



図表3 従来の考え方によるものづくりと間接業務

仕組みが変わってくる。従来のものづくりから新しいものづくりに、その姿も日々変っていく。情報システムはものづくりの仕組みの変化に合わせて、変えることが必要なのである。次に3つ例を挙げて、それについて紹介する。

【例1】 ものづくりの仕組みが変わると求められる情報システムも変わる

生産現場の重要な評価のひとつに、生産性が挙げられる。従来の考え方からすると生産性を上げるためにには設備は治具交換などの段取替えを少なくして1日の設備稼働時間を増やし、作業者はなるべく同じものを連續してつくることで、作業者の慣れにより単位時間当たり生産量を増やそうとする。また、生産現場の異常時対応を考え、作業計画担当者は生産現場にある程度の仕掛けを持つことを前提とした計画を立て、生産現場自身も自衛本能から計画以上につくる傾向にある。

ところが、一方では仕掛けのひとつひとつにはお客様の納期があり、仕掛けを抱えてまとめ作りをしながらお客様の納期を満たすことは結構大変なこ

とである。そこで生産管理部門が生産性と客先納期を同時に満たすように調整し、各工程に作業指示を出す。生産管理部門が取り扱う情報はけっこうな量になり、そこに「情報システム」が Plan (計画), Do (指示), See (計画と実績の対比) で、生産管理部門をサポートすることになる（図表3）。

情報システムとしては、生産性とお客様の納期を同時に満たそうとするが、お互いが相反するところもあり、なかなかうまくいかないのが実態である。この状況を「生産現場の改善・改革活動」によって新しいものづくりを取り組むことにより打破しようと、作業改善、段取替え時間の短縮、物流の見直しなどを行い、大ロット生産から小ロット生産へ、さらには1個流しへ変革できることで、従来の生産現場の前提事項が払拭され（まとめて作らなくても生産性が維持される）、必要なものを必要なだけ必要なときに生産することが可能になる。その時生産現場は、前工程からきたものをその順番通りに作業をするという非常に単純なものづくり

の仕組みになる。そのとき「情報システム」に求められる役割は作業の先頭に「何を何個つくれ」と指示をするだけの単純なものに変わる。

このように「生産現場の改善・改革活動」によってものづくりの仕組みが変わると「情報システム」に求められる役割も変わってくるのである。

【例2】 改善の進み具合で求められる情報システムが変わる

「見える化」「可視化」という言葉はよく耳にする。生産現場では、見える化ができていないと様々な弊害を引き起こす。

- 具体的に何がどれだけあるのか分からず手のうちようがない（漠然と多いのは分かるが）、
- 必要な部品がどこにあるのか分からない（付加価値を生む作業以前に、もの探しに忙殺される）、など。

置き場所が決まっていない、何をどこに置くかのルールがない、といった職場では現場の特定の人間しかものの所在が分からなく、その人が休んだら工場の生産性がダウンしてしまいかね