

バリュー・アナリシス

日立造船KK* 佐々木克巳**

1. VA とはこのようにすること

1.1 まず頭のきりかえから

バリューアナリシス (VA) はアメリカで手がけられ、すばらしい効果があげられたので、日本にもその手法が導入され「価値分析」と翻訳されて、最近、大いに活用されている。これは一口に言って、最少のコストで必要な機能をもつ製品を得るための系統的な活動で、別にむづかしいことではない。根本思想は「この品物は必ずどこかで安くなる」と頭からきめてかかることである。そして、あらゆる考えをめぐらして製品の原価構成・品質・構造・加工・組立・材料・下請工場などを、既成観念にとらわれないうで分析検討し、値段を下げることである。

どこの会社でもコスト低下については、従来からいろんな方法が行なわれており、それ相当の効果をあげられていたと思うが、多くは断片的、散発的であった。また、設計・資材・工作・管理などの各部門ごとに個々に行なわれていたというのが普通であった。これではまとまった成果をあげることはできない。そこで、一つの製品を作る場合、設計から完成までの全工程にわたり、一貫して系統的に、組織的に一定の科学的な手法で、いっさいの不要なコストを技術的に排除しようとするもの、これが VA の本筋である。

1.2 グループで考える

VA を実施するには、何人かの VA 専任者 (バリューアナリスト) をおくのが理想であるが、設計・工作・見積・資材・管理など各部門の関係者によって、5~10名単位のグループを作って調査や検討の場とするのも一方法である。

進め方としては、まず、大きくどの機種の製品を VA の対象にするか、種類と順位を予定する。この順位に基づき一機種ごとにそれを構成する各部品について、機能とコストの現状を調査し、どの部品を分析の対象に取り上げるかを決定する。取り上げると決定したら設計・材料

・工作についてあらゆる改善案を考え出す。この場合、検討に参加する全員は、品物の機能と原価を十分に頭に入れておいて、既成品または製作図を前にしながら

- ①この品物の構造、形状にムダはないか。
- ②この材料よりも安い他の材料は使えないか。
- ③もっと安く加工する方法はないか。
- ④表面アラサは適当か。
- ⑤資材をもつと安く買えないか。
- ⑥市販の標準部品は使えないか。
- ⑦外注したほうが安くつかないか。

などを検討する。このうち①と②が最も重要である。肉厚はもっと薄くてもよいのではないか。同じ機能を果たすなら、もっと形を単純化したらよいのではないか。構成部品の数をもっと減らしてもよいのではないか。青銅を使わなくても鋳鉄で十分ではないか。規格品を使わなくても、安い無規格品でよいのではないか。高価な鋳鍛造品を使わなくても、鋼板組立式の溶接構造でもよいのではないか。などが①と②であらゆる角度から検討される。

グループのメンバーは、従来の経験や調査結果から自由自在に提案し、大いに創造力を働かせるわけである。たいせつなことは、検討のじゃまになるものはいっさい除かねばならぬということである。たとえば、いままでやってきたのだから変えなくてもよいとか、専門的に検討済みなのだから改善の余地はないとか、以前に変えたときトラブルがでたから変えるのは無益だとか、下請業者はいまの所以外にはないとか、納期が決まっているのだから時間的な余裕がないとか、こういった理由は VA には通用しない。

1.3 あなたも VA ができる

このようにして検討して得られたいくつかの改善案をひとつに絞り、その案を具体的に略図などで表わし、その現在の価格と、VA 実施後の価格とを比較してコストの低下率を明らかにする。このような手順で分析を行なった結果は、あくまでも提案または勧告であるから、最終的にはグループを離れて、もう一度専門的、技術的に見直し、図面と仕様書を改正する運びとなる。

VA を実施するには、まず VA の手法を各実施部門

* 大阪市西区江戸堀1の47

** 取締役

で十分に会得してもらおうのが先決問題なので、社内で「VA 手法研修会」を開き、実習によって実際にコストが低下することを認識さし「あなたも VA ができる」という印象を深めることが必要である。一般に VA をやれば、その対象部品については 25% 程度の低下は得られるといわれているが、機械や装置のすべての構成部品に VA を適用するわけではないから、機械全体としての低下率はもっと小さい値になるであろう。

