

都崎雅之助 編集

現代経営工学全書 5

資材管理

倉林良雄 本間郁男 南川利雄 共著

森北出版株式会社

都崎雅之助 編集
現代経営工学全書 5

資材管理

倉林良雄 本間郁男 南川利雄 共著

森北出版株式会社

著 者 略 歴

倉林 良雄
 1938 年 日本大学工学部機械工学科卒業
 1939 年 同 専任講師
 1940 年 同 助教授
 1944 年 都立理工専門学校教授
 1951 年 東京都商工指導所、東京都技師
 1960 年 同 工業部長
 1966 年 日本大学生産工学部教授、現在に至る

本間 郁男
 1945 年 早稲田大学理工学部卒業
 人事院事務官、産業能率短期大学を経て
 1961 年 中央大学商学部専任講師
 1965 年 中央大学商学部教授、現在に至る
 1974 年 商学博士

南川 利雄
 1952 年 日本大学工学部卒業（工学系最終学歴）
 1953 年 日本大学経済学部卒業（経済系最終学歴）
 1958 年 技術士
 1960 年 工学博士
 1961 年 日本大学理工学部教授
 1968 年 日本資材管理協会副会長 現在に在る
 1975 年 藍綬褒章

現代経営工学全書 5

資 材 管 理

© 倉林良雄・本間郁男・南川利雄 1977

1977 年 9 月 19 日 第 1 版第 1 刷発行

定価はカバーに表示してあります。

著者との協議
 により検印は
 廃止します。

	くら	ばやし	よし	お
	倉	林	良	雄
著 者	ほん	ま	いく	お
	本	間	郁	男
	みなみ	かわ	とし	お
	南	川	利	雄
発行者	森	北		肇
印刷者	加	藤	保	幸

発行所 森北出版株式会社 東京千代田区富士見 1-4-11
 電話 東京 (265) 8 3 4 1 (代表)
 振替 東京 1-34757 郵便番号 102

日本書籍出版協会・自然科学書協会・工学書協会 会員

落丁・乱丁本はお取替いたします

印刷 加藤文明社／製本 小高製本

3350-7855-8409

Printed in Japan

序

とにかく資材がなければ、企業の経営はなりたたないし、だいいち物は生産されない。その資材の管理の学問的探究や、実践的研究がいまだに遅れているのだからおかしい。それがいまようやく資材管理として重視されるようになってきたが、その研究の度合はまだ浅い。これからは諸管理の中であって先行的管理として位置づけることがのぞまれる。それは、企業経営において資材なるものは第一義的存在だからである。

経営工学の一分野として、ぜひとも重視せねばならぬ資材管理には、物的問題はもちろんのこと、人的問題・資金的問題・技術的問題・情報処理の問題そして総合的な各種の問題がある。

特に、資材を取得する購買管理においては、資材を供給する相手方との売買契約問題や、それにかからまる時間・量・質といった必須条件的なものが介在し、それにさらに金銭の問題が価格という現実的な取引内容の事項としてからんでくる。よってこの管理については、より深くして慎重な研究が必要となってくる。外注管理においても例外ではない。

それに加えて在庫管理は、経済情勢と生産管理方式との関連が大きいので、科学的な解明が必要とされる。倉庫管理にはその現場的な面からして、いくたの問題が残されている。

この書は、上記の問題を研究、解明することをねらったもので、執筆は、1. 総論 2. 資材管理の政策と計画を 南川利雄が、3. 購買管理 4. 在庫管理を 本間郁男が、5. 外注管理 6. 倉庫管理を 倉林良雄が分担した。執筆にあたって意志のそ通を十分にはかったつもりであり、内容としては、必ずや大いに役立つものと信ずる。

