

「中小建設企業における生産性向上のためのチェックリストおよび取組み事例」

(株)みどり合同経営 中小企業診断士 犬飼あゆみ

H29年3月16日

○生産性の要素を分解してみると・・・

生産性 = OUTPUT / INPUT※

※INPUT = 外部購入原価（材料費、外注費、現場経費で ≡変動費）

+ 社内固定費（労務費、共通工事原価、販管費）

○生産性の高い企業（要素別特徴）

- ・ OUTPUT を自らコントロールする意識が高く、それが実現できている。
- ・ INPUT のうち、外部購入原価については、工事別管理をベースに、極力削減。
ただし、仕入先・外注先等へメリットも検討（年間購入量の仕切り等）
- ・ 社内固定費の対売上高比率低い。ただし、メリハリのある配分。
- ・ 社内組織（足元の OUTPUT や INPUT よりも、将来への持続性に影響）・・・人材育成や社内コミュニケーションで能動的な組織を作っている。労働時間は短縮化傾向。

○生産性向上のためのチェックリスト（抜粋）

- ・ 営業力の強化に関する取組み（OUTPUT のコントロール）

	改善が進む企業の取組み	改善が進まない企業の取組み
<p>〈営業方針・体制〉</p> <p><input type="checkbox"/> <u>工事カテゴリ別の営業方針や目標が明確か。</u></p> <p><input type="checkbox"/> <u>受注判断を付加価値基準で行っているか。</u></p> <p>（付加価値 =売上高-外部購入原価）</p> <p><input type="checkbox"/> 公共、民間別に会社全体で体制が整っているか。</p> <p><input type="checkbox"/> 担当者に営業方針が伝わっているか。</p> <p><input type="checkbox"/> 現場担当者と連携した動きが取れているか。</p> <p><input type="checkbox"/> 外部との連携（設計事務所、不動産業者、地元他業種等）が築けているか。</p> <p><input type="checkbox"/> 既存客への定期的なアプローチはできているか。</p>	<p><input type="checkbox"/> <u>過去の工事の分析をもとに、工事カテゴリ別の営業目標数値を明確にしている。</u></p> <p><input type="checkbox"/> 営業担当者の実績を受注額に加えて付加価値で評価している。</p> <p><input type="checkbox"/> 既存先への訪問責任者や担当者を、現場経験者にして、「顧客からの要望に対して直ぐに提案や見積が出せる」体制づくりをしている。</p> <p><input type="checkbox"/> 施主に対して、竣工時に長期修善計画を渡すとともに、現場担当者および営業担当者、既存営業担当者（現場経験者）で訪問し引き継ぎをしている。</p> <p><input type="checkbox"/> 地元の大手不動産業者と連携して、不動産業者の管理物件のリニューアル工事を定期的に受注している。</p>	<p><input type="checkbox"/> 経営者自身が、「トップ営業」でしか仕事は取れないという考えを持っている。</p> <p><input type="checkbox"/> 公共工事に依存（民間工事は儲からないという発想）。</p> <p><input type="checkbox"/> 既存の顧客先のリストや訪問活動を能動的に行わない（訪問するとクレームしか言われないという考え方で消極的）。</p>

<p>〈情報管理〉</p> <p>□ <u>営業見込み案件が書面で共有されているか。</u></p> <p>□ 既存客への訪問履歴、修理履歴等の情報管理はできているか。</p> <p>□ 過去の工事実績が工種別等に整理されているか。</p> <p>□ 情報を営業担当者、現場担当者ともに利用できているか。</p>	<p>○ 数年先までの営業見込みリストが整理されて、毎月更新されている。</p> <p>○ 営業履歴や顧客別の対応履歴記録に残し、経営者や役員が日々目を通し、例えば小額工事の施主であっても、偶然であった時に挨拶等、営業にプラスになる行動を行っている。</p> <p>○ 過去の工事や既存客の情報が、経営者含め全員が確認できるデータベースに整理されている。</p>	<p>○ <u>営業情報の明文化は情報漏洩になるという風土があり、営業情報が共有されない。</u></p> <p>○ 営業見込みリストや顧客リストを整理できていない（やっても結果はでない」という考え）。</p> <p>○ 会社の歴史（財産）の整理ができていない。</p>
--	---	---

