

実践モノづくり改革による 勝ち組企業への変革

～ 値値作業向上への変革プログラム～

株式会社テクノ経営総合研究所
シニアコンサルタント 井原 昌志

企業を取り巻く環境の変化

景気は上昇機運にあるといわれるが売上は低迷している。原油価格の高騰が招いた輸送費、原材料費の値上がりが企業収益を圧迫する。収益状況は悪化の一途を辿るが、製品価格への転嫁は厳しい。仕入コスト上昇に対し販売価格は下降傾向。今、収益悪化の企業が取り残されている。勝ち負け企業の二極分化は今後ますます進展する。電気・自動車関連も原料費の上昇傾向で安穏とはいられない。国際競争力の強化が必要だ。高品質・低価格・多様化・超短納期対応で四苦八苦の状況にある製造業。負け組企業の特徴はアクションが取れない!! 反応が遅い!! 競争力の低下で脱落していく。変化に対応できなければ滅びるのみ。非情だがこれが現実である。

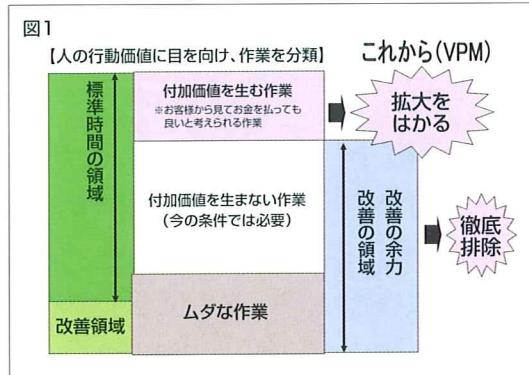
テクノ経営が考える勝ち組戦略

逼塞し停滞した職場環境を現場から打開し、競争に常勝できる逞しい企業体質を創造する強化プログラム、それがVPM（価値創造経営法）である。価格破壊に対応可能なコスト競争力をつけたい。品質向上と短納期化をはかり製品競争力を上げたい。こういった切なる経営者の願いを解決するためVPMは誕生した。VPMは現場の問題解決からはじまり、全社的な利益創出を実現する超実践的な価値創造経営法なのである。VPMは現場における動き・流れのロス・ムダ排除を徹底的に追及する。また、改善着眼の日常化により、社内の意識を積極性の方向にシフトさせる全社活動の特色を持っている。

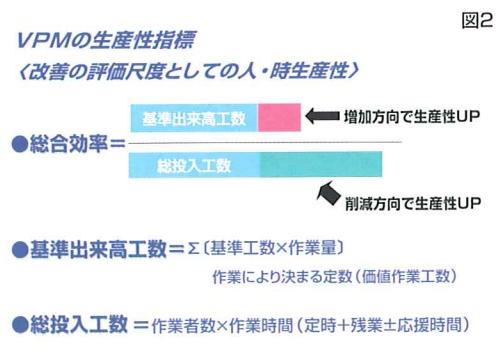
VPMの考える生産性基準—総合効率

VPMは現場の作業行動を、付加価値作業・ムダ作業・準ムダ作業の3つに分類する。付加価値作業は、顧客からお金をいただける作業、増やせば増やすほど利益の上

がる作業、ムダ作業はすぐにでも省略可能な作業、準ムダ作業は現在の作業条件では必要だが、簡素化や改善により省略できたり頻度を減らすことが可能な作業をいう。



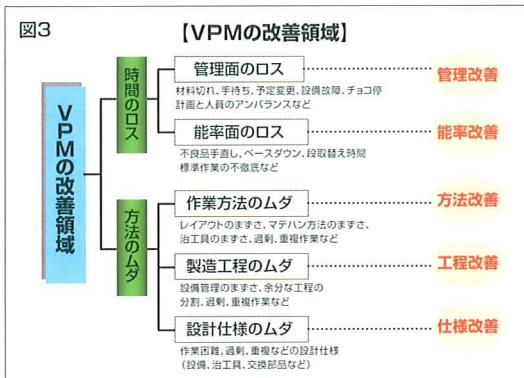
一般的な標準作業時間による生産性の評価尺度では、準ムダ作業や一部ムダ作業なども余裕時間として作業工数に含めて考えるが、VPMでは逆にこの部分を改善対象とした“総合効率”を生産性指標として活動を進める。実際に企業現場に出向き、ワークサンプリングなどで人の稼働状況を測定すると、多くの場合、付加価値作業は25%前後しかなく、ムダ作業と準ムダ作業が60~75%程度もあることが多い。この広い領域にアプローチすることで機会損失を逃さず、相乗効果による高い改善効果を生みだすことが可能となる。