1977 年 盛夏

著 者

目 次

1. 総 論

1・1 資材管理の意義	1
(1) 資材について 1	(2) 資材管理とは 3
(3) 質材管理の意義 4	
(4) 特に、近代企業経営の場における資材管理の意義 5	
1・2 資材管理の重要性	5
(1) 基本的重要性 5	(2) 現実的重要性 6
1・3 資材管理の目的	7
(1) 一般的な目的 7	(2) 特殊な目的 9
1・4 資材管理の科目	10
(1) 以前の科目 10	(2) いまの普通の科目 10
(3) いまの高度な科目 11	
1・5 資材管理と他の管理との関連	18
(1) 他の管理との関連 18	(2) 関連の重要性 19
1・6 資材管理における諸問題	20
(1) 人的問題 20	(2) 物的問題 21
(3) 資金の問題 23	(4) 一般運営上の問題 24
1・7 資材管理の展開	25
(1) まず、たんなる資材管理として 25	
(2) ついで、総合資材管理として 25	
(3) さらに、資材管理システムとして 26	
(4) そして、システム資材管理として 27	

2. 資材管理政策と計画

2・1 資材管理を推進する基盤	29
(1) 方針の樹立 29	(2) 政策の樹立 29
(3) 資材管理計画の優先性 30	(4) 科学的推進方策の活用 30
(5) 推進する基盤のあり方 31	

2・2 資材管理の方針	32
(1) 方針について 32	(2) 方針の役割り 33
(3) 方針のあり方 34	(4) 方針の実際 35
2・3 資材管理の政策	36
(1) 政策について 36	(2) 政策の役割り 37
(3) 政策のあり方 38	(4) 政策の要点 39
(5) 政策の実際 39	
2・4 資材管理の計画	40
(1) 資材管理の計画について 40	(2) 資材管理そのものの運営計画 40
(3) 資材管理そのものの実施計画 40	
(4) 資材計画について 41	
2・5 資材管理政策の一還としての価値工学	43
(1) 科学的推進方策のひとつとして 43	
(2) 価値工学をする内容 44	(3) 価値分析をする分野 44
(4) 価値工学の主要素 46	

3. 購 買 管 理

3・1 購買管理機能と組織	47
(1) 定 義 47	(2) 資材供給方式の選択 47
(3) 購買機能の展開 48	(4) 購買機能の集中と分散 49
3・2 資材数量計画	50
(1) 部品展開と資材一覧表 50	(2) 必要数量の算定 52
(3) 資材一覧表の機能と利用方法 52	
3・3 供給先の決定	55
(1) 工業用資材と工業技術 55	(2) 供給源の選定の調査 55
(3) 供給先の選定 56	(4) 業者登録と維持 58
3・4 購 買	58
(1) 購買の方法 58	(2) 契約先の選定方法 59
(3) 契約条項 60	(4) 購買契約と発注 62
(5) 納期管理 62	
3・5 納品と検収	64
(1) 納 品	(2) 検 収 64
(3) 代金支払 66	

4. 在 庫 管 理

4.1 在庫の必要性	67
(1) 資材の在庫量の発生の原因	67
(2) 常備在庫を必要とする諸要因	67
(3) 多量在庫の危険性	69
4.2 在庫管理の意義	69
4.3 資材の回転率	69
(1) 資材回転率の算定	69
(2) 資材回転率の示す経営指標	71
4.4 消費資材の ABC 分析	72
(1) ABC 分析の方法	72
(2) ABC 分析の手順	72
(3) ABC 区分と管理の重点	74
4.5 適正在庫量の決定	74
(1) 在庫量の増減と平均在庫量	74
(2) 平均在庫量の大きさを左右する要因	78
4.6 経済的注文数量の決定	78
(1) 資材在庫に必要とする費用	78
(2) 在庫量の増減と費用との関連	80
(3) 経済的注文数量決定方式の分類	81
(4) 経済的注文数量算定公式	83
4.7 経済的ロット・サイズの決定	86
4.8 常備資材の在庫管理システム	88
(1) 定量注文式管理システム	88
(2) 定期注文式管理システム	90
(3) 簡略化した在庫管理システム	92
4.9 在庫管理システムの展開の方向	93
(1) 在庫管理システムの基本条件	93
(2) 在庫管理システムの展開	94
4.10 資材の出庫単価と棚卸し	95
(1) 出庫単価の取扱い	95
(2) 各種の単価決定法	95
(3) 棚卸し	97

