

VM(見える経営)活動による 管理・間接部門改革

1. 国内製造業を取り巻く経営環境と 管理・間接部門改革の遅れ

2012年になっても2011年同様、国内におけるデフレ経済と超円高の定着化に加え、ヨーロッパの金融危機とアメリカの不景気に起因する世界的な不況により、日本の製造業を取り巻く経営環境はますます厳しさを増してきている。

このような厳しい経営環境の中で生き残りを図るために、資金力のある大企業は、国内の工場を閉鎖して中国や東南アジアなどへ工場を移管して製造原価の低減を図っている。

また、業種特性や資金面、人的面などの制約から工場を海外に移管できない企業も数多くあるが、これらの企業は、従来にも増して生産現場の改善・改革に取り組んでいる。

一方、工場の管理・間接部門である設計・開発部門、技術部門、生産管理部門、調達部門、経理・総務部門などにおいては、業務の効率化の必要性がコンサルタントや一部の経営者によって、古くから叫ばれてきているが、経営者、管理者の多くが、管理・間接部門の効率化に対する関心が低いこと、業務改革の進め方に関する知識が乏しいこと、改革をやりたくない抵抗勢力が多いことなどの理由から製造部門に比べて改革が進んでいないのが実態である。しかしながら、工場の中国や東南アジア諸国への移管や国内工場の生産現場の合理化の推進などによって、昔に比べるとはるかに全体の社員数に対する管理・間接部門の人員構成比率は高くなってきている。

わが国の製造業が、今後、内外の激しい企業間

競争に打ち勝ち、発展していくためには、管理・間接部門の体質改革を図ることが必要不可欠である。

2. 管理・間接部門改革の必要性

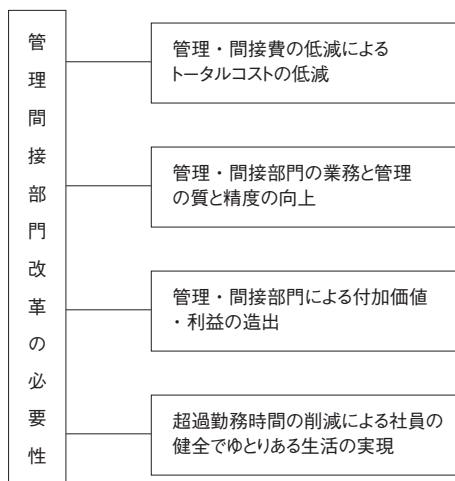
最近、このような企業を取り巻く厳しい経営環境の中であって、管理・間接部門の業務効率化を中心とした改革に取り組む企業が急速に増えてきている。

その必要性について図1に箇条書きで記述したが、以下に詳細に述べてみる。

1. 管理・間接費の低減によるトータルコストの低減

わが国の製造業で多くの企業が、賃金の安い東南アジアの各国や中国へ工場を移した結果、総原

図1 管理・間接部門改革の必要性



価の中に占める製造直接原価(主に直接工の人件費)が大幅に減少した。また、海外に生産拠点を移さない企業においても、生産現場の改革を進めた結果、製造直接原価は減少している。

そのため、管理・間接部門の人件費と間接経費の占める比率が相対的に増大しており、今や、コスト競争についていえば、製造直接コスト競争からトータルコスト競争に移ってきている。

たとえば、中国に工場を移すと製造直接原価の総原価の中に占める比率は、きわめて低くなるために、生産現場の改善に力を入れて作業者を削減しても、会社全体の収益向上にはあまりつながらない。それよりも、日本の本社、支店、営業所、工場などで管理・間接部門の業務効率化を図って、余分な人員と経費の削減を図った方が経営的なメリットが出るということになる。特に大企業の本社などは、余分な人を抱えていたり、業務の生産性が低かったりしているために、超過勤務時間(残業時間、休日出勤時間)が多くて、人件費の増大を招いているケースが多い。したがって、工場の管理・間接部門はもちろんのこと、人件費や事務経費の削減に取り組む必要性のある本社、支店などにおいても、業務の効率化を中心とした改革を推進することが必要である。

2. 管理・間接部門の業務と管理の質および精度の向上

従来、多くの製造業では、工場において、全社的生産(工場)革新活動を展開してきたが、全社というのは名ばかりで、つねに主たる対象になるのは製造部門(生産現場)であった。工場の管理・間接部門である開発・設計、生産技術、生産管理、調達、品質管理などの部門は、全社的活動の中にあまり組み込まれてこなかったのが実態である。

例えば、5S活動に取り組んでいるといっても、熱心なのは生産現場だけで、間接部門の仕事場である事務所(事務現場)で5Sに取り組んでいる工場はほとんどない。また、得意先の関係者、これから発注を検討している企業の購買担当者や技術担当者が工場に来て、視察をするのは生産現場だけであり、管理・間接部門の事務現場を見る人は、まったくいないといってよい。したがって、事務所は汚くても、生産現場だけを表面的にきれ

