

のモノサシを両者の納得の上で設定することによって、有利な立場にある側が相手方を圧倒することのないよう歯止めをかける事の意味である。

さて、以上の前提を踏まえて本題に入る。現状の加工料の決め方は主に前頁の表に示した方法が使われているが、いずれも自らの都合中心で算出するものが多く二者共通のモノサシにはなり難い。

そこで、両者が知恵を出し合って双方が納得し得る、そして科学的に裏付けられた工賃のモノサシの設定が必要になる訳であるが、大変難しい問題としては、最終的にその製品が売れなければならない大前提があり、それを決めるのは消費者の価値判断であることと、工賃の中には製品の技術的な出来映えや感性的な価値も含んで決められることや、双方の求める立場の違いがあるからだ。

掲げた表にある現状の方法の中では、7.難易度加減法が双方に説得性があるので科学的な根拠をおりこめば使えるモノサシが出来よう。

例えば服種毎に骨格となるシンプルなデザインを基準として設定しておき、あるデザインの工賃をきめる時、プラスすべきディテールの工数増分、素材の可縫性難易度、生産ロット、技術グレード、その他の加算要素を計算出来る原価構成表を作っておき合計して工賃が算出される仕組みを作っておく。そして逐年改訂を重ねていけばかなりの精度が得られるようになり、説得力のあるモノサシが設定出来ることになる。

この様な基準作りは外注管理実務者が観念的には必要性を理解していながらも、日々の業務に追われ余裕が無かったり、慣例的な方法で事足りていたから実行出来ていないのが現実であろう。

またこの工賃計算表を作る際必要になる、工場の工程に発生する原価分析について、工場も発注側も従来余り科学的に分析していない事があげられる。このことこそが今業界で不明確であると問題にしているところである。

またもう一つの問題として、工場の多くは経営者が金銭的な内容について現場に知らせない例が多く、現場が原価の管理のやりようも無い実態があり現場の原価自体にベールがかぶされている現実があることだ。当然経営者は何らかのモノサシで採算をはじいている筈であるが、非現代的なモノサシである事が多く、もっと科学的なものに切替なければならない。原価こそ現場によって管理されるべきものであり、現場の管理も原価（財布）を預っていないければ責任でも権限でも無い。

外国に見られる様に出来高で給料が上下する所では、その計算根拠を明確にする必要から、秒さざみで工程を分析し、標準原価を割り出している。是非見習うべき原価管理手法である。

(米国 MTM法など)

今日本の加工料設定法に問題ありとする見解が多くなったことはこの周辺の問題であり、また啓蒙を要する経営者や外注管理監督者の問題でもある。実際にかかる原価の科学的立証ほど説得力のあるものは無い。新しいモノサシの開発を進めて欲しい。

## 第7節 納期管理

納期管理こそ生産することの集大成であると言われているように、生産発注実務を担当する者にとって、納期管理は最も重要な実務である。

必要な時に、必要なものを、必要な量だけ入荷するように整合を図ることが納期管理である。納期計画そのものがその様な姿で送られている筈であるからだ。しかし、アパレル産業は納期管理技術が最も遅れた産業の一つであると思う。お節句が終わってからひな人形ができて上がるような、機会損失は絶対になくすべき課題である。

とは言っても、多・高・高・短・少生産では、この納期管理が最も難しい問題となっている。ジャスト・イン・タイムの論理は川上から川下に至る歯車が物理的にキチッと噛み合った状態から可能になることであり、アパレルの現状には整合性のとれない不確定な要素が多すぎる。

このようななかで、「必要な時」だけは変えられない絶対条件に、各段階の歯車（企画、設計、材料など）を合わせるこそ納期管理であり、工場だけを見てせつくことが納期管理だと思ふ人が居たら大きな誤りである。

