

**AIMC Seminar**

**【業務改善マスター講座】**

業務の可視化から改善対象業務と  
改善施策の見つけ方

**Vimeo動画サ**

**10:00から終日視聴可能です。**

**※配信時間内は何度でも繰り返し視聴することができます。**

**本資料は、  
有料セミナーにおける講義資料の抜粋になります**

# AIMC Seminar

## 【業務改善マスター講座】

業務の可視化から改善対象業務と  
改善施策のを見つけ方

### 【講義：60分】

#### ■ Program1

業務たな卸しの演習

業務の可視化と改善対象業務のを見つけ方

### 【講義：50分】

#### ■ Program2

適切な改善施策のを見つけ方

業務分析手法とソリューションを見つけるポイント

# AIMC Seminar

## 【業務改善マスター講座】

業務の可視化から改善対象業務と  
改善施策の見つけ方

■ Program1  
業務たな卸しの演習  
業務の可視化と改善対象業務の見つけ方

# AIMC Seminar



## 【業務改善マスター講座】 業務たな卸しの演習 ～業務の可視化と改善対象業務の見つけ方～

**Account  
Information & Intelligence  
Management  
Consulting**



# Agenda

- **業務改善の進め方**
  - 業務改善とは？～ホワイトカラーとブルーカラーの業務の違い～
  - 業務改善の進め方
  - 業務改善を成功させるポイント
  - 企業の状況に応じた業務改善の始め方
- **業務のたな卸し～業務のたな卸しと業務体系・階層の整理～**
  - 業務たな卸しの進め方
  - 業務のたな卸し：①対象範囲の選定
  - 業務のたな卸し：②業務棚卸表のフォーマット作成
  - 業務のたな卸し：インプット・アウトプットの考え方
  - 業務のたな卸し：④纏め・不明点の抽出～⑤ヒアリング
  - 業務のたな卸し：⑥業務体系・階層の整理・最終化
- **業務分析～業務の実態調査と分析方法～**
  - 業務の実態調査で必要な情報
  - 業務の分析事例①～作業時間による分析～
  - 業務の分析事例②～コストによる分析～
  - 業務の分析事例③～業務区分で集計した分析～
- **業務たな卸しの注意点**
  - 業務たな卸しの注意点

# 業務改善の進め方

# 業務改善とは？～ホワイトカラーとブルーカラーの業務の違い～

## ◆ 業務改善の定義と職種の違いに起因する問題点

ブルーカラーの業務は、作業プロセスだけでなく作業時間や数量といった定量的な情報が可視化されている一方、ホワイトカラーの業務は作業プロセス自体が物理的に見えづらいため、作業同士の比較が困難。

### 業務改善とは？

作業者が中心となって行う改善活動で、**全体の業務プロセスに問題はなく**、ある業務を行う中で発生している無駄や重複事項を**少しずつ改善し効率化する**こと。  
※『改善』という言葉とその手段は、1980年～90年代にかけて世界中に広がる。