VPMの改善領域

VPMでは、改善領域を時間のロスと方法のムダに分類する。時間のロスは、管理と能率のロス改善、方法のムダに対しては、作業方法・製造工程・設計仕様のムダ改善が対象となる。この5つの領域で総合的に効率化をはかる。

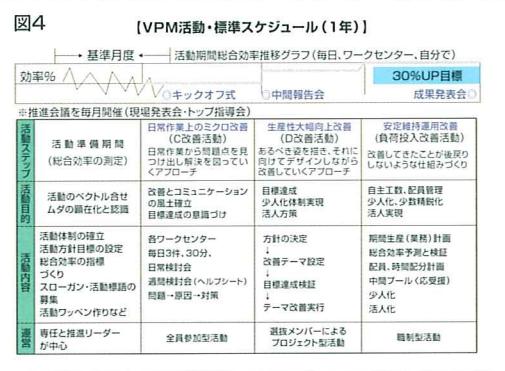
ムダ取りの基本的な進め方は、STEP1：作業を詳細に見る、STEP2：作業を細かく分析する、STEP3：不要な作業を廃止する、STEP4：必要な作業は改善により最適化。①排除、②結合・統合、③順序・交換、④簡素化、をVPMによる“改善の4原則”という。



VPM活動の推進

VPM活動は年間を通じた4つのサイクルにより推進される。4つのサイクルとは、活動準備期・ミクロ改善(C改善)期・生産性向上(D改善)期・安定維持運用期である。(図表27参照)各部門で職場の問題を発見・解決するC改善と全社的な問題を解決するD改善が大きな特色となっている。C改善はChange&Controlを目指し、日頃発生している問題の発見・解決を通じて、改善に対する意識改革をはかる活動である。毎日の日常検討会で解決策を検討することにより改善技法が自然と体得されされるという効果がある。D改善はDesign&Developmentによる改善の推進。全社的なテーマに対して創造的アプローチで改善を試みる。職場の革新力を高め、新しい職場を生み出す活動をいう。D改善はあるべき姿をイメージ化し、それを具現化するた

めの活動であり、管理・監督者に必要な現状打破の思考力を養う活動にもなっている。



少人化・活人化の基本思想

VPMは人間性尊重を基本思想としている。少人化(活人化)は、その一つの考え方である。少人化というコストダウンの対象としてのリストラ(省人化)が思い浮かぶが、少人化・活人化はVPM推進によるマルチスキル化やムダ削減で発生した余剰人員を、より付加価値を生み出す分野に戦略的に転出させること(活人化)により積極的な経営を行っていくことをいう。開発力の強化、販売市場の開拓、コスト競争力アップ、新事業開発など企業成長に向けた魅力ある活人化対策が考えられる。

VPMで進めるモノづくり改革

VPMは製造業を中心に導入され成果を上げてきた活動である。私達、コンサルタントは毎日のように全国の工場に訪問し、現場に入り込んで指導させていただいている。コンサルタントは改革推進の強力な補助エンジンであると考えている。あくまで改革の主体は企業の経営者であり社員である。コンサルタントは会社(工場)を客観的に分析し、どうするべきかを明確に伝えるアドバイザーにすぎず、たちどころに問題を解決するスーパーマンではない。コンサルタントは鼓と同じ。打ち手によりいい音も出れば、悪い音も出る。クライアント企業に入り込み、経営者や社員と一緒に改革を断行しようと行動する人がコンサルタントなのである。

株式会社テクノ経営総合研究所 関西本部本部長 シニアコンサルタント

井原 昌志 いはら しょうじ

大手電子部品メーカーにて、製造現場、生産技術、生産管理分野に携わり、長年にわたって「モノづくり」に従事。その間、作業場改善、生産設備の設計・開発、治工具の設計・製作や工場現場の管理者を経験し、「モノづくり」のノウハウを習得。その後、現職に就き、現場コンサルティングの第一人者として活躍中。意識改革と改善力の向上に努めることにより、自主・自律体制を構築し、継続的な改善活動の仕組みをつくり、企業の儲ける体質づくりで指導先より高い評価を得ている。

