Value Producing Management

VPM®

価値を生み出す全員参加の改善活動で活動の広がり、意識を変え・発想を変え・行動を変える。

生産性向上に取り組んで 30年

「今まさに生産性が問われる日本企業」

株式会社テクノ経営総合研究所
専務執行役員　黒嶋　龍三

1. 最近よく聞く話

毎日数多くの経営者とお話する機会がありますが、最近その時必ず出る話、お伺いする話が２つあります。

それは、(1) 改善活動や小集団活動の停滞　形骸化、(2) 不良の発生　品質・安全の課題についてです。

これらの話は過去にもありましたが、これほどまでに、大企業・中小企業そしてどの業種にわたっても判で押したように同じ話を聞くのは驚きです。これは日本の物づくりの現場が弱くなってきているひとつの現われだと思います。特にリーマンショック以降悩みは深く大きく、深刻のようです。かつてない経営環境が激変しています。人件費が安く、技術力を身につけてきた新興国を相手に生き残るにはどうすべきか？日本企業は転換期をむかえています。

2. 企業が生む価値の源泉は人的資本へ

では新興国の台頭、新興国に負けない対応策とは一体何でしょうか？

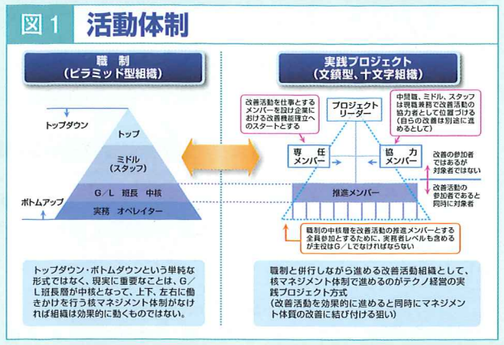
それは「**社員の知恵で対抗する**」これだと考えます。大事なのは、そこで働く人間がどういう意識で毎日仕事をするか。社員一人ひとりが日々高いモチベーションで仕事に臨み、想像力を働かせながら、新しい製品、新しい生産方法、新しい顧客を考え続けるか。それ以外に方法は無いのです。

3. 改革活動 成功のポイント

どうすれば“**人は変われる**”のか？月並みですが“**企業は人なり**”私達はこのテーマに30年間取り組んできました。そのエッセンスを３つの観点から紹介します。

(1) 活動体制 ― テクノ経営実践プログラム方式

図１　活動体制



改善活動が活性化し、業績につながる大きな成果を出すかどうかは、Ｇ／Ｌ班長がいかに変わるか、ここが全てです。ここが変えられないと業績結果につながっていかない。

それゆえ職制と平行して実践プロジェクト方式の活動体制を作ります。経験則ですが、推進メンバー達の意識を変えるのはそう簡単でなく、特に大企業、歴史の古い会社、伝統のある会社など苦労します。自主活動で実践するのは相当エネルギーが必要です。

(2)VPMプログラム ― VPM全員参加活動プログラム

図２　VPMプログラム

活動期間総合効率推移グラフ（毎日、ワークセンター、自分で）

期間	活動準備期間	ミクロ改善（C改善）	生産性大幅向上改善（D改善）	安定維持運用改善（負荷投入改善）
活動内容	活動体制 活動効率 基準づくり $V=\frac{E}{C}$	各ワークセンター 毎日3件、30分、3ヶ月 日常検討会 ヘルプシート 週間検討会 問題→原因→対策	方針の決定 ↓ 改善テーマ設定 ↓ 目標達成検証 ↓ テーマ改善実行	期間生産（業務）計画 総合効率予測と検証 配員、時間配分計画 中間プール（応受援） 少人化 活人化
活動目的	●活動のベクトル合わせ ●ムダの顕在化と認識	改善 コミュニケーション 目標達成の意識づけ	目標達成 少人化体制実現 活人方策	自主工数、配員管理 少人化、少数精鋭化実現 活人実現
運営	―	全員参加型活動	プロジェクト型活動	職制型活動

全員が同じモノサシ（生産性）を持って、トップの下、１年間活動する。

改善活動が活性化するか形骸化してしまうかの別れ道はモノサシがあるかないかの違いといっても過言ではありません。改善活動をマネジメント体質改善に結びつけていく仕掛けとして、Ｃ改善、Ｄ改善と２つの改善ステップを踏むことで、全社（工場）全体を揺れ動かす方法で活動を進めていきます。６ヵ月後の中間発表会の頃には全体が大きく変わり始め、生産性２倍を達成する会社も少なくありません。

(3) 活動の信条 ― ３つの言わない約束

ＶＰＭ活動をスタートしてまず立ちはだかるのが、この３つの言葉です。

図３　VPM活動推進の信条

VPM成功のポイント

1. **仕事とVPMの一元化**
   VPM活動は仕事の一部である。仕事が忙しいからこそVPM活動を推進する。
2. **論より実行**
   考えてからやるのではなく、一度やってみてから考える。実行するとアイデアが浮かんでくる。
3. **信頼関係の確保**
   お互いの立場を尊重・信頼して、この活動が業績に結び付くことを考えて推進する。

3つの言わない約束

1. **「他人のこと」を言わない**
   自分がやらねばならないのに他人のことをとやかく言ってやらない理由にしてはならない。
2. **「過去のこと」を言わない**
   過去のことにこだわらない。革新のためには、これからのことを考える。
3. **「できない」と言わない**
   できないと思っていると、何時までたってもできない。できると信じて挑戦する。挑戦すると自ずと道が開かれる。

出来ない　できない理由を延々と説明してくれます。この３つの言わない約束が定着し始めると職場の雰囲気、活動の中身が変わり始めます。考え方は重要で２年目、３年目は同じ会社（工場）とは思えないほど変わります。

4. 一年で劇的に変れる

よくＶＰＭをご導入いただいた顧客企業の成果発表会に参加させていただきますが、すばらしい感動的な成果発表会との出会いが数多くあります。そこで顧客に喜ばれるのが、活動を通じて変化する社員の方々の仕事に対する姿勢です。

短期間で仕事に対する姿勢が受身から前向きに変わり、お互い協力し合うようになります。たかが数ヶ月でこれほど変わるのかと驚かれます。

活動前と活動後、明らかに職場の雰囲気が変わり、誰が見てもあの会社、あの工場が１年でこれほど変わるのかという事例が多数あります。これは一例ですが、過去長年にわたり赤字だった工場がたった１年の活動で、外国人バイヤーが現場を見て、この工場で作るなら安心して任せられると、その場で発注してもらえるまで変化した工場もあります。

「人は変わる」、現在１５０社（工場）活動していただいています。年々活動の輪が広がっています。物づくり日本、再輝するため、これからも愚直にＶＰＭ活動に取り組んでまいります。

PROFILE

黒嶋　龍三　くろしま・りょうぞう

経営コンサルタントとして20年。「志を持てば、道はかならずひらける」を信条として現職に従事。テクノ経営総合研究所の発展とともに、社内外で数多くＶＰＭ活動を実践し、組織活性化、企業再生を手がける。