

利益創出のための生産管理と改善活動 (第8回)

生産現場は宝の山、工場診断の基礎

秋山経営技術研究所 所長 秋山 高広
 技術士・中小企業診断士

工場診断については、1990年代まで明確な定義が存在しなかったが、筆者は、これを以下のように体系的に整理して、実用化している。工場診断とは、工場の主要な管理機能について、現場主義に基づき調査分析し、その特性やレベルを評価して、改善の方向性を明確にする作業である。すなわち、工場の管理システムや製造ラインの効率化を実現するための分析・企画の初期作業であり、その範囲は、時には、営業活動から製造現場やサービス活動にまでおよび。

1.なぜ診断が必要か 診断の目的

製造業では、管理すべき機能(要素)が販売管理・生産管理・技術管理・原価管理・品質管理等多岐にわたる。超大手の企業ならば、これらをバランスよくレベルアップし、競争優位を保つことが出来る。しかし、中堅企業や中小企業ではこうした多くの改善取り組みを行なうことは、人材面や時間の制約等で困難な話である。多くの工場を訪問して、概況を把握すると、その大半は競争力のある優れた専門性と改善不十分な生産機能や管理機能というアンバランスが存在する。「もっと儲かるはずなのに」とつくづく思う次第である。ここに、工場診断の大きな意義があるといえる。社内の幹部やスタッフでは気づいていない、あるいは気づいていても改善の方向が見出せない問題点を抽出し、改善の方向付けをする。当然そこには、明確な優先順位が存在し、限られた経営資源の中で効果的な改善活動を行なう出発点となる。

2.診断手順

診断は、次の標準化された手順で効率的に進められる。

- ①財務原価構造分析(資料調査)
- ②分野特性・製品特性の把握
- ③経営管理状況の分析(ヒアリング)
- ④生産現場診断
- ⑤機能別診断
- ⑥当日のまとめ
- ⑦報告会(後日)

所要時間は100人以下の工場ならば5~10時間、ここで、問題となるのは受診企業側の時間や人材制約である。上記項目を一気に診断実施するの

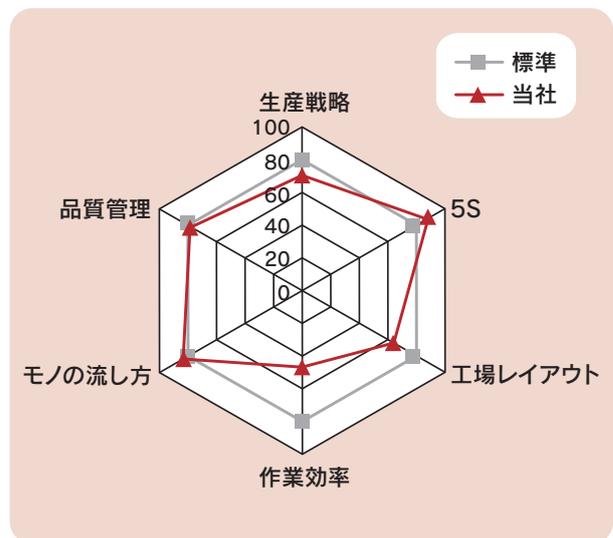
は、正直、相当な労力と情報交換を必要とし、企業側にも相応のご協力をお願いすることとなる。

3.診断項目

工場診断では、上記の手順により、以下の6項目について、現場主義を基本として調査分析を行い、採点することにより改善点を明らかにする。各項目はさらに30以上のチェックリストで構成され、ポイントを確実に抑えた診断を行う。

- 1)生産戦略(製品・技術・人材・設備)
- 2)5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)
- 3)工場レイアウト(設備レイアウトとライン編成)
- 4)作業の効率性(作業のムダとり・標準化)
- 5)モノの流し方(工程管理・現品管理・物流管理)
- 6)品質管理(品質基準・工程品質)

工場診断の採点結果例



4.改善の方向性提示

診断報告としては、上記の採点結果レーダチャートとともに、上記項目ごとに多くの改善の方向性(手法等)が提示される。5Sやレイアウトの不十分な点、加工作業のムダ、組立て作業のムダ、運搬作業のムダとりを具体的に提案し、小回りの効かない在庫過多の企業には、JIT生産の方向を示す。既に多数の企業で実施し、中長期的な改善取り組みの端緒となっている次第である。