

NBC Plus+

vol.17

間接部門の 評価制度。

今まで、間接部門の成果を計ってこなかったことは、
最大の損失である—。

直接部門に「食わせてもらっている」分際か？
間接部門の成果は、計れるものではないだろうか？

間接部門。

文：NBCコンサルティング株式会社

コンサルティングを始めたばかりの企業において、総務や経理といった、いわゆる間接部門の方がよく口にされるのは「成果主義（労働分配率／クラスター）経営を」導入する必要性もわかりましたし、当社には必要です。しかし、私たちの部門の成果は計れるものではありません。」というものの総論賛成、各論反対のご意見である。どの企業にも少なからず、こうした意見があるのではないだろうか。

間接部門社員は概して、直接部門に「食わせてもらっている」という感覚を抱きがちである。自ら卑屈になっているわけでも、入社した瞬間からそう感じていたわけでもない。「間接部門のくせに」「食わせてもらっている分際で」と会社にはびこる『直接部門至上主義』が、間接部門社員自身の意識も、直接部門からの見る目も「扶養家族化」させてしまうのである。

しかしながら、間接部門は文字通り業績に対しては間接的であるが、会社で必要とされる業務においてその働きは直接的である。成果を出していないのではない、彼らの働きによって得られた結果を成果として捉えようとしていない。計れないのではなく計ろうとしていないのである。会社で働く以上所属部門や役割に関係なく、各人が成果を求められてしかり。「成果なきところに報酬ナシ」…これは不変的に会社の評価の筋として据えておかなくてはならない。

