つかの企業で見受けられる。また，情報システム再構築によって製造間接部門の間接業務が大幅に効率化されると思っていたのに，逆に昔より効率が悪くなってしまうということも見受けられる。

・情報システムから出力される作業指示を使えない（使わない）。

・情報システムを動かすための情報インプットが求められている（インプットしても生産現場には何のメリットもない）。

・使えない機能，必要のない機能が多く，本当に必要とされる機能がない。

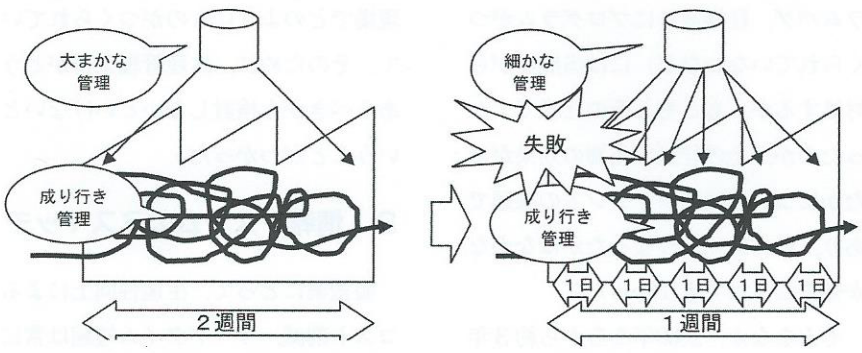
・生産現場の日々の改善活動で，発生した情報システム変更要求の対応が遅い（月単位），など。

要するに，導入した情報システムが身の丈にあわず，うまく機能しないということである。例えばものづくりの日程に余裕を持ち納期だけを伝えて，あとは現場任せにしていた工場が，「今後はものづくりの日程短縮と在庫削減だ，間接業務工数も大幅に削減する」と目標を掲げ，その実現手段として情報システムを再構築しようということはよくある。

ERPの豊富な機能を活用し，日程短縮かつ少ない在庫を実現できる計画を人手をかけずに立案し，現場の在庫状況や進捗状況をコンピュータで一元管理することで間接部門のスタッフが走り回ることなく効率的に管理しようとするのである。さて，情報システムを入れ替えるだけで果たしてうまくいくのであろうか？

新しい情報システムから生産現場へは，以前よりも細かな単位で指示が出され，その単位に実績報告が求められる。しかし，その指示通りに現場でものづくりができるのであろうか，またその指示自体に妥当性があるのであろうか？

結論的には，単に情報システムの入れ替えだけでは駄目であり，「生産現場の改善・改革」が並行して行わなければ当初目標の日程短縮および在庫削減を達成するどころか情報システムは絵に描いた餅で使われないものになってしまう。「生産現場の改善・改革」の管理レベルも同時に上がっていなければ，「情報システム」の管理レベルのみを上げてもうまくいかない（図表1）。



図表1　情報システムと現場のミスマッチ（管理の細かさ）

3　ミスマッチの原因

「生産現場の改善・改革」と「情報システム」の両プロジェクトを比較すると，なぜこのようなミスマッチが起きるかが見えてくる（図表2）。

一般的に両者は別々のプロジェクトとして活動し，その「活動の場」，「メンバー」，「対象」，「投資の大きさ」，「期間」，「外部コンサルタント」を比較するといずれも相違があり，このことから，

・お互いの活動を意識はしながらも表面的な理解に留まっている，

・自らの活動を相手に理解してもらおうとしていない（できない），

・相手の活動を自らの活動に組み入れるようとしない（できない）といったことになり，こんなところから両者のミスマッチが発生していると思われる。

4　3つの例

ものづくりは「何を何個つくれという」という情報が生産現場に何かしらのかたちで与えられてなされる。現在の大半の企業では，情報システムがその役割を担っている。「生産現場の改善・改革活動」が進むとものづくりの

	生産現場の改善・改革活動	情報システム導入（＋業務改善）
活動の場	生産現場	会議室
メンバー	現場中心	スタッフ中心
対象	もの（目に見えるもの）	業務・情報（目に見えないもの）
投資の大きさ	小	大
期間	日々改善	半年～1年以上
外部コンサルタント	現場改善コンサルタント	情報システム系コンサルタント

図表2　生産現場の改善・改革プロジェクトと情報システムプロジェクトの比較