

第3章 管理の魅せる化

④ 受注・生産日程・出荷の魅せる化の進め方と事例

1. 受注・生産日程・出荷の魅せる化のねらい

受注・生産日程・出荷の魅せる化のねらいは、大きく分けて2つある。1つ目は、日常管理として、受注後の生産、出荷期日を確実に守るための納期管理と、設備・人的稼働率を高めるための負荷管理を行うことである。2つ目は、負荷管理や生産日程計画の精度を高めるために、工程順、設備、基準日程、作業時間などの管理基準を整備、更新し、生産管理の仕組みを常に改善することである。

効用は、受注、生産日程、出荷の現状と今後の予定をリアルタイム的に把握することで、大きなトラブルになる前の問題発見、処置が取れることである。また、生産管理業務改善も同時に行うことで管理の質が高まり、製造リードタイム短縮、納期順守、設備・人的稼働率の向上も図られる。

2. 受注・生産日程・出荷の魅せる化の要件

(1)受注・生産日程・出荷情報をリアルタイム的に把握し、早期の対策を図っている

販売予測、受注情報を収集し、今後、生産ライン負荷が高まるか不足するかを判断を行い、高まる場合には操業平準化対策として受注調整や残業・休出の対策を早めに行う。生産日程は、日々の工程納期順守状況を把握し、工程納期遅れがある場合には、挽回策を早期に立て、遅れをなるべく取り戻すようにする。出荷情報は、出荷納期に対する製品の集結状況や出荷期日に対する遅れ、進みの状況を把握し、集結遅れの見込みや出荷期日遅れに対しては、生産日程同様に挽回策や代替案を早期に立て、対処していく。

(2)管理基準の整備、更新を行い、管理精度を向上させている

負荷基準、基準日程、出荷発送手順などの基準については、誰もが使えるように文書化して整備する。整備すべき管理基準類は、業務フロー図、手順書、基準書が原則である。更新は、新製品の製造、生産現場の改善による時間短縮などの変化があったときに都度、定期的に更新して、常に管理精度を高い状態に維持する。

(3)納期順守率、設備・人的稼働率向上の成果を目指している

管理精度向上だけを目的にするのではなく、生産日程計画が正確になったために余力が見えるようになり、余力対策を図ったことで人的稼働率が高まったなどの納期面、コスト面の成果を追求していく。

(4)魅せる管理で関連部門とのコミュニケーションが高い

受注・生産日程・出荷の日常管理、管理精度を高めるためには、生産管理部門単独で行うのは難しいので他部門の協力が必要である。たとえば、生産日程計画を立案するための基準日程や基準時間を決めるには、作業時間を管理している製造部門の協力が必要である。ほかにも、受注情報であれば営業、出荷であれば物流など他部門を巻き込んで改善する必要がある。そのためには、魅せる管理板の前に定期的に関連する部門の責任者、担当者が集まり、部門間の情報伝達のルールの見直しや基準の周知を行い、コミュニケーションを高める。

3. 受注・生産日程・出荷の魅せる化の進め方

日常管理と改善管理に分けて、魅せる化の進め方を示す。

〈日常管理の進め方〉

(1)手順1 管理基準を整備する

管理基準を整備する目的は、誰もが同じ手順で業務を遂行するため、部門間の取り決めに明確にし、モノと情報の流れをスムーズにすることである。整備の進め方は、受注から生産、出荷までの部門間の情報の流れ、会議体を表す業務フロー図を作成する。次に、業務を遂行するための手順書と判断基準を明確にするための基準書を作成する。文書化し、関係する部門、担当者がいつでも見られるように保管する。整備すべき主な管理基準を図1に示す。

図1 管理基準一覧表

項目・プロセス名	受注プロセス	生産プロセス	出荷プロセス
業務フロー図	・受注～製造～出荷業務フロー図		
手順書	・販売予測手順書 ・負荷管理手順書	・生産日程計画手順書 ・作業計画手順書	・製品集結手順書 ・出荷手配手順書
基準書	・販売予測基準書 ・負荷基準書(設備・人)	・標準作業時間一覧表 ・基準日程一覧表	・出荷ルート一覧表

(2)手順2 負荷管理板を設置、運用する

負荷管理板の目的は、販売予測情報、受注情報から生産部門に要求される負荷を算出し、生産部門が生産可能な所要工数も算出し、2～3カ月先の工場の稼働状況が見えるようにすることである(図3)。受注状況による変動があるので週または月単位で更新する。運用については、更新都度、営業、生産管理、生産部門の関係者が負荷管理板の前に集まり、操業度グラフを見て負荷オーバーに対しては納期調整、休出・残業計画の立案、負荷が少ない場合には、受注促進、残業規制などで早めに手を打ち、負荷対策管理表に対応策を明記して確実に実行させる。

(3)手順3 生産日程管理板を設置、運用する

生産日程管理板の目的は、生産日程計画を生産部門に展開後、生産実績情報を収集して、製品別・案件別の工程納期順守状況、工程別の負荷状況を把握することである。把握するだけでなく、遅れに対する対策、飛び込み・特急案件があった場合の優先付けなどにも活用し、出荷納期順守を確実にするためでもある。運用については、日々、生産管理、生産部門の担当が生産日程管理板の前に集まり、昨日の進捗状況を共有し、遅れの対策、生産順を確認して確実に実行させる。

(4)手順4 出荷管理板を設置、運用する

出荷管理板の目的は、出荷納期から出荷計画を立案し、出荷品の集結状況、出荷納期順守状況を把握することである。把握だけでなく、集結状況から前工程をフォローし出荷遅れを未然に防ぎ、出荷納期順守状況から再発防止を図るなど、改善にも結びつけていく。運用については、日々、生産管理・物流、生産部門の担当が生産管理板の前に集まり、昨日の出荷状況・集結予定を共有し、遅れの対応策などを確実に実行させる。

〈改善管理の進め方〉

(1)手順1 受注・生産日程・出荷の全体的な流れから業務プロセスを変える

受注～生産～出荷までの部門間の動き、業務の流れ、業務を遂行するための手順・基準を示し、インプット情報・アウトプット情報を明確にする(図4)。毎月、営業・生産管理・生産・物流部門の関係者が集まり、日常管理を進める上でやりにくい点や、納期やリードタイムを悪くしている要因を解決するためには業務の流れのどこを変えるかを討議する。そして、改善管理課題に落とし込み、実行