

VPMによる経営改革

株式会社テクノ経営総合研究所
常務執行役員 橋間 伸介



■人を生かすVPM活動

「人が主役」これがVPMの基本的な考え方です。ものづくりの底力を支援して30年、テクノ経営では「人を生かす」ことを一貫して進めてきました。

人の面から組織風土を見ても、世の中には様々な企業があります。現在、収益は出ているが現場に元気がない企業、収益は低い現場に活気のある企業。長期的に見て、どちらが生き残るかという後者のような気がします。人が職場で生き生きと活躍できる環境づくりこそ重要なテーマではないでしょうか。自ら問題を発見し、テーマ設定して、解決を進める力、これを私は「会社の自浄力」と呼んでいます。特に今日のように目まぐるしく環境が変化する時代にあっては、経営に関する問題意識をしっかり持っていないと、企業自体の生き残りが難しいのではないかと思います。その問題解決を支える強い組織風土を育てるのがVPM活動のねらいです。

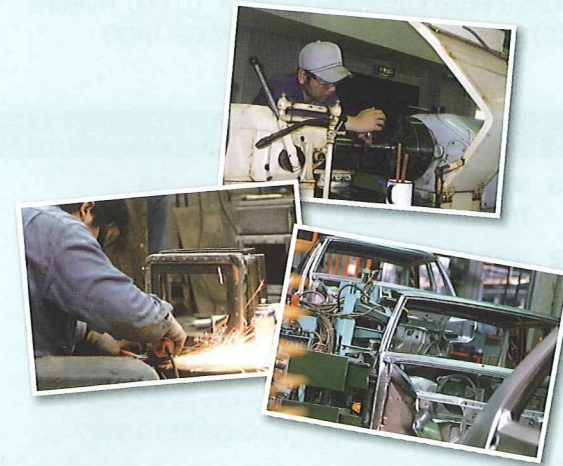
■現場改善

かつて日本経済が右肩上がりの時代、現場の改善を進めることは比較的容易なことだったのではないのでしょうか。現場で取り組むべき改善テーマは無数にあり、やればやるだけの成果が上がりました。日本的経営の本質である終身雇用制のもと、生活の豊かさを目指して全社の社員が一丸となって改善活動に取り組む姿が各社で見られました。ところがバブル崩壊後の1990年代、多くの企業でリストラが敢行され、多くのベテラン社員が会社を去ることになります。また、経費削減の名目で社員能力開発や育成に関する費用が大幅にカットされたことにより、今になって部下の指導力に問題を持つリーダーや管理者が増えているともいえます。

そんな状況を受けて、私が感じるのは「おまかせ型管理者」の増加です。部下に対しても「とにかくやっておいてくれ」というだけで、具体的なテーマ

や方向性を一向に指示できない。すべて人まかせで、自分の考え方を示せないのでは管理者として失格です。先ほどのように経済のパイがどんどん拡大していく時代なら、現場だけでテーマ設定はいくらでも可能だったでしょう。しかし、今日のような短期間で競争環境が激変する時代においては現場の意思だけで目標設定するには限界があるようにも感じます。近年の国際競争の激化により、製造業の海外シフトが盛んになっています。そんな状況下、国内の製造業の現場では就労形態の多様化が進んでいます。従来は正社員として入社して一つの価値観に沿って動いていた職場が、パートや派遣社員などの非正社員の増加により、企業風土や仕事に対する共通認識が崩れる傾向にあります。

例えば、異常になったら設備を停める、といった基本的なことについても、昨日会社に入った人には異常という概念が理解できません。そのため不良品がどんどん生産され続ける、設備の異常が慢性化するといった問題が生じています。今こそ、現場改善を進めるリーダーの育成が急務となっているのです。



■リーダーを育てるVPM活動

私はマネジメントに求められる能力は意思決定の速さであると思います。いいかえれば、数ある選択肢に優先順位をつけて仕事を進めていく力です。

一般的に教育訓練といいますが、教育と訓練には大きな違いがあります。教育は知識レベルを座学で学ぶことが主体ですが、訓練は教えられたことを実践できるようになることが目的です。例えば、鉄砲の撃ち方は知識として教育できますが、実際に標的に百発百中の技術に至るには長期間の弛まぬ訓練が必要です。一言にOJTといいますが、教育だけで済むことと訓練が必要なものを使い分けて計画することが必要です。マネジメントについても、実際に問題が発生したときに自分はどうか動いていくのか。どう対処していけばよいのかといった能力を養成することであり、リーダーや管理者育成に関しては教育だけでなく訓練の部分が重要になってきます。

職場で働く人材が多様化すればするほど、リーダーの指導力が重要性を帯びてきます。VPMは活動を通じて、改善の指導ができる専任リーダーを育成していく活動でもあります。我々コンサルタントのノウハウを移植し、コンサルティング終了後も専任リーダーが中心となって社内展開ができる風土づくりを行います。VPMは人を育て、生き生きとした職場風土を形成する活動なのです。

PROFILE



橋間 伸介 はしま・のぶよし

大手化学メーカーにおいて、TQC、IE、標準化を専任として推進指導。新製品生産ラインの生産性効率化、生産管理、品質管理等、工場改善・運営に従事した経験を基に現職に就き、生産性向上を目的とした利益体質への改革を実践中。