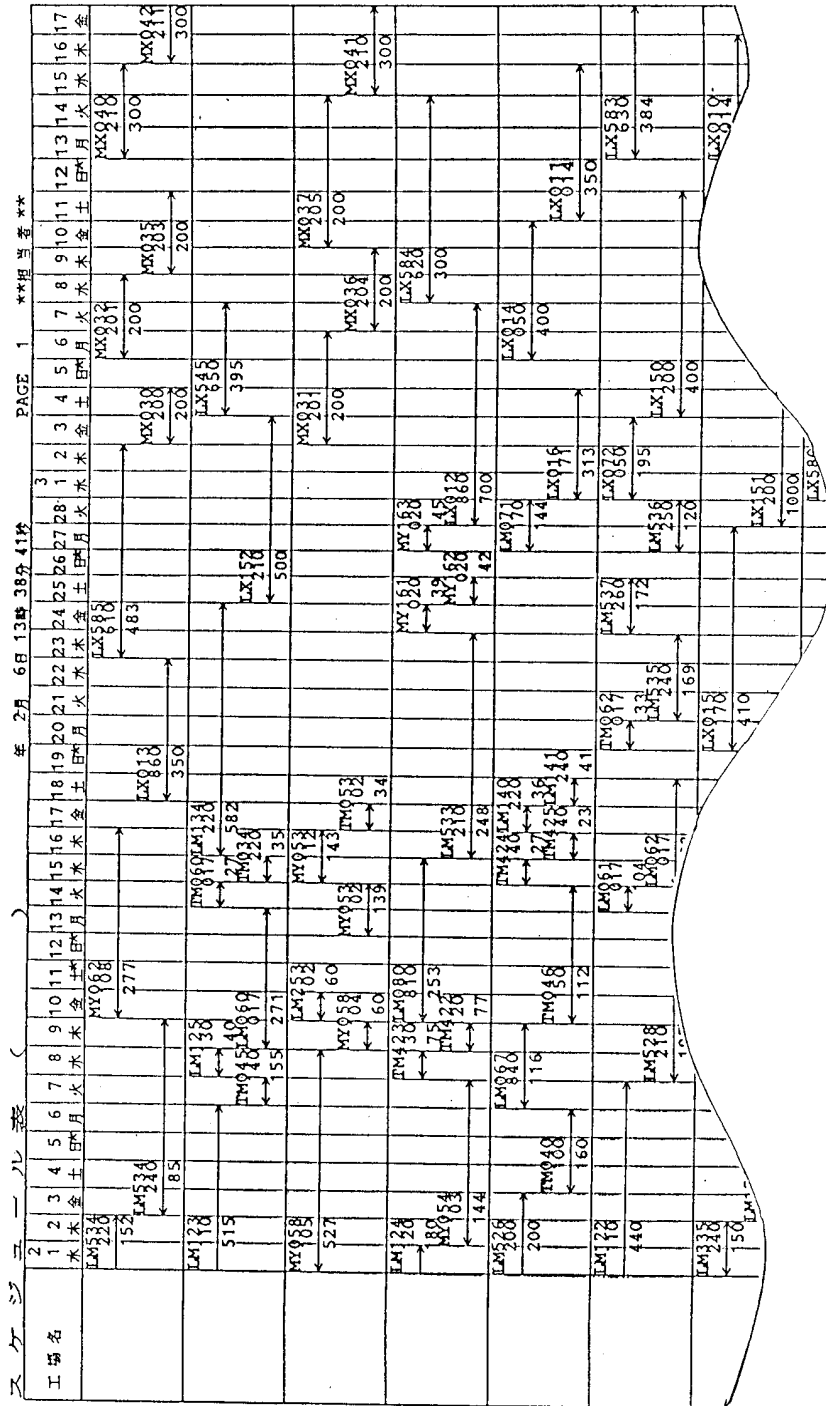
### 1. 納期管理のコンピュータ利用

納期を正確にするための条件の数は相当あって、その上、多品種、多工場を管理していくとなると、もはや人間の能力を超えているように思える。従ってコンピュータを利用した管理方法に切り変えるべき時がきているのではないか。

例えば、性格別に分類した工場のタイムテーブルを設定しておき、それに対して材料の上り条件・納期の設定条件の大前提となる枠組みを入力する。その上に、デザインや縫製仕様の難易度とか、素材特性の難易度などの＋を織り込んだ加工数量条件を入力する。そして、リードタイムの日数を図でビジュアルに出力させる様な方式が馴染み易い。

また、アパレルの生産は計画変更が日常茶飯事となるので、簡単に修正変更が出来るような仕組みを加えてやれば、使い易いソフトウェアが作れる。最近ではこれらの要件を備えた既製品のソフトも売り出されている。

コンピュータによる納期管理の例



昨今、実際にコンピュータを利用している企業も多くなって来たが、このソフトをしっかりと組んでいくことが重要で、これにより生産の各工程を正しい改善に導く波及効果をまで生むことにもなるのである。

また、納期管理に密接な関連を持つ工場の生産進行の状況を掌握するためにもコンピュータ利用が次第に普及しつつあり、納期管理のコンピュータ利用は総合的なシステムにと進みつつある。

## 2. 納期に関する工場指導

納期管理の上で実務担当者が自らの業務の範囲に含まれる作業を、より良い状況で進めることが第一であるから工場側の協力を得ることも必要になる。

工場の納期に対する認識については、平素より十分な理解を得ておくことが重要となり、特に、工場における生産進行の状況を常に掌握出来るような仕組みを構築させておくことが大切である。

一般的に工場の納品の実務面を見ると、直し、まとめ、整理品などの関係で、一部の製品が遅れて納品されることが多いが、少ロット生産が増加している昨今の状況では、このような一部の納品遅れが、ハンパ商品の発生など予想外のマイナスを企業にもたらしているし、全体的に分納の度合いが増加し、事務量や検査回数にも影響を及ぼしている。この面での管理も、納期管理の一貫として疎かにしてはならない問題である。

このような問題も含め関係工場に、納期に関する責任意識を常に強化をしておくことも、納期管理面で大切な事項となる。

## 第8節 資材管理

工場に投入する原材料・資材などの管理は生産発注実務部門が行う仕事のなかで、おろそかにしてはならない業務の一つである。

工場において原材料や資材が適正に使用されるか否かは、委託取引や製品買取引などその形態にもよるが、製品原価に直接の影響を及ぼすものであり、納期管理や品質管理その他の業務と同様、重要な実務の一つである。

資材管理のなかの投入数量と生産数料との関係で主材料の要尺のチェックは一般的に充分管理されていることが多いが、未使用残材料の管理や、材料投入後の計画変更などによる残材料、

さらに投入誤りによる残材料などの管理がおろそかになりやすい。

この結果、活用時期を失するなど思わぬマイナスを発生させることになる。特にこの問題は表面化しにくい面があるので、生産発注実務部門の管理者が適時に所在と在庫量の確認をし、関連部門と連携し、ロスを未然に防止することである。

実務部門としては、帳票などによる管理を的確にすることが第一であるが、システムとして定期的に工場より材料在庫の報告を義務づける方法は残材料の確認には有効な方法であるし、コンピュータによる管理技術を確立すれば手間も省け、精度も高いものになる。

## 第9節 工場の育成

一般的に、日本のアパレル工場の経営基盤は弱く、中小企業の域を出ていない。そして、アパレルメーカーの下請業的地位から脱却できるだけの経済的な背景も現状では見付からない。とは言え、アパレル産業の発展は、このアパレル工場の発展なしには望めないのである。

