

VM 導入の必要性和 見える管理の道具立て

1. 製造業の勝ち残り・発展のポイント

政府・日銀のアベノミクスによる金融緩和政策の実施により、円安、株高が進行し日本経済は回復の兆しが見え始めている。特に、自動車業界は円安による輸出の増大と為替差益によって売上高、生産高と営業利益が増え好況を呈してきている。しかし、円安の影響を直接受けない業種の企業や下請け的な中小製造業の場合、いまだ実体経済が十分良くなっていない現況下にあっては、依然として激しい受注競争と価格競争に巻き込まれて厳しい経営を強いられている。このような厳しい経営環境の中で、わが国の製造業が勝ち残り、発展していくためには、マネジメント力を向上させることが必要不可欠である。そして、マネジメント力を飛躍的に向上させるために、従来の「見えないマネジメント」のやり方を根底から変え「見えるマネジメント」に変革することが必要不可欠である。

そのためには、筆者の所属する中産連が開発したVM(Visual Management)手法を企業の全部門に導入して、主要かつ重要な業務については、すべてVMでマネジメントを行っていくことが効果的である。

具体的には、工場においては、VM-FMS(VM-Flexible Manufacturing System =見えるフレキシブル生産システム)とOVMS(Office Visual Management System =見えるオフィスマネジメントシステム)、本社や支店においてはOVMSを構築することである。

本稿においては、VMの意義とVM活動の概要およびVMを行うための道具立ての体系と事例について解説、紹介する。

2. VMとは

図1のVMの概念図に基づいて説明をしてみる。

1. 見える経営=広義のVMとは

VMには、広義のVMと狭義のVMがある。広義のVMとは、「見える経営または目で見える経営」のことである。

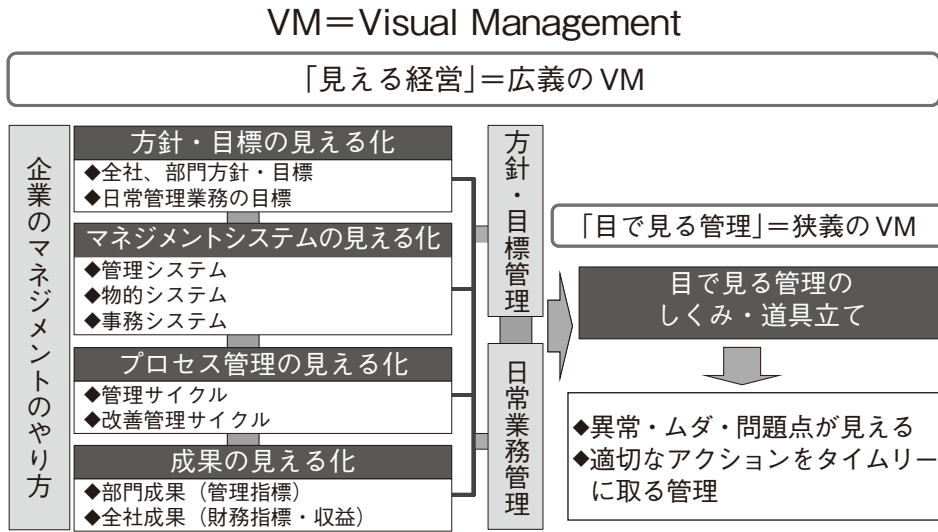
企業のマネジメントとは、方針・目標を設定し、それを実現するためのマネジメントシステムを構築し、それをもっとも効果的に運用するためのプロセス管理(PDCA管理)を実施して、方針・目標を達成して成果を上げることである。そして、重要なことは、方針・目標も、マネジメントシステムも、プロセス管理も、成果もすべて見えるようにして、マネジメントを行っていくことである。この見えるマネジメントを行っていくためには、見える方針・目標管理と日常業務管理の仕組みを確立し、「見える管理または目で見える管理」(狭義のVM)を導入、実施することが必要である。このようなマネジメントのやり方を広義のVM、すなわち「見える経営」と呼んでいる。

(1) 方針・目標の見える化

中期経営計画のビジョン・方針・目的・目標や短期経営計画の方針・目的・目標および日常業務の方針・目的・目標などを見るようにすることである。

(2) マネジメントシステムの見える化

図1 VMの概念図



イ. VM-FMSの構築

・見える管理システム

所定の品質、価格、数量の製品を所定の期日までに最も経済的に完成させるために必要な組織、制度、手続き、管理技術(品質管理、工程管理、発注管理、納期管理、設計管理など)を統合した見える管理システムを構築する。