・コスト競争力の強化に関する取組み（INPUTのコントロール）

	改善が進む企業の取組み	改善が進まない企業の取組み
<p>〈積算・見積り〉</p> <p>□ 現地調査をしているか。</p> <p>□ <u>自社原価の反映はあるか。</u></p> <p>□ <u>現場経験のある担当者か。</u></p> <p>□ 協力業者から見積を、材料と工数（人数）まで把握できているのか。</p> <p>□ 物件ごとにライバルの動向に対する情報収集や、営業担当者と密な情報交換を行っているか。</p> <p>〈原価管理〉</p> <p>□ 実行予算は適切なタイミングで作成され、管理されているか。</p> <p>□ コストや数量・工数の把握はリアルタイムできているか（⇒追加変更工事への対応）</p> <p>□ 外注先と価格交渉、擦り合せは的確か⇒交渉のやり方、過去見積との比較や相場との比較、人及び機械の工数の管理。</p> <p>□ VEの水平展開があるか。</p>	<p>○ <u>積算責任者は工事部長経験者など、工事に精通している人を充てている。</u></p> <p>○ 工事部長、購買責任者が主要工種を絞ったうえで、定期的に発注金額を検証し、自社単価（自社で発注できる最低単価）の見直し・共有をしている。</p> <p>○ 営業物件の優先度を、経営者や営業責任者と積算責任者（担当者）が共有し、積算業務の力の入れ具合を決めている。</p> <p>○ 現場担当者に実行予算を作成させることを徹底している。</p> <p>○ 購買責任者が、下請業者からの請求書等をもとに、数量チェックを徹底し、材料の無駄を削減させている。</p> <p>○ 現場での工夫や下請業者の状況を、部内会議で情報共有し、全社的な取り組みをしている。</p> <p>○ 積算部で、最低3社の下請業者の見積りや過去発注金額資料を積算資料とともに、現場担当者に提出している。</p>	<p>○ 公共工事型積算</p> <p>○ すべての工種の過去データ等を検証し、自社単価を一気に決定してしまう。その後更新がなく、情報が陳腐化し、結局活用しない。</p> <p>○ 営業部門からの情報が積算担当者に伝わらず、すべての工事をフルパワーで積算し、本来優先すべき積算物件でミスがでる。</p> <p>○ 実行予算策定が遅く、事前にほとんど発注してしまう。</p> <p>○ 昔から取引のある下請業者のみを継続して利用し、「材料工数込」（一式発注）の発注対応をしている（見積りを材料と適正な工数に分解できず、コストが明確化できない）。</p> <p>○ 現場担当者と下請業者の癒着が常態化し価格交渉をしていない。</p>

<p>〈工程管理〉</p> <p>□ 協力業者と連携した工期短縮などの取組みができていますか。</p> <p>□ 工程の遅れがすぐに把握できるようになっているか。</p> <p>□ 現場のトラブル（工期遅れ）に対応するための組織体制はできていますか。</p>	<p>○ 下請業者と工事のやり方を事前検討する時間を作り、「工期半分」を目標にし、出てきた利益を下請業者と共有する。</p> <p>○ 現場担当者同士の密な連絡体制ができています。</p> <p>○ 工事部長等が、現場パトロールを定期的に行い現場の状況を把握している。</p> <p>○ 建築部、土木部が連携した取組みができています（暇な現場担当者の現場への派遣により付加価値が向上）。</p> <p>○ ネットワーク工程表に基づく管理。</p>	<p>○ 特定の下請業者しか利用しないため、繁忙期になると、現場担当者同士で下請業者の取り合いが始まる。結果、新規業者を、工期が厳しい現場で使い、工期遅れが発生する。</p> <p>○ 現場でのトラブルや工期遅れについて、管理職が自らの現場に忙しく、状況を把握していない。</p>
---	---	--

