

原因別当事者一覧表

— 端数の製品をめぐる —

研究室

1. 甲社は東京に本社をおき、全国に工場を数カ所もつメーカーです。各工場には営業課、企画課、製造課、倉庫課、経理課などの部署が設けられています。

Aさんは、本社経理課から乙工場経理課に転動してきたばかりですが、期末決算の集計作業で毎日残業という忙しい日をすごしていました。集計が一段落したAさんは、倉庫課から回付されてきた「製品在高表」(表1)を見ているうちに、細かな数量の棚卸差数が発生し、その結果期末在庫高がゼロとなっている製品がずいぶんあることが気になりました。

気になったAさんは、倉庫課で直接聞いた方が早いと考えて、倉庫課Bさんをつかまえました。Aさんの疑問に倉庫課Bさんは次のように説明してくれました。

「倉庫課は、営業課からの出荷指図にもとづき、得意先に指定製品を指定数量、指定の日時に間違いなく納品することに一番気をつかいます。そのため、日常の在庫数量の把握についても、十分注意を払っています。

ところで、営業課からの出荷指図数量を出荷していくと、なかには出荷単位に満たない半端な数量(以下、端

数といいます)の製品が残ってくることが、このごろ多くなってきているのです。端数として残るということは従来からありましたが、件数としてもあまりなく、あったとしても長期間在庫されることなく出荷されていきましたので、別に倉庫課の業務に支障をきたすことはありませんでした。

しかし最近では、端数として残る件数が増えてくる一方、なかなか出荷されないようにもなってきました。そのため、端数の製品はパレットにうまくのせて整然と積み上げられませんかから、製品の移動に時間がかかったり、作業の安全性を確保できなかつたりして、倉庫業務にさしつかえるようになってきたのです。

そこで、決算期末の棚卸日が近づいたこともあり、事前に倉庫内を見回って、端数の製品のうちで長期間在庫されており出荷されそうもない細かな数量の製品は、営業課に連絡して所定の手続をとってもらうことで屑として捨てたのです。細かな数量の棚卸差数は、こういった端数の製品を処分したことによるものです。

ところで、端数の製品の増加をそのまま放置すると、

表1 製品在高表

品名	前月繰越	入庫	出庫	棚卸差数	当月在高	単価	金額
A	20,085	0	20,000	-85	0	140	0
B	70	0	0	-70	0	250	0
C	90	10,050	10,000	-140	0	110	0
D	120	0	0	-120	0	90	0
E	5,500	20,300	24,000	0	1,800	100	180,000
F	3,000	17,400	20,400	0	0	100	0

表2 原因別当事者一覧表

(会議終了後)

原因	件数	当事者	当事者
①生産効率を考慮して、受注数量より多い数量が製造指図されたため	100件	企画課	営業課 企画課
②歩留がよくて製造指図数量より多い数量ができあがり、それが倉入れされたため	120件	製造課	製造課 営業課
③歩留が悪く、材料を追加投入した結果、製造指図数量より多い数量ができあがり、それが倉入れされたため	5件	製造課	製造課 企画課
④得意先の都合で、出荷数量が受注数量を下回ったため	10件	営業課	営業課
⑤原因がどこにあるかわからないもの	5件		倉庫課

製品の在庫数量の把握がしにくくなって、出荷業務に支障をきたすこととなります。その結果、得意先や他の部署に迷惑をかけてしまうことになりかねません。倉庫課として、なんとかしなければと思っているのですが、実は誰にいったらよいかわからず困っていたところなのです。もしよかったら一緒に考えてくれませんか。」

そこで、Aさんはまず端数の製品について、Bさんの協力を得て、いくつかの原因別に分けてみると同時に、その原因別の件数を拾い出すことにより量化してみることにしました。そして次にその原因別についての当事者を想定することにより、「原因別当事者一覧表」(表2)を作成してみました。

その結果、当事者としていくつかの部署が想定されることになりました。個々に話し合うよりも、一堂に会したところで話し合った方がよいのではないかとBさんの提案もあり、社内連絡会議(各部署の責任者が出席します)の議題として、とりあげてもらうことにしました。

2. 社内連絡会議では、原因別当事者一覧表にもとづい

てAさんから経過説明が行われ、問題提起がされました。当事者と想定された各部署からは様々な発言がされましたが、それらをまとめると大体次のようです。

製造課Dさん

当社のような製造業の場合、製造工程での歩留を考慮して材料を投入します。そして、製造課はいかにその歩留をよくして製品をつくるかという点に努力を注いでいます。歩留がよければ製造指図数量より多く製品ができるのは当然です。

