

組織横断VMによる 収益改善活動の推進手順

1. 組織横断VMの必要性

原価高の原因として各部門で発生している多くのムダは、他部門へも影響を及ぼし、組織横断的なムダにふくらみ、さらなる収益悪化へと波及している。

ムダが発生している部門が単独で改善活動を実施しても目先の対処はできたとしても、収益構造を変える改善にまでは及ばない事例が多い。

多くの企業では、部門間にまたがる問題点や経営課題については、委員会を設置し定期的に対策会議を開いている。しかし、会議のための実績報告の資料づくりに多くの時間を費やし、限られた

会議時間の中では、各部門の実績報告、確認が中心の会議になってしまい、必ずしも最適な改善ができていないと難しい。また、月に1～2回の会議では改善のスピードが遅い。

収益の改善を進めるためには、関係部門が連携しながら、組織横断的に発生しているムダを顕在化し、真の原因を究明し、その対策を立案、実行し、収益を悪化させているムダや経営課題を早期に解決する必要がある。そのための改善手法として、組織横断VMが最も有効である。

組織横断VMとは、「部門間にまたがるムダや問題点について関連部門が各々の部門の役割使命及びそれに伴う課題を明確にし、全部門、全員で課題解決するための見える管理」を展開するマネジ

図1 集中方式による組織横断VMのイメージ



関係者が集合して打合せができる場所にVMボードを設定し、VMボードに貼られた道具立てで計画の確認、実施結果の確認、進捗状況のチェック、問題点の抽出、その対策を定期的または必要に応じて実施している。

メント手法である。

2. 組織横断VMの考え方

組織横断VMによって収益の抜本的な改善をするためには、関係部門の関係者全員がムダや問題点を共有化し、いつでも対策の話合いができ、対策の進捗を確認できる環境が必要である。しかし限られたスペースや職場環境およびテーマによっては、次の2つの方式から最適なやり方を選択して組織横断VMを進めるとよい。

1. 集中方式

従来、定期的に会議室で対策会議を開いていた代りに、ある特定の場所に設置したVMボードを使って対策を取る方式である(図1)。各々の部門の改善活動の進捗状況や問題点について、関係者全員がVMボードに掲示された管理資料(VM道具立て)を見ながら、対策結果の良し悪しを評価し合い、次の課題の抽出とその対策を明らかにし、課題を解決する方式である。情報の共有化が図れるとともに、いつでも全体の進捗状況を見ることができ、関連部門に影響を及ぼす問題点などを明確にすることができるために、関連部門と連携をとりながら、確実にかつ迅速にPDCAのサイクルを回

すことができる。

2. 分散方式

特定の場所にVMボードを設置するスペースがない場合や関係部門が遠方に分散しており参集するには時間がかかってしまう場合は、分散方式によって組織横断VMを進めることができる。

分散方式とは、各部門共通の組織横断的な改善テーマを設定して、各部門のVMボードで組織横断的な改善テーマを推進する方法である(図2)。

各部門の実施内容および関連部門からの依頼内容について進捗状況と実施結果をVMボードで見える化し、PDCAを回すことができる。また、主要な担当者だけではなく全員が、VMボードを見ることができ、現在発生している組織横断的なムダや問題点を認識でき、その対策について全員がいつでもVMボードの前に集合して打合せができる。

3. 組織横断VMの推進手順

組織横断VMは、図3の手順で推進する。

[手順1:組織横断VMによる収益改善テーマの選定]

収益を悪化させているムダや問題点や課題は数

図2 分散方式による組織横断VMのイメージ

