

ものづくりの空洞化

現在、日本経済は、世界同時不況からの回復基調がみられるものの、急激な円高や株安に直面しており、利益の大幅な低下や、海外企業からの買収などのリスクに晒されている。衰退のスパイラルの危機感から日本を離れ、海外へのシフトが加速している。日本の空洞化が益々進み、ものづくり立国の日本にとって危機的な状況になっている。

空洞化を引き起こす海外シフトには3つのタイプがある。第一のタイプは、開発から量産立上げまでを国内で行い量産は海外で行う機能分離型。第二のタイプは、高度な技術を有する部品は国内でつくり労働集約型の製品を海外工場やEMSなどに委託させる垂直分業型。第三のタイプは先端製品のみを国内に残し、成熟製品を海外にシフトしていく水平分業型である。日本のものづくりを生かすためには、何が必要なのか？考える時期に来ている。

ものづくりの空洞化における課題

ものづくりの空洞化は、やみくもに海外進出を行った時代から、円高の流れとともに徐々に進んできた。表の目的をグローバル化とすれば、裏の目的は、中国や韓国をはじめとする周辺国の追い上げの対抗策、高い人件費・法人税などの高コスト構造の対処だろう。この動きは、国内のものづくりを骨抜きにすることはあっても、企業の生き残るための真の解決策とは思えない。

ものづくりに強みを発揮してきた日本にとって、生産拠点の海外シフトが加速化した頃から、国内企業の間接人員の肥大化、生産部門と開発部門、さらには販売部門との協業の不足が目立ち始め、ものづくりの復元力が徐々に低下してきているのではないだろうか。復元力とは元に戻す力のことだが、ものづくりを支えるはずの間接人員は肥大化する一方だが、新たな活力を生む源泉となっているとは言い難い。

業務構造の大転換

厳しい環境の中、国内事業そのものの存続や弱体化が進み、間接を含めた人財の活用苦しんでいる企業が増えている。従来の延長の「生産性向上」や「製品開発」では勝ち残る保証とはなり得ない。

現状のものづくり企業における業務構造の問題点は、

直接部門を支えているスタッフ業務が属人化し、部門内だけでなく、部門間にまたがって多くの業務のダブリが発生、さらに部門間の連携が不足している点にある。特に、開発における協業の不足は、高機能複合製品が主流となった時代には致命的だ。シーズを起点にした属人的展開は、新規事業スキームの障害となっている。

このような状況の中、間接の業務を抜本的に見直し、国内での生き残りを目指す企業が増えてきた。間接組織のあり方を見直し、リーダーシップを強化した人・組織を中心とした成果創出集団をつくることにより、間接構造そのものを変えて行くものだ。人・組織の知恵とアイデアを結集し、ものづくりにフィードバックする動きが今後主流となるであろう。

以下に、VPMによる間接および技術開発の問題点と改革のポイントをまとめた。

VPMで技術開発を変える 特集2 間接業務の改善と 技術・技能伝承

VPMによる勝ち組戦略

VPM (Value Producing Management: 価値創造経営) は、現場の徹底的なムダ取り (少人化) やマルチスキル化で生み出された余力を活用 (活人化) し、あらたな付加価値を生み出す生産革新のスキームである。徹底的な改善による活人化と、付加価値を生み出す分野での戦略的な活人活用は価値創造経営の原点である。

生産現場では、ムダ取りによる省力化の結果として、大幅な少人化を図り活人を生み出して行く。間接部門では、間接スタッフの増大から、徹底的な省力化よりも価値創出が要求されている。しかしながら、単なる新規価値業務への転換は、抜本的な改革にはならない。業務構造そのものを変えないといけないからだ。もし、直間比率が適正でないのに、負荷オーバーで間接業務遂行そのものに支障があるとすれば要注意だ。即刻間接業務の改革を行わなければならない。

