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(捷劢克日能咨询(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



間接業務 直接業務 (オフィスワーク) (製造現場) 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 多品種少量 少品種大量 什事の種類 マニュアル化は部分的 標準作業·標準時間 仕事の標準 担当者任せ 生産技術や改善部門 仕事の改善

間接業務=> 放っておくと、タコツボ化・肥大化しやすい

中国の職場で起こっていること



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

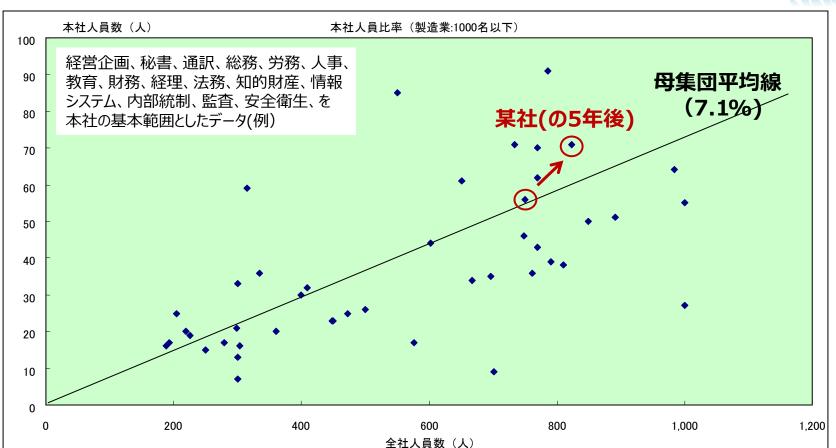
なくならない 業務ミス もぐら叩き的対処

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

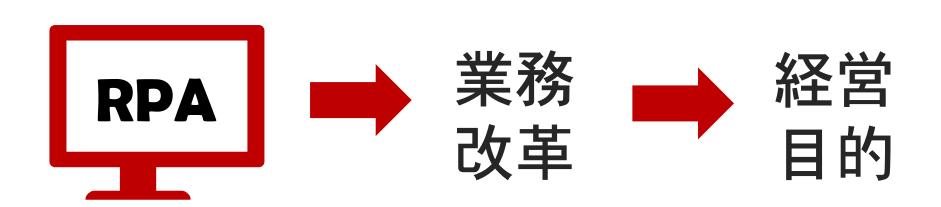




RPAは業務改革のトリガー



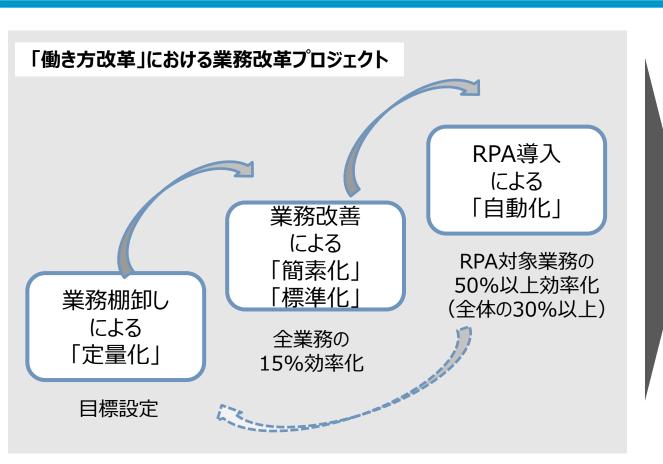
経営目的達成に向けた業務改革の一部としてのRPA



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





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

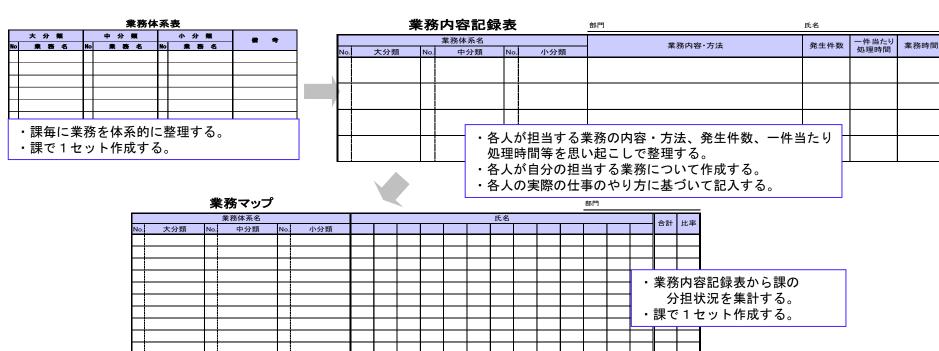
付加価値向上

- →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

「業務棚卸し」の方法



「業務体系表」「業務内容記録表」「業務マップ」の3点セット



→ RPA導入の対象業務選定・目標設定も効果的におこなうことが可能

「業務改善」の具体事例



(総務部門某氏の例)

姓名	业务名称	合计时间	所占比例
	总台管理担当	774	38%
D.	车辆业务	321	16%
D	快递业务	828	41%
	其他业务	105	5%

名 称	Z 0	名称	日	週	月	年	1回 所要時間	年間 換算時間
快	1	登记寄件快递明细报表	1				1	240
递	2	核对顺丰快递明细表			1		24	288
业	3	核对国外DHL、OCS快递明细表			1		24	288
务	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	•講師白己紹介	部1日間の研修オリエンテーション			
	時 刻	研修項目	内容		方法	ツール
9:10~10:30	9:00~9:05		・1 日間の研修オリエンテーション			
10:30~10:50		I.業務改	・問題とは ・問題解決の2つ0	座学、事例 分析	 テキスト	
10.50	9:05~10:30	善の心構え	・問題意識の基本 ・改善の基本的な ・目的追求の思考法 ・改善革新のポイ		参考資料	
