

生産管理課長は プロジェクトマネージャー



1 お客様に顔が向いていますか

生産管理課長にとってお客様は「担当営業マン」です。もちろん納期や価格の交渉をしても良いのですが、「担当営業マン」の後ろには本当の「お客様」が控えています。それを忘れないで。

2 製造工程の策定をどのようにしていますか

「お客様の要望納期」を基に策定するのではなく工場の都合で工程を組んでいませんか。

設計陣の手が足りなくて、仕入れ品の中に納期のかかる品物が有って、現場の工数が足りなくて「できない理由」がまっ先に頭に浮かんで来ていませんか。納期遅延が常態化すると、企業業績にボディブローのように効いてきて取りかえしのつかないことになってきます。

ご要望納期にお応えするにはどのような手段を取れば可能になるかという事を念頭に置いてください。

3 利益が出ないのは

受注価格が安いからとと思っていますか

受注価格は市場価格です。それでも、利益が出るように製品のコストダウンが必要です。**売価ー利益⇒製造原価**であって決して**製造原価＋利益⇒売価**ではありませんね。コストダウン活動はエンドレスです。お客様は製品の正味作業分(付加価値)に代価を支払うのであって付随作業やムダ作業にお金を支払う気持ちではありません。お客様が「うん、ここにはお金払えるね!」という「正味作業」をいかに増やすかです。

生産管理課長はすべての部門を統括する「プロジェクトマネージャー」であり「コーディネーター」です。本記事が、ものづくり企業の生産管理課長はもちろん、経営幹部の「経営さぷりメント」になれば幸いです。

4 課長!コストダウンで頭を悩ましていませんか

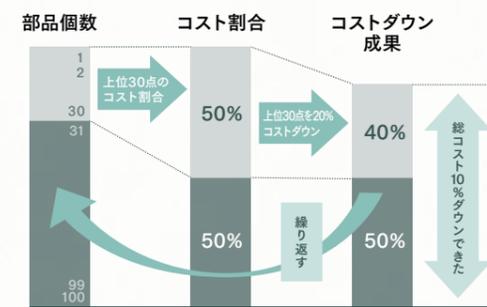
現場と一体となってコストダウンの為、生産性向上行動に取り組みましょう。

① 7つのムダを今すぐ言えますか?もう一度思い出してください。昔勉強したではダメ。

7つのムダ	現象	どういう理由で?	損失
① 作り過ぎのムダ	不要なものを作る	段取り替え不要だから、今暇だから、材料が余分にあるから、マシンを稼働させておきたいから	工具代、電気代、外注代、置き場所、無用な運搬、売上にしない作業
② 手待ちのムダ	作業ができず、待っている	前工程から来ない、マシン自動運転なので監視している	付加価値を生みだしていないのに、どんどんコストがかさんでいく
③ 運搬のムダ	物の運搬、仮置き、積み替え	レイアウトの不完全、工程間アンバランス、運搬を問題だと思っていない(仕事と思っている)	全く付加価値を生んでいません
④ 加工そのもののムダ	unnecessary加工、多くの切粉を出している	切粉を出す事が付加価値作業と思っている。従来からのやり方を疑問に思わない。不要な仕上げ、検査	工数がかかるだけのコストアップ
⑤ 在庫のムダ	存在理由を明確に説明できない在庫品がある	不要な部品の作り過ぎ、客先納期対応と称して仕入れ過ぎる。	保管スペース、現金がもたれに変わり全く利益に貢献していない。ムダを隠す
⑥ 動作のムダ	歩行、探す、しゃがむ、持ち替える、調べる	忙しそうに動き回る、動作する事を仕事と思っている。標準がない。常日頃から動作を観察していない	全く付加価値を生んでいません
⑦ 不良品発生のムダ	不良品が発生する、手直しが発生する	不良に対する原因追究、対策、再発防止のマネジメントの基本ができてない。形式的な改善活動	3倍以上のコスト、お客様への納期面や信用面では計り知れない

