

# 生産管理システム運用の成功への道

システムユニ 岡田 敏明

生産管理システムを運用する皆さんは、以下の質問に対してどこまで答えることができるだろうか。

- ①なぜ今生産管理システムを導入するのか。その目的について明確な答えを持っているか
- ②社内の推進リーダーはいるか。いなければどうすべきか答えを持っているか
- ③外部に信頼できるITアドバイザーはいるか
- ④プロジェクトにするか、既存の組織で進めるかなど、推進・運用体制は決まっているか
- ⑤生産管理(工程管理)と生産管理システムの違いがわかるか
- ⑥自社の生産管理(工程管理)に問題・課題はあるか
- ⑦製造業のIT化に当たって必要な知識を身につけているか
- ⑧必要な知識を身につけるために会社は応援しているか
- ⑨製造業のIT化をどこまでやるか。短期計画と中長期計画があるか
- ⑩生産管理システムの成功のイメージおよびそこに至る方策を持っているか
- ⑪生産管理システムおよび外部の支援機関の選定について、その知識を持っているか
- ⑫生産管理システム運用には生産現場との連携が重要と認識しているか
- ⑬生産管理システムで成果を出すために経営者・経営陣のバックアップは期待できるか
- ⑭生産管理システムでの成果目標(生産性・適正在庫・リード日数など)が明確であるか
- ⑮生産管理システム導入の目的に社内風土の変革・フレキシブル生産体制・モノづくり人材の育成を考慮しているか

## 変化する経営環境と 進化するITとのギャップ

ここ数年、中堅企業や小規模の製造業の経営者や幹部社員から、生産管理システムの導入相談を受けることが多くなった。しかし、生産現場を訪問して、現状をうかがうたびに、安易な生産管理システムの導入は失敗の可能性が高いこと、事前の十分な検証と導入に当たっての体制づくり・風土づくりが必要であることを説明している。

戦後の復興から高度成長期にかけて、新たな工場建設・新事業・新製品を担ってきた世代の多くが引退し、その次の世代も第一線から退きつつある。高度成長期にはさまざまな経験を通じて、失敗経験も含め多くのノウハウを持っていた世代から、目の前の仕事を先輩上司から言われるままにこなしてきた世代に移ってきている。

これまでの仕事はこなしていても、新たな新製品や新事業へのチャレンジの経験に乏しく、経営陣が経営環境の変化に対応できないまま、リストラ・企業閉鎖に追い込まれている企業が出てきている。

こうした中で、自社の生き残りをかけて、新たな生産管理および生産管理システムの新規導入や再構築を検討している中堅企業も多くなってきた。しかし、残念ながら、導入しても運用を軌道に乗せ、成果につなげられるケースは少ないのが実態である。また、過去の失敗の検証が十分になされていない中で、再度の導入に経営者は不安を持っている。それに加えてマイクロソフトのWindowsなどソフトのバージョンアップのたびに、よくわからないまま“システムの入替えをしなければ”と焦っているケースもある。

IT化(ここでは主に生産管理システム)への基礎的な知識や他社事例(成功・失敗)の情報もなく、社内には十分な見識・運用人材もないまま、見切

り発車でシステム導入を判断している状況が見られる。

その過程では経営トップの存在、リーダーとしての役割が非常に大きくなっている。トップまたはトップから全面的なバックアップを受けた者が先頭に立って中堅・中小製造業のIT化の推進(過去の反省・検証、導入選定、運用までの立上げ、運用体制そして導入成果の検証推進)をしなければ、多くは途中でとん挫する結果になってしまう。

### 中小製造業 X 社に見る 生産管理システムの導入から運用までの道

本特集では、経営危機に直面した中小製造業 X 社が生産管理システムの導入に活路を見出し、危機脱却を模索する姿を追う。そして、その過程で生じた疑問や課題などを基に、生産管理システム運用のポイントを Q & A で解説していく。

まず、モデルとなる X 社の概要について紹介しよう。

#### X 社の概要および A 社長の履歴

60 年前に A 社長の祖父が戦後しばらくして創業。2 代目の社長(父)の時代に取引先の大手企業の業容の拡大とともに、一時は従業員も 300 名あまりいた。その後、円高・大手の海外展開から、国内工場に拘っていた X 社は、リストラ実施と高齢者の退職で今や従業員は半減、150 名足らずとなった。3 代目として社長を継いだ 10 年前頃から、さらなる取引先からの値下げ要望、さらには価格の安い海外製品に押され、売上げの激減から経営危機に近づきつつあった。もともと、A 社長は大学に残って研究者としての道を目指していたところを実父の説得で入社した経緯があった。30 歳で入社後、開発部門の立上げと生産管理部門を経験したほかは、自社の他部門の業務内容について十分理解できないままに 3 代目社長に就任した。

#### プロローグ

### A 社長の嘆き 「どうしてこんな最悪状態まで陥ったのか」

一昨年 2 月末に今年度の決算見込みを報告に来た経理部長がこう告げた。「このままの業績があと 1 年余り続くといよいよ経営危機に直面します。金融機関からも早急に再建計画の見直しを迫られています」。

当時のことを振り返るといかに経営者である自分が経営について無知でリーダーとして経験不足であったかがわかる。そのために会社を危機的状態まで追い込んでしまった。

それまで、業績不振も顧客からのクレームや社内不祥事もすべて経営環境や取引先、部下の失敗を原因とし、みずからの経営者としての至らなさに気づかないままに来ていた。古参幹部との関係も悪化し、会長である実父を含めて家族との確執も表面化。精神的に思い詰められるほど悩んでいた。

そんな中で、地元の企業経営の先輩の勧めで参加した社外の勉強会で IT アドバイザーの O 氏に出会った。最初は胡散臭い人物に思っていた O 氏からの確かなアドバイスをいただき、不思議と素直な気持ちで取組みができたことは幸運であった。

「他人任せにはできない、それでは何も解決にならない」。

O 氏から「創業者の祖父の時代に比べれば現在のはるかに厳しい経営環境にあります。幸いなことに現在の日本は社内外の多くの先人たちの遺産に恵まれ、さまざまなノウハウや埋もれた資産を見つけ活用することができれば、はるかに可能性のある時代なのです。現在でも厳しい中で人材育成と新たな仕組みづくりを通じて国内での製造業の復活にチャレンジしている方たちがいます」という話を聞いた。

そして、戦前・戦後のモノづくりにチャレンジした方の話を聞き、国内外の先人たちの取組みの中に多くの隠れた資産があることに気がついた。これまでの自分の経営者としての甘さを自覚した。