

## 情けに報いる情報

## 状況変化と意識

## 生産管理の話をしよう

物を買えば金をくれる国の話

30年ほど前に読んだ本の中に今でも忘れられない話があります。清水昌夫著「読んでおもしろい大蔵語録 経営者を叱る」の中の一節で、戦前、大蔵氏が東京で見た喜劇の話です。紙面の都合で少し要約してご紹介します。

難破した船員が二人、命からがらある国に上陸する。日本とあまり変りのない街の様子であり日本語も通じる。二人とも何も食べていなかったのですっかり腹ペコである。二人とも難破したわけだから金は小銭しか持っていない。そこで食堂に入ったが懐中が淋しいので、最も安いかけうどんをとって食べる。食べ終わって勘定となりいくらかと聞くと、一杯十銭だから二杯で二十銭だという。払おうとすると食堂ではこれを受け取らない。出てきた主人が二人を見てこういう。

「あなた方はこの国は初めてですね。この国では品物を買った方が金をもらうことになっているのです。さあ、今食べた二十銭を受け取ってください」という。二人ともびっくりするやらよろこぶやら。

「これはすばらしい国にきたものだ。そうであるならば一番安いかけうどんなど食べるのではなかった。ところで、念のためにもう一度聞くが、この国ではどの店でも買った方がお金をもらえるのですか」

「はいそうです。どんな店でもそうになっております。」これを聞いてすっかり安心した二人は、喜び勇んで店を出た。何しろ、難破船から抜け出してきたばかりなので、服装がぼろぼろである。そこで二人は早速洋服屋へ行く。

「洋服を一着ずつほしいのだが、この店でも物を買えばほんとうにお金をくれるのか。」二人はまだ夢のようで、半信半疑であったから再度念を押す。

「はいさようでございます。何なりとお好きなものをどうぞ。」これを聞いた二人は飛び上がらんばかりに喜んで、物を買った上に金までももらえると

いうなら、とびきり高いやつを、冬服、夏服、それに合服も追加して買おうということになった。服を三着ずつと金をどっさりもらって二人は店を出る。ついでのこと、靴も帽子も時計もと次々と全てを新調して、お金も持ちきれないほどにもらってしまった。

それではかばんを買ってお金を詰めようというのでかばんも買う。そこでまた金ももらう。たちまちにしてお金はかばん一杯になってしまった。

それまではめずらしさと欲があったからなんとも思わなかったのだが、その頃から二人はげんなりし始めた。かばんは重い。その他の荷物もいっぱいである。歩くにも歩けない。どうせどこに行ってもお金はもらえるのだから、少しお金を捨てようではないか、ということになり、かばんの中の金を溝に捨てる。ところがそこへ巡査がやってきて「コラコラその溝に金を捨ててはならぬ。お金を捨てた現行犯として即刻、罰金刑を言い渡す。」という。

罰金でお金を取られるのならありがたい。いくらですかというと、特に大量の金を捨てたカドにより百円だという。

「いや、ありがたい。早速支払います。」という。巡査はきびしい顔になって「そうじゃない。この国のおきてにより罰金百円を君たちに渡すのだ。」これを聞いた二人はびっくり仰天。もう金の顔も見たくない。金が恐ろしい魔物に見えてくる。こんな国にいつまでもおったんでは、金がたまりすぎてその金に押し殺されてしまう。一目散に逃げろ、とばかりもと来た海岸の方に脱兎のごとく逃げ出す。

「こら一、待てえ、罰金をもっととらせるぞー」巡査が後から罰金を持って追いかけるという一幕だ。

お金というものについて考えさせられる話でありまた固定観念についても示唆に富んでいて、30年たった今でも忘れられないでいます。

## デフレとインフレ

デフレとは物価水準が下落する現象であり、反面、貨幣価値（購買力）が上昇する現象です。インフレは反対に物価水準が上昇し、貨幣価値が低下する現象です。

右の表は現在、1億円持っている人の5年後の購買力がどうなっているかを、デフレの場合とインフレの場合で比較したものです。

＜デフレとインフレの比較＞				
	2%のデフレの場合		2%のインフレの場合	
経過年	購買力	指数	購買力	指数
現在	100,000,000	100.00	100,000,000	100.00
1年後	102,040,816	102.04	98,039,216	98.04
2年後	104,123,282	104.12	96,116,878	96.12
3年後	106,248,247	106.25	94,232,233	94.23
4年後	108,416,578	108.42	92,384,543	92.38
5年後	110,629,162	110.63	90,573,081	90.57

