

前人未到の歩み

生産管理へのIT活用

【3】

生産管理のどの業務を

IT化すべきかは、生産プロセスの形態や現場力の水準によって異なる。特に現場力の強弱は、IT活用の成果を決定的に左右する。人ができないこと、やろうとしないことにITを活用してもムダだ。今回は、先駆者がどの部分をIT化してきたのか、需要予測から製造実績管理までの一連の流れに沿って概観する。

◇需要予測でのIT活用

生産管理の出発点となるのが需要予測だ。営業部門が立てる予測ではサバ読みをした目標値となっていることも多く、生産管理システム

を自作した先駆者も、独自に予測システムを構築している

場合が多い。統計的手法を勉強して計算式を決め、中日程計画のレベルまでITで算出。特売や売場カットなどの情報を踏まえた詳細な予測については、営業幹部を生産

現場力が成果左右

システム構築に考慮必要

理部門がリーダーシップを発揮している。

◇計画立案でのIT活用

この企業は、需要予測に基づき、2ヵ月分の生産計画を立案するシステムを自作。製造に必要な原材料や資材の所要量計算(MRP)を30秒程度で計算できるシステムだ。設備や要員など生産手段の能力を考慮しない「山積み」といわれる展開だが、IT化により最も効率化できる業務といえる。しかし、データ量が増えると計算に時間がかかり、いかに速くデータを処理できるかがポイントとなる。

どの業務をIT化するか

管理部門に登用し、営業担当者

の予測のブレを発見・教育する仕組みを整備した企業がある。必要な時に必要な数量だけ細かく受注入力を行う方式への転換を実施。在庫の影響を最も受ける生産管

設備や要員などの能力を考慮した「山崩し」といわれるMRPまでIT化する企業も少なくないが、注意が必要だ。資本集約型の工場では成果が上がりやすいが、労働集約型の工場の場合、人の

意識や能力に悪影響を及ぼしかねない。同企業でも、「山崩し」は人が行っている。ITでは納期割れとなる場合でも、改善活動によるリードタイムの短縮で、納期割れを起さないことは現実にある。「工夫すればできる」というチャレンジ精神が現場を支えている。

◇実績管理でのIT活用

製造実績の収集をIT化し、一層の効率化へ活用しようという企業もある。しかし、要注意だ。実績が独り歩きし、現場作業者が委縮してしまうこともある。実態を反映した実績収集をしようとすれば、面倒な入力作業が増えたという本末転倒な話も珍しくない。ITは人を縛るものではなく、人を楽にするものだ。前述の企業では、ユニフォームあふれる「見える化」を通じて実績管理を実施。ITを活用する

場合でも、血の通った見せ方や使い方ができるように工夫している。楽しければこそ現場力が高まっていくものと考えている。(取材協力)情報システム(株)