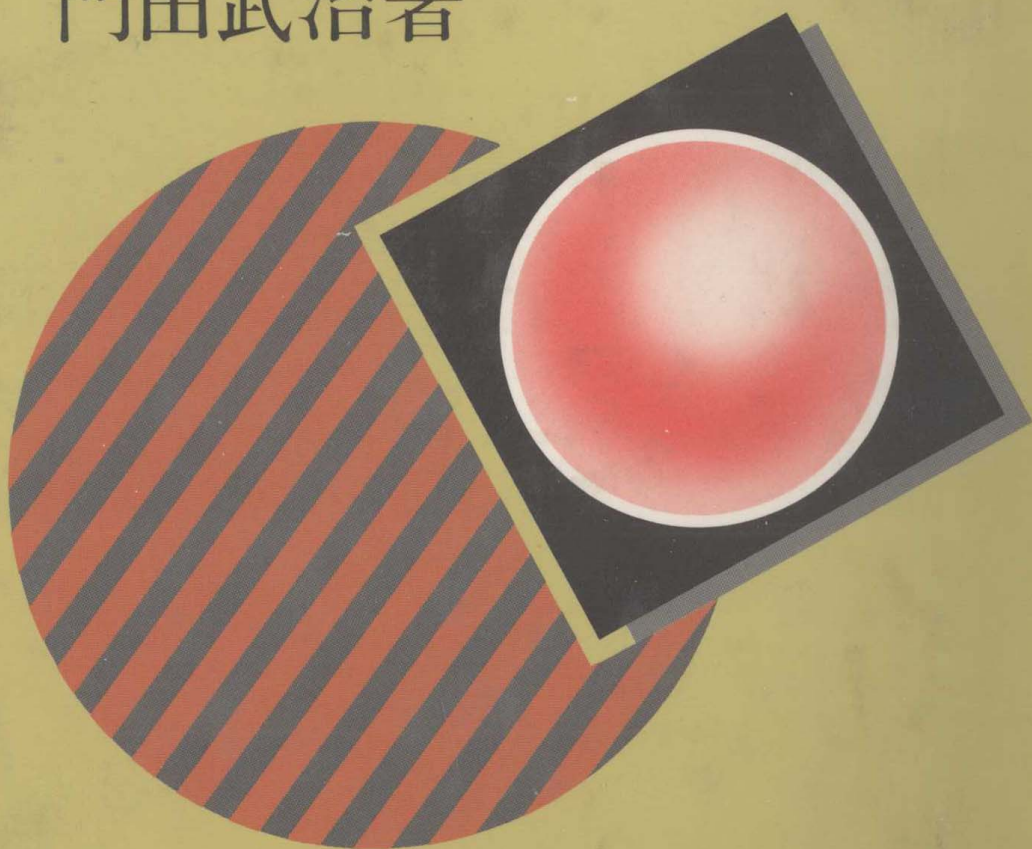


異説・企業の 効率化時代

門田武治 著



異説・企業の 効率化時代

門田武治 著

●著者紹介

かど たけじ

門田武治

1942年 大阪帝国大学工学部機械工学科卒業、三菱重工業入社

1951～52年 アメリカ留学（ミネソタ大学大学院にて I E 専攻）

1952年～現在（社）日本能率協会所属。いらい現在まで一貫して経営コンサルティングに従事。その間援助した企業は、短期診断を除いて百社を超える。またアメリカ I E の権威者 M. E. マンデル博士と共同して、一年間、国内の大手企業のコンサルティングを行う。

1960～65年 慶応義塾大学工学部非常勤講師

海外活動

1977年 I T T 社(International Telephone & Telegraph Corp.) 傘下の欧州四ヶ国企業の工事診断を行う。またアメリカ I E 協会(IIE)年次大会におけるバック(PAC) およびオードリックスの講演発表を含む海外での講演および論文発表多数。Marquis 社刊 Who's Who in the World(6th.ed.)に登載される。

現在

(社)日本能率協会理事、(株)日本能率協会取締役 I E 本部担当、プリンシパル・コンサルタント、成蹊大学工学部非常勤講師、技術士(経営工学)、技術士審議会試験部会委員(科学技術庁)

主な著・訳書

「オードリックス一定員適正化の新手法」(日本能率協会)、「バック—高度生産性の秘密」(日本能率協会)、「コストダウン・ハンドブック」(日刊工業新聞社)、G. ナドラー原著、「ワーク・デザイン」(建帛社)、「在庫管理の新技法」(白桃書房)、ほか多数。アメリカ John Wiley 社 1982 年刊行の I E ハンドブックに一章を担当。アメリカ Journal of Industrial Engineering 誌 Vol. XIX No. 8 にバック(PAC)、アメリカ I E 協会(IIE) 1979 年大会論文集にオードリックスが、それぞれ掲載される。

