

MミIッCク計画

間接部門効率化の手引

日本能率協会 編



社団法人 日本能率協会

昭和42年9月30日 初版発行
© 昭和53年3月20日 25版発行

M・I・C計画

〈間接部門効率化の手引〉

編者 日本能率協会

発行者 砂山桃嗣

印刷所 佐久間印刷

発行所 社団法人日本能率協会

東京都港区芝公園三―一―二三

(協立ビル)

電話(四三四)六二二二大代表
振替東京二二二二四五〇

2234-2007-5992

〔製本 トキワ〕

本書の内容の一部あるいは全部を無断で複写複製（コピー）することは、法律で認められた場合を除き、著作者および出版者の権利の侵害となりますので、あらかじめ小会あて許諾を求めて下さい

日本能率協会編

MミIッCク 計画

〈間接部門効率化の手引〉

間接部門効率化のすすめ

ここに、ひとつの提案を申しあげたい。

それは、全社的社内運動を推進することによって、本社および工場、営業店などの間接部門活動を、徹底的に効率化することである。具体的には、

- これら間接部門の規模を最小化して、人員を直接活動へ最大限に転化し
- コンパクトになった間接、管理業務自体の経営成果をさらに高め
- これを「全員による「価値ある仕事」の追求」によって成しとげ、社内全員が業績に直結した活動体制をつくりあげること

である。

こうした活動は、むかしから経営上の重要課題として何らかの形で行なわれてきた。しかし現状は、これが相当進んだレベルの企業でも、その程度はきわめて不十分であり、とくにアメリカなどの企業に比べると、いまなお原始状態といってもよいほどのへだたりがある。

間接部門の生産性は、生産直接部門での進歩に比べると、まったく未開の暗黒大陸というべ

き状態であり、その企業全体への貢献度合は著しく低い。これは同時に、間接部門に働く人びとの、生き甲斐ある生活に関することでもある。

古い時代は去った。一種の後進的ビジネス習慣にもとづく、せいたくなやり方を続けていては、とうてい今後の苛烈な時代を生きることとはできないであろう。

従来この種の活動は各種の呼び方がなされていたが、これをかりに「間接部門効率化運動 (Management of Indirect Cost — M.I.C. 計画)」と呼びたいと思う。今後小会は全機能を動員し、間接部門効率化の進展のために微力を尽したい考えである。

この重要な体質改善は、経営者の率先と、社内全幹部の態度の変革、全従業員の参加の三要素が鍵であり、とくに幹部の考え方が大切である。本書はこの意図のもとに、社内全幹部の共同研究の素材としての利用を考えて構成した。

本書が貴社の今後の飛躍に、いささかでも貢献するところがあれば、幸いこれにすぎるものはない。

昭和四十二年九月一日

社団法人日本能率協会

会長 森川 覚 三

目次

間接部門効率化のすすめ……………森川 寛三

第1章 なぜ、どうしてもやらねばならないか

——賃金はアメリカの四分の一、週六日で儲からぬ理由——

めざすはアメリカ的効率……………	一三
著しく低い収益力……………	一四
格差生む五つの原因……………	一六
本社、この分不相応なシャッポ……………	一八
工場の管理部門一三パーセント……………	二〇
間接部門は未開地域か……………	二四

第2章 全員による「価値ある仕事」の追求

—MIC計画とその理念—

必要な背景の整理	二七
間接部門とは	二九
全幹部の共通課題	三〇
効率化とは	三二
IE的アプローチ	三三
SE的アプローチ	三四
組織的アプローチ	三五
経済性を重点に	三六
間接部門効率化の遅れた理由	三八
これからの効率化活動	四〇
「価値ある仕事」の追求	四四
MIC計画とは	四五

第3章 全幹部がまず考えたいこと

——効率化の推進者として——

熾烈な「間接化欲求」……………	四七
現場重視を態度で示せ……………	四九
社内に生きる新封建制……………	五一
自分のことは自分でせよ……………	五三
人間不信が事務をふやす……………	五六
組織細分化の誤り……………	五八
「年功圧力」の底にあるもの……………	六一
組合までがそれを求める……………	六三

第4章 効率化活動の正しい進めかた

幹部の行動原理革命……………	六五
改善スタッフ中心から全部門幹部中心へ……………	六六

課長レベルからトップレベルへ……………	六九
局地戦から総攻撃へ……………	七一
改善型から設計型へ……………	七三
短期プロジェクト計画から長期総合計画へ……………	七六
自主性と動機づけ……………	七八
盲点地帯へのアプローチ……………	七九

第5章 MIC総合プログラム

準備委員会発足と意思表示……………	八三
MIC推進委員会の発足……………	八五
MIC教宣活動……………	八六
幹部研究会……………	八七
アメリカ企業の視察報告……………	八八
提携先企業の人員構成調査……………	八九
論文募集、役員面接など……………	九〇