2%のデフレが続きますと、1億円をそのまま持っていたとしても5年後には11,063万円分の購買力になります。インフレの場合は、9,057万円の購買力に落ちてしまいます。デフレとインフレでは5年間で2,000万円以上の差が出ています。

デフレならばお金で持っていた方が得で、インフレならば価値の下がらない物で持つのがよいということになります。日本では長く続いたデフレ下で、国民が物を買うのをできるだけ先延ばしするようになっています。今必要でない物は買わないという購買行動が当たり前になっています。

政府はインフレターゲットを設定して、インフレにしようとしているようです。インフレになると近い将来、必要となる物は買っておこうということになり、経済が活性化すると見込んでいるようです。また、貨幣価値が下がるのなら、お金で持っているよりも値上がりしそうな物に投資しようという行動も起きやすくなります。

デフレ下では、前年と給料が同じでも購買力は増えているはずですが、その給料もできるだけ使わずに

貯金しておくのと更に購買力は増加します。したがって、貯金する人が増えて当たり前です。ところがインフレ下では前年と同じ給料では物価が上がっているため、同じだけ購入することはできません。物価上昇率と同じだけ給料が上がって同一レベルです。だからインフレ下では、ローンを組んででも住宅を買った方がよいと考える人が増えます。

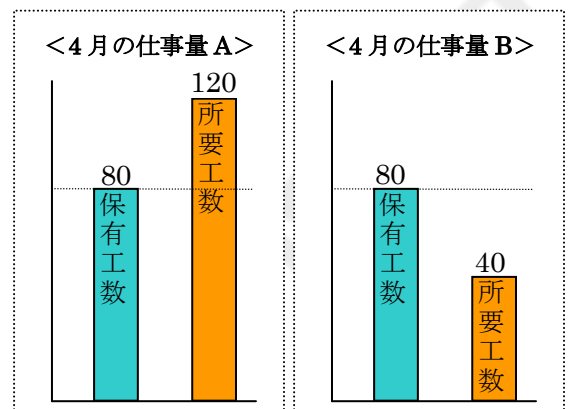
前ページの話では、お金をほしいと思っていた二人が、お金を捨てたいと思うほどに変わりました。デフレからインフレになったとして、個人消費が増加して景気よくなるかどうかは、大多数の国民の意識が変り貯蓄から購買へと向かうかどうかにかかっているようです。

貯金金利が物価上昇率より高くなれば貯蓄を選ぶかもしれませんし、買いたい物がない人もいますでしょう。インフレになるからといって貯蓄をやめて全て使ってしまうということのできない人も多くいますから、インフレにすれば景気よくなるというものではありませんが、意識や気持ちが変わることは重要なことです。

## 保有工数と所要工数

今後10年以上、大幅なインフレが続くということが確実であるならば、多くの人々の意識は変わりお金の使い方は大きく変わる確率は高いでしょう。ただいろいろな要因があり、不確かのため様子見の人が多く存在します。様子見をしている間にインフレが進行し損をしてしまうこともあります。

企業の意思決定においても同じように、先を見てタイムリーに手を打たなければならないことがあります。右のグラフは、翌月（4月）の仕事量（所要工数）と定時内でこなすことのできる仕事量（保有工数）を比較したものです。



4月が始まる前に、仕事量が保有工数に対して1.5倍あるということがわかっている<4月の仕事量A>の場合、80しかできない能力の中で120をどうこなすかに意識を向けなければなりません。残業で行うか、外注先に依頼するかを早くに決めて、無駄なコストをかけることなくやりきらなければなりません。残業で行うにしても外注するにしても、工程担当者や外注先へ予約し了承の確認が必要です。

反対に、<4月の仕事量B>のように、仕事量が保有工数に対して0.5しかないという場合は、仕事量を増やすことに全意識を傾けることとなります。

### 時間割の与える暗示効果

工程にたずさわる人たちに意識してもらうことで生産性が上がった例をもう一つ紹介します。

下の「生産順決定入力」画面は、生産計画での最終計画入力画面です。各工程を担当する部門毎に、明日に行わなければならない仕事が割り振られてきます。部門長がそれらの仕事をどのような順番で行うのがよいかを決定する画面です。順番を決定すると、各仕事の終了時間が計算され表示されます。最後の仕事が終了する時間が、全部の仕事を完了する