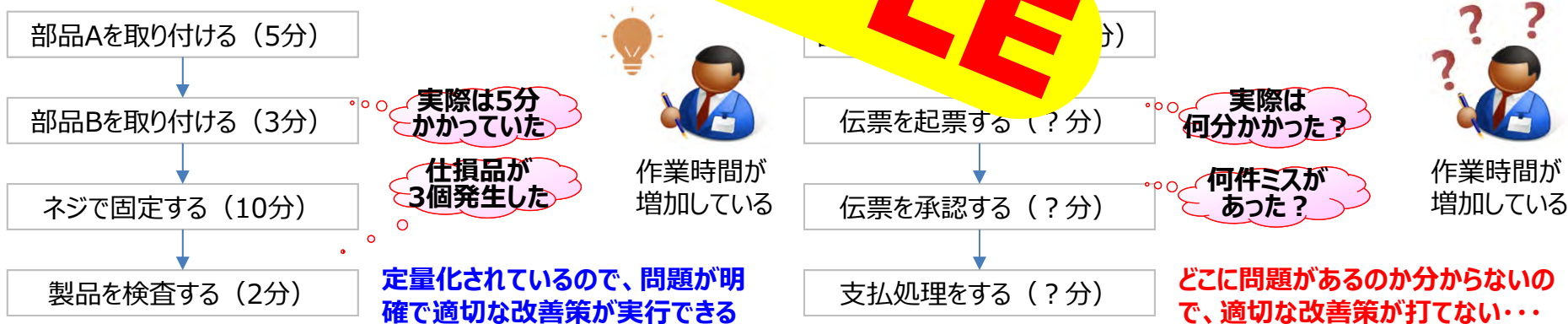
#### ブルーカラーの業務の特徴

- ✓ 作業プロセスや成果が**物理的に見える**
- ✓ **作業プロセスが固定**されており、簡単に変更が可能なものが多い
- ✓ 作業時間、数量、仕損品等が**計測により定量的に可視化**されている



#### ホワイトカラーの業務の特徴

- ✓ 作業プロセスや成果が**物理的に見えない**
- ✓ 作業プロセスが**流動的**で、変更が容易に可能
- ✓ 作業時間、数量、仕損品等の**計測が困難**



