

間接業務の スリム化と付加価値向上

RPA活用による業務改革推進セミナー

2019年7月12日



富永峰郎 mineo_tominaga@jmac.co.jp

株式会社日本能率協会コンサルティング(JMAC)
JMAC中国（捷励克日能咨询（上海）有限公司）
J-BUNDコンサルティング（邦捷（上海）管理咨询有限公司）

間接部門の業務特性

	直接業務 (製造現場)		間接業務 (オフィスワーク)
仕事の対象	製品	↔	情報
仕事の可視性	作業が見える	↔	作業が見えない
仕事の種類	少品種大量	↔	多品種少量
仕事の標準	標準作業・標準時間	↔	マニュアル化は部分的
仕事の改善	生産技術や改善部門	↔	担当者任せ

間接業務 = > 放っておくと、タコツボ化・肥大化しやすい

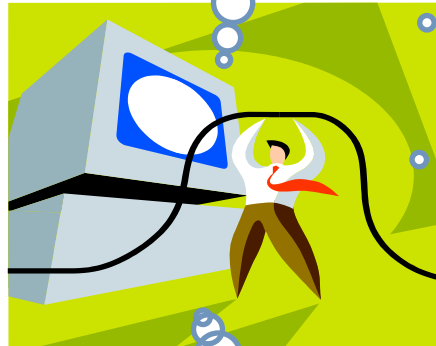
中国の職場で起きていること

日本本社や現地当局の要求による業務の精緻化複雑化

タコツボ組織
属人化された業務

言われたこと、自分のことしかやらない体質

制度や条例の突然の変更
突発業務の頻発



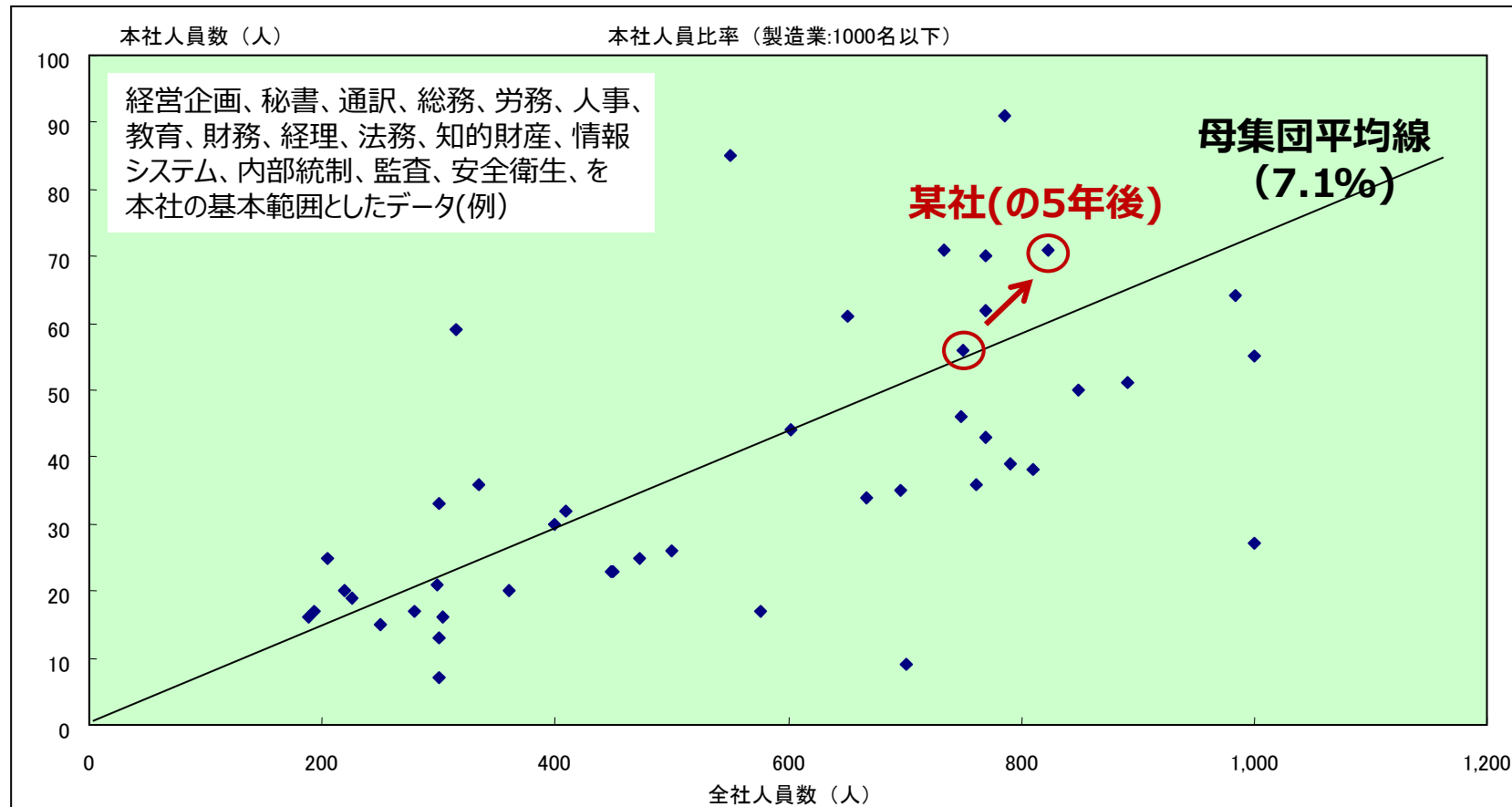
なくなる
業務ミス
もぐら叩きの対処

依然として続く
賃金の上昇

改善・改革への
抵抗感

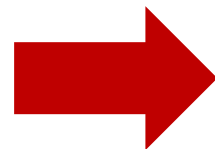
不正やグレーな
業務処理

間接部門比率

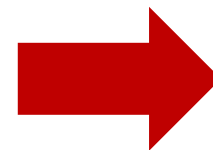


RPAは業務改革のトリガー

経営目的達成に向けた業務改革の一部としてのRPA



業務
改革



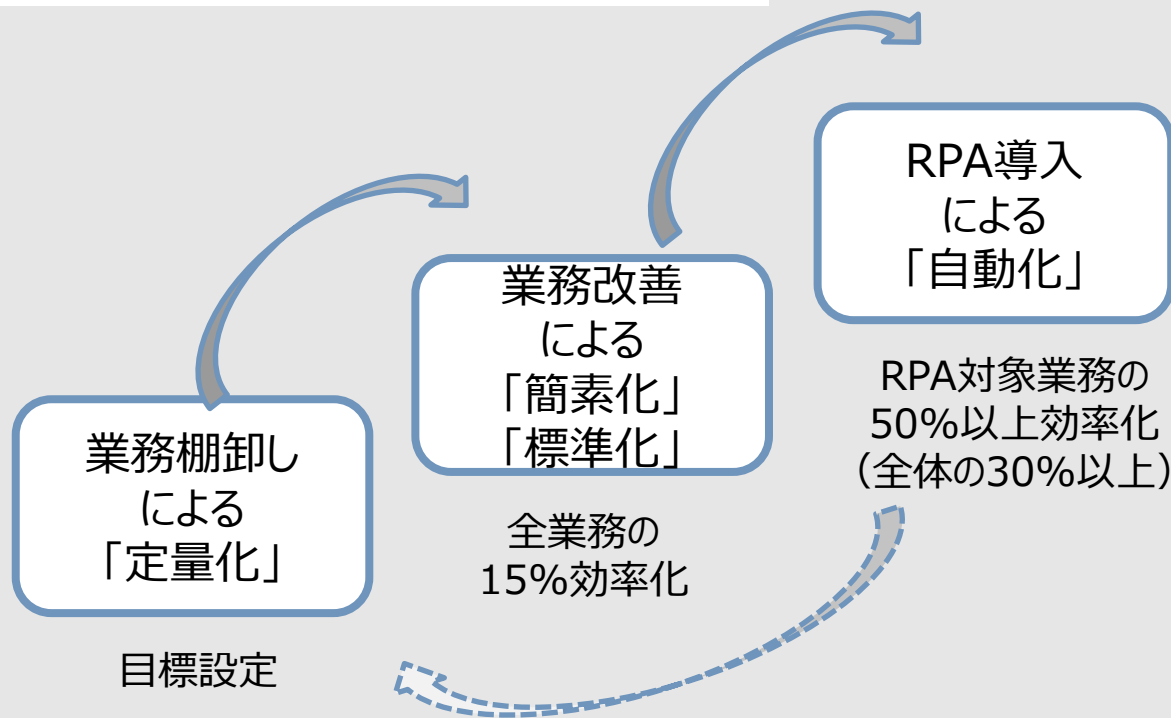
経営
目的



RPA単体の導入による余力創出・リスク低減

RPA導入を伴う業務改革

「働き方改革」における業務改革プロジェクト



余力創出

- 残業削減
- 仕事シフト
- 新部門立ち上げ

リスク低減

