

VPM活動で進める企業改革

テクノ経営は、VPMによる生産効率化を通じて、製造業の問題解決を支援させていただいております。今回は、そのVPM活動の特色とアウトラインを解説させていただきます。

1 VPM - 「企業価値を高める全社活動」

VPM (Value Producing Management) 活動の目的は、全社活動を通じて企業価値の向上をはかることです。企業価値については、評価方式や業界差などもありますが、共通する要素は「経営利益の最大化」ではないでしょうか。経営利益を向上させるには、市場開拓、新製品開発、販売戦略の強化などの積極策で受注アップをはかる、また、経営活動の改善やコストダウンを通じて、資金の流出を低減するといった方策がとられます。限られた社内資源と時間をいかに配分して企業戦略や社内改革を進め

るかが重要課題です。こうした活動は、全社的な意識改革や部門間の協力体制があって初めて功を奏します。

ところが、実際には、ある特定の部門だけがコストダウンや制度改革を進めている場合がほとんどであり、全社的な改善活動を実施している企業は僅少です。そして、その理由の多くは、組織間の利害関係や意思疎通の問題が係っているようです。VPMは、組織間の壁を越えた共通課題について取り組む全員参加の活動です。

2 VPM - 三つの特色

VPMは三つの大きな特色を持っています。

その最大の特色は、職場に働くヒトの意識と行動を変える改善手法であるという点です。当たり前のことですが、企業経営は社員の一人ひとりの活動により支えられています。社員が生き生きと働いている企業は総じて業績は良く、逆に、社員の多くが不満や倦怠を感じている企業の業績は押して知るべきです。VPMは、社員一人ひとりの意識と行動を変える活動です。企業を構成する基本はヒトであり、社員こそ最大の経営資源です。社員の意識改革と行動変革なくしては企業業績の向上は望めません。

二つ目の特色は、職場のムダを極限まで削減する活動であることです。人間は慣れ親しんだ習慣を繰り返す動物です。職場には作業マニュアルや手順書などがあるかもしれませんが、そうした書類も定期的な見直が必要です。より効率的でムダのない方法を開発し、作業を修正することが改善の目的となっています。

VPMは、職場に潜むムリ・ムダ・ムラを徹底的に洗い出し、改善の糸口を探っていきます。VPMは、職場作業を「付加価値作業 (基準作業)」「準ムダ作業 (広義のムダ)」「ムダ作業 (狭義のムダ)」の3つに分類します。

図1 職場作業の分類

↑ 職場における作業 ↓	↑ VPMの改善対象 ↓	付帯価値領域	主体作業	利益を出す作業 付加価値につながる作業	加工、組立、梱包、 機械操作など	
		ムダ領域	準ムダ作業	付帯作業	完全にムダではないが、 付加価値に直接つながらない作業 (できる限り削減すべき対象)	段取り測定、記録、 検査、切り換えなど
			ムダ作業	職場余裕	まず削減すべきムダ作業	空歩行、手待ち 打合せ、相談など

このうち「付加価値作業」は利益につながる正味作業のみであり、「準ムダ作業」は完全に削減できないが改善したい作業、「ムダ作業」は、ただちに削減すべき作業として、

この「ムダ・準ムダ作業」を対象に徹底したムダ削減活動を進めていきます。VPMは、一切のムダを省いた理想的な作業工数の実現を目標とした活動です。

三つ目の特色は、少人化と活人化の実現です。少人化とは「より少ない人数でより価値ある作業を行う」少数精鋭の現場づくりの事です。少人化によるコストダウン効果は平均して30%以上の場合が多いようです。

