

VEが変える、VEで変わる

special interview vol.1

「VEリーダー1万人プロジェクト」が
企業力を底上げする

株式会社日立製作所

〈企業プロフィール〉

日立グループは、社会インフラから家電品、そして素材事業や物流、サービスに至るまで、幅広い分野に業容を持つ企業グループである。コーポレートステートメント「Inspire the Next」のもと、次の時代に新しい息吹を与え続けている。そして21世紀に成長し続ける活力ある企業、豊かで快適な社会の実現に貢献する企業を目指している。

左・調達統括本部 VEC推進部 部長 関谷則夫氏
右・調達統括本部 VEC推進部 VEC企画グループ 主任技師 VEL 稲見一政氏

1960年、日立製作所の資材部門がVEを導入したのを皮切りに、日立グループ各社に活動を広げ、顧客志向を強めた日立版VEである“VEC”（Value Engineering for Customers）を展開してきた。さらに第二のVE草創期と現在を位置づけ、活動を強化、3年で1万人のVEリーダーを養成するプロジェクトを始動している。VEに寄せる期待、「VEリーダー1万人プロジェクト」で目指す成果について、株式会社日立製作所 調達統括本部 VEC推進部部長・関谷則夫氏、VEC企画グループ主任技師・稲見一政氏にお話を伺った。

Q. 日立グループがVEを導入した経緯について教えてください。

A. 日立グループのVE活動は1960年にVAという名で導入して以来、50近い歴史があります。最初に導入を決めたのは日立製作所の資材部門でした。資材部門がVEを取り入れると、「物を買うのではなく、機能を買う」という発想になります。当時、資材部門の役割は、設計部門から指示されたものを購入するだけでしたが、VEを導入してからは、機能に着目し、コストが安く価値の高い資材を購入するようになりました。この効果の高さから、VEはほかの部門、ほかのグループ会社へと波及していきました。

86年からは、より顧客志向を高めた日立版VEを“VEC”（Value Engineering for Customers）と名づけ、理念の深耕と共に、対象領域の拡大と各種手法の開発を重ねてきました。そしてさらに2005年からは、グループのVEC活動をより活性化するために、“Value Innovation Project”（略称『Vプロ』）を始動し、体制を強化しています。

Q. 2005年からVE活動を強化した目的は、どんなところにありますか。

A. VEや原価低減活動などのスタッフ業務は、なかなかレスpektされにくい仕事です。しかし、企業の底力は、陽のあたりにくいスタッフ業務から生まれています。今後の日立グループの成長を後押ししていくのは、VEや原価低減活動に取り組むスタッフ業務であると考えています。このような視点から、現在を日立グループのVEの第二草創期と位置づけ、VE活動を強化しているのです。

VE推進の旗振りには私たち約20名の本社スタッフが進めています。日立はこれだけ大きなグループですから、全社がベクトルを合わせて活動をしなければいけません。“Value Innovation Project”には、グループのベクトルを合わせ、結束と協力を強める意図もあります。このプロジェクトは現在3期目に入っていますが、年間平均約2000億円のコスト抑制効果があがっています。こうした成果を旗印に、マクロな活動のコンセプトを示し、全社のVE活動を徹底していきたいと考えています。

Q. 日立グループのVE活動には、どんな特徴がありますか。

A. 当社のVEC活動の特徴は、まず、“TFP”（Task Force Project）活動が基本となっていることです。TFPは、クロスファンクショナルな組織をつくり、一定期間、プロジェクト活動を推進していくというやり方です。日立グループのVEは、60年代のVE導入当初から、TFP活動が基本です。TFP活動を基本とすることで、さまざまなテーマのプロジェクトが同時に進んでいきますので、製品開発の精度が高まり、開発スピードが上がり、コストが下がります。また、クロスファンクショナルなTFPには、いろんなメンバーが入ってきますので、メンバーがお互いに刺激し合い、VEの理解度も高まります。

トップの支援が強力なことも、日立グループのVEの特徴だと思います。当グループでは、VE活動の効果をさらに高めるために、専任者を増員し推進体制を強化したい旨、トップ層が全社員にメッセージを送っています。こうした理解と協力もあり、05年からグループ内のVE専任者は約40%増え、現在は専任者が約250人、兼務者も含めるとVEスタッフは約900人にのぼります。彼らがコアとなって、あちこちでさまざまなプロジェクトを起こして活動しています。

Q. VEリーダー資格のメリットをどうお考えですか。

A. VEそのものが持つ特色の一つはチームデザインですが、社員全員がVEの本質を理解していないと、チームデザインが機能しません。そういう観点から、日立グループでは、VEリーダー資格の取得を全社員に勧めています。VEリーダー資格を取得する過程で、VEの本質への理解が深まり、またVE活動に対する意識が高揚するという効果もあります。もちろん、VEリーダーが増えることで、VE活動の実効性も上がります。

そうした考えに基づいて、当グループでは今期から、「VEリーダー1万人プロジェクト」を開始しました。3年以内にグループ全体で1万人のVEリーダーを誕生させよう、というプロジェクトです。1年目で5割、2年目で8割まで達成させたいと考えています。VEリーダーの増員は、当グループにとって一種のイン



