

# セミナーダイジェスト

「ミドル・ボトムの人財が育ち、現場力と組織を変える！  
実践的 省力・活人の経営改革」

本日は、テクノ経営が長年の活動を通じて培ってきた省力と活人についてお話ししたいと思います。そして、これはテクノ経営のコンサルティングプログラムVPMの基本理念でもあります。

## ■ ■ ■ 経済環境の悪化 ■ ■ ■

経済環境がどんどん厳しくなっています。

昨年までは、リーマン・ショック等、単発の現象が世界経済に影響を及ぼすというのが基本的な不況の形態でした。しかし、今年に入ってから複合的要因が頻発し、強硬的に世界不況に直結する形になってきました。予期せぬ震災や洪水などの自然災害に加えて、アメリカ経済の低迷、歴史的な円高の進行、ギリシャ財政危機の波及等、日本にとっても世界的にもプラスを感じさせる要素がなくなっているのが特色です。

今、経営改革の必要性は高まるばかりです。

企業では伝統ということばをよく使います。業界の老舗企業、伝統あるマザー工場など、ブランドイメージが企業の信頼感を高め、また社員の方も自家自尊の意識を持って働いています。確かに伝統は根強い強みを感じさせる経営資産ではありますが、現在は伝統だけでは賞賛に値しない時代になっているのも事実です。状況変化への機敏な対応、世界を見据えた経

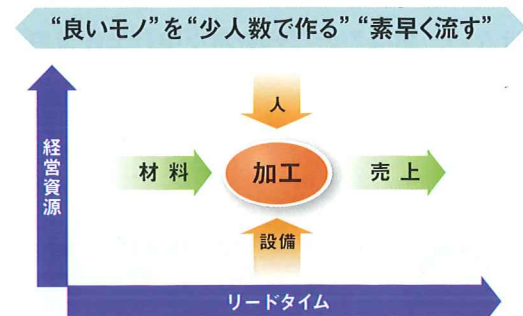
営の舵取り、伝統からの脱皮と自己変革を進めることができなければ、誰も企業の存立を保証できなくなっているのです。

「良いモノを少人数で作って素早く流す」これはものづくりの原則です。

すなわち、Q(品質)C(コスト)D(リードタイム)の効率化・高度化が工業生産の原則であり、これを欠くところに製造業の存在意義はありません。

QCD改革は、一般的に生産改革活動などと呼ばれます。そして、生産改革活動の目的の一つは、生産効率化によるリードタイム短縮です。資金投入から回収までのタイムスパンの極小化が企業間競争力の向上につながります。

図1 工業生産の原則



## ■ ■ ■ 生産改革3つの側面 ■ ■ ■

生産改革は3つの側面から考えることができます。

それは、①製品革新(新製品開発による市場投入)、②製法革新(工程の技術革新や設備投資による加工時間の短縮)、③生産革新(工場全体の取り組みで進める改善活動)です。

このうち、①製品革新と②製法革新は実施にあたり多大な労力や時間を必要とします。これに対して、③生産革新は工場現場の効率化を進める活動です。生産革新に取り組む企業は多く、また着手しやすい活動であると同時に、どんな型であれ、やらないと立ち遅れていく、ものづくり企業のマスト条件でもあります。

生産革新には二つの目標があります。定量的目標が収益向上であり、定性的目標は人材育成です。

「企業は人なり」という言葉がありますが、生産革新において、人材育成は極めて重要なキーワードです。人材育成が上手くいかないと改善活動も長続きしないからです。活動推進による数値的な成果を一時的なものにしないためにも、人材育成は重要です。それも分析力、創造力、実行力といった実践的な能力開発が求められているのです。そして、この人材を人財に変える活動がVPM活動なのです。

## ■ ■ ■ VPM活動の特色 ■ ■ ■

生産革新の進め方には業種による違いがあります。

プラント・装置産業と労働集約型では、工程管理、作業管理、技能、人材などを比較しても切り口が異なります。また、勤務形態や量産と受注生産などでも差異があるでしょう。しかし、こうした企業状況にぴったりと合った改革の方法というのは、なかなかないのが実情です。

一方で世の中には多くの改善改革手法が存在します。そして、どの手法も目移りするほど魅力的に思えてくるものです。そこでこうした「手法を学んでわが社に導入しよう」という安易な考え方になるわけです。しかし、合わない着物に体を合わせる方法にはありません。手法に沿って現場を変えていくといっても、実際との乖離があるので、活動にひずみが出てくるのはどうしても避けられません。

よく「革新的な改革手法」という歌い文句が見られ

ます。しかし、それだけで本当に改革が進むのかというところをコンサルタントとして疑問を感じます。やはり、企業に合わせた改革方法の検討が必要なのではないでしょうか。企業の状況を考慮した「オーダーメイド改革」これがVPMの特色です。

## ■ VPMはなぜ生産革新を成功にみちびくのか ■

VPMはムダを省き、付加価値を高める全員参加の成果達成技術です。

それではVPMがなぜ生産革新に有効なのでしょう。よく改善のN数が多いほど工場は変わるという意見があります。しかし、個別改善の集積だけでは決して全体最適にはつながりません。また、定量的成果を追求するだけでは、一時的で継続性はありません。活動を通じて成果が出る仕組みを確立することが必要なのです。

VPMは、その過程でリーダーを育成する活動です。その思想として、将来に向けて革新するため活人(カッジン)という考え方を持っています。活人は省力化(ムダ排除)により生まれた余力を企業全体の改革に活用するVPMの考え方です。

コンサルタントとして重要な点は、気付きを促す手法をどれだけ持っているかであると思っています。VPMは人材を人財に変える経営改革手法なのです。

図2 VPMは何故、生産革新を導くのか?

- 2方向プログラム ..... 定量成果+人材育成
- ねらいに応じた改善手法 ..... D改善とC改善
- 効率的改善の推進 ..... 気づきを促す実践手法
- 改善活動の継続 ..... 後戻りしない仕組みづくり
- 企業特性を考慮 ..... オーダーメイド改革の提案

株式会社テクノ経営総合研究所  
常務執行役員

すぎやま ゆたか  
杉山 豊



## PROFILE

工場改革の推進役として、製造工程の合理化改善・新工場の製造工程設計・立上げ安定生産・要員設定・要員教育を務め、テクノ経営のコンサルタントになる。“テクノ経営独自の経営改革手法VPM”に基づき、食品・重電・機械・素材業界等、多くの企業様の競争力向上(製造革新・業務革新等)の支援し、わかりやすくかつ経営成果に繋がる指導でクライアントから強い信頼と高い評価を得ている。

弊社セミナーについては、ダイジェスト版を動画でホームページからご覧頂けます。