一方、活人化とは、全社的な経営戦略（新規プロジェクトや制度改革など）の推進をさします。少人化による余剰

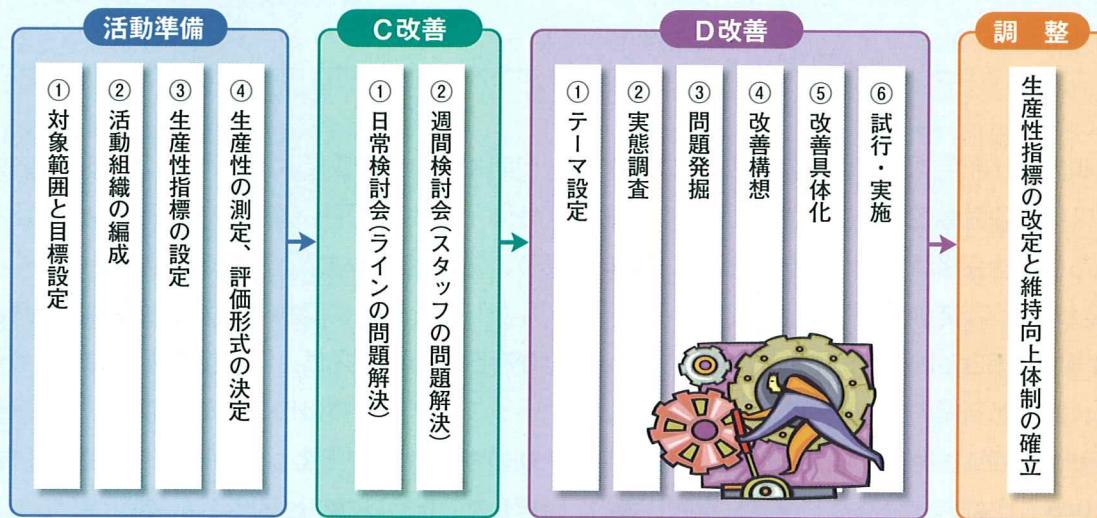
人員を活用し、社員の個人特性を生かして企業収益に貢献する活動を展開することが主な内容となります。

VPMでは、少人化と活人化はワンセットの概念であり、少人化による余剰人員は新部門や新事業の要員として活人化することを考える、これが人を生かし会社を生かす他にないVPM活動最大の特徴となっています。

3 VPMのアウトライン

日本の四季に春夏秋冬があり、ドラマにも起承転結があるように、VPM活動の基本プロセスは（1）活動準備期（2）C改善推進期（3）D改善推進期（4）負荷投入調整期の4期に分けることができます。

図2 VPM活動のプロセス



VPM活動は、C改善とD改善という2つの活動で推進されます。C改善は、日常の問題発見・解決を通じて、各メンバーの意識と能力を向上させる活動、D改善は部門間の壁を越えて、プロジェクト活動として推進する活動です。VPMは、組織のタテ糸とヨコ糸を織り合わせて全社的な最適化をはかる活動です。

図3 C改善とD改善

項目	区分	対象	考え方・手法	進め方
C改善		<ul style="list-style-type: none"> ★日常の問題解決 ★全員参加の改善活動 ★顕在ロスの撲滅 	<ul style="list-style-type: none"> ★マンネリ打破 ★科学的（分析的）視点 ★原因—結果の追求 ★問題抽出、管理欠陥除去 	<ul style="list-style-type: none"> ★ロスゼロ、ミスゼロへの挑戦 ★ラインからスタッフへ ★即実施、即効果
D改善		<ul style="list-style-type: none"> ★全社的な問題解決 ★潜在ロスの発掘 	<ul style="list-style-type: none"> ★現状打破 ★機能的（目的的）視点 ★目的—手段の追求 ★不要機能除去、効率追求 	<ul style="list-style-type: none"> ★挑戦目標への挑戦 ★スタッフからラインへ ★計画から実施へ

4 VPM—1日工場診断について

テクノ経営総合研究所では、VPM活動について、より深くご理解いただくため、「1日工場診断」を実施しております。また、VPMを解説したテキスト・副読本等も開発中でございます。詳しくは、弊社オフィスもしくは担当コーディネーターまでお問合せください。

