全能連マネジメント・アワード2023



VM(ビジュアルマネジメント)賞の開発と成果

2024年1月26日 一般社団法人中部産業連盟 東京事業部 経営革新コンサルティング部 伊東 辰浩、吉田 修二、砂田 貴將、菊地 俊之

目次



- 1. 背景(問題·課題)
- 2. 目標/目的
- 3. 方法・手順/プロセス
- 4. 結果(成果)/結論(主張)
- 5. 今後の展開

1. 背景(問題・課題)



(1) 勝ち残る企業になるためには?

グローバル競争が激しくなる中、企業が勝ち残り、さらに発展していくためには、<u>マネジメントの質と内容を根底から変え、スピードを高める</u>ことが必要である。

中部産業連盟が開発したマネジメント手法であるVM (Visual Management)は、①方針・目標を設定し、②マネジメントシステムを構築し、③問題点や改善のプロセスの運営管理を行なって、④成果をあげるといった4つで構成され、これらすべてを見えるようにし、特に異常・ムダ・問題点が目で見て分かり、適切なアクションをタイムリーにとることがコンセプトである。

VMのコンセプト



「目で見る経営」=広義のVM

方針・目標の見える化

- 全社、部門方針・目標
- 日常管理業務の目標

マネジメントシステムの見える化

管理システム

企業のマネジメント

のやり方

- 物的システム
- 事務システム

プロセス管理の見える化

- 管理サイクル
- 改善管理サイクル

成果の見える化

- 部門成果(管理指標)
- 全社成果(財務指標・収益)

目標管理

目で見る管理」=狭義のVM

目で見る管理の しくみ・道具立

- 異常・ムダ・問題点が 見える
- 適切なアクションをタ イムリーに取る管理

理

1. 背景(問題·課題)



(2) VM活動で生じる問題点

しかしながら、VM手法を活用した管理・改善活動は、時として以下のような問題が生じる。

- 活動が<u>マンネリ化</u>し、活動に対する従業員の<u>積極性が低下</u>している。
- ② 活動は前に進んでいるが、全社の一体感やレベルアップが 感じられない。
- ③ 自分たちの活動の成果を客観的に評価することができない。
- ④ 活動を通して、成果が出ているが、それが<u>形として残らない</u>。

これらを解決するために、VM手法を理解し、VM活動を強力に 推進し、顕著な成果を達成した企業(事業所)に授与するVM賞 を制定した。

2. 目標/目的



VM賞は、前述の問題点を解決することが目的であるが、これに加えて前述のマネジメントシステムに位置づけられる管理システム、物的システム、事務システムを改善し、問題点や改善のプロセスの運営管理を見えるように行なって、環境の変化に柔軟に対応して収益を確保できる強固な企業体質を確立させることも目的である。

また、VM賞を獲得した企業の工場見学会などを通じて、 目指すべきマネジメント像を発信し、産業界に普及・貢 献することも目的としている。

3. 方法・手順/プロセス



(1) VM賞獲得のための手順

VM賞を獲得するためには、中産連の審査を受ける必要があり、そのためには、以下の手順が必要である。

- 手順1 5 S 活 動 の 徹 底 推 進
- 手順2 VMによる方針・目標管理、日常業務管理
- 手順3 VMーFMS、OVMSの構築
- 手順4 定量的、定性的成果の創出

VM賞獲得の大日程計画例



_						
年 手順	1	2	3	4	5	6 ~
1 5S活動の徹底推進				レベルフ	アップ	
		環境改善を行い、 ったところで次ス				
2					ノベルアップ	
VMによる方針・目標 管理、日常業務管理			新を行い、十分に まったところで次			
3						
VM-FMS, OVMS					レベル	アツフ
の構築				びOVMSの <mark>管理</mark> 戊果が出始めた ら		
4						**************************************
定量的、定性的成果			\	==:/m # <i>#</i> ~		レヘ・ルアップ
の創出				評価基準で 評価点以上で	VM推進	賞
5			あれば\	M賞受審		
さらなるレベルアップ						
					VM本!	賞、P本賞へ

VMーFMSの体系図



1.2

М

(目で見る管理)

体制

1.1 目的·目標

産革新 • 企業体質革新

変化に対応 在庫削減 工数低減 生産性向上 品質向上 リードタイム短縮 原価低減

目的・目標達成のための方策・手段

見えるフレキシブル生産システム(VM-FMS)