第6章 簡素化雑話

総点検活動	九三
全社目標の設定	九八
各層目標およびプロジェクト設定	九九
調整および実施計画、推進計画	一〇二
長期要員計画	一〇三
年度目標の設定と実施	一〇三
某社プログラムの例	一〇五
昔はなかったもの	一一二
精密な原価計算は必要か	一一二
帳票作業の簡素化	一一四
見かけの内部牽制	一一五
資料による管理	一二六
給与計算とタイムカード	一二九

管理職と技術スタッフ	一三
古い分業方式	一三
取次ぎ購買	一四
内部サービス	一四
現場が事務簡素化に協力する	一五
間接部門も稼げる	一六
もとを無くす	一七

第7章 簡素化の原理と方法

——MIC計画の技術体系——

簡素化技術体系	一九
基礎条件の簡素化	二三
機構簡素化	二三
管理制度廃止または簡素化	一四
減員先行方式	一五

外部委託（有料または無料）	一三七
雇用形態および勤務形態の転換	一三九
熟練の転移	一四〇
機械化	一四一
多角化による固定費吸収	一四三
一般事務改善	一四四
ニュー・オフィス・マネジメント	一四六

第8章 部門別・階層別のヒント

——自主検討の手がかりとして——

トップ・マネジメント	一五〇
総務部門	一五三
人事勤労部門	一七二
経理、財務部門	一八〇
企画、調査部門——社長室などのゼネラル・スタッフ	一八八

EDP部門	一九三
購買、倉庫部門	二〇〇
品質管理、検査部門	二〇七
施設部門	二一四
生産管理、IE部門	二二〇
製造直接部門	二二五
研究、開発、設計部門	二三三
販売部門	二四三
あとがき	二五三

第1章　なぜ、どうしてもやらねばならないか

——賃金はアメリカの四分の一、週六日で儲からぬ理由——

めざすはアメリカ的効率

日本の総合的工業水準が、いまや英独仏などのヨーロッパ諸国に追いつき、これを追い抜いて、米ソについて世界第三位の地位を固めつつあることは、ほぼ間違いないところである。

日本の業界が世界一の座を占める造船、トランジスタラジオ、カメラ、オートバイ、ミシン、スフなどについて、鉄鋼、石油化学、石油精製、プラスチック、合繊、工作機械など重化学工業の中核となる各業界は、いずれも自由世界の第二位に進出、もしくは三位から四位へのし上がろうとしている。問題とされた自動車や産業機械も、現在の勢いからすれば、ほどなく同様の地位を占めることが予想される状態となってきた。

これには、最近におけるイギリスや西ドイツの停滞が、われわれを利したことも見逃がせな

い。もともと一億の人口をかかえた日本が、その半分の人口しか持たない欧州先進諸国を量的に抜いたとしても、自慢になるわけではない。質の面を比較すれば、まだまだ問題になる点も少なくない。

にもかかわらず、日本産業界の持つポテンシャル・エネルギーはすばらしいものがあるといえよう。産業界は、戦後あらゆる困難と戦いながら、これにみごとに適応力を発揮してきた。やればできる。めざすは、あとアメリカあるのみである。

著しく低い収益力

しかしこの日本の会社も、めざすアメリカの企業に比べると、その違いはあまりにもひどい。とくにそのもっとも重要な指標である収益力の水準になると、惨状は目をおおうばかりである。

試みに、日本でも著名ないくつかのアメリカ企業について、その税引利益の売上高純利益率をひろってみよう(第1表参照)。

税引純利益率で一〇%を超える会社が、ずらりと並んでいる。

税込利益では、まず一〇%以下という会社は少ないということであり、一五%、二〇%近い

第1表 アメリカ主要企業の税引利益売上高純利益率

社名	税引利益率 売上高純利益率
ゼネラル・モーターズ	10.3%
スタンダード・オイル	9.0%
ゼネラル・エレクトリック	5.7%
USスチール	6.3%
IBM	13.3%
デュポン	13.5%
イーストマン・コダック	16.9%
キャタピラー	11.3%

(フォーチュン誌1965年)

ものがあるということだ。

むろん収益力の低い会社もある。しかし注意しなければいけないのは、この多くの会社は関係会社を含んだ連結決算で、これだけの利益を上げているということだ。

どうみても日本企業の利益率は、アメリカの半分、ないしは半分以下というところではないだろうか。

しかも問題はさらに大きい。なぜなら、日米両者を比べる経営条件が不公平だからである。日本の企業は、大ざっぱに言って、アメリカの四分の一の人件費しか払っていない。週五日制が完全に行なわれている企業は、ごく一部の企業にすぎない。製品は似たようなものを作りながら、労務費は四分の一、週六日の労働で、しかも半分くらいの利益しか上げられないのはなぜであろうか。

むろん人件費四分の一とはいっても、福利厚生費などの負担差はある。その他言い訳をさがそうと思えば、い