

第1部

経営の  
実践

# 激動期に経営力を高める

## 「I」生産管理のポイント

### 1 6S（作法、整理、整頓、清掃、清潔、躰）の重要性

● どうして、6Sなのか？

明るい職場には工場でも事務所でも、活き活きと働ける環境があります。明るい環境づくりは、作法（マナー）がとても大事となります。例えば、朝や帰りの挨拶は基本のマナーで、挨拶のない職場はギスギスとした味気ない活気ない職場に退化してしまうものです。

街中も随分綺麗になってきましたが、道路にゴミやタバコの吸い殻が捨てられています。これもマナー違反ですが、職場も一緒です。汚したら自分で片付けるといふ基本のマナーが守られれば、見違えるようになります。

改善運動5Sに追加した作法は、自分の身近な部分最適（自分の仕事だけを優先）の基本

です。従来の5Sは全体最適（隣の人の仕事には手をださない）を目指す手法であり、1S（作法）と5Sが融合することにより生産性を高めることが出来るのです。

社員の心が病むのは、経営者の人心掌握力に綻びが出始めているからではないでしょうか。権力、地位で社員を動かそうとする、あるいは使いやすい社員を重用する。その結果、社員の士気は下がり、会社に不満を持つようになります。不安と不満のくり返して業績はどんどん下がり、悪循環に陥ることになります。社員の心を変えるのは経営者です。社員の心を掴み心が病まないようにするのが、経営者の仕事です。6Sはその基礎になります。

### ●整理・整頓の仕方で見え方が違う

物の片付けは誰にでも出来ませんが、必要な時にすぐに引き出せるのが「整理・整頓」なのです。ですから、引き出しやすい整理方法を考える必要があります。しかし、その前に整理・整頓をする目的によって方法が違ってきます。散らかっている環境であれば、必要でないものを整理（捨てる）することから始まるでしょう。

時代の要請で事務書類の種類が増え、しかも保管年数まで決められた場合、どうすればよいのでしょうか。生産性のない書類の保管はドムダなことはありません。思い切って、会社にとって保存を必要としない書類を捨てる勇氣が必要です。整理（捨てる）を大胆に進めれば、自然に整頓は出来ます。

目的・形状・色・用途等、無限に整理・整頓方法があります。大切なことは、時代、季節、流行によって整理・整頓方法も変化させることです。陳列の仕方によって売れ筋商品（又は残り物商品）を見つけやすくする工夫が必要です。

### ● マニユアルの整備

マニユアル整備もその延長にあるのですが、瞬時変化する現場においては現場で修正できる体制を整え、その場その場で最新版にしておかないと時代遅れのマニユアルになりかねません。修正出来る現場力を高める方策が求められています。

## 2 在庫管理のポイント

### ● 在庫管理の目的

材料・仕掛品・完成品の数量を分かりやすく管理することは重要なことです。しかし目的は生産性の向上とムダの排除にあるわけですから管理事務のためだけでは意味がありません。

## ●在庫商品価値のまやかし

製造業においては「just in time」が採用されています。それは親会社が入庫としての資産価値を決算上での計上を避けているからです（不良資産発生之源になる恐れがあります）。それなら、下請け企業も在庫商品を持たない方が得なはずで、それなのに、仕掛品・半製品・商品においても、税法上では残り物には価値があるとした方が決算上利益が出る仕組みになっているからです。実際にはほとんど価値がないものと考え減額したほうが節税対策として得策です。

## ●棚卸ほどムダな仕事はない

例えば、仕入れ商品は出来るだけ大きな分類でとらえ、売上時に分類明細で計上すれば格段に分かりやすくなります。余りにも個別管理なので、全体像が見えにくくなっています。「simple is best」です。従って在庫価値の算出のための棚卸ほどムダな作業はありません。商品回転率の算出で充分なはずで、

### 3 社内物流の効率化

#### ●人の物流

利益を生み出すもとは人の活用です。組織はセクシヨナリズムの代名詞です。言い換えると「部分最適（自分の仕事だけを優先）」を追い求め「全体最適（隣の人の仕事には手を出さない）」を追求していませんか。人を活かす経営の原点は、人の作業の量ではなく、協力しあう量が大切なのです。協力体制の強化は会社を間違いなく蘇生させます。

#### ●知恵の物流

慣れ親しんだ職場からは、なかなか新しい改善の知恵は出にくいものです。部外者の発想から、新しいものの見方が生まれます。小規模の組織でも定期的な仕事替えは、組織を活性化させます。人事異動は一番コストの安い組織活性化策です。

#### ●成功例の物流

「柳の下の泥鰌」は何匹もいるものです。成功例の共有は積極的に推進してください。そのための成功事例の発表会は成功例の共有化にとっても有効となります。

中国上海で電子部品を製造するA社は、具体的に経営テーマを表示し、社員の意識革命を