

状確認

まずはお互いの理解のためと新しい仕組みの検討のために、現状のものづくりの仕組みとそれに関わる情報システムがどうなっているかを現地現物で確認することが重要である。

①現地現物による確認

仕掛品、部品といった生産現場を移動するものは、どこからどこへ、いつ、どのような単位や形態で、何の指示をもって移動しているのか、といった生産現場のものづくりの流れ（仕掛け品、部品）と情報の流れを確認する。現地現物で確認することにより、コンピュータで指示した通り動いていると思っていたところが、実は現場で独自に計画・指示しているということがわかることもよくある。

②現状確認した内容を紙に表す

調達→製造→出荷とともにづくりの流れに沿ってメンバー全員で描く。描きながら疑問に思った点、確認不十分な点は再度現場を確認して書き足していく。パソコンで作成すると1人の作業になってしまうのと、一旦作成してしまうと、書き直したくなってしまふのでパソコンでの作成は避ける。きれいにまとめるのが目的ではなく、実態を可視化してメンバー全員が共通の認識を持つことが目的である。

<ポイント3> 改善・改革による目標の設定

掲げた目標によって改善・改革の内容は大きく変ってくる。例えば、在庫削減の目標を1～2割削減とするのか、それとも1/10にするのかでは改善・改革の中身が大きく変わる。そのため改善・改革の目標はどのレベルなのか決めることが重要になる。

1～2割削減であれば情報システムを再構築した上でやるべきことをきつちりやることで目標達成可能なケースが多いが、1/10ともなると今のもの

づくりの仕組み自体を大きく変えないといけなくなる。たとえば、現場改善でものづくりのリードタイムを徹底的に短くすることなどにより、計画生産方式から受注生産方式や後補充生産に変えないと実現できないであろう。

<ポイント4> ものづくりの仕組みの将来像のデザイン

目標を達成するために「生産現場の改善・改革活動」でものづくりの仕組みをどのようにしようとしているのかを描く。その姿をできるだけイメージ化して「生産現場の改善・改革活動」メンバーだけでなく、「情報システム導入」メンバーにもきっちり理解してもらうことが重要である。

<ポイント5> 将来のものづくりの仕組みでの情報システムのデザイン

将来のものづくりの仕組みが明確になれば、それに対して業務・情報システムがどうあるべきかが見えてくる。

「情報システム」は規模にもよるが半年～1年の期間がかかる。半年～1年後に「生産現場の改善・改革活動」がどこまで進んでいるのか見極めてデザインすることが重要である。

ポイント2、4、5でものづくりの仕組みを描くには特にルールはないが、トヨタグループで用いられている「ものと情報の流れ図」を活用するのもひとつ手である（『トヨタ生産方式にとづく「モノ」と「情報」の流れ図で現場の見方を変えよう』日刊工業新聞社、2001年）。

6 おわりに

情報システム再構築は基本的にそれなりの投資を伴うため、「生産現場の改善・改革活動」の状況に臨機応変に対応することは、現実的には厳しい。それを極力避けるためには、将来のものづくりの仕組みや改善計画をできる限り具体的にすること、そしてものづ

くりの仕組みを大きく変える場合は、可能な限り生産現場の改善・改革の目鼻がたったタイミングで情報システムを再構築することが望ましい。

必要以上に情報システムに期待せず、生産現場のあるべき姿を見極めた上でITを導入することが、間接業務改善に活きるITの導入につながるのである。

以上、「生産現場の改善・改革活動」と「情報システム」との関連について述べてきたが、両者が連携することにより、単独で取り組む以上の効果を成し得る。多くの企業でそういった取り組みがなされることを、願うばかりである。

若井吉樹（わかいい よしき）

NEC

〒108-8001 東京都港区芝5-21-6

■03(3798)9878

y-wakai@ax.jp.nec.com

略歴 1985年日本電気㈱入社。生産管理パッケージの開発、生産管理システムのクライアントへの導入支援を経て、'00年より自社の生産革新に携わる。現在、情報システムの経験と現場改善の経験を活かして生産システムコンサルとしてクライアントの生産システム全般の支援を実施。中小企業診断士。

筆者より一言 生産現場では情報システムが主役ではなく、モノづくりが主役である。安易なIT化は、効果を生むどころかマイナスになる。