いにしておけば、ほめられて仕事を出してもらえるのがわが国企業の実態である。

しかし、多くの工場の生産現場で顕在化する過剰在庫、欠品、納期遅れ、不良、生産性の低下、機械故障などの「悪さ、トラブル」をもたらす原因の30%から多いところでは80%ぐらいは、実は製造部門以外の管理・間接部門、営業部門の非効率性によるものである。

したがって、管理・間接部門や営業部門についても、改革を進めて効率的で質の高い、精度の高い業務と管理ができるようにするとともに、管理・監督者のマネジメント力を向上させることが必要である。

3. 管理・間接部門による付加価値・利益の造出

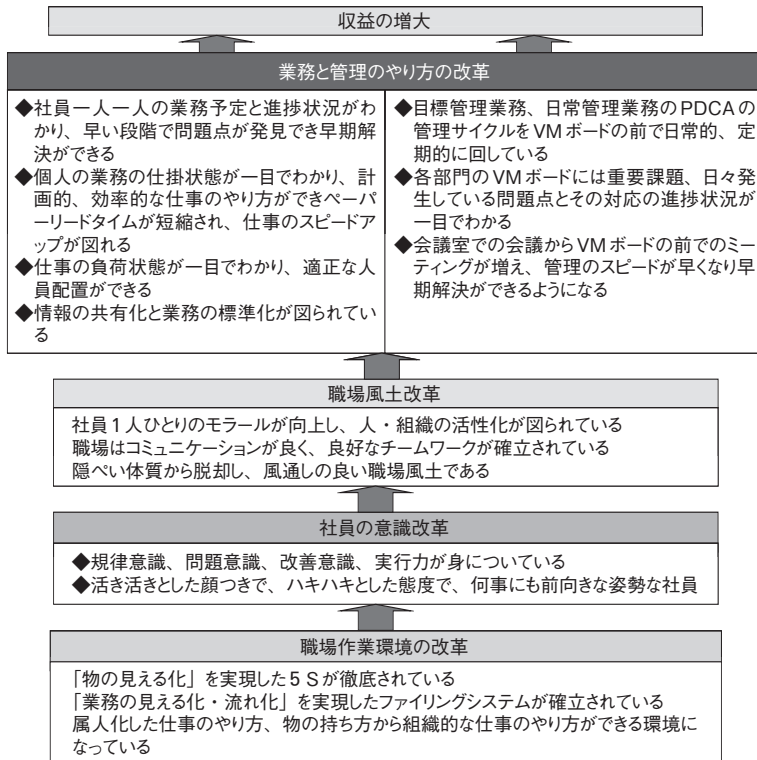
今日の管理・間接部門は、単に直接部門を支援するスタッフやサービス部門という位置づけだけにとどまらず、自ら改革して付加価値や利益を生み出すことが求められている。

たとえば、企業が生き残り、さらに発展していくために、開発・設計部門と生産技術部門では、高品質で付加価値の高い製品を短期間で開発し、量産化することが重要な役割、使命である。そして、この役割、使命を果たしていくためには、今まで、あまりやられてなかった部分、すなわち、計画的、組織的、戦略的に業務を進めていく管理体制の整備と、管理・監督者のマネジメント力の向上を実現していくための改革を進めていくことが必要である。

4. 超過勤務時間の削減による社員の健全でゆとりある生活の実現

一般的に、生産現場に比べて管理・間接部門に従事する社員の多くは長時間労働を強いられている。すなわち、生産現場の社員の残業時間よりも管理・間接部門の社員の残業時間の方が多いのが一般的に見られる傾向である。こうした現象の多くは、管理・間接部門においては、生産現場と比べて業務の効率化が遅れており、生産性が低いことに起因している。したがって、業務の効率化を中心とした部門改革を実施して、効率化、活性化された快適な事務所作りを目指すことは、単に残業時間の短縮による原価の低減にとどまらず、

図2 VM(見える経営)活動による管理・間接部門の改革の目指す姿



社員の心身ともに健全でゆとりある生活を実現するためにも必要不可欠といえる。

3. VM活動による管理・間接部門改革の目指すもの

管理・間接部門改革の目的は、4つの改革、すなわち、職場作業環境の改革、社員の意識改革、職場風土の改革、業務と管理のやり方の改革を実現することである。この4つの改革の目指す内容、到達点については、図2に記述してある。

そして、この管理・間接部門改革を行うためには、中部産業連盟東京本部が開発し、現在多くの製造業に普及しつつあるVM活動(見える経営活動)を推進することが、効果的である。

