

□コスト工学図書シリーズ !!

ズバリ !! 世間の水準、コストの標準が一目で解かる本

# 原価管理論の最善化技法マニュアル

Defact Cost Standard Table

■与那覇三男 著



発行/日本コストエンジニアリング株式会社

〒145-0071 東京都大田区田園調布2-29-12  
TEL: 0120-20-4783 FAX: 0120-40-4783

# 原価管理論の最善化技法マニュアル



web特価 **・84,000円**  
(税別・送料サービス)

体裁A4版・671頁  
定価:92,000円

## 第一章 工場の管理最善化技法

1. 原価管理論と取り組み方
2. 小集団活動の推進体系と取り組み方
3. 小集団自主管理活動成功の条件
4. チームリーダーのあり方
5. 管理監督者による教育指導の最善化
6. 目標管理と最善化作業指導法
7. 標準原価基準設定と最善化管理指示法
8. 合理的な最善化活動の生産性評価法

## 第二章 工場のIE的最善化技法

1. 生産性と能率向上の最善化技法
2. IE手法を活用した最善化技法概論
3. 作業方法研究と最善化技法
  - 1) レイアウト最善化の展開と取り組み方
  - 2) 工程最善化の展開と取り組み方
  - 3) 直接作業最善化の展開と取り組み方
  - 4) 段取り作業最善化の展開と取り組み方
  - 5) 作業管理最善化の展開と取り組み方
4. 作業測定と標準時間設定法
  - 1) 作業測定手法
  - 2) 作業分析と作業測定
  - 3) 標準時間設定の方法
  - 4) ワークセンター別標準時間の設定手順
  - 5) 標準時間理論
  - 6) 標準時間の運用法

## 第三章 工場のVE的最善化技法

1. 製造で思考する価値概念
2. 製造の機能設計
  - 1) 機能の抽象化方法
  - 2) 機能の定量的な把握方法
  - 3) 製造のシステム機能設計手順
  - 4) 製造のシステム機能系統図の作成方法
  - 5) 製造のシステム機能系統図の事例
3. アイデア発想法
  - 1) 個別最善化案の作成技法
  - 2) 全体最善化案の作成技法
4. 製造システムの最善化設計
5. 最善化案に至る実行プロセス
6. 最善化の実行評価

## 第四章 工場のQC的最善化技法

1. 品質方針と管理最善化
2. 人材育成のあり方
3. 品質保証の最善化
4. 目標管理の最善化
5. 品質システムの最善化
6. 標準化と最善化の取り組み方
7. 標準化の遵守最善化
8. ISOの実践的最善化
9. QC的な最善化の進め方

## 第五章 外製調達最善化技法

1. 調達方針管理と人材育成法
2. 経営実態の把握法と業績評価の進め方
  - 1) 経営付加価値の分析手順
  - 2) 付加価値分析の進め方
  - 3) 付加価値経営計画の指導法
  - 4) 業績評価の進め方と経営課題の抽出
3. トップ政策商談の進め方
4. 個別案件商談の進め方
5. 経営管理上の諸問題共有化
6. 外製工場最善化支援技法
7. 方針管理と最善化指導法

## 第六章 原価水準の最善化技法

1. 生産部門での原価保証実行プロセス
2. 生産部門に於ける原価保証の取り組み方
3. 調達部門に於ける原価保証の取り組み方
4. 基幹システムの位置づけ
5. コストマネジメントの実践
6. 原価差異分析と要因解析の進め方
7. 目標未達成時の最善化活動（管理面）
8. 最善化活動への指向と問題解決法
9. 標準原価計算制度へのフィードバック

本書は、源流からの必達原価である標準原価データと製造仕様書（指図書）を受けて、その実現のために物づくりする前に最善化すべきコストセンターや外製先に対し原価保証の達成を促す最善化策について著してあります。

「第一章 工場の管理最善化技法」では、製造現場に於ける最善化活動は組織的にどう進めたら良いか、何を、どうすれば必達コストを満足する物づくりができるかについて現場の直接工、リーダー、管理監督者の取り組むべき管理術について著してあります。

「第二章 工場のIE的最善化技法」では、物づくり工程についての最善化法について、ムダやロスなどの問題点抽出法とその解決策について具体化してあります。

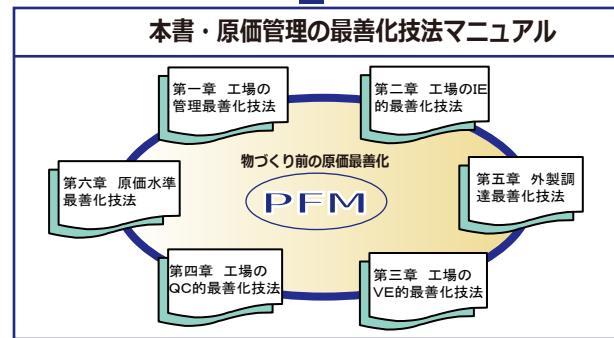
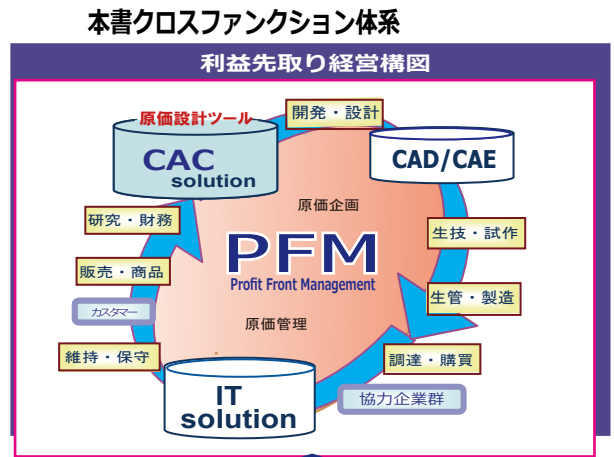
「第三章 工場のVE的最善化技法」では、単なる分析手法では補いきれない管理手法として製造現場にVE手法持込みデザインアプローチで最善化を目標む術について著してあります。

「第四章 工場のQC的最善化技法」では、品質面から見た原価要素について、より良い物づくりをするためにISOの改変、品質分析からの工程設計のあり方、測定方式などについての最善化策について、その術を著してあります。

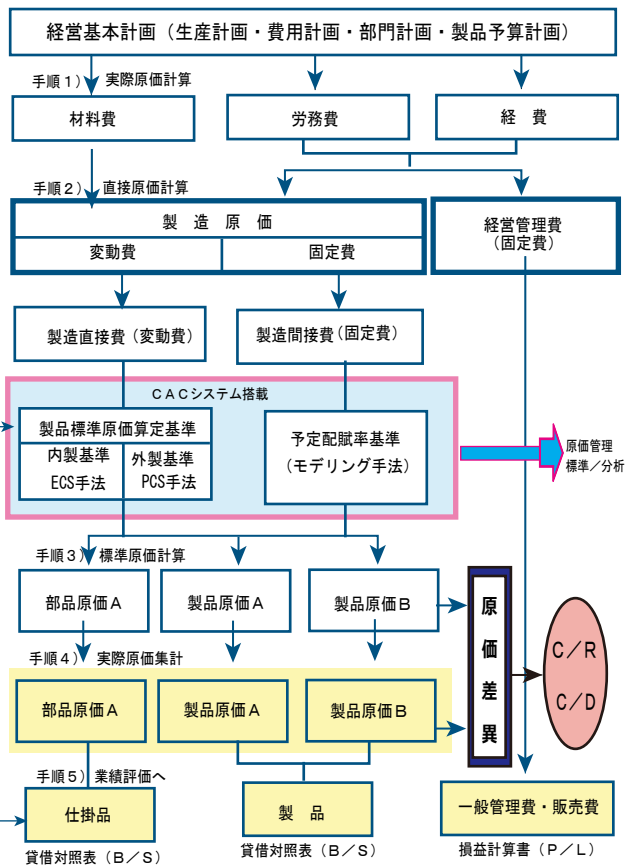
「第五章 外製調達の最善化技法」では、物づくりの多くを担う外注先に対し、運命共同体としての経営水準の高め方や指導方法、政策的な商談のあり方、有利購買情報の共有化による「安い買い物」方策について著してあります。

「第六章 原価水準の最善化技法」では、開発設計と生産技術から流し込まれ目標原価とされた原価と実績原価との差異把握と未達方策、その具体化のためのアイデア発想法や経済性評価法、最善化活動によって生み出された最適原価情報のフィードバック方法などの最善化方策について記述してあります。

# ページ内容の抜粋例



## 3) 原価計算制度の流れ



# 概 説

本書は、開発設計で創り込まれ生産技術で精査された必達原価である標準原価データと製造仕様書（指図書）を受けて、与件である原価保証実現のための最善化技法について著してあります。最善化とは最経済的な行いをいい、伝統的な「やってみて、つぶしてみても、だめならそれから考えれば良い」とした事業のあり方をあらため、物づくりする前に予見できるであろう機会損失（ムダやロス）は源流から現場まで徹底して排除したあとで物づくりすべしとした考えに立脚し、その技法の数々を著述してあります。原価管理、生産管理、生産技術、購買担当者の必携書としてご活用下さい。

「第1章」「工場管理最善化技法」では、製造現場に於ける最善化活動は組織的にどう進めたら良いか、何を、どうすれば必達コストを満足する物づくりができるかについて現場の直接工、リーダー、管理監督者の取り組むべき術について著してあります。

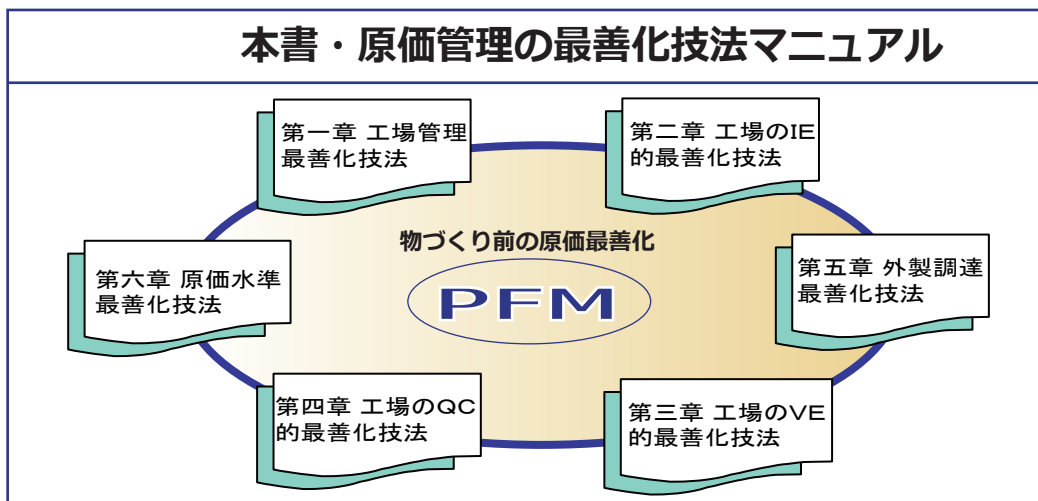
「第2章」「工場のI E的最善化技法」では、物づくり工程についての最善化法について、ムダやロスなどの問題点抽出法とその解決策について具体化してあります。

「第3章」「工場のV E的最善化技法」では、単なる分析手法では補いきれない管理手法として製造現場にV E手法を持込みデザインアプローチで最善化を目論む術について著してあります。

「第4章」「工場のQ C的最善化技法」では、品質面から見た原価要素について、より良い物づくりをするためにI S Oの最善化、品質分析からの工程設計のあり方、測定方式などについての最善化策について、その術を著してあります。