10:50~12:00	10:30~10:50		休憩			
		Ⅱ.業務改 善の基本的		(善の3要素) 4つの原則	座学、事例	テキスト
12:00~13:00	10:50~12:00	な考え方及	—E0		分析、ケース スタディー	参考資料
		び改善原則	・間接業務改善の4つの原則		\ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \	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 善の基本的	 ・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	テキスト 参考資料
	7	な視点	1019年150755577	スタディー	チェックシート	
	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	・管理帳票の有効性分析手法 ・会議効率(・日程負荷平準化の考え方 ・情報管理・ ・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	の改善ポイント 化の改善視点 一元化の考え方	座学、事例 分析、ケース スタディー、 Q&A	テキスト参考資料
			・ファイリングの効率化・属人化業剤	多の標準化		

→ 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

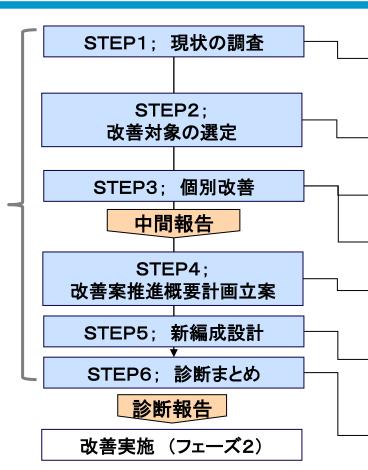
(他個別研修として、「オフィス2S(5S)」「タイムマネジメント」「会議改善」など)

「事務所2S」チェックリスト(事例)/MAC

	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		①通路に書類や私物がはみ出していない ②コ・ミ箱が規定の数だけ配置されている	①コ・ミ箱の数が最小限で歩行に支障ない ②コ・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、机やフ・リンタ、キャビ・4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 ②1、にこりなどに* 定期的に清掃して	
	担当者机		①周辺の床、机の上、下にコーミや書類が散乱していない 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 のに絞られている	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77 イル類は、取りやすい状態に なっている ②との77イルが使用中 わかりやすくエ ③文房具の のルー!		
	共有キャビネット	要、不用品が混在していて、 整理整頓がすすんでいない	①週次~月次に活用する書類を中心にキャピ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り どこに何を保管すべき と書類名称が紐づる ②保管+**			
	掲示板		①古い ^却 ない				
7" 1)>4				効率的な職 (直接部)	場づくりは整 引と同じ)	理整頓から	