2.2 管 理

ス

テ

ム

- 生産日程計画・作業計画システム
- ・ 進度管理システム
- 発注システム
- 納期管理システム
- ・在庫管理システム
- 品質管理システム
- 購買・外注管理システム
- 開発・設計管理システム

5

管理基準管理システム

2.3

物 的

ス

テ

ム

• 段取作業方法

- 作業方法
- ・レイアウト
- 運搬方法
- ・保管方法
- 設備保全

2.1

基本的 要件

小ロット生産

多能工化

S

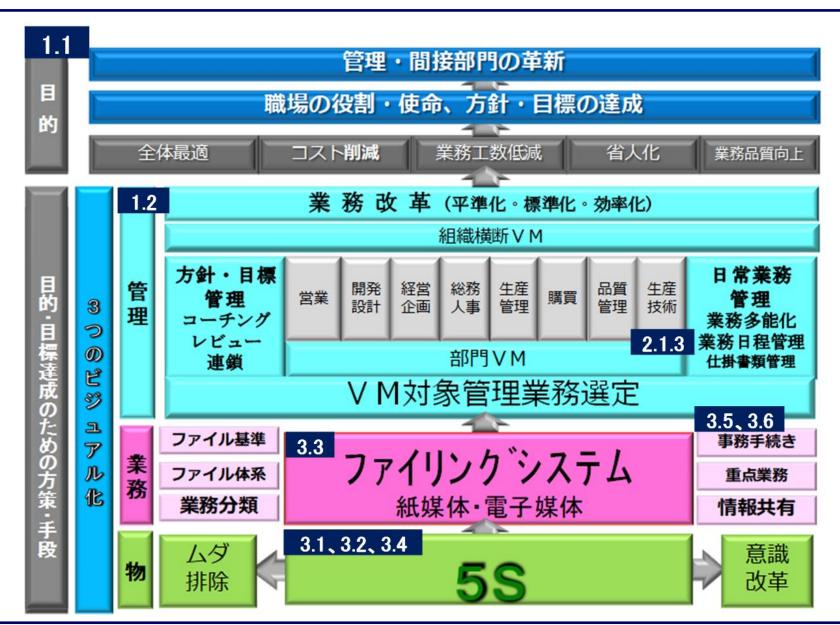
活

動

生販一体化

OVMSの体系図





3. 方法・手順/プロセス



(2)VM賞の獲得

前述の手順を踏んで、VM賞の総合評価表、個別評価表による評価基準で各要求項目を採点し、一定の評価点以上であれば、中産連の審査を受け、VM賞を獲得できる。

VM賞要求項目



● 全体

- 1. 1 全体(方針・目標・成果)
 - ⇒ VM賞総合評価表
- 1.2 目で見る管理(VMボード中心)
 - ⇒ VM賞個別評価表

● 生産システムの基本的要件

- ⇒ VM賞個別評価表
- 2.1.1 生産現場の5S
- 2.1.2 小ロット生産
- 2.1.3 多能工化(多能社員化)
- 2.1.4 生販一体化

● **管理システム** ⇒ VM賞個別評価表

- 2.2.1 生産日程計画・作業計画
- 2.2.2 発注
- 2. 2. 3 進度管理
- 2.2.4 納期管理
- 2. 2. 5 在庫管理
- 2. 2. 6 品質管理
- 2. 2. 7 購買・外注管理
- 2. 2. 8 開発・設計管理
- 2. 2. 9 管理基準管理

● 物的システム ⇒ VM賞個別評価表

- 2. 3. 1 段取作業方法
- 2.3.2 作業方法
- 2. 3. 3 レイアウト
- 2.3.4 運搬方法
- 2.3.5 保管方法
- 2.3.6 設備保全(PM)

● 事務システム ⇒ VM賞個別評価表

- 3.1 事務現場の5S
- 3.2 書類整理
- 3.3 ファイリング
- 3.4 オフィスレイアウト
- 3.5 事務システム・手続き
- 3.6 責任•権限

