

2 工程管理部門編

1. コストアップにつながるムダの種類

工程管理部門は、顧客、営業からの受注を受け付け、調達から生産工程全般の業務を遂行し、期日通りに、所定の製品を出荷もしくは納品することが、最も重要な役割・使命である。

主な業務は、受注納期管理、生産計画、負荷計画、生産日程計画、全体進捗管理、生産実績管理などである。

すなわち、工程管理部門は、顧客納期を遵守するため、設計部門に出図納期を指示し、生産計画に基づいて資材部門に納期を遵守させ、精度の高い生産日程計画を製造部門に指示・統制する、いわゆる工場の司令塔としての役割を期待されている。

工程管理部門におけるコストアップにつながるムダは、関係部門も多いことから表1に示すように自部門で発生したムダは、必ず他職場にも波及している。以下に工程管理部門の主なムダの種類と特徴をまとめてみる。

(1)受注先、営業部門からの問合せ対応のムダ

客先からの納期間合せ、受注・売上の追加、取消し、納期変更などが頻繁にあり、その対応に時間が取られている。さらに、仕事が属人化しているため、担当者でないと対応できず、担当者不在時は、クイックレスポンスで対応できていないことも課題である。

(2)関連部門のトラブル対応のムダ

材料・部品の欠品、遅延、出図納期遅れ、不良

発生、機械・設備故障による生産遅れなどによって、その処理に時間がとられている。

(3)計画精度が低いことによって発生するムダ

受注・販売計画や生産計画の精度が低いために直前に計画を変更するムダ、特急指示するムダが発生している。

指示を受けて、購買外注部門では、納期調整を取引先に依頼するムダ、製造部門では順序計画を急遽変更する手間がコストアップを招いている。

(4)すべてのムダは人件費の増加に直結

情報提供不備による問合せに対する対応、トラブル対応、度重なる変更や特急の指示などのムダは、すべて業務工数の増大、残業時間での対応を迫られ、人件費コストの増大に直結している。

(5)仕事が属人化し、改善が進んでいない

工程管理部門の多くの受注・計画担当は、製品グループ別もしくは工程別の担当制を長年続けているので、仕事が属人化し、標準化の必要もなく、改善が進んでいないこともコストアップにつながる。

2. コストダウンを実現する改善テーマと改善内容

受注先や営業担当者からの問合せおよび受注の追加、取消しなどに迅速に対応するためには、情報を共有化し、管理監督者が担当者の負荷の平準化を図りながら、仕事の指示を行っていく必要がある。工程管理部門においては、表2に示すような改善を推進し、コストダウンを実現する。

(1)5S推進によるムダの排除と意識改革