

日本経営システム株式会社編著



企業体質の改善

経営改善のヒント



日本経営システム株式会社 編著

企業体質の改善

経営改善のヒント



有 斐 閣



企業体質の改善
一経営改善のヒント一

昭和52年11月25日 初版第1刷発行
昭和53年4月10日 初版第3刷発行

¥ 880

編著者 日本経営システム株式会社

発行者 ^え江 ^{ぐさ}草 ^{ただ}忠 ^{あつ}允

東京都千代田区神田神保町2の17

発行所 株式会社 有 斐 閣

電話 東京 (264) 1311 (大代表)
郵便番号 [101] 振替口座東京 6-370 番
本郷支店 [113] 文京区東京大学正門前
京都支店 [606] 左京区田中 門前町 44

印刷・堀内印刷 製本・高陽堂

© 1977, 日本経営システム株式会社. Printed in Japan
落丁・乱丁本はお取替えいたします。

3034-099120-8611

まえがき

本書は既刊の『商品と市場の開発』と同様に、経営コンサルタント業務を通じて学んだ経営改善の考え方を、経営の効率化と企業体質の改善を中心テーマとしてとりまとめたものである。

効率化に限らずおよそ経営の改善に当たっての要諦は、社内に蓄えられた潜在能力を生かし、各部門の足なみをそろえ、重点を絞って粘り強く実施に移すということであり、とりわけ大切なのは、かなめをつかんで粘りづよく推進するというトップマネジメントの役割りである。それは生やさしいことではない。

歴史が古くすぐれた幹部のそろっている企業のトップマネジメントには、総論賛成、各論反対の悩みがある。コンサルティングの仕事は、総論と各論を一致させ、足なみをそろえて実施に移す手助けであるといってもよい。その考え方をできるだけ具体的に述べようとして事例紹介の形をとったものが多いが、それらはすべていくつかの事例を合成した架空のものであって、事例ではない。この中から経営改善のヒントを汲みとっていただければありがたい。

各章はそれぞれに独立した読物であって、最初から通して読んでいただく仕組にはなっていない。必要に応じてどこからでもお読み願いたい。

本書のとりまとめに当って執筆を分担したのは次の十四名である。

浅野喜起 山崎晃男 小野寺俊夫 密田武俊
鮫島宗和 秦道夫 柳田憲佑 小森谷和夫
深作直彦 五十嵐紘 田中次郎 香取正康
佐藤健 手島直幸

昭和五十二年十月

日本経営システム株式会社

社長 浅野喜起

目次

目次

序 章 効率化の姿勢

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
かなしみをくぐる心	知識のよこの関係	知っていると思うこと	市況産業	ボルボの信条	成功の保証	本もののきびしさ	ひとりの人に	何よりもまず社風	苦しかった日々
20	17	15	13	12	10	8	5	3	1

Ⅱ 大寨村と無借金経営	23
-------------	----

第1章 間接部門の合理化

はじめに	29
------	----

1 間接部門合理化の手順	30
--------------	----

間接部門合理化の一般的手順 (30) 目標定員の算定方法 (32)

2 間接部門合理化の方策	37
--------------	----

業務処理システムの効率化 (38) 組織の簡素化 (46) 事務の機械化 (51)

第2章 定量分析の活用

はじめに	55
------	----

1 定量的な問題認識の必要性	55
----------------	----

2 見積原価と実際原価との差異の発生	57
--------------------	----

3 製品在庫の増加	63
-----------	----

4 外注品の品質不良	68
------------	----

5 定量分析を改善に結びつけるための工夫	72
----------------------	----

.....

問題の発生して分野の特定化（73） 部分から全体へ（73） 定性的な現状把握の必
要性（74）

第3章

内部管理体制の見直し

76

はじめに.....

76

1 内部管理に関する問題点と背景.....

77

A社の事例（77） B社の事例（78）

2 内部管理体制整備のための対策.....

79

組織面の改善（79） 業務運営基準の作成（84） 人材育成の工夫（88） 経営管理
情報の整備（91）

3 内部管理体制整備のためのチェックポイント.....

95

内部管理の観点からの組織の見直しと工夫（95） 業務運営ルールと弾力的運営の両立
（96） 経営管理情報の組織化（96） 内部管理面に対する投資（97） 内部管理に
対するトップマネジメントの関心（97）

第4章

多品種少量生産システムの見直し

99

はじめに.....

