

生産管理システムの導入を検討しているが、何から始めたらよいか



社長 A より

当社はこれまで何度か経営戦略を立案・実行してきました。毎年見直しも行っています。自社製品の開発・生産・販売は多くの課題を抱えています。ある程度は実績も出してきました。大手企業の海外戦略に追随することなく、国内での生産・販売にこだわってきたことから主力製品であった金属加工品・中間部品は激減しています。残った国内受注も短納期で小ロット・多品種などで1個当たりの単価は高いものの、手間がかかり利益が取れなくなっています。さらに、ベテランの退職でこれまで問題なくこなしていた試作品を受注できなくなり、その後の受注に結び付かない状態が続いています。取引銀行や外部のコンサルタントなどからのアドバイスもあり、生産管理システムの導入を検討していますが、どこから手を付けてよいかわからない状態です。

A

現状の業務フロー、課題、解決策、実行状況の検証から始める

社長は経営戦略の立案・推進そのものに課題があったと認識している。しかし、生産管理システムとどう関連づけるか、整合性をどうとるべきか気がつかないでいる。

生産管理システム導入そのものが目的化している会社を多く見かける。これは導入をシステム部門や本社の管理部門が中心に進めている場合によく見かけるケースである。

生産管理導入の成果を出すには、トップみずからが指揮をとり、実際に運用に深く関わることとなる生産現場とそのスタッフ部門が主導することが大切である。

社長のように毎年の経営戦略の立案はするが、急激な環境変化で経営計画と実績の乖離が大きく、資金繰りが当初の計画より大きく狂うなど、どうしてよいか悩んでいる経営者は多いだろう。むしろ、急激な環境変化は当然のこととして受け止め、その変化に生産現場を中心に販売・開発現場との連携でフレキシブルに対応できる仕組みづ

くりから始めてはどうだろうか。

現在、筆者の支援している多くの企業では、巻紙分析を進めている。模造紙を使って、自社の全工程のフロー図を書き、その工程ごとに現状と課題、その解決策、そして同様に部門間にまたがる現状と課題、その解決策を抜き出す。その中から、ボトルネックを見つけ出し、優先順位をつけて解決策を実行している。現場で解決できないことは上位部門で解決を図る。トヨタでは「モノと情報の流れ化」と呼んでいるが、現状のフロー、課題、解決策、実行状況など常に関係者が見直し続けている(図1)。

ここまで述べて、マネジメントの父、P・F・ドラッカーの「日本社会は今一度フレデリック・テイラーに学ぶべきだ」という言葉を思い出した。ドラッカーはフレデリック・テイラーが発見した生産性向上の手法は、驚くほど簡単だったと述べている。

作業工程全体を観察し、