**作業プロセスを定量的に可視化することで、問題や改善策が明確になる！**

# 業務改善の進め方

## ◆ 業務改善の10ステップ





# 業務改善を成功させるポイント

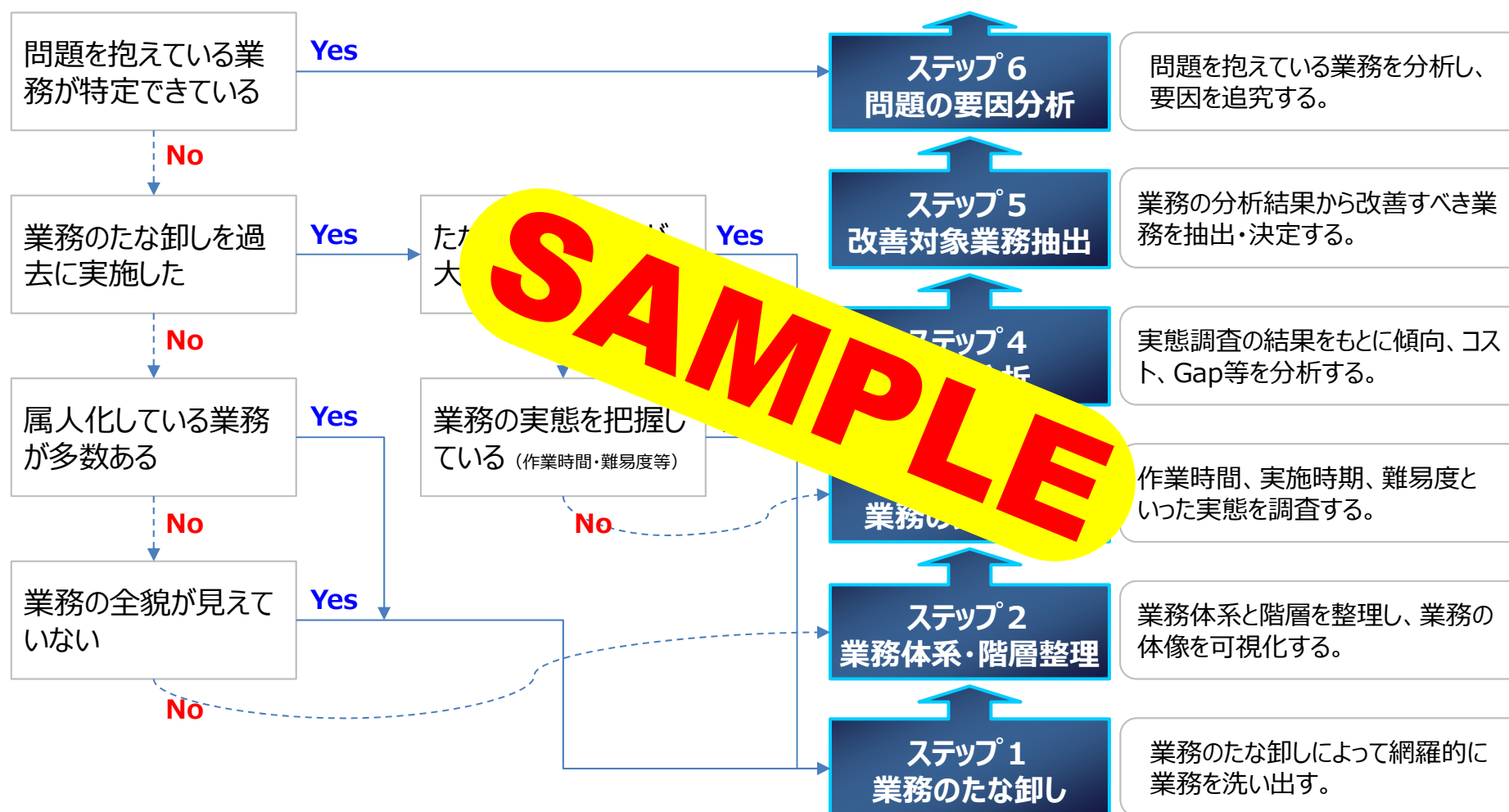
◆ 最初のステップを間違えると改善の効果はほとんどない



# 企業の状況に応じた業務改善の始め方

## ◆ 状況に応じた業務改善を開始するステップ

業務改善は、必ずしも前頁のステップ1から始めなければならない訳ではない。業務の可視化を実施したことのある企業は多く存在するため、各企業または組織の状況によって始めるべきステップは変わる。



**業務のたな卸し**  
**～業務のたな卸しと業務体系・階層の整理～**

# 業務のたな卸しの進め方

- ◆ 「業務のたな卸し」は改善対象とする業務を見つけるための第一歩

業務改善の肝は、『問題を抱える業務』（＝業務改善の対象業務）の抽出。数ある業務を適切に比較、分析するには、業務1つ1つの粒度を均一にする必要がある。

1

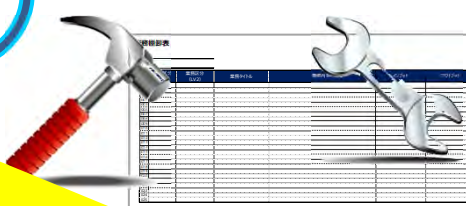
## 対象範囲の選定



たな卸しの対象範囲は、『業務（組織）』と『作業』の2つの視点で選定。

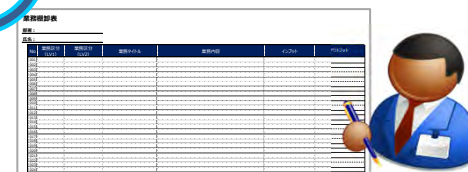
2

## フォーマットの作成



3

## 業務棚卸表の記入



業務担当者に棚卸表を展開し、業務を記入させる。

4

## 纏め・不明点抽出



棚卸表を纏め一覧化することで業務の粒度・区分等、確認事項が明確に。

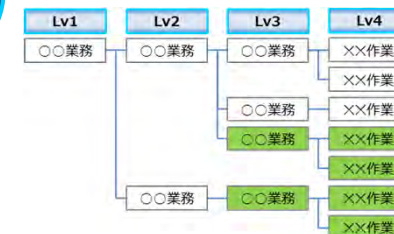
5

## 担当者



不足事項を担当者（または上長）に確認し、不明点をなくす。

## 業務体系・階層の整理



ヒアリング結果を一覧表に反映するとともに業務体系・階層を最終化する。

# 業務のたな卸し：①対象範囲の選定

## ◆ 業務または作業の種類による対象範囲の選定

業務のたな卸しは、『業務（組織）』または『作業』の2つの視点から対象範囲を選定すると効果的である。業務に共通する作業と業務を組み合わせることより、改善の目的にあった範囲を選定することが可能となる。