99

第5章 業績管理制度の定着

1	T社の概要と抱える問題	99
2	現状製品の見直し	101
3	新生産システムの確立	103
4	標準工数の整備と外注方針の明確化	108
	生産円滑化のための標準工数の整備 (108)	
	外注管理方針の明確化 (110)	
5	生産システム見直しの留意点	112
	営業、生産の各部門でなすべきことを明確にすること (112)	
	理想的なシステムを志向すること (113)	
	宿命観にとられない見直し (113)	
	問題の定量分析と改善の改善 (114)	
	はじめに	116
1	A社の現状	117
	外部環境の変化 (117)	
	企業体質上の弱点 (118)	
	トップマネジメントの悩み (120)	
2	A社の問題解決の努力	120
	トップマネジメントの方針 (120)	
	社内の反応 (121)	
	プロジェクトチームの役割認識 (121)	
	現状分析 (122)	
	改善作業 (124)	
	トップマネジメントの承認 (126)	
	推進	

.....

委員会の活動 (126)

業績管理制度定着のための留意点.....	127
----------------------	-----

トップマネジメントの姿勢 (127) ラインとスタッフの役割認識 (128) 設計上のポイント

(129) 運用上のポイント (131)

第6章 減速経済と事業部制.....	133
--------------------	-----

はじめに.....	133
-----------	-----

1 A社の事例.....	134
--------------	-----

2 B社の事例.....	140
--------------	-----

製品特性分析 (142) 製品ごとの主要課題の明確化 (142) 製品のグルーピング (143)

利益分権組織の必要性 (143) 部門別損益計算制度および計画管理システムの整備 (144)

3 事業部制の見直し気運.....	145
-------------------	-----

4 事業部制のメリット・デメリット.....	147
------------------------	-----

まとめ.....	151
----------	-----

第7章 オンラインシステムの導入計画.....	154
-------------------------	-----

はじめに.....	154
-----------	-----

1	オンラインシステムの導入をめぐるトラブル	155
2	トップマネジメントの知りたいこと	159
3	オンラインシステム導入の位置づけ	162
	金融機関におけるオンラインシステムの役割(167)	
	オンラインシステム導入の位置づけ	
4	総合名寄せによるシステムの総合化	169
5	自営オンライン、電電直営オンライン、共同センターオンライン	172
6	オンラインシステムの効果算定	176
7	導入効果定着のために	180
	組織および人員配置の見直し(181)	
	業務処理体制の見直し(182)	
	ムに対する全社的なコンセンサスの醸成(185)	
8	オンラインシステムに対する全社的なコンセンサスの醸成(185)	
8	設備投資とリスク	188
	はじめに	188
1	検討の経緯	189

第9章	賞与の成果配分	207
はじめに		207
1	トップマネジメントの悩み	207
2	賞与の個人別配分のプロセス	210
	全社的な話し合い (211) 導入にあたっての基本的な考え方 (212) 賞与総額の算定 (212) 適正な業績評価基準の策定 (214) 賞与の配分方法 (221)	225
3	検討すべきいくつかのポイント	225
2	基礎調査の内容と方法	191
	環境の激変と判断の迷い (191) 評価の混乱をもたらした原因 (192) プロジェクトチームの結成 (193) 基礎調査の内容と方法 (194) 業界の概要とS社の地位 (195)	
3	設備投資の考え方と留意点	197
	需要の見通しと業界の動向 (197) 設備投資代替案の検討 (199) 財務面に及ぼす影響への配慮 (201) 設備投資評価の視点 (202)	
むすび		203
	残る不安 (203) まとめ (204)	

.....

組合の申し入れ (225)	対応のしかた (226)	トップマネジメントの経営理念 (228)
全員に理解が得られるプロセス (228)	賃金体系の整備 (229)	業績評価基準の策定 (229)
内部組織および利益管理体制の整備 (230)		
おわりに		

230

第10章 高年者対策への視点

231

はじめに	
------	--

231

1 問題の所在

231

労働力人口の高齢化 (232) 定年後への不安 (233)

2 対策への視点

234

取り組みの姿勢 (235) 定年延長について (236) 再就職あっせん (238) 意識の変革 (239) 起業化への援助 (240) その他高年者活用事例 (241)

むすび	
-----	--

242

第11章 転出者心得

243

1 転出者心得

243

自分の役割を誤解しない (244) まじめに勤務する (244) 親許と比較しない (244)