5. 外 注 管 理

5.1 外注管理・下請管理の意義	99
5.2 外注管理の重要性	104
5.3 外注工場の利用の理由	106

5.4 親企業と下請企業の間の好適環境維持のため	111
(1) 下請代金支払遅延防止法	111
5.5 下請の実態調査のための調査票	123
5.6 内作か外作か (Ⅰ)	130
(2) 内作か外作か	130
5.7 内作か外作か (Ⅱ)	134
(1) 技術の合理化コスト	134
(2) IE について	134
(3) ME の認識	140
(4) テクノロジー・トランスファとして	141
(5) 生産形態について	143
5.8 外注管理の合理化	145
(1) 下請管理のチェック・リスト	145

6. 倉 庫 管 理

6.1 倉庫管理部門のはたらき	154
6.2 倉庫管理組織	154
6.3 倉庫の資材取扱いの規定, 記録	154
6.4 倉庫の位置	154
6.5 倉庫建屋の構造	155
6.6 倉庫設備	155
6.7 保 管	156
6.8 出 庫	157
6.9 棚 卸 し	160
(1) 棚卸しの実施	160
6.10 スペース・コントロール	160
(2) 倉庫の充填効率	161
6.11 今後の倉庫管理	162
参 考 文 献	164
索 引	172

1. 総 論

1・1 資材管理の意義

(1) 資材について

資材管理 (materials management) の意義を述べる前に、まず資材 (materials) の定義についてはっきりさせておかねばならない。この資材の定義についてはつぎに示す4通りがある。

(a) **企業体の業種によって異なるもの** 製鉄業、化学工業などの装置工業においては、資材というと一般的に間接材料 (indirect materials) をさすことになり、直接材料 (direct materials) は原材料といっている。よってこれらの装置工業において資材管理というと、たんなる間接材料つまり副資材の管理と解されて、あまり重きをおかないきらいがある。原材料管理といった方が適切に響いて重要視する。原材料管理も所詮資材管理であるので、いまでは資材管理という名称が浸透して、装置工業においても資材管理というと原材料管理をもふくむようになってきた。これに対して、重機械・軽機械などの製造業の機械工業や組立工業では、資材というと直接資材や間接資材を指すので、原材料や部品などをふくめて管理の対象とする。

(b) **業種にかかわらず統一的な見解をするもの** 上述のように、一部の装置工業では資材管理といっても原材料をふくむようになったので、装置工業とか機械工業とか組立工業の業種別の区別もなく、資材というと、直接資材や間接資材などを指している。

(c) **狭義に解するもの** 資材は狭義と広義の意味に解され、そのうちの狭義のものは、直接資材と間接資材を指している。こうした見解をもっている企業は多い。

(d) **広義に解するもの** これは直接資材、間接資材、部品 (parts)、仕掛品 (work in process goods)、半成品、完成品、製品 (product)、治具 (jig)、工具、道具、器械、機械 (machine)、設備装置、諸設備用資材など物のすべてを指す。ただしこのうち、器械、機械、諸設備装置、設備装置用資材などは、それが据付けられて、現場の手に渡り本来の使命を果たし始めたときに、資材