増やすことができそうもない時はコストカットを検討することになります。

企業におけるこのような予想は、インフレの予想と違い、簡単にできることが多いのですが、意外にやられていないことが多いようです。大まかに忙しいとか暇だとかの認識はあっても、仕事の種類(工程)別に把握していない場合があります。工程別に前ページのようなグラフを作ることで、状況を皆に伝えることができます。状況を知ること、たずさわる人たちの意識が変わり、協力も得られやすくなります。

時間になります。

指示書にも同じ内容を印字してあり、仕事が終わる毎に実際の終了時間を記入してもらうようになっています。仕事が終わる毎に、予定より早く進んでいるか、遅れているかがわかり、遅れている時は遅れを取り戻そうという意識が働きます。

このシステムを使っている工場長さんの話です。「このシステムを使う前には、仕事が多くても少なくても帰る時間はいつも午後7時半くらいだった。

- 日別生産計画入力 -

生産順決定入力

入力担当者 \_\_\_\_\_  
 並替1 \_\_\_\_\_ 並替4 \_\_\_\_\_  
 並替2 \_\_\_\_\_ 並替5 \_\_\_\_\_  
 並替3 \_\_\_\_\_ 並替6 \_\_\_\_\_

**並替実行**  
 条件クリア

生産予定日 02/02/21  
 工程番号 2 P 2

開始時刻 8:00  
 終了時刻更新

画面更新

No	得意先名	部品名	納期	型式	段	色名1	色名2	色名3	通枚数	終了	準備	所要	前工	後工
1		ユニ印鑑補助-HLS-250	02/21	A式<1F	AF	DS-04 7カ	DS-14 7カ		50	8:29	1,700	65	R	G 挿入 選択
2		BSP-602 B'S	02/22	A式<1F	AF	DS-04 7カ	DS-14 7カ		50	8:44	860	50	R	G 挿入 選択
3		HSN-S40	02/22	A式<1F	AF	DS-04 7カ	DS-14 7カ		50	8:59	860	50	R	G 挿入 選択
4		SD-380 超極細	02/22	A式<1F	AF	DS-04 7カ	DS-14 7カ		10	9:14	860	10	R	G 挿入 選択
5		SH-3001.1001 共通		A式<1F	AF	DS-04 7カ	DS-14 7カ		50	9:29	860	50	R	G 挿入 選択
6		T-45DDN ケース							104	9:47	1,000	104		S1 挿入 選択
7		D12786							400	10:21	1,220	800		S1 挿入 選択
8		休憩								10:36		900		
9		DN9718	02/22	抜き箱	BF	DIC-184 7カ			227	10:56	1,000	227	R	D 挿入 選択
10		DN9725	02/22	抜き箱	BF	DIC-184 7カ			50	11:14	1,000	50	R	D 挿入 選択
11		DN9726	02/22	抜き箱	BF	DIC-184 7カ			50	11:31	1,000	50	R	D 挿入 選択
12		CE1005	02/22	A式<1F	WF			DS-26 7カ	30	11:49	1,000	30	R	Z 挿入 選択
13		DA1001(0.2kw OC-0)	02/22	A式<1F	WF			DS-26 7カ	10	12:05	1,000	10	R	D 挿入 選択
14		休憩								12:50		2,700		
15	自社	689-H75	02/22	C式	WF			DS-26 7カ	1,000	13:25	1,060	1,000		D 挿入 選択
16	自社	739DUS90	02/22	C式	WF			DS-26 7カ	250	13:47	1,060	250		D 挿入 選択
17	自社	CYN900コチイ(印)	02/22	パット	AF	5 7カ			200	14:03	800	200		
18	自社	KNKH075 ホキョウ	02/22	パット	WF	5 7カ			50	14:21	1,000	50		S L 挿入 選択
19	自社	KNKH090 ホキョウ	02/22	パット	WF	5 7カ			100	14:39	1,000	100		S L 挿入 選択
20	自社	534-90TPR	02/25	C式	WF			DS-26 7カ	200	15:00	1,060	200		D 挿入 選択
21		休憩								15:15		900		
22	自社	644VA90	02/25	C式	WF				1,000	15:49	1,060	1,000		D 挿入 選択
23	自社	740-CYN75	02/25	C式	WF				200	16:10	1,060	200		D 挿入 選択
24	自社	740-CYN90	02/25	C式	WF				200	16:31	1,060	200		D 挿入 選択
25	自社	799-90VHS	02/25	C式	WF				200	16:52	1,060	200		
26	自社	7U-HT75	02/25	C式	WF				300	17:15	1,060	300		D 挿入 選択
27	自社	810-90MBDR	02/25		WF			DS-26 7カ	200	17:36	1,060	200		