要するに VA は、全社的な協調によってはじめてまとまった効果が期待できるのだということと、検討に際しては既成観念にとらわれてはならないということであるが、VA は製品の製造に適用するだけでなく、その手法は設備や事務面にも準用できるといえよう。

2. 企業体への VA 導入に際して

VA の手法が日本に導入されてから現在までには、いはやくこれを活用した会社の事例発表会があったり、これがまたいろいろの雑誌で紹介されてもいるし、VA 入門などの専門図書も相当刊行されている。したがって、VA を実施しようとするならば、企業体の中の推進母体となる部門の関係者は、まず、専門図書などの市販の文献資料をよく読んだり、講演会などに出席して VA とはどのようなことであるかを理解し、一応、人にもその概念を説明することができるだけの認識をもつ必要がある。つまり、VA がアメリカでいつ頃からどのように発展してきたとか、VA の定義・手法・手順・組織・バリューアナリストの養成など、VA を進める上に必要なこと、心得ていなければならないことはどんな本にも詳しく説明されているし、有名な GE 社のマイルズという人が行なった具体事例とか、10項目のチェックリストについてもたいていよく紹介されているから、そういう一般的な理論の分野に属することは、まず精読しておくことが **A** 実施不可欠のことである。

「VA を実施すればコストが下がる」ということは事実である。しかし、これを一時的な行事なみで線香花火のように終らしてしまうことはやさしいが、それでは経営施策としての意味をなさないのだから、真に効果のあるものにしようとするには、やはり相当な努力が必要であり、実際にその工場全体が VA を体験し、収益の面で具体的な数字で確認が続けられなければならないと思う。実際に VA をやってみれば、こんなところでこんな苦勞をするということはだれからも聞いたことはないし、またどの本にも書いてないことが痛感されるであろう。つまり、VA とはどのようなことであるかの一般的なことがらを知ってからの動き方は、それぞれの企業体の性格に

よって異なるので、よく VA が実施されているところの話聞いてもなかなかピンとこない点が多いというのは、たいてい、その企業体の規模に応じて、ほぼ完成された VA 体制によって進められた事例の紹介であるから、初めて VA をやろうとするところでは、いわゆる VA 体制をとるまでの過程にむしろ重要さを感じるのである。たとえば、日立造船では VA を始めてから 2 年半になるが、これは全社的に活動を始めてから 2 年半ということで、それまでに胎動の期間というものがあったわけである。

3. VA 実施の一般的な経緯

3.1 VA 導入のきっかけ

企業体内で、なにか新しいことが本格的に実施されるまでには、一般に個人形、職制形、命令形のいずれかの形式で芽生え、それが発展したというような経緯があるものである。

(1) 個人形

新しい技法などに関心をもった者が、自己の業務にその手法を活用しその職場でグループを作って成果をあげ、これが幹部に認められて全社的な推進体制ができる場合。

(2) 職制形

作業改善とか新技術あるいは科学的な管理手法などについて常に調査研究している管理部のようなところが、その必要性を認め全社的な推進体制を作り上げる場合。

(3) 命令形

前二者の発動がないうちに、トップがその必要性を認め、職制上の管掌部門に計画の作成および実施推進を命じる場合。

以上のようなことは VA についてもいえることであるが、どの形式が最も効果的であるかという根拠はない。要するに、全社的な体制でダイナミックな推進を行ない効果をあげるには、やはりトップが理解して力を入れているという事実がないとうまくゆかないし、全従業員が VA の概念ぐらひは知っていなければならないということがいえるので、いずれにしても推進母体となる部門は、一方で漸進的に VA の実際を進め、一方で具体的な PR を進めて両者の拡大を図ることが肝要である。

