

セミナーダイジェスト

「間接部門1/2化改革」

間接部門のコスト半減というタイトルから人員削減を連想されるかもしれませんが、安易な人員削減は企業のパワーを弱体化させる原因ともなります。本セミナーは、間接業務の見直しでトータルコストを半減する方法についてお話するものです。テクノ経営では省人化ではなく少人化ということばを使っており、新たな活躍の場を創り出す活人化を推奨しています。会社のために「人を育て・活かす道」を考えていただきたいと思います。

■ ■ ■ 間接業務の機能分析 ■ ■ ■

間接部門の改革は、①間接業務の機能分析、②業務機能設計、③各業務の生産性分析、といった流れで進めていきます(図1)

図1 間接部門改革のステップ

- STEP1 自部門の機能系統図を作成する。
- STEP2 再度、部門の業務目的と照合して簡略化してみる。
- STEP3 再作成された機能を設計・ウエイトづけしていく。
- STEP4 充実度を評価する。
- STEP5 この機能設計以外の仕事(業務)はすべてやめる。
- STEP6 価値ある業務についても重要度によっては改善していく。
- STEP7 充実度の低い機能にパワーをかける。

間接部門の改革を進めるにあたり、最初に取り組むべきことは「間接業務の機能分析」です。間接部門の改革が難しい理由は、直接部門と比べて、①インプット・アウトプットが見えない、②業務の標準化ができていない、③サービス提供先(対象)が多岐、④業務評価指数が曖昧というところにあるようです。まず間接業務を分析して、価値作業(利益につながる作業)の視点から評価することが必要となります。この可視化作業により、潜在的なムダと改善の糸口を発見することができます。

株式会社テクノ経営総合研究所
国際カンパニー
本部長コンサルタント

くり おか まさ よし
栗岡 正好

PROFILE

民生機器メーカーにおいて、海外工場を含む生産管理、資材、購買管理、新工場立上PJ参画等を歴任し利益追求や効率改善に寄与。以後コンサルタントとして、企業の生産性向上を目的とした在庫圧縮やリードタイム短縮を実践。



一般的に機能は、「目的×働き」で表すことができます。例えば、間接部門の目的としては、①ヒト・モノ・カネ・情報等の経営資源を客観的に活用する、②直接部門(製造・販売等)の支援が考えられ、働きであれば、労務管理・福利厚生・財務管理・安全衛生等が挙げられます。

業務そのものを見直すためには、間接部門の「機能系統図」を作成しましょう。「機能系統図」は1次機能(組織の目的)、2次機能(組織部門の目的)、3次機能(各部門の業務内容)にブレークダウンしていきます。この下は具体的な要素作業の項目として洗い出すことができるでしょう(図2)

図2 機能系統図(人事・総務部門の場合)

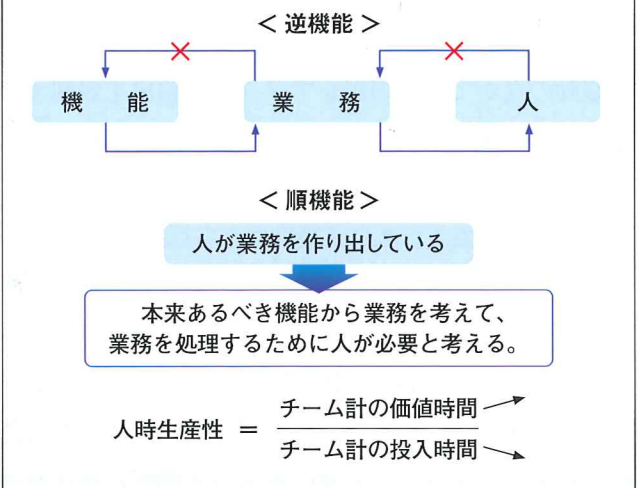
1次機能	2次機能	3次機能	ウエイト	充実度
会社の総務・労務・庶務の円滑化を図るとともに社員へのサービス向上を図る 100%	人事・労務運営の円滑化 45%	労働の対価を正確に支払う	12%	○
		優良な人材確保	8%	△
		社内各行事・諸会議の円滑な運営	5%	△
総務運営の円滑化 30%	社内各行事・諸会議の円滑な運営	地域社会との関係を良好にする	5%	×
		物品購入管理	6%	△
		庶務運営の円滑化 20%		
※必ず順機能展開を行うこと				

■ ■ ■ 間接業務の評価・業務設計 ■ ■ ■

機能分析で明らかになった間接業務の各項目のウエイト付けと充実度の評価を行います。総務部門の場合であれば、人事機能45%、総務機能30%、庶務機能20%といったウエイト配分を検討します。次に各機能の充実度を評価します。この評価は、丸、三角、バツといった記号で表す場合が多く、このウエイトづけにおいてパワーをどう配分していくか、充実度の評価をどう考えるか、これは経営トップ層の重要な仕事です。次に、機能分析の3次機能をブレークダウンして、要素作業レベルに落とし込みます。これにより各業務の日常作業レベルでの価値判断を進めていきます。また、不要な業務はカットしていきます。今までの仕事に人

を付けていく発想から離れていくことが大切です。ここで重要なことが「効率」の考え方です。あるべき業務に照らし合わせて現実の業務がどの位の割合にあるのか、これで職場の生産性がわかります。各業務の時間管理をきっちりとする。直接部門ではできていることを間接でも実施してみる。限られた時間で価値ある作業を増やすことが生産性向上なのです(図3)

図3 効率化阻害要因のキープポイント



■ ■ ■ 間接部門の生産性を高めるOVM (Office Value Management) ■ ■ ■

本日お話した内容は、テクノ経営で進めているOVM (Office Value Management) の進め方に準じています。OVMは、間接部門の効率化を進める改善プログラムです。OVMでは、間接部門のイノベーションとして、ワークイノベーション(仕事の改革)、ヒューマンイノベーション(人の意識・行動改革)、ファシリティイノベーション(職場環境の改革)の3つを進めていきます。仕事の改善と人の意識改革は本日お話した内容から、職場環境の改革とは、物理的なオフィス設計や仕組みづくりも含めた風土改革のインフラ改革の推進のことです。OVMは「オフィス・間接部門の付加価値を高める管理改善活動」として、間接部門のイノベーションを実現し、少人化・活人化を進め、スピードと柔軟性のある間接組織に改革をはかる活動を進めていきます。

弊社セミナーについては、ダイジェスト版を動画でホームページからご覧頂けます。

