

前人未到の歩み

生産管理へのIT活用

【7】

◇人間系生産管理を土台にIT活用

食品工場では生産計画の変更が日常的なため、変更に対応できる生産管理システムが注目されがちだ。しかし、計画のシミュレーションを柔軟に行えることと、計画自体を柔軟に変更できることを混同すると、痛い目に合う。コンピューターでは数値を簡単に變更できても、現場の状況を自在に動かすのは難しい。計画自体の変更は、負のスパイラルを招くのが現実だ。生産管理システムの運用に成功している先駆者は、計画変更を少なくする基盤を構築したうえで、ITを活用。変更の芽を事前に吸収する人間系生産管理が、生産管理システムの土台に据えられている。

◇計画は人間系管理

某中堅食品メーカー

ーは、製造に必要な原材料の所要量計算を行うシステム(MRP)を自作した。生産計画の担当者、出荷実績や現在の在庫数量、需要予測のデータを

計画変更は負のスパイラルを招く

「変更の芽」事前吸収に注力

計画を組むが、コンピューターで自動立案するのではなく、自分の頭で計画を組み立てていく。原材料の所要量だけはコンピューターに計算させるが、計画はあえて人間が組む。要員や設備の負荷を一律に考慮してコンピューターに計算させると、生産計画が平板化する恐れがあるからだ。コンピューターでは納期割れとなる場合でも、現場力の向上で、納期割れを起こさないことが現実にある。コンピューターが計算した通りに「やらされる」のではなく、常に新しい目標を掲げて「やってみる」という向上心を大事にしている。

◇計画変更の予防線
生産計画の担当者は、生産能力や在庫数量、需要予測などの変化を毎日

う、予防線を張ることに注力している。
要員の稼働能力や設備の製造能力など、生産能力の不安定要素については「見える化」を通じて情報を収集。現場に掲示されたスキルマップや進捗管理板、設備稼働率グラフなどを活用し、現場の変化を取り込む。一目で状況をつかめるとともに、製造担当者やコミュニケーションもとれる。コミュニケーションを重ねると、現場の情報も自然と耳に入ってくるようになる。

需要予測の誤りによる緊急生産要請についても、計画変更を最小限に抑えるよう工夫。要請された数量をうのみにせず、本当に緊急を要する数量はいくらなのかを、営業担当者から見極めていく。製造現場の対応能力も具体的に示し、生産量を確定。製造と営業の板挟みではなく、あくまで交渉役として立ち回るの

生産計画のあり方

一覽できる表計算ソフトの画面を見ながら、製品の生産予定を自分の頭で考える。MRPでは原材料の所要量を計算。所要量をもとに具体的な日程

捉えながら、計画を修正するシミュレーションを繰り返す。シミュレーションでは、生産計画確定後にこれらの変化による計画変更が起きないよ

（取材協力＝情報システムという発想ではなく、計画変更を未然に防げるよう人間系生産管理力を高め、その上でIT活用を図っている。）