

営業部門と製造部門でもめる

Q. 営業部門と製造部門で生産に関してもめることが多い。どうすればよいのか？

要旨 利益獲得という全社取組みの中で、営業と製造の最終目的も一致しているはずですが、優先順位の関係でトラブルになることがあります。このようなケースの対応を検討します。

解説

1. 会社の大きな目標は一致

日常業務の中で営業部門と製造部門が衝突するケースでは、納期の割り込みに関して、営業「いつまでに仕上げてほしい」、製造「生産の段取りから無理だ」というやりとり、品質に関して、営業「この品質では売れない」、製造「製品の良さが伝わっていない」などが挙げられます。このようなトラブルが常態化して行き過ぎると、現状をよくしようという思考回路ではなく、自己保身に傾いて他人に責任を負わせるようなことになると考えられます。

したがって、第一に、会社の目標は目標利益を確保することであり、その目標について全部門で一致しなければならないという原点を、製販の責任者が常に念頭に置いて活動することが必要です。

2. 製造部門の限界

営業部門、製造部門の相互理解を進める手続きは、「提案シート」に記載のとおりですが、このうち、とくに営業部門と製造部門が製造の限界を共有することが重要です。「リミット以上の生産で他のルーチン案件の生産性が著しく低下する」、「検品厳格化でコスト負担が増加する」、「長時間労働で作業員の残業負担が無視できなくなる」、という工場の限界を共有すれば、厳

しい納期に対応することや、増産の対応、トラブルの対応などが発生しても、「どこまでなら対応できる」といった限界を客観的に議論することができるようになります。

3. トラブルに対する対応の研究

個人としての姿勢となりますが、以下のような研究もあります。

- ①武装解除する：相手の発言が完全に間違っていると確信した気持ちになっても、相手の言っていることの中になんらかの真実を見出すこと。
- ②2つの共感：自分自身を相手の立場に置いて、その人の目を通じて世間を見ようとする。
- ③穏やかな質問：相手が何を考えているのか、感じているのかを理解するようになるために穏やかな質問をすること。
- ④自分を主語にする：「あなたは」と言わずに「私は」という。
- ⑤尊重する：議論が白熱している際中であっても相手に対して誠実な言葉を伝えること。

以上のような視点を身につけるためには、一定の Off-JT など教育が必要になると考えられます。

水平関係を構築してコミュニケーションを高める ～最終目的一致を再確認～

<ご提案のポイント>

- ・目標利益確保という共通目標を再認識して、一体として解決していく視点を引き出す必要があります。
- ・営業と製造で、利益への影響に対する責任を明確にします。
- ・水平関係を維持する人材を配置することで、コミュニケーションを強化します。
- ・双方の業務に対する理解を深めることで、営業の立ち位置や工場のキャパシティを共有することができます。

1. 最終目的一致の再認識と責任所在の明確化

営業部門と製造部門のもめ事は、常態化すると保身や相手に責任を負わせる姿勢へと悪化してしまいます。営業部門は売上高確保、製造部門は製造原価率低減、生産性向上という個々の部門目的を達成するために日々活動していますが、最終的には目標利益を確保することが全社目標であり、このような目標のためにできることをお互いに検討するという姿勢が必要となります。

製造の割り込みによる納期の見直しや品質向上のための作り直しなどのトラブルについては、売上高は確保される一方、生産性の低下を招くなど、利益確保のプロセスで営業部門と製造部門とでプラス要素、マイナス要素が発生します。このような場合には、例えば生産性の低下に伴う製造原価アップについては営業で責任を負い、他の売上でカバーするなど、利益責任の所在を明確にすることが必要です。

2. 水平関係を維持できる人材を配置する

営業部門と製造部門のコミュニケーションを高めることが基本的な対応となります。そのためには、生産管理部門を組織的に設置して納品スケジュール管理と工程管理を強化することや、営業の見積チェックと生産管理を同一の部署で対応することなどが有効となります。

このように、製販の水平関係を維持できる仕組み、人材を配置することでコミュニケーションを高めることができ、製販双方が妥協できる落としどころを検討していくことになります。

3. 相互業務の理解を深める

製造部門が営業に同行して顧客先を訪問することで、顧客と営業部門の立ち位置を理解することができます。また、営業部門が生産管理等にタッチすることで、スケジュールを割り込みで再構築する労力、工場の限界を理解することができます。そして、急な割り込みでも依頼書や指示書をきちんと記入することの重要性を認識することができます。