今日最初の仕事は8時00分開始で8時29分に終わる予定。

今日の仕事は17時36分で終わる。



このシステムを導入してから、仕事量で終了時間が変わるので、残業時間を大きく減らすことができた。また、以前は部門でミーティングを行おうとしても、忙しいと言われるとできなかったが、今は仕事量を見てできるようになった。」

指示書に示されている終了時間は、この時間までに終了しなさいという時間ではなくて、通常通り行えばこの時間に終了しますよ、という目安の時間です。それでも工場長さんの話のような効果がありました。それは何らかの情報があると、それを意識し

## 情報とは意識に変化を生むもの

先の工場長さんの話の続き。

「システムの導入前は仕事が多くても少なくても帰りの時間は同じころであった。月間の生産日報で時間当りの生産性が低いことがわかると残業を減らすようにと警告を発していた。ところがそんな警告を発した翌月は仕事量が増えて残業をしてくれるよう頼まざるを得なくなったりした。場当たりの残業依頼や残業削減指示では誰もこころよく協力してくれない。システムを導入して予期していなかった多くの効果があった。」と。

この工場ではシステム化後は、2ページのグラフのように翌月の所要工数を予想し、今月は何時間くらい残業が必要になる旨アナウンスし、協力を仰ぐようにしています。更に週単位でも予定を示しています。ほとんど特別な用事がない限り協力してくれるようになったとのこと。

働いている人たちは、毎日帰れる時間がわからないことがいやなのであって、残業がいやなのではないのではないかと思います。あらかじめ残業になることがわかっていれば、予定も立てやすく喜んで残業をしてくれるようです。

行動するからです。何にも情報がなければ漫然と行動してしまうようです。

このシステムの指示書には実績を記入するようになっていて、生産日報を兼ねています。日報には実績時間は当然記入しますが、予定の終了時間より大きく遅れた場合はその理由、原因を担当者が記入することになっています。それにより再発防止策をすぐに検討するようになっていきます。終了予定時間がないと遅れたかどうかの意識もないまま毎日をごまかしてしまうことになります。

システム化前は仕事が多くても少なくても帰る時間が同じだったわけですから、時間当たりの生産性は部員が努力したかどうかではなく、仕事量が多かったか少なかったかで決まっていたわけですね。仕事量の多い少ないは生産担当の責任ではないのに、責任があるかのように言われることもしっくりこなかった点かもしれません。

誰もが自分の働く会社を悪くしようとは思っていないはず。会社を良くし、給料も高い方がよいに決まっています。それなのに現実はなかなか思ったようにうまくいかないのが経営です。人の意識は情報で変わります。情けに報いてこそ情報なのです。

### 〇〇 MCニュース 〇〇〇

弊社では今まで提案制度がなかなか結果を出せませんでした。提案の審査と実行の両面で問題があり表彰も形式的でした。今月から「なんでもか白板」というソフトで、サーバー上で意見の交換をできるようにしました。意見交換数の多かった提案に高い評価を与えることになっています。

システム設計から情報分析まで

**mc system**

エムシー システム株式会社

URL <http://www.mcsystem.co.jp>

システムのことなら何でもご相談ください。

**本 社**

〒450-0002

名古屋市中村区名駅五丁目 30 番 4 号

名駅KDビル8F

TEL(052)571-7011

FAX(052)571-7013

**東京支店**

〒130-0026

東京都墨田区両国 2-17-17 両国STビル4F

TEL(03)5624-6411

FAX(03)5624-6410