

変化対応力の定義と改善方向

モノづくり企業が利益なき繁忙を食い止め、継続的に成長していくためには、変化対応力を高め、自ら仕掛けていく必要がある。ここでは、変化対応力の定義、変化対応力が宿る主要プロセスとマネジメントの改善方向を提示する。

1. 変化対応力とは

(1)変化対応力の定義

モノづくり企業における変化とは、量と質の観点から捉える。量については、増産/減産の2側面で捉える。質については、新製品、移管品の規格、仕様の変化となる。

対応力は、生産の基本的な役割である「所定の品質、価格、数量の製品を所定の期日までに最も経済的に完成させる」ことを果たした上で、変化に柔軟にかつ着実に対処する強さである。

すなわち、小手先の対応に終始するのではなく、変化情報を精査し、生産プロセスに対する影響を瞬時に判断して、対応策を決めて生産の役割を果たしながら、計画通りの遂行を実現する強さが変化対応力と言える。

(2)変化対応力の定量的把握

変化対応力とはどのように定量化したらよいのかであるが、変化対応する生産プロセスに着目し、その管理・改善指標を洗い出すと、方向性が見え、定まってくる。

図1に変化対応力の12大指標と算出例に示す。変化対応力を左右するプロセスの管理・改善指標を設定する。次に評価として、総合点、平均点を算出し、変化対応力評価とする。

変化対応力の12大指標に重み付けのため係数を掛けたり、指標を追加し、100点満点換算して変化対応力強化を継続的に実施することもできる。

変化の局面も増産、減産で重視する指標が変わ

る。増産時は保有能力に対する仕事量がどう変わるのか、不足する場合どのように能力アップを図るのが重要となる。また、減産時には、見込で仕入・生産した結果である在庫について注目して、過剰在庫とならないようにコントロールすることは当然ながら、減産・増産にとらわれず常に在庫削減やリードタイム短縮に取り組んでいくことが、最も重要となる。

次項では、12大指標を高め変化対応力向上の決め手となる主要プロセスについて、改善方向を取りまとめる。

2. 改善方向

改善方向については、主要プロセスと全体プロセスのマネジメントのやり方について示す。

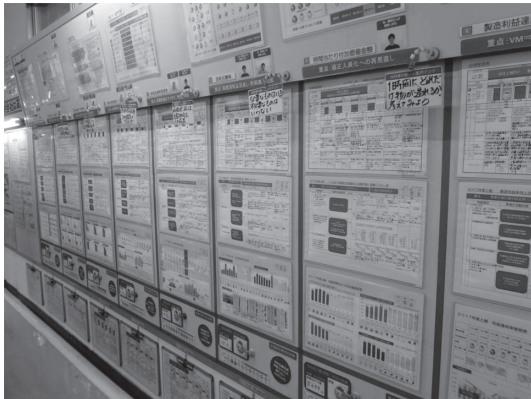
(1)仕様・価格・販売情報(把握)プロセス

第1章図1の基本プロセスの②番である仕様・価格・販売情報プロセスについては、立上げや移管に伴う仕様変更情報(いつ、どこがどのように変わる)、および販売数量の情報をいかに精度高く把握し、以降の工程設計、生産・販売・在庫計画を

図1 変化対応力の12大指標と算出例

No.	変化対応力の12大指標	算出例 %	増産局面 重視	減産局面 重視
1	新製品、移管品 計画順守率	80	◎	
2	生産リードタイム 順守率	90	◎	
3	完成品 納期順守率	85	◎	
4	生産高 達成率	95	◎	
5	調達 納期順守率	80	◎	
6	仕損費率 達成率	60		◎
7	原価低減率 達成率	70		◎
8	可動率	87		◎
9	出勤率	95		◎
10	改善(体質強化指標) 達成率	40	◎	
11	在庫率 達成	90		◎
12	利益 達成率	50		
	総合得点	922	指標の合計点	
	変化対応力評価	77	指標の平均点	

写真1 見える管理の例。
扶桑工業新庄工場の総合ボード



策定するかが重要となる。改善方向は以下の通りである。

- ①新規立上げは、アウトプットである製品仕様のイメージと各フェーズゲートに関係者が共有し、日程の進捗管理により計画通りの遂行を図ることである。
- ②移管は、移管の検討段階で移管を受け入れる方々が、従来の製造サイトに通い、工程能力、製造条件、標準作業と設備管理を中心に現物で確認する。そして課題対策を移管工程表に計画して、治・工具なども含めた進捗管理によって、高い計画遂行率で進める必要がある。
- ③販売数量情報は、その精度を高めることが、最も重要である。

販売数量計画に基づいて、以降の生産計画、材料・部品発注計画、操業度計画、人員計画、設備投資計画につながってくるため、販売数量計画が不確かだと欠品、過剰人員、過剰在庫を抱えることになる。

精度向上には次の2方向で改善を実施する。

a 元となる顧客の発注情報精度の向上

内示発注確定取入方式を採用している場合、確定に対する内示情報精度を捉え、顧客との打合せで精度が悪かった場合、その原因、傾向を共有する。そして、顧客に精度向上を働きかける。

b 情報を引きつけて、間際で確定する

情報精度は先になればなるほど低下するので、生産リードタイムを短縮して、生産計画確定の間際の精度の高い顧客情報を採用できるようにする。

写真2 扶桑工業近江工場の週間組立日程ボード



(2)製造・仕掛品在庫(管理)プロセス

図1の基本プロセスの⑨番である製造・仕掛品在庫プロセスにおける変化対応力を高めるための改善方向は、2点に集約される。

①多能工、多能化を図り人的対応能力の向上

②モノの見える化を図り改善能力の向上

5Sを徹底的に実施して、仕掛品在庫の状態、長期滞留などの異常を浮き彫りにし、工程間同期化生産日程計画、フレキシブルでコンパクトなライン・工程の改善力を向上させる。

(3)マネジメントのやり方を根底から変える

変化対応力を向上させるためには、プロセス、システムの改善だけでは不十分だ。なぜなら通常、変化に対応するのは、1部門だけでは完結できず、各プロセスを担う各部門や顧客、仕入先と連携を取らねばならないからである。

連携を取るためには、相手が理解し、納得できる意義・目的を共有できると簡単に能動的に動いてくれる。そのためには見える管理は極めて有効である。人間の得る情報の8割は視覚からであり、変化をいち早く察知し、波及するプロセスが瞬時に特定でき、必要な対策が確実に実施できれば、変化対応力は向上する。

すなわち、変化対応力向上に向けた改善方向は、精度の高い変化情報を把握し、迅速に対応するために、見えない管理・マネジメントから見える管理・マネジメントへ変えていくことである(写真1、写真2)。

(小坂 信之)