3.2 VA 実施体制

VA を一工場だけで実施する場合はその工場内の、二つ以上の工場に実施する場合は本社の技術管理部門とか資材部門などが中心となって進めるのが普通である。しかし、実際には企業体が大きいほどなかなか一挙に全社的な実施体制は完成しにくいものであるから、まず適切

生産と技術

な橋頭堡を築くのがよいと思う。

(1) VA 技術者の速成

有能なバリュー・アナリストが多数いれば問題はないが、現状の人員をもってこれから VA をやろうとするところには、そういう専門家がはじめからいない場合が少なくない。しかしそういうところでも、専門家になりうる素質をもった技術者を選出することは容易であるから、製品の機種部門ごとに1名とかあるいは一工場から数名とかいうように、工場内で指導的立場にある技術者を1カ所に集めて丸一日 VA 技法の講習会を開くのも効果的である。このときの講師は VA の権威者であることが好ましいが、受講した代表選手に対しては、それ

ぞれの職場にかえて講師となり、職場の AV 思想を高める使命を与えるべきである。VA 教育については、いろいろの本やテキストの講義だけでは意味がない。初期の段階では、講義しながら実施するという方法を採用することをすすめる。すなわち、対象とする実物を前において、その品物に対する情報の収集とは具体的にどういふことを調査するのか、理論と実際をその場で会得するようなやり方が実力もつくし効果的である。改善案を出すための分析の段階でも同様で、理論の1項目ごとに、講義を聞いてから実際に自分でやってみるようにしたい。1日1時間か2時間で VA 実施手順の一つか二つを理解してこなしてゆき、何日目かで完了するのがよいと思

表1 VA 推進の機構(例)

工場	組 織 ・ 運 営 要 領
A	<ol style="list-style-type: none"> VA 班(各部に2~4を設置、班長は係長が当る)を設け、所属部・課の VA 推進の中核となる。主として実施の計画・推進、VA の提案、提案のとりまとめ、実施の処理を行なう。 運営の大綱としては、提案の採否は各部長が決定する。VA 実施の緩急順序を決定する。各工事ごとの VA 整理分類番号表を作成する。 工場全体の基本的事項は、部長会議で決定する。 事務局は管理課
B	<ol style="list-style-type: none"> VA 委員会(委員長および委員は現業部門の各課長)を設け、毎月2回開催し、計画・調整・評価に関する機能の基本的事項を決定して工場長に献策する。 専門部会(部会長は関係課長、部会員は関係係長または担当者)を設け、委員会の決定事項を調査研究し、具体案を決定して委員会に報告する。 研究会(VA 委員会のスタッフで、VA 委員長が適宜関係者を集める)を設け、毎週1回開催する。 事務局は工務部
C	<ol style="list-style-type: none"> VA 委員会(委員長は部長、委員は各課長)を設け、毎月1回開催する。主として推進・計画・実施の基本的事項決定、VA 対象の決定、専門委員会の設置を行なう。 専門委員会(委員長は、VA 委員会の委員が当るか、または関係部課長、委員は関係係長または担当者を原則とするが、広くアイデアを開発する意味で、素人・新卒社員などもメンバーに加える)を設け、毎週1回(2時間)開催する。 事務局は管理課
D	<ol style="list-style-type: none"> VA 会議(議長は工場長、副議長は各部長、委員は各課長)を設け、推進・計画・実施の基本的事項の決定、VA 対象の決定、専門分科会の設置、VA 分析結果の採否決定を行なう。 専門分科会(委員長は課長、委員は各部門から適任者が参加)を設け、VA 会議の指示に基づき、VA を実施し、結果を答申する。 VA 専任者2名を置き、VA 技法の徹底、一般への教育訓練を行なう。 事務局は資材課
E	<ol style="list-style-type: none"> VA 委員会(委員長は工場長、副委員長は各部長、委員は課長)を設け、VA 対象の決定、専門委員会の提案採否の決定、VA に関する重要事項の決定を行なう。 専門委員会(各部門の各機種の一つを一専門委員会とし、委員長は各部長、委員は適任者若干名)を設け、VA 委員会の決定に基づいて実施する。 VA 専任者(資材課に価値分析係を設置)の構想を立案中。 事務局は資材課