- 人為ミス防止
- コンプライアンス強化
- ストレス軽減

付加価値向上

- 企画型業務強化
- 人材ローテーション
- デジタル活用力
- 改善体質

「業務改善」の具体事例

(総務部門某氏の例)

姓名	業務名称	合計時間	所占比例
D	总台管理担当	774	38%
	车辆业务	321	16%
	快递业务	828	41%
	其他业务	105	5%

名称	NO	名称	日	週	月	年	1回 所要時間	年間 換算時間
快递 业务	1	登记寄件快递明细报表	1				1	240
	2	核对顺丰快递明细表			1		24	288
	3	核对国外DHL、OCS快递明细表			1		24	288
	4	核对无误后, 报销快递费用			1		1	12

→ 簡素化で半減

問題点

- 手書きの速達表を手入力にてパソコンに入力（100件以上/日）。
- 100件以上/日の順豊に比べ、DHLとOCSが合わせても2件未満なのに、確認するには同じく3日がかかっている。
- 各担当の手書き速達表に部署名が無く、名前も英語名の場合有、集計できず。
- 毎月順豊からの集計表をもとに一件一件確認し、部署ごとに費用を分けている。

改善案

- 当事務所には既に3台の速達表印刷機があるため、今後速達業務を統合し、各部門担当の手書き速達表をなくし、共通フォーマットに記載し印刷方式に変更。受付の手書き時間を半減
- DHLとOCSの業務手順見直し・スケジュール化により7割時間削減
- 部署名と中国名を記載の標準化。会社側の集計表を順豊に合わせ、金額が異なるものだけを抽出して確認。業務時間は半減。

→ まず、業務改善してから、RPA導入することで効果増大

「業務改善」のスキル習得

業務改善スキルアップ研修（2日間のコース例）

時刻	研修項目	内容	方法	ツール		
9:00~9:10	講師挨拶	・講師自己紹介 ・1日間の研修オリエンテーション				
9:10~10:30	時刻	研修項目	内容	方法	ツール	
9:00~9:05			・1日間の研修オリエンテーション			
