

VPMによる 3つの改革

成果を生み出す社内改善活動 意識・発想・行動を変える

隅谷 稔

株式会社テクノ経営総合研究所 代表取締役社長

創業30周年を迎えるテクノ経営総合研究所。ものづくりの現場において、あらゆるムダに着目し、改善点を定義し、改革を行うプログラム“VPM”。世界に誇る日本の製造業を元気にしたい、テクノ経営総合研究所の理念はここに 있습니다。これまでのクライアント様との30年の歩み、これからの30年の改革ビジョン等を語る。



私がコンサルタントを志した経緯

私がコンサルタントという仕事を志した背景には、久保田鉄工株式会社で「社内コンサルタント改善技師」の仕事をしてきた経緯があります。昭和38年から約11年間、全国に17箇所ある工場を巡回しながら、IEマン（インダストリアル・エンジニア）として製造現場に立って、時間観測を行うことから改善の手がかりを得ることを繰り返していました。

各工場では、品質や在庫、納期等の様々な問題をかかえているわけですが、ある役員から「隅谷くん、工場の経営を難しく考えるな、要は人手を少なく、買い物を安くすることだ」という言葉を投げかけられました。つまり、品質も納期も安全も大事だが、人手と購買を抜きにして経営は成り立たないという教えです。いろいろな活動はしていても「経営の核心」をついていない内容をいくらやっても経営は一向によくなるということでした。おりしも高度経済成長の時代、ものづくり企業の経営改革を支援することの必要性を感じた私は、東京のあるコンサルタント会社に転職し、約3年間のプロ・コンサルタント修業後、昭和53年、テクノ経営の前身となる隅谷技術士事務所を開業しました。



開業後の記憶に残るエピソード

独立後、最初にお世話になった会社が、その後も長くクライアントとしておつきあいをいただいた大手

化学メーカーのK社です。当時、K社ではトヨタ自動車と取引関係にあり、改善活動にトヨタ生産方式を活用すべく研究されていましたが、設備中心の化学工場にはトヨタ生産方式はなじまないという側面があり、何かほかによいやり方はないか思案されていたところで、そこに人の動きに着目してムダを排除し生産性をアップさせるVPM活動が適合したわけでした。

しかし、K社でのVPM活動は、当時、盛んであった労働運動により、組合との協定でストップウォッチすら現場に持ち込めないという厳しいスタートとなりました。この状況に対して、コンサルタントである私は、ストップウォッチは「労働を強化」するものではなく、「労力を軽減」するための分析の道具だという説明を繰り返し、徐々に理解を得るように努力しながら、現場リーダーが時計を持って現場に立つ「ウォッチマン制度」の導入を行っていきました。

さらに、配置人員の変更についても相当な抵抗がありました。しかし、「少人化（人を少なくすること）」と人減らしは異なること、仕事の中身を分析して、少ない人手で仕事をするのは正義であることを組合幹部の前で訴え、理解を求めていきました。

VPMは「現場の少人化（ショウニンカ）努力」と「経営の活人化努力」がかみ合っただけで、本当の生産性向上ができる仕組みです。正しい理解と納得があれば、人手を少なくすることは現場自身で十分できるし、管理者やスタッフは「活人化（人材の有効活用）」の努力をしていくべきなのです。

K社の活動においても、出てきた余剰人員をどこかにまわすという消極的な活人ではなく、必要な人材を上位者から引き抜くぐらいの積極的な活人を求めていきました。上位者はずせば、順次、下位者が上位の仕事にチャレンジせざるを得なくなり、能力アップとモチベーションアップがはかれるわけです。このようにして、K社においてVPMは大きな動きとなり、全国の工場すべてに展開され、間接部門にも広がっていくことになったのです。

VPMによる改善活動のポイント

テクノ経営では、「省力・活人」という言葉をキーワードとして使用しています。これは「労力のムダを省いて人を生かす」ということです。そして、省力と活人の橋渡しが現場の少人・少数化となっています。これをVPMでは「少人化(ショウニンカ)」とっています。ところが、一般にはK社の事例でも述べましたが、「少人化=省人化(人減らし)」という誤解があって、コンサルティング導入時の障害になる場合があるようです。



少人化とは5人の仕事を4人でやることで、単純に1人減らすのが省人化です。省人化はズバリ人を減らすことであるのに対し、少人化は人を生かすことが目的であり、その方向性は180°異なります。人を安易に増やすから減らさざるを得なくなるのであり、仕事は増えても「増員は認めない、知恵を使え」という発想をするのがVPMです。少人化を特別なことと考えず、日常において少人化・改善活動を定着させることが大切なのです。

「罪を憎んで人を憎まず」とか「責任追求ではなく原因追求」といわれますが、これらはいずれも「人と行為」の混同をなくすということを意味します。人と仕事を切り離して考えることは、「仕事の私物化」を排除し、「仕事の見える化」や「仕事研究」を進めるための基本となります。