アパレル工場の多くは、現状レベルの技術力のみ依存し、潜在的に経営能力の不足や、生産管理技術の未熟や、そして設備投資意欲の欠如など問題を持っているものが多い。このような工場に対する戦力強化が、今後はアパレルメーカーにとっても不可欠なものになってくる。

このためにアパレルメーカーとしては、工場の育成に関して常に具体的な診断や支援が重要になり、手を打つことが必要になる。一般的には、工場に対して必要な情報の提供や、人材育成、技術面での指導、さらに資金的な援助もこれにあたる。このような工場の育成はアパレルメーカーの政策として取り組む問題であるが、その当面の窓口である生産発注実務部門がイニシアティブを持って動かなければ果たせない。

アパレル工場の経営基盤の弱さの要因は、何と言っても労働集約産業から脱皮できなかったことが大きく、人間の技術力に依存し過ぎたことである。また、ミシンは何十年もの寿命を備えていた上に資金力も弱く、これらが新装置の開発などに余り関心をもたない理由でもあったと思う。しかしながら、労働力の不足、市場動向の変化など顕在化した現在、装置や仕組の革新なしでは今後の工場経営がなりたたない見通しがある。

特に、近年のコンピュータとコミュニケーションの革命は、アパレル産業にも大きな恩恵をもたらす可能性が出て来た。従って工場がこの技術革新の具現化ができるよう、アパレルメーカーは経済的に、知識的に、人材的に手を貸し、体質の強化を果すべき時が来ている。なぜならば、アパレルメーカーの生産部門と工場が一体化したシステムこそが、競争力を左右するメカニズムとして、次の時代のステップで待ち構えているからである。

例えば、CAD・CAM はアパレルメーカーだけで使うのと、工場にも導入して一貫システムとして使うのとでは、効果が大きく違ってくるし、仕入・生産の情報処理や、繁多な事務処理も、VAN などを利用して繋げればやはり精度面・スピード化を含めた大きな合理化が図れる。

要するに、過去のように工場は他企業であると言った意識ではなく、今後はトータルコストで結ばれた運命共同体であるという考え方が必要になると思う。この意味でアパレルメーカーは工場に対して経営基盤を強化育成する戦略を好むと好まざるとにかかわらず持たなければならぬ。

また、昨今は工場の求人難の問題も益々深刻なものとなってきていて、最早、求人問題は他産業との競合に勝たなければならない段階になっている。このことはつまりアパレル産業全体が他産業との競合になっている意味を持つものであり、アパレル工場も近代化に努め、他産業に対抗出来る力を持たねばならなくなっているのである。この面からもアパレルメーカーにとって、工場の育成は一連託生の重要な課題となっている。

## 第 10 節 生産事務処理の近代化

C & C 革命（コンピュータ・コミュニケーション革命）は生産革命をもたらせた。労働集約型に慣らされたアパレル産業は、この文明の利器の導入に敏感な方ではない。しかし、労働集約型であるからこそ、一刻も早く知識集約化へ脱皮すべきである。

多・高・高・短・少生産によって、最も影響を受けるものの一つに事務量があり、間違いなく比例して増大し複雑化していく。なかでも伝票類、情報伝達の帳票などの作成作業は確実に増大し、さらに、これに伴う問合わせの電話回数、材料や製品の納期の確認回数が増大している。加えて計画や結果を把握するデータ類の複雑化などキリがなく繁雑化し、この結果、限定された期間に処理を求められることの多いこれらの作業は、人間の処理能力の限界に近づき、その精度が問題になるような事態も発生する。

これらの事務処理は比較的単純な情報処理でしかないものが多くあり、一括処理でくくれる性質もっている。従ってコンピュータを利用したネットワーク化が、最も力を発揮する分野であることに着眼し、この面での改革を進めるべきである。

例えば、あらゆる材料別や仕入先別に行う発注作業や、発注伝票類の起伝作業、そしてそれらが入荷した時の仕入伝票類の処理作業、次に工場に対して生産情報類を送り届ける作業（どの材料をどれだけ使って、いつまでに、何を、色やサイズ別に、幾つ作るかの指図を行う作業）、などがそれであり、しかも、これらの内容を見ると、どの伝票にも同じことをくり返し転記する

転記重複項目

		発行	入力	鉛類	ネーム下札類		注文	原価計算		入力
伝達媒体名 情報名		企画カード 指図書	指図書入力 仕入伝票入力	附属明細カード 附属注文書	下札類印刷納品書	附属注文書	FAX用注文書	単価構成表	原価計算書	完納報告書
商品コード	類番・型番	●	○	◎◎	◎◎	◎◎	◎	◎@	◎	◎
	生地番	●	○	◎◎	◎◎	◎◎	◎	◎@	◎	◎
	色番	●	○	◎◎	◎◎	◎◎	◎	◎@	◎	◎
	体型・サイズ	●	○	◎◎	◎◎	◎◎	◎	◎@	◎	◎
商品情報	予定生産量	●								
	指図生産量	○	●	○◎	◎◎	◎◎		◎@	◎	◎
	工賃	○	●	○◎				◎@		
	単価	○	●	○◎				◎@		
	金額		●	○◎				◎@		
	年度・期	●	○	◎◎	◎◎	◎◎	◎	◎@	◎	◎
	納期	●	○	◎◎	◎◎	◎◎	◎	◎@		
	企画カードNo	●	○	◎						
	工場名No	○	●	○◎	◎◎	◎◎	◎	◎@	◎	◎
原材料情報 表裏芯	用途	●	○							
	品番	●	○				◎	@		
	仕入先名	●	○				◎	@		
	要尺	●	○					◎@		
	M数		●				○	単価 単価		
下札ネーム類情報	金額		●					○◎		
	下札	●	○			◎◎				
	他下札類	●	○					◎		
	布ラベル	●	○			◎◎				
	ネーム類	●	○					◎		
	必要数					●●				
鉛類情報	単価							●○		
	金額							●○		
	品名	●			○◎					
	サイズ	●			○◎					
必要数	必要数	●			○◎					
	単価	●				○◎		◎◎		
金額					○◎		◎◎	◎◎		