10:30~10:50	9:05~10:30	I. 業務改善の心構え	<ul style="list-style-type: none"> 問題とは 問題意識の基本 目的追求の思考法 	<ul style="list-style-type: none"> 問題解決の2つのアプローチ 改善の基本的な姿勢 改善革新のポイント 	座学、事例分析	テキスト 参考資料
10:50~12:00	10:30~10:50	休憩				
12:00~13:00	10:50~12:00	II. 業務改善の基本的な考え方及び改善原則	<ul style="list-style-type: none"> 業務効率化の基本的なステップ 業務生産性向上の3つの方向 間接業務改善の4つの原則 	<ul style="list-style-type: none"> 業務改善の3要素 改善の4つの原則 —ECRS 	座学、事例分析、ケーススタディー	テキスト 参考資料 チェックシート
13:00~14:20	12:00~13:00	昼食				
14:20~14:40	13:00~14:20	II. 業務改善の基本的な視点	<ul style="list-style-type: none"> 間接業務効率化の8つのチェックポイント 間接業務効率化の視点例 		座学、事例分析、ケーススタディー	テキスト 参考資料 チェックシート
14:40~17:00	14:20~14:40	休憩				
14:40~17:00	14:40~17:00	III. タイプ別業務改善の考え方	<ul style="list-style-type: none"> 基本事務の改善ポイント 管理帳票の有効性分析手法 日程負荷平準化の考え方 先行思考及び源流改善の考え方 コード体系一元化の考え方 ファイリングの効率化 	<ul style="list-style-type: none"> 管理事務の改善ポイント 会議効率化の改善視点 情報管理一元化の考え方 属人化業務の標準化 	座学、事例分析、ケーススタディー、Q&A	テキスト 参考資料

