

バリュー コンピテンシー

VEリーダーのための
スキルアップ情報誌



巻頭インタビュー

VEで建設コンサルのオンリーワンに！ 村橋 元
経営に通じる自社版VEをめざして 牧野公一

好評連載！

「WAVE法」を使ってみよう！ 大西正規
結果を出す問題解決の方法と実践 野田康彦
企業にとってのコンプライアンスとは？ 井野辺陽
「感性」のマーケティングをビジネスに活かす 小阪裕司
身近でつかえるコーチング 播摩早苗
たとえて分かる原価のしくみ 川辺洋二

VE 観日本バリューエンジニアリング協会

第14号

Summer 2007

バリュー・コンピテンシー

第14号
〈目次〉

《巻頭インタビュー》

VEで建設コンサルのオンリーワンに！2
株式会社ユニオン 代表取締役社長 村橋 元

《輝け！ バリュー・クリエイター》

経営に通じる自社版VEをめざして8
石川島播磨重工業株式会社 調達管理本部 調達企画部 VE推進グループ主査 VES 牧野公一

《連載》

- 「WAVE法」を使ってみよう！ [有限会社大西マネジメント・ソリューション 代表取締役 CVS 大西正規]
- 第2回 「WAVE法」のステップ14
- 結果を出す問題解決の方法と実践 [株式会社アイベックス・ネットワーク 常務取締役研究部長 CVS 野田康彦]
- 第2回 二つの分析的アプローチ18
- 企業にとってのコンプライアンスとは？ [弁護士 弁理士 農学修士 大阪府立大学工学部講師 井野辺陽]
- 第2回 製造物責任法に関する実例から学ぶ22
- 「感性」のマーケティングをビジネスに活かす [オラクルひとしくみ研究所代表 日本感性工学会理事 小阪裕司]
- 第2回 感性に軸を置いた「価値創造」とは26
- 身近でつかえるコーチング [株式会社フレックスコミュニケーション 代表 播摩早苗]
- 第2回 四つのコーチング・スキルの使い方30
- たとえて分かる原価のしくみ [川辺会計事務所所長 税理士 川辺洋二]
- 第2回 正確な原価計算でコストと会社経営を考える34

《元気な中小企業のここに学ぶ》

- 時代に即した対応で業務用電気給湯器の代名詞に [東日本支部マネジメント部会]38
- 参加者が語る2007年訪米VM/VE研究調査団ツアー40
 - 本棚——「企画力」を磨く44
 - VE資料「建設VEでよく使う機能用語集」頒布のご案内46
 - バリュー・マネジメント実践塾のご案内47
 - 2007年度「VE基礎講座」のご案内48

VEで建設コンサルの オンリーワンをめざす

株式会社ユニオン 代表取締役社長 村橋 元

株式会社ユニオンは、1970年創業の建設コンサルタント会社。本社を岐阜県に据え、中部地方に12の支店・営業所・研究所を展開している。2003年、全社員110名がVEEを受験し、初受験にもかかわらず、社長を含む60名が合格し、注目を集めた。その後は、公共事業分野でのVE活用事例を次々と発表し、VEを活かした経営改革を進めている。同社代表取締役社長・村橋元氏にお話を伺った。

◎VEと出会い、

3カ月後に全社員でキックオフ

当社はこれまで、常にオンリーワンの分野を開拓してきました。

創業4年目に、ウイルド社製の1級水準儀を導入し、建設省(当時)発注の東海地区地盤沈下調査を担当しました。また、電算化にもいち早く取り組み、補償コンサルタント部門は県下トップレベルまで育て上げ、さらに90年代は、河川事業と環境保護でオンリーワンを目指しました。

当社が、VEに取り組み始めたのは2002年のことです。1999年にISO9001、2000年にISO14001を取得するなど、新しい試みに積極的でしたが、それだけでは越えられない壁を感じていました。というのも、世の中はまだバブルの後遺症を引きずっており、とりわけ建設業界

