

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...

全社的な業務改革に挑む

アルはあるが、統一された全社共通の業務マニユアルはなく、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...



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

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。

小林定夫は「業務マニユアルをつくらなければならぬ」と見えてきた。見えてきた本社の仕事と営業店の仕事は必ずつながっ...

活動をスタートさせたい。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。

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。メンバーは毎週、定期的に集まり、例えば、位牌の受注手続きの見直しでは、位牌文字のエビデンス保管と重要事項説明の徹底や、転記ミスを予防するため...



小林定夫・日本生産性本部主席経営コンサルタントの話

「業務」と「情報」には密接な関係がある

業務改善を進めるには、経営活動に必要な業務情報と結果情報、状況情報の三つの情報が重要で、その情報の流れをイメージしながら取り組むべきだ。業務情報とは、業務活動を遂行する上で必要となるもので、自部門でPDCAを回すものや、他部門・関係者等への作業指示のために使われる情報である。管理する側は、業務結果が目標と比べて達成したかどうかを評価するために結果情報を収集し、意思決定する側は、業務活動を進めるために結果情報を知る必要が...

具体的というと、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、その部分を二つに取り組むことが...

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。