

2026年3月3日(火)に開催しました 福機連北九州支部「生産管理研修会」をレポートします。

テーマ：『自社の生産性向上の道筋を描くセミナー』

講師：コンサルティング バルオフィス 代表 鈴木 規男 氏



コンサルティング バルオフィス 鈴木規男講師

今回は、「生産性向上の道筋を描くこと」をテーマに、小倉鉄工団地(協)「活性化委員会」では組合会館において卓話会を、また黒崎ひびしんホール会議室では公募により生産管理セミナーを開催しました。

・はじめに、原点に戻り「生産性向上」に焦点を当てて、資料1ページから始めたいと思います。

高市さんも、日経新聞でも、工場でも「生産性」を上げている。

Q.生産性、あなたの職場の生産性は何ですか？

それぞれのお立場で、経営者、工場長、部・課長、現場リーダー・班長、そして部下の方は自分の仕事を想定して、10項目の中からあてはまるもの2項目を選んで下さい。皆さん考えてみて下さい。

今日お集まりの皆さんは、(2)生産性という言葉を使うが、生産性指標が具体的に決められていないを選んだ方が圧倒的に多い。

生産性という言葉は、アメリカで生まれた言葉です。

私は、中小企業大学校直方校「工場管理者養成コース」を30年ほど担当してきて、改めて気付いた。

「生産性」の定義はあるものだと思っていたら、ない所が多いということがわかった。多くの人は、「ムダを省くこと」を、「改善すること」を「生産性向上」と言っていた。「工場管理する上では、もったいないな」と。

本当に生産性を上げたかったら、生産性の式を作らなきゃいけない。今ある職場の数字で作しましょう。その後レベルを上げたかったら、正確性は後から付いてきますので。今ある道具で計れば良いのです。

・2ページを見て下さい。生産性とは

工場が一番わかりやすいのは、生産数。生産計画があるから生産数は出てくるが、毎日同じものを作っているのなら良いが、今はそういう工場は少ない。例えば、クルマの場合は、高級車、中型車、軽自動車とあり、その値が大きく違う。売値は、個数よりは良いかも。

レストランの紹介で、よく「コスパ」と言う。これも生産性。定義を知らなくても、皆使っているのです。インプットは、お金。アウトプットは、料理の量だ、質だ、味だ。ミシュラン星3つ、2つ、1つ。星が多いほど良いと言うが、本当でしょうか？ 味だけではなく、使っている容器、提供するサービスや説明、雰囲気など。星3つはトータルで決まっている。インプットは簡単だが、アウトプットは人によって異なる。インプットは「お金」、アウトプットは「満足度」といったところでしょうか。

そういうことで、生産性は、インプットは比較的簡単に決まりますが、アウトプットをどうするか？ 皆で知恵を出して下さい。

工場の生産性は、ある意味便利なもの。経営者は、経営の生産性。部・課長さんは、管理(の人たち)の生産性。現場の人には、現場の生産性。そして、優れた会社、良い会社では、これらは繋がっている。

現場は良くなったが、部・課はどうなる？ 経営全体はどうなる？ 部分、部分が良くなっても、全体が良くなるとは限らない。

クルマの場合、タイヤを、ハンドルを、エンジンを最高級にしても性能は上がらない、部分、部分を良くしても性能は上がらない。クルマは全体のバランスですから。

経営者の生産性……お金で表すことが多い。決算書の損益計算書から一応つかめる。インプットは、人件費。アウトプットは、売上でしょうか？ 材料費は上がり続けている、外注費も大きい。加工高、付加価値が正しいです。付加価値労働生産性です。

管理者の生産性……工数とか、時間とか。

現場の生産性……インプットは、時間。アウトプットは、何個作ったか。1時間当たり何個作ったか？ これで生産性らしきものは、出てくる。

1日が終わってから計算すると結果だけは出てくる。現場では、時間ごとに進捗を見ると、計画との比較ができる。その差異が宝物です。データは、今日取って、今日使わないと。このことが大切です。

その日のデータで、1時間ごとに計画と実績を比較するのは。1時間、2時間の異常をハッキリさせるのです。改善も1個流して、行うのです。ラインが止まった時に、アクションを打たないと。PDCAを回すことが大切なのです。

・DX、IT、システムについて

システムを入れてうまく行っている例は少ない。売っている人の話を聞いたらダメです。システムの入って

いる当事者の話しを聞く必要がある。新しい技術を入れてもうかっている会社はあまりない。AI、DXは手段、ツールですから。新しいツールは使いたくなる。社長さんは、気を付けて下さい。

