

変化に迅速に対応し、自ら変化を仕掛ける生産システム確立の進め方

1. なぜ変化対応ができてないのか

変化に柔軟に対応して、自ら変化を仕掛けていく生産システムを考える前に、なぜ変化対応が十分にできていないのか、原因を探ってみる。

変化対応ができていない結果として、受注残が発生するが、受注納期に対して出荷・納期を満足できなかった結果である。きちんと先(内示・移管・立上げ)の情報をつかめていたのか、つかめていたけど前倒生産、能力増強、立上げなどの対策ができてなかったのか、そこにはどのような原因があるのか。また、今後は継続的な改善をどのように取り組んでいく必要があるのかは、受注残が解消し、立上げが終わると忘れ去られがちである。そうこうしている間に減産局面に変わり、いかにコストを削るのが最大の焦点となり、リーマンショック時ではないが筋肉までそぎ落としてしまい、基礎体力低下に陥ったモノづくり企業もある。

多くの下請型のモノづくり企業がこのようなことを繰り返しているが、それはなぜだろうか。考えられる要因は以下の通りである。

- ① 先の情報を一部の管理者で受け止め、共有していないため、アクションが遅れがちである
- ② 情報の精度が低いため活用されておらず、急な対応に追われている
- ③ 情報を受け止める、分析する側の仕事の進め方が成り行きである
- ④ 変化情報とプロセスが連結していないため、その情報がどのプロセスに影響するのか把握できていない
- ⑤ 多くの場合、情報は見えない管理で、担当者の意識の低さも相まって、組織として活用されていない
- ⑥ そのことが、量産・移管・立上げなどの生産

全体の変化点に気づいてなかったり、気づくのが遅れて(進捗管理の不備)、事後的な対応を迫られている

- ⑦ 日毎の管理のやり方がうまくできていないために、事後的な管理に時間が取られている

これらのことから、情報共有、精度向上、変化に対する成り行き管理から自律神経が機能し、真因となるプロセスに自ら変化を仕掛けていく生産システムを構築することが肝要である。

2. 変化対応・仕掛ける生産システムとは

図1に利益なき繁忙を食い止め、変化対応力を高め、仕掛ける生産システム体系と構築ステップを示す。

(1) 計画化と変化情報把握

まず、モノづくり企業として顧客からの情報を基に、売り・つくり・在庫の計画をインテグレート(統合化)した形で、モノづくりの軸となる生販在計画の仕組み、システムをしっかりとしたものにする。

そのためには、変化情報である景気、売上げ、数量、品種、系列などの変動に対して、迅速かつ高精度の情報を把握することが必要である。

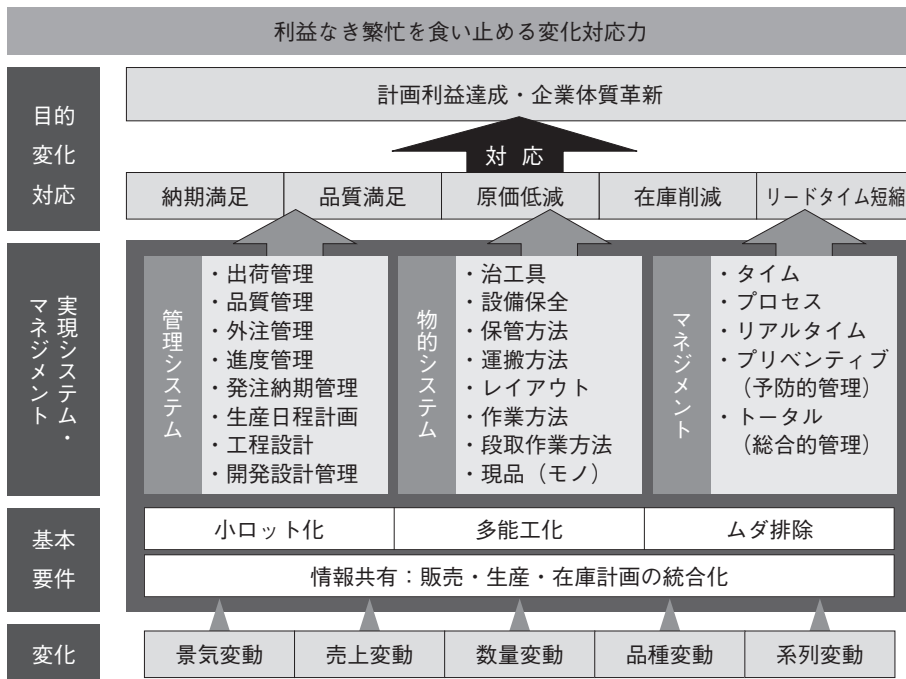
そして、変化・変更の及ぶ管理面、物的面と求められるマネジメントを関連付けて生産の計画化と仕掛けるシステムを追求していく。

(2) 基本要件の確立

図1の基本要件はモノづくり企業の中でも見込生産タイプの基本要件を取りまとめたものである。

多能工化、ムダ排除はありとあらゆる生産タイプの基本要件であるが、個別受注生産の場合は、小ロット化は受注数通りつくるため、該当しない。代わりに仕様確定化が基本要件となる。

図1 変化対応力を高め、仕掛ける生産システム体系



(3)実現のためのシステム確立

基本要件を整備しながら、変化対応のための管理の仕組み、システムとモノづくりのハード面でも変化対応が容易にできる物的システムを構築する。具体的には第6、7章にて構築および改善の方向性と要点を説明する。

(4)実現のためのマネジメントイノベーション

変化に柔軟に対応し、自ら変化を仕掛けられる生産システム確立のためには、マネジメントのやり方を変えていく必要がある。管理システムを確立するためには、図1のマネジメントの5大要素を常に考慮したやり方で、全体最適で進める。そして、物的システムの確立には、仕事や管理・改善で必要なモノを見えるようにし、作業のやり方、流し方、設備の管理・改善を進める。

全体最適で管理・改善を進めるマネジメントのやり方として、見えるマネジメント(VM: Visual Management)手法を適用して進めることが、変化対応力を高め、自ら仕掛ける生産システムを確立するには欠かせない。次項では、自社の生産タイプを特定し、生産タイプ別の変化対応力の強化ポイントについて解説する。

3. 自社の生産タイプの探求

モノづくり企業における生産の管理は極めて複雑である。その理由は顧客、製品が異なり、プロセス(工程)もさまざまなことが影響し、生産管理のパッケージソフトを導入してもうまく機能せず、1人のスーパー担当者に頼らざる得なくなり、変化対応も推して知るべしとなる。

これを紐解くためには生産管理部門のみならず、前工程である営業、設計、生産技術部門や後工程となる調達、製造、品質保証などの関係部門を含め、自社の生産タイプを把握することだ。では、どのように自社の生産タイプを知り、重要な機能、変化対応ポイントを把握することによって、変化対応力を強化し、仕掛ける生産システムに改善していくのかについて説明する。

(1)生産のタイミングをつかむ

生産のタイミングとはいつつくるか、すなわち受注確定してからか、見込みでつくるかをつかむことだ。

見込みの場合は、在庫を抱えるリスクが伴うこ