「第5章」「外製調達の最善化技法」では、物づくりの多くを担う外注先に対し、運命共同体としての経営水準の高め方や指導方法、政策的な商談のあり方、有利購買情報の共有化による「安い買い物」方策について著してあります。

「第6章」「原価水準最善化技法」では、開発設計と生産技術から流し込まれ目標原価とされた原価と実績原価との差異把握と未達方策、その具体化のためのアイデア発想法や経済性評価法、最善化活動によって生み出された最適原価情報のフィードバック方法などの最善化方策について記述してあります。



# 目 次

<b>第一章 工場管理最善化技法</b>	
1. 原価管理論と取り組み方	第一章 管理-2
2. PFM&小集団活動の推進体系と取り組み方	第一章 管理-35
3. PFM&小集団自主管理活動成功の条件	第一章 管理-44
4. 最善化活動の進め方とチームリーダーのあり方	第一章 管理-47
5. 管理監督者による最善化教育指導法	第一章 管理-53
6. 目標管理と最善化作業指導法	第一章 管理-60
7. 標準原価基準設定と最善化管理指示法	第一章 管理-75
8. 合理的な最善化活動の生産性評価法	第一章 管理-96
<b>第二章 工場のI E的最善化技法</b>	
1. 生産性と能率向上の最善化技法	第二章 I E-1
2. I E手法を活用した最善化技法概論	第二章 I E-15
3. I E手法を活用した分析最善化技法	第二章 I E-24
4. 作業測定と標準時間設定法	第二章 I E-128
5. 工場最善化テーマアップ視点技法	第二章 I E-158
6. 最善化のアイデア発想	第二章 I E-198
<b>第三章 工場のV E的最善化技法</b>	
1. 製造プロセスで思考する価値概念	第三章 V E-1
2. 製造の機能設計理論	第三章 V E-5
3. 製造の機能設計実践法	第三章 V E-11
4. 最善化テーマアップと評価技法	第三章 V E-33
5. 多面的視点着想技法	第三章 V E-43
6. アイデア着想技法と最善化案の作成	第三章 V E-63
<b>第四章 工場のQ C的最善化技法</b>	
1. 品質方針と管理最善化	第四章 Q C-1
2. 人材育成のあり方	第四章 Q C-3
3. 品質保証の最善化	第四章 Q C-7
4. 目標管理の最善化	第四章 Q C-13
5. 品質システムの最善化	第四章 Q C-18
6. 標準化と最善化の取り組み方	第四章 Q C-19
7. 標準化の遵守最善化	第四章 Q C-20
8. I S Oの実践的最善化	第四章 Q C-21
9. Q C的な最善化の進め方	第四章 Q C-56
<b>第五章 外製調達の最善化技法</b>	
1. 調達方針管理と人材育成法	第五章 調達-1
2. 経営実態の把握法と業績評価の進め方	第五章 調達-22
3. トップ政策商談の進め方	第五章 調達-45
4. 個別案件商談の進め方	第五章 調達-50
5. 経営管理上の諸問題共有化	第五章 調達-78
6. 外製工場最善化支援技法	第五章 調達-84
<b>第六章 原価水準の最善化技法</b>	
1. 生産部門での原価保証実行プロセス	第六章 原価-1
2. 生産部門に於ける原価保証の考え方、取り組み方	第六章 原価-2
3. 調達部門に於ける原価保証の考え方、取り組み方	第六章 原価-4
4. 基幹システムの位置づけ	第六章 原価-5
5. コストマネジメントの実際	第六章 原価-6
6. 原価差異分析と要因解析の進め方	第六章 原価-12
7. 目標未達成時の最善化活動（生産計画・管理面）	第六章 原価-19
8. 目標未達成時の最善化活動（外製管理面）	第六章 原価-38
9. 最善化活動とアイデア発想技法	第六章 原価-54
10. アイデア発想技法の実践（個別案の作成）	第六章 原価-70
11. 全体最善化案の作成	第六章 原価-81
12. 工場レイアウト設計の進め方	第六章 原価-90
13. 最善化評価の具体的なやり方	第六章 原価-100
14. 製品損益性評価法	第六章 原価-124



# 第一章

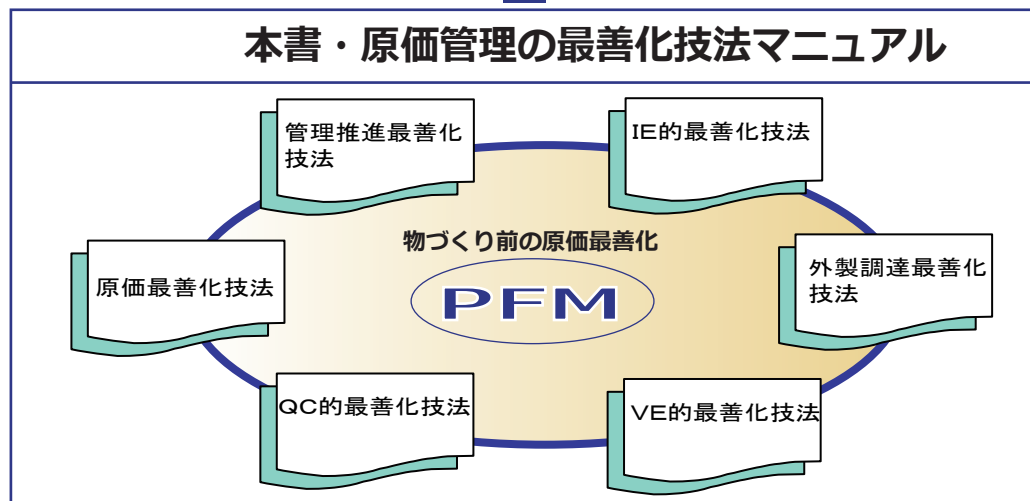
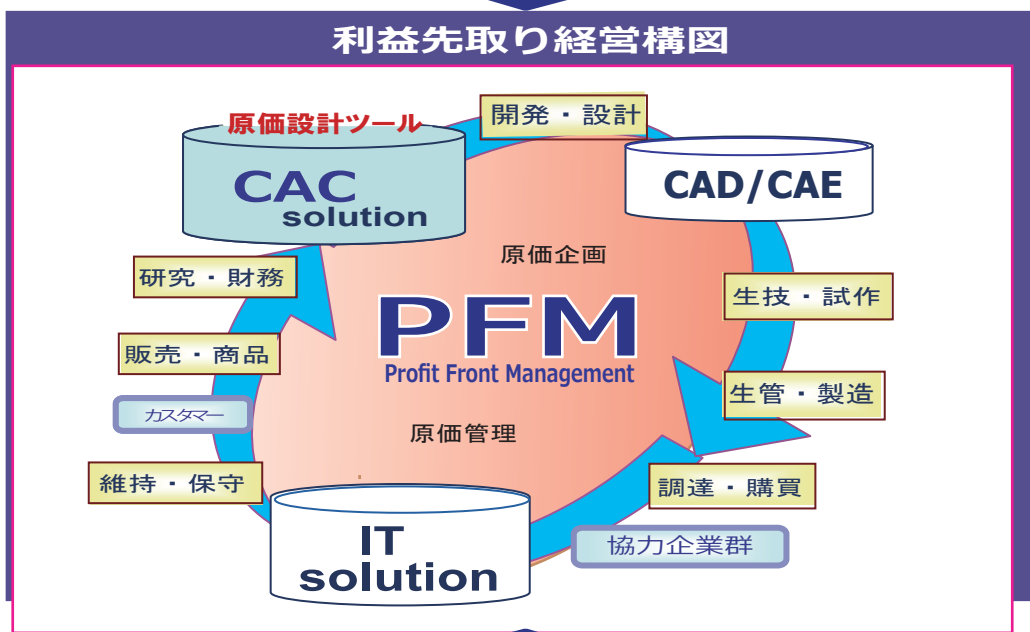
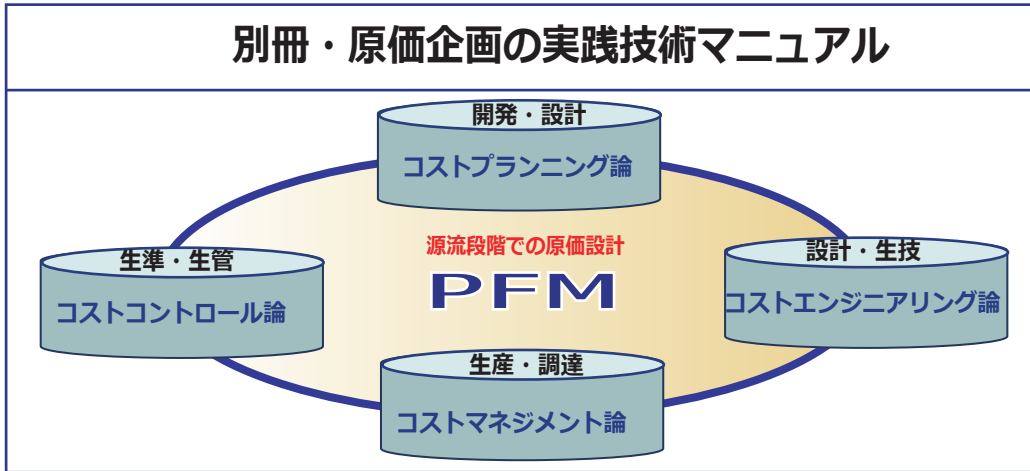
# 1

## 工場の管理最善化技法

1. 原価管理論と取り組み方
2. PFM&小集団活動の推進体系と取り組み方
3. PFM&小集団自主管理活動成功の条件
4. 最善化活動の進め方とチームリーダーのあり方
5. 管理監督者による最善化教育指導法
6. 目標管理と最善化作業指導法
7. 標準原価基準設定と最善化管理指示法
8. 合理的な最善化活動の生産性評価法

# PFM Profit Front Management 推進 原価先取り経営から利益先取り経営へ

PFMとは、製品企画・構想段階から生産工学や価値工学などの技法を援用しものづくり前のコスト創り込みを可能にし、伝統的な収益構造であった**売価－原価＝利益**（原価先どり経営）を**売価－利益＝原価**（利益先どり経営）に管理変革する手法のことです。その実践ガイドブックがマニュアル化されました。



