

はじめての
会社の数字と利益コース

業務管理の 数字と利益

業務管理編

業務管理部門はコスト部門であることを認識し、 質の高いサービスを低コストで提供しよう

業務管理(間接)部門は基本的に売上げの立たない仕事をしています。むしろ、その業務自体がコストになるという意識を強く持つことが大切です。では、業務管理の仕事は不要でしょうか？

そうではありません。事務や管理というのはそれ自体が目的ではなくて、そのことによって、企業活動全体の生産性をあげたり、効率化を促したりすることにあります。これこそが業務管理部門の価値であり、会社全体の収益への貢献につながります。

第Ⅰ章は、給料の出所をまず理解し、1分間当たりの人件費コストを求め、それに応じた働き方を検討します。

第Ⅱ章は、日常の業務の中で常に注意すべき、サポート部門としての「費用対効果」をふまえた仕事の仕方をみていくことにしましょう。

第Ⅲ章は、売上高・費用・利益の関係を数字で考えます。組織をスリム化して「固定費」を削減していくことの重要性を学びます。コスト部門だからこそ、数字に強くなければなりません。

第Ⅳ章は業務管理の仕事の本質をふまえ、「サービス業」としての利益創造の仕方を学習します。儲かる業務管理とは何かを掘り下げましょう。

以上のように、このテキストでは業務管理部門の行う仕事のすすめ方について、単に業務の効率化というだけでなく、あくまでも利益を生み出すという視点から今後の取り組むべき課題をまとめました。きわめて基本的なところから話をはじめますが、後半ではこれからの業務管理について、かなり本質的な内容に触れています。

はじめに	3
I. 業務管理部門の給料はどこから出ているか	5
1. もう一度給料の出所を確かめよう	6
2. 業務管理部門はコスト部門である	10
3. 1分間当たりの給料を常に意識しよう	12
4. 業務管理部門は収益にどう貢献すべきか	14
5. 自分の仕事の目的は明確になっているか	17
●研究課題Ⅰ	20
II. 日常の仕事のすすめ方をチェックしよう	21
1. ムダをムダと気づかずにいる「ムダ」はないか	22
2. コピー1枚, 電話1本にかかるコスト	24
3. 本当に「考えている」時間はどれだけか	26
4. 会議にかかるコストを計算してみよう	30
5. 業務管理部門の改善の目のつけどころ	32
●研究課題Ⅱ	34
III. 利益創造につながる業務管理の仕事のすすめ方	35
1. 業務管理にかかる費用を見直す	36
2. 固定費をまかなえる売上高はいくらか	40
3. 収益改善による損益分岐点の変化	42
4. 組織をスリム化して固定費を削減する	45
5. 収益構造が変われば仕事の仕方も変わる	49
6. 業務管理の仕事の見直しと方向性	54
●研究課題Ⅲ	58
IV. 業務管理部門はサービス業の意識を	59
1. この仕事はだれの(何の)役に立っているか	60
2. 過剰な人的資源を抱えない取り組み	64
3. 業務のすすめ方や配分の見直し	68
4. 業務の標準化・平準化・定型化をどうすすめるか	70
5. 質の高いサービスをいかに安く提供できるか	73
●研究課題Ⅳ	77
●研究課題／解答とヒント	78

I

業務管理部門の給料は どこから出ているか

1 - もう一度給料の出所を確かめよう

2 - 業務管理部門はコスト部門である

3 - 1分間当たりの給料を常に意識しよう

4 - 業務管理部門は収益にどう貢献すべきか

5 - 自分の仕事の目的は明確になっているか

1

もう一度給料の出所を確かめよう

(1) 「費用対効果」を考えて仕事をしているか

業務プロセス

一般に会社の活動を大きく分けると、製造業の場合は「企画開発」「購買」「生産（製造）」「販売」の主要活動とそれをサポートする「管理」の5つの**業務プロセス**から成り立っています。流通業・小売業などの場合は、「生産（製造）」のプロセスがありませんから、「企画開発」「仕入れ」「販売」が主要業務となり、それを支える「管理」の4つの業務プロセスから成り立っているといっていいいでしょう（図表 I・1）。

利益

いずれにしろ、こうした業務プロセスは、最終的に会社に「**利益**」をもたらすためにあるわけですから、どのような仕事をするにしても、常に「利益」の確保をめざすものでなければなりません。

会社の活動の中で、直接的に「利益」が見える部門は、製造業では生産部門と営業部門でしょう。流通業・小売業などの場合は販売部門になります。こうした部門では、まず売上高や生産高などの数字による目に見える形での評価（結果）が成り立ちます。