は、公共事業改革法案の中でコスト削減が打ち出されるなど、業界そのものが下り坂だったからです。当社の業務の95%は公共事業です。何か新しい打開策がないだろうか、次のオンリーワンを模索していました。

02年役員会で、ある役員から、「これからはVEがカギを握る時代が来る」とVEについての話や、公共事業改革法案の中でも、VEを活用する話を聞かされました。興味を持った私はさっそく本を読んで勉強したところ、VEに大きな可能性を感じました。

その結果、わずか3カ月後に、全社員でVEのキックオフを行うという、急展開となったのです。

◎当社の経営理念と社是に マッチしていたVE

当社がなぜこれほどすぐに確信を持って、VEに取り組んだのかというと、それは、VEの考え方が、当社の経営理念と社是(図表1)に、ぴったりとマッチしていたからです。経営理念の「No.2の理」や、社是の「勇気と創造」「社会に貢献する」という理念が、VEの5原則に通じるところがあり、相性がいいと実感しました。

経営理念:「No.2の理」
(No.1となる前に将来を展望し、目標を立てて前進する。)
(No.1となってからではできないことを今実行する。の意。)

社是:ユニオンはNo.2を目指す
ユニオンは勇気と創造である
ユニオンは社会に貢献する
ユニオンは人を育て幸せを築く
ユニオンは若者の城である

図表1 株式会社ユニオンの経営理念と社是

VEを経営理念や社是とマッチングすることで、当社の背骨をよりしなやかにしていけると確信し、さらには、VEに取り組むことで、社員の士気が上がることも期待しました。

◎会社案内で「VE5原則」を紹介

当社の会社案内では、経営理念と社是の前に、「VE5原則」を紹介しています。それは、「VE5原則」が当社はもちろん、建設業という業種にもマッチしているからです。

ここで、公共事業の建設における「使用者優先の原則」について考えてみましょう。公共事業では、役所から仕事をいただくので、建設業者は、「顧客」というと役所のことを思い浮かべてしまいがちです。しかし、「顧客」ではなく「使用者」と考えてみると、公共事業における使用者は、役所ではなく、住民や納税者であることは

明らかです。

今、偽装設計や談合など、住民・納税者を不安にする事件が相次いでいます。こういうときだからこそ、VEの「使用者優先の原則」はますます重要になっているといえるのです。

納税者や住民の考えを取り入れて公共事業をプランニングするには、VEが最良の手段です。税金を使う公共事業は、住民・納税者とのコミュニケーションが大切です。その事業を行うことによって、住民にどのようなメリットがあるのか。事業の完了後は、住民が十分に満足してくれたかによって事業の成否が評価されます。それが公共事業というものです。役所の視点ではなく、住民の視点に立つ上で、「使用者優先の原則」はとても大事な土台となります。

◎VEでチーム力をさらに高める

また、VEの「チームデザイン

巻頭インタビュー

の原則」も、当社の考え方にマッチしています。1人で取り組むよりも、チームで取り組んだほうが予想以上の結果が見込めます。当社では、社員を研修に出すときも、1人で行かせることはありませぬ。必ず複数人で行かせます。複数人を研修に出すことで、たとえば1人だけ出すよりも費用がかかったとしても、費用対効果は高まります。1人で研修を受けさせても、会社に帰ってくると、効果はやがて消えてしまうからです。ところが、複数人で研修を受けた場合は、会社に帰ってきてからも、研修で学んだことは消えることなく、周囲に波及していきます。

どこでチームを組んでも、チーム力が発揮される。そして、どのチームの誰からでも、アイデアが次々と出てくる。当社はそんな状態を理想としています。そういう当社にとって、VEの「チームデザインの原則」は、社員のチ

ーム力を高める上で、活かせるところが大きいと考えています。

◎「No.2の理」の心でVEに取り組む

当社の経営理念の「No.2の理」とは、もちろん、「No.2に甘んじる」という意味ではありません。「No.2の間でできること、No.2からできることをやる」という意味です。