### 業務・組織の視点



### AI-OCRで紙業務を削減

AI-OCRは紙の文字情報をデータ化するツールであるため、紙を扱う作業を抽出する。



請求書の入力



領収書の入力



定例会議の出席

### 作業の視点



### RPAで業務を自動化

RPAはPC作業を自動化するツールであるため、PC以外の作業は除外する。



システム入力



データ抽出・分析



印刷・封入

# 業務のたな卸し：②業務棚卸表のフォーマット作成

## ◆ フォーマットを工夫して業務の粒度を均一にする

表を配布して担当者に闇雲に記載をさせても、業務の粒度がバラバラになり比較・分析が困難になる。粒度を均一化するには、Lv1・Lv2のリスト表示化、インプット・アウトプットの記載、ルールの周知といった工夫が必要。

業務棚卸表

部署： \_\_\_\_\_

氏名： \_\_\_\_\_

『作業時間』、『実施頻度』、『難易度』等といった項目も追加したくなるが、極力業務のみにフォーカスしてたな卸しを行う。

No	業務区分 (Lv1)	業務区分 (Lv2)	業務タイトル	業務内容	インプット	アウトプット
001						
002						
003						
004						
005						
006						
007						
008						
009						
010						
011						
012						
013						
014						
015						
016						
017						
018						
019						
020						
021						
022						
023						
024						
025						
026						
027						
028						

Lv1、Lv2は業務分掌規程等から抽出した一業務をリスト表示化し、記載者に選択させることで、業務タイトル以降の粒度が必然的にLv2よりも細くなる。

インプットやアウトプットの量によって業務の粒度が視覚的に分かるようになる。

インプット・アウトプットの量が多い  
↓  
業務の粒度が大きい

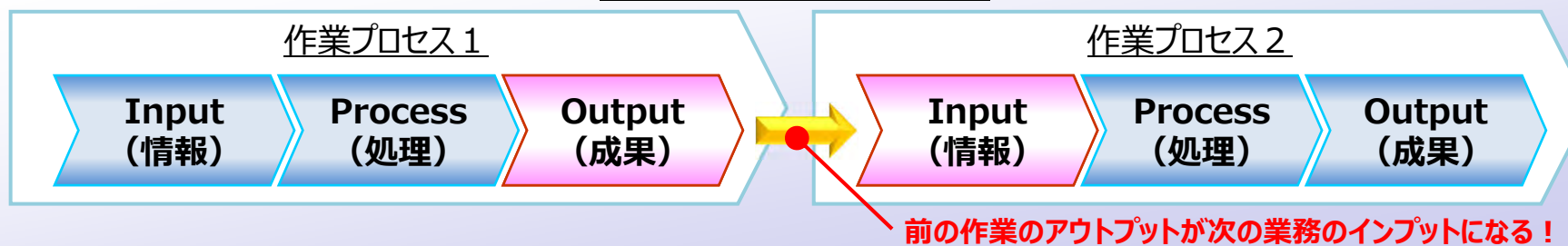
1行当たりの業務の時間の目安を『2～4時間』等と指定することで、粒度がある程度均一化される。

