

特別企画

危機の時こそ変革のチャンス！

小日程管理で 儲かる職場にしよう！

～ディティール・マネジメントが活路を拓く～

実践マネジメント研究所 植條 英典

多品種少量生産と変種変量生産において物の流れが良くなれば必ず儲かる。ただし、安全かつ良品を流すことが条件。それでも儲からない場合は製造現場以外に原因がある。これを筆者の持論としている。その具体的対策として小日程管理(ディティール・マネジメント)をおすすめする。小日程管理とは小日程計画を進化させたもので、筆者が考案したマネジメントツールである。

1. こんな現象が職場で見られたら小日程管理が有効である
2. 日程計画と小日程計画
3. 小日程管理の概要と目的
4. 小日程管理の実践手順とポイント
5. 遅延日報の運用方法
6. 小日程管理の具体例(サンプル)
7. 小日程管理は、5S改善とIE改善でさらに効果が上がる
8. 「時間当たりの限界利益向上」が真の目的である
9. 時間軸と人間軸の管理が噛み合わなければ成功しない

1. こんな現象が職場で見られたら小日程管理が有効である

- ① 3日間(本日を含む)の作業計画が不明確である
- ② 本日の作業計画はあるが、飛び入りや変更が頻繁に発生している
- ③ 次の作業名と外段取り作業の完了表示が不明である
- ④ 作業の進捗度や遅れ対策の実施具合を把握し難い
- ⑤ 前倒し作業(翌日の作業分を行うこと)がほとんどできていない
- ⑥ 仕掛り品が多く、作業場が狭くなっている
- ⑦ 日々の負荷量の増減が大きい。平準化ができていない
- ⑧ 納期管理に対する意識や改善力が低い

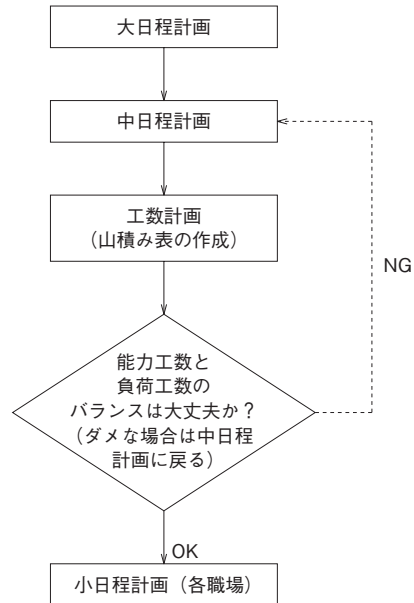
2. 日程計画と小日程計画

日程計画を大別すると大日程計画、中日程計画、小日程計画の3つになる。どの企業も中日程計画に基づいて生産活動を展開している。しかし多品種少量生産、変種変量生産では、凶面の遅れや変更、飛び込み品の発生、納期変更、生産数の変動、前工程の遅れ、外部調達品や治工具の遅れ、検査機器の不備、不良発生、設備トラブル発生、技能不足、欠勤者などにより、頻繁に計画が狂うのが特徴である。中日程計画の不確かさを補うのが小日程計画だが、ただ計画を立てるだけではダメである。計画(Plan)通りに終わるには、実行(Do)と確認(Check)、処置(Act)が必要である。これらをマネジメントツールとして確立したものが小日程管理(ディテール・マネジメント)である。日程計画の種類と要点を図表1に示す。

図表1 日程計画の種類と要点

日程計画の種類	日程計画の期間	計画担当者	管理項目
大日程計画(Master schedule)	1～3カ月間	製造部責任者	納期厳守率
中日程計画(Shop schedule)	1週間～1カ月間	工程管理者	社内納期厳守率
小日程計画(Detail schedule)	1～3日間	職場責任者	遅延日報件数