VM賞総合評価表





VM賞総合評価表

企 業 名			
評価者			
評価年月日	年	月	日

	項目	ウエイト (%)	評価の方法	個別 評価点	総合評価 点 (ウエイト× 個別評価点)
全体	方針 目的 目標 推進組織	15	2点 方針・目的・目標が不明確であり、推進組織体制も確立されていない 4点 方針・目的・目標が設定され、推進組織体制も確立されているが、不備な面があり、かつ一部の人しか理解していない 6点 方針・目的・目標について大部分の人が知っているが、理解度が今一歩であり、推進組織も本来の機能を十分果たしていない 8点 方針・目的・目標が適切に設定され、全員がほぼ理解しておりかつ推進組織もほぼ本来の機能を果たしている 10点 方針・目的・目標が末端にまで浸透しており、推進組織も活発に機能している	(左記点数 ×10)	
	目標管理 (目標値 管理)	1 0	2点 目標管理が全く実施されていない4点 目標管理のシクミは不明確であるが、目標値に対応して実績値がとられている。しかし実績値をとる時期やとり方が不備であったり、目標値	(左記点数 × 1 0)	

VM賞個別評価表





V M 賞 個 別 評 価 表

 企業名

 評価者

 評価年月日
 年月日

- 1.2 目で見る管理 (VMボード中心)
 - 2点 目で見る管理についてまったく関心がなく、ほとんど実施されていない。
 - 4点 目で見る管理の対象仕事項目に関する資料などが掲示されているが、管理者が日常の管理の道具立として充分活用されていない。(VMボードは掲示板にすぎない)
 - 6点 管理者が日常の管理に必要な仕事項目に関する資料の大部分が見えるようになっているが、異常・問題点がわかりにくかったり、管理サイクルが充分回っていない。
- 8点 全面的に実施されており、管理サイクルが回っているが、まだ完全に定着していない。
- 10点 全面的に実施され、完全に定着し、管理サイクルが回り、業績の向上がはかられている。

2.1 生産システムの基本的要件

2.1.1 生産現場の55

- 2点 不要なものが片付けられずに混在しており、また見るからにうすぎたなく感じる。
- 4点 通路、職場の区分が不明確なところがあり、また材料、仕掛品、治工具などの置場の大部分が不明確で整頓されていない。
- 6点 通路、職場の区分が明確で、材料、仕掛品、治工具など必要なものの大部分が一応区分され、きちんと置かれ、置場の表示もかなりできている。
- 8点 すべてのものの置場表示ができており、床の上、作業台の上、機械設備、治工具などの 清掃がよくなされている。
- 10点 整理・整頓・清掃のルールがつくられ、守られ、完全に定着しており、ムダなものが置かれていない、見るからにすっきりした、きれいで快適な生産現場になっている。

2.1.2 小ロット生産

- 2点 段取回数を減らして大ロット生産を行なっている。
- 4点 一部の人が小ロット生産のメリットを理解し、小ロット化に取り組んでいる。
- 6点 かなり多くの人が小ロット生産のメリットを理解して、ロット分割生産に取り組んでいるが、生産ロットが大きいものがある。
- 8点 ほとんどの工程でロット分割生産を行なっており、生産ロットはかなり小さく、パー割 生産を行なっている工程も見られる。
- 10点 すべての工程で小ロットの分割生産ないしはパー割生産を行なっており、仕掛在庫の削減と生産リードタイムの短縮化が図られている。

3. 方法・手順/プロセス



(3) VM賞の種類とステップアップ

VM賞は、①VM推進賞、②VM部門賞、③VM本賞、④VMプレミアム本賞の4種類あり、それぞれ以下のような内容であり、企業の成長と合わせステップアップできるしくみになっている。

①VM推進賞(VM評価点60点以上)

企業(事業所)において、VM活動により見える管理を行ない、 生産や管理・間接業務の効率化、組織・人材の活性化が図られつつあり、VMのシクミが確立している企業に授与する。

②VM部門賞(VM評価点<u>70点</u>以上)

企業の特定の部門において、VM活動により見える管理を行ない、生産や管理・間接業務の効率化、組織・人材の活性化が図られ、体質の革新と成果が顕著な企業に授与する。

3. 方法・手順/プロセス



(3) VM賞の種類とステップアップ

③VM本賞(VM評価点<u>70点</u>以上)

企業(事業所)において、VM活動により見える管理を行ない、 生産や管理・間接業務の効率化、組織・人材の活性化が図られ、企業体質の革新と成果が顕著な企業に授与する。