現住所 (〒235) 横浜磯子区森が丘 1-4-1

異説・企業の効率化時代

定価 1,200円

昭和58年2月25日 初版発行

著者 門田武治

発行者 十時 昌

発行所 社団法人 日本能率協会

〒105 東京都港区芝公園3-1-22(協立ビル)

電話(03)434-6211(大代表)

郵便振替 東京2-112450

編集・制作担当者——内山和也

印刷所——大日本法令印刷株式会社

本書の内容の一部また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ください。

落丁・乱丁はおとりかえします。

2034-3091-5992

PRINTED IN JAPAN

まえがき

これまでわが国の企業では、戦前戦後をつうじて近年まで、経営管理改善の試みは、合理化とか近代化と銘打たれるのが普通だった。

ところが、生産性の低迷に悩むアメリカにおいて、この問題を国家的レベルでとり上げるほど関心を集めるようになってから、わが国の企業でも、生産性向上とか効率化が、にわかに声高に叫ばれるようになった。

しかしその内容や人びとの意識は、合理化と呼んでいた従来と、ほとんど変わっていない。効率化という旗じるしをかかげて始まったプロジェクトも、いつの間にか、良いことなら何でもやろう、といった無目的な合理化活動に変質するのが多い。

QCサークルやTQCで代表されるようなムード的改善運動を、生産性向上プロジェクトと称するあたり、効率化への取組みの甘さがうかがわれる。

要するに、わが国企業の生産性向上や効率化は、大同小異のムード運動か、一過性の新技術のつまみ食いを背景に、自動化やロボット、あるいはOA（オフィス・オートメーション）などのハードウ

エア信仰が、依然として根強い。

そこには、計画とか標準あるいは管理といった、経営管理の原点からみた反省やその強化のような、地道な効率化の努力は見られない。

過去三〇年間コンサルタントとして、企業の効率化のご援助をしてきた筆者にとって、この種の流的合理化にはまったく無縁であった。またその体験から生まれたバックやオードリックスという効率化システムのなが年にわたる紹介や普及活動をつうじて、私が考える効率化というものの紹介に、これまで努めてきた。

しかし、いわゆる日本の経営なるものが諸外国の関心を集める昨今、ある種の自己満足と自惚れが、一部に認められるようにさえた。効率化のあり方について謙虚な反省と自戒の空気が薄らいだ感がする。

この浮かれた風潮にたいする頂門の一針として、本書の刊行が企画されたのである。

これまで諸雑誌に寄稿した文章の一部を大幅に更訂・加筆し、さらに新たな書きおろしを加えて、ここにまとめた。

第1部は、本書の序論であり、また総論でもある。筆者が考える効率化の道を、専門的知識を避け

て、平明かつ簡潔に解説している。

効率化について、これまでに発表したエッセイのなかから、とくに選んだ五編を下敷きとして、書き改めたのが、第2部である。それぞれの章は独立しているから、読者はどの部分からでも読まれてよい。

第3部は、効率化の両システム、バックとオードリックスの誕生の経緯、あるいは初期における応用の具体的な事例説明である。

この解説から、両システムの応用について技術的ヒントを得られる読者が、居られることを期待している。またこの種の技術的内容に関心の薄い読者には、コンサルタントの一つの生態やインサイド・ストーリーに、興味を持って頂けるかもしれない。そして筆者個人にとっては、これまでのコンサルティング道程の一里塚でもある。

わたしは信条として、自己のコンサルティングをそのままの形では公表しないことにしている。しかしここに記された事例は、ほとんど十五年から三〇年昔のことであることを考え、あえて記すことにした。

最後に本書の完成にご協力いただいた、日本能率協会の出版関係のかたがた、とくに同事業本部副本部長、内山和也氏に感謝する次第である。

一九八三年二月

門 田 武 治

目次

まえがき

第1部 異説・効率化時代

1 非効率な動機づけ 2

動機づけの大合唱..... 2

ハード・タイプの動機づけ..... 3

コンマ以下の改善成果..... 5

止めどもない欲求..... 7

有効な動機づけ..... 8

働きぶりを測る..... 10

指導のスキップ..... 11

集団の圧力..... 12

2 気ままなロボット 14

大幅な作業員ロス 14

骨折り損 15

座りのよいペース 16

ポカミスの工数ロス 17

マン・ツー・マン指導 18

やる気こそ作業ペース 20

目標の与え方 21

目覚める作業員 22

尊敬への欲求 24

3 やる気を測る 26

逆は真ならず 26

実績では測れない 27

ゴムの物差し 28

仕組みの効率とやる気の効率	30
とも連れの設備効率	31
猫に小判	33
積上げのあるべき時間	33
誤解の標準時間	35
標準は予測にあらず	36
人が主体の実施効率	38
4 永続きする成果	40
終りは始まり	40
タイムリーな標準改訂	42
経営管理とコントロール	43
第2部 効率化断章	
1 遊びの時間・稼ぎの時間	46