図表2 大日程計画から小日程計画までの流れ



大日程計画から小日程計画までの流れを図表2に示す。

3. 小日程管理の概要と目的

小日程管理は職場主体の1～3日間の生産管理である。職場の責任者が中日程計画と後工程の要求に応えるべく生産計画を立て、やり終えることを基本としたマネジメントである。原則として午前中の飛び入り仕事を禁ずる。やり終えることができなかった場合は遅延日報を発行して処置する。自分たちが立てた計画である。当然、原因の究明も処置も真摯になる。この真摯さが現場力を高める。また職場責任者のリーダーシップを上げる原動力にもなる。小日程管理の目的(役割)は次の7つである。

- ① 1～3日間の仕事内容を自職場の作業者に知ら

- せる →計画(Plan)
 - ②仕事の優先順位を明らかにする →計画(Plan)
 - ③誰が何を何時から何時までにするのかを示す →計画(Plan)
 - ④段取り作業時間の短縮を図る →実行(Do)
 - ⑤翌日の仕事を前倒しできるように努める →実行(Do)
 - ⑥進捗管理を確実にいき、遅れに対して早めに手を打つ →確認と処置(Check+Act)
 - ⑦時間当たりの目標限界利益を定め日々実績を管理する →確認と処置(Check+Act)
- 《真の目的は時間当たりの限界利益を上げて、月次収支の黒字化に貢献することである》

日々、目標値と実績値を比較分析することで良い点と問題点が見えてくる。良い点は褒め上げ、問題点は改善していく。この積上げが儲かる職場づくりの礎となり活路が拓けてくるのである。

4. 小日程管理の実践手順とポイント

- 準備1. 小日程計画の対象期間を決める。まずは1日間から始めると良い。
- 準備2. 小日程計画の見える化を考える。方法は大別すると3つになる(図表3)。
- 準備3. 時間当たりの目標限界利益を設定して1日の勝敗基準を決める。(判定例：大勝◎ 勝ち○ 引分△ 負け● 大負け■)

実践手順

- 手順1. 夕方に翌日の小日程計画を立てるために必要な情報を集める→15時30分～16時に実施
〔必要な情報例〕 中日程計画表の進捗表・外部調達品の入荷情報・出図情報・飛入りと納期変更情報・自部署の

進捗状況と残業計画・設備や治具などの保全具合・後工程からの要望(何を何時に欲しいのか)・応援者の情報など。〔情報の集め方〕 関係部署に出向く。TELやメール等でのやり取り。

- 手順2. 工程管理者と打ち合わせをする→16時～16時30分に実施
中日程計画の進捗と特急品や納期変更の有無を確認する。その上で小日程計画の素案づくりをする。
- 手順3. 小日程計画を立てる→16時30分～17時に実施
翌日、誰が何をどの順番で何時から何時までにするのかを決める。
- 手順4. 当日、朝礼で小日程計画の内容を知らせる。職場責任者は相手の目を見ながら明るく大きな声で指示すること。その後、相手の理解度とやる気確かめるために復唱させる。このやり取りが大切である。
- 手順5. 小日程計画の内容を実行する。常に次の段取り作業と安全作業を意識しながら「後工程はおお客様」の気持ちを強く持ち不良品を流さないよう努める。
- 手順6. 職場責任者は10時、12時、15時に進捗チェックをする。遅れに対しては、素早く手を打つ。大半は10時までの動きで1日の勝負が決まる。
- 手順7. 当日にできなかった場合、段取り作業の順番が狂った場合、作業の完了時間が一定時間以上遅れた場合などに「遅延日報」を発行して処置を行う。遅延判定基準は統一しなくても良い。遅延日報の例を図表4に示す。

図表3 見える化の方法

	小日程計画の見える化	具体例
表記方式	紙面やホワイトボードに記す	日程管理板・生産管理板・ガントチャートなど
差立方式	作業指示書や図面などを箱に差す	差立板・差立箱など
現品方式	置場の区別や識別管理を行う	小日程台・小日程棚・小日程エリア・看板など