

事例8. 製造メーカーB社 間接部門人員削減

企業概要

- ・機械部品メーカー B社: 上場企業の1工場、間接部門90名
- ・油圧部品、ユニット、油圧用各種機器製造
- ・多品種少量生産／繰返し性高い

指導テーマ、期間

テーマ: 全社的な改善活動の中で間接部門改善に取り組む
期間: 活動自体は3年(間接部門は2年)

活動前の問題点

- ・長年にわたり損益分岐点上を推移していたが、近年は赤字が続いている。基本的に高コスト体質で間接人員も多い。
- ・工場の売上が低下し、抜本的に人員削減を行う必要が出てきた。間接部門も含めて強制的な人員削減も図ったが、残業時間が増大し、生産性は逆に低下している。

目指す姿

- ・黒字化の実現、人員削減30%(間接は目標以上を目指す)

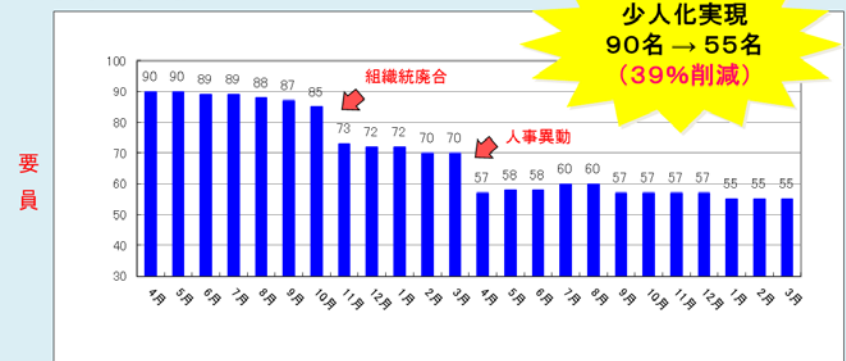
取組み内容

- ・業務機能分析による業務の価値判断、低価値業務の削減
- ・現状業務分析(STS分析)による問題点の抽出
- ・I/O分析による不要文書の削減(目標: 3割の文書削減)
- ・業務フロー分析による仕事の流れ改善、関与人員を減らす。
- ・個人単位の業務スケジューリングの徹底
- ・業務のグループワーク化による個人負荷のバランス調整

主な成果

- ・直接部門、間接部門とも大きな人員削減を実行した。特に間接は部門統廃合もあり35名(39%)の削減を実現した。
- ・特に業務機能分析による低価値業務の削減と業務のグループワーク化による負荷調整の効果が大きかった。
- ・製造LT、調達LTの短縮により総在庫を67%削減した。

要員(実績)



改善の切り口

今回の活動のポイントは、徹底的な業務量の削減と多能化推進、業務負荷の平準化にある。人員削減を目指す場合には業務量自体を減らすことが非常に重要になるので、文書数の削減や不要業務の削減を中心に改善を進めていった。1年目の後半で半分ほどの人員を削減し、強制的な負荷をかけつつ改善を進めていった(強制トライアル)。
工場部門と一緒に改善を行ったので、改善自体に対する抵抗は少なかった。削減人員は他工場、他事業部への転勤。