# 業務のたな卸し：インプット・アウトプットの考え方

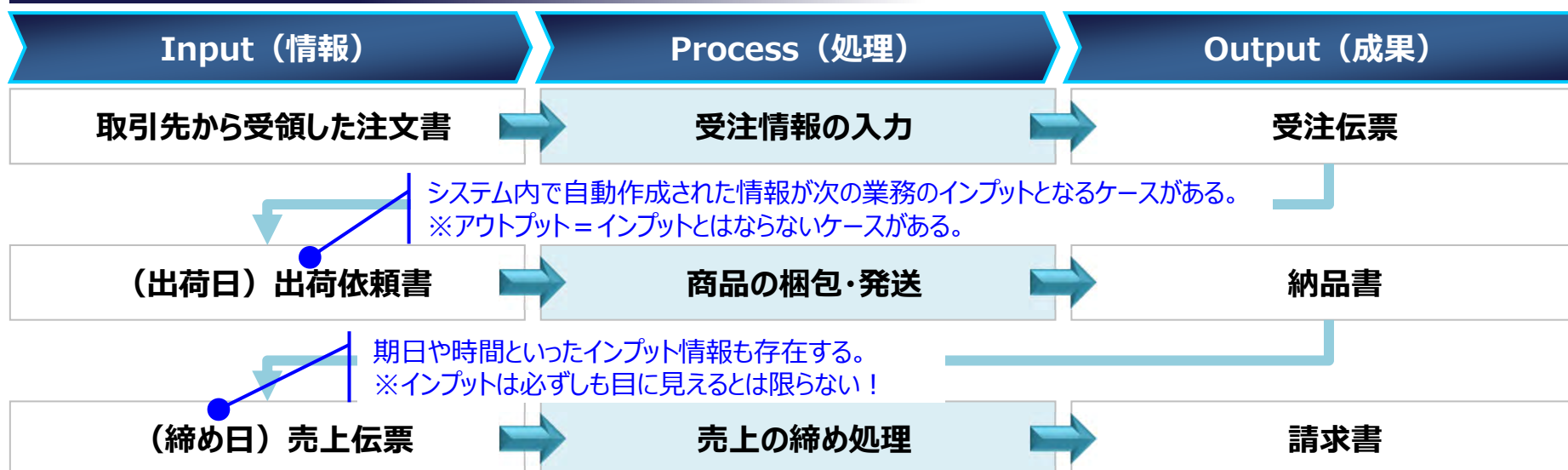
## ◆ 業務プロセスの基本要素（IPO）

全ての業務は、情報（Input）⇒処理（Process）⇒成果（Output）の流れで構成されており、この繰り返しによって業務は成り立っている。

### 業務の流れ



### 業務基本要素の事例：販売管理業務



# 業務のたな卸し：④纏め・不明点の抽出～⑤ヒアリング

## ◆ 業務に対する担当者の『主観』を排除する

業務棚卸表を回収し1つの一覧表に纏めることで、業務の粒度や区分の違いや、不足事項が明確になる。不明点については、内容に応じて実務担当者、または管理者にヒアリングを行う。

### 【業務一覧表（1つにまとめた棚卸表）】

No	業務区分 (LV1)	業務区分 (LV2)	業務タイトル	業務内容	入力	アウトプット	担当者
001	売掛債権管理	入金消込	入金データの消込処理	入金データと債権を突き合わせ、消込を行う。	・入金データ (Sys登録)	・消込後の売掛金	担当者A
002	売掛債権管理	入金消込	過入金の処理	売掛金よりも入金額が大きい場合、原因を調査する。	・消込後の売掛金	・過入金の原因	担当者A
003	売掛債権管理	入金消込	過入金の返金処理	過入金額を取引先に返金する。	・過入金の原因	・支払依頼票の起票	担当者A
004	売掛債権管理	債権残高管理	取引先別の債権残高確認	取引先別に債権残高を集計し、報告する。		・取引先別債権残高	担当者A
005	売掛債権管理	滞留債権管理	売掛金年齢表の作成	売掛金年齢表を作成 (Excelにより加工) し、滞留債権の調査を行う。		・売掛金年齢表 ・滞留債権	担当者A
006	現金出納管理	入金管理	入金データの取得・登録	FBより入金データを取得し、債権管理システムに登録する。	・入金FBデータ	・入金データ (Sys登録)	担当者B
007	現金出納管理	現金預金管理	現預金照合	銀行口座の残高と会計システムの残高			担当者B
008	現金出納管理	現金預金管理	現預金の差異調査・報告	月ズレが発生している口座を調査し、報告			担当者B
009	現金出納管理	現金管理	金種表の作成	金庫の現金有高をチェックし、金種表を			担当者B
010	現金出納管理	現金残高管理	現金残高管理	現金出納帳と金種表を突き合わせ、差異を			担当者B
011	現金出納管理	現金預金管理	回数券管理	申請のあった担当者に回数券を引渡			担当者B