う。

このような方法が各工場で行なわれれば、一応の VA 技術者ができるから、次にはこういう人々を中心にした工場内の VA 推進組織を作ることになる。

(2) VA 推進組織

組織は「最高のもの」というより、工場の実情に基いた「最適のもの」という言葉にふさわしいものにしてその運営要領を計画しなければならないと思うので、まず初めは、おおよそ表1のような程度のものが作られ、次第に組織の働きがより有効に敏速にスムーズに正確になるように改善され、結局は職制に乗せられるということもある。

3.3 VA の実施と社内 PR

トップの理解を深め、全従業員の VA 思想を高揚させる効果的な方法は、とまかく VA を実施してその挙げた成果を各層に広く知らすことである。

(1) 実施結果の報告

最適の組織で、実際に VA を実施した結果を幹部に報告する制度を確立することが必要である。VA により低減した金額を、工場ごとにあるいは製品ごとに算出した一覧表を作成し、6カ月とか1年ごとに定期的に報告して実績を示すことが、トップの理解を深めかつ、推進力を倍増する結果になる。この場合の報告は、VA の対象となった部品1個々々についてのいわゆる VA 1件ごとの報告書ではなく、そういうものを合計した工事科目別にまとめた程度でよく、推進母体で全社的な表に整理するのが好ましい。

(2) PR 活動

VA の実施を進めてゆくと同時に、並行して VA とはこうにすることである」というような解説を「社内報」に掲載したり、工場ごとに「VA ニュース」を発行して、だれにでも理解できるような事例を2、3件ずつ紹介したり、他工場の情報などもかかげて一般従業員に知らすように努める。これは提案制度にもつながるが、次第に VA 思想が浸透すると VA 実施にきわめて有益な情報や資料が各個人から提出されるものである。

(3) 軌道に乗せる

各工場または各部門の VA 委員会が、他部門との連絡を密にし、計画的に VA の実施を推進してゆけば、相互に刺激しあい VA 技術者の能力と成果は除々に向上する。やがて、組織上でも不具合な点が意識されるようになって改善されたり、対象とする部品の範囲も拡大され、VA 委員会が提案した VA による改善案が、部門長または工場長から採用実施が指示される件数も増加してくれば VA も軌道に乗ったといえる。

4. 日立造船の VA

当社は、五つの工場をもつ多品種少量生産形の企業体であるが、現在、その実態に適した VA の進め方を実施して一応の成果を収めつつあるので、一つの具体的な例として、VA 実施の初期から現在までの経緯がどのようなものであったかを示したい。

4.1 VA 実施の初期

(1) 本社資材部の活動

新しいコストダウンの手法として、当社に VA が浸透してきたのは、やはりアメリカの購買管理の権威者であるハインリッツ氏が来日して、わが国の各企業でにわかに関心されるようになった昭和35年頃である。一般の企業体でもだいたいそうであるが、この VA 手法の導入ということにまず関心をもって動いたのは購買部門で、当社では本社資材部の関係者がその購買業務範囲内で実施を始めたのである。その内容は主として部内における教育と、材料変更、メーカー指定の変更、メーカーのアイデア採用というものであった。昭和37年11月には、資材部管理課が社内の事務研究発表会で「VA の効果とその進め方について」と題して、VA の一般にいられている意義と資材部の活動の現況を報告し、社内の一部に VA の PR を行なった。

(2) 工場機械部の活動

資材部だけの VA 実施というのは比較的とつかりが容易であるが、生産工場で直接製品を対象に構造や機能、製造方法などの分析に及ぶとなると、VA 実施の技術に非常に複雑な要素がからんでくる。当社の生産部門では、A工場の機械部で関係者が独自でこつこつと実施を進めた。すなわち、製品の対象をディーゼル機関にだけ絞って、昭和37年6月から10月までの5カ月間に某船の主機械の製造原価を切下げたのを皮切りとして、次々と成功事例を生み出した。そのいきさつは、昭和37年11月に内燃機課の数名の共同になる研究論文「HITACHI B & W ディーゼル機関の価値分析」として提出され、その技術的内容が相当高く評価されたが、さらに昭和38年1月の社長年頭巡視の際、A工場が VA の効果について実状を説明し、今後の推進について要望したことがあり、このような実績が会社幹部に VA 認識の端緒を与えた。