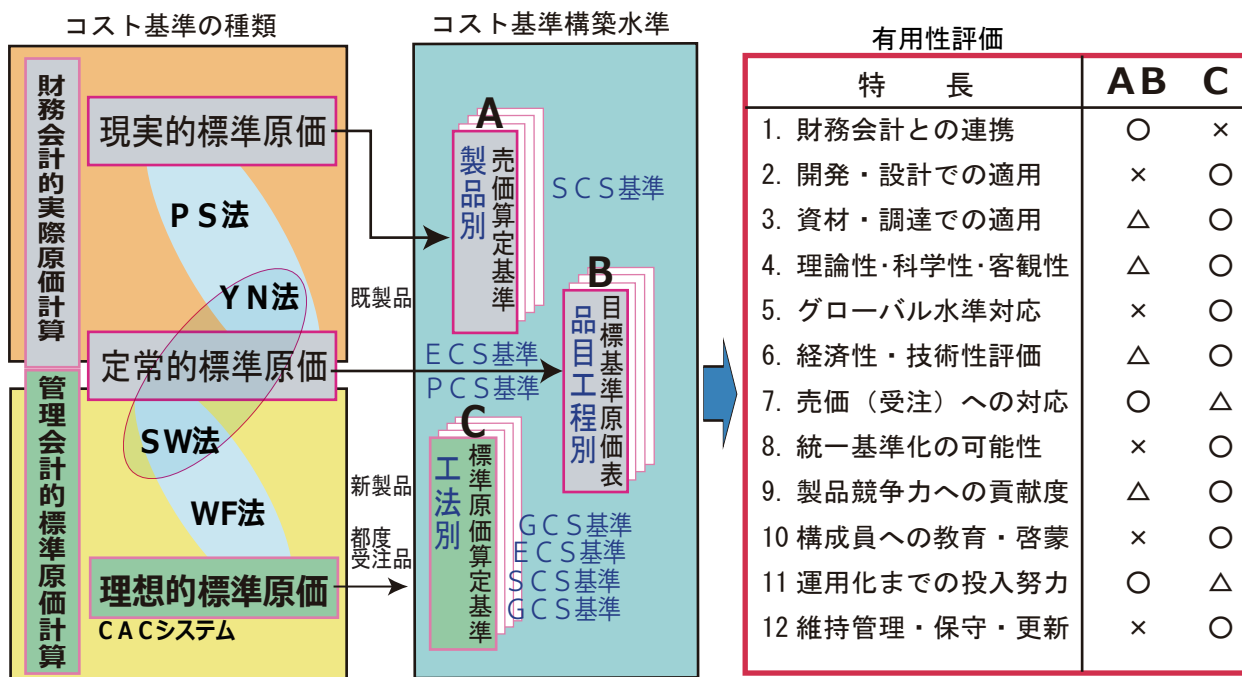
# 1. 原価管理論と取り組み方

## 1) 標準原価の種類と定義

生産活動に於ける業績評価、測定管理を第一義とするのが標準原価である。伝統的な現実的標準原価や予算に基づく原価管理においては、一般に、現実に作業が行われる諸条件をその管理の行われる期間や場所ごとに所与の条件に従って確定し、しかも、その期間における生産量や販売をあらかじめ確定しておいて、それらに適合する各原価要素ごとの標準を設定し、実際額と標準とを比較してその差異を明らかにし、必要な場合には最善化措置を講ずる。この場合に、一般には、新しい設備を導入したり、基本的に異なった生産方法を用いることによって原価を引下げるということは考慮されない。むしろ、現在の設備や生産方法のもとで作業の能率を改善して原価を低くすることが主としてされる。つまり、すでに定められた標準的作業条件のもとでの消費量と消費額のマネジメントが中心となる。

しかし、最近の企業間競争の熾烈化に打ち勝つためには、こうした原価低減手法ではもはや世界市場で通用しないことから標準原価水準のあり方の根本改革が急速に求められている。標準原価は実際原価と違い、規範性を帯びた原価である。そのためには、財貨や用役の消費量に対しては、たんなる見積りや推定にたよらず、科学的・統計的調査に立脚して、当該期間において能率の尺度として達成されるべき原価の目標をあらわすように、通常生ずると認められる程度の消費余裕を含めた達成が可能な物量標準を事前に設定し、実績を標準以内に抑えてゆこうとするものである。

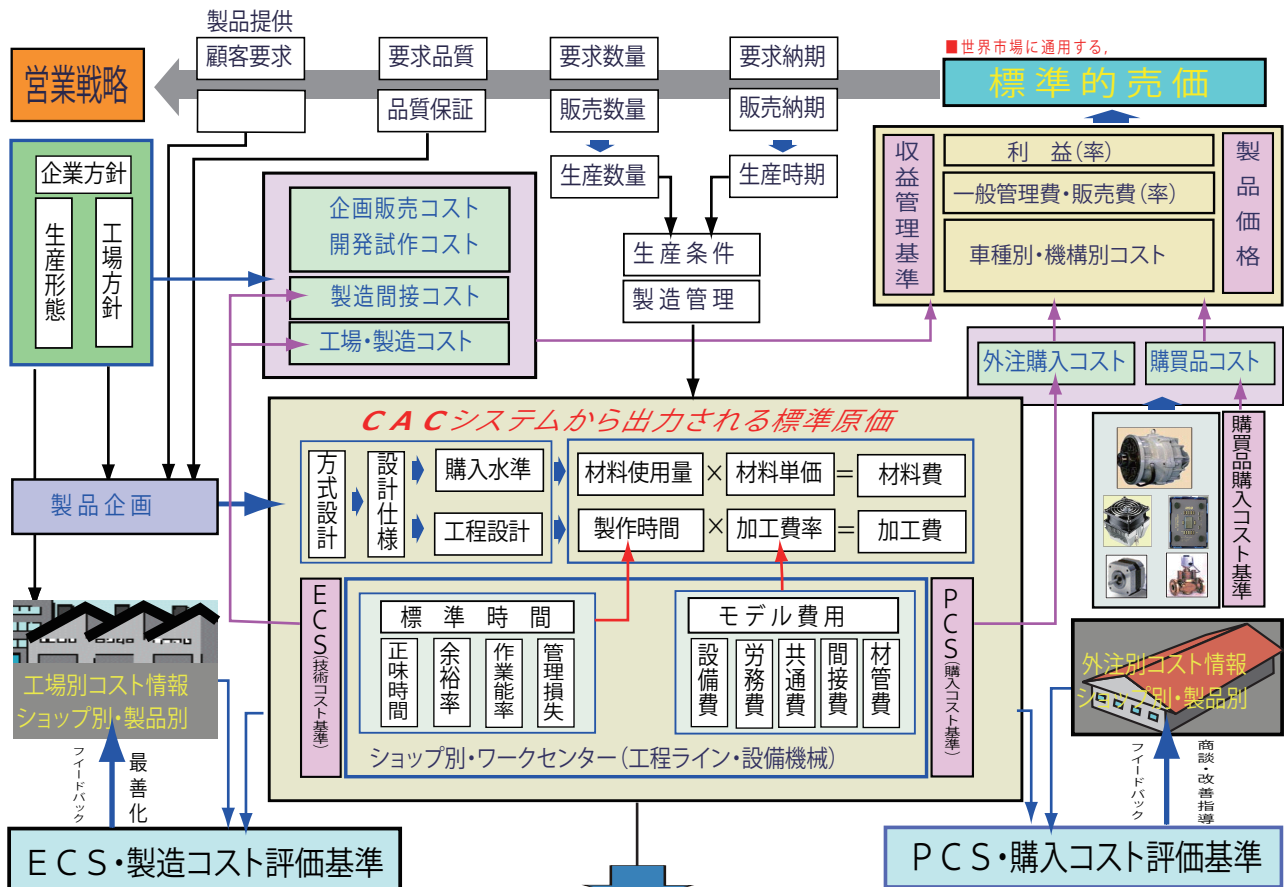
グローバル市場競争下にある企業では、この標準原価のハードルを高く上げていかなければ競争に生き残ることができない。そして、その標準を上げる活動のことを原価の最善化といい、各社の改善プロジェクトも、最終的ねらいは原価の最善化を目的としたものである。採用する標準原価の種類には次の三つがあり、製品の流通性や特性、生産量や生産地などの特質を反映させて選択する。



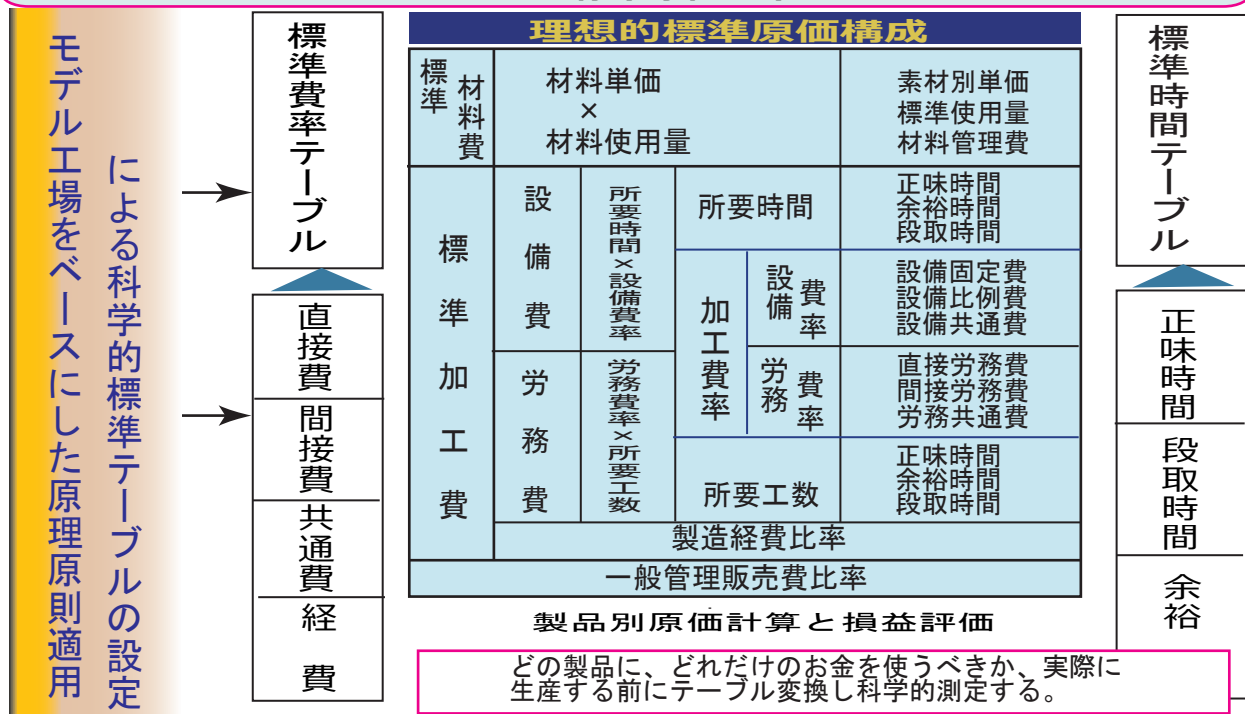
■現実的標準原価とは、正常操業度のもとにおいて達成が期待できる直前期の製品及び直前製作機種の実績原価をベースに改善期待値を加味し基準設定された製品別原価情報をいい、独占的、安定的な完全無競争経営下で運用される。

■定常的標準原価とは、機種展開や繰り返し性の強い製品の実績原価に対し比較的長期にわたる過去の平準化データに、実現可能管理指数を反映させ基準化されたコストデータ情報のことである。

■理想的標準原価とは、良好な経営状態で高能率・高生産を実現する工場（モデル工場）を前提とした理想的物作り技術水準及び高能率、高賃金を前提に期待する経営状態下で設定された業種別原価基準情報をいい、利益先取り経営や熾烈なグローバルコスト競争経営下で運用される。