→ 多品種少量の間接業務の改善は、自主的改善スキルが重要
 （他個別研修として、「オフィス2S(5S)」「タイムマネジメント」「会議改善」など）

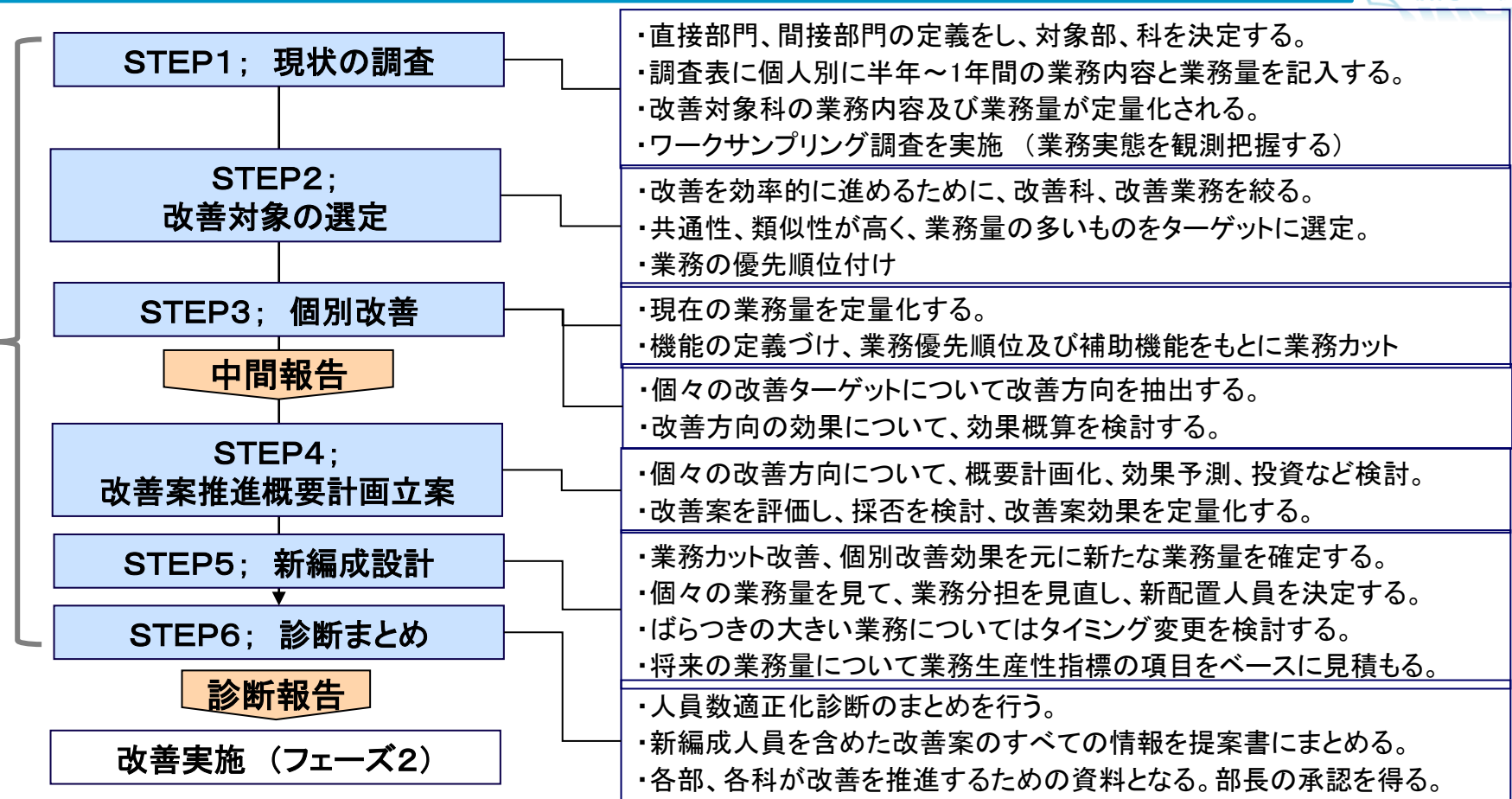
「事務所2S」チェックリスト (事例)