・見える物的システム

所定の品質、価格、数量の製品を所定の期日までに最も経済的に完成させるために必要な作業方法、運搬方法、レイアウト、保管方法などの見える物的システムを構築する。

ロ. OVMSの構築

管理・間接部門、営業部門において、情報の

図2 管理・改善・改革レベルのスパイラルアップ

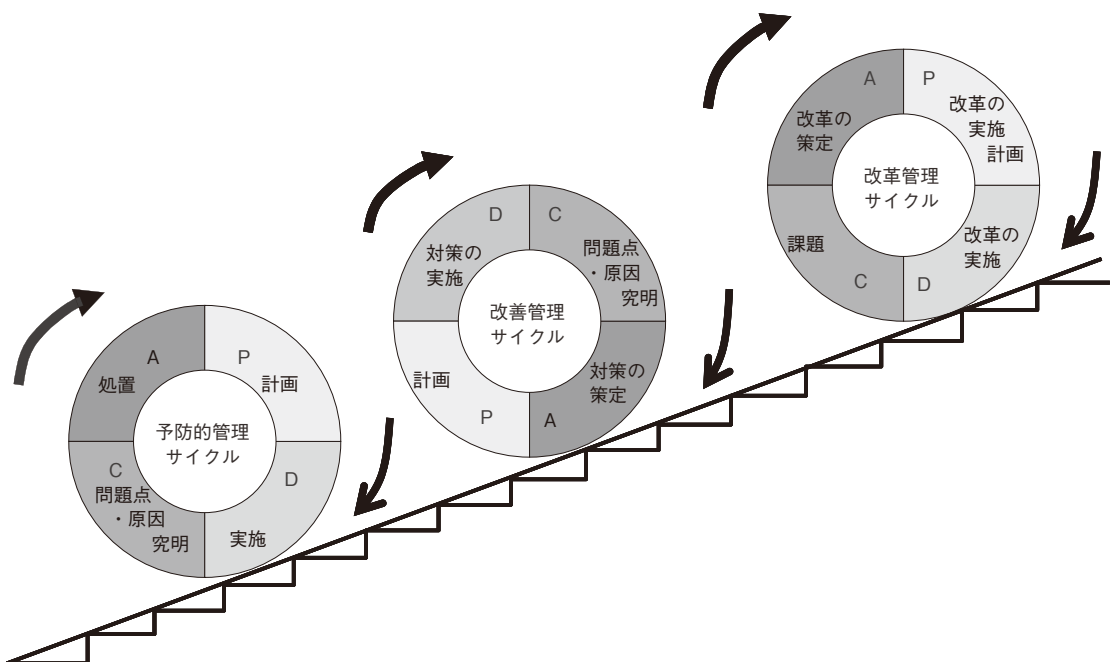


図3 PDCAのレビューのやり方

見えるPDCA	レビューの内容
見えるP (計画・標準)	<ul style="list-style-type: none"> ・計画の内容が適切かつ妥当であるか ・5W2H (when, who, where, what, why, how, how much) を考慮した内容になっているか
見えるDo (実施・実績)	<ul style="list-style-type: none"> ・計画の内容どおりに実施されたか ・実施されなかったか、遅れが発生したか
見えるCheck (問題点・原因究明)	<ul style="list-style-type: none"> ・計画どおりに実施できない場合 (特に未実施や遅れた場合) の原因は何か ・問題点が的確に把握されているか ・真の原因まで究明されているか
見えるAction (処置・対策)	<ul style="list-style-type: none"> ・適切かつ妥当な処置 (応急処置対策、暫定処置対策) が検討され、計画が立てられ、実施されたか ・対策 (根本対策、再発防止対策) が必要な場合には、適切かつ妥当な対策が検討され、計画が立てられ、実施されたか ・効果の確認がされているか

視覚化と共有化、業務の標準化・ルール化・簡素化などを行うことによって迅速かつ正確な業務処理と問題解決を図っていくための仕事および管理のやり方を実現することができる見えるオフィスマネジメントシステムを構築する。

(3) プロセス管理の見える化

仕事のプロセス(仕事のやり方や過程、経過)をPDCAに区分して見えるようにし、予防的管理サイクル、改善管理サイクル、改革管理サイクルを回しながら、マネジメントシステムの円滑な運用と見直し、改善、改革を図っていく(図2)。

(4) 成果の見える化

目標どおりに成果が上がったかどうかを見えるようにする。

2. 見える管理(目で見える管理)=狭義のVMとは

は

製造部門のみならず管理・間接・営業部門などの各部門において、VM対象管理業務を選定し、見える管理を実施するためのVMの道具立を整備して、PDCAサイクルを回しながらマネジメントを行っていくことである。すなわち、異常やムダ、問題点をひと目でわかるような状態にし、適切なアクション(処置と対策)をタイムリーにとっていく管理のやり方である。

3. 見えるマネジメントの最大の利点

ほとんどの企業は見えないマネジメントを行っている。見えないマネジメントを行っている企業では、マネジメントにおいて最も重要なPDCA(Plan→Do→Check→Act)が見えない。すなわち、「PDCAを適切に回しているのか」や「PDCAの内容が適切かつ妥当であるのか」などを常時、見ることができない。これに対して、見えるマネジメントを行っている企業、すなわちVMを導入している企業では、管理サイクル(PDCAサイクル)が常時、見えるようになり以下のような成果を上げることができる。

1. 管理(PDCA)の内容の質的向上が図られ業績の向上が実現できる

企業のマネジメントは、経営者、管理者、監督者などが、それぞれの役割・使命によって与えられた管理業務についてPDCAサイクルを回しながら成果を上げていく活動である。

高い成果を上げていくためにもっとも重要なことは、PDCAの内容、すなわち中身の質的向上を図ることである。そのためには、PDCAの中身を見えるようにして、誰でもがPDCAの中身について徹底的にレビュー(検証)をすることができるようにすることである。レビューのやり方は、図3に示すとおりであるが、PDCAの中身がファイル