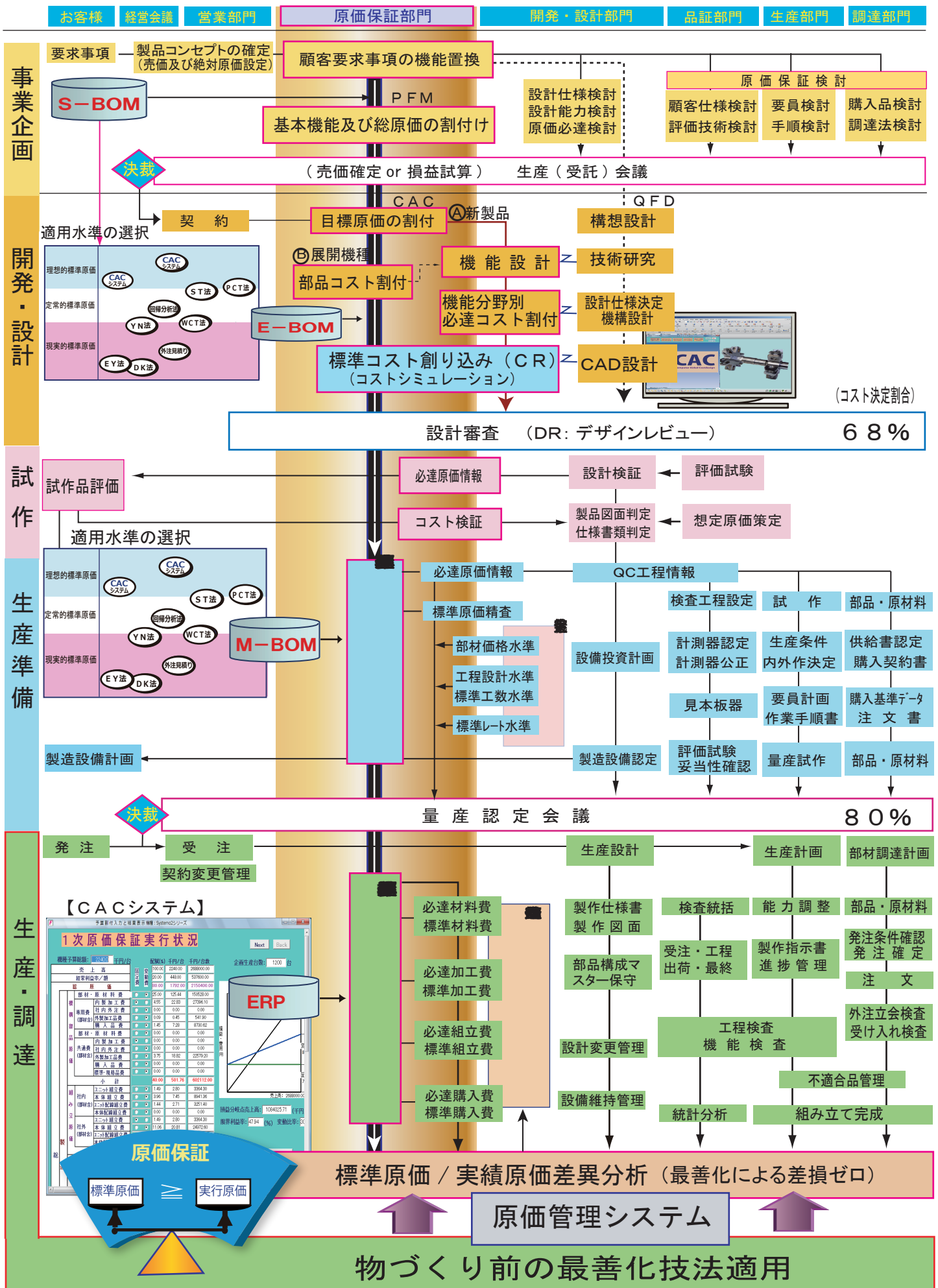
### 理想的標準原価基準



EC S 定常的標準	製造直接費			製造間接費		
	材料費	労務費	経費	材料費	労務費	経費
	材料単価			標準費率テーブル		
	使用量			標準時間テーブル		

### 定常的標準原価基準

## 2) 開発設計から生産現場への標準原価の流し込み法





源流段階で絶対原価内に創り込み証明された標準原価は生産・調達部門で参照され実行の拠りどころとなる。実行にあたっては、売価ー利益＝絶対原価内に、その使命が果たされるよう、各部門で原価責任者を明確にし、総原価をマネジメントする。この活動のことを原価保証という。この活動結果は、誰が、どこで何をしたから利益がでたのか、誰が、どこで何をしなかったから利益がでなかったのかが明らかにされ、常に経営の最善化、プロセス革新化への発想を促す大きな原動力となり得る。

原価保証活動は、品質保証活動と同様に全社的な活動として展開されるのが支配的である。製品コンセプト段階から、その働きを始めることから源流段階での合理性が特に重要視され全社展開されるのが大きな特徴である。源流段階で絶対原価内に創り込み「これでできる」との証明がされた標準原価情報と部品属性（EーBOM）やコストシミュレーション情報のすべては、生産準備（工程設計）のMーBOMへと引き継がれる。

生産技術者や生産設計者は、これら情報を受け、必達原価内実現の可能性について、更に精査し理想的標準原価（相対原価）を作る前に創り込み、工法別・工程別コスト実現の保証をする。

工法別に創り込み精査されたアウトプットは標準原価情報としてERP連携ソリューションで標準原価計算制度へ運用展開される。展開にあたっては、必達原価と標準原価を必ず併用することが運用成功のポイントである。

### 1. 生産準備における原価保証

開発設計者が渾身をこめて創りこんだ図面属性と理論原価情報を受けて、その実現性について実証し（DR&CR）生産・調達へと受け渡すのが生産準備の使命である。

製造着手前の原価実証技術には、要素技術に始まり、工法開発・生産編成・工程設計、加工技術、新材料、金型加工技術など多分野に及ぶ。

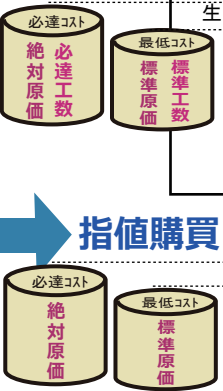
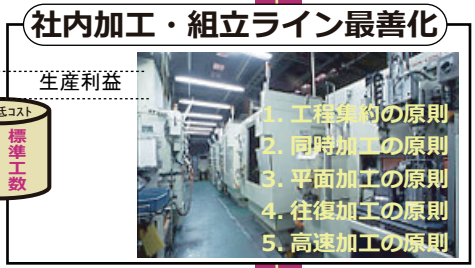
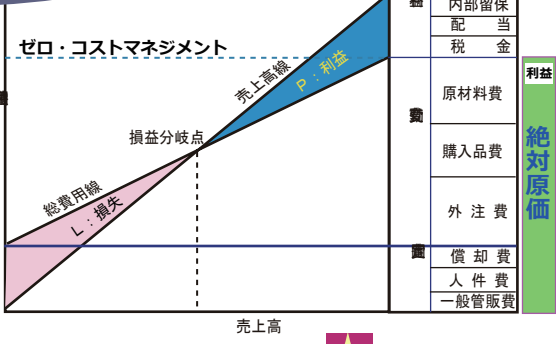
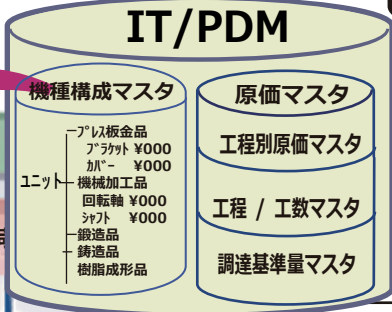
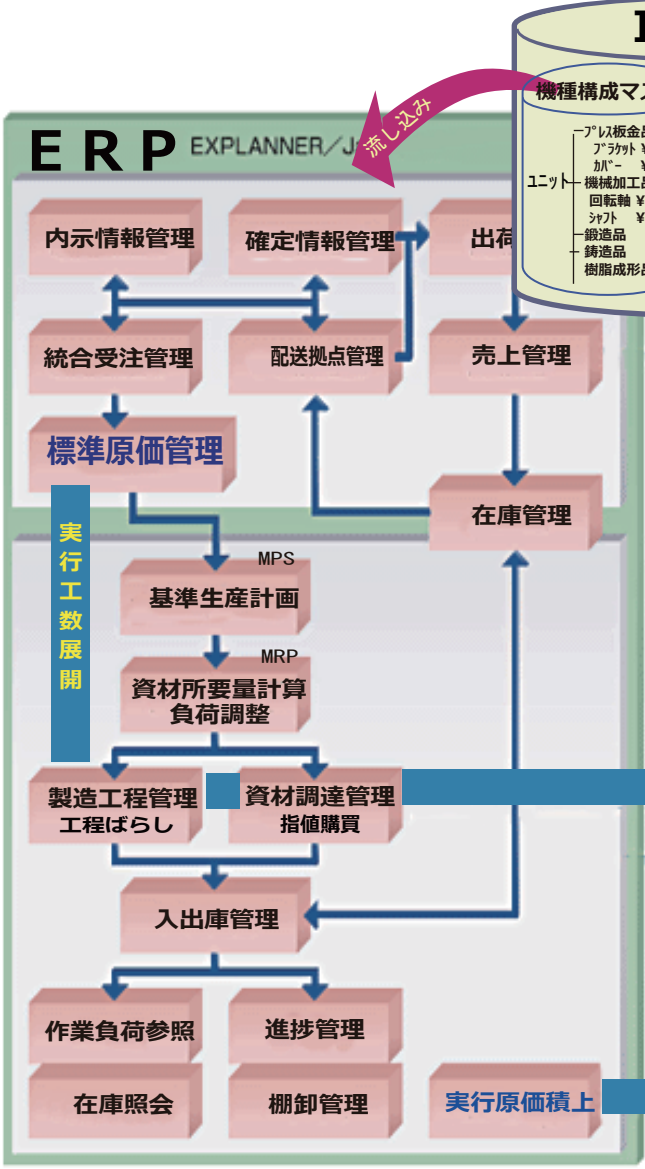
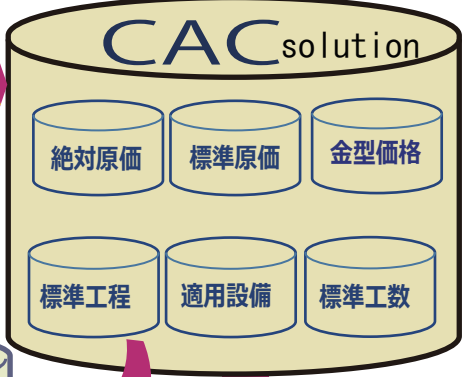
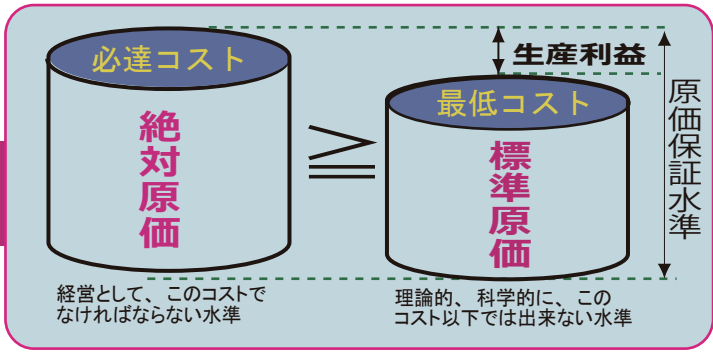
また、決められた仕様の範囲の中であらゆる技術を駆使して、絶対原価を実現するための生産技術には、金型・治工具や設備の開発設計、工場レイアウト改善、生産工法の改善、生産環境の整備および設備管理などがある。これら技術情報は製造方法を常に最適化し、最先端の生産ライン設計から生産部門の原価保証などがある。これら技術情報は製造方法を常に最適化し、最先端の生産ライン設計から生産部門の原価保証をサポートすることから人系、システム系のインフラ整備は特に重要である。

こうしたモノ造り技術情報は、製品化活動プロセスのなかで生産に持ち込むまでの生産準備としてフロントコストデザインシステムに投入展開される。その多くは部品別に工程設計された技術情報として、設計オペレーション（工程）ごとに使用設備の能力や価格、償却費用、付帯設備費、電力費や消耗工具などの比例費、型・治工具費、正味作業時間（サイクルタイム）余裕率、編成タクト、直接労務費、付帯人件費、製造経費、配賦費用、工程別単価などが素早く生産展開、援用展開されるのである。（下図）

