

前人未到の歩み

生産管理へのIT活用

[9]

ス力

会計や販売のシステムと比較し、生産管理のシステムに対する変更や追加開発要請は頻繁だ。同社でも理論的に納得できる改修要請にはすぐに対応。翌週には現場稼働を果たすという迅速さだ。

◇抵抗勢力とは争わない

生産管理システムの構築に失敗した原因として、①要件定義があいまい②現場が使いたがらない③導入後の運用に行き詰まる——ことが多く見られる。要件定義のうまい、下手はシステム会社の能力にも依存するが、残りの二者は導入企業側での問題解決能力で対処できる課題だ。生産管理システムの運用に成功した先駆者は、抵抗勢力との争いを避けながら導入を実現。システムの改善要望に対する波状攻撃的なメンテナンス力で、システムの高度化を図ってきた。

◇抵抗勢力への対策

某食品メーカーは約30年前、原材料所要量展開

(MRP)のシステムを自作した。MRPの対

波状攻撃的保守力が必要

シンプルな基本構造は崩さずに

う仕掛品を多く持っていたが、最初の工場でシステムの追加開発を数々経験してきたことで、何とかなりそうだと感覚があった。だが、同工場への導入は行わなかった。当時の工場長がシステムの導入に否定的だったからだ。「あんなものは使えない」ということでもあったという。トップの要請でもあり、導入を実現することは可能だったかもしれない。しかし、「こんなものは使えない」と二度でもケチをつけられれば、次はないと悟っていた。社長のリーダーシップに安易に頼らず、同工場長の異動後にシステム化を実行した。

システムの導入ではトップのリーダーシップが必要といわれるが、それを頼りにすると落とし穴にはまりかねない。システムの運用には、現場からの信頼が何よりも必要だという。

◇問われるメンテナンス

スムーズな運用への方策

象製品が、工程内に複雑な引き当てを伴う仕掛品を持たないものだったため、本格的な構造を考えずに済んだのは幸運だった。最初の工場での導入

に成功し、運用成果が他工場でも知られるようになったところ、本社のおひざ元である工場への導入を社長が促した。同工場は、複雑な引き当てを伴

れを頼りにすると落とし穴にはまりかねない。システムの運用には、現場からの信頼が何よりも必要だという。

◇問われるメンテナンス

力が必要だ。そうでない限り、現場に我慢をさせたり、いくつもの例外処理が交錯したりといった、使い勝手の悪いシステムへと退化していく。

(取材協力)情報システム(株)