

コンサルタントの現場から

第114回

(株)ジェムコ日本経営 高橋 功吉

「コンサルタントの現場から」のコラムは、コンサルタントがコンサルティング等の現場で見聞きしたことの中から、参考になるのではないかと四方山話を綴ったものです。

金を生み出すのは誰？

偉そうにしている
スタッフ部門

大企業に多いのだが、スタッフ部門の方が随分と偉そうにしているという場面に出くわすことがある。コンサルタントの打ち合わせ等で企業訪問させていただく時、スタッフ部門の方に対応いただくことがある。これらの方々は社長を支えるスタッフという意識もあり、社長と同じ立場で、技術や営業、製造などの事業の根幹を担う直

れるということだ。現場を混乱だけさせている

さらにこのような方に多いのだが、現場を混乱だけさせているという例も見かける。些細なことを大きな問題のように言うことで、場合によっては社長の指示まで取り付けて、新たな取り組みを指示するという例だ。内容を聞きすると、それをするのでとだけ経営にプラスになるのかというものもある。逆にその取り組みを優先することで、本来のキャッシュを生み出すという仕事が横に置かれてしまうということもある。にもかかわらず、件の問題だと騒いだスタッフ部門は、自分がやらせたのだと手柄のように言われる。

間接部門の役割とは

<執筆者プロフィール>

高橋 功吉

(たかはしこうきち)

(株)ジェムコ日本経営
常務理事 グローバル事業担当



大手家電メーカーにて、海外経営責任者などの要職を歴任後、ジェムコ日本経営に入社。2007年執行役員、2011年取締役、2015年6月より現職。上場企業経営トップおよびボードメンバーへの顧問型経営支援をはじめ、グローバル戦略の構築から、製造現場の現場力向上、品質革新など、経営全般にわたり幅広く活躍している。実践に裏打ちされた「わかりやすい」コンサルティングが身上。「ものづくり経営入門」(日経BP)他、雑誌や媒体への執筆、講演も多い。

主な資格は、ICMCI(国際公認経営コンサルティング協会)認定コンサルタント、公益社団法人全日本能率連盟認定マスターマネジメントコンサルタント、経済産業大臣登録中小企業診断士

ところで、間接部門の役割は何だろうか。戦略スタッフ部門であれば社長の経営判断を支えるというところもあるだろう。しかし大半の間接部門は、事業の根幹である直接部門を支える部門であるはずだ。直接部門の仕事は、キャッシュを生み出すことに直結している。明日の飯のネタを創り出している技術部門も、新たな顧客を開拓している営業部門も、また、日々生産をしている製造部門も新たなキャッシュを生み出すための活動に他ならない。これらの活動がうまくいくように支えるのが間接部門の役割だ。

しかし、その役割認識が薄いと間接部門は直接部門にとってはお荷物以外の何物でもなくなってしまう。そういう意味では、間接部門がどれだけ直接部門の仕事を理解しているかが重要だ。間接部門を担う人は、その前に直接部門を経験してみること、有効なことと言える。

多にお金に結び付かない仕事
ところで、今回なぜこの話しを記載したかということだ。たかというところで、コンサルタントの中で、間接部門の指示や提案で始められたその取り組みは真にキャッシュの創造に結び付くのかと言いたくなる場面が多いからだ。単に直接部門の仕事を増やしているだけでそれによって逆に真にやるべきことに力が入れられていないのではないのかということもある。

実際、支援の中でプロジェクト活動を行っている時、それはこういう手順で稟議をあげないといけないことになってしまっているのか、事前にこのような会議で承認をとることが必要で、というように、すぐにできることが必要な面倒な手続きがある。他の企業であれば、その場で「よしやろう」と決めればすぐに実行できるものが、稟議書を作成したり、稟議のための時間が必要となるなど、手間と時間ばかりがかかりプロジェクト活動と言ってもなかなか進まないという事例だ。聞くところによると、ある問題が発端となり間接部門が大騒動して作り上げた仕組みなのだが、それによって直接部門の仕事が増えると共にそれが現場での対応遅れを招く原因になっているというような例だ。

間接部門はどうあるべきか
間接部門については色々な意見はあると思うが、少数精鋭の戦略スタッフと、直接部門を支える間接部門は直接部門を熟知したスリムな間接を指すというところが必要ではないだろうか。また、間接部門が手柄を主張するようではうまくいかない。あくまで直接部門がやってくれたと言える「縁の下力持ち」的な存在であることが大切だ。

あるべき間接部門に変革するためには、上だけを見て自分の手柄を主張するという体質を変革することが大切だ。そのためには間接部門の人事評価は直接部門がするという仕組みも一つの方法だ。金を生み出すのは誰なのかを理解し、最大限に金を生み出すことに集中できる組織にするということも大切ではないだろうか。

バンコック銀行のBe1st スマート・カード

ICチップと6桁の暗証番号でセキュリティがより強化された、デビット機能付ATMカードです。

- ショッピング** ショッピングはキャッシュレスのUnionPayでお支払い。
- ATM** 現金のお引出しの他、お振込みや各種お支払い。海外でも、ICチップ対応ATMでのお引出が可能です。
- 交通** BTSやBRTをご利用の場合は、ラビット機能付きカードが便利です。

日本人の顔が見えるサービス バンコック銀行「ジャパンサービス」

www.bangkokbank.com/japanese
【お問合せは日本語でどうぞ】 japandesk@bbl.co.th

Bangkok Bank

バンコック銀行は、タイ国企業貸付トップランキングと最大の預金量を誇るタイ国で最大規模の銀行です。