④VMプレミアム本賞(VM評価点80点以上)

VM本賞を受賞した企業(事業所)において、VM活動による見える管理が世界のトップクラスであり、**驚きと感動の魅せる企業**(事業所)として見る人を惹きつけ、強固な企業体質と顕著な成果が維持されている企業に授与する。

VM賞ステップアップ例



VM評価点が60点レベルにある企業(事業所)



VM推進賞

VM評価点が70点レベルにある部門



VM部門賞

VM評価点が70点レベルにある企業(事業所)

VM推進賞を受賞後、レベルアップを図った企業(事業所)

VM部門賞を受賞後、全社に展開した企業(事業所)



VM本賞

VM本賞を受賞後、VM活動を一定期間継続実施し、 更なるレベルアップを図り、VM評価点が80点レベルまで 達した企業(事業所)



VMプレミアム本賞

60点レベル以上

70点レベル以上

80点レベル以上

VM 推進賞 VM本賞

VM部門賞 (特定の部門の場合) VM プレミアム 本賞

4. 結果(成果)/結論(主張)



VM賞受賞を目指すプロセスにおいて従業員の意識改革が進み、 さらにVM手法により計画実施率、目標達成率も大きく向上する。そ のため以下のような成果が表れる。

- ① 方針・目標管理、日常業務管理、管理・物的・事務システムの構築・改善を行なっていくため、生産性向上、品質向上、在庫削減などの定量的な成果が表れる。
- ② <u>従業員の積極性が向上</u>することで、活動が活発化する。(マンネリ化からの脱却)
- ③ VM賞受賞という同じ目標に向かって、全社一丸となって活動を 進めていくため、部署単位だけでなく、<mark>部署間が協力する組織</mark>と なる。
- ④ VM賞総合/個別評価表で自分たちの活動の成果を客観的に 評価することができる。立ち位置が明確になるため、次はさらに 高みを目指そうという意識が生まれる。

定量的成果の例



No.	生産タイプ	会社 業種		カイゼン実施事項					改善					
			目的	基本要件	管理 システム	物的 システム	管理指標	改善前	後					
1	個別受注生産、 少量ロット受 注生産	S社/ FA機器製造	コストダウン	生販一体化	納期管理 開発設計	作業方法 レイアウト 運搬方法	合理化金額 (百万円)	<u> </u>	250 百万 円					
2		K社/ 自動車、航空、歯単 械、歯車 機 造、組立	品質 向上	5 S	購買外注管理	作業方法 保管方法	①クレーム件数 ②社内不良率 ③受入不良率 (%)	-	①36%減 ②64%減 ③42%減					
3	多品種 少量ロット 受注生産	N社/ 自動車部品 製造	リード タイム 短縮	小ロット生産	生産日程設計 進度管理	段取作業方 法 作業方法	製造 L T (日)	8日	3.5日					
	多品種 ロット 受注生産	F社/ 精密加工、 アルマイ キ、スト 造 ン部品	E41 /	5 41./	E41. /	F * 1	E 24 /	品質 向上	5 S	型・治工具開 発	段取作業方 法 設備保全	仕損費率低減 (%)	33%	6%
4			生産性向上	多能工化	作業管理 進度管理	組立検査工 程ライン化	時間当たり付加価値金額 向上 (円/時間)	5,149円	7,342 円					
			在庫削減	小口ット生産 生販一体化	発注・納期管 理	保管方法	在庫日数 (日)	28日	9日					
5	多品種 ロット 見込生産	M社/ 自動車部品 製造	コストダウン	小口ット生産 多能工化	生産日程計画 作業計画 購買・外注管 理	段取作業方 法 作業方法 設備保全	コストダウン 金額 (百万円)		230 百万 円					

定性的成果の例(VM賞受賞企業の声) の 中産連



- VM賞評価表は、儲ける会社になるためのチェック項目であり、 自分たちの現状を捉えるのに有効。そこを改善する事で収益に 繋がった(K社)
- 管理のやり方がスタンダードとなり、組織文化形成に役立った(O 社)
- 自律的に行動できる人が増え、意識変革、人的成長を実感でき **た(M社)**
- VMで部署を越え、一緒になって問題解決するような会社になっ た(S社)
- VM賞受賞で認知度がUPし、新規受注が増え、既存取引も拡大 した(F社)

