

システム再構築に向け、いま何をすべきか

PART1

一刻も早くシステムを再構築し、現場に活力を呼び戻せ！

システムユニ

岡田敏明

システム化の失敗の代償は大きい

10年以上前、ある大手建設機械メーカーの工場でこんな事例(事件)があった。工場の情報システム化の一環で、生産実績を工程のマシンごとに現場端末で入力し、リアルタイムに生産進捗がわかるシステムを導入。現場端末での入力は一部手入力のほか各マシンの稼働実績を自動収集でき、停止要因を端末画面からタッチパネルで選択するもので、POP(Point of Production、生産時点情報管理)と言われ、導入から数カ月もしないうちに最悪の結果になった。

そこに景気の悪化、ベテランの相次ぐ退職などが相次いだ。POP導入後数年の間に、大混乱を招き、社内外に多くの犠牲者を生んだのだ。POPは、当時の工場長の指示のもと工場の業務管理部門が本社のシステム部門や大手コンピュータ会社参画を受け、主導して導入し、導入検討から運用開始まで、ほとんど生産現場の参画がないまま進められた。導入のねらいは、生産実態を把握して、その原因分析を行い、生産性を高めることだ。ねらいそのものは何の問題もないとされているが、実績データの収集やその活用方法に大きな問題があったのだ。実績データは生産現場で作られる。このデータを収集した業務管理部門は分析資料を工場長や工場幹部に報告する。

各現場の主任は突然、マシン停止の原因や生産性の低下の指摘や、原因と対策の報告を求められ、改善指示を受け、戸惑う。本来なら各工程間で協力すべきだが、工程改善に向けての取組みや保守メンテナンスなどがおろそかになるばかりか、自部門の問題解決よりも、「前後工程に原因ある。そしてスタッフ部門からの支援体制の不備が原因」と言い出す主任もあり、相互不信を生み、現場が崩壊してしまったのだ。

すべてをシステムのせいにする傾向がある

これは別の家電メーカーの話だ。その会社はMRP^{注)}を中心とした生産管理システムを導入した。生産計画のベースとなるマスター(製品構成表、工

システムユニ設立後、三洋電機・岐阜工場でデジタルカメラの組立ラインの生産管理システムの立上げを支援(2002年)



程能力、基準在庫の設定、リードタイムなどが不正確で、生産指示と生産実態とが乖離し、生産現場でその都度対応に追われていた。悲惨だったのが関係会社・協力事業所だ。十分な事前説明もなく、これまでの発注ルールを無視した発注指示が送られてきたからだ。そして、各生産現場での事前了解もなく、急なオーダー変更や追加・キャンセルが相次いだ。以前のように2週間前の内示もなくなり、短納期対応やコスト削減や在庫圧縮を一方的に求められ、納期遅延・欠品が発生しても、家電メーカーからは、こちらに責任はないと突っぱねられ、結果的に仕掛り品や滞留品の在庫増が発生し、運転資金がショートしてしまった。メーカーの発注担当者に問題解決への協力を訴えても、「できないなら他の取引先に変える」と言われれば黙らざるを得ない状態だった。

この家電メーカーの元生産管理部長(現在関係会社社長)は、「担当者の質が年々低下している。設計上の問題が起こっても、『自社の設計には問題がない』というばかり。現物すら見にこようとしない。購買担当者も、生産管理システムからの発注指示だと言う。設計も生産指示も大元の情報は人が作り、人が介在する。組織は人が運営している。このことに気がつかず、対応が抜け落ちている」と嘆いていた。今、こうしたことが日本の製造現場の至る所で起きている。

表面化しない中小企業の失敗

こうした生産管理システム導入に伴う事件(退職者や休職者などの犠牲者を生んでいるのであえて事件と呼ぶ)の原因や経緯を経営陣が知らない。実態を検証し、対策を講じることも少ない。根本原因を解明せずに新たなシステム投資で失敗し、問題を先送りし、何ら手を打っていない。

ここ数年は中小企業の実業管理システム導入でも、同様な事件が起きている。不思議なことに、大手の製造業のみならず、急激な経営環境の変化の中で、即座に対応策を講じなければ生き残れない中堅・中小企業ではこうした生産管理システム導入の失敗が表面化していない。また、これまでは生産現場の改善の積み重ねにより、生産工程の

「IT経営事例と生産管理の導入支援について」ITC(ITコーディネータ協会など主催)研修会。当初の定員100名を大幅に超えて150名余りの参加者が集まり関心の高さに改めて驚かされる



効率化、短納期化、品質管理、原価低減などの成果を出し、生き残ってきたが、生産管理システムによる成果は上がっていない。厳しい経営環境の中で、現場改善だけの生産活動には限界がある。部門や工程ごとの生産性は上がっても、全体最適化に向けての取組みができず、収益向上につながっていないのが現実だ。一刻も早く、生産管理活動と生産管理システムを両輪として運用し、新たな仕組みづくり・風土づくりに向かうべき時に来ている。しかし、厳しい経営環境の中で、多くの中小製造業の経営者は、過去の自社や他社での失敗経験から、チャレンジ精神を失っている。どこで間違ったのか。どう対応すべきだったのか。そして、どのようにこの状況を乗り越えていくべきか。

☆ ☆

次頁からは西南工業(実体験をもとにしているが、会社名、登場人物とも架空)での取組みをモデルケースとして取りあげ、これからのシステム構築のあり方について考えたい。

注) 正確にはMRPⅡ:(manufacturing resource planning)エムアールピーツー/製造資源計画、以前はMRP(material requirements planning)エムアールピー/資材所要量計画/資材所要量計算法を言ったが、現在は両方を含めてMRPと称することが多い。製造業において資材、人員、設備、資本など、すべての資源要素を管理対象として、MRPの資材所要量計画に加えて、資材以外に労働力配員計画、資金所要量計画、ロット管理、オーダー管理など、製造に必要な資源計画や管理を統合的に行う仕組み、もしくはシステム