# VEの未来について

公益社団法人日本バリュー・エンジニアリング協会　相談役
近藤　史朗

日本では今、国を挙げて「働き方改革」が進められている。しかし、その議論は、残業時間の抑制や裁量労働制の可否などに終始している。本質的に議論すべきは生産性に関わる部分、すなわち、働いた成果がどのような価値を生み出しているのかが問われるべきであり、労働時間の議論は20世紀の工場労働者の管理手法を論じるのと何ら変わらない。

20世紀には、管理手法の発展と働く人達の努力により、工場労働者の生産性は前世紀に比べて50倍も向上したと言われる。一方で、知的労働者の生産性はそこまで向上したのだろうか?　コンピューティングの革新、クラウド、ビッグデータ、AI等々、大きな変革が起きようとしている昨今、知的労働者やサービス事業労働者が70%を超える日本では、この課題を明確にしておくべきである。

これまで知的労働者が担ってきた労働対象の多くは、近いうちにコンピューティングやAIに代替されると言われており、20世紀型の知的労働の価値は相対的に下落していくトレンドが顕著になりつつある。「知識創造」という言葉の意味を、イノベーションの創造と定義すれば、21世紀型の知的労働の価値を考えていく過程に、VEの基本式「V＝F／C」を適用すべきだと思うのである。

しかしながら、その適用は一筋縄ではいかない。なぜなら、知的労働の価値は数値化が難しいものだからだ。Cは投入資源量、例えば、投入人員や付帯するコストとして表現できる。Fは実現した機能であり、数値化できないものでもよいと思う。Vは暗黙知的なものであり、知識創造によって生み出された価値そのものである。これらを形式知化し、適用していくこともVEr.が担うべき使命であろう。

次代に求められる知的労働は、知識創造という新たな価値を生み出す仕事が中軸をなすことは間違いない。だからこそ、我々が議論すべきは残業時間ではなく、知的労働者やサービス労働者の生産性であり、そこから生み出される価値であるべきなのだ。

ならば、次代において私達には何が求められるのだろうか?　競争戦略やビジネスモデル研究の第一人者、早稲田大学の山田英夫教授は、日本VE協会が開催した経営者フォーラムにおいて、「優れたビジネスモデルを創造するポイントは、コストと競争優位にある」と明確に指摘されていた。

例えば、三菱電機のエレベーターの事例では、見える所の競争優位（顧客価値創造）はフラッグシップ商品の開発でつくり出す。また、入構ゲートとエレベーターの連動で利便性を追求し、見えない所では遠隔メンテで安全性やサービスコストの低減を図るという取り組みが紹介された。この例からは、ハード個々のVEを追求するだけでなく、事業全体のバリューチェーンにVE的な「知識創造」の実りを埋め込んでいることが分かる。VEはコストダウン手法として語られることが多いが、実はイノベーションを生み出し、企業の競争優位を創り上げていく方法としての可能性を秘めているのだ。

日本に上陸してから半世紀が経過した今、VEは新たなステージに進む必要があると考える。投入資源量や機能といった思考範囲にとどまらず、そこから生み出される価値の競争優位性、破壊力を持った価値を評価する「評価法」と「指標」を具備した手法として、広く社会に提案すべき時が来ているのだ。こうした分野に適用されることで、VEはさらに高いステージへと進むことも可能になるだろう。

近い将来、日本VE協会は企業そのものの競争優位を実現するだけでなく、業界、ひいては我が国の競争力を高め、社会システム、経済システムの生産性向上に貢献できると信じている。