

## 総論

# VMによるコストダウン活動の特色と推進方法

昨年秋のアメリカの金融危機に端を発した戦後最大の不況下において、トヨタ自動車をはじめとした製造業の多くの企業が赤字決算に陥っている。赤字から脱却するために、非正規社員はもとより正社員の削減を行っている企業も増えてきている。また、人員削減の他、トップの意を受けた本社の財務部門や管理部門の指示・命令の下、全部門において厳しい残業時間規制や経費の削減を図っている企業も多い。中にはすべての費用項目を一律半減することを決め、費目ごとに費用対効果を検討せずに、なりふりかまわず、経営者の決心費用である開発費や教育費まで大幅に削減する企業も出てきている。すなわち、これらの企業は、改善によってコストを削減するのではなく、指示命令によって有無を言わずコストカットを図っているのである。その結果、「貧すれば鈍する」という言葉にあるように社員の意識とモチベーションと能力のレベルが減退し、職場風土が暗くなり、改善、改革の後退を招いている企業も多く見られる。

これらの企業は、景気が良くなるのを手をこまねいて待っているにすぎない。

今、やるべきことは、経営トップの強力なリーダーシップの下、全部門、全社員が参加し改善によるコストダウン活動を推進して、コストダウン目標を確実に達成すると同時に管理・監督者や一般社員の管理・改善能力の向上と意識改革、組織風土改革および企業体質の改革・強化を図ることである。そのためにはどのようなコストダウン活動を展開すればよいのか。それは「VM(見える管

理、Visual Management)によるコストダウン活動」を全社をあげて推進することである。本稿では、中産連が開発し近年、多くの企業に導入して多大な成果を上げている「VMによるコストダウン活動」の特色と推進方法について紹介する。

### ▶ VMによるコストダウン活動の特色

VMによるコストダウン活動とは、コストダウン活動の内容、プロセスをすべて見える化して推進していくことであり、その特色は以下の3点である。

(1)コストダウンの目標と成果および対策と途中の実施状況や達成状況などをいつでも容易に見えるようにして、定期的または随時PDCAを回しながらコストダウン活動を推進していく。

ほとんどの企業では、定期的な報告会の時に実績報告書を作成して報告しており、途中の実施状況を経営者や管理者がチェックしたり、レビューしたりしていない。その結果、コストダウン目標値に対する達成率が低い企業が多く見受けられる。

この問題点を解決していくためには、VMによる目標管理制度を導入してコストダウン目標値と達成状況、コストダウン対策と実施状況などをVMボードで見えるようにして、その前で経営者、管理者がPDCAの内容のレビューと部下に対するコーチングを行いながら目標管理サイクルを回していくことである。これによって、コストダウン対策に対する実施率とコストダウン目標値に対する達成率は飛躍的に向上する(図1、2)。