

はせがわ

仏壇・墓石の販売などを行う「はせがわ」(東京本社)文京区後楽)では、顧客ニーズの多様化・高度化などに伴い、今までも関係部門で様々な改善を行ってきた。

しかし、それ以上に業務自体が増え、複雑化したため、営業店や本社・間接部門などの事務作業量が増加する傾向にあった。間接部門においては、部門ごとに固有の業務マニュアルはある

全社的な業務改革に挑む

が、統一された全社共通の業務マニュアルはなく、異動などで他部署から来た担当者が、業務の仕方に戸惑ったり、時間がかかったりするところもあった。

そこで2012年度から日本生産性本部の経営コンサルタントを招き、全社的な業務改革プロジェクトをスタートさせた。

コンサルティンクはまず、本社業務の棚卸、間接部門の全社共通の業務マニュアルの整備から入った。「担当の小林コンサルからは、

「業務マニュアルをつくらなければならぬ。見えてきた課題を解決するために、全社的な業務改善



毎週、定期的に行われている業務改革のクロスファンクションチームの会合

活動をスタートさせた。効果が大きくて重要な課題を8項目、17チーム選定し、全間接部門で一斉に活動を開始した。見込み客管理の一元化や、商品マスタの整備、聖石業務の見直し、決算業務の効率化、組織機構に合った規程の見直し、文書の管理体制の構築などを行った。業務改善活動では、目標値やスケジュールなどを記述した計画書を作成し、定期的に進捗管理を行い、活動結果を得ることができた。

13年度には営業店のリニューアルも実施に合わせた修正した。また、営業部や商品部など各部門にまたがる業務を改善するに

は、個別部門のみでは限界があるため、営業部門の店舗統括マネジャーなど複数部門をメンバーとする業務改革のクロスファンクションチームを設置し、改革を加速させた。

取り組み

再確認などで顧客に迷惑をかけることがないようにしてきた。13年4月には業務改革部の中に、全社的な事務処理を行う「業務サポートチーム」を新たに設置して、人事の給与計算や経理の支払い関係の業務などの定型的な業務を集中させることで、業務品質を

上げる、より効率的な工数配分の検討もできるようになっている。情報システムと業務改革の関係について豊永氏は、「昔はキーマンとなる人から話を聞

いて、主にスピードや効率化を中心に考えて、情報システムを開発すればよかったが、今はそうではない。判

断できるような仕組みと、分析できる仕組み、セキュリティや内部統制、ネットとの接続など、様々な要素を考え

なければならず、複雑になってきている。従来は、ありがたい姿に向かつて、一直線にシステムを構築すればよかったが、今は第1次、第2次と段階的にシステムを構築する必要があり、経営環境が激変

し、やりたい姿が日々高度化している。着実に少ずつ、構築していくことが重要だ」と語る。

「業務」と「情報」には密接な関係がある

小林定夫・日本生産性本部主席経営コンサルタントの話



具体的にいうと、生産計画部門が製造部門に対して、工程作業指示を出す。これが業務情報である。次に、出された工程作業指示に対して、作業結果がどうだったのかを製造部門が報告するのが結果情報である。もし生産計画部門に営業部門からの飛び込みの緊急依頼がきて、対応できるかを検討することになれば、製造部門の工程の空きや部品在庫の状況などを確認して、対応可能かを判断することになるが、これが状況情報である。

環境が変化すれば、当然、業務と情報も変わることになる。当初、業務の仕方と情報システムが適合していても、環境変化で十分に適合できない部分が出てくると、その部分を

各部門が個別に業務活動の中で対応することになる。環境変化のスピードが早ければ早いほど、情報システムの改修が追いつかないから

はせがわの場合も、業務の仕方と情報システムが適合できなくなってきた部分を、随時、計算ソフトなどを活用して補ってきたりしていた。全社共通の業務マニュアル作成によって、時間がかかっていた業務箇所なども見えてきたので、業務と情報の適合性を再確認しながら、業務改革を進めている。

業務の効果を上げるには、業務自体を見直す仕組みの改善と、従業員の業務遂行能力を向上させる人の改善の二つに取り組みることが

望ましい。いくら業務遂行能力が高い人たちがいても、業務の仕組みが重ければ、人の能力が十分に活かされない。また、いくら良い業務の仕組みをつくっても、それを扱う人の業務遂行能力が向上しなければ、うまく仕組みを使いきれない。

これから業務改善に取り組む企業等へのアドバイスとしては、「御社では何本の業務本数がありますか、業務ごとの標準時間は何時間ですか」という問いに答えることができなければ、まず現状把握をすることが必要だ。また、経営トップが関わり、推進担当を設けて、業務本数の削減や時間軽減などの目標値を意識しながら、業務改善を進めるべきであり、

ステップを分けて取り組むことも必要だ。改善効果を出すには同社のように継続が重要だといえる。