時間はタダの効率化……………46

余暇を生み出す時短……………48

四倍増も可能な生産性……………50

労働と余暇は人生の両輪……………52

東は東、西は西……………54

高賃金と時短とを……………56

2 管理技術と社会的環境……………58

序 論……………58

バック（PAC）……………59

オードリックス（ORDLIX）……………65

結 び……………70

3 効率的定員の作業デザイン……………72

去るも残るも地獄……………72

納得するまでの話し合い……………73

カミソリで樹を伐る……………	74
部分にとらわれる……………	75
理想状態の構想から……………	76
立案自体の効率化……………	77
改善へ三つの段階……………	79
組み込む創造性……………	80
助け合うラインとスタッフ……………	81
忘れられたコスト実施効率……………	83
月に一度のコスト意識……………	83
予算でコストを管理する?……………	84
知らしむべからず、管理させるべし……………	85
二つのコスト低減アプローチ……………	87
標準——達成可能な理想コスト……………	89
コストの実施効率……………	91
コストの裏に責任がある……………	92

二つのパック……………94

財務会計との一体化……………96

5 総合。バックの提唱……………98

一過性の合理化……………98

企業業績を直撃する成果……………99

二つのアプローチ……………100

実施効率はこう測る……………102

システムに内在する動機づけ……………103

やる気を引き出す責任の明確化……………105

上昇の頭打ちが管理の始まり……………107

高水準を支える正しい管理……………108

計画と予測の基礎……………109

この見事な安定度……………113

経営管理システムの再構築と意識革新の途……………114

第3部 わが効率化の軌跡

1 パックの誕生

118

成果で勝負する……………118

低級な合理化……………119

一難去って……………120

転向した批判者……………122

やりくりの標準時間……………123

酷評の工数管理……………124

奇蹟の能率……………125

矛盾するアンケート調査……………127

組合員意識と管理者責任のはざま……………128

錯覚の猛烈職場……………129

タカ派の憂うつ……………130

中傷の環境音楽……………	131
大義のための小義……………	133
パフォーマンス管理とは……………	134
日暮れて道なお遠く……………	135
フォアマンとバック……………	137
逃げ腰の改善テーマ……………	137
日程の工程管理屋、能率の作業管理屋……………	138
効率重視の生産管理……………	139
バックの原型……………	140
バック第一号誕生す……………	141
三つの特徴……………	143
レイティングによる標準時間……………	144
実践からの芽生え……………	145
タイム・スタンプによる記録……………	146
メジャー・デイワーク……………	147

成功の鍵はフォアマン……………	148
作業日報による実地指導……………	149
「わずか」三〇パーセントの向上……………	150
より深く、より広く……………	152
誤解されたパック……………	154
コンサルタントの卵……………	154
万能の推進区制……………	155
無手勝流の改善……………	156
反逆のダイナミック・スケジューリング……………	157
オーダー・メイドのコンサルティング……………	158
喰いちがうラインの強化……………	159
コロンブスの卵……………	161
成功事例こそ普及の原動力……………	162
パックのパブリシティ……………	163
コンサルタントの育成はOJT……………	164

失敗って、なに？	165
一場の夢	166
誤解されたパック	167
本格的パックの再導入	169
日本の経営と。パック	171
幻のパック計画	171
実施効率こそ譲歩の限界	172
普及の第二段階	173
上昇終わりがパックの始まり	174
能率の向上と維持	175
登る道は異なれど	177
ある動機づけの研究	179
和魂洋才	181
訂正を迫られる作業員の職務	182
日本型フォアマン	184

標準時間の社会的背景……………	185
5 逆説のオードリックス……………	187
専門バカ……………	187
動作分析は思考訓練か……………	188
経営問題に動作研究……………	190
ワンパターンの改善……………	191
転身の契機……………	193
原型生まれる……………	194
改善チーム発足す……………	195
無限定の努力……………	196
量vsコスト、時間vs人数……………	198
有効な標的の選定……………	199
アイデアが先、分析は後……………	201
バックとの併存……………	203