の範ちゅうからはなれることとしている。そのときはもはや資材とはいわないのが通例である。この広義に解する資材の一部をさらに詳細に示すとつぎのようになる。

直接資材（または直接材料）……生産に直接使用されるもの。

間接資材（または間接材料）……生産に間接的に使用されるもの。

原材料……原料とか素材とか一次材料といったもの。

副資材……原材料を補足するものとか、企業によっては間接資材を指す。

半成品……成品になりかけているもの、あるいは成品になっていないもの。

半製品……製品になりかけているもの、あるいは製品になっていないもの。

仕掛品……加工現場にあって、加工途上にあるもの。

加工品……加工したもの、あるいは加工中のものを指すこともある。

完成品……成品とか製品に移籍してなくても加工は完成しているものがあるのでそれを指す。また完成検査が終わったもの。

製品……いつでも販売できるもの、あるいは製品勘定に計上したもの。

商品……販売できるもの、あるいは商取引きの対象となるもの。

取扱品……完成品であって、わが社の扱い商品となっているもの。

治具、工具、検査具……現場に払出してない間は資材扱いとなる。

道具……これも現場に払出してない間は資材扱いとなる。

機械……現場に据付けられて使用されるまでは資材扱いとなる。

器械……現場に持出されるか据付けられて使用されるまでは資材扱いとなる。

設備装置……現場に据付けられて使用されるまでは資材扱いとなる。

諸設備用資材……設備装置を建設するための資材で、これらが完成されて設備装置としての本来の使命を果たすまでは資材扱いとする。たとえば設備用の型鋼とか鉄板など。

諸保全資材……機械や設備装置などを維持補修するための資材一切。

補用品……生産品の補用品もあるし、機械や設備装置などの補用品もあるので、これらの一切を指す。

予備品……生産品の予備品もあるし、機械や設備装置などの予備品もあるので、これらの一切を指す。

用度品……机とかいすなどを一般に用度品といっているが、そのような部類のもの

を指す。

文具品……文房具品など一切、一般に総務課とか庶務課で購買業務や保管・受払いの取扱いをしているが、それを資材と解すれば資材課または購買課の扱いとなり、諸業務の窓口が一本化されるので、最近これも資材としている。

消耗品……ぼろとかほうきその他消耗されるものなどで、これも総務課とか庶務課で扱っている。これを資材とすれば資材課または購買課の方へ仕事が移ってくるので、文房具などと同一扱いとなる。そうすると窓口がやはり一本になって管理がしやすくなる。消耗品の消耗高もあなどれない。

備品……什器備品などといわれるもので、用度品ともいわれている。これも資材とみなして扱いの窓口を一本化する。

動力……電気、蒸気などで、これも一種の資材とみなす。そうすれば契約業務も資材課または購買課の方へ移って、取扱いの窓口が一本化する。

火力……上記のような考え方からこれも資材とみなす。

水……水もまた資材として取扱えば、水管理の面もはっきりしてきて、公害問題のやかましいおりから水に対する本式な管理ができる。

空気……空気は汚れていては困る。人命に影響するので放任は許されない。よってこれをひとつの資材として取上げれば、専門的な管理ができて、これまで多くの企業で行わなかった空気管理ができる。

その他……その他まだいろいろな物品がある。それらの一切をさす。

実際には、はたしてこのうちのいずれのものを資材と解した方がよいかは、各企業の性格によって企業なりに定めるのがほんとうであろう。しかし上記4通りのうち、現在では (d) のように広義に解釈して資材を定義づけている企業が多い。

よってここで、資材についてはっきりさせておきたいのは、資材なる用語の語意を統一させ、対象とする物品を定義づけておき、計画や購買や現物の取扱いなどの業務の窓口は一本にして統制をとり、文具品や水や空気にいたるまで資材管理という専門的な管理方式のもとに取扱った方が、企業にとって、あるいは社会にとっても、得策であるということである。

(2) 資材管理とは

昭和 21 年(1946)ごろまでは、材料管理といていたが、材料という表現で

は範囲が狭くなるため意を尽せないで、それ以後から資材管理というようになった。もっともそれ以前にも資材管理ということばはあったが、一般的ではなかった。

さてそこで、資材管理とは、経営計画の当初から、資材が完成品となり、製品あるいは商品 (merchandise) となって使用され、その使用結果の検討までを管理するものである。

(a) **資材管理の本質** 資材管理は、生産・建設・サービス・消費にかかわる企業の、経営目的を満足させるための資材、用役またはこれらに関する諸業務を、円満に順調に行うものである。この業務の中には、いわゆる管理的要素はもとよりのこと、経済的要素や工学的要素が多分にふくまれている。そしてこの業務には、思考的作業と事務的作業と技術的作業と批判的作業がふくまれている。つまりやさしくいえば、最小の事務手続きと、最低の経費により最適の計画をして、所要資材なり所要役なり所要業務を整備し運営して、経営目的を達することである。これらのことから、資材管理の本質は、経営目的を満足するものに対して、最適の計画をし、最適の各種手段で、取得あるいは整理して、社会に役立ち、企業に貢献し、利潤をもたらすこと、人間的繁栄をもたらすことになる。