●→○→◎→@

重複作業が多いのである。

例えば前頁に掲げた表は、あるアパレルメーカーがコンピュータシステムに切り替える時に調査を行った表で、見て貰うと判ると思うが、黒丸印は起伝作業であり、その他の丸印は流れ作業のなかで人が転記して、別の帳票を作成していることを示しているものである。この企業はその後これをコンピュータによる処理システムを構築して、一度インプットした情報は、各種の帳票類に自動的に記入される様に改善を果した。そして、数字などの転記ミスが発生しやすかった問題も併せて解決することができた。

その他、生産発注実務における事務作業は、特に頭脳を使わなくてはならない実務はともかくとして、単純な作業はこのように、まずは分類、整理をしてコンピュータにまかせ、生産事務処理の近代化を図るべきである。

## 第11節 生産発注実務に求められるもの

この業務の特徴は、以上の各節で述べたように、基本的には問題多い仕組みのなかで、部門間の整合の取りにくい要求を調整し整合する作業が多いこと、また社内外のなかでも関連する業務・部門の広いことである。そして、業務としては物作りの要にいて、これを担当する者はキーマンとしての重要な職責を担っているのである。

そして、業務を適切に遂行するために、実務担当者に求められるものは多いが、特に重要と思われる基本事項を以下にあげてみる。

### イ. 信念を持って対応する

この業務にあたっては、業務に求められる責務から生まれる信念を持ってことを遂行することが重要になってくる。信念のない場当たりの対応では関係者の信頼を得ることができず、問題の累積ばかりになる結果を生むことになる。

### ロ. 広範な知識を持つ

この部門の仕事は企画部門の意図、営業部門の要求などや、さらに工場側の諸問題なども理解できることが求められている。このためには企業のマーケティングに始まり生産に関する諸知識に至るまでの広範な知識が要求されるのである。（参照 資料編：生産発注実務担当者に必要な知識）

### ハ. 折衝能力を備える

企業内に対しては企画部門・設計部門・営業部門・物流部門・経理部門など始んだの部門と関連を持ち、外部に対しても原材料などの納入機関や工場などの折衝機会が多く、その内容

も多様であるのがこの部門の業務である。

この部門の業務は折衝に始まり折衝に終わると言っても過言ではない。そして折衝にはそれぞれ個別に態様が異なり、常にその背景が流動しており、折々に最も適合した折衝が求められている。

加えてこの折衝の結果如何が、直接仕事の成果に大きく影響することを考えると、この部門の担当者には高度な折衝能力が要求されることになる。

## 二. 計画を立てて動く

今一つこの部門の業務には、他部門に比べ計画的に仕事を進め難い面が多いが、逆に、計画的に業務を進めることを要求される部門である。従ってこの部門を担当する者には他部門以上に計画力が求められるのである。

以上のように、この部門の重要性と特性は、担当する者に対して広範であり、且つバランスの取れた能力と知識に加え、確たる信念が求められる。このような資質の養成には特別の訓練システムと言うようなものもなく、担当者自身が日常業務のなかから、自ら求め、研鑽することによって初めて得られるものである。

## 第4章 検査実務と生産管理

### ポイント

時代背景は、今、アパレルメーカーの受入れ検査のあり方に体質の改善を求めている。

すなわち、生産現場と一体化した品質管理機能を備えることであり工場技術の向上につなぐ、情報発信機能を果たすことである。

つまり、能動的な検査機構への変身なのだ。

### 第1節 検査実務と品質管理

アパレルメーカーの検査目的は入荷した製品に対して、

設定性（規格、仕様、寸法などが設定通りに仕上がっているか）

優美性（見た目に美しく仕上がっているか）

機能性（使いやすさ、着やすいか）

堅牢性（使用に耐える強さは大丈夫か）

安定性（製品毎にバラツキがないか）

などの条件が満たされているかどうかの外観検査を行い、加工上の不良品を除去することが主目的で行われていたが、消費の成熟と共に製品そのものの感覚的な表現が正しく作りこめているかどうかと言った領域にも目を向けた検査をしなければならないように変化してきており、また一方では工場の技術面の改善に役立てるための診断機能をも兼ね備えなければならないなど時代の要請が出てきた。

すなわち、検査実務はどちらかと言うと受身で消極的な性格の品質管理行動であったが、これからは積極的な、機能の多角化が求められることになる。

さて、すべての品質管理行動の中で、改善を喚起させる情報の多くは、製品の検査の結果の情報によってもたらされる。そして、それは今どんな問題を発生したか、最も具体的で新鮮な改善情報を発見できる工程である。この意味で、受入れ検査実務は品質管理の原点ともいえるべき重要性を持つことになる。

すなわち、アパレルメーカーの受入れ検査の目的は、自企業の設定した品質基準に合格して

いるかどうかを、自衛的に判定する目的であることは第一義であるが、実は不合格品の中にこそ、品質改善情報が一杯ある。そして現実にはこの改善情報に対して、打つべき手を打っていない例が大変多い。