・組織の活性化に関する取組み

	改善が進む企業の取組み	改善が進まない企業の取組み
<p>〈ミーティング〉</p> <p>□ 情報共有をしようという意識・風土があるか。</p> <p>□ 目的に応じた会議体制になっているか。</p> <p>□ インフォーマルなミーティングがあるか。</p> <p>〈管理資料〉</p> <p>□ <u>業績管理のための資料があるか。</u></p> <p>□ 行動管理のための資料があるか。</p> <p>〈従業員育成〉</p> <p>□ 従業員育成に関する方針が明確で、従業員に意図が伝わっているか。</p>	<p>○ 経営者自身が、会議の目的をきちんと理解している。よって、事前に何を議論するのか幹部等に指示している。</p> <p>○ 全員が意見を発言する。</p> <p>○ 不定期的な飲みものにケーション等による社内活性化ができています。</p> <p>○ <u>個別工事の積み上げにより、業績管理資料（決算の着地見通し等）が作成されている。</u></p> <p>○ 従業員が日常の行動の中で、取り組めるように、方針を日常レベルの行動まで分解している。</p> <p>○ 定期的研修、資格推奨等、従業員の育成に力を入れている。</p>	<p>○ 経営者や一部の役員が一方的に話をして終わる（誰も発言しない。仮に発言すると途中で遮られるか、発言内容を責められる）。</p> <p>○ 問題提起をすると、「文句を言っている」という反応を示す。</p> <p>○ 日常業務を行うことでよとする企業風土がある。</p> <p>○ 即戦力にこだわり、社内で育成する風土がない。</p> <p>○ 長時間労働が常態化しており、従業員のモチベーションが低下。</p>

○生産性向上事例（実例）

	A 社	B 社
企業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・東北の中小ゼネコン (元請&下請土木 80%、建築 20%) ・売上約 5 億円、営業利益約 10% ・従業員数 約 30 名 (直営労務含む) 	<ul style="list-style-type: none"> ・関東の土木工事業 ・売上規模 20 億円、営業利益約 5% ・従業員数 45 名 (直営労務を含む)
アウトプットのコントロール	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>地元(市の工事の元請・下請)は、徹底的にコスト重視の戦略。</u> ・<u>圏外(下請)は現場施工部隊(直営労務と重機)を活かした得意工事(上下水道)を全面に押し出した受注戦略(付加価値重視)。</u> ・受注判断は付加価値基準。 ・積算重視で、社長が積算。 	<ul style="list-style-type: none"> ・コスト競争力重視(エリア全体の特色) ・土木工事のうち、橋梁関係(新設・維持修繕)が約 6 割を占める。 ・<u>今後見込まれる橋梁の維持修繕需要に向けた積極的な設備投資。</u> ・自社工場で鉄筋コンクリート橋脚等に使う補強材を製造し、自社施工で使うほか、外部へ出荷している。 ・<u>将来的には海外市場も視野に(帰国した実習生の受け皿)。</u>
インプットのコントロール	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>積算と発注権限は社長。ただし、集中購買ではない。</u> ・<u>経営者は全現場の付加価値金額の積み上げで「固定費が吸収できるか」という業績管理。個別現場に対しては直営労務費を割り振った粗利益で評価。</u> ・<u>直営労務の稼働を最大限とするための、ネットワーク工程表に基づく管理。</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>公的補助金等を活用した省力化のための設備投資(特に、橋梁の維持修繕に関する新工法への対応)。</u> ・徹底した多能工化。 ・自社製造建材の使用によりコストダウンを実現。 ・外国人実習生の登用。
組織の活性化に関する取組み	<ul style="list-style-type: none"> ・若手中心に能動的な資格取得へのモチベーション高い。 ・農業、健康福祉事業などの多角化をしており、全員営業を意識したイベント集客などで、建設業のみにどっぷり漬かった育成になっていない印象。 ・<u>組織内(縦・横)の不定期の飲み会にケーションや都度相談。特に、経営者の妻(専務)が母親的な相談相手として、インフォーマルな情報も把握して経営者と情報共有している。</u> ・<u>週休 2 日制、残業時間削減を目標。</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・年間予算を組んで、社員教育に力を入れている。 ・<u>外国人実習生の登用⇒戦力化。</u> ・外部講師を招いた研修会、社内勉強会等頻繁。 ・<u>地域で若手技能労働者を育てていく発想。</u>