### インプット・アウトプットのチェック

- 空欄箇所 (両方or片方のみ)
- インプット・アウトプットの量

▼インプット・アウトプットが両方ない「業務」として成り立っていない可能性が高い

▼インプット・アウトプットいずれかしか存在しない  
関係する業務との統合したほうが良い可能性が高い

### 業務区分のチェック

1. Lv1、Lv2で並び替えを実施
2. Lv2、業務タイトルで整合性のない業務を抽出

## ヒアリング

- 実務担当者と管理者でヒアリング項目を分ける
- 1回あたり30分程度で複数回に分けて実施する



広

業務の視野

狭

### ▼ポイント

- 業務区分や業務の粒度といった確認事項は、業務を俯瞰できる管理者層にヒアリングを行う。
- 実務担当には作業の細かい内容に関するヒアリングを行う。



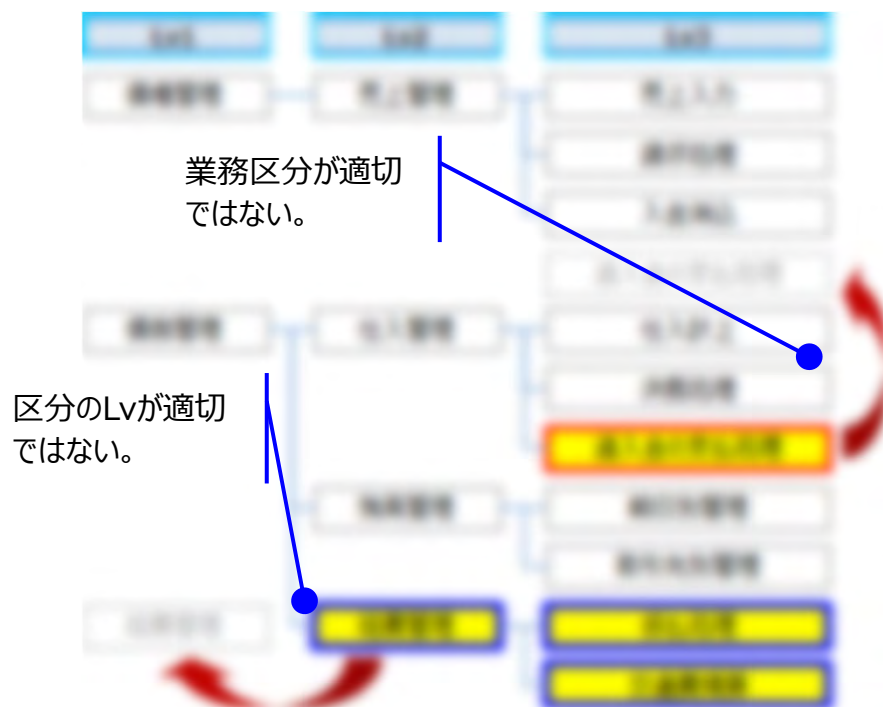
# 業務のたな卸し：⑥業務体系・階層の整理・最終化

- ◆ ヒアリング結果から業務体系・階層を改めて整理する

業務の実態調査を始める前に、業務ヒアリングで得た情報をもとに業務の粒度と属性を考慮し、業務体系と階層を改めて整理をすることで、改善対象業務の抽出やソリューション考案を効率的に進めることができる。