これに対して、企画開発や購買・仕入れといった部門、あるいは総務、人事、経理、物流などのないいわゆる管理部門（サポート部門）の仕事は、生産部門や販売部門ほどに結果が数字に表れてきません。このことから、業務管理（間接）部門では、どのように仕事をすれば会社に利益をもたらすことができるかがあいまいになりやすいのです。

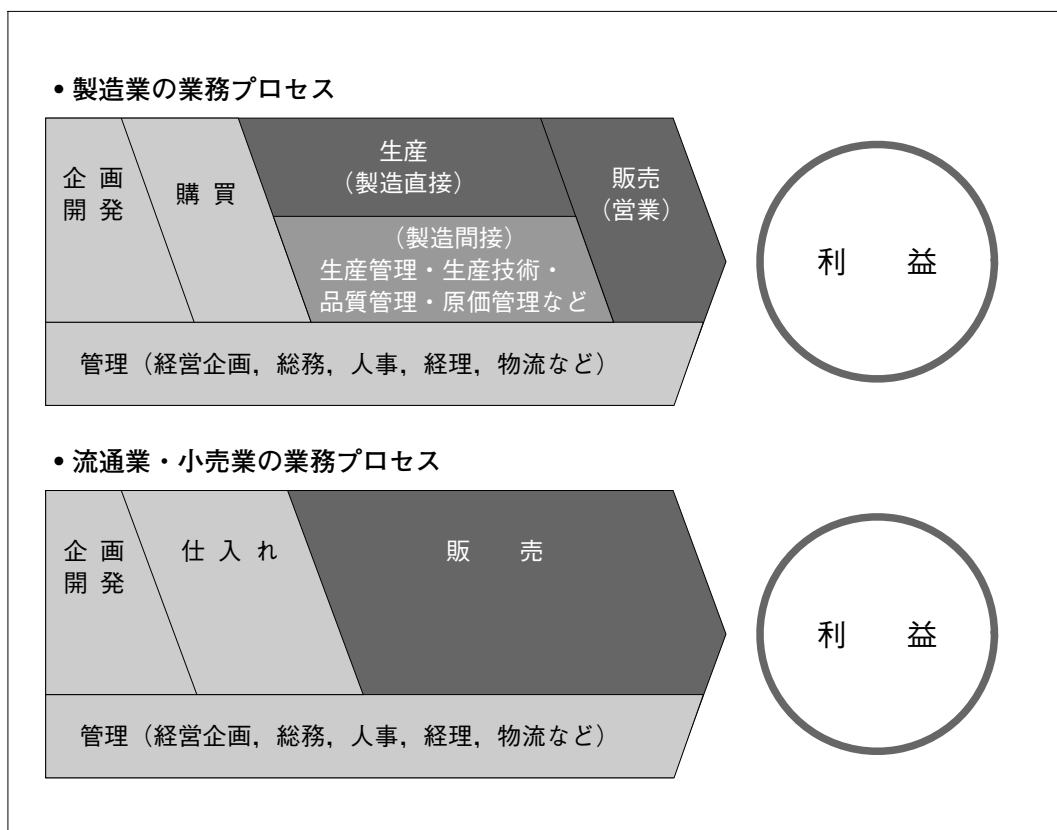
費用対効果

管理・間接業務に携わる人は、生産や販売部門で仕事をする人以上に利益に対して敏感でなければなりません。常に「**費用対効果**」を考えて仕事をすすめていくことが大切になります。

(2) 管理・間接部門の仕事の特徴は何か

業務管理
（事務間接）

このテキストで扱う**業務管理（事務間接）**はかなり広い範囲でとらえています。製造業では、生産（製造直接）と営業部門以外の業務、流通



図表 I・1 業務プロセス

業・小売業など商業では、販売部門以外の業務がその対象になります。

管理・間接業務とひとくちにいても、さまざまな業務が含まれますが、業務形態で分類すると管理者が行う「管理業務」、専門職が行う「スタッフ業務」そして「事務業務」の3つに大きく分けられます。これらのうち、ここでは「スタッフ業務」と「事務業務」に焦点をあてて検討していくことにします。

ところで、こうした管理・間接業務は次のような特徴があります。

管理・間接業務の
特徴

- ①仕事の内容が個別的で、担当者任せになりやすい
- ②仕事の状況やすすみ具合が目に見えにくい
- ③仕事の範囲は一応あっても、それがあいまいになりやすい
- ④仕事に対する評価尺度がつくりにくく、結果の評価がしにくい
- ⑤仕事の改善がしにくい