考え方		現状2S活動はスタートしていない	不要なものはエリアから撤去され、必要な物だけ置かれている	不要なものがなく、必要な物が決められた場所にある	必要なものが最適な場所に取り易く置かれており、作業効率化に貢献している	そのレベルが維持される仕掛けがなされている	2S改善後の状態が完全に定着・維持できている
確認ポイント		0	1	2	3	4	5
	通路	要、不用品が混在していて、整理整頓がすすんでいない	①通路に書類や私物がはみ出していない ②ゴミ箱が規定の数だけ配置されている	①ゴミ箱の数が最小限で歩行に支障ない ②ゴミ箱の配置方法が工夫され、書類が落ちたりしないようになっている	①レイアウト改善がなされ、机やプリンタ、キャビネット類が歩行上妨げになっていない	①事務所管理者が設定され、定点観測と指導が定期的に行われている ②ゴミ、ほこりなどに定期的な清掃が実施されている	
	担当者机		①周辺の床、机の上、下にゴミや書類が散乱していない ②一日の始まり、終わりの段階で机の上には仕掛中の仕事の形跡がなく、書類等が置かれていない ③文房具類は必要最低限にもに絞られている	①共有すべき書類は担当者個々で持っていない ②机の引き出しには日次で活用する書類が中心に保管されている ③担当者別に文房具の置き方に工夫がみられる	①引き出しに保管しているファイル類は、取りやすい状態になっている ②どのファイルが使用中かわかりやすく工夫されている ③文房具の置き方にラベルが貼られている		
	共有キャビネット		①週次～月次に活用する書類を中心にキャビネットに分けて保管されており、共有が可能な状態である ②書類は縦を中心に保管されていて、乱雑になっていない	①書類名称が決まっておいどこに何を保管すべきか、と書類名称が紐づいていない ②保管場所が不明である			
	掲示板		①古い掲示物がない				
	プリンタ						