3 2

柔軟な考え方をする (245)	じっと我慢をする (245)	親許へ顔を出さない (245)
派閥をつくらない (245)	生徒になる (246)	ご進講に頼らない (246)
ない (247)	社長の領分をおかさない (247)	上役を使う (247)
絡する (248)	いたずらに提案をしない (248)	一日も早く全力投球をする (249)
念の鬼になる (249)		執
転出を成功させるには.....		
転職で成功するには.....		
252	250	

序 章 効率化の姿勢

Ⅰ 苦しかった日々

長府製作所といえば、家庭用の小型ボイラー、暖冷房装置のメーカーとして知られているだけでなく、資本金二億四〇〇〇万円の三〇倍に当たる七〇億円もの内部留保を有する超優良企業としても知らぬ人はない。

昭和二四年に当時四一歳の川上社長が、従業員七〇名の脱穀機工場を引き受けたのが始まりである。製品が悪くてほとんど売れず、一ヵ月に二〇〇万円の経費がかかるのに、二〇万円しか集金できないという日が続いた。一年で従業員は四分の一に減り、その一八名がそろって辞めたいとさえ言いだすまでになった。倒産しないのが不思議という有様であった。

それから数年、赤字は解消しなかった。それでも川上社長は希望を捨てなかった。一緒に働いている人のことを思えば、どんなことがあっても会社はつぶせないという気持ちがあったからである。

あるとき投げ出していたら今日の長府製作所はない。

「遅配になっていた給料をやっと手にした家内が、あまりの少なさに、これでどうして暮らしてゆくと愚痴をこぼしたとき、会社の苦しさがわからないのかと、思わず給料袋を投げつけたことさえあったが、振り返ってみると、赤字に苦しんだ九年間が一番充実した毎日であった。その間に学び身につけたことがどれほど今日役に立っていることか」と川上社長はいう。

女性の登山隊がはじめてエベレストの頂を極めた。八〇〇〇メートルの山なみを見おろし眼下に中国側の氷原がひらけたときの感激はいかばかりであったか。

酸素マスクに助けられ、苦しい一歩一歩を運んでやっと到達した氷雪の頂である。自分の吐く息だけを切なく聞いていた耳もとで、国旗が鮮やかにはためいた。

最後の登頂は六時間余りの行程であったが、その日のために四年、一四〇〇日の準備を行なった。

登山日数はその中の一割にも満たない。女性であるためによけい準備に時間をかけたかもしれない。

しかし振り返ってみれば、その一四〇〇日はどの一日をとっても、充実した素晴らしい毎日であったと、登はん隊長の田部井さんはいう。

実際に山に登ったのは一割にも満たなかったというのに、四年近いすべての日々が充実していたのはなぜか。成功したからであろうか。山を愛していたからである。そこには成否を越えたものがある。

この春こそはと心に期していた桜が、夜来の嵐に散ってしまった朝、あきらめかねて訪ねると、道一面に白い花びらを敷きつめた桜並木が、雨もやの中に常の花よりも濃いくれないの花をおわせている。

胸をつかれて目をこらすと、それは花びらのあとのうてなのかたまりである。無数の小さなうてなの先が、紅をふくんで雨に濡れている。見ていると今は常の花よりもひとしお美しいと思ういとおしさがこみ上げてくる。愛すればこそ心にしみる美しさである。

「星があんなに美しいのも、目に見えない花が一つあるからなんだよ」（星の王子さま）。

2 何よりもまず社風

日本瓦斯化学工業の創立者榎本隆一郎氏の回想録ほど、しみじみとした共感を呼ぶ自伝は少ない（注）。

海軍機関学校を終えて海軍大学、九州帝大に学び、四日市燃料廠長、軍需省石油部長、燃料局長を歴任してわが国石油国策の枢機に参じ、海軍中將で終戦を迎えた。

戦後徒手空拳で創立した日本瓦斯化学工業を、資本金五六億円、従業員一六〇〇名、年間売上げ二七〇億円、関連企業一社を擁する石油化学工業に育て、本懐を遂げて引退した。齢八二歳。「マラソン競争の決勝点が目睫の間に迫っているが、最後まで力走したいものである」

一読して戦時、平時にわたって表街道を闊歩したエリート成功物語と紙一重の記録でありながら、不思議に快い読後感が残る。手織木綿のように清潔で堅実な思想に裏打ちされているからであらう。人をとらえるのは形ではなくてまさに心である。

「私は海軍生徒の時代に、滅私奉公とかファイティングスピリットとかいう精神教育は徹底的に受