私も若い時、大型コンピュータを使いたくて長いラインのラインバランスとか、色んな品種を一気にやろうとしたが、失敗した。

ただ、そのプロセスで、現場の班長さんの頭の中の作業を聞き出すのは大変でしたが、コンピュータに載せようとするために「標準化」ができた。手待ち時間が多いから、品質上で問題があるからとか。現場のノウハウ、班長さんの頭の中のノウハウを聞き出して、誰でも使えるような形にすることによって理解が進みます。新しいツールは「選択肢が一つ増えた」と考えて下さい。若い人たちも、スタッフの方も、飛びついてはいけません。最近は導入経費も安くなった。情報収集するハードは安くなっている。データを集めても、早く使わないと意味がないですから。今日出たデータをもとに、アクションを取らなければ、意味がない。システムを入れて、3年間のデータを蓄積しても意味がない。

12ページのPOPの図。「情報システム」(狭義のPOPシステム) 作業、材料・製品、機械・設備⇒データ⇒情報(グラフ チャート)までの部分は、コストが非常に安くなっている。

・「標準」という言葉があります。

Q.「標準」とは、何ですか？ 皆さん考えてみて下さい。

A. ・理論値

・基準、現時点で。

・平均的な、皆ができる。

英語で、スタンディゼーション。日本語のスタンダードには、平均的という意味がある。

工場で使う標準は、例えば「標準作業」は現時点で最も良いやり方のこと。評価する時、100h、110h、120h であったとする。「標準時間」は、したがって最小値100hを採用する。一番上手な人の、うまいやり方の時間のことです。一人だけの時間で良いのです。計画を組む時は、100hに対して補正して130hにする。人によって差が出るから。

・<生産現場の生産性指標> 優先順位について

人の生産性が、圧倒的に多い。

機械の生産性は、人間の数よりも機械の数の方が多く、又は大きな設備、高い機械、マシニングとか。「できるだけ機械を使うことが大事」な場合に使う。「設備総合効率」という日本生まれの言葉を調べて下さい。

材料の生産性は、材料費が6割、7割を占めているというような高い材料を使っている場合に。材料の「歩留まりが大事」という工場が使われている。

・次に8ページ 管理とは

PDCA管理のサイクルを確実に回して下さい。

工場では、1時間ごと、2時間ごとなど。休憩時間があるのが普通ですから。区切って下さい。

「なぜなぜ分析」について。大きな会社では、設備故障や不良問題に使っているようですが、ヒューマンエラーには不適切、向かない。なぜなら、ヒューマンエラーの原因は、外乱にあります。作業中に声を掛けられて、いつもと違う作業になったはず。「あれをやらなくちゃ」と時間に追われていた時。急ぐ時ほど、いつもの手順で作業をする必要がある。作業エラーの原因は、決まっている。ほとんどは外乱である。確かめて下さい。事実確認をして下さい。

8ページの下の方 管理をスタートさせるための基本条件を見て下さい。

例えば、私が「ダイエットしたい」とする。

1. 何を管理するか 体重

2. 何で測るか決める 体重計

3. 目標を決める グラフ化して下さい。

グラフには、目標線を入れて下さい。そのグラフは、お家のどこに貼りますか？ 冷蔵庫に貼って下さい。家族皆が毎日見えていますから。3日間オーバーしたら、罰金を払うという約束をするなど。

皆さん、自分のことは頭の中でやっている。会社では、仕事では、皆に見えるようにして下さい。書き出して欲しい。めんどうかもしれないが、箇条書きで良いので。他の人にチェックしてもらって下さい。どんどん加えていって欲しい。

工場では、『管理の結果をその日に掲示して下さい』少なくとも、次の日には掲示して下さい。野球の「スコアボード」のように、即時、皆に見えるようにして下さい。野球は、スコアボードを見ながら作戦を立てますよね。

・経営者は、月次を中心に。

・管理者は、週又は日々に。

・現場リーダーは毎日毎日の進捗を。

現場が遅れた時の原因は、物が入らないとか、機械が故障したとか、といった他責ですから。皆で改善を!

また、標準作業、標準時間を持っておいて下さい。標準工数、目標工数を持っておいて下さい。作業データを取って、平均値を出すのはダメです。最小値を使うべきです。大きく違うのは、作業方法が違うからです。

標準と実績を比較して、今日チェックしてアクションを起して下さい。せつかくデータを取って、使わないなんて! もったいない。

生産性グラフは、皆が一番見える所に貼って下さい。良かったら、経営者の方はほめてあげて下さい。悪かったら、怒るのではなく「なぜ落ちたの」と聞いてあげて下さい。いきなり、社長さんが「どうして遅れたんだ」と言うと、皆委縮してしまいます。『自分たちで PDCAを回しましょう』楽しく。その積み重ねが大切です。

時間となりました。これで終わります。