従来の間接部門改革の問題点

間接業務の改革は、従来は業務機能の追究とその見

える化・標準化からのムダ取りが主流であった。これを加速化させる方法として、強制的先行活人により少人化体制の課題をより明確化させ改善を加速化させる方法もある。しかし、これらのやり方では、スピーディに業務の見直しができないばかりか、分析や調査に大きな時間を費やし、新たな価値をスムーズに生み出すものではなかった。

業務そのものが抜本的に見直され、あらたな製品を生み出すほどの業務に転換していかないと、間接の体質は変わらない。現状の間接部門が持つさまざまな問題を、自ら気づき、変えて行くことがものづくりの新たな源泉となるに違いないからだ。

新たな間接業務改革のポイント

間接業務の改善は、活人化教育とムダ取りを一体化させ、コア業務を追究して行くことが必要だ。業務の

ムダにもっとも気づきやすいのは、最初の教育の時点だ。業務を熟知すればするほど、本質的な気づきは薄れて行く。ホットな段階でのゼロベース思考が必要だ。

間接業務改善に必要な手順は次の5つとなる。

- ①協業が必要な別部門数人のスタッフのチームをつくり、教育または技能伝承のしくみをつくと同時に、業務を請ける側が第三者の視点で業務のチェックを行う。
- ②チェックされた業務の改善を徹底的に行い、請ける側がわかりやすい作業の手順を可視化して行く。
- ③徹底的に業務の見直しを交互に行った後、チームで業務フローを見直しに行く。
- ④生み出された余力で、さまざまな業務の見直しと可視化および、技術・技能伝承を行って行く。
- ⑤根本的に整理された標準化された業務を、計画と実績

の管理からの差異管理に落とし込み、タイムマネジメントを同時に進めて行く。

これらの活動に必要なのは、最初の小さな取り組みと、実践的なサポートをするコンサルタントが必要となる。あるべき視点で業務を見つめ、徹底的な見直しを促すことが改革の目的であるからだ。ゼロベースで業務を見直し、新規担当者が実践して行くことにより、業務の問題点を強制的に見える化し、3即 (即時・即場・即応)・3徹 (徹頭・徹尾・徹底) で変えて行くのだ。

VPMによる技術開発改革の推進

少人化によって新たに生み出された活人を価値創造業務に転換できるかが企業にとっては生命線だ。顧客ニーズを具現化する最適な開発手法もコア技術を指向する上で同様だが、開発型企業として、生き残りに苦慮しているのにはそれなりの問題がある。ニーズとシーズが合致しないまま、直線的に開発が進められ、後工程でどたばたする。シーズとニーズを結びつける協業が不足しているからだ。ニーズドリブン・ターゲットドリブンの行動主体の開発が最大のパフォーマンスを生み出すのだ。ものづくり企業において、販売・生産・開発の摺り合せによる行動は、組織にかかわる問題の対処、または、新たな価値を生み出すものである。強い開発には強い現場が必要である。

VPMの活人化経営を基にした技術開発の改革のポイントは次の4つである。

- ①具体的なマネジメントの手段として、ニーズドリブンのプランニングから、行動主体の具体的行動展開と日程管理を行う (ハードプロセス)。
- ②行動主体のマネジメントを支える日常的問題解決を行う。VPMのC改善がこれにあたる
- ③目的達成のための問題解決の正しいプロセスを着実にリードする課題展開を行う。VPMのD改善がこれにあたる。
- ④技術リーダーシップを強化する技術的問題解決の手段として、問題解決力を強化するための技術リーダーの育成とこれを支えるしくみをつくる。



テクノ経営総合研究所

株式会社テクノ経営総合研究所
東日本カンパニー 本部長
マネジメントコンサルタント

まる た ゆき ひろ
丸田 幸寛

大手電機メーカ、外資部品メーカにて、生産部門、研究、設計開発部門などの実務マネジメントを経験後コンサルタントとなる。「タクトタイム生産システム」、生産・開発・ロジスティクス分野の独自のメソッドを展開。

PROFILE