ない。そのような職場でいきなり「情報システム」を導入して「見える化」をしようとしても工場全体もしくは大きなくくりで何が何個あるのかを把握するのが限界である。

「生産現場の改善・改革活動」で，整理整頓（２Ｓ）を行い，置き場が決まり，何をどこに置くかのルールが決まってくると，ようやく「情報システム」で管理するベースができる。そうなれば，場所単位に何が何個あるかが分かるので，その場所単位に対処ができるし，部品を生産現場に払い出す際にも以前よりは早く対象とするものが見つかるようになる。

一方，置き場所の管理単位を細かく設定すると移動の都度情報入力が必要になり生産現場にとってかなりの負担になる。気をつけないと「情報システム」のために情報インプットするような状況にもなり兼ねない（**図表４**）。

「生産現場の改善・改革活動」がさらに進むと状況はまた変わってくる。かんばん方式等の導入により，必要なものが必要なときに必要なだけ入ってくる環境ができると，量をコントロールすることができるようになる。量が決められた置き場所に納まるようになると「情報システム」で見るまでもなく，現地現物で見える化が可能になる。もし棚からものが溢れていればものが多過ぎ，指定の場所にものがなければ欠品ということで生産現場を一巡すればひと目で在庫状況が分かるようになる。

「情報システム」でも何が何個あるかを把握できるが，それはトップに対する報告や財務情報につなげるレベルの位置づけになってくる。また置き場へものを入れた，置き場からものを出したという実績報告も改善が進むとシンプルになり，「情報システム」のために手間をかけて情報をインプットするということは緩和される（**図表５**）。

このように「生産現場の改善・改革活動」の進度によって「情報システム」に求められる役割が変ってくるのである。

【例３】　改善の成果によって求められる情報システムが変わる

お客様にいかに素早く商品を提供できるかは競合他社に打ち勝つための重要なポイントである。素早く商品を提供するためには受注～生産～出荷の時間を圧倒的に短くするか，製品を常に在庫として準備しておくことになる。実際のところ，多くの企業は受注～出荷までの期間を要するため後者の対応になる。その際，お客様の多様な要望に応えるためには多くの製品について在庫を持たねばならず，その分売れ残りのリスクを考えなければならない。そこでいかに適正な製品在庫量を持つかが，重要なポイントになってくる。適正な製品在庫保有のためのひとつの方法として，情報システムによる将来の需要予測がある。精度の高い需要予測に基づいて生産計画が立てられれば，売れ残りも欠品も少なくなるからである。需要予測のためには基礎情報となる営業情報の収集（見込情報，受注情報，実績情報など）とそれを基にした需要予測システムが必要になるが，結局はギャンブルでの予想と同じでなかなか当たらないのが実態である。

しかし「生産現場の改善･改革活動」の結果，今まで受注から出荷まで２～３か月だったのが半分の１か月になると状況は少し変ってくる。営業の見込情報は２～３か月後より１か月後の方が当然確度は高くなる。確度の低い情報を用いるより，確度の高い情報を用いた方が需要予測の精度は上がる。そしてさらに成果が出て，受注から出荷までが数日になると状況は大きく変わってくる。今まで予測を基に計画を立てていたのが，注文を元に計画ができるようになる。そうなると将来の需要予測およびそのための営業情報収集も重要性が低くなってくる（**図表６**）。

このように「生産現場の改善・改革活動」の成果によって従来は精度が低かった「情報システム」の精度が結果的に高くなったことになる（需要予測の範囲が短くなったので）。そして，さらに成果が上がると今度は必要であったはずの「情報システム」が不要にまたは重要性が低くなってくるのである。このように「生産現場の改善・改革活動」の成果によって「情報システム」に求められる役割が変ってくるのである。

５　連携のポイント

３つの例にあるように「生産現場の改善・改革活動」によって求められる「情報システム」が変わってくるため，両者が連携しながら各々の活動を進めることが重要である。最後に「生産現場の改善・改革活動」と「情報システム」を連携して進めるためのポイントを紹介する。

＜ポイント１＞　「生産現場の改善・改革活動」と「業務改革・情報システム再構築」メンバーの連携

通常，「情報システム」メンバーが「生産現場の改善・改革」メンバーから，会議室で情報システムに対する要望事項をヒアリングするだけで終わってしまうケースが大半である。

これでは置かれた立場の異なるメンバーの意思疎通は難しくなる。そこで「情報システム」再構築の初期段階で現状確認，目標設定，デザインを一緒に検討・作成し，できる限り具体的な内容で認識合わせることが大事である（ポイント２～５参照）。

＜ポイント２＞　ものづくりの仕組みおよびそれに関わる情報システムの現