間接部門業務において生まれる成果をどう捉え、どう給与に連動させていくか、これは間接部門社員の会社への貢献度合いを左右するもので

間接部門の
成果とは？

1. 固定費削減で損益分岐点を下げる

2. 間接部門に潜むリスクの軽減

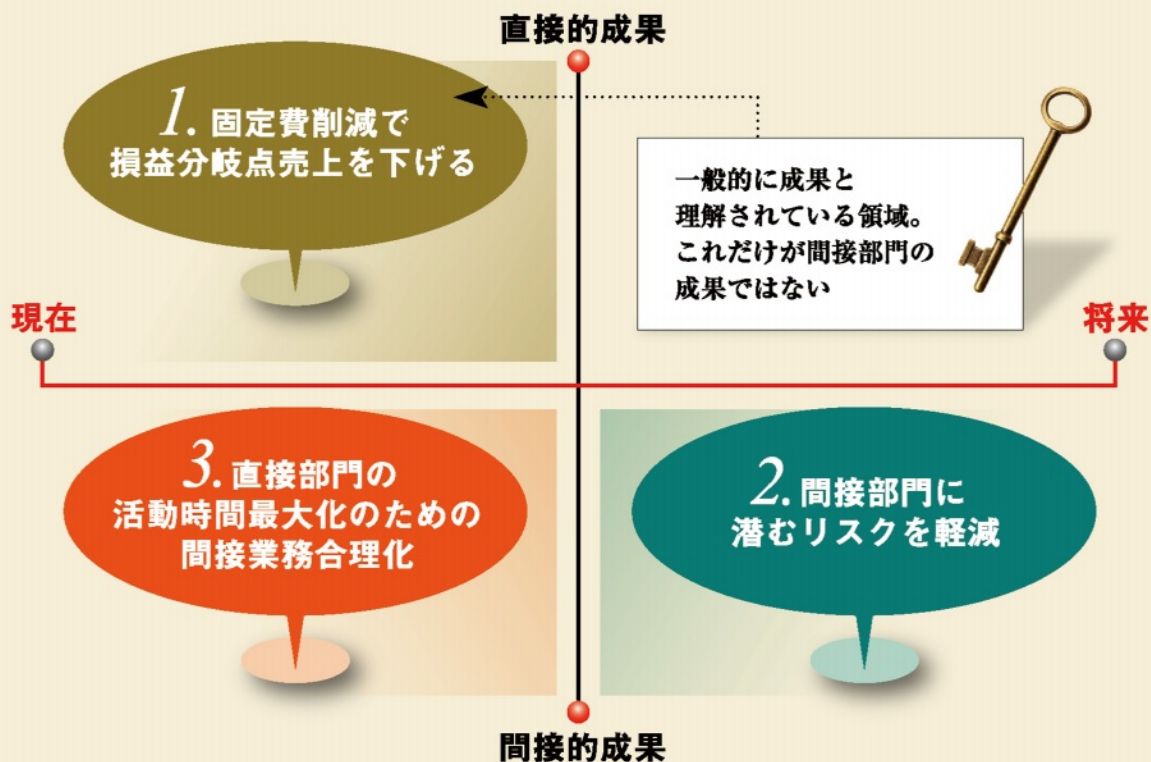
3. 直接部門の活動時間最大化のための
間接業務合理化

この3つに

●「時間軸」…現在・将来

●「貢献割合」…直接的成果・間接的成果

を加えると、間接部門に求められる成果が一目瞭然。



あり、彼らの成長を左右することと同義である。

「計れるものではない」とされた、間接部門の成果とは一体何なのか。それをきちんと分解し目標設定している会社、あるいは理解している間接部門社員はいるだろうか。

結論から言うと、総務や経理部門で言うところの成果とは次の3つ。

① 固定費削減で
損益分岐点を下げる

② 間接部門に潜む
リスクの軽減

③ 直接部門の活動時間最大化
のための間接業務合理化

…成果とは一般的には、「今期」の「業績」に関する「数値」で計られる「貢献度合い」を指す。それを間接部門に当てはめると非常に限られた部分でしか評価できない。まず総務・経理部門の「成果の概念を組み替える」ことからスタートする必要がある。

1

「固定費削減で
損益分岐点売上
を下げる」

固定費削減は間接部門の評価項目として最も取り入れやすく、取り组ませやすい。企画・広報・販促に関わる部門においては、固定費削減以上に業績に対する貢献度合いを成果として評価軸に据えるべきである。

これは一般的な成果である。業績に關する数値で測定可能な貢献。ただ、間接部門だけの成果とは限らない。

「予算管理」ムダの削減・改善提案活動

申し上げるまでもなく、損益分岐点売上とは、売上高から固定費と変動費を差し引いて、営業利益が損も益もゼロ、つまり営業利益ゼロ、収益トントンとなる売上高のこと。損益分岐点売上が低いと言うことは利益が出やすいということである。

では、**損益分岐点売上**を下げるには…?

損益分岐点売上高

固定費

限界利益率

(売上高 - 変動費) ÷ 売上高

- ① 固定費(分子)を下げる
- ② 限界利益率(分母)を上げる

固定費を下げることは、損益分岐点売上を下げることになり、売上が伸び悩んでも安定的に収益を上げる基盤づくりに繋がり、営業利益アップにも貢献可能ということ。

固定費削減には「人の努力による固定費削減」と「仕組みによる固定費削減」の二通りがある。

人の努力による固定費削減

■ 予算管理を前年比20%削減、予算対比80%以下など明確な目標を設定する。

(1) ムダの削減…見える化

■ 経費項目別に予算対比・前年対比でグラフ化してオフィスに貼り出す。

■ コピー機・プリンターなどに1枚3円、電話機に1分3円など貼り出す。

して「1枚、1分にいくらかかっているのか」を意識させる。

(2) 改善提案活動…

社内公募と報奨金等の仕掛け

社内のどんな細かいことでもよしとし改善を提案させる。企業によっては「1提案に対して報奨金一律500円」、「大きな改善効果が生まれた場合は報奨金10000円」など社員の参加を促す。

つまり、人の努力による固定費削減は、社員の意識に訴えかけ参加を促し「計数・共通目標」という観点から、その必要性を説き正しい理解のもと全社員で取り組むことである。ここで間接部門の役割とは簡単に言うとな「嫌なことを言い続ける」ということだ。

仕組みによる固定費削減

人の努力による固定費削減は、直接部門・間接部門共に痛みを分け合っつてムダの排除に取り組むことであるが、仕組みによる固定費削減とは「情報」と「知恵」によるものであり、創造性のある固定費削減とも言える。

人の努力で固定費削減を行う場合、いくらか必要性を説明したところで、社

人生の目的は、
目的ある人生を生きることである。

The purpose of life is to live a life of purpose.

員のモチベーションダウンが一次的に起きることは否めない。また、やり続け習慣化していかなくは、効果継続しづらいという側面もある。

一方で、仕組みを構築する、また仕組みを変えるという方法で固定費削減を行った場合は、発案から導入までに労を伴うが、社員皆が痛み分けをするようなことはない。また一度取り入れると、パワーをかけずとも継続した効果が望めるという側面を持つ。

②

「間接部門に潜む リスクの軽減」

多くの企業は間接部門に潜むリスク自体を見逃している。一般的に間接部門には女性社員が多い。結婚や出

産、育児といったライフイベントによる退職や休暇、また子供の病氣や学校の行事など欠勤せざるを得ない状況が突発的に発生するようことから、計画的にマネジメントしつらく、しばし欠員状態に陥ってしまう。

引き継ぎや役割変更、人員補充に対処できず、間接部門だけでなく直接部門の生産性にまで影響が及ぶ。業績に「直接的」には関係しないものの、このような「将来に潜むリスク」に対しマニュアル化・標準化、あるいは1人に業務を集中させず持ち回りでできるように教育訓練をすることが、「将来の成果」に対する準備なのである。