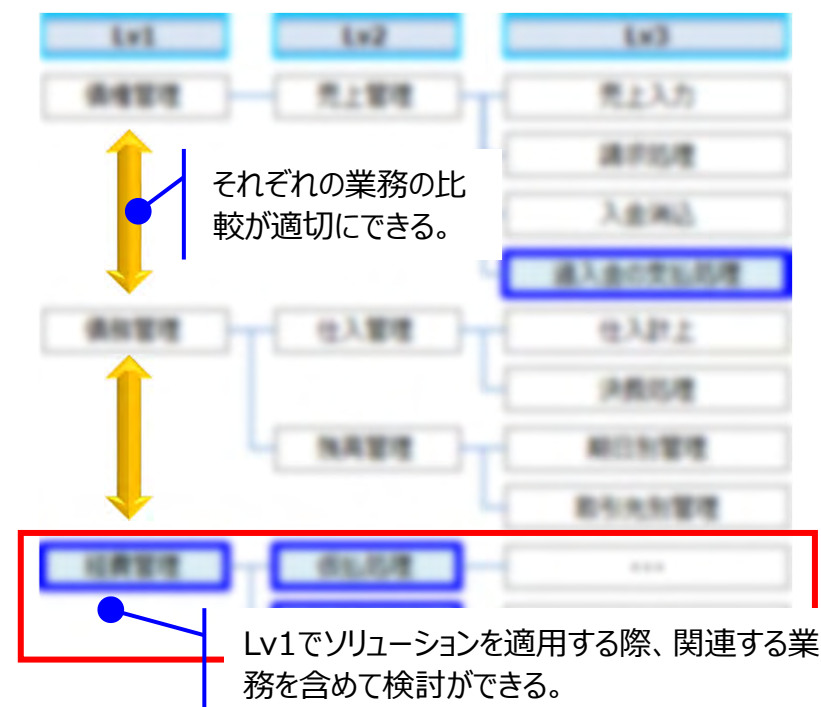
## Before 業務体系・階層の整理前

業務区分のLv1、Lv2といった単位で改善対象を抽出する際、体系や階層が適切でないと判断を誤ってしまう可能性が高くなる。



## After 業務体系・階層の整理後

業務体系や階層を整理することで、同じレベルにおける業務の比較が正確にできるようになるだけでなく、ソリューションの適用範囲も広がる。



# 改善対象業務の抽出

## ～業務の実態調査と改善対象業務の抽出～

# 業務の実態調査で必要な情報

## ◆ 改善の方向性を踏まえた情報の収集

業務改善の方向性（効率化・平準化・標準化・再構築等）によって、収集すべき情報（作業時間・実施日時/頻度・マニュアルの有無・難易度等）は異なる。また、収集した情報の組み合わせにより、詳細な実態分析が可能となる。



### 作業時間（効率化）

作業時間を入手することにより、**負荷の高い業務が可視化**され、作業時間の多い業務を改善対象業務として抽出することができる。

- ✓ 手待ち時間を作業時間に含めないよう
- ✓ 作業時間は年間に換算して比較を行う
- ✓ 純粋な業務に対する作業時間は、1日あたり120時間（前後を前提とする）



### 実施日時/頻度（平準化）

実施日時や頻度をもとに**繁忙期、閑散期の状態を業務ごと、担当者ごとに可視化**することができ、繁忙期の業務を改善対象とすることが可能となる。

- ✓ 実施日は、暦日ではなく営業日で確認する。  
例：月初1日目、月末最終営業日等
- ✓ 頻度は「年次」、「半期」、「四半期」、「月次」、「週次」、「日次」などといった形式で調査する。



### マニュアルの有無（標準化）

マニュアルや手順書の整備状況を確認することにより、**業務の属人化状況を把握**することができ、標準化すべき業務が明らかになる。

- ✓ 「マニュアル」の定義は人によって解釈が異なるため、「手順書」、「手順を記したメモ」等と表現を変えて確認を行う。
- ✓ 業務実施者の担当期間を確認することでも属人化具合の確認が可能。（担当期間が長い＝属人化の傾向）



### 担当者配置/業務再構築

業務担当者配置を確認することによって、業務レベルにあった**担当者の再配置**や業務そのものを見直す**再構築の対象業務が抽出**できる。

- ✓ 「難易度が高い」、「難易度が低い」といった表現は避け、業務を遂行できる役職（どのレベルの役職者であれば対応できるのか）や、業務を習得するまでの期間を確認することで、客観的な判断が可能となる。