さらに、CACシステムではそれら技術情報の援用として同一部品に対し工法別コストシミュレーション（機械加工と鍛造、プレスと樹脂成形とダイカストなど）による技術性、加工性検証及び生産国別コストシミュレーションとして社内製作にすべきか、外製か、日本国内での製作か、他国（中国、韓国、タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン）での製作かなどの経済性検証の双方が素早く実行されることになる。

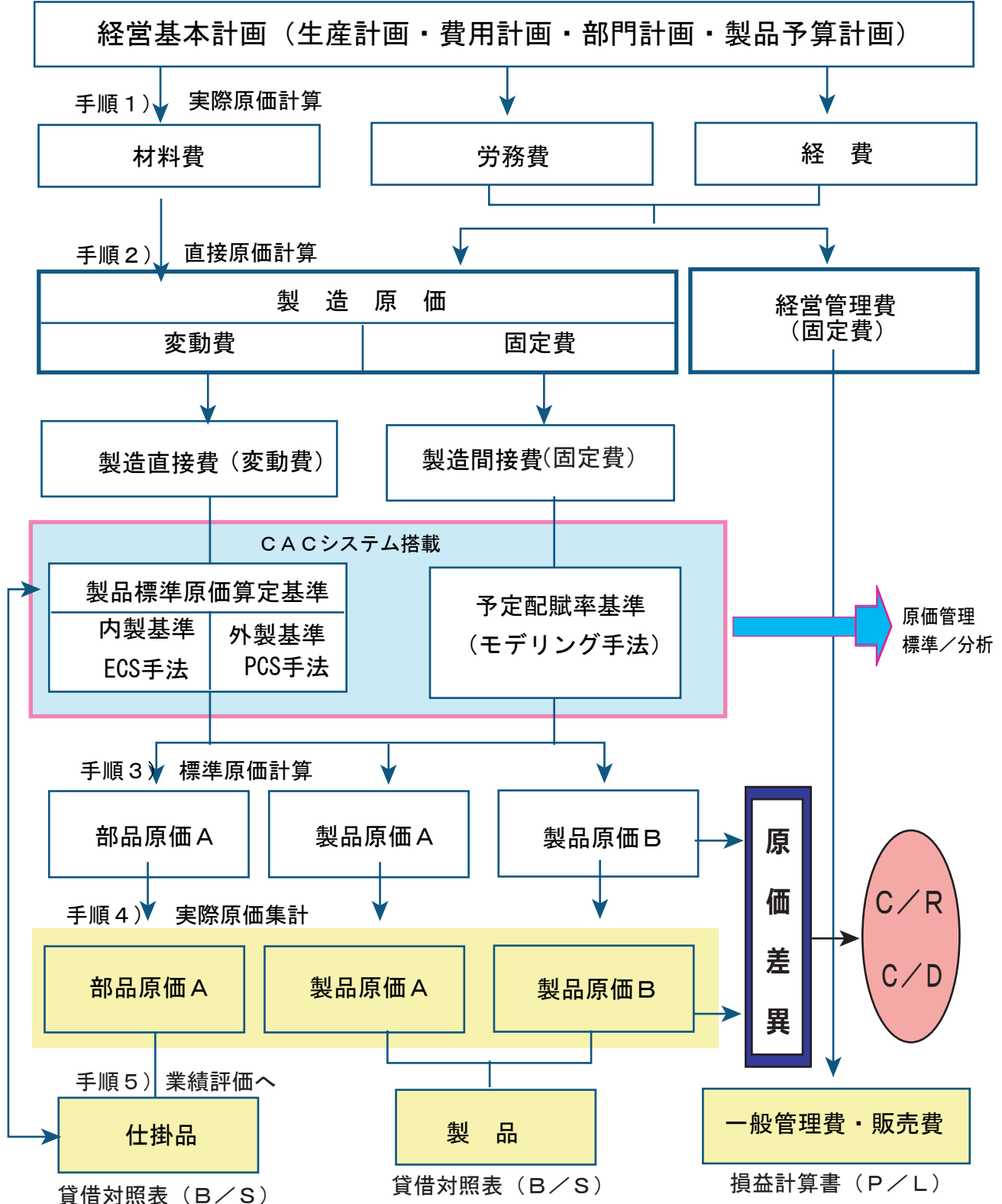
確実な必達利益確保が至上命題として示され、設定された総原価内の製造原価（七要素原価）は、上記生産準備の活動が完了すると90%以上が確定することになる。残りの未確認な製造原価は生産移行した初期段階の活動でほぼ確定する。そこで生産開始の早い段階で絶対原価水準と標準原価水準諸情報をもとに最善化活動が徹底的に敢行される。この成果は、直接費、間接費ともに絶対原価である必達原価内水準と比較して測定される。その結果、必要ならば徹底的に最善化措置がとられ原価保証のメドが立つことになるのである。これら最善化技術情報は生産技術者により絶対原価内実現性評価として精査測定され生産・調達部門へと引き継がれる。（CACシステム）

	A	B	C	D	E
1	<b>工程別標準原価指図書</b>				
2	ユニット名	インタークーラー			
3	部品名称	BUHIN		ユニット生産台数:	
4	部品番号	A-100	-01-0	月間生産数:	
5		工 程			
6	項 目	原価合計	OP1	OP2	OP3
7	コストセンター名		切 断	旋 削	
8	使用設備名		高速帯鋸盤	NCL-φ100	
9	本件設備金額(千円)	15800	1800	14000	
10	月間稼働時間		168		168
11	年間設備稼働率		97		97
12	必要設備台数		1		1
13	設備償却年数		9		9
14	付帯設備金額(千円)	0	0	0	0
15	専用ストック台数(台)	0	0	0	0
16	付帯設備ストック台数(台)		1		1
17	設備投資金額合計(千円)	15800	1800	14000	
18	電力費(エネルギー)	47.2	17.6	29.6	
19	間接材料費	158	18	140	
20	消耗工具費	189.6	21.6	168	
21	設備修理費	126.4	14.4	112	
22	設備比例費合計(千円)	521.2	71.6	449.6	
23	金型・治工具費(千円)	0	0	0	
24	専用測定工具費	0	0	0	
25	金型・治工具償却年数		2	2	
26	金型・治工具費合計(千円)	0	0	0	
27	正味加工時間	2.92	0.22	2.7	
28	自動着脱時間	0	0	0	
29	加工時間(分)	2.92	0.22	2.7	
30	サイクルタイム	19.56	9.78	9.78	



### 3) 原価計算制度の流れ

原価計算は、製品一単位あたりの原価を計算することであり、実際原価計算は、費目別計算、部門別計算、製品別計算を通じて実際原価を通算していくのに対し、標準原価計算は、「原価の流れ」のどこかで実際原価を標準原価と標準原価差異に区分して計算する。標準原価計算は、これを財務会計と有機的に結びつけて会計制度の中で行うものと会計制度から切り離してその枠外でコスト創り込み行うものに大別される。前者を標準原価計算制度、後者を標準原価企画分析という。



実際原価計算では、製品生産後に実際原価を製品別に集計し、これをその製品の実際生産量で割って1単位当りの実際原価を計算する。これに対し標準原価計算では、まず製品1単位当りの標準原価、すなわち製品原価標準および変動予算を予定し、これに製品実際生産高を関係づけて標準原価を計算する

## 4) 管理機能と行動意識

### (管理機能)

- 1) 計画機能 「計画」とは、将来に関する現在の決定です。決定である限りそれは、その通り実施されなければなりません。計画はいつまでに完成する、これだけ安くするというこれだけ主義でなければならない。事前に目標を明示して、背水の陣をしき、必らず実現するという決意が必要です。  
計画は、方針を実現させるための一つの過程として、実行されるものです。だから計画は方針に従属し具現化するものです。
  
- 2) 組織機能 「組織」とは、計画された仕事を個々の部下に分担させるシステムです。このためには組織図が役立ちます。組織図は、つねに管理者が最新のものとして、保有していません。  
組織化とは、組織図に示された社員が、何を期待されているのかを理解して、管理者が仕事を割り当て、その責任と権限を明確にしていくことです。  
管理者は、組織化するために必要な「組織の原則」を理解して、チームワークを保ちつつ成果を上げることに努めることです。
  
- 3) 指示機能 「指示」とは、部下に仕事を割り当てること、部下に仕事の方向と幅を示すこと、部下を動機づけること、部下を激励し、刺激することです。  
いかによい計画がたてられても実行活動がなければ成果は出ません。  
部下に実行活動を起こさせる発火点は指示という働きかけになります。  
たとえ最良の設備、人材、材料を得たとしても、適切な指示を出さなければ何の役にもたたないためです。したがって指示は、人まかせにはできない管理者の大切な仕事となります。
  
- 4) 統制機能 「統制」とは、与えられた仕事が、計画通り行なわれているかを見定めて、その結果を次に生かすための努力をすることです。統制は管理サイクルのドウの進行段階からシーへかけての一連の過程です。  
したがって統制には、点検評価、確認、指導の要素があります。この要素は計画や基準をもとにして、意識的に管理者が行なう働きです。管理者は通常部下からの報告によって統制するケースが多い。その他には現地パトロール、完成品の出来ばえ、顧客からの評判等日常活動の一つ一つが対象となります。
  
- 5) 調整機能 「調整」とは仕事が調和を保ちタイミングを合せて遂行されるように関係のある人々と連絡して折り合いをつけることです。  
調整の方法は、文書、面談、会議によって具体的になされるのが一般的です。

## (行動意識)

- 1) 顧客意識 

会社の業績向上のもとは何といても利益を上げること、儲けることです。その根源は顧客です。したがって顧客を忘れて企業活動は成立しません。このことを常に頭と心において、行動しなければならないのです。
  
- 2) 利益意識 

会社の業績向上のために利益を上げることの意識と、会社内の活動においてできる限り工夫して諸経費を合理的に活用する意識とに分けられます。前者を狭義の利益意識、後者を原価意識といいます。われわれが特に注意すべきことは、  
「目にみえるお金」より「目にみえないお金」に無関心でありがちであり、かつ目にみえない「お金」の中でも、とくに「自分の腹をいためないお金」になると、まことに気前がよくなることです。目にみえない自分の腹をいためないお金の中で、特に大きいのは人力=労働力である。管理者は果して部下の労働力をムダなく活用しているでしょうか。真剣に考えなければならないことです。
  
- 3) 規律意識 

規律は、集団性維持のために形づくられてきたものである。規律が乱れては企業活動は崩壊してしまい、お互の不幸を招くものです。管理者は優柔不断を排し、決まったことは徹底して守らせるとの決意をもたねばならない。それには管理者自らも守らねばならないし、憎まれることを恐れてはならない。職場自体がみんなで規律を守りあっていくような職場づくりを目指していかなければなりません。
  
- 4) 安全意識 

安全第一といわれる通り、人命人体の尊重は人間尊重に直接つながるから管理者は特にこれを認識しなければならない。部下1人1人に対して、自分の身体は自分で守る意識を日常浸透させておくことが大切です。製品の失敗は作り直しができるが、失われた生命は絶対に再び蘇生することはできない。また家族のことも考えなければならない。

管理者は安全に対する意識を深め、労働環境の整備、安全設備の改善、安全教育、安全規律の確立等安全対策の樹立と実践を促し、部下にも安全に対する関心を喚起し、日常業務の遂行に十分注意をもってのぞむよう徹底することです。同時に健康管理についての配慮も必要です。最近では精神上の病気に対しても注意しなければなりません。



5) 問題意識 それは、「なぜか」と問う心的態度です。A製品の売上げが他社より低いのはなぜか、というように。次に「なぜか」に対して「ほんとうにそうなのか」と問いかけ、調べ、評価し、事の本質を把む探索作業が必要となります。そして「ほかに打つ手はないか」と代替案を打ち出す作業に連続していく。