間接部門は業務を 俗人化させてはいけない！

1人に業務が集中し、当の本人も抱え込んでしまっているケースは非常に多い。責任感旺盛で意欲的に仕事をしていた社員がある日突然体調を崩し、休みがちになる…こうしたケースにたくさん遭遇してきたが、周囲の社員はもとより管理職までもが右往左往する事態に陥ることが多い。間接部門業務は俗人化させてはいけない。こうした

リスク軽減の取り組みとその形を成果として捉える必要がある。

共通目標は… 「標準化」と「多能工化」

NBCでは計数を中心に経営支援を行っているが、その中で最も困るのが間接部門の欠員により業績資料が出ないこと。経営の羅針盤が機能しないという事態である。多くの中小企業では試算表を入力する人、売上管理をする人、売掛金管理をする人、勤怠管理をする人というように役割が決まっており、しかもその業務はそれぞれに俗人化している。

前述のように、結婚や出産、育児における突発事項により欠員が出ることも多い。(育児や家事が女性に偏っているという構造上の問題についてのお叱りもあろう。またイクメンの出現や増加、育児休暇等の積極的な取り組みなど皆さんの頭にフツと浮かんだ諸々についての言及はここでは避けたい。)

ここで問題にしているのは、そうした欠員や欠勤の発生で、間接部門は往々にして大パニックを起こし、期限遅れやミス、それをカバーするための残

業が頻発することなどだ。無論個人にこれらを起因することはあってはならない。こうした機能不全を招くのは会社として「標準化」と「多能工化」により、予見できるリスク対応ができていないからである。

事例① リスクからの脱却

(1) 目標設定

目標設定は通常は個人別だが、その企業の経理部門では「業務マニュアルの作成」と「引き継ぎ業務の習得」を間接部門社員3名で同じ目標と同じ評価基準として設定した。

目標
<ul style="list-style-type: none"> ● 業務マニュアル作成 ● 引き継ぎ業務の習得
行動計画 (プロセス目標)
<ul style="list-style-type: none"> ● 週1回の部門ミーティングでの進捗確認 ● 月1回の教育訓練 ● 帳票の改善3月末

(2) プロセス

勉強会や目標を達成させるための週1回のミーティング、帳票改善を通じた業務の習得などを行った。

(3) 結果

目標達成はもちろん、コミュニケーションが円滑となり通常業務がスムーズに進捗するなど副次的な効果が出た。

プロセス目標の設定を明確化し取り組ませれば、個々のスキルアップにもつながり必ずや相乗効果を生み出す。

3

「直接部門の活動時間最大化のための間接業務合理化」

成果を上げてこない営業部門の社員に「行動量が圧倒的に足りないのではないか？今の5倍動け」と指摘すると「無理だ！時間が足りない！」と大抵の社員は大きな声を上げて反論する。

そこで1日をどのように過ごしているか調べてみると、彼らは実に1日の大半を内動して資料作成(社内報告用も含む)に費やしていることが発覚したりする。

そのような業務を間接部門社員が代行する、あるいはその業務自体をスリム化することが、間接的に会社の成果向上につながる。

PICK UP

間接部門が営業マンの業務を代行？

例えば…

■ 提案書の作成



■ 見積書の作成



資料作成業務を間接部門社員が代行する、あるいはその業務自体をスリム化することが、会社の成果向上につながる。

「時間こそ…」 「重要な経営資源」

間接部門にまつわる定説の中に、営業部門などのセクシヨナリズムがある。成果主義(労働分配率/クラスター)経営を導入すると営業部門の方々は「我々は数字責任を負っているのに、総務経理は簡単な目標で…」ということを言われる。

間接部門の目標を、誰にとっても納得性が高く、評価の軸として据え機能させるための必要条件是、その目標を達成することが他部門にも恩恵をもたらすということ。では、他部門においてもその達成がメリットとなる目標設定の着眼点とは何か? 「時間」である。

時間を何に使うか?

経営資源というと一般的には「ヒト・モノ・カネ・情報」だが、成果を上げるために常に注視しておかなくてはいけないのは「時間」である。効果のあることに優先的に時間を投入することが重要である。

例えば、1人の営業マンが1日に使える時間が仮に平均10時間、月間稼働を22日とすると、月間の営業可能時間は220時間となる。重要なのはこの220時間を何に使うか。平等に与えられた時間を何に使うかという個々の選択は、会社がどのような時間観念を持ち社員にあたっているか、また仕組みづくりをしているかということに紐づいている。

営業マンの時間

- ① 付加価値を生む時間
…訪問、商談、イベント、新規開拓
- ② 付加価値はないが必要な時間
…見積作成、クレーム対応、発注、会議、移動時間
- ③ 付加価値もなく不要な時間
…資料を探す、営業中の休憩、ミスのやり直し時間、私語

① 付加価値を生む時間を最大化するためには、限られた時間の中から、② 付加価値はないが必要な時間を減らし、③ 付加価値もなく不要な時間をなくしていくこと。

「付加価値はないが 必要な時間」を いかに減らすか?