(b) **資材管理なるもの** よって、すでに述べた資材なるものを、企業体なりに資材の定義を定めて、社会活動、生産活動そして人間行動などに役立つために、資材管理にとりかかる前の段階、資材管理をする準備的管理のその前にある段階、準備的な管理の段階、資材管理の基本的な管理の段階、資材を提供したあとの段階、資材を使用している状況の段階、資材を消費するのを調整する段階、資材を使用したあとの結果の検討の段階、という各段階において円滑に処理していくものとなる。

(3) 資材管理の意義

すべての物品は、資材がなければ生まれてこない。その資材を管理するのだから、この資材管理の意義は重要にしてかつ大きなものがある。

資材を、生産や建設やサービスや消費などに役立てるべく、諸種の計画をしたり、購買したり、配給配付したりするさまざまな業務を実施するのだから、この管理において時機をあやまったり、ぬかりがあったり、拙劣をきわめたら、たちどころに、資材を必要とする社会活動や生産活動や人間行動は、うまくい

かないことになる。

したがってこの業務がいったんつまづいたときは、諸活動や行動のスタートの時点から混乱してしまう。のみならず場合によっては停滞してしまう。そしてその波及は大きくなり、思わぬところにまで被害が及んでしまう。

そのために、後述の資材管理の目的は達せられなくなり、さまざまな運営は根底からくつがえっていく。このことはしいては、企業の運営は人間がするので、諸種の不満が重なり、ついには人間同士を不和ににしてしまう。

その他資材は、他のいろいろな管理にもなんらかの形で関連しているので、他の管理にまで悪い影響を与える。それは結局は、企業の経営をゆさぶることになり、好ましくあらざる結果を招く。

資材管理は地味な存在であるが、上述のように重大な意義をもっている。

(4) 特に、近代企業経営の場における資材管理の意義

企業経営は科学的な要素を多分にふくむようになってきた。それは企業を経営する手法に対して、経営学的に、経済学的に、そして工学的にメスを入れていわゆる経営工学的に運営をするようになってきたからである。

そうした運営の場であって、企業が生産企業体である場合は、その経営の実務的な出発点となるものに資材があるので、いきおいその資材を管理することの格付けが高くなったのである。

近代企業経営の場においては、資金的要素はさることながら、心理的要素と物的要素とが重要視され、その物的要素を中心としてみた場合に、資材管理は第一義的なものとなる。いわば資材管理は企業の運営の出発点ともなるものである。

こうした始点的意義をもつ資材管理が、もしつまづきをしたときは、その企業経営の行く手には、所要資材の品切れとか、入手遅延とか、品質不良とか、製品あるいは商品の納期遅延、数量不足といった事態が生じて、経営に重大なるそごをきたしてしまふ。よって資材管理は基盤的な意義をもつことになる。

1・2 資材管理の重要性

(1) 基本的な重要性

(a) 真理的重要性 わかりきったことであるが、製品なり商品なり物品と名づくものは、資材がなければ生産されないし、その資材の動かされない生

産もあり得ない。これは生産における平凡な真理である。したがって、そうした資材を管理するのだから、この管理業務は重要なものとなる。これは基本的な重要性であり、真理的な重要性となる。

(b) **品質的重要性** 基本的な重要性には上述の真理に基づくもの以外に、さらに物品の品質を左右する重要性がある。物品を構成する資材の品質が悪ければ、その物品の品質はそのまま直接的に悪くなっていく。したがって、注入された資材の品質は、物品として完成されるまで逃避することのできない関連をもっている。これはいうまでもなく品質的な重要性となる。

(c) **寿命面の重要性** なおこの品質的な重要性は、物品の寿命に直接的な影響を与える。当該物品の寿命が長い方がよいか短い方がよいか、それは後述する価値分析にて明らかとなることだが、この場合はもし、適当な長さであった方がよいとすれば、悪い品質の資材を注入することは、不都合となる。これは寿命面の重要性である。