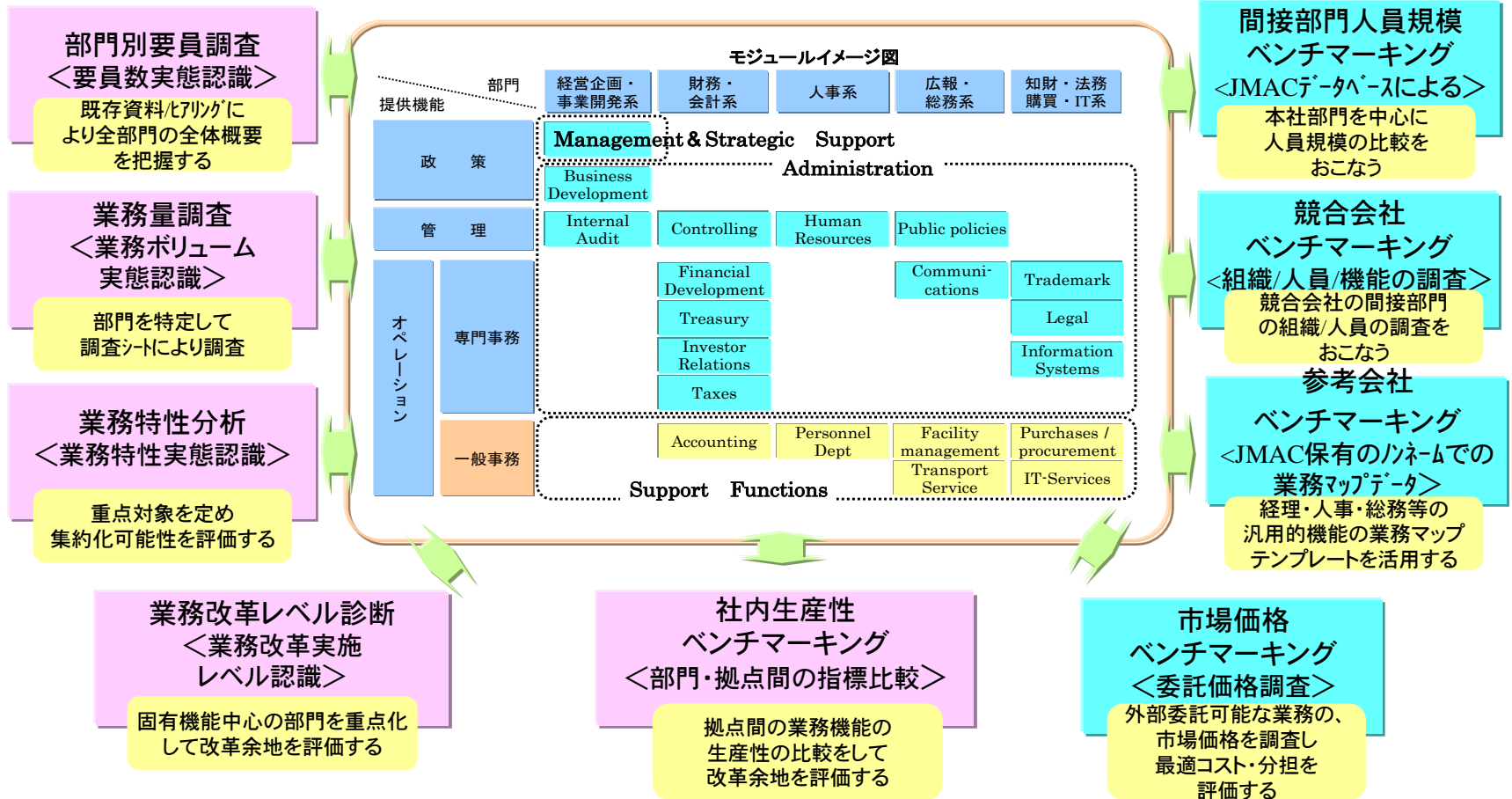
→ 効率的な職場づくりは整理整頓から (直接部門と同じ)