したがって問題意識は改善意識につながって問題解決となっていく。改善の目的はより仕事を安全に、正確に、早く、楽に、コストを安くできるようにすることである。改善は永遠にして無限であり、どんな小さな改善でも価値あることを意識して、職場のマンネリ化や惰性的風土を打破していかなくてはならない。

6) 帰属意識 日本の風土は集団主義を基調として、多くの人は自分の仕事を通して会社への貢献につながると考えるようになりました。浪人がいかにさびしいものか、また自分の実力よりもむしろ帰属している企業の背景によって対外交渉がうまくいく例は知るところでもあります。

一つの集団に帰属していることの有利さと安心感、及びその集団に帰属する人々同士の共感と仲間意識は言葉に表せないものです。

問題は、そのような帰属意識の自覚の度合でしょう。たとえば、電車の中で自社製品の欠点を堂々と喋っていると、会社を第三者的にみて、制度の批判をもっともらしく口外したり、インターネットでのいたずらな書き込みによる風評被害などは帰属意識の度合が極めて低いからです。

管理者自身、帰属意識を高め、同時に部下にも理屈でなく態度で高めるよう促すべきです。組織が成立する第一の条件は、全社員が共通目標をもち一体感を感じていることです。個人主義的に育った現代の若者に最も欠けているのが、この一体感であるといわれています。しかし野球の応援などには、熱狂的な姿勢を示すのであるから、めばえがないとは決していえません。

企業の運命を左右するのは人間であり、人間の考え方であり、気の持ち方です。管理者は、日頃の会社生活を通して、帰属意識の醸成に留意しなければならないし、また全社の雰囲気からも醸成されるものです。

次の事柄は皆が周知すべきことです。

1. 自分の仕事を大切にし、それに誇りをもつということ。それは、「自分が会社の方針に従って社会的に有意義な仕事をしている」という充足感から生れます。仕事に誇りをもてば、自分の職場に愛着をおぼえるようになるものです。
2. 職場の一体感を通じて、はじめて社員は会社に親近感をおぼえます。
3. 会社に親近感をおぼえれば、会社に対する信頼感を生み、それが自社製品への愛着心とか、会社をよくしてゆこうという意識になっていくものです。
4. 自分の姿勢が、顧客からみれば、会社の姿勢として受けとられることを認識して行動することです。

## 6. 目標管理と最善化作業指導

### 1) 「能率」の考え方

「能率」に対する考え方をどうもつか

#### (1) 合理性の追求

企業活動は合理性( Rationalization)を求めて実務展開される。それは経済的価値の創造のため経営要素(ヒト・モノ・カネ・時間・空間)をいかに効率的に活用し大いなる結果(価値)を生みだすかに焦点があるからである。

合理性とは、具体的には①ラクニ、②ヨク、③ハヤク、④ヤスク、⑤アンゼンに行為することである。

ひるがえっていえば、企業活動の推進は人間が行うものであるから、「人間行動の合理性」を追求することが能率研究、すなわち「能率を求める心」に通じることになる。

#### (2) 能率とは

行動を起す場合には「目的」があります。これを量に変換した「目標」をもってはじめて達成すべき「手段」が考えられます。この目標と手段の相互関係をとらえて「能率 (Efficiency) がヨイとかワルイとかいわれる。

目的=手段 (能率的)

目的≠手段 (非能率)

目標<手段 ムダ

目標>手段 ムリ

目標><手段 ムラ

$$\text{絶対能率} = \frac{\text{変 化}}{\text{一 定}}$$

$$\text{相対能率} = \frac{\text{変 化}}{\text{変 化}}$$

#### (3) 能率追求のアプローチ

##### ①目標が与えられて手段(道具)を選ぶ場合

現行の手段を考えて目標を達成する(帰納的・分析的アプローチ)

##### ②手段(道具)があつて目標を選ぶ場合

現行の手段とは関係なく目標を達成する(演繹的・機会開発的アプローチ)

#### (4) 能率の原理

##### ①技術移転の原理

##### ②職務分担の原理

##### ③標準化の原理

##### ④技術支援の原理

##### ⑤連結(組合せ)の原理

##### ⑥競争の原理

## 2) 「生産性向上」への理解

「生産性向上」をどう部下に理解させるか

### (1) 生産性とは

生産力 (Production factor)……生産諸要素がもつ生産の力 (生産活動の手段)

生産性 (Productivity) ……… 生産の力が発揮されて生みだされた価値の相対的大きさ (生産活動の結果)

$$\text{生産性} = \frac{\text{産出量 (out put)}}{\text{投入量 (in put)}} = \frac{\text{結果}}{\text{手段}}$$

$$\text{「労働」生産性} = \frac{\text{生産量}}{\text{労働量}} = \frac{\text{生産額}}{\text{労働額}}$$

$$\text{「設備」生産性} = \frac{\text{生産量}}{\text{設備額}} = \frac{\text{生産額}}{\text{設備額}}$$

$$\text{「資本」生産性} = \frac{\text{生産量}}{\text{投下資本}} = \frac{\text{生産額}}{\text{投下資本}}$$

$$\text{「原材料」生産性} = \frac{\text{生産量}}{\text{原材料}} = \frac{\text{生産額}}{\text{原材料}}$$

$$\text{付加価値生産性} = \frac{\text{付加価値}}{\text{投入量 (額)}}$$

$$\text{「総合」生産性} = \frac{\text{生産量 (額)}}{\text{労働+設備+原材料}}$$

〈物理的生产性向上〉

- (1) 経営革新
- (2) 技術革新
- (3) システムの合理化
- (4) 設備・機械の合理化
- (5) 環境の改善

〈人間的生産性向上〉

- (1) 人間性の尊重
- (2) 人間特性の活用
- (3) 知的能力の開発
- (4) 協調態勢
- (5) モラルの向上

### (2) 生産性向上のとらえ方

生産性向上は◇労働強化をもたらす, ◇ムリな配置転換をもたらす, ◇失業をもたらす, などの理由で反対をとる向きがある。たしかに古典的にとらえれば, そのようが過去がなかったとはいえないであろう。しかし現代では「生産性向上は人間の生活を豊かにし, 文明社会を築くために必要不可欠な条件」となっていることを銘記しなければならない。つまり, 生産性とは, なによりも精神の状態であり, 既存するものの進歩, 不断の改善をめざす精神状態である。それは, 今日は昨日よりも, 明日は今日よりも優るといえる確信であるといえよう。

それはまた、条件の変化に、経済生活を不断に適応させていくことであり、新しい技術と新しい方法を応用せんとする努力であり、人間の進歩に対する信念である。

また本来、生産性は社会体制の問題ではなく、純粋に科学的、技術的概念であり、その問題であるともいえる。ゆえに、生産性向上は「人間社会のため、福祉向上のため」という前提条件をもたねばならない。

生産性向上は①省力化をすすめ人間本来の特性を発揮させるために、②個性にあった仕事への合理的配置のために、③経済の充実した発展・完全雇用のために必要なのである。

※「生産性向上に関する経営と労働の協力、社会的・経済的措置の準備・適用に関する労働者と使用者の協力の促進を使命とし、労使協力して生産性を向上する。

### (3) 生産性成果の分配

生産性向上への具体的努力を行なった結果、生み出したその成果は、経済の実情に応じて関係者へ公正に分配されなければならない。

(1) 企業自身の将来の成長・発展のための内部留保

(2) 企業への参加者および協力者への分配

- ① 経営者へ
- ② 従業者へ
- ③ 資本提供者へ
- ④ 消費者へ
- ⑤ 地域社会へ

### (4) 生産性向上への部下の協力

管理監督者は生産性向上のために部下の協力を得て、所期の目標を達成せねばならぬ立場にある。そのためには①なぜ、生産性をあげなければならないか、②そのためには、どの様な方法をとらねばならないか、③このような協力を意識的にして欲しい、などということを皆に説明し、理解を求め、納得をえて積極的に参加してもらわねばならない。