(3) 設計部の活動

VA の導入が脚光を浴びる前から、設計前に原価要素全般にわたるコスト低下が推進されていたというのは当然のことである。特に世界市場をリードする日本造船界の奮闘の陰には、船舶原価の大幅な低減が合理的に遂行

されたという努力が輝いている。船舶関係では早くから「船価低減委員会」を設置して、設計仕様、資材購入、現場工作などを総合的な視野において研究し、その成果は昭和35年末頃から顕著に現われた。また、陸上機械部門では標準化に重点をおき、昭和37年6月に標準設計委員会（機械・容器）を設置して、設計・工作両面のコスト低減を強く実施し設計前VAの意欲を高めつつあった。

(4) 本社技術部の活動

造船界における昭和37年上期の操業度は、前期に比較して大幅に低下し、売上高・利益の動きも下降線を示したが、受注残高は増加の傾向であった。当社としてもこの際企業体としてはいかにすれば業績を向上させることができるかという方策について特に考慮すべき時期であった。技術部ではかねがね社内外のVAの動きに注目していたので、これの全社的な実施推進案もその一つに含めた「コスト低下の具体策」を、昭和38年2月の幹部会に提案したところ次のような決定をみた。

「コスト低下の具体策のうち、価値分析については、実施の主体を工場とし、設計部門および資材部門など関連部門がこれに十分協力するものとする。なお、技術部はVAの推進、サービスを担当するものとし、重点的に対象をとりあげて実施していくものとする。」

4.2 全社的な推進

(1) 基本方針の確立

技術部は、幹部会で決定されたVA実施推進の趣旨を各事業所に流すとともに、とりあえず今後の推進について一応全社の調整・連絡・援助の中心機関の性格をもって動くことを明らかにしたが、その内容は次のようなものであった。

(a) VAを適用すべき品目

一挙に全品目について適用することは困難であるから、まず第1段階として、比較的製造ヒン度の多い製品に重点を置き、約20機種を選定しこれに適用することにした。

(b) 実施の方法

(イ) 実施部門は資材部・設計部・5工場とする。

(ロ) 技術部は全体の調整・連絡・協力機関となる。

(ハ) 実施部門には臨時に専任の担当者（課長級）を定める。

(ニ) 各実施部門は協議の上、各機種について実施計画書を3月下旬までに作成する。

(c) VAの着手

(イ) 4月1日から前記方案を実施に移し、事業所長は実施結果を6月から逐次幹部会に報告する。

(ロ) 関係部課（営業・経理・その他）は、VAの実

施に全面的に協力する。

このようにして、いままで特に関心を寄せていた部門だけで実施するという単一独立式のVA実施はこれを廃し、当社が製造している全主要製品についてVAの管理技法を全社的かつ組織的に適用するという方針が確立された。

(2) VA手法研修会の開催

本社の資材部およびA工場の一部関係者は、VA手法について一応の知識と経験はあるが、全社的にはVAの一般的手法を各実施部門に十分に会得させることが先決問題であった。そこで、これは教育の問題でもあるので本社人事部と共同で各実施部門から適任者（課長級）1～3名を出席させて、社内のVA手法の研修会を昭和38年3月本社で開催したが、当日の研修の概要は次のようなものであった。

