど）を通して取組みを進めることにより、「生産性向上を目指しているが、なかなか結果が出せない状況」の改善が期待できます。