

特集：攻める働き方改革——生産性向上の現場を追う

第5章 生産性向上における 中小企業診断士の役割とは 株式会社浜テクアート 島崎 浩一氏



設楽 英彦

東京都中小企業診断士協会三多摩支部

会社名：株式会社浜テクアート
代表者：島崎 浩一
従業員：40名(パートナーコンサルタント)
所在地：横浜市中区蓬萊町1-1-7
 コシノパークサイドビル301
生産性向上に対する取組み：製造業を主
体とした経営コンサルティング

第1章から第4章まで、各企業の生産性向上に関する取組みを紹介してきた。施策そのものはさまざまだが、いずれも成果を上げており、さらなる改善が継続して行われることが期待される。しかしながら、企業の生産性向上における施策を計画・実行するにあたり、我々中小企業診断士が経営支援の視点で貢献するためにはどのようにすればよいのだろうか。これは我々にとって最も重要な課題であり、社会的使命であるともいえる。

そこで本章では、製造業の生産性向上において第一線で活躍している中小企業診断士の島崎浩一氏に話を伺った。島崎氏は大手電機メーカーで生産管理、生産技術に携わった後、商品設計、機構設計に従事、上海 R & D センター長 (R & D: Research & Development, 研究開発) を務めるなど、設計と製造の両分野で豊富な現場経験を有している。

その後、診断士資格を取得し、経営コンサルタント会社に転職。2011年に株式会社浜テ

クアートを事業承継して今に至る。また、神奈川県中小企業診断協会では「神奈川ものづくり応援隊」において生産性向上の活動をしており、「ものづくりプロジェクト」では全体の取りまとめ役を担っている。



島崎浩一氏(浜テクアートにて)

1. 中小企業の生産性における課題

まず、序章で述べた日本の労働生産性が国際的に低い位置にある原因について意見を伺った。島崎氏はこの問題について「日本特有の社会的な企業風土」に起因するものと指摘している。具体的には、次のとおりである。

- ・長時間労働＝頑張っている、という風土がある。
- ・終身雇用の風土が残っているため、従業員の和を重視して問題点を表面化させない。

・契約社会ではないため、異動や解雇などによる人の調整がしにくい。

また、労働生産性の国際比較は国全体の比較であるため、中小企業だけでなく大企業の数値も含んでいる。そしてそれが、日本の少子高齢化という課題と相まって、「働き方」そのものを変えなければならないという政府の方向性につながってくるのであろう。

次に中小企業の生産性について、島崎氏は以下のように考えている。

- ・特有技術のある会社は特有技術だけに頼りすぎている。
- ・特有技術で差別化できている会社は10%もない（しかし、多くの会社は自社でしかできないと思い込んでいる）。
- ・IT化（IoT, AIを含む）が遅れている会社が多い。生産管理システムは導入しているが、予実管理ができていないケースが多い。
- ・下請け型から脱却して独自受注ができるようにすることが必要である。そのためには各工程を行う外注につながり、一貫受注できる体制づくりが欠かせない。

また、製造業を主体に生産性向上に取り組んでいる島崎氏だが、製造業にとどまらず、介護サービス業においても自動化が進んでいないと指摘する。島崎氏は「高齢者雇用アドバイザー」の肩書きも有しており、介護支援の現場に足を運ぶことも数多くあるという。

「介護施設に行くと、フィリピンやベトナムから人を雇っているケースが多く見受けられます。ただ、ベトナム人は日本の介護のやり方とはとにかく人手に頼っていると感じるそうです。つまり、高齢化が進んでいる先進国の日本は設備も進んでいるだろうと思っていたら、実は違ったという話をよく聞きます。たとえば、お風呂に入れるということに関しても、欧米では人手をかけずに済むように機械化が進んでいます」

自分は決してITを過信しているわけではないと語る島崎氏だが、それにしてもIT化や自動化が遅れている現状があるという。

「労働生産性が低い現状を改善するために、

IT化は数ある手段の中でも大きな手段だと思います。うまく使っていくことが重要です。ITだけではなく、IoTやAIも同じです。こうした技術をもっと取り入れていくことができれば、中小企業の生産性を上げられると考えています」