もし、出来上がった製品の品質に問題があれば、生産の源流へその情報を戻し、同じ失敗を二度とくりかえさない、改善効果が得られる仕組みを検査実務のなかに折り込むことの方が、長い目で見たとときには大切なのである。

つまり、検査員は不良品の発生によって損失が出たことを、結果として把えた死亡診断書を書く係りになるのではなく、予防医学を志さなければいけないわけだ。そして、できるだけ源流に診断機能を移していくことが望ましく、極論すれば、受入れ検査が不要となれば最高である。

先進他産業の精密機械や電気製品などは、今や、製品完成後に検査をしないものが増えつつある。工程毎にセンサーなどによって検査をし、その場で不良品を除去する仕組みができていて、損失を未然に防止している。

今、アパレルメーカーの受入れ検査部門は、多・高・高・短・少生産の影響を被り業務が複雑化し、また増大し続けているから、その仕組みを効率よく効果が上げられる様に構じないと、検査の効果が希薄になりかねない。ましてや、消費のニーズはますます高品質を指向するのである。

## 第2節 アパレル製品の検査のむずかしさ

アパレル製品の検査体制を作ることは、単純なものではない。精密機械や電気製品のように、機能本位ではほぼ合格となるのではないからである。つまり、衣服は着ることができれば合格となれるのではなく、

- ・無限ともいえる材料ごとの物性と
- ・やり方がいろいろある設計の質と
- ・技能の異なる加工品質との複合物としての製品の結果確認判定

であり、しかるのちに、審美性、着心地など人間の五感による評価が加わって、よい製品、悪い製品の判断を下していかなければならない困難さがある。従って、検査によって製品に欠点が発見された時、その原因は何処に潜んでいて、何を改善処置しなければならないかを判定する能力が要求される。

その発生域は大体次のような原点がある。

- 使用材料の欠陥からの不良
- パターンなど設計上からくる不良
- 縫製仕様の不適正による不良
- 縫製準備工程が発生させている不良
- 使用機械に起因する不良
- 加工技能からくる不良
- 仕上げプレスの技術的不良
- 工場適性の選択の誤りからくる不良
- 情報伝達のまずさが引き起こす不良

などであり、またこれらの原因の幾つかが複合して不良を発生させているものも多くあると共に、その程度の差もまちまちで、合、不合の捉え方もむずかしく、検査員にはこれらの診断能力も要求されるのである。

さて、複雑なこれらの問題点を捉え、源流に改善情報を送り届けて、受入れ検査の役割が終わるように仕組みを作るわけであるが、この仕組みを如何にシンプルに、精度高く組むかが勝負になる。

複雑だからと言って、手をつけないでいると、いつまで経っても品質保証体制はとれないし、ロス防止や合理化が進まない。一步でも二歩でもできる範囲から改革を進めれば、その分だけ必ず品質管理は前進できよう。



平面検査



ハンガー検査



ボディ検査

### 第3節 改善につなぐ検査体制とその仕組み作り

何れの企業もまず検査機能は持っている。しかし先にも述べたように、不良製品の除去に主眼を置いた単純な機能で検査を行っている企業が余りにも多い。これからは検査の結果から改善情報を導きだして、工場その他に改善をさせる機能を備えることが重要になる。

つまり、検査機能の中に改善情報を一定の形にして作り上げる機能や、それを伝える方法とチャンネルを持つこと、そしてその結果をチェックする機能を持つことなどである。

企業によって扱ひ品種の違いや考えの違いなどがあって、それぞれ異なるから、自らの企業に合った方法で仕組を構築すればよい。作り方の内容については、ここで述べるには紙面が足りない。方法論ならば検査については工業製品一般を捉えた専門書が充実して出版されていて、アパレルメーカーも充分活用できる。ここでは現状のアパレルメーカーの、受入れ検査体制や、その仕組み作りについて、要点となる事柄を強調しておくことに留める。

## 1. 判定基準作りの要点

### (1) 用語の統一

アパレル用語は感覚的な事象を表現しようとするものが多いし、その上、同意語や、類似語などが沢山使われている。しかもその企業独自の用語であるものも少なくないし、個人個人の表現の違いなどもあって、情報の伝達が不正確になると共に、まとまりがつかないのである。

例えば「上衿」の意味が紳士服と婦人服とでは別の部位を示すなどに至っては、この問題の統一のむずかしさを如実に表している例と言える。

過去に用語の標準化を行った資料として、日本衣料産業研究会が防衛庁の委託を受けて作成した「防衛庁規格縫製用語」や、通産省工業技術院の「自動縫製システムに関する用語」などが基礎的な資料として役立つので参考にするとよいし、洋裁関係の学校の先生方がまとめられた用語辞典なども活用すべきであって、なるべくならば企業独自の用語を設定することは避けるべきであろう。

このようなことから、まずは検査に使用される用語を標準化することから進める必要がある。

### (2) 欠点項目の体系化

同じ原因系の欠点は、出来るだけ結果の状態から分類整理し余り複雑にしないこと。

部位別、欠点の種類別などに体系化が必要、大変だが避けては通れない。

### (3) 評価尺度の一元化

官能判定が多いため、検査員の個人差が出やすい。

具体的に写真で欠点レベルのサンプリングを行って、ビジュアルな基準書を作り、例えばこのレベルならば、要注意合格であるなど、誰でもが同一の判定ができるような、マニュアル作りが必要になる。そしてこの評価尺度そのものの原点は消費の実態に添ったものでなければならぬことは言うまでもない。