(1) 人間の社会・経済生活を充実させ、人間らしい生き方を求めるために。

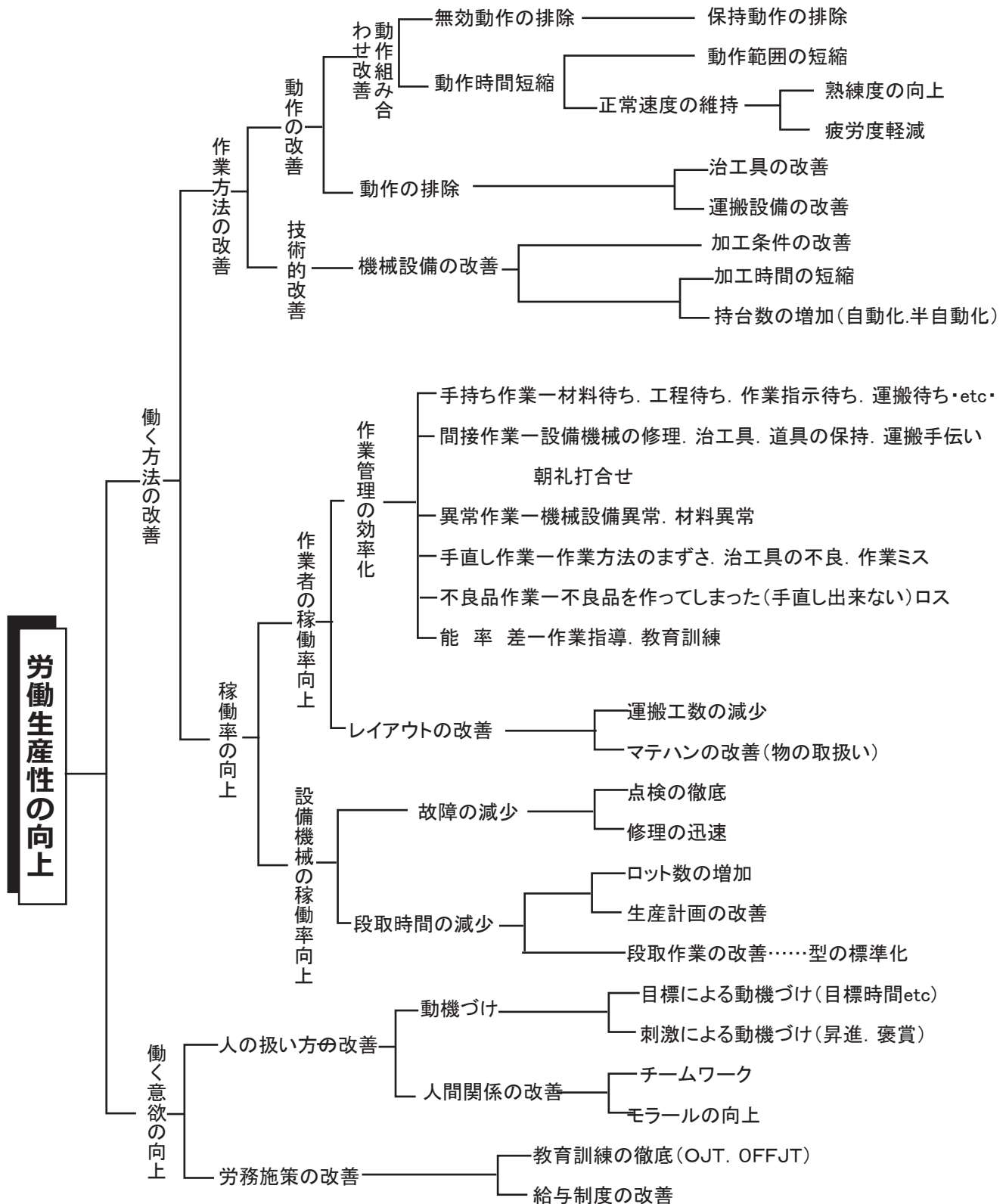
(2) 張り合いのある仕事をし、個性を十分生かしていくために。

(3) 科学的・技術的進歩のひとこまをにない、その役割を果たしていくために。

(4) 困難な仕事の問題を発見し、それへの挑戦を試みる生き甲斐を得るために。

(5) 社会的環境に貢献するとともに、みずからの仕事への喜びを発見するために、等々。

(4) 労働生産性向上の諸方法





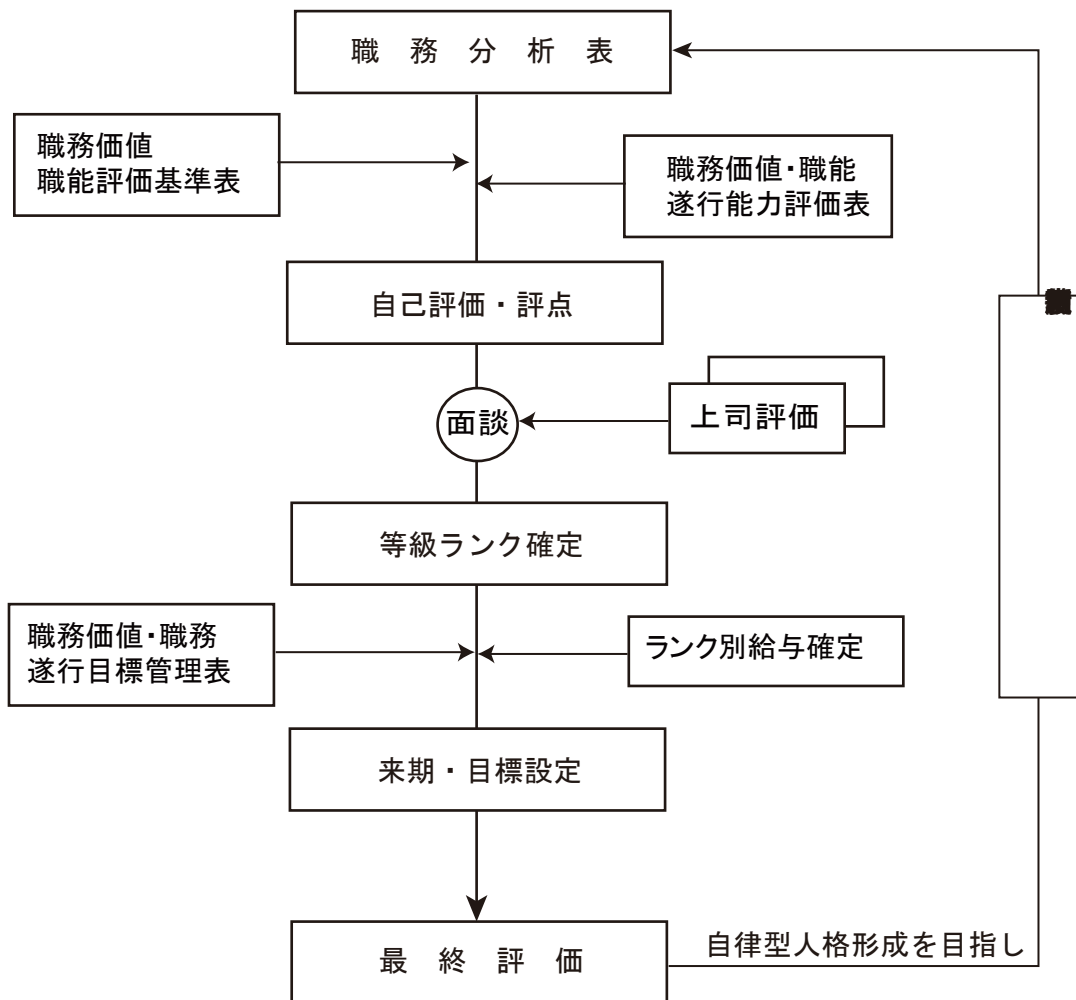
## 8. 合理的な最善化活動の生産性評価法

### 1) 個人別職能給評価法（定型業務・非定型業務）

職能給は、職務に従事する社員の能力によって賃金を決定する方法で、社内のすべての部門職務について、その目的や価値、難易度、就労条件などを測定し（職務分析）、人の属性、特に能力を反映させ、その結果に基づいて定められた職能評価基準から決定されます。

所定の職務遂行で用いる知識や技能に加え、それらの発揮の仕方に関連するとされる態度的な能力や経験とともに習熟される企画力や判断力、決断力など意思決定能力なども含まれます。これらの能力は、学習や経験によって修得することができ、また発展させていくことが可能であるといえます。職種給と併用することにより、年齢を重ねると能力が高まるという前提の年功序列的考えを取り除きます。具体的には、社員自らの評価と上司面談での職務遂行能力の発展段階をランク付けし、それに応じて給与の処遇考課をします。ランク付けされた結果を職能資格等級とよび、それぞれのランクに等級（S級、M級）に応じて処遇されます。

#### （1）職能別評価基準の作り方・その評価フロー



(2) 職能別評価基準とその手順・捉え方 (直接・間接共用)

手順1) 部門ごとに職務内容を明らかにする。

【CNC旋盤・汎用旋盤】

No.	要素業務内容	作業内容
1	加工はじめの打刻	絶対時間、標準時間の確認
2	加工計画の確認	計画から出される週日程の確認
3	作業標準書の確認	部品別作業手順書(品質、工数情報)
4	図面及び現品票の確認	品目別工程別の納期確認
5	プログラムシートの確認	加工プロセスと加工条件の確認
6	ワークの準備	加工前の素材の取得
7	治工具・ツールの準備	治工具準備とツール類の呼び込み
8	ワークの取り付け	適正な治工具によるワーク剛性の保持
9	加工条件の設定・確認	回転数、送り量、切込み量、Vの設定
10	旋削荒加工	加工プロセスと要求品質の確認
11	旋削仕上げ加工	加工プロセスと要求品質の確認
12	工程内測定	測定確認(ノギスやマイクロメータ)
13	ワーク取り外し	ハンドリング、クレーンでのワーク移動
14	後片付け	治工具のかたづけ、機械点検、清掃
15	自主検査	図面仕様の最終チェック確認
16	加工終了の打刻	加工実績時間の確認

【マシニングセンター・汎用フライス】

No.	要素業務内容	作業内容
1	加工はじめの打刻	絶対時間、標準時間の確認
2	加工計画の確認	計画から出される週日程の確認
3	作業標準書の確認	部品別作業手順書(品質、工数情報)
4	図面及び現品票の確認	品目別工程別の納期確認
6	ワークの準備	加工前の素材の取得
7	治工具・ツールの準備	治工具準備とツール類の呼び込み
8	ワークの取り付け	治工具によるワーク剛性の保持
9	加工条件の設定・確認	回転数、送り量、切込み量、Vの設定
10	ミル荒加工	加工プロセスと要求品質の造り込み
11	ミル仕上げ加工	加工プロセスと要求品質の造り込み
12	工程内測定	測定確認(ノギスやマイクロメータ)
13	ワーク取り外し	ハンドリング、クレーンでのワーク移動
14	後片付け	治工具のかたづけ、機械点検、清掃
15	自主検査	図面仕様の最終チェック確認
16	加工終了の打刻	加工実績時間の確認

【詳細設計】

No.	要素業務内容	作業内容
1	詳細仕様書作成	開発計画書作成・発行
2	機能分野設計書作成	基本機能から機能分野までの機能研究
3	詳細システム仕様書	顧客要求事項の明確化(使用条件、機能条件、制約条件など)
4	顧客検討依頼書	顧客要求条件の具体化(品質、機構、価格など)
5	受注情報処理	見積り書、契約書、企画書など
6	スケジュール作成	大日程実行計画書
7	一般設計計画書	小日程実行計画書
8	詳細部品設計・出図	製品・部品詳細設計(製図主体の場合は除く) 部品図・組立図作成 製品・部品 能力計算・強度計算 構造解析計算 見積りおよび積算業務(CACコストシミュレーション) 製品構成部品表作成 検図・部品表チェック
9	設計検証(検図)	設計審査会(開発計画書) 設計検証(開発計画書) 妥当性の確認(開発計画書) QC工程表作成 実験・試験計画作成 検査成績書用紙作成 取扱説明書・パーツリスト作成 実験・試験報告書・資料作成
10	手配	製品・部品 進捗会議 外注・購入先と打合せ 資材・購買・製造と打合せ 試作・実験・試験打合せ 品質関連打合せ 部品表・図面 変更・修正に伴う変更手続き 製作立会い・工事立会い・納入立会い・検収立会い

【生産企画】

No.	要素業務内容	作業内容
1	製 販 調 整	
2	長 期 生 産 計 画	長期生産計画立案業務
3	月 度 生 産 計 画	月度実行生産計画、月度生産計画立案業務
4	週 間 生 産 計 画	週間の加工順序計画立案業務
5	加 工 ・ 組 立 計 画	スケジューリング業務、小さくはライン内の小計画
6	生 産 時 程 計 画	組立のスケジューリング業務
7	計 画 変 更 及 び	計画変更(を含む)及び設備故障、不良発生、誤組
8	ト ラ ブ ル 処 理	e t c に依るトラブルシューティング
9	月 実 績 値 分 析	前月生産(加工)実績、稼働率、歩留等の分析
10	稼 働 条 件 管 理	歩留、稼働率、ST等の必須項目
11	負 荷 算 定	月度、設備別の負荷算出
12	負 荷 調 整	負荷土に依る調整業務(内外作、生産シフト)
13	実 績 管 理	実績把握及び進捗調査、調整業務
14	工 程 間 運 搬	工程間に於ける運搬業務
15	工 程 推 進	部品加工の作業指示及び流動数管理
16	動 力 車 点 検 及 修 理 依 頼	フォークリフト、バッテリーカー等の点検及び修理依頼
17	出 荷 促 進	完成品の出荷促進業務

【資材調達品管理】

No.	要素業務内容	作業内容
1	資 材 計 画	
-1	内 外 作	工程系列(納入形態)内外対比リスト作成業務
2	コ ス ト 分 析 、 検 討	
-1	コ ス ト テ ー ブ ル	検討・立案・作成の業務
-2	コ ス ト 分 析	コスト検討・見積・理論コスト改廃(理論・目標・提示)
3	コ ス ト 契 約	
-1	コ ス ト 折 衝	量産、試作、再検修正を含む折衝業務
-2	見 積 処 理	見積処理(決裁、配布、保管)
4	原 単 価	
-1	直 材 リ ス ト	直材リストの調査、訂正、反映までの業務
-2	対 比 リ ス ト	機種別、業種別の調査、作成、反映業務
-3	実 績 纏 め	評価(月、期)反映
5	購 買 事 務	
-2	一 般 接 渉	メーカー呼出し、品質、技術 e t c 、 情報伝達

手順2) 職務遂行能力評価基準を明らかにする。

### 職務価値・職能評価基準表

(人物でなく、働き(仕事ぶり)を評価する)