4. VMとVM活動の意義・考え方

VM活動による管理・間接部門改革の推進手順、具体的内容などについては、第2章と第3章に記述することにして、ここでは、VMとVM活動の意義・考え方について述べてみる。

1. 広義のVM(見える経営)とは

VMとはVisual Managementの略であり、広義のVMと狭義のVMがある。

広義のVMとは、「見える経営」のことである(図3)。企業のマネジメントとは、方針や目標を設定し、それを実現するためのマネジメントシステムを構築し、それをもっとも効果的に運用するためのプロセス管理を実施して、方針や目標を達成し、成果を上げることである。

この中で重要なことは、方針や目標、マネジメントシステム、プロセス管理、成果のすべてを見える化して、マネジメントを行っていくことである。また、この見えるマネジメントを行っていくためには、見える方針・目標管理と日常業務管理の仕組みを確立し、見える管理(目で見える管理)=狭義のVMを導入、実施することが必要である。

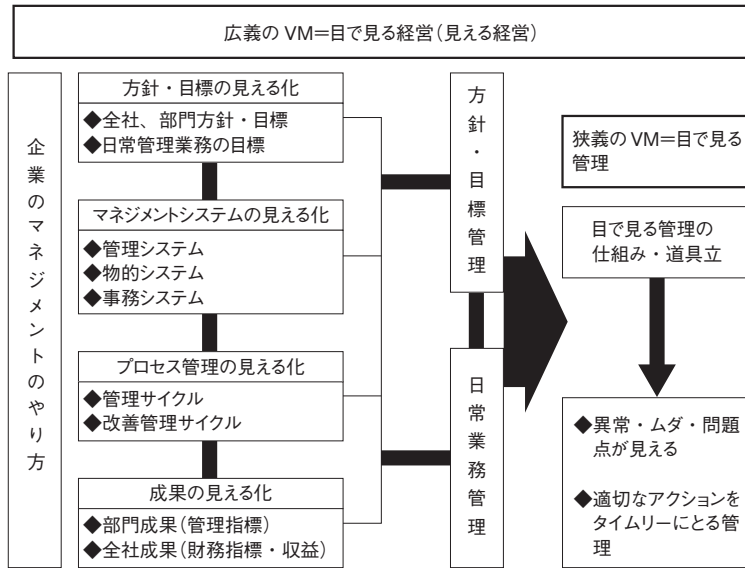
このようなマネジメントのやり方を広義のVM、すなわち、見える経営と呼んでいる。

以下に、もう少し具体的に述べてみる。

(1) 方針・目標の見える化

通常、企業では、社長が経営方針・目標を設定

図3 広義のVM=見える経営



し、これに連鎖する形で下位の部門の方針や目標を設定する。また、日常の仕事や管理業務を行う場合も目標を設定する。方針や目標の見える化とは、これらの方針や目標を誰でも見ることができるようになることである。

(2) マネジメントシステムの見える化

マネジメントシステムの見える化とは、管理・間接部門においては、「業務の見える化」といってもよい。この中で、管理・間接部門の管理システムとは、その部門にとって重要な管理システム、たとえば、生産管理部門の生産計画・日程管理、調達部門の発注計画・納期管理、開発部門の開発計画・設計日程管理などの管理システムであり、その部門の事務所で誰でも容易に見えるようにすることが必要である。

また、管理・間接部門の事務所では、業務手順書や業務のフローチャートなどの事務システムが整備されて容易に見えるようになってくるとともに、業務分類表をベースとしてつくられたファイリングシステムが構築されており、業務名の記入された背表紙のファイルが、業務の流れの順番で棚に陳列されていること、さらには業務別、個人別の業務日程計画や進捗状況などが容易に見えるようになってくることが必要である。

(3) プロセス管理の見える化

目標を達成して成果を上げるためには、プロセス、すなわち、途中の経過、過程の内容などについて、P(計画)、D(実施結果)、C(問題点、原因)、A(処置、対策)に区分して見えるようにしながらレビュー(検証)を徹底的に行うこと、すなわち、早め早めに、見える予防的管理サイクルと改善管理サイクルを回していくことが必要である。

(4) 成果の見える化

成果の見える化とは、各部門が目標を掲げて実施した改善活動の成果を、管理指標と財務指標によってひと目でわかるようにすることであり、最終的には、会社の通信簿である損益計算書と貸借対照表に結び付けて、成果が見えるようにすることが必要である。

2. 狭義のVM(見える管理=目で見える管理)とは

狭義のVMとは「見える管理=目で見える管理」のことである。内容は図4に記述してあるとおりである。経営の見える化を実現して「見える経営」を推進していくためには、このVMの仕組みと道具立てを製造部門のみならず、すべての管理・間接部門で整備して、業務と管理の見える化を実現することと、本格的な5S活動を推進して物の見える化を実現することが必要である。そして、異常、問題点とPDCAがひと目でわかる状態にして、