

IEの見方・考え方

工場管理者のための現場革新

坂本 重泰 著 日本能率協会 980円

機械工学、電気工学などの固有工学は、それぞれ、機械、電気などの固有の場をもっている。工場における生産の計画と管理は、ORにおける固有の場の1つであろう。ORの固有の場を、別な観点から見た読み物として本書を紹介させていただくことにする。

本書の対象とする読者層は、主として、工場管理者とスタッフとしてのIEエンジニアである。著者の坂本氏はコンサルタントとして、長年にわたり生産性の向上を目的とする指導援助を行っており、記述は経験に裏打ちされている。

執筆の動機であるが、著者は、永年の経営コンサルタントの経験から得た次の2つの印象であったと述べている。第1は、工場の管理者が、必ずしもマネジメントのプロでない人が多く、すぐれたマネジメントができるわけがないこと。第2は、日本の産業界のIEエンジニアが不甲斐なく、活動が手法指向であり、目的指向でないことである。そして、この原因は、IEのフィロソフィーが理解されていないことであると指摘している。このことから、本書の目的が、IEのテクニック中心でなく、その活用の意義という観点からの物の見方や考え方の提供にあることが理解できよう。

本書は次の8章から構成されている。

第1章は“80年代に達成すべき工場管理の課題を述べている。この中で注目されるのは、作業にたずさわる人間の意欲や生きがいを考慮した機械化・自動化の促進、高齢者のための生産システムの開発をあげていることである。

第2章では、“管理する技術のおいたち”を述べている。これはIEのフィロソフィーを示そうというもので、本書の特徴の1つである。ロバート・オーエン、チャールズ・バベッジからF.W.テイラー、ギルブレスまでの業績について要約した後、その問題点に言及している。問題点とは、いうまでもなく人間性の問題である。これについて、スウェーデンのボルボ社でのベルト・コンベア方式の廃止例、GM社のローズタウン、ベガ組立工程での大規模なストライキを紹介している。この2つの例について詳しく知りたい読者は、引用文献が明記されているので、文献に直接あたることができよう。

第3章では“管理者はマネジメントの専門家たれ”と題して、管理に対する新しい見方を示している。この中には、現状における日本の生産性がアメリカの約半分に過ぎないという見方が示されている。これは、日本の製品が国際マーケット、とりわけ大きな需要地であるアメリカで伸びている事実と考え併せると興味深い。著者は、日本の給与水準がアメリカの半分以下であることを指摘し、これが日本製品の国際競争力の原動力であると言っている。したがって、管理者は、従来以上に生産性の向上を推進する必要があると結論づけている。

第4章では、“インダストリアル・エンジニアの心得”を述べている。

第5章は、“創造的改善のエンジニアリング”と題して、ME（メソッド・エンジニアリング）を紹介している。作業方法の改善は、思いつきではなく、体系的なアプローチでなくてはならない。これを具現するのが“方法工学”である。

第6章は、“標準によるマネジメント”について、日本の工場管理の特殊性、課題およびその対策を述べている。あわせて、生産性の測定方法を具体的に論じている。ここには、生産性測定指数LPM、TPM、TPIの解説も含まれている。

第7章では、“IE活動定着のためのポイント”を列挙している。

第8章は、本書の総括として“発展的IEを展開するための提言”を5項目述べている。その中の3項目を紹介すれば、次のとおりである。まず、本書の一貫した主張である、手法指向でなく目的指向でなければならないこと。これは耳が痛い。次に、活動対象領域を間接部門や事務部門へ拡大すること。もう1つは、計画や経営戦略のような高次レベルでの生産性を向上することである。

本書を2分するとすれば、第4章以前と第5章以降に分けられよう。著者には作業測定に関する著書もあり、第5章以降が具体的であり迫力がある。したがって、IE専門家以外の方々にも、本書の書名が示すように、IEの見方・考え方を理解するために有益であろう。

(松浦春樹)