(d) **社会的的重要性** 加えて社会資本的重要性がある。資材管理の内容には後述するように在庫管理がふくまれ、いまやその在庫管理における在庫品なるものは、一企業の在庫資本でなく、企業間に相互関連する社会的な在庫資本とみなされるようになってきたので、単純なものでなくなった。したがって、社会的な重要性がとみに増してきた。

(e) **公共的重要性** こうたずねてくると、それはもはや公共的な重要性となっていく。つまり一企業の資材管理の拙劣さは、そのまま関連する他の企業の成績に連なって悪い結果をもたらし、その悪い結果が拡大してついには公共的なまざさとなっていく。公害をまき散らすような資材を購入し、その残材を無雑作に廃却するような資材管理を行っていれば、これは一企業の罪悪行為であるが、ひいては関連企業が一体となつての罪悪行為となっていく。いまの資材管理は単独なものではないからである。

(2) 現実的重要性

(a) **コスト面の重要性** コストの内容をいま仮りに、資材費と人件費と経費とに3大別した場合、このコストの中で資材費の占める割合いは大きい。よって、資材の使用量や資材の購買費や資材部門費などからなる資材費を下げることであれば、ただちにコストの切下げに連なる。コストの切下げにおいて、人件費を対象にするとさまざまなトラブルが生じて現実的には難しくな

る。しかし資材費を節減するときは、主として技術上の点において問題が生ずるのであって、感情的なもつれは生じない。だから取組みやすくなる。その上資材費の占める割合が大きいため、節減する率も大きくできる可能性が生ずる。このようにとらえていくと、資材を管理することによって生ずる利益は現実のものとなつてはね返ってくる。資材管理は、いまや残された利潤の宝庫であるとよくいわれているが、それはこんなところからきている。

(b) 時間的重要性 これは端的にいうと納期上の重要性を指すことになる。当企業がもし製造業であった場合、その製品の納期が遅れることの要因のひとつに、その製品に対する所要資材の取得遅延や受入れ遅延にあることがよくある。それは資材管理における購買実務や取得促進技術が拙劣であるからである。この管理を満足に行っていれば、製造加工での原因がない限り納期は遅延しない。製品の納期が遅れば、延滞料はとられるし、信用を失ってしまう。企業を経営していて何よりもおそれるのはこの信用の失墜であるので、このような時間的問題は、特に重要視する必要がある。

(c) 量的重要性 物量の問題である。製品や商品の要求数量に満足を与えられない場合、その原因の多くは資材管理上の物量の点にある。物量確保に対する努力が欠如しているときは、生産作業は混乱してしまう。そして営業不振におちいらせてしまう。これは経営上において最も危険なファクタのひとつとなる。よって資材管理は、量的感念の重要性を周知させる義務をもつことになる。それを怠っていたとすれば、他の諸管理がうまく行われていたとしても、この怠りによってすべてご破算になってしまう。なぜなら、生産には資材がなくてはならず、そしてその資材の必要量を満足させなければならないからである。この量的重要性は、時間的重要性と重なり合って迫ってくるのが現実であって、いかなる場合でも避けられぬ現実的な重要性となるものである。