その多くできた製品を倉入れしたことが、端数の製品の生じる原因の一つにあげられていますが、当事者が製造課だけという点はちょっと納得できません。

むしろ営業課の方も、この辺の事情を得意先に説明し、受注数量より多少、多くできた製品の分もあわせて、引き取ってもらうように交渉すべきと考えます。製造され倉入れされた数量が、全て出荷されるのであれば、この端数の製品をめぐる問題はもっと小さくなると思います。

ただ、営業課Eさんの発言によると、受注数量より多くできた製品の分は引き取らないという注文もあるようです。このような場合、せっかく歩留をよくしても、多くできた製品は結局屑として捨てられることになるわけですから、製造課として歩留をよくすること以外に、なんらかの対応を行っていく必要があると考えています。
営業課Eさん

営業課では得意先からの受注の際、受注数量を上回って製造されることもあるということに納得してもらってから、受注してくることにしています。従って、原因③の場合はもちろんのこと、できた製品は全て引き取ってくれるように交渉をしています。

ところが、最近では受注数量ピッタリ納品するように指示される製品の注文が増えてきているのです。営業課としても得意先の要望ですから、うけざるをえません。その場合は、単価の面で得意先に考慮してもらうようにしております。原因④をみると、これらはどうやら受注数量以上に引き取ってくれなかったために、端数の製品

として残ったもののようです。残っている製品の品種が120件もあるとはちょっと気がつきませんでした。製造課Dさんの発言のとおり、営業課が当事者となって処理すべきものと考えます。その処理が遅れてしまった結果、倉庫課Bさんを困らせている状況ができてしまったようなので、さっそくそれらの出荷予定を検討し、屑として捨てるものがあれば所定の手続をとりましょう。

企画課Fさん

企画課では、受注数量をそのまま製造指図する以外に、受注数量より多い数量で製造指図する場合があります。それは、型換えによる手待ち時間を少なくしたり、立ち上がりによるロスをおさえるため、都合のよい生産計画を立てることが企画課の努めと考えているからです。従って、定期的または周期的に受注が見込まれる製品については、営業課と相談のうえ受注数量を上回るところで最も生産効率のよい数量を決めて製造指図することが必要となります。これが原因④になっているのでしよう。

確かに、Aさんの作成した原因別当事者一覧表をみると、端数の製品が生じた原因の半分近くを占めていることがわかります。企画課としても、なるべく端数の製品を少なくしたいと考えますので、倉庫課から端数の製品の在庫数量を情報として企画課にながしていただきたいと思えます。

また、歩留りが悪かった④のケースには、企画課で定めた材料投入量が少なかったことも考えられますので、もう一度材料投入量について見直しを行うことにしましょう。

3. Aさんの作成した原因別当事者一覧表の当事者をめぐって、新たに当事者として記載される部署が出てくるなど、お互いの主張がおつかり合いました。話し合いの結果として、とりあえず次のような案で合意し行動することになりました。

①できあがった製品は、企画課の出した製造指図数量より多くても、そのできあがった製品数量で従来どおり倉入れする。

②生産効率を考慮して、受注数量より多い数量を製造指図する場合には、端数の製品の発生を少なくするために在庫数量を考慮にいれ、企画課は次の製造指図数量を決める。

③端数の製品について、今後の出荷予定を営業課で検討し、得意先に引き取ってもらえないことが明らかな場合は、屑として捨てるための所定の手続を営業課でとる。それら検討の結果は、毎月末までに文書で倉庫課に連絡する。

④②、③のため、倉庫課は端数となっている製品のリストを作成し、毎月初に企画課及び営業課へ連絡する。

⑤原因がどこにあるのかわからない5件については、とりあえず倉庫課が当事者となり、調査する。

Aさんは自分の作成した当事者一覧表の当事者が、当初とずいぶん変わってしまったので、びっくりしました。

会社には営業課、倉庫課、経理課など様々な部署が設けられています。それらの部署はある一定の目的のために、様々な行動をとりますから、ある部署に都合のよい行動は、時として他の部署に不都合を生じさせることも出てきます。このままでは会社として、統一ある行動ができなくなるおそれがありますから、その調整をはかることが必要となります。

調整を行うためには、当事者を決めることが必要です。ところが、当事者は誰かが決めるといったものではなく、むしろ、とりあえずの当事者がお互いに話し合っていていき、その結果として当事者が決まってくると思います。

Aさんの作成した「原因別当事者一覧表」は、そのとりあえずの当事者を決めるための一つの表現です。会計担当者は、そういったきっかけをつくる立場にいるといえるのではないのでしょうか。

(上野)