2. 生産性向上を実現するには

では、生産性向上についての課題をどのように解決していくのか？ 島崎氏自身が実践している手法について尋ねた。

「私の場合は、実践手法として、まず顧客が目指す生産性の定義を行い、達成すべき成果を定量化して社長にコミットしています。その際、KPI（Key Performance Indicator、主要業績評価指標）を数値化し、こだわるのが重要です。そのうえで、毎月（または毎週）現場で計測できるようにします。KPIの定義は重要で、たとえば不良率とした場合でも、不良数なのか、不良金額なのか、不良帳票の数なのか、必ずわかるようにすることが必要です」

数値にこだわるのが課題解決の秘訣ということだが、その根拠について尋ねてみた。

「KPIを数値化することにより、『見える化』を定量化できます。中には数値ではなく、定性的に良くなればよいと考える方もいらっしゃいます。ただ、コンサルティングが終わったときに、成果が形として残るということが大切です」

さらに数値化することで、コミットした数値が達成できなかった場合も原因が明確になり、次の目標につなげることが可能になるというメリットがあるとのことだ。

順番として、まずは何を（KPIとして）目標とするかを決め、次のステップとしてどのように施策を実践するかを検討するという。

「次にロジックツリーをMECE（Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive、重複なく・漏れなく）のフレームワークとして用い、営業部門は何をする、設計部門は何をする、

というのを網羅的に決めるためのプレーストリーディングを行います。その中で社員（現場）の意見も取り入れます」

ここで重要なことは、具体的な現場の改善を社員自身で考えることだということ。つまり、社員が自分で発言したとなると、納得感が出てきて、目標達成に向かっていく際のモチベーションアップにつながるからである。

鳥崎氏によると、失敗例としてよくあるのが、「コンサルタントからやりなさいと言われました。でもできませんでした」というパターンだということ。そのような事態を防ぐためにも、現場改善に社員の声を反映させることは欠かせないと考えている。こうして、KPIを定めたうえで、経営レベルの施策から作業レベルの施策にまで落とし込んでいく。まさに現場を知り尽くしたハンズオンでの支援である。それでは、KPIの数値目標の設定を経営レベルの施策とした場合、作業レベルの施策としてはどのようなものが挙げられるのだろうか。

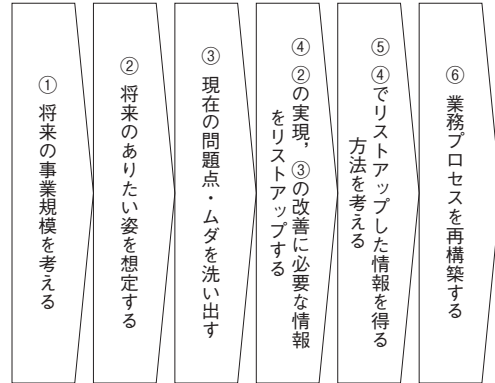
「圧倒的に時間計測が多いです。製造業の生産性向上はタイムマネジメントが大きな要素を占めます。時間を正確に計測できるということによって、予定を立てられるということです。つまり予実管理を行うことが重要です。そして、予実管理がPDCAを回していくということにつながります」

ただし、時間計測を行う際のツールとしてIoTを導入することもあるが、現在のIoTツールは、逆に時間計測の正確性が課題だという。

「IoTを使った場合、人間が時間計測を行う場合に比べて大まかになることがあります。その代わりに入力作業が簡単になるため、まずはIoTで大まかな計測を行い、さらに細かい数値が必要な場合は手動計測を行うなど、臨機応変に対応することが必要になります」

ここまでの鳥崎氏の話をもとに、図表1に生産性向上のプロセスをまとめた。

図表1 生産性向上のプロセス



鳥崎氏の著書『中小企業のためのIoTとAIの教科書』（総合法令出版）にインタビューの内容を加え、筆者作成

3. 生産性向上を行う際の注意点

ここまで、生産性向上の課題と導入手法を検討してきたが、実際に成果を形として結びつけるのは容易ではない。最終的なゴールと、途中で乗り越えるべき注意点を尋ねた。

「そもそも、生産性を向上させるということは人手が要らなくなるということです。その後に配置転換を行う、または付加価値の高い業務を行うなど働き方の改善につなげていくべきです」

