

「ザ・ゴール」での問答

ロボットを使って、工場の生産性は上がったか？

一つの部署では36%上がりました

黒字 : アレックス(ユニコ社の工場長)

緑、青字 : ジョナ(物理学者、アレックスの恩師)

工場の収益が36%も増えたのか？

工場全体ではなく、一部署のみです

従業員数は減らしたか？ 人件費は削減できたか？

人は別の部署に異動し、人件費削減はありません。

仕掛品などの在庫は減ったか？

減っていない。

製品の売上が増加せず、製品の出荷量が増えていなければ、ロボットを導入して生産性が上がったとは言えない

効率はアップし、コストは下がりました。平均90%を越す効率です。

そんなに効率が高ければ、ロボットを常に動かさないといけないね？

はい。効率性と低コストを維持するには、常に生産している必要があります。

仕掛を含めた在庫は増えたのでは？ 予定通りに出荷できていないのでは？

はい。どうしてわかるのですか。

報告書では、データ上、効率がよいとなっています。

報告の仕方ではなく、評価の仕方に問題がある。「工場が、効率的に動いている」と思っていることが間違っている。

生産性とは？

従業員一人当たりの付加価値……

会社の定義がどうであれ、そんなのは、本当の生産性ではない？ 生産性には、どんな意味があるか？

何かを成し遂げることを意味していること？

そのとおり。でも、どういう観点で成し遂げたかを測ったらいいと思うか？

目標(ゴール)でしょうか？

そのとおり。生産的であるとは、自己の目標に照らし合わせて何かを達成したということ。

生産性とは、目標に向けて会社を近づける、その行為そのものが全て。

生産性は、目標がはっきりしていなければ、まったく意味を持たない。

我社の目標の一つは効率を上げること。効率をあげれば、生産的であるはずですが？

目標がなんであるか、よくわかっていない。どんな会社でも、目標は一つしかない。目標がわからなければ、数字や言葉であそんでいるだけだ。

マーケットシェアでしょうか？

会社の目標を一つ上げるとすると何？

× { 購買担当は、安く手に入れることを目標にしている。在庫保管のために、高い倉庫を借りている。
人に仕事を与えるために、工場を建てたのではない
品質の高い製品を作ること、売ること
品質と効率
最先端の技術
販売

○ お金を儲けること ← お金をつくるためにする行為は「生産的」

儲かっているを何で測る？ 評価指標は？

純利益
投資収益率
キャッシュフロー } 企業で一般的に用いられている手法

入ってくるお金 → 溜まっ
ている
お金 → 出ていくお金

工場を動かすための作業ルールを設定を可能にする指標は？

スループット ← 販売を通じて **お金** を作り出す割合 ← 入ってくる **お金**
在庫、インベントリー ← 完成品、仕掛品、原料、作りかけの部品etcを含む
販売しようとする物を購入するために投資した全ての **お金** ← 溜まっている **お金**
作業経費 ← 在庫をスループットに変えるために費やす **お金**、在庫の維持コスト ← 出ていく **お金**
直接・間接労働費、アイドルタイム