

第3章 4. 生産管理部門

1. 生産管理部門の マネジメントイノベーションの必要性

1. 生産管理部門の役割使命

企業を取り巻く経営環境がめまぐるしく変動する中、生産管理部門の役割使命は、

- ①製造・購買・外注管理部門をリードし、生産システムの革新を図り、生産リードタイム短縮、在庫削減および原価低減を実現する
- ②顧客と約束した所定の製品を納期どおりに届けるため、材料・部品・製品の在庫や工程の進捗を管理し、早期に問題点を解決する
- ③変化に柔軟に対応しながら、生産活動を円滑に推進していくため、精度の高い生産計画、生産日程計画を作成し、統制する

といった使命を担っている。

2. 役割使命が果たされていない実態

生産管理部門は工場全体のコントロールタワーとしての役割使命を担っているが、次にマネジメントの観点からその実態とイノベーションの必要性を捉えてみる。

多くの生産管理部門の仕事の実態は、生産状況が目で見えてわからないことも相まって、作業日報を作成し、工数を掛けて入力・集計することが、仕事になっていないかどうか。

また、翌日の朝礼などでは、不良発生、設備故障、作業欠勤などにより、出荷納期の差し迫った品番、案件について、特急指示を行い、生産順序変更などの調整に手一杯で、肝心な不良発生、設備故障などに関する問題点について、起因部門に「その原因はどのような原因であるのか、根本対策はとられているのか」といった追求と対策指示も十分できていない。

このように、多くの生産管理部門の管理者や担当者は、やたらと忙しく動き回っているが、その実態は納期の調整であって、問題について責任部門へ原因追求と対策の指示、実行が不十分のため、問題が再発し、その対応に手間取っているといったことが実態でなかろうか。

すなわち、事後的な管理に忙殺され、生産シス

テムの革新、新規立ち上げ品、お久しぶり品などに対する予防的な管理ができていないといった課題を抱えている。

これらの課題を解決し、役割使命を果たすためには、全体を見据えた最適な意思決定が、速やかにできるように、マネジメントのやり方をVMでイノベートしていく必要がある。

3. 生産管理部門のマネジメントイノベーションとは

生産の司令塔としての役割使命を果たしていくためには、適切な生産計画をつくるため、生産能力・在庫の分析力、受注状況を見通す予測力を高め、関係する製造部門、購買部門、開発部門を動かしていくリーダーシップ力を強化し、マネジメントのやり方を根底から革新することである。

2. 生産管理部門の重要な管理業務

生産管理部門の役割使命を果たすために、重要な管理業務は、以下のとおりである。

(1) 生産戦略の管理

生産戦略の管理は、将来を見据えてあるべき姿を実現していくため、生産戦略(中期)を絶えず意識し、行動に移していくトータルマネジメントをVMボードで行っていく必要である。

(2) 方針・目標管理

生産戦略と連鎖する形で生産リードタイム短縮管理、在庫低減管理などの当期の方針および目標をVMボードに展開し、達成するためのプロセスマネジメントを実践する必要がある。

(3) 生産日常業務管理

生産管理部門の中で最も必要とされるマネジメント要素はスピードであり、1日が終わってからの管理から、リアルタイムマネジメントをVMで実践する必要がある。

(4) 立上管理

新製品の立上時の善し悪しは、生産・販売・在庫に大きな影響を及ぼすので、事後的な対応でなく不具合な事態や悪い結果が生じる前に、VMで予防的管理を実施する必要がある。