

# 生産現場の改善・改革活動と情報システムの連携

NEC  
若井 吉樹

**要旨** 生産管理部門などの製造間接部門の間接業務の改善は、現状の生産管理業務をヒアリングし、ERPパッケージなどの業務フローを参考にあるべき業務を検討するのが一般的であるが、そのままうまくいくことはまれである。なぜなら、間接業務はモノづくりの現場を支えるべきものであり、モノづくりの現場を軽視してはうまくいかないからである。また、多くの現場はモノづくり改善に取り組んでいて、その動きも無視することはできない。そこでポイントになるのが、「生産現場の改善・改革活動」と「情報システム」の連携である。本稿では、小職のクライアントでの情報システム導入の経験とNECでのモノづくり改善支援での経験をもとに「生産現場の改善・改革活動」と「情報システム」の連携について紹介する。

## 1 はじめに

小職は入社以来十数年にわたり、製造業・装置業向けの生産管理情報システムパッケージの開発および外部クライアントへの生産管理情報システムの構築・導入支援にシステムエンジニアとして携わってきた。

クライアントの生産管理業務を理解し、システム導入の目的に従い、システム化方針、システム要件の明確化、システム設計と進めていく。しかし、プログラム製造以降はシステム開発そのものが一大業務になり、その後システム本番を迎えたユーザー部門で発生したすべての課題に対応することはできない。

情報システムとしての課題（プログラムバグ、仕様通りにプログラムがつくられていないなど）には当然ながら対処するが、もともとその仕様でよかつたのか、その仕様で当初の効果がでたかについてはクライアントの課題であり、最終的にどうなったかはなかなか知ることはできなかった。

そんななか、2000年ころから約3年間自社の生産革新の支援活動に従事し、昨日までシステム・エンジニアとして客先の会議室でパソコンに向き合って仕事をしていた状況から一変して、日々作業服に着替えて生産現場のモノのつくり方、動かし方、置き方などの改善を経験したことは、今回のテーマを考える上で重要な出来事であった。

これまで、生産管理情報システムを検討する上で、クライアントの工場見

学をし、現場でのモノづくりの仕方をヒアリングすることとしても、結局は生産管理部門を中心とする製造間接部門の現状の仕事のやり方を確認し、新しいシステムでのあるべき仕事のやり方を検討するのが一般的であった。しかし、モノづくりの現場を知ることにより間接業務といえども生産現場に関わる以上、生産管理業務そのものを出发として進めるのでは不十分であり、現場でどのようにものがつくられている、そのためには、生産管理業務がどうあるべきかを検討しないといけないということがわかった。

## 2 情報システムのミスマッチ

製造業にとって、生産性向上によるコスト削減、リードタイム短縮は常に大きなテーマである。そして、これまで多くの企業はこれらの課題に向けて2つの切り口から取り組んできた。それは、「生産現場の改善・改革活動」と「情報システム導入」である。

ところが、生産性向上に貢献するはずの情報システムが、当初想定した効果を発揮していないケースや、逆に効率を悪化させ、生産現場の改善・改革活動を阻害するといったケースがいく