

# 前人未到の歩み

[4]

## 生産管理へのIT活用

生産管理の出発点は受注だ。見込み生産が多い食品製造業の場合、受注見込みが出発点となる。

見込み数量として、営業部門の受注予測や、需要予測システムの計算結果を利用して企業も多い。しかし、両予測に対する生産計画担当者の評価は高くない。ある先駆的企業では、営業部門の受注予測業務をこ入れし、予測精度を改善。高度な統計手法を備えた需要予測システムに頼るのではなく、予測ノウハウの向上で成果を出している。

◇盲点をついた人事異動

この企業は07年10月、受注予

測で大幅な狂いが生じた。予測のブレが実績の上下20%の範囲内であれば何とか吸収できるが、この時は50%も上回る過剰生産となった。生産管理部門の責任者が思い悩んでいたとき偶然、元営業幹部のベテラン社員が通りかかった。とっさに

## システムに頼らず 営業の予測業務をこ入れ

仕組みへの転換を託した。

◇受注入力パターンに注目

同リーダーは、定番品でどの程度需給のブレがあるのかを3カ月にわたって調査した。受注情報と実際の出荷数量を比較し、営業拠点ごとの受注精度を把握。拠点ごとかなりの開きがあることが判明した。また受注入力のパターンと受注精度との間にも相関関係があることも発見。一定間隔で予測を立てて受注入力を行うのでなく、顧客の状況変化に応じて、こまめに受注入力を行うパタ

術

受注情報を全く入力しない営業担当者もいる。同リーダーは、叱咤(した)や無理強いをしなかった。むしろ「最近受注情報が入っていないけど、体の調子でも悪いの」と、逆に気遣うやり取りを心掛けた。また営業担当者による緊急生産の要請を断ることもしなかった。

得意先の事情でどうしようもない場合があるなど、営業現場の実態を知っているからだ。しかし、緊急生産がなし崩しに認められるということにはならなかった。緊急生産の要請後は、受注情報の入力を確実に行うようになったのだ。同リーダーに迷惑をかけたくないという思いがあった。人望のあるベテランが持つ人間的技術のなせる業だ。同リーダーや営業担当者

## 需要予測をどう行うか

者の取組みと、

生産部門の改善活動の成果も重

声をかけ話しているうちに思いついたのが、常識の盲点をついた人事だ。

この元営業幹部を、生産管理チームのリーダーに

登用する人事だ。営業に言われた通り作る体制から脱皮し、生産部門自ら営業担当者の受注予測のブレを発見・教育する

なり、需給のブレは実績の上下20%の幅に収まっている。受注精度のブレによる廃棄ロスを一掃。

精緻(せいち)な予測にこだわるのではなく、変化を受けとめる取組みが成果を生んだ。

◇目に見えぬ人間的技

(取材協力)情報システム(株)