だが、生産性向上を達成する以前に、施策が思うように進むことはほとんどないという。

「生産性向上の結果、人を減らすだけとかわれてしまうと抵抗勢力が出てきます。これに対処するには、社長を巻き込むことが必須になります。これはコンサルタントだけの力では解決できません。『私も必死になるから、社長も必死になってやってください』とはっきり言います。そうしないと人はついてきません」

また、社長だけでなく現場を巻き込むことも重要だと主張する。

「時間計測にしても、1年くらいするとまた元に戻ってしまうケースがあります。つまり5Sでいう『躰（しつけ）』の問題が発生します。対処法としては、課長レベルの管理職が継続して管理できているかが重要です。

時間計測の作業に手間がかかるからやめたと
いうのはよくある話で、継続して改善するた
めには現場を巻き込む必要があります。実際
に成果を出すのは作業者ですから」

4. 生産性向上と働き方改革について

生産性向上を提案するのも実行するのも
「人」である。その結果として働き方が変わ
っていくのであろう。島崎氏にその点につい
て尋ねてみた。

「人を減らすのとは逆に、自社に欠かせな
い人も当然います。たとえば、出産して子育
てをし、戻ってこないでそのまま辞めてしま
う社員が多くいると聞きます。そういった社
員に活躍する場を提供する仕組みが必要です」

では、具体的な施策としてどのような仕組
みを導入すればよいのだろうか。

「テレワークや時短勤務などが有効な施策
です。実際、現場にいらなくてもできる作業は

たくさんあります。また、介護の例でいうと、
病院も電子化が進んでいて、作業者がツール
を使いこなせないケースもあります。そうな
ると IT 教育も必要となります。つまり、働
き方改革とは『人が働く環境を作り上げるこ
と』であると私は理解しています」

おわりに

本特集で取り上げた各企業の取組み、そし
て現場で企業支援を行っている島崎氏の話か
ら、生産性向上は地道な努力の積み重ねだ
ということがわかった。参考までに、島崎氏
の提言と各企業の施策の関係を図表 2 にまと
めた。そして、生産性向上と働き方改革は車
の両輪のようなものであるというのが筆者の結
論である。業種を問わず、どちらか片方だけ
でなく両方を実現することで、初めて社会の
変革につながるということを、今回の取材で
学んだ。

図表 2 島崎氏インタビューの内容と本特集における各企業の施策

本章の段落	島崎氏の提言	各企業の施策
1. 中小企業の生産性にお ける課題	IT 化 (IoT, AI を含む) に遅れている 会社が多い。	武州工業 (第 1 章) では、IoT の導入を行っ たうえで、日々の経営・業務を見える化している。
同上	特有技術で差別化できている会社は 10 % もない。	変なホテル (第 2 章) では、先進的なロボ ット導入による差別化を実現している。
同上	下請け型から脱却し、独自受注ができ るようにすることが必要。	東新製作所 (第 3 章) では、設計・加工技 術の企業間連携を通じた一貫受注体制の確立により、 提案型の営業を可能にしている。
2. 生産性向上を実現する には	具体的な現場の改善は、社員自身で考 えることが重要である。	バブアニューギニア海産 (第 4 章) では、 パート従業員の意見を聞き、正しいと判断すればル ールを変えている。
3. 生産性向上を行う際の注 意点	生産性向上を実現した後は、配置転換 を行うなど、人を生かしていくべきで ある。	変なホテルでは、ハウステンボス内で配置転換 ができたことが、生産性向上における成功要因 であった。
同上	製造現場では、継続して管理してい くことが大切である。	武州工業では、IoT による入力作業の自動 化で日々の管理状況を見える化し、管理作業自体の 省略化までを実現している。
4. 生産性向上と働き方改革 について	働き方改革とは、「人が働く環境を作り 上げること」である。	バブアニューギニア海産では、「フリースケ ジュール」制を導入し「気持ちよく働ける職場」 を実現することで、生産性が向上し品質も改善 している。