現実に起り勝ちな問題はこの点にあり、例えば検査が不合格としたものが消費者段階では十分な品質であると見たり、その逆であったりの現象が起きてはならないのである。

#### (4) 評価の数値化、コード化

アパレルの製品の、検査結果は複雑な答えになりやすいが、できるだけ数値化やコード化をして、状態を定量化する。

言葉による解説的な判定結果はアパレル製品の場合全く無くすることはできないが、少なくとも済むようにすることこそ、むしろ人の判定のバラツキを無くすことに繋がるのである。

そして、工場その他に送り届ける改善情報は現物か、写真でビジュアルに届け、受取る側の認識の個人差を生じないようにする。

欠点の状態を数値に置きかえる方法は、やはり写真で段階別にランクづけて＋の指数点でその状態の程度を認識させるマニュアルを作成することから始める以外方法はないように思う。

#### (5) 商品特性の折り込み

アパレル製品は、同じモノサシでは評価し切れない特性があるのが一般的である。判定基準にあらかじめ特性差を折込まなければ消費実態に添ったものにならない。

例えば次のような特性がある。

##### イ. グレード特性

高級品から値頃品に至る階層別の判定尺度

例えば、プレタポルテのような高級品と低価格指向して量販を狙った製品とを同じ判定基準で判定しては、顧客のニーズに適合しない判定結果になってしまう。従って、製品の付加価値のグレード差をおりこんだ基準を階層別に設定することになる。

##### ロ. 消費条件特性

例えばスポーツウェアや作業衣や子供服のような苛酷な消費に耐えられるかどうかといった、要求品質を判定する尺度。

##### ハ. ブランド特性, デザイン表現特性

感性的条件に対応する判定基準で、今後ますます重要になってくる。

例えば、トラディショナルな製品とカジュアル感覚の製品では異なる感性表現を出なければならぬなどである。

これは従来の検査技術から考えると、判定基準化が困難な要素であったが、最近になって故意にシワを表現に活かしたり、洗濯を行ってわざと脱色させたりしたものなどがファッションとして出現しており、この特性を検査判定基準化する必要性が出てきた。

二. その他。

(6) 判定基準の共通認識

判定基準について、検査員同志の間は当然ながら、工場の検査員との間、アパレルメーカーの設計者やその他生産関連部署の人との間で、共通認識をもたせ、目標管理の効果を上げやすくする。

(7) 検査規定の作成

検査の方法、手続きなどについて規定を作り、検査員全員が同一の動きをすると共に公正化と効率化を図る。

(8) 作業手順の標準化

製品別に検査をする部位の見方とその順序について標準化を行い、処理時間の標準を設定する。これを検査作業手順書にまとめる。こうすることで誰がやっても同じ要領で検査作業ができるように教育し、個人差を無くし、見落としを防止し、能率を確保する。

## 2. 評価表の設定

(1) 判定結果をデータとしてファイルしたり、情報として伝達したりするためのフォーマットは、使用目的に応じて何種類も作る結果になり勝ちだが、事務量をできるだけ増やさないためにも、できるだけ多機能なものにする必要がある。

もし、コンピュータが利用できるならば全て解決する問題ではあるが。

(2) 月度、年度、などに集計ができるように構成し、結果を見れば工場別の問題点が浮き彫りになる様にする。

例えば、縫製加工はよくできているが、しばしばラベルやネームの付け間違いが起きる回数の多い工場は、管理面に弱点があることが判るなどである。

## 3. 検査員の権限の明確化

検査員の権限を公けにして、正しく機能を果せる権威をもたせる。これが為されないと骨抜き検査部門となって、効果は大きく後退することになる。例えば、検査員の判定した結果が不合格、そして返品となると、その処理方法についてむずかしい問題が発生することになる。工場では採算が割れて問題となり、営業では得意先との間で契約不履行の問題が惹起するなどである。

そして、不合格とした正否が関係者から責められるケースがしばしばである。だからと言っ

て決して判定は曲げてはならないし、責められること自体が起きないだけの確固たる権限を立しておくことが必要になる。

ついでに言うと、こういう場合には救済措置として、通常、特採制度で特別に受入れる方をとるが、品質責任は検査員からはずして、あくまで入荷させることを要求した部門が責任を負うことになる。

#### 4. 検査精度の向上

検査員の教育を常に行い、精度のシステムアップを図る。

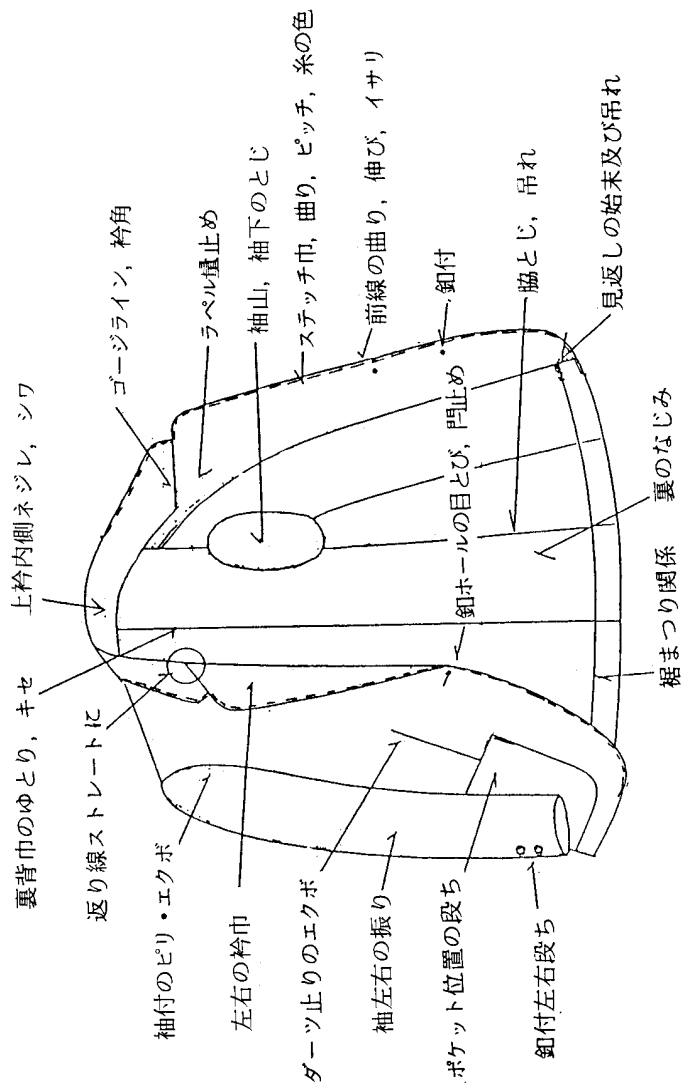
人間が判定を行う限り、検査技能は熟練者、未熟練者の差や単純な個人差を惹起させ時共にバラツキが出てくる。従って、検査員を集め具体的に現物を見ながら個々人の判定尺度標準化していくことが特に必要になる。

