

コスト競争に勝つ

“強い現場づくり人づくり”のポイント

—コンサルタント・インタビュー—

急成長をはかる中国市場やデジタル・通信関連の需要を反映して、製造業の設備投資も拡大しつつある。かたや、グローバル市場におけるコスト競争の熾烈化への対応を含め、今、21世紀の企業を支える強い現場と人づくりが求められている。多くの製造業で強い現場づくり人づくりに取組んできた、テクノ経営総合研究所 取締役 橋間 伸介氏にインタビューする。

Q：製造業における設備投資の現状はどうでしょうか。

A：2年ほど前からのデジタル家電の需要拡大により、電機、機械、窯業、印刷関係の設備投資が拡大しました。窯業や印刷関連は液晶ディスプレイの需要によるものです。また、輸出用機械や自動車関連もアジア需要の影響で増えています。生産ラインの拡大に加えて、既存設備の老朽化・補修や主要設備の合理化・省力化等が主な目的です。2003年から導入されたIT設備投資減税の関係でソフトウェア関連の無形固定資産の投資も増加しています。しかし、一方で価格競争の激化による利益率低下が問題化し、各メーカーとも工場の海外移転をはじめとするコスト戦略でしのぎを削っている状況も見られます。リ・エンジニアリングとIT化で80年代の景気回復をはかった米国もカイゼンやジャストインタイムなどの日本製造業の経営から多くを学びました。これからは製品の高度化や日本独自の創意工夫で世界の技術開発をリードしていく使命を求められていると思います。

Q：世界をリードできる21世紀型企業の条件とは何でしょうか？

A：新しい市場環境を自ら創造することが、21世紀のNo.1先頭集団となるための条件です。これは会社の規模に左右されません。自社の強みを最大限に発揮できる土壌で勝負すればよいのです。そういった組織には企業・顧客・従業員満足を共に満たす空気があります。会社の利益は当然として、顧客満足には低価格、高品質、短納期そして安全面に対応し、従業員には、社会的評価が高く魅力的な企業に働く喜びを感じてもらおう。現場のSQCDEに強い企業になることが必要です。

21世紀の活動	S	サービス(付加)・セーフティ(安全)・スピード(速さ)
	Q	クオリティ(品質)
	C	コスト(原価)
	D	デリバリー(納期)
	E	エコロジー(環境)

FEATURE

コスト競争に勝つ

“強い現場づくり人づくり”のポイント

Q：強い現場を創るための秘訣はどこにあるのでしょうか？

A：設備投資の増加から話をはじめたのですが、実は設備投資には限界があることを知っていただきたい。人・物・金・情報といった経営資源の中で一番重要なものはなんでしょうか。それは申すまでもなく人なのです。設備がいくら増強されても、人の能力開発がオペレータ育成のレベルに留まっていたのでは悲しいことです。なぜならヒトの潜在力には限りがないからです。バブル崩壊後90年代の改善活動の限界もそこにありました。ここでは詳しくお話できませんが、例えば、設備稼働率向上のみを盲目的に追求するというような形骸化した目標設定です。強い現場をつくる秘訣はヒトのレベルアップです。強い企業にはアクション・スピードの速さという特性が見られます。マニュアル的な教育ではなく、価値の統合、方向性の示唆、判断基準の明確化、戦術立案・具体的行動論の落としこみといったダイナミックな展開で人と風土はよみがえります。企業は意思を持った有機体。潜在能力を引き出し、現状否定の精神で問題形成力の醸成と問題解決能力の促進をはかることが重要です。それにより、モチベーションアップ、活力ある風土づくり、自律性ある組織実現、と同時に企業の収益性向上がはかれるのです。テクノ経営総合研究所は強い現場づくりの取組みとしてVPM活動を提唱しています。

Q：VPM活動でどのようにして人づくりが可能になるのですか？

A：VPM (Value Producing Management) は現場作業の再構築をはかる改善手法です。その特色は、単純に言えばムダ作業を排除し価値を生む作業を増やすことです。今までの改善活動は限定された領域を設定し、余裕時間を含む標準工数を基準とすることが多いので

すが、VPMでは対象となる部門が関わる全領域を対象と考え、時間（管理・能率性）と方法（作業方法・工程・設備仕様等）の両面から活動を進めます。日常検討会という各グループの活動により、全員参加型の改善活動を展開します。これにより活力ある現場が形成されてきます。

VPMには少人化の基本思想というものがあります。少人化とは少ない人数で作業をこなすことをいい、活人化（重要業務への配置転換）と対になった概念として使用されます。少人化がリストラとは違うのは、余剰人員を重点配置するという肯定的な発想を持っていることです。VPMでは人は人財と考えます。ここが人の潜在力を最大限に引き出すVPM活動の醍醐味ともなっています。

Q：自社でVPMを導入するにはどうすればいいのでしょうか？

A：テクノ経営総合研究所では“1日企業診断”のサービスを実施しています。これは私を含む当社のコンサルタントが、VPMの観点から生産の工程や作業内容を分析し、問題箇所と改善ポイントを報告書の形で指摘させていただくものです。自社の改善は進んでいると自負されている企業様でもプロの眼で拝見すると、意外なところに問題が潜んでいるものです。そして、問題箇所を重点的に改善したところ大幅な改善につながり、30%を越えるコストダウンが実現することも珍しくはありません。報告書は企業様にお伺いして、報告会形式でレクチャーさせていただきますので、幹部を中心にした管理・監督者の教育的効果もあります。人も企業も定期的な健康診断が重要です。よろしければ是非この機会に一度受診されてはいかがでしょうか。**ありがとうございました。**



テクノ経営総合研究所 取締役
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にあたり、新製品生産ラインの生産性効率化、生産管理、生産技術、品質管理、在庫圧縮、品質保証体制構築等、工場改善、工場運営に従事し、その経験を基にコンサルタントに転じ、以来一貫して企業の生産性向上を目的とした利益体質への改革プログラムを実践している。