間接部門の配置人員適正化プロジェクトルイク



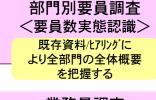


- ・直接部門、間接部門の定義をし、対象部、科を決定する。
- ・調査表に個人別に半年~1年間の業務内容と業務量を記入する。
- ・改善対象科の業務内容及び業務量が定量化される。
- ワークサンプリング調査を実施 (業務実態を観測把握する)
- ・改善を効率的に進めるために、改善科、改善業務を絞る。
- ・共通性、類似性が高く、業務量の多いものをターゲットに選定。
- 業務の優先順位付け
- 現在の業務量を定量化する。
- ・機能の定義づけ、業務優先順位及び補助機能をもとに業務カット
- 個々の改善ターゲットについて改善方向を抽出する。
- ・改善方向の効果について、効果概算を検討する。
- ・個々の改善方向について、概要計画化、効果予測、投資など検討。
- ・改善案を評価し、採否を検討、改善案効果を定量化する。
- 業務カット改善、個別改善効果を元に新たな業務量を確定する。
- 個々の業務量を見て、業務分担を見直し、新配置人員を決定する。
- ばらつきの大きい業務についてはタイミング変更を検討する。
- ・将来の業務量について業務生産性指標の項目をベースに見積もる。
- 人員数適正化診断のまとめを行う。
- 新編成人員を含めた改善案のすべての情報を提案書にまとめる。
- 各部、各科が改善を推進するための資料となる。部長の承認を得る。

10

ベンチマーキング活用による目標設定



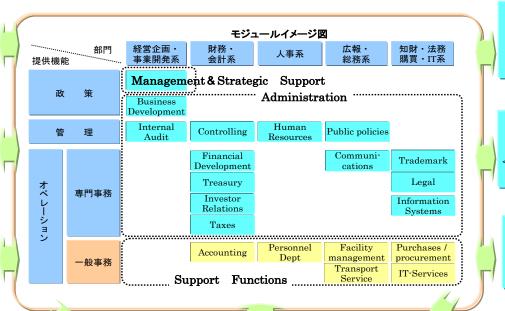


業務量調査 <業務ボリューム 実態認識>

部門を特定して 調査シートにより調査

業務特性分析 **<業務特性実態認識>**

重点対象を定め 集約化可能性を評価する



間接部門人員規模 ベンチマーキング

<JMACデータベースによる>

本社部門を中心に 人員規模の比較を おこなう

競合会社

ベンチマーキング

<組織/人員/機能の調査> 競合会社の間接部門 の組織/人員の調査を おこなう

参考会社

ベンチマーキング

<JMAC保有のノンネームでの 業務マップデータ>

経理・人事・総務等の 汎用的機能の業務マップ テンプレートを活用する

業務改革レベル診断 **<業務改革実施** レベル認識>

固有機能中心の部門を重点化 して改革余地を評価する

补内牛産性 ベンチマーキング <部門・拠点間の指標比較>

拠点間の業務機能の

生産性の比較をして 改革余地を評価する

市場価格 ベンチマーキング **<委託価格調査>** 外部委託可能な業務の 市場価格を調査し 最適コスト・分担を 評価する

業務改革成功のポイント



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

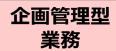
- トップ自らの直接的関与(トップダウン)
- 明確な推進体制(推進メンバー選定)
- RPA推進メンバー選定

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





ナレッジ集約型 業務

定型処理型 業務



経営状況・目的に応じた資源再配分

例)

- •残業削減
- •退職不補充
- ・事業規模拡大を 現在人員で対応
- ・他部門へ配置転換
- ・新部門/機能の設置
- など

改革前 改革後



【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

捷劢克日能咨询(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)