#### 5. 検査にかかる原価の管理

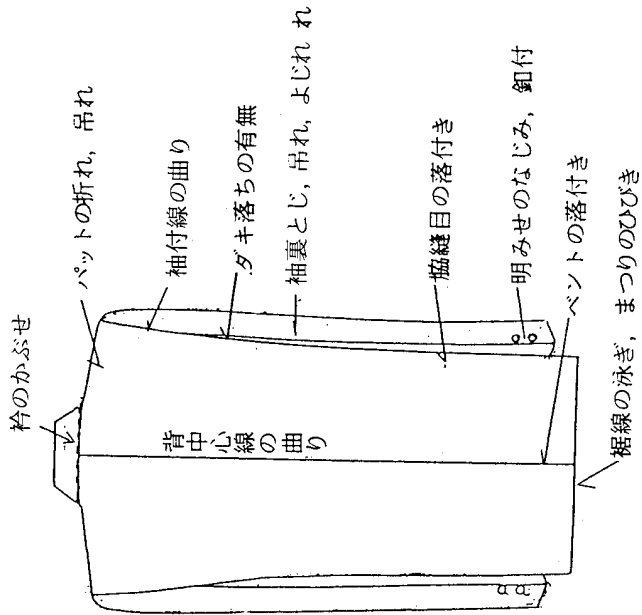
検査の工数管理やコスト計算などを行って、検査実務全体を常に診断し、経済的な効果が握ると共に、合理化を進めるべきは他の業務と同様である。