1・3 資材管理の目的

(1) 一般的な目的

資材管理の一般的な目的は、生産企業体、建設企業体、サービス企業体、消費企業体などそこに必要とするすべての資材とその関連業務を、合理的に行うことにある。

ここでいう合理的とは、不必要なそしてつまらぬ事務作業をなくし、資金的

な浪費をなくし、所要労力を最小にし、時間的なむだをなくし、空間を有効に利用して、業務を円満に簡単にそして明るく行うことである。

これを資材業務にあてはめて实际的に表現すると、図 1・1 のようになる。

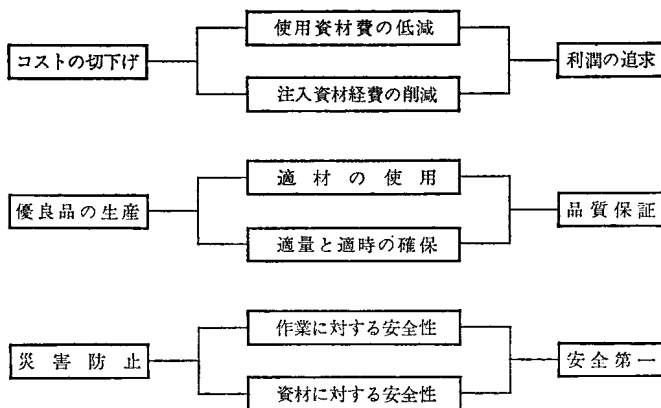


図 1・1 資材管理の一般的な目的

コストの切下げつまり利潤の追求，優良品の生産つまり品質保証，災害防止つまり安全第一，という3大目的からなる。この順序は，その時流により異なることがあり，災害防止が最優先となることもある。現在は人間性尊重の時代なので，資材管理の目的も，安全第一を最初に掲げて災害防止をし，つぎに優良品，コストの切下げという形になっているのが一般である。

使用資材費の低減は，所要資材量を減少することによっても達せられるし，資材の購入価格を低下させることによっても達せられる。

注入資材経費の削減は，資材を取扱うからには，それにかかわる経費が必ずかかるので，それらの経費を極力圧縮するか，不必要な取扱い業務を削減するかによって達せられる。

適材の使用は，各資材が構成する物品の使用目的に合った資材を採用することで，その物品の性質，寿命，用途などをよく掌握して，それに適合した資材の発見に努力することによって達せられる。

適量と適時の確保は，多すぎたり少なすぎる資材の不適當な使用量はコストに影響するばかりでなく品質に大きく影響し，適當な時期に資材を供給するこ

とはむだな時間の経過がないので、要求された品質を確保することになる。

作業に対する安全性は、災害は多くの場合物品からくるので、その取扱いをうまくすることによって確保される。

資材に対する安全性は、資材の取扱いを合理的にし、取扱い方式にそって慎重を期するので、資材に対する損傷を防止することによって達せられる。

(2) 特殊な目的

(a) 資材費率を重視した生産性の向上 ここにあえて資材費率を重視した生産性としたのには理由がある。一般に通用している生産性とは、その生産性をもし月当たり生産性とする、当該月の生産高(金額)を、社長以下の全従業員の総人員数で割った値を指している。つまり月当たりの1人当たりの生産高(金額)を求めたもので、この高(額)の多少によって成績判定の尺度としているものである。ところがこの成績は、本来は、図1・2に示すような生産高(金額)を構成する一般的な3要素のうちの、資材費の構成割合と対比しながら判定しなければならない。

なぜなら、1人当たりの生産高(金額)が高くても、そこに占める資材費の割合が高ければ成績は必ずしもよいとはいえないからである。こうみると1人当たりの生産高(金額)が低くても、そのときの資材費の構成割合が低ければ生産性は決して悪いとはいえない場合もでてくる。

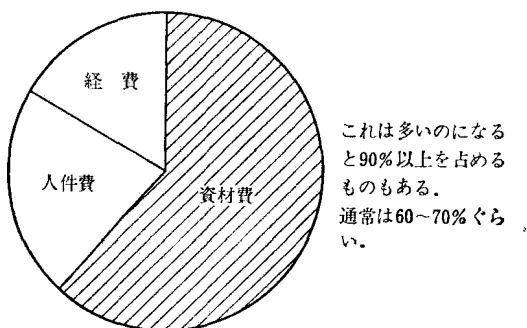


図1・2 一般的に3大別される原価構成

こうした見解をとるものを仮りに純生産性とした場合、資材管理を行うことによって所要資材費の割合を極めて少なくすることができるなら、働け働けと労働を煽ったり人件費の節減をはからなくとも、純生産性の向上は達せられる。

(b) 資金ぐりへの援助 資金ぐりへの手伝いともいうもので、この効果は大きい。図1・2でわかるように、原価構成のなかで占める資材費の割合は大きいからである。その状況は表1・1のようになっていて、企業の大半は資材