5. 今後の展開



(1)普及性

今年75周年を迎えた中産連では、創立当初からトヨタ生産方式の考えを基に生産管理改善に関するコンサルティングを長年実施してきたが、そこから蓄積された知見に中産連独自のノウハウを加えた全部門対応型総合手法をVM(Visual Management)として、1990年以降、順次体系化・発表し、多くの企業への指導実績を重ねてきた。

VMは大手企業だけでなく<mark>様々な企業規模、業種、生産タイプに</mark> <u>も対応できる</u>という特徴があり、直接的にはQCD改善や業務改 革を目指すが、終局的な目的は人材育成と組織風土改革である。

5. 今後の展開

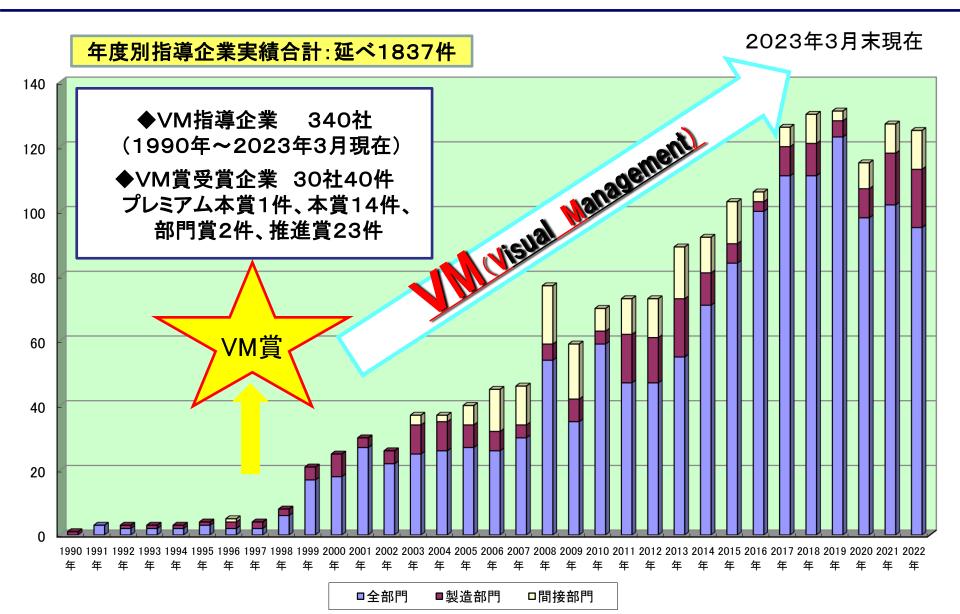


(1)普及性

また、VM賞では<u>モノづくり企業のマネジメントに必要な管理項目を審査基準として詳細整備</u>されている事から、モノづくりに係わるすべての企業において客観的評価を可能にしている。そして、各項目をクリアした場合、その企業は高次元の管理技術とマネジメント力を有した企業と認定されることとなる。

VM活動導入実績





5. 今後の展開



(2) 今後の展開(継続性・発展性)

VM賞はモノづくり業界を広く発展・深化させる可能性を秘めた強力なツールであり、実際の受賞企業は確実に業績が向上し、人材育成も成され、的確なマネジメントが維持・継続されると、数年後には組織風土そのものが革新されていく。

ものづくり企業に求められる「あるべき姿・管理技術水準」を客観的に捉える事の出来るVM賞評価表は多くの企業での有効活用が可能であり、昨今のIT化やAIの普及、グローバル化、自働化などにより「日本の現場力が衰えつつある」と言われる中において、特に自社商品を持たない下請型の中小企業は「他を圧倒する管理技術力とマネジメント力の獲得」が生命線となっていく。

5. 今後の展開



(2) 今後の展開(継続性・発展性)

その手助けとなるのがVM手法であり、それを活用して成果を生み出す企業を増やしていくためにVM賞がある。

VM賞の認知度を高め、受賞企業を増やし、これを日本のモノづくり管理・改善手法のスタンダードとして、中産連が定期開催しているVMカイゼン事例発表大会やVM工場見学会、特集記事執筆(専門誌「工場管理」)などにおいて継続的に発信しつづける事を使命として、広く産業界の発展に貢献していく。

各種リーフレット



VMカイゼン事例発表大会



VM工場見学会