間接部門の配置人員適正化プロジェクト

フェーズ1



ベンチマーキング活用による目標設定



方針

- 経営目的に照らした業務改革目標設定
- 効率化の定量目標
- RPA自動化目標

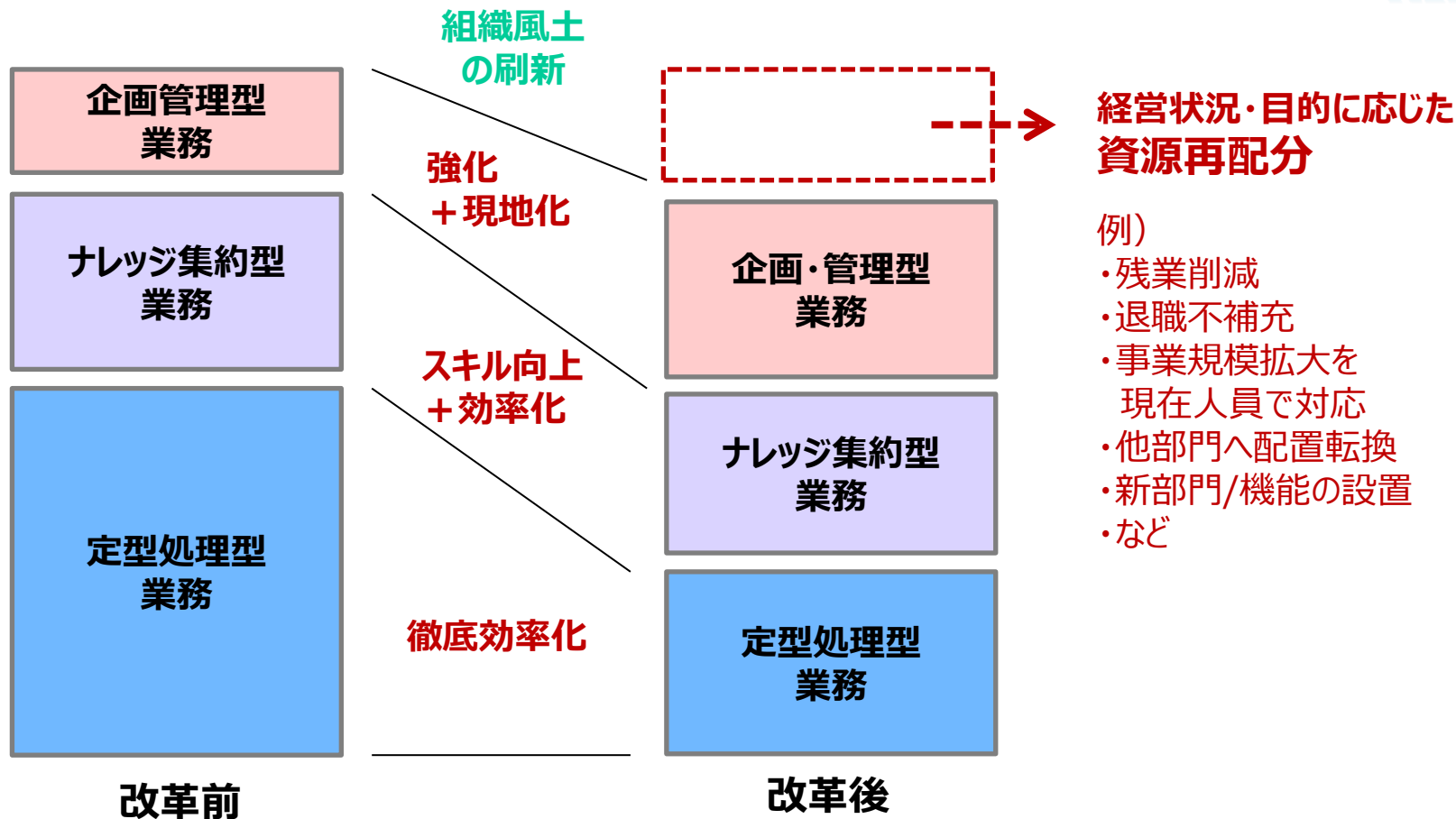
体制

- トップ自らの直接的関与(トップダウン)
- 明確な推進体制(推進メンバー選定)
- RPA推進メンバー選定

推進

- 持続的な活動推進(活動ステップ)
- 活動を通じた人材育成
- RPAノウハウ内製化

業務改革の方向性



【中国拠点】

● 生産革新・物流・業務改善コンサルティング、製造業の人材育成、など

捷励克日能咨询(上海)有限公司 (JMAC中国)

上海市徐汇区宜山路425号 光启城办公楼808室
tel : +86(0)21-64665642 (杉本・虞)

● 営業・マーケ・流通コンサルティング、各種リサーチ、営業人材育成、など

邦捷管理咨询(上海)有限公司 (J-BUNDコンサルティング)

上海市南京西路819号中创大厦905室
tel: +86(0)21-52049133 (藤巻・黄)

【日本本社】

株式会社日本能率協会コンサルティング (JMAC)

東京都港区芝公園3丁目1-22 日本能率協会ビル
tel : +81(0)3-4531-4302
(経営企画室・中村、カスタマーセンター・豊島)