(a) VA手法の講義

前日本能率協会理事K氏から、同氏の著書（バリューアナリシス）をテキストとして2時間の講義を聞き、これに対する質疑応答が行なわれた。

(b) VA実修

A工場から提供の実物製品をVAの対象品目として、どれだけコスト低下できるかが実際に検討された。この際、ディスカッションの容易なように、あらかじめ出席者45名を五つのグループに分け、それぞれのグループに資材・設計・現場などの各分野の人が含まれるよう配置し、また、各グループのリーダーとその補佐役をきめておいた。出題品は、このグループ分けをしたとき初めて全員に提示されたもので、実際にこの製品を作っている現場の関係者を特に出席させていたから、これを情報源として各グループは、それぞれの考えに基いてその材料・構造・機能・単価・その他すでに得られている諸条件を収集し分析検討した。与えられた2時間が経過した後、各グループから代表者がその結論を発表したが、この実修では50%のコスト低下率を示した。

(c) 懇談

実修後、これから各工場で実際に進めてゆく上に必要な諸事項について質疑の形で講師を囲み30分の懇談を行なった。

(3) 各工場のVA推進機構

本社で開催したVA研修会は予期以上の成果を収め、今後の当社におけるVA活動にきわめて有益な示唆を与えたと思われる。このときの出席者が中心となって、各工場ではそれぞれVA推進の基本的方案を作成し、これが昭和38年3月の幹部会に報告されてその体制が了承された。

(4) VA実施状況の報告形式

各工場の組織づくりは一応できたが、具体的な **VA** の進め方については全員がよくこれを理解している状態ではないので、技術部としては当面、全技術者の教育を主眼として **VA** に関する文献資料を紹介したり、複写して各工場に送付するとともに、先に実施して効果をあげていた A 工場機械部の事例を折り込んでまとめた「**VA** の実際」という小冊子を発行し活用し供するなど、ともかく実施するというを第一に考えて積極的に動きだすことを強く要望した。

各工場には特色があり、それぞれの内部事情も異なるので、実施面で画一的な規制を設けることを避け、各実施部門が独自の考え方で **VA** を進めるという基本方針でスタートしたのであるが、実施した結果の **VA** による成果は、定期的に幹部会に報告されるものであるから、その場合に各工場の報告の様式がまちまちでは不具合でもあるし、横の連絡にも不便であると考えその実施要領 **B** よび報告要領については技術部で立案したものを各工場に流して意見を聞き、要望などを整理して総合的に検し、統一した思想のものによることにした。

(5) **VA** 効果の測定

一般に、いかなる施策であっても、それが実施された後はなんらかの形でその効果が測定され正当に評価されなければならない。したがって、**VA** 活動もその例外ではない。

VA による効果を測定し評価する場合、定の尺度として何を基準にとるかは問題である。たとえば、基準のとり方として考えられることは

(a) **VA** の実施件数によって評価する方法

(b) **VA** によって低減できた金額によって評価する方法

などがあげられる。

(a) の場合は、効果のとりまとめは容易であるが、**VA** 件数のとり方に注意を払わなければならない。つまり、ある製品について **VA** を行なった場合を考えると、製品全体を一つの **VA** と考えてそれを 1 件にとる考え方と、**VA** を適用した部品の一つ一つを 1 件としてかぞえるという考え方との二通りあるが、この両者間では評価において明らかに大きい差が生じてくるから、どちらを件数にとるかを評価の前にはっきりと決めておく必要がある。このことは実施部門（工場）が数箇所に散在している場合はとくに重要である。また、件数だけで評価すると、その内容が非常に大きい効果を挙げているものと、それほど効果のないものも同じ 1 件とみられることになるから効果が正当に評価されないうらみがある。それで、普通には (b) の低減金額によって評価する方法がとられるが、この場合でも金額の算定を製品のある期間内の推

定製造数によって計算する方法と、ある期間の実際の製造数による方法とが考えられる。前者は効果金額の集計が比較的容易にかつ迅速に行なえるという利点はあるが、製造数の推定がむづかしく不確実となりがちであるために効果が過大に評価されかねない。これに対し、後者の場合は効果の集計が遅れることおよび適用した製品・工事のチェックのために手数を要するといった不利はあるが、効果金額がかなり正確に算定できるために正当な評価が可能となり、経営資料としても適切である。

