

『流通設計 21』 短期集中連載
『カイゼンは1日にして成らず』第2回(最終回)

<タイトル> 数値をもとに検証・対策
現場管理主導で改善が進む

<本文>

ホワイトボード活用で稼働計画実施

図表1の(1)を実行したことで、トラブルの大部分は解消された。次の段階である(2)のフロア別・曜日別の適正人員の算出と稼働計画作りのサポートに着手した。

A社新センターは、最新式マテハン機器とともに最新式の情報管理システムも導入されていた。忙しさのあまり、それらの指標を見ながら管理することもなく、旧態依然の“頑張りズム”で現場を回していた。

まず、管理指標の見方、各フロアにとって必要な指標の把握とあるべき姿をレクチャーした。目標値を設定し、この物流管理指標を“視る”ことで、日々確認することの意味と重要性、そこから波及する改善意識を浸透させた。

この業界は、曜日によって波動が大きく人員の曜日別・時間帯別管理が欠かせない。このレイバーコントロールが管理者の腕のみせどころである。最小の人数で最大の効果を上げ得る日々の改善が全体コストの増減を大きく左右する。季節性・商品の改廃時期(棚替え時期)・曜日別・時間帯別・パート、アルバイトの急な欠勤等、これらの要素を過去のデータから読み取り、失敗を繰り返しながら最適なスケジューリングを行わなければいけない。

作業人員を最小限にすると緊急補充が間に合わない。逆に余裕を持っていると、作業者の手待ち時間が必ず発生し、物流コストがかさむ。その余裕率をどう見るかがキーポイントになってくる。私どもが考える余裕率は、曜日別人時生産性の平均値をもとに、各種の波動を加味した(過去のデータの数値分析に基づいた根拠のあるもの)。必要人数の20%の余裕率があれば、十分対応できると考えている。

また、A社ではホワイトボードの活用による稼働計画を実施。「だれがどこで何時から何時までどの作業をする(5W1H)」のかを明記したものを作成した。だれが見てもすぐに全体の把握ができ、全員が(パート・アルバイトも)見ることができるところに設置した。

パートが出社してきたら、まず、自分の名前が入ったマグネットをホワイトボードの個人別作業割当表に張り付け、いちいち管理者に今日の作業内容を確認する時間をなくした。このことでパートも管理者も時間を浪費することなく、スムーズに作業に当たれ、パートが出社したら自分のマグネットを動かすため、必然的に勤怠管理もできるシクミであった。

自主的な作業管理ができる“シクミ”を作る

ポイントは だれも見られる位置にホワイトボードを設置してパート・管理者ともに共通で時間管理ができ ホワイトボードが勤怠管理の役割も果たし、急な欠勤や無断欠勤・遅刻等で一部の工程が大きく遅れることがない タイムリーなレイバーコントロールで、混乱を即時に回避できる。

ホワイトボードを活用している企業は多い。しかし全員が自分の作業管理が行え、ホワイトボードを見るだけで勤怠管理までできるようになっているだろうか。管理者のためのホワイトボード=管理ボードになってしまっていないだろうか。

例えば、旅行に行くと、綿密なスケジュールを立て、限られた時間を最大限有効活用するのではないだろうか。これも立派な時間管理である。各人が自分の時間管理=“段取り”

を行えば、管理者にいちいち聞くというムダな時間が省かれる。これだけでも、生産性は向上するのである。パートが自主的に作業段取りが組めるようになれば、手待ち時間は減少し、生産性は必然的に上昇するのである。皆さんもホワイトボードの在り方を今一度検討してみてもいかがだろうか。

この(2)が軌道に乗ったのは、(1)から2ヵ月半後のことである。

入力作業を軽減し、計画管理に時間費やす

(3)のマテハン機器・情報システムと連動したレイバースケジューリング(仕事の量に合わせて人員を配置する仕組み)プランと物流管理指標を使った計画管理方法の策定へといよいよ入ることとなった。

今までの物流管理指標は漠然としたもので、なおかつ、全体の数値からそれぞれの業務へ大まかな作業比率によって按分(あんぶん)したものであった。最新式のマテハンと情報システムが導入されたことによって細かな数値が取れるようになった。それをいかにレイバースケジューリングプランと物流管理指標を使った計画管理に落とし込んでいくかが課題であった。

私どもの基本的な物流管理指標モデルをカスタマイズした。また、一部に現状のシステムでは取れない数値もあったため、システム部にプログラムの一部変更を行っていただいた。それにより、漠然としか算出できなかった数値が機械的に出力され、管理者の数値入力の手間が省けた。これまでは、入力自体が仕事になっていた。今では、出力された数値に対する計画との差異分析や稼働計画の見直し・修正・変更の時間が確保できた。

計画管理方法の策定では、各フロアの主要な作業の種類ごとに出荷ピース数・ライン数・人時数を算出し、機械値(=機械が最大限処理できる生産性の値)との差異や前週との差異が一目で分かる指標を作成し、徹底的に中身の分析を行った。これをもとに次週のレイバースケジューリングプランに反映させるように指導を行った。

当たり前のことをやれば20%の生産性向上

このころから、管理者が数値でものを言い始め、それをもとにした検証・改善を行うようになった。この考え方が根付いたことがA社にとって一番大きな成果である。

ここまできると後は、現場管理者主導で改善を進め、コンサルタントの出番はない。自分たちで検証を立て、テストモデルを作り、全体に波及させるシクミを自分たちで作っているからだ。PDCA(計画、実行、結果のチェック、アクション)サイクルが以前よりも早く回り始め、改善効果が次々と現れ始めたのはいうまでもない。このころには、生産性は20%改善した。この(3)が軌道に乗ったのは(2)からさらに2ヵ月経過した時であった。

これらは、実は当たり前のことを当たり前に行っただけのことである。しかし、この当たり前のことを当たり前に行ける企業は数少ない。独り善がりの改善に満足することなく、全体を通して改善といえる最適案を考え、検証・実践することを継続的なサイクルで回すことが、管理者に求められていることなのである。

ここまで、改善するのに約5ヵ月間を要した。私は、一定の成果が出たことに満足していた。自らの手で改善を続けている頼もしい姿にエールを送りながら、収穫の終わった田んぼを歩き、帰路に着いた。

(カイゼンは1日にして成らず 了)