No.1に登りつめてから、次の何かに手をつけるのでは遅いのです。No.2やNo.3でいるときから、次の手を打っていないと後手になります。

また、No.1になってからではできないこと、No.2だからこそできること、あるいはNo.2のほうがやりやすいことなどがあるものです。行動力は、No.1よりも、No.2のほうが豊かです。そうしたNo.2の長所をいつまでも持ち続けている、というのが「No.2の理」の

心です。社員一丸となって、瞬発力を発揮してVEに取り組んでいるのも、この「No.2の理」に基づいて、全社員が行動しているからです。

◎キックオフから4カ月後 全社員の6割がVEL合格

前述のような理念に基づき、「どうせやるなら全社員でVELを取ろう」と考えました。全社員がVEリーダーなら、どこでどんなふうにもチームを組んでも、発想が豊かになるし、チームデザインを発揮できます。チームの中にVEリーダーが何人もいれば、VEリーダーが1人だけの場合と比べて、相乗効果も出るでしょう。会社の中で、常にVE的発想が発揮される状態を目指そうとしたのです。

03年1月14日、20代の社員や受付の女性から役員、社長の私まで、全社員110名が名古屋へ行き、

VEで建設コンサルのオンリーワンをめざす

2002年9月	全社員でVEキックオフ会
2003年1月	全社員110名でVEL受験
2月	VEL 60名合格
12月	VE事例 社内発表会
2004年4月	テクニカルレポート VE特集 vol.1発刊
12月	VE事例 社内発表会
2005年8月	農業土木学会「コンサルタンのVEへの取り組み」で村橋社長がパネルディスカッションに参加 テクニカルレポート VE特集 vol.2発刊
2006年6月	VE国際会議（米国ジョージア州サバナ）に村橋社長がVE調査研究団として参加 VE事例 社内発表会
7月	(社)日本バリュー・エンジニアリング協会 入会
9月	テクニカルレポート VE特集 vol.3発刊
10月	(社)日本VE協会「中部VE大会」参加
12月	(社)日本VE協会 中部支部主催
2007年2月	「北陸地区VEセミナー」にてVE事例発表

図表2 株式会社ユニオンのVEへのスピーディーな取り組み

VEの考え方が浸透しています。

◎VEで結束したこと 士気と業績が向上

VEによって、当社の経営理念と社是が、より社員に深く根付きました。そして、社員の結束が強くなり、士気も高まりました。「VEを取り入れることで、社員の意識向上に結びつけば……」という当初の私の願いが、現実のものとなりつつあります。

公共事業が減り、建設業界そのものが元気をなくしている時代ですが、当社の社員はますますやる気になっています。もともとボトムアップの社風がありました。VEを取り入れてからは、コミュニケーションがより豊かになって、さらに風通しがよくなったと感じています。もちろん、機能本位や顧客優先といった考え方も、より確固たるものになっていま

数字の面でも成果が出ています。VEを始めた2003年からの4年間で、不良債権をすべて整理し、昨年度の決算は前年度比約150%の増益でした。

現在、公共事業主体の市場が縮小しており、同業の会社の中には、倒産したり、業界団体から脱退する会社も少なくありません。そのような中で、このような業績を上げることができているのは、非常にありがたいことです。

VEが大きな効果を生むことには、戦後の日本の状況も関係していると思います。日本は第二次世界大戦後、半世紀にわたって、政治も経済もアメリカのシステムを取り入れてきました。VEはアメリカのトップ企業であるGEが考案し、国防総省が広めたと聞いています。戦後、アメリカのやり方を土台としてきた日本には、VEを取り入れて血肉とする土壌が、すでにできてい

巻頭インタビュー

たといえるのではないでしょう
か。

◎コンプライアンスとは
普通のことを普通にやること

世間ではコンプライアンスがま
すす重視される中、建設業界で
は、談合などの問題がずるずると
続いていきます。普通のことを普通
に、当たり前前を当たり前前に
やるのが、コンプライアンスだと
私は思います。法令遵守とも言い
ますが、法令というものはそもそ
も、いちばん安全で、最も普通の
ことを定めているものです。「凡
事徹底」という言葉があります、
平凡なことを確実に実行すること
が大事なことです。

