



可働率の追求で経営が成り立つのか？

設備の稼働率を追求していくと「作りすぎ」のムダが発生するから、必要なときに稼働させることができる「可働率」を第一優先にすべきだと教科書には書いてある。それはその通りなのだけれど、特に中小企業の場合それが成り立つ条件がいつもあるとは限らない。

設備を購入するのに多額の投資をしている場合などは、それをできるだけ早い時期に償却し終えるために、その設備の稼働率を追求しなければならない場合もある。

チップマウンターの24時間稼働

私が担当していたチップマウンターによる基板実装の工程は、24時間稼働で土・日も休みなく稼働させていた。後工程は1日8時間の週5日稼働だったから、毎日おびただしい数の仕掛かりを生産していたことになる。

あるとき、工場見学に見えられた人から、「この工程での作りすぎをどう抑制しているのですか」との質問があった。現場にはたくさんの仕掛かりが積み上げられていたから、こんな疑問が生じても当然のことだった。

こんなことをしなければならなかったのは、チップマウンターが高価であったため、毎月のリース料を稼ぎ出さなければならなかったためのやむを得ない処置だったからだ。工場の建設費用を早く返済しなければならないという背景もあったので、この工程の日々の目標値は「稼ぎ高」になっていた。したがって、マシン単体の稼働率を必死になって追求していくしかなかった。

ひとつの設備がネック工程になっている場合

いくつかの設備を経て製品が出来上がっていく場合、それぞれの設備に対する負荷が同じであるなら何も問題はない。しかしながら、ある工程だけ倍の負荷がかかってしまい、設備の台数をこれ以上増やすことができない場合なんかは、その設備の稼働時間を増やし同時に稼働率を追求していくしか方法はない。

このように、「タブー」に縛られてばかりいては、現実的な対応ができない場合もあるわけだ。基本を理解した上でのこのような展開は、いわば応用問題の解決なのだ。