フラ整備のようなものです。社長、副社長がVEリーダー養成の意義を繰り返し説いていることもあり、このプロジェクトもグループ内で盛り上がりを見せています。

Q. 3年で1万人のVEリーダー養成とはすごいスピードです。VE教育ではどんな工夫をしていますか。

A. 今年だけで5000人が、2日間計12時間の「VE基礎講座」を受講しますから、開講や講師派遣を効率よく行なう必要があります。また、受講者数が多い分、ラインへの影響を最小に抑えなくてはなりません。そのため、1回の講座の受講者数を30～40人とし、茨城県地区、京浜地区、関西地区の3地区に分けて、毎週1～2回の開講を基本としています。講師派遣の工夫としては、日立グループには「CVS会」がありますので、その会のメンバーを講師としてチーム編成し、3地区へ出張講習するようにしています。

さらに、8月からはeラーニングを活用しています。Web上でVEの実力チェックの問題集を公開し、チャレンジしてもらう試みです。問題集は私たちが独自に作成しました。eラーニングで問題を解いていると、試験勉強が楽になるという効果があります。やみくもに教科書を丸覚えするよりも、問題を解きながら、分からないところがある度に、教科書に戻るといったやり方をしたほうが、効率がいいのです。高得点の従業員は、将来のVEリーダーとして有望株と考えられますから、eラーニングで80点以上を取った人にはVEリーダー受験を薦めています。



eラーニング問題集の一例

Q. VEリーダーが増えることのメリットを、どうお考えですか。

A. どの企業を見ても、VEのようなコスト低減・価値向上活動が盛んな企業は業績がいいし、好調な企業はどこもVEのような活動が盛んです。日立グループでもそれは同じで、VE活動が盛んなグループ会社ほど業績が伸びています。VEリーダーはVE活動のコアメンバーですから、VEリーダーを増やすことは、VE活動の活性化の前提条件です。

VEリーダーを増やすことには、全社で言語が共通になるというメリットもあります。日立グループには半導体といった先進事業の会社もあれば、工場ラインでこつこつと物づくりをしている会社もあります。そうしたさまざまな企業がグループとしての結束を強める上で、VEという共通理念・共通言語は実効性の高いツールです。実際、VEリーダーを増やし、VE活動を活性化の中で、各グループ会社の戦略がトップによく伝わるようになりましたし、トップの思い

が各会社によく理解されるようにもなりました。

さらに、VEという共通言語は、情報流通を促します。各グループ会社のVEリーダーどうしは結びつきが強く、情報交換を密にしています。仕事における情報の力は大きいですから、何か問題が起こったときに、ネットワークで情報を集めると、必ず解決の糸口が見つかるものです。1000人の会社だと、1人につき10人の情報交換の相手がいれば、合計で1万人の情報網になります。VEリーダーが増えることで、情報流通と問題解決力が高まります。

当グループのVEリーダーが1万人になるのは、3年ほど先になりますが、今から非常に楽しみです。VEでは「トータルとして何がいいのか」と考えますから、VEの経験のある人は、知識の幅が広いし、物を俯瞰する習性がある。だから間違いが少ないのです。1万人がそうなってくると、日立グループの業績ももっと上がるかと期待しています。

また将来は、1万人のVEリーダーの中から、経営に携わる人も出てくるでしょう。VEリーダー資格を取って、実際にVEリーダーとしてVE活動の経験を積んだ人が、今度は経営のリーダーとなって会社を動かしていく。そのとき、日立グループの新たな成長が始まるはずですよ。

もちろん、直近の効果もあります。VEリーダーに合格した人は、3カ月以内にVEを実践して、レポートにまとめてもらうことにしています。その実践で、例えば1人当たり10万円のコスト低減効果があったとしたら、1万人で計10億円のコスト低減になります。1回きりで10万円のコスト低減でも、1万人になると10億円。それが日々の実践になれば、さらに大きなコスト低減効果があがります。そうした点もじわじわと企業力として生きてくると期待しています。

Q. VE活動推進のポイントを聞かせてください。

A. まず、トップの理解と協力が持つ威力は大きいと思います。VE活動という陽のあたりにくい、しかし企業力を底上げする活動に、レスペクトを与えるのは、一つには成果。そしてもう一つは、トップの理解と支援です。トップが繰り返しVEの重要性を説いていくことで、VEに対するレスペクトが高まり、理解が深まり、人が育ち、輪が広がり、成果に結びついていきます。

また、VE担当者のレベル確保も重要だと思います。日立グループでは専任者で組織をつくり、グループ内のさまざまなプロジェクトに専任者を派遣して、VE活動を進めています。専任者のレベルや、各プロジェクト内でVE活動にあたる担当者のレベルが足りていなければ、VEの効果は下がります。社内から「VEをやっても結果が出ない」という声をもらうこともあります。それは担当者のVEへの理解や実践力が不足していたから、という場合が多々あります。活動のキーマンのレベル向上も、VE推進のカギとなるでしょう。

あと、VEを原価低減の手法だと思人が多いですね。そういう捉え方は分かりやすいですが、正しくありません。VEは普遍的で、幅広いオールマイティな手法で、すべての基本となる理念です。だからこそ、捉えにくく、普及にも難しさがあります。私たちが、VEを理解しやすくするために、原価低減をテーマに話しているときは、原価低減を入り口にVEを説明しますし、バリューセールズがテーマのときは、バリューセールズの観点からVEを解説します。しかしそうすると、どうしてもこぼれ落ちるものがある。VEの本質を理解してもらえないことがしばしばあります。IEやQCは、あるジャンルの中での手法ですから、フォーカスしやすいし、理解してもらいやすい。しかし、VEはすべてに応用がきく理念で、経験しないと分からない手法ですから、私たちが宣教師のような気持ちで、自分たちの確信と熱い想いを大事にしながら、普及にあたっています。

