

VPM モノづくり経営改革最前線

～国内で勝つ! 海外で勝つ!～

テクノ経営総合研究所 丸田 幸寛

● 日本のモノづくりの危機 ●

高度な技術力を駆使して高性能な製品を生み出すモノづくり産業は、長らく日本経済の牽引役を担ってきた。リーマンショック前の2005年、過去最高益の収益となったメーカーが続出し、新興国の台頭に対し、目の前に立ちほだかる団塊の世代の大量に定年となる2007年問題を克服することが、世界経済の変動の中の世界をリードしていく上で、新製品・新技術開発力、品質、コスト競争力を強化する根底としての大きな課題であったと思う。

リーマンショック後の世界同時不況は、2007年問題をなぎ倒すどころか、多くのモノづくり企業は派遣社員や従業員の解雇に走った。新興国の成長に牽引され、回復はしてきたものの、新たな成長モデルを確立できないまま、中国にGDP第2位の地位を明け渡し、2010年は、トヨタの品質問題や超円高など、日本のものづくりの内面・外面において決して優位性を保っていないことを露呈し、今後の原材料費高により、円高・円安の両局面においても厳しい環境に置かれることは間違いない。

同じモノを作る競争だけでは、いずれ新興国に飲み込まれてしまう。(日本の)先端設備を使って、高機能な製品を組立てる。自動化が進み、世界中の生産現場を均質にしていく生産技術が進めば、世界のどこで作ってもコストは同じになる。もはや「海外の工場は人件費が安いから」という常識は通じなくなる。すでに、海外でもセル生産が当たり前のように行われ、高い税率など、日本国内

におけるモノづくりの改善の優位性をも完全に奪っているかのように見える。

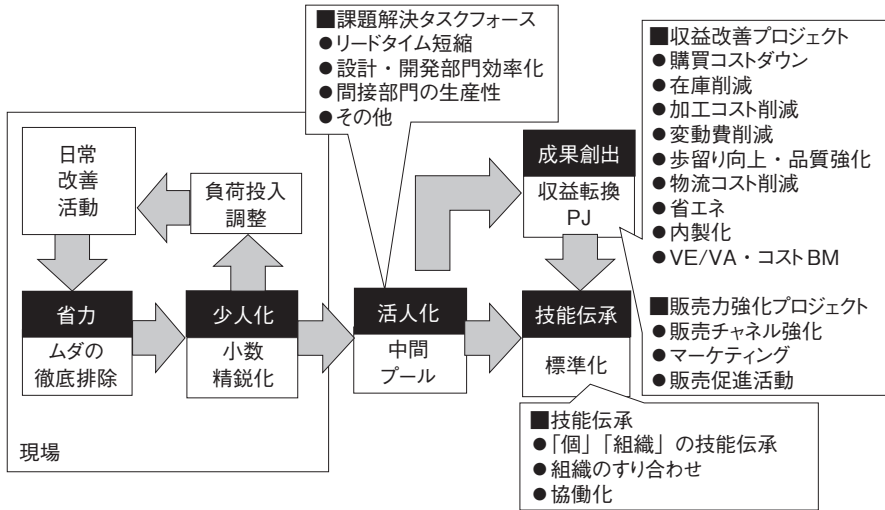
このように、生産技術や改善手法の均質化が進み、「海外工場」「国内工場」が競合関係にもなりうる現在、「供給力を拡大するモノづくり」、「徹底的なコスト削減をするモノづくり」、「市場構造に合わせたモノづくり」など、さまざまな市場環境に基づいたものづくりが必要になってくると思われる。改善活動も効率追求やコストダウンだけでなく、新たな価値を生み出すフェーズに入っている。

● 「省力・少人・活人・成果創出・技能伝承」を目的とするVPM ●

テクノ経営は国内外に拠点を持つモノづくり企業の支援を行っているが、最近、海外の拠点の実践コンサルティングの比率が増している。いずれの企業も「海外で勝つ」「日本でも勝つ」ことが生命線であり、そのための新たなモノづくりを模索し始めている。

当社の基本的な考え方は、社長の隅谷が開発したVPM(Value Producing Management)というコンセプトに集約される。VPMは30年にもおよぶ実践コンサルティング活動を通じて構築されてきた全員参加の改善活動である。基本となるのは「人」の生(活)かし方である。どのコンサルティングファームも「人」をコンセプトに改善を行っているが、他と異なるのは、「省力・少人・活人・成果創出・技能伝承」によるサイクルを回すことにより、徹底して成果と仕組みを約束する全員参加

図1 新しい活人化による全員経営の仕組み



の改善活動であることだ。コンサルタントは、当社経営指針である「技術」・「信頼」・「協働」・「進取」を基にした実践コンサルティングを顧客企業と協働で展開し、成果を生み出すと同時に、成果を生み出せるしかけを企業に根付かせて行くのだ。

国内においては、現場の改革から、生産技術・開発・販売・物流など、VPMも多岐に渡って適用されるようになってきた。本来VPMの持つ改善活動は、組織を生かすためのものであり、弊社の実績あるコンサルタントによる実践コンサルティングによってさまざまなモノづくり活性化策として国内で勝ち残るための活動を企業と協働で進めつつある。図1にVPMにおけるコンサルティングの一例を示す。

「省力・少人・活人」という言葉は、「労力のムダを省いて、小数精鋭体制により人を活かす」ということであり、大きな成果を生み出すための根幹である。このためには、徹底的に人と仕事を切り離し、「仕事の私物化」を排除し、「仕事の見える化」を行っていく。意外と多いのが、「省人化」と「少人化」の混同であり、省人化はズバリ人を減らすことであるのに対し、少人化は人を活かすことが目的である。少人化により生み出された活人により、価値を創出する活動を「活人経営」という。本来、自部門の改善活動が主体であったものが、部門間の障害を排除し、「個」の技能を伝承する仕組みから、「組織」で共有し、部門間の協働

から新たな価値を生み出す「成果創出・技能伝承の仕組みづくり」が新しいVPMの潮流である。活人化による課題解決タスクフォース、さらに、成果創出の収益改善プロジェクトを、多種多様な部門より輩出されたワークアウトにより、過去の技能伝承を越えた新たな技能の創出と、協働で新たな価値の創出を目指すのだ。技能伝承を、成果を生み出す源泉と考えることが「省力・少人・活人・成果創出・技能伝承」のVPMの目的となる。

● 国内のモノづくり企業の問題と解決の方向 ●

国内においては、世界同時不況時の売上の低迷で、多くの企業がやむを得ず「省人化」に走った。その後、景気の回復と同時に、新たな人材を採用しているが、現在、新たな2007年問題が再燃している。当時、この省人化を、身を切る思いで行った企業も少なくない。しかしながら、リーマンショック前の人不足の際に、日常の少人化努力に二の足を踏んで、その結果、より過剰人員をもたらした結果、リストラせざるを得なくなった感も否めない。

人を安易に増やすから減らさざるを得ないのであり、仕事は増えても「増員は認めない、知恵を使う」発想が必要である。その知恵のベースになるのが「成果の創出」と「技能伝承」である。大きなリストラを経験した企業あるいは、改善が停