

改善につながらない 調達トラブル対策

～後追い業務から脱却するために～



エピソード

調達の手配業務で後追い業務が、付加価値業務を圧迫する

調達部門における重要機能は何であろうか。

規定されている調達部門の役割・業務範囲にもよるが、多くの企業では、①調達コストダウンの推進、②日々の確実な部材調達、を挙げるのではないだろうか。そして、今後より注力すべきは、より付加価値を生み出すための①調達コストダウンの推進と考えているのではないだろうか。

一方、実態を見てみると、手配業務に圧迫されて、コストダウンに注力できないとの声もよく聞く。統計に基づくデータではないが、調達部門の体制によっては、手配業務が4～5割の業務比率を占めているケースもある。

手配業務とは、一般に生産計画に基づく調達計画に沿って発注を行い、良品を納期通りに着実に納入してもらうための管理を行うことである。業種にもよるが、量産型の繰返し発注においては、発注業務自体は自動化されているケースがほとんどであろう。その中で手間がかかっているのは、品質トラブルや納期変更、トラブルへの対応・調整である。

必要なものを、必要な量・必要なタイミングで確保することは重要な業務であり、計画通りに進めばよいが、どこかで問題が起きた場合には緊急的な対応が必要となる。この対応自体は、トラブル状態から計画された水準に戻す役割でしかないため、ここでは後追い業務という。トラブル対応の後追い業務は緊急的な対応が必要なため、他に計画されていた業務に優先して対応が求められ、その結果として、元々計画していたより戦略性の高い業務が後回しになったり、できなくなったり

する。この繰返しの結果、付加価値を生み出すコストダウン業務への時間が圧迫されて、コストダウンが進まないといった事象につながっているということが少なくない。

なぜか・・・

後追い業務への根源対策がとれていない

なぜ、後追い業務は減らないのか。

近年はISOを取得している企業も多いので、サプライヤー起因のトラブルによる後追い業務に対しては、トラブルの発生要因の特定と対策実施をするプロセスが構築され、運用されていることがほとんどであろう。それでも後追い業務が減っていない場合は、そのプロセスの運用に問題のあることが多い。

たとえば、次のような状況である。

- ・不具合への対策が対処に留まっている
- ・原因の究明が甘い。本来複数要因が挙がるものでも、単一の要因にしか対策されていない
- ・対策内容が、原因と整合していない
- ・上記のような報告内容なのに承認されている
- ・対策の実施状況の現地確認がなされていない

いずれのケースでも、後追い業務への根源対策はとられておらず、結果としてトラブルは減っていない。再発トラブルも少なからずあるという状況であろう。

調達の手配業務におけるトラブルには、QC的な問題解決のアプローチが効果的である。

調達トラブルでは、当然サプライヤーもその問題解決に関わる必要があり、運用の徹底を図るには社内よりも難度が高い。サプライヤーにおいては、問題解決アプローチに対する理解が自社と同等ではないケースもあるので、正しい問題解決のアプ