#### 6. 検査のポイント

アパレル製品の中で最も生産量が多い上衣類とスカートについて、検査ポイントを図示しておく。



上衣類の検査ポイントⅠ

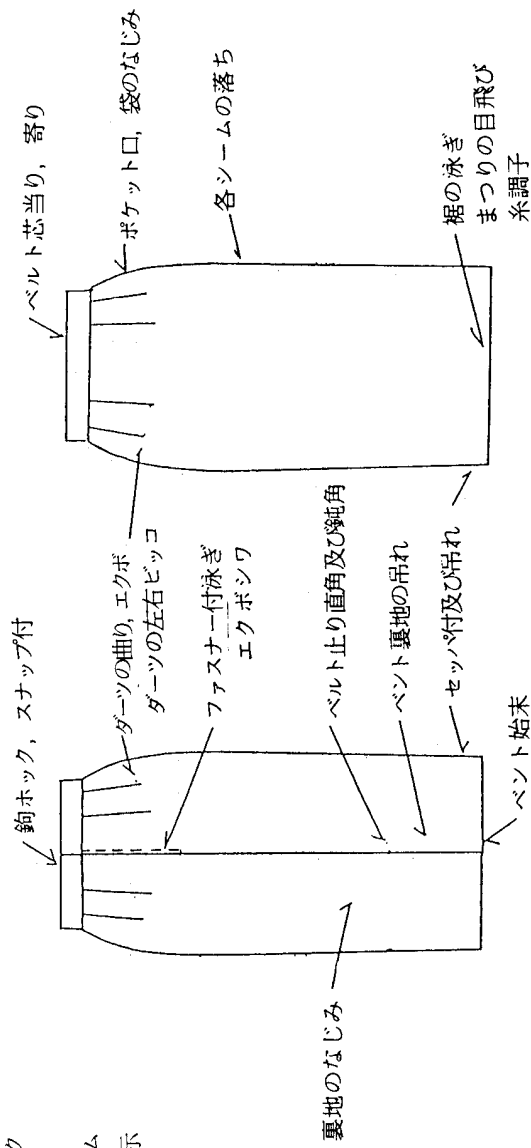


その他の点検項目

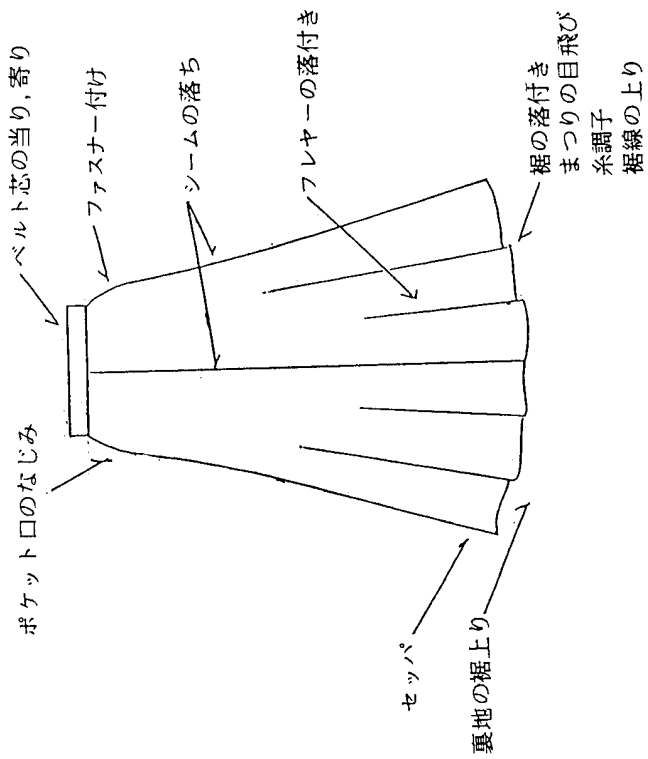
- 出来上り寸法
- 地の目
- 糸調子
- ネーム, サイズネーム
- 統一ラベル, 附記表示
- 下札

上衣類の検査ポイントII

- 出来上り寸法チェック
- 糸調子
- ネーム、サイズネーム
- 統一ラベル、附記表示
- 下札



スカート の 検 査 ポ イ ン ト I



- 出来上り寸法チェック
- 糸調子
- ネーム, サイズネーム
- 統一ラベル, 附記表示
- 下札

スカートの検査ポイントII

## 第5章 アパレル生産管理を円滑に進めるためのポイント

以上、各章にわたりアパレルメーカーの生産管理はいかにあるべきかを述べてきたが、なかでも各分野の協調が大切であることを再三にわたり述べたつもりである。と言うのは生産管理はこれらの業務のなかでただ一箇所の不都合があるだけで、その他の部分がいかに万全であっても、生産そのものは円滑に進まないからである。物作りの仕組みを理解すれば明瞭なことである。

また、前章までは主として技術的手法にウェイトを置いて説明した。実際生産管理をよりよく行うためにはこれらの手法的問題を解決することが、これからの多・高・高・短・少生産を求められる生産管理においてはまず第一に必要なとなっている。

その上で、どのような考え方で生産管理を進めて行くことが、良い結果に結び付くかを考えるべきである。以下に述べる諸点は何も生産管理に限られたことではないが、どうしても技術的・手法的な面が優先される生産管理において、改めて重要な要素として見直すべき必要事項であると考えられ、アパレル生産管理を円滑に進めるポイントとして取り上げた。

### 1. 信 頼 感

アパレルメーカー側と生産を担当する工場側に、相互に強い信頼感が保たれることが大きな力になることが多い。すでに述べて来たように最近の双方のやりとりのなかには従来にない困難な要素が加味されてきている。これを力を合わせて克服していくためにも相互の根底にある信頼感は絶対に必要な条件となる。

勿論、信頼感が醸成される基には人間性・誠意・技術的要素・歴史などなど多くの要素がからんでくるが、特にメーカー側からこれらを含めて強い信頼感で結ばれた取組にするよう努力すべきである。

### 2. 惰性的取組

一般的にアパレルメーカーと生産工場との関係は安定して長期的につながる場合が多い。このことから先に述べた信頼感も生まれよい取組につながる例も多いが、その反面相互に惰性的取組に陥る可能性も高い。

相互に必要以上の依存心が生まれてきて、技能的向上や変化に対応する能力に問題を生ずる結果となる。特にアパレルメーカー側が一方的に工場側に依存するような惰性的取組に陥る場合が多く、その結果として新しい事態に遭遇した場合革新的な解決が出来なくなることが発生する。

今後の市場変化に対応して行くためにも、このようなマンネリ取組に落ち込まないよう常に配慮すべきである。

### 3. 現 状 認 識

これからのアパレル生産管理にあっては、刻々と変わる状況の下で、メーカー・工場相互に現状をしっかりと認識して置くことが大切であるのはご承知の通りである。実体はアパレルメーカーと生産工場は日々密接な関係にあるため、双方の実情については充分認知していると考えがちである。通信手段の発達した今日にあってはその手段を通じての頻繁な接触によりその傾向が大きくなっている。

しかし、双方ともに刻々と変化する今日にあっては、現在の通信手段では伝わらない状況の変化が徐々に進んでいる。これからさらに変化の多い状況下において機敏に対応するためには、メーカー側・工場側双方の現状を的確に認識しておくことが重要な要素となってくる。

メーカーサイドの担当者が定期的に工場を訪問することなどはこの意味で大きな効果を持っている。ややもすると忙しい、順調に進んでいるなどの理由で現場を見ることを怠る場合が多いが、そのことが現状認識に大きな落とし穴を持つことにつながる場合が多いことを忘れてはならない。

### 4. 厳 し さ

アパレルメーカーと生産工場の関係は先にも述べたように、相互の信頼感の下に暖かい結び付にあることが望ましいのは当然である。ともすればこの関係にことよせて好ましくない妥協というような事態の起り易いのも事実である。しかし、当然双方ともに果たすべき使命のあることは明確なことである。

発生する各種の問題の処理に当たって、事なかれ主義の不明朗な解決は、返って後に問題を残すことになり、絶対に避けるべきである。このようにアパレルメーカーと生産工場の関係は一面での厳しさが極めて重要になる。そして、この厳しさを持つことが本当の求められる両者の関係を作り出す基本要素である。また、この厳しさがつまらぬ問題につながることはないよ

うな平素の取組のあり方もさらに大切な事項である。