5 部品のコストダウンの更なる追求

① 例えば100個の部品からできている製品があって部品トータルコストが100万円とします。これをコスト上位30個の部品のコスト合計が30万円ではありませんね。業種業態にもよりますが普通は50万円は下りません。これらの部品の20%コストダウンで、総コストの10%のコストを下げる事になります。この手法を繰り返してください。一度にすべてに着手するより格段に効果的です。



- ② 加工指示書や作業日報の実績データを分析してみてください。作業者はどの部分に時間を費やしていますか。加工方法、組立手順、治工具の工夫、設計変更で、その工程をなくしたり短縮できたりできませんか。もちろん現場加工指示書や作業日報に必要な実績時間を書いてもらう事から始めても全く構いません。
- ③ 外段取りできませんか。内段取りは徹底的に排除です。
- ④ 切削加工を板金加工に変更できませんか。コストが1/10になる事がざらにありますよ。
- ⑤ 切削スピードを速くできませんか。
- ⑥ 作業者がいないときに無人で加工やアセンブリはできませんか
- ⑦ 材質や表面処理をもっと安価なものに変えられませんか
- ⑧ 工作機械をチェンジしたら加工工程変わりませんか
- ⑨ 切粉が過過ぎていませんか。切粉をどんどん出しているから付加価値が高いと思わないでください。如何に切粉を出さないようにするか頭をひねってください。

⑩ netでの部品調達を強力に推進してください。設計部門は図面を書かなくても設計データを無料でダウンロードできますよ。しかもポイントオブデザインともいうべく、設計時点でコスト、納期が瞬時にわかるし、しかも安価です。そして何よりも「設計の標準化」への最短の道なのです。設計者はもっともっと付加価値作業に注力しましょう。

私はこれまで多くのものづくり企業の「生産性向上」「売り上げ向上」の支援をして参りました。損益計算書もちろん拝見させて頂きますが、工場内のこれまで述べた7つのムダを中心に社員の動き、そして社員の挨拶や表情等を拝見致します。支援方法の糸口をつかむ為、そして社長や工場長の考え方や社風を垣間見る為でもあります。今まで述べた一見当たり前の事柄を「以前勉強した」そして「自分が既に体得した事で実施済」と勘違いしている方が多いのではないのでしょうか。最新の「…手法」「…メソッド」「…分析」に飛びつくのもいいですがやはり全ては基本です。多くの企業が日々汗を流し生産活動をしていて「労多くして功少ない」の状態に陥っていることが多いように感じます。企業の経営幹部におかれましては基本に立ち返って、相当なプレッシャーの中で仕事をされているはずの自社の「生産管理課長」担当社員の仕事を今一度再確認され、全社一丸となって彼ら、彼女らを盛り立てながら、お客様に喜んでもらい感謝してもらえる企業、今まで以上に従業員が働き甲斐を持てる企業となるべく邁進して行って頂きたいものと、心より願っております。



機械設計・製造のプロデザイン

<http://mizuna01.sakura.ne.jp/wp/>

代表 藤原久良 Hisayoshi Fujiwara

多くのものづくり企業の為「生産の効率化や品質保証支援」や各種セミナーを行なうと共に、機械設計、製造のアウトソーシング先としてもお手伝いしております。

【略歴】
昭和51年 秋田大学鉱山学部機械工学科卒業、県内大手輪転印刷機メーカーに入社
機械設計20年、生産管理部、営業本部、技術部長を歴任
平成17年 工場長
平成20年 執行役員工場長
平成26年 退職後、「機械設計・製造のプロデザイン」起業
平成27年 あきた企業活性化センター、中小企業庁ミラサポ 専門家登録
独立行政法人 中小機構東北 新市場開拓コーディネーター
経営実務支援アドバイザー
平成28年 秋田県よろず支援拠点 コーディネーター