



間接業務の課題と イノベーションの必要性

1. 間接業務とは

本特集で述べる間接業務とは、生産部門の直接作業以外の業務はすべて間接業務と位置づけている。

すなわち、生産現場で直接もしくは付随的に製品付加価値を高める行為を除き、すべての経営機能について政策樹立機能、直接機能(販売、生産の事務現場も含めて)、管理・間接機能、補助経営機能部門の業務を対象としている。

そして、働き方改革を幅広く推進していくため、以降、間接部門における業務を間接業務と位置づけて話を進めていきたい。

2. 間接部門の基本的な役割と実情

間接部門の課題を紐解く前に、間接部門の基本的な役割と実情を確認したい。

(1)直接部門である営業、生産部門の効率化を支援

たとえば、生産管理部門は営業が受注を獲りやすくかつ仕事を進めやすくすることが基本的な役割であるにもかかわらず、十分理解と認識をしていないため、時には工場の都合が第1となった判断をすることがある。

(2)間接部門の改善・改革を図ってマネジメント力を強化

自部門の業務の改善を積み重ね、改革を進めることが基本的な役割であるが、組織防衛が優先し、官僚的体質に陥っている間接部門を見かける。

(3)情報の共有化と異常や問題点の顕在化で組織的、予防的対応を図る

強い組織は情報共有化が進み、間接部門が積極的に異常や問題点を顕在化し、早めに手を打っていく役割を担っている。しかし、コミュニケーション

の悪さ、低い問題意識や改善意識、そして実情が見えないことから問題が大きくなってから解決にあたることがある。

(4)業務の品質、業務のコスト、業務の納期の改善

自部門の仕事の改善目標をQCDの観点から設定して、絶え間なく管理・改善を推進できる組織体制を確立する必要があるが、やり直しや突発業務に追われ、本来やるべきことややりたいことが十分にできていない。

(5)多能化を推進して少数精鋭体制を確立

人材不足の昨今、間接部門も積極的に多能化を推進して少数精鋭で業務を進める必要があるが、実態が見えない、わからないことも相まって、少数精鋭体制の確立ができていない。

(6)事務現場のムダ排除、改善、組織の活性化

事務現場にはびこるムダを徹底的に排除し、職務特性に応じて、企画仕事に集中でき、コミュニケーションが取りやすく、快適な事務現場となるように自職場の改善を積極的に実施し、組織の活性化を図る必要がある。実情は生産現場と比べると事務現場は、探すムダ、聞くムダ・教えるムダ、ないと思って買ってしまうムダ、消耗品を余計に持つ在庫のムダなどが排除されずに、自職場に対する改善意識も希薄な従業員もいる。

(7)終局的に間接費の低減を図る

(1)~(6)の基本的な役割を果たしながら、終局的には、間接費の低減を図る必要がある。

このように、働き方改革を実現する「間接業務」効率化を追求していくうえで、基本的な役割を認識し、意識を変えていくことが極めて重要となる。

次項に間接部門の管理・監督者および担当者の方々の「間接業務」効率化に対する悩みをまとめてみる。

3. 間接部門の悩みと課題

間接部門の管理・監督者の主な悩みを列挙してみる。

- ① 仕事が属人化している
- ② 情報の共有化ができていない
- ③ 業務の標準化ができていない
- ④ 担当者の日々の行動が把握できていない
- ⑤ 担当者の負荷(仕事量)をつかみにくい
- ⑥ 職場で発生している問題点がわからない
- ⑦ 経営目標(業績)に直結する部門目標、担当者の目標まで設定できていない

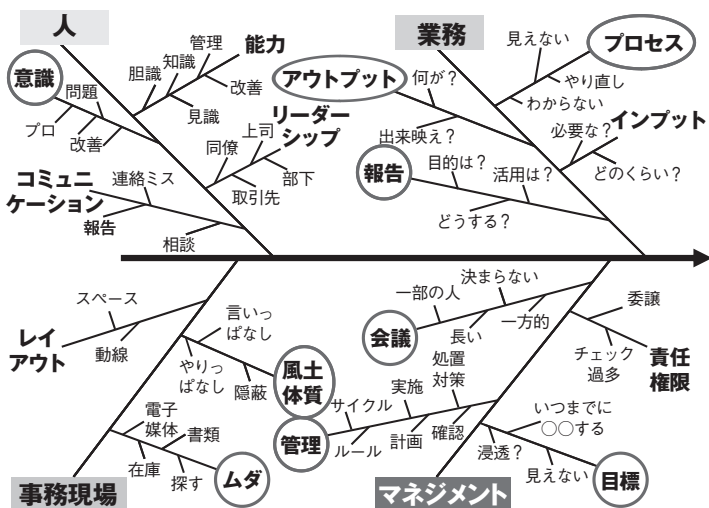
以上が間接部門の多くの管理監督者の悩みであり、担当者からすれば、仕事ぶりを見てくれないためにタイムリーに相談にのってもらえない、企画書などのアウトプットについても期待に応えられていない、やり直しが重なると不信感を募らせるなどの問題や悩みを抱えている。

間接部門共通の問題や課題は、仕事が、情報が、標準が、担当者の行動予定が、負荷が、問題が「見えない、わからない」ことにある。

4. 直接(営業・生産)部門の悲鳴と怒り

直接部門の管理・監督者および担当者から間接部門の仕事ぶりに対する代表的な意見を取りまと

図1 管理間接部門の効率低下要因



めてみる。

- ① 目的がわからず管理ルールがつけられ、変更される
- ② 管理方法、事務手続きが複雑で手間がかかる
- ③ eラーニングなどいつでも参加できる研修コースを準備していても、本人のタイムマネジメントのまずさもあって、負担に感じている

このように、能力主義に伴う個人目標管理の高まりとともに、間接部門が自分たちの存在意義を高めるために進めてきた制度改築、改善、改革の名の下で、直接部門にとって手間や負荷がかっているケースが散見され、生の声には悲鳴と怒りに近い悩みや不満が聞こえてくる。

5. なぜ間接業務の効率化がうまくいかないのか

間接部門の基本的な役割に対し、間接部門の問題や管理監督者と担当者の悩みは、今に始まったわけではない。

モノづくり企業において、過去から間接の効率化に取り組んできたものの、当時は原価に占める間接費の比率が少ないため生産現場に対して、間接は二の次、生産現場と同じように取り組む手法が普及していなかったなどの理由で、うまくいかなかったと推察している。

海外生産、生産人口の減少、為替変動などにより、モノづくり企業の経営環境も激変する中で、

多くの企業では間接費の低減、業務品質の向上やリードタイムの短縮の必要性を感じて間接の効率化に取り組んできてきた。しかし、掛け声に止まっていたり、形だけの取組みであったり、残業に代表されるように規制した時は基準内となるが、解除されるとすぐに戻るといったまよかしの効率化を目にしてきた方も多いのではないかと推察している。

そこで、なぜ間接業務の効率化が実現できないのか?の問題に対して、要因を分析してみる(図1)。