当社では **VA** 効果を経営資料として活用する目的であるから、正当な評価という面に重点をおいて後者の方法を採用している。

次に、**VA** による効果がいままで有効であるかという有効期間の問題があるが、この期間をあまり長くすると改善がすでに陳腐化しているにかかわらず効果を算定している結果になるし、また短くとりすぎると改善による効果金額が少なくなるために、**VA** の努力が過小に評価されてしまうことになる。

普通、製品は特別に **VA** をやらなくても、1 年もすれば加工に対する慣れなどのため当然、製造原価は下ってくると思われるから、その期間を有効期間とみてほしい 1 年ぐらいをとるのが妥当のようである。しかし、工期が非常に長びく製品とか工事の場合には、1 年ぐらいの有効期間ではあまり適用事例が現われないという結果もでてくるし、逆に競争のはげしい回転の早い製品の場合には、1 年では長すぎるという場合もでてくる。そのようなときには、適宜その企業の実体にあうように定めればよいわけである。当社の場合、造船工事とかプラント工事などのように工期の長いもののがかなり多いので、最初はこの有効期間を 2 年にとっていたが、**VA** 件数が増えてくると効果集計のための手数がかかり過ぎる結果になるので、現在では 1 年に改めている。

(6) **VA** 事務局連絡会

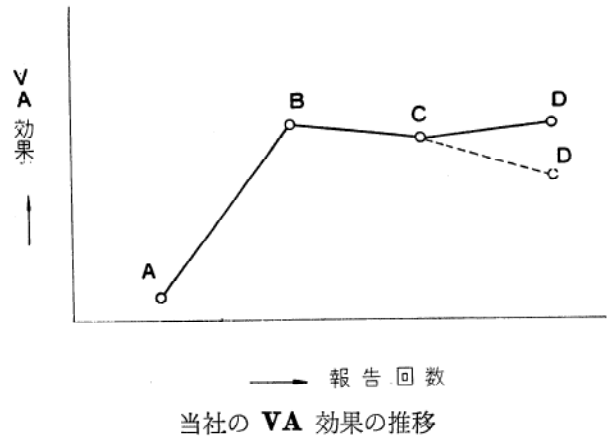
VA 実施結果の第 1 回中間報告が各工場長から幹部会で報告されたのは昭和 38 年 8 月で、これは組織的に **VA** をやり始めてから 3 カ月間の実績である。この短期間の実績で今後のコスト低下にいつその期待が寄せられたので、この機会に全社的なサービスを担当する技術部と設計部門、技術研究所および資材部門ならびに各工場の **VA** 推進に直接関係している事務局とが、お互に意思の疎通を円滑にし、今後の推進をより効果的にしたいという主旨で、**VA** 事務局連絡会というのを発足さし、これを 6 カ月に 1 回定期的に開催することにした。昭和 38 年 9 月にその第 1 回を開催してから現在までに 5 回これを開催し、**VA** 実施の現状を報告し合ったり、実施上全体的に統一すべき事項、その他推進上の疑問点や妨げにな

生産と技術

る問題点に対する検討、解決策、意見の文換を行なっている。具体的な一例として、技術部では各工場全般に適応するチェックリストおよびVA実施に障害となる思考例を作成したが、これを基準にして一段の効果をあげるため、工場個々でその特性を盛ったチェックリストの作成を完了した。

4.3 今後の問題点

VAの効果は、一般に最初大いにあがるが、ある時期がくると効果は下降してくる。このときに本格的なVA体制に入ることによって、また上昇するものであるといわれている。これを当社の現状に当てはめてみるとだいたい図のような傾向を示すもので、図のA点は第1回のVA実施結果報告の時点であり、B点は第2回目、C点は第3回目、D点は第4回目である。すなわち、一般にいわれている傾向のようにC点で効果は低下したので、さらに破線のような方向をたどってD点に進まないよう



過去1年間の経験に基づいて、推進組織の強化（とくに職制に乗せることへの努力）および専任者をおくことについて再検討し、その結果がD点の上昇を示したが、今後なおいっそうVA体制の理想形態に近づけるよう各面で改善していく必要があると考えている。