営業マンから、営業マンでなくともできる仕事を引き剥がし、アシスタント・間接部門でもできる仕事はそれらの社員に任せていくという、業務の見直しが必要だ。例えば「見積書の作成、商品の納品、集金」などが該当する。これらを営業マンから引き剥がせば、営業マンは身軽になり本来の営業活動(付加価値を生む時間)に力を入れることができるようになる。

ある企業で実施した結果、生まれた成果は想像以上だった。大卒で入社した社員が入社8ヶ月目から4ヶ月間で新規開拓の目標達成。これは業務の簡略化と上司同行による早期育成の効果だった。

「付加価値はないが必要な時間」の多くを間接部門に移管すると、営業マンの付加価値を生む時間が増加し新商材の提案、重点得意先回りを推進して売上高がアップ。さらに業務の見直しにより、間接部門のスキル

アップと活性化に繋がる。

間接部門社員は、今の仕事をより短時間でできるような合理化を図り、その合理化によって生まれた時間を営業からの仕事の引き継ぎに使い、違う仕事を身に付けることによってより多能工で付加価値の高い人材と化す。

結論！

間接部門社員は「食わせてもらっている」のではない。そして単なる作業者でもない。経営の中核となり、情報を管理し、企業のリスクを軽減し、直接的に利益を生む要所であり、要人である。

組織で働く以上、すべての社員は成果を求められるべきである。間接部門の成果は「計れないのではなく、計ろうとしないなかった」だけなのだ。

成果主義(労働分配率/クラスター)経営の導入など、会社全体の方向性や取り組みにおいて、間接部門: 本来の意味での成果主義(労働分配率/クラスター)経営は間接部門まで含めた、この全員参加型経営がベースとなつて初めて成立するものである。

経営資源
としての
「時間。」



編集後記

本号では間接部門の成果について取り上げました。その中で、重要な経営資源の1つに「時間」があることを改めて皆様にお伝えしました。

私たちの業務時間が8時間。

自分自身においても、周囲においても、そのコアタイムの間、本当に集中している時間や付加価値の高い業務をしている時間はどれくらいあるかに注視しています。成果にこだわるためにどのように時間を使うか…。ある程度予備時間を置きつつ細かく1日の業務設計をしても、なかなか計画通りに進まなかったり、計画の半分も終わらない原因の1つに、「他者に時間を盗まれる現象」が存在します。無論、必要不可欠な業務上のコミュニケーションはもとより、上司や同僚との他愛のない会話も、一方では士気を高め生産性を上げるために行われているでしょうからそれは尊重すべきであり、ただただガムシャラないわゆる「遊び」のない職場が良いとも限りません。

時間泥棒とは、

- ゴールがはっきりしない会議に招集する主催者
- 意図もなくその会議の登場人物を増やす管理職
- オープンクエスションをしてくる部下
- 何ら準備もしないまま、「打ち合わせ」と称したプチ茶話会を開こうとする社員
- 愚痴・不満など居酒屋談笑レベルの内容を「聞いて！聞いて！」とせがんでくる同僚
こういう人たちを指しています。

時間泥棒たちの時間観念は壊れています。人からもらった時間の価値を慮れないということは、当然のことながら自分の時間の使い方も間違っています。

ダラダラと仕事をする

「あの人も遅くまでいるよね！」

…帰りづらい雰囲気をつくり
同僚の自由時間を奪取！

グダグダとしゃべる

「あの人が長くて結論見えないよね！」

…相手のことを考えずグダグダスピーチ
しはじめる。聞く側の時間を奪取！

ナガナガとメールする

「あの人のメールっていつも要領得ない！
自己陶酔型メールの送信はやめてくれ！」

…受信相手の読解時間を奪取！

ガタガタと文句を言う

「あの人がって不満や愚痴を肥やしに生きている!？」

…相手の時間もモチベーションも奪取！

見ていて「仕事が遅いなあ」と思う人は概ね「時間泥棒」です。時間は限りある経営資源です。

自分は？周りは？
時間泥棒ではありませんか？

(まつ)



NBC Plus
購読者募集!

皆様のご要望にお答えし、NBC Plusの購読者を募集いたします。お知り合いの社長様へも是非ご紹介ください。(購読料は無料です)



フェイスブック
ページを開設!

NBC Plus編集部がリアルタイムな情報を発信中。ここから新しいつながりが生まれる可能性も!今後の展開をお楽しみに!



無料!
メールマガジン

経営セミナーの先行案内や発刊書籍の情報を配信中!助成金・事業承継に関するコラムなどお届けしています。(毎週木曜配信)