

インベシジョン・エンジニア代表取締役 井口 不二男

プロセスマネジメント②
支援業務プロセスを
理解する

経営品質向上プログラムでは製品・サービスを企画、開発、生産、提供という一連の価値提供のプロセスを「基幹プロセス」と位置づけています。この基幹プロセスを支援するプロセスを「支援業務プロセス」と呼んでいます。しかし、支援業務とは具体的に何なのかはつきり理解できない人も多いようです。今回は支援業務プロセスについて考えてみたいと思います。

中小規模の会社の組織を見ると、製造業であれば営業本部、技術本部、管理本部などといった部門があります。営業や技術といった部門は製品・サービス創造にかか

わる業務を担っている部門です。一方、管理本部や管理スタッフは製品・サービス創造には直接関係しない業務を行っています。総務人事、経理、財務、情報システムといった部門は管理部門と呼ばれています。支援業務プロセスはこうした部門の仕事と考えていいでしょう。この仕事は、製品・サービス価値を直接生み出す部門を支援するという意味で「支援業務プロセス」と呼んでいるわけです。

この支援業務プロセスは直接の顧客価値創造を行う部門を顧客と考えて、そのニーズを満たす仕事をしなくてはならないという考え方をしています。しかし、このニーズ理解を間違えてしまうと顧客にとっても、自社にとっても良い結果を生み出すことはできません。単純に営業部門、技術・生産部門の主張をニーズととらえてしまうことと誤解してはならないということとです。そもそも支援業務を担う管理部門は、何を管理するかとい

顧客価値創造部門の業務を支援

うことを考えてみるというでしょう。管理部門の管理対象は、ヒト、モノ、カネ、情報で言い表すことができる会社の経営資源です。

これらの経営資産をいかに価値あるものとして価値創造に生かすことができるかを考え、ライン部門が適切に使えるようにすることが重要な仕事だということです。例えば、営業部門が「大きな取引があるから、取引したい」といっても、経理部門は与信を調べて、与信ラインクに達していなければ取引を拒否します。また、顧客の需要があるからといって営業部門が多く在庫を発注しようとしても、経理・財務部門は適正在庫金額を勘案し、会計上の問題を指摘します。

このように管理部門の仕事はライン部門の要求に従うものではないし、こうした牽制機能が経営にとって重要な意味をもっているということを忘れてはなりません。

つまり、経営品質のアセスメント基準書で述べられていることを表面的に理解することどまりでは、顧客にとっても、自社にとってもよい成果を得られないということを知っていなければなりません。

取引の与信は顧客と良好の取引をするために不可欠です。与信リスクを解消するために、顧客との間で相互に問題のないビジネスを確立するのが営業の重要な仕事というわけです。在庫についても、必要な在庫を多く持つことで評価損や廃棄によって会社の利益を圧迫する大きな原因になります。それよりも一番大きな問題は、顧客が必要なものとその需要量を適切に把握できていないという問題があるということです。 unnecessaryなものは在庫にしないことによって、顧客にとって本当に必要な在庫を確保できるのです。

このような例から見られるように、ライン部門が顧客価値を高めるために、正しい仕事ができるように支援することが、支援部門である管理部門の仕事だという理解が必要なのです。