BSEが問題になったとき、私
はある機関紙に、こんな内容の文
章を寄稿しました——BSEは神
様の怒りではないかと。普通のこ
とを普通にやっていたら、神様は
怒りません。BSEは、人がごく

普通のルールを守らなかったか
ら、その罰として起きたことでは
ないでしょうか。BSEの原因は、
牛にカルシウムを摂らせるため
に、牛の骨を粉にして食べさせた
ことでした。そんなことをしたら、
罰が当たるのは当然です。

神様は地球上に生き物をつくら
たときに、共食いをさせるように
はつくっていません。そのままに
しておけば、生き物は共食いな
しません。ところが、人間は自分
たちの勝手な都合で、牛に強制的
に共食いをさせた。その罰がBSE
なのだ、私は思うのです。

マンションを安全につくると
か、公正に入札して、安くていい
ものをつくる会社が落札するとい
うことは、当たり前前のことです。
当たり前前のことを当たり前前
にやれば、問題など起きません。
VEの考え方にも、「普通のこと
をいかに普通にやるか」という視
点があるように感じています。

「使用者優先の原則」にしても、
もともとはごく当たり前前の原則で
す。しかし、往々にして、企業も
人も、この当たり前前の原則から
ずれていってしまうことがあります。
ですが、そこでVEを活用す
ることで、もとの道に戻ることが
できます。

◎全社員でケネディ宇宙センターに

当社は、一歩一歩着実に普通の
ことを普通にやってきましたが、
こうした積み重ねのおかげで再来
年に創立40周年を迎えます。

創立30周年のとき、当社は環境
対策でオンリーワンを目指してい
ました。社員と社員の家族約12
0人で、アメリカ・コロラド州の
環境保護活動の様子を視察して、
ロッキー山脈に登りました。

40周年の記念で実現できるかど
うかはわかりませんが、いつか全
社員で、ケネディ宇宙センターに
行くことが私の夢です。ケネディ

宇宙センターには、超巨大コンピ
ューター・システムなど、ものす
ごい技術が集められています。
我々がテレビで人工衛星の打ち上
げを見ているよりも、それは度肝
を抜く大きさであり、その施設は
一つの町が宇宙開発のために作ら
れたような感じがします。中には
今まで打ち上げられた人工衛星や
ロケット、あるいは打ち上げのた



写真 フロリダ州マイアミにあるケネディ宇宙センターにて

めのコンピュータ施設、宇宙で
の生活体験などが展示され、至る
所でVE的な考えが取り入れられ
ています。あの世界トップ技術の
集積を、いつか全社員で見学し
てみたいものです。

40周年の記念事業の一環とし
て、VEで花火を上げたいとも考
えています。いくつかプランを練
っている内の一つは、中部地区の
VE活動の火付け役になること
です。

◎中部地区にVEの輪を広げたい

最近では、本誌第9号で紹介さ
れていた大分県のように、自治体
でVEを導入するところも出てき
ています。

VEを当社から岐阜県に、そし
て岐阜県から中部地方に波及させ
ていきたい。そのためには、まず
社内のVEL取得者をさらに増や
していきます。社内のどこから
もアイデアが出てきて、改善が自

然と始まる。VEを活用して、そ
んな会社に変えていきたい。それ
が社員と会社の成長、地域の活性
化と発展につながると考えていま
す。

VEを通じて、住民・納税者を
最優先する考え方や、チームデザ
インの考え方などが、社内にとら
に深く浸透しています。これは当
社の新たな財産です。この財産を、
次の世代へ、他の地域へと、広め
ていければと思います。



「略歴」
村橋 元
1943年生ま
れ。岐阜県出身。
62年農林水産省
東海農政局入省。

その後、4年間、建設コンサルタン
トの経験を経て、70年に現在の株式
会社ユニオンの前身となる村橋測量
設計事務所を創業。71年ユニオン測
量設計株式会社に組織社名変更。85
年株式会社ユニオンに社名変更し、
現在同社代表取締役社長。