人と仕事を切り離して考えることにより、「省力(ムダを省くこと)」は良いが、少人から派生した「省人(人減らし)」はまずいと気づくはず。行為と

してのムダは排除しなければならないが、「省人」といって人まで排除してはならない。VPMは、労力の「ムダを省く技術」として、IE・QC・SA・VE等の技法を取り入れると共に、「人を生かす技術」としての行動科学や動機づけ理論を活用して、総合的な「省力・活人」技術として体系化したものなのです。

VPM活動の期待成果

少人化を目的とした改善活動により、生産性30%の生産性向上はおかしくありません。一般に生産性向上といえば、すぐに生産量の量的な拡大を連想しがちですが、外部の環境変化により生産量は増減しますので、量的な側面だけに注目した場合、生産拡大の場合はよいが減少した場合の生産性向上は望めないということになります。しかし、生産性向上はどんな状況であれ、自らの意思で取り組むことができるテーマです。100人でできる作業を77人でできるようにすれば、生産性30%アップ(少人化23%)が実現することになります。私自身の経験からいって、1年間で全員の前向きな努力を引き出すことができれば30%程度の生産性アップは必ずできると確信しています。

もちろん活動としては、あくまで人に関わる現場改善が中心であり、設備の小改善やLCA(ローコスト・オートメーション)は行うが、新規の設備導入は実施しないことを条件とした上での話です。

さらに、少人化余力の活用で外部流出コスト10%削減は必ずできます。「コストダウンはすでに限界までやっている」というものの、例えば、設計は「性能第一」、調達「納期第一」、製造は「品質第一」を掲げていて、必ずしも部門別のコスト対応では「コスト第一」となっていないことが多いものです。部門間を横断した「コストダウン・プロジェクトチーム」編成で、いたるところに放置されたコストのムダを探し出すことにより10%コストカットは十分に可能です。

成果を生み出す社内改善活動と コンサルタント活用のポイント

まず、企業診断という形でコンサルタントが工場の現場を拝見した上で改善活動についての助言を行わせていただきます。社内の改善活動をどうすすめるかについては、組織のなかに業務処理機能とは独立した「改善・改革」の推進機能を設置することが必要です。理想的には、従業員100名に対して1名の専任リーダーを設置できればベストです。そして、その専任リーダーを社内コンサルタントとして、VPMノウハウを吸収していただければ、強力な改善・改革の社内体制ができあがるはずです。テクノ経営のコンサルタントはメーカーでの豊富な現場経験を持つエキスパートで、専任リーダー育成についても個別指導により成果を出しております。

VPM活動には「過去のことはいわない」「他人のことはいわない」「できないといわない」という「三つのいわない約束」というものがあります。それは昔やったことがあるとか、誰彼が悪いといって人のせいにするとか、本当の問題点は何かをよく考えず、すぐに「できない!」と断言する人がいます。意識改革とは、全員の意識・発想・行動を変えることですが、どの会社にお伺いしても共通して聞かれるのがこの三つのいいわけです。そこでVPM活動では、前向きな努力を阻害している、これらの共通語を排除する約束をしてもらっているわけです。これは社内で改善活動の折に実行していただければ効果抜群であることを申し添えたいと思います。



2007年6月に開催されたVPM戦略経営セミナーで
これからのビジョンについて語る隅谷社長

テクノ経営総合研究所・今後のビジョン

円高が進む最中、製造業の海外展開が日常化しています。今後は国内だけでなく、中国や東南アジアなどの海外工場におけるコンサルティングニーズが拡大していくものと思います。その布石として、タイに関係会社(TMCT)を設立しました。タイと日本では国民性の違いが大きいのですが、こうした文化の壁を越えた改善活動の支援は手ごたえのある仕事でもあります。テクノ経営はまだ若干30歳の若者です。まだまだ多くの課題も抱えており、成長しなければならない段階にあると考えています。今までのコンサルティング経験を踏まえて、世界中のものづくり企業の発展に寄与していくことが現在のビジョンです。

PROFILE

隅谷 稔 すみに・みのる

株式会社テクノ経営総合研究所 代表取締役社長

大阪府出身。早稲田大学理工学部卒業後、1963年(昭38)久保田鉄工株式会社(現・㈱クボタ)入社。1978年(昭53)社内改善活動の指導経験をもとにコンサルタントとして独立、隅谷技術士事務所を設立。製造業を主対象とした生産性向上手法VPM(付加価値生産管理)を開発、1980年(昭55)年、テクノ経営サービス(現・テクノ経営総合研究所)を設立。主な著書に「仕事の能率をもっと高める88の知恵」(経林書房)『職場の問題解決ノート・全12巻』(PHP研究所)等がある。

