

～内勤部門の生産性を考える～

スタッフ部門戦力化の鍵

スタッフ部門の生産性に関する議論は古くて新しいテーマである。スタッフ(間接部門)の改革は重要な経営課題で、その戦略的活用をテーマとして模索する企業は業種を問わない。ソニーの経営計画でも間接部門の効率化が三本柱の一つになっているという。しかし、関心の高さに比較しても、その改善が不成功を収めたというニュースはあまり聴かない。会社の業績が不振となると、あらゆる問題の巢窟として、すぐ槍玉に上がりしがちなスタッフ部門、その生産性向上および戦力化の鍵はどこにあるのだろうか？

スタッフ業務の内容

まず、スタッフ部門の業務内容は大きく3つに分けられる。(図1)

図1 スタッフ部門の業務内容

1	管理業務	マネジメント
2	スタッフ業務	人事・総務・経理
3	事務業務	定型(ルーチン)作業

→スタッフ部門の業務革新対象

1. 管理業務 (経営戦略の構築、株式上場、経営方針の策定等、経営に関わる意思決定や部下の指導育成等に関わるマネジメント)
2. スタッフ業務 (人事・総務・経理)
3. 事務業務 (定型ルーチン作業)

この内、管理業務は会社の経営層～管理者に関するもので、生産性や効率化の追求とは違う観点で考えられる性格のものである。ここでは、2と3のいわゆるスタッフ職の生産性に関する業務効率化を考えていきたい。

スタッフ部門の生産性は本当に低いのか？

はじめに、逆説的ではあるが、「間接業務の生産性は本当に低いのか」という疑問を投げかけたい。

中島隆信氏は『日本経済の生産性分析』(日本経済新聞社)で、ホワイトカラーの生産性が低いと言われる根拠に疑問を提起している。本当にホワイトカラーの生産性は低いのか？その理由は生産性の評価尺度がないためではないのか。この著書は、独自の手法でホワイトカラーの生産性を評価しており一読を薦める。その結果は、実際よりも生産性が低いと評価されているのではないかという結論に達するのだが…。

確かに、直接部門と間接部門では、生産性を測るモノサシが異なる。その理由は職務内容における質(性質)の違いにある。一口にスタッフ(間接部門)の生産性が低いと言い切れるものではないのである。(図2)

図2 直接と間接の業務の違い

部門	業務内容	改善手法	評価尺度
生産部門	定型業務中心	多い	評価尺度が明確
間接部門	非定型業務中心	少ない	評価尺度が不明確

スタッフ部門の効率化—非定型作業

スタッフ部門の効率化に関して、まずあげられるのは、複雑な業務についての生産性の問題である。間接業務には個人にしかわからない仕事の内容が多い。仕事をする姿を外から見ていても、考えているのか休んでいるのかわからない。個人の心の内面が問題とされるところがある。それでサボっているのではないかと思われる。前に述べたように、これが間接業務の非定型化に起因する問題である。直接部門の業務では、作業手順が標準化され、また改善手法も多数開発されている。これは直接部門の作業自体がルーチン作業中心だから出来ること。しかし、これに対して間接部門の作業は非ルーチン作業が中心で、改善の手法そのものがあまり普及していないということがある。まだまだ、日本企業においては、ホワイトカラーの仕事は個人の経験と感覚に頼るところが大きいのだ。

この問題の解決には、非ルーチン作業の業務をフローチャート化して考えることが有効である。

スタッフ部門の基本的な仕事の進め方は、

1. データ収集（まず仕事を進める上での情報を収集する）
2. 情報分析（収集された情報を比較・検討するための資料作成を行なう）
3. 意思決定（分析された資料をもとに最適案を決定する）
4. 行動（最適案の具体的展開のためのアクションをスケジュールに落とし込み、スタート）

ここからわかるように、間接部門の仕事の重要ポイントは他部門とのコミュニケーションと情報共有化である。これはスタッフ部門の業務自体が外部の業者や社内の他部門のメンバーとの関係の中での調整を通じて進行されるものが多いことを示している。自分だけがいくら努力しても、他者との足並みがそろわなければボトルネックを生む。したがって、スタッフ職に求められる能力要件は、全体のコラボレーションを取り持つ調整役としての役割が大きいのである。

スタッフ部門の効率化—定型（ルーチン）作業

次に、ルーチン業務についてであるが、受け継がれてきた経験や慣習に疑問を感じず改善が進まないという問題である。これは言い換えるなら、今より効率のいい方法に気づかない感覚の鈍さである。同時に実験や冒険を嫌う間接の風土が原因であることが多い。書き写しミスや重複処理などはこうした手順の悪さに起因する場合が多いようだ。変化を拒み、何時までもそのまま放置されている業務。確かに間接業務のルーチン化した部分ではこうした問題が起こっている。この問題には、仕事に対する意識の問題もあるが、時間と空間（場所）からの業務の見直しと標準化が必要である。

例えば、パソコンの効率的活用、手順書の作成、回付ルートのも明確化、処理時間の標準化。また、書類保管の保管期限明示、保管場所の確定などである。時間と場所が明確に定義されれば作業は非常に見えやすく改善しやすくなるはずである。

OVMによる業務プロセス構築

最後に、スタッフ部門の生産性を高める方法は存在するか—回答を最初にいえば、その方法は確かに存在する。テクノ経営総合研究所では、長年の現場コンサルティングの指導経験からスタッフ部門の抱える問題とその原因を追求し、その生産性を大幅にアップするOVM手法を開発、すでに多数の企業で指導を展開している。スタッフ＝間接部門の生産性向上—そのヒントは間接業務の持つ仕事の性格にある。間接部門には、直接部門とは比較できない仕事の特徴があり、その生産性向上には独自のアプローチを取ることが必要なのだ。OVMは、間接部門が持つ仕事の特徴を手がかりとして新しい業務プロセスを構築、スタッフ部門の戦力化を実現する。その詳細については、今後の誌面で順次ご紹介していく予定である。