記述法:この仕事をするのに、彼我は・・・である

区分	評点	1	2	3	4	5	
姿勢・動作	1	作業姿勢  着席作業	 オペレータ	 クレーン作業	 着脱・運搬作業	 配線・修理作業	
	2	足の使用の持続性	座作業が多い	自由に休める	普通の動作	少し休みがとれる	立ちっぱなし
	3	手・腕・背筋の力	全く必要ない	中間	普通程度に必要	中間	かなりの能力が必要
	4	動きの速さ	かなり遅い	遅い	普通の速さ	サッサツとできる	標準(WF)の速さ
作業環境	5	暑寒熱	快適な環境	時々暑(寒)い	普通に我慢できる	ある程度我慢できる	暑(寒)くてたまらない
	6	騒音	静かな環境	あまり気にしない	大きな声を出せば聞こえる	手振りで理解できる	大声でなければ聞こえない
	7	作業職場	床面はきれいな	気にならない	少し汚れているが支障ない程度	汚れている	滑りやすい、または汚れがひどい
	8	粉塵	空気はきれいな環境	中間	少しほこりが目立つがなんとかなる	中間	ほこりがひどく目や口に入ってくる
修得・習熟	9	判断力	決まりきった仕事でそれほど判断はしない	中間	ある程度複雑、普通の判断力を持ち合わせる	中間	深い判断力を必要とし複雑度が高い
	10	注注意力	例外処理の発生はない	1週間に1~2回程度突発処理が発生する	決まりきった処理(1日単位程度)はある	例外処理がかなりあるも自ら自動判断する	自ら判断しマニュアル操作により慎重に対応する
	11	耐持久力	まったくない	弱い	普通にある	そこそこある	屈強なまでにある
	12	独創性	まったくない	変化を好まない	問題提起力はある	提案やアイデアを良く出す	高いレベルでの問題解決手法を持っている
情意・やる気	13	安定性	まったくない	エラーが多い	ある程度はある	まあまあにある	相当に自信ある
	14	協調性	まったくない	普通にある	根回しを大事にする	コミュニケーションを大事にする	コンセンサスを重要視する
	15	やる気	まったくない	20%程度	50%程度	70%程度	100%
	16	指導力	まったくない	少しもっている	ある程度はある	まあまあにある	おおいにある
	17	意思決定力	他人がすべて決める	他人が決め細部は自身が決定する	他人と協議して決める	作業者がほとんど決める	作業者にすべて任せられている
	18	前後連絡	まったくやらない	催促すればやる	普通にやる	中間	積極的、熱心にやる
	19	自律性	まったくない	批判的な行動にでる	指示されずとも確実にやる	自主的・積極的にやる	P・D・C・Aまでやり遂げる
知識・資格	20	知識・理解力	道徳の常識程度	定型業務への対応で充分	記述、記録など発信力が必要	人的接遇能力が必要	かなり広範囲で道徳や倫理が必要
	21	技能・技術力	まったくない	状況認識力は低い	図面の読解力は普通にある	作業条件設定能力は高い	複雑品や異常状況への対応能力がある
	22	資格水準	持っていない	2級技能水準	1級技能水準	特急技能水準	特級管理水準
作業特性価値	23	作業の多様性	単純な作業である	教えればできる作業	普通の作業	複雑な作業	非常に複雑な作業
	24	作業ペース	制約条件のある中でしかできない	中間	50%程度は他人の影響を受けてできる	他人の影響なくマイペースでできる	自分のペースで素早くできる
	25	作業方法選択	仕事の隅々までルールがある	中間	ある程度は決められている	中間	技術的に自由な選択がされている
	26	所要時間	0~5分	5~20分	20~60分	60分~半日程度	半日以上
	27	自動化の程度	監視的程度の作業	かなりの部分が自動化されている作業	半自動的な作業	少し自動化されている	全く自動化されていない
	28	コスト意識	全く持ち合わせていない	少し知っている	理論武装はしている	強い意識を持っている	専門的な知識を持ち合わせている

評点評価等級: R6:90点以上 R5:80点以上 R4:70点以上 R3:60点以上 R2:60点以下 R1:50点以下



手順4) 職務遂行評点から評価等級・確定ランクを明らかにする。

手順5) 確定ランクをベースに来期昇格したいことの目標ランクを明らかにする。

年 月 日

評価者:

作業者:

### 職務価値・職務遂行目標管理表

職場名: 確定ランク R2  
工程名: 62期・評価

区分	評点	R1	R2	R3	R4	R5	R6
姿勢・動作	1 作業姿勢	●					
	2 足の使用の持続性						●
	3 手・腕・背筋の力				●		
	4 動きの速さ				●		
作業環境	5 暑寒熱	●					
	6 騒音	●					
	7 作業職場	●					
	8 粉塵	●					
修得・習熟	9 判断力	●					
	10 注意力	●					
	11 耐久力	●					
	12 独創性	●					
情意・やる気	13 安定性	●					
	14 協調性	●					
	15 やる気	●					
	16 指導力	●					
	17 意思決定力						●
	18 前後連絡相	●					
	19 自律性	●					
知識・資格	20 知識・理解力			●			
	21 技能・技術力	●					
	22 資格水準	●					
作業特性価値	23 作業の多様性			●			
	24 作業ペース						●
	25 作業方法選択			●			
	26 所要時間	●					
	27 自動化の程度						●
	28 コスト意識	●					

確定ランク R3  
目指す目標

S1	S2	S3	S4	S5	S6

確定ランク  
63期・評価

S1	S2	S3	S4	S5	S6



職務価値・職務遂行評価表(評価シミュレーション)

PFM推進室 有海 徹

部門	担当者	現行等級	評価対象者 2013.5.1 時点年齢	評価項目 備考欄	職務遂行 評価合計 A	職務遂行 評価合計(満点) B	評点 A/B×100	ランク&レベル
設計技術課	飯田M	S-2	22	全項目評価	757	2,100	36.05	R1-L1
		D-2	40	全項目評価	1,399	2,100	66.62	R3L5
		D-2	42	全項目評価	1364	2100	64.95	R3L5
受託開発課	矢口M	D-1	33	全項目評価	1180	2100	56.19	R2L5
		S-4		全項目評価	1391	2100	66.24	R3L5
生産企画課	柴田M	S-3		全項目評価	1181	2100	56.24	R2L5
		S-4	56	全項目評価	1184	2380	49.75	R1L5
総務管理室	伊藤M	S-4		該当項目業務のみ評価	988	1400	70.57	R4L2
		S-2	33	全項目評価	809	2380	33.99	R1L1
資材調達課	溝垣M	S-3	31	該当項目業務のみ評価	501	840	59.64	R3L1
		S-4	41	全項目評価	1257	2240	56.12	R2L4
品質保証課	澤入M	S-4	47	全項目評価	1319	2240	58.88	R3L1
		S-3	30	全項目評価	631	1960	32.19	R1L1
PFM推進室	有海M	S-4	48	全項目評価	1127	1960	57.50	R2L5
		S-4	54	全項目評価	728	1120	65.00	R3L4
管理会計室	安部M	E-2	50	全項目評価	757	1120	67.59	R3L5
		S-4	42	該当項目業務のみ評価	1149	2100	54.71	R2L3
		S-4		全項目評価	732	1260	58.10	R3L1
加工		S-4		該当項目業務のみ評価	1031	2100	49.10	R2L1
		S-4		全項目評価	440	840	52.38	R2L3
組立								
部門別課題検討 1、 2、 3、 4、 5、								
評点評価基準 R6:90以上 R5:80以上 R4:70以上 R3:60以上 R2:50以上 R1:50未満								

手順6) 確定ランクをベースに来期昇格したいことの目標ランクを明らかにする。

給与は従業員の毎日の生活を支える収入なので継続的安定性が必要です。そのため、給与は固定的な人件費になります。一方、会社業績は常に変化するので、経営の安全性を保つには人件費の変動性も必要となります。賞与は、その変動性を引き受ける性格のものであり、従業員にとってはみんなで頑張った利益を分かち合う褒賞的な収入となります。

このように考えると、まず営業利益などの会社業績に連動して「原資」を決め、次に各人への「配分」を決めればよいこととなります。各人への配分方法も種々ありますが、原資が一定期間の利益の一部ならば、配分は「対象期間の貢献度＝職務遂行能力評価」で決める」という原則が最も明快です。こうした原則に基づいて、「役割責任」と「行動評価」の組み合わせで決まる「配分点数表」によって単純明快な配分額決定を実現すべきです。次に給与考課表書式を示します。

① 職務遂行能力の評価 (Σ 2240)			給 与 考 課 表			
区分	評価要素	評 点				
姿勢・動作	1 作業姿勢	32	評定期間： 年 月 日から 年 月 日			
	2 足の使用の特性	76				
	3 手・腕・背筋の力	57				
	4 動きの速さ	62				
作業環境	5 暑 寒 熱	16	被評定者			
	6 騒 音	16				
	7 作業職場	32	評定者			
	8 粉 塵	16				
修得・習熟	9 判断 断断 力力	48	一次評定者			
	10 注集 意中 力力	61				
	11 耐持 久久 力力	46	二次評定者			
	12 独企 創画 性力	46				
情 意	13 安安 定全 性性	68	調整者			
	14 協規 調律 性性	63				
	15 やる 気 度 性	68	評定者アドバイス			
	16 指統 導率 力力	64				
17 意 思 決 定 力	64					
18 前 後 連 絡 相 性	55					
特 質	19 自積 律極 性性	63	自己啓発・目標			
	20 知識・理解力	52				
	21 技能・技術力	63				
	22 資格水準	52				
特性価値	23 作業の多様性	63	②/①×100			
	24 作業ベース	50				
	25 作業方法選択	55				
	26 所要時間	71				
	27 自動化の程度	48				
	28 コスト意識	36				
② 職務遂行能力合計：		1456	自己啓発・目標			
合計評価点数：		65点				

評 定 結 果			
ランク	職能評点	レベル	上・下期評定
R6	98	L-5	
	96	L-4	
	94	L-3	
	92	L-2	
	90～	L-1	
R5	88	L-5	
	86	L-4	
	84	L-3	
	82	L-2	
	80～	L-1	
R4	78	L-5	
	76	L-4	
	74	L-3	
	72	L-2	
	70～	L-1	
R3	68	L-5	
	66	L-4	○
	64	L-3	
	62	L-2	↑
	60～	L-1	
R2	58	L-5	
	56	L-4	
	54	L-3	
	52	L-2	
	50～	L-1	
R1	48	L-5	
	46	L-4	
	44	L-3	
	42	L-2	
	～40	L-1	

2) 職場別生産性最善化評価法

区分	調査項目	算出式	管理責任者
品質	工程不良率	不良品数÷検査数(選別数)	
	返品不良率	返品の数÷納品数	
	手直し率	手直し数÷総生産数量	
コスト	直接原価	直接材料費+直接労務費+直接経費	
	製造原価	直接原値+製造間接費	
	価値	機能(働き)÷コスト	
	歩留まり率	実際の正味使用量÷原材料使用量	
納期 数量 時間	生産数量	1日(1月)の良品数の合計	
	1人当り生産数量	生産数量÷人員数	
	標準時間	正味時間+余裕時間=正味時間×(1+余裕率)	
	稼働率	実際の稼働時間÷稼働可能な総時間	
	工数	延べ作業時間÷生産数量	
	非作業時間率	総非作業時間(切替え, 故障, 整備など)÷総勤務時間	
	作業能率	標準時間÷実績時間	
	ラインバランス率	正味時間の合計÷(最長工程の正味時間×人員数)	
	故障率	故障回数÷総稼働時間	
	ピッチタイム	最長工程の正味時間+余裕時間	
安全	事故度数率	休業件数÷延べ労働時間×100万(100万時間当りの件数)	
	災害発生率	総災害発生件数÷総人	
モラル	出勤率	在籍人員全体の実際の総出勤日数÷(1人当りの所定の就業日数×人員数)	
その他	人員数	直接生産に必要な人員の合計	
	占有率	部分の量÷全体の量	
	達成率	実績の値÷目標の値	
	向上率	向上度合÷前期の実績値	