**SAMPLE**

# 業務の分析事例①～作業時間を用いた分析方法～

## ◆ 作業時間を用いた業務の分析事例

業務の分析にあたり、最も簡便かつ客観的に判断がしやすい項目は『作業時間』である。分析にあたっては年間の作業時間を算出し、比較することで改善対象とすべき業務が明確になる。

### 【業務ごとに改善対象を抽出する場合】



## 業務の分析事例②～コストを用いた分析方法～

### ◆ コストを用いた改善対象業務の抽出事例

担当者の役職の平均年収をもとに時間単価を算出し、作業時間を乗じることで業務のコストが分かるようになる。高い役職の担当者と一般社員とでは、同じ時間でも費用が異なるため、作業時間よりも正確に抽出することができる。

役職	役職ごとの平均年収	福利厚生等 (年収×20～50%)	担当者の年間コスト	1年間の労働時間	時間単価				
課長 (担当者A)	600万円	+	300万	=	900万円	÷	2,085時間 (8時間×260日)	=	4,300
係長 (担当者B)	500万円	+	250万	=	750万円	÷	2,085時間 (8時間×260日)	=	3,600
一般 (担当者C)	400万円	+	200万	=	600万円	÷	2,085時間 (8時間×260日)	=	2,900

作業時間を対比すると、No.001が360時間に対してNo.012が480時間と120時間も長いですが、**コストに換算すると優先順位が逆転**する。



作業時間でも改善対象業務の抽出は可能だが、金額換算したほうがよりインパクトがある。**第三者に説明を求められた際はコストを提示する方が有効である。**

# 業務の分析事例③～業務区分で集計した分析方法～

- ◆ 業務区分で作業時間・コストを集計して対象業務を選定

業務区分のLv1やLv2で集計すると、より大きな業務単位で改善対象業務を抽出することができる。時間をかけ、業務を根本的に見直したい場合は大きな単位での抽出が効果的である。

## 【業務区分Lv2で集計した表】

業務区分	業務区分	業務区分	業務区分
受注管理業務	受注管理	受注管理業務	受注管理業務
受注管理業務	受注管理	受注管理業務	受注管理業務
受注管理業務	受注管理	受注管理業務	受注管理業務
受注管理業務	受注管理	受注管理業務	受注管理業務
受注管理業務	受注管理	受注管理業務	受注管理業務
受注管理業務	受注管理	受注管理業務	受注管理業務
受注管理業務	受注管理	受注管理業務	受注管理業務
受注管理業務	受注管理	受注管理業務	受注管理業務
受注管理業務	受注管理	受注管理業務	受注管理業務
受注管理業務	受注管理	受注管理業務	受注管理業務
受注管理業務	受注管理	受注管理業務	受注管理業務
受注管理業務	受注管理	受注管理業務	受注管理業務
受注管理業務	受注管理	受注管理業務	受注管理業務
受注管理業務	受注管理	受注管理業務	受注管理業務

## 【業務区分LV1で集計した表】

業務区分 (LV1)	金額 (円)
受注管理	¥105,887,500
売上・債権管理	¥33,744,375
入金管理	¥7,555,500
受注管理	¥152,085,000
受注管理	¥18,534,250
V2管理	¥19,021,917
入金管理	¥17,500
受注管理	¥4,700,500
受注管理	¥38,548,250
受注管理	¥104,250
受注管理	¥55,417

受注管理業務と発注管理業務にそれぞれ年間1.6億円費やしている。

優先的に着手すべき業務！

業務全体の抜本的な改善を図るのであれば、LV1～LV2で抽出し、業務を再構築する方法を検討する。

# 業務たな卸しの注意点

# 業務たな卸しの注意点

## ◆ やってはいけない業務たな卸しの注意点！



業務改善のため、まずは業務フロー図を作成して業務の可視化を進めた…

業務フロー図は、作成に多くの時間がかかるだけでなく、業務同士の比較が難しい。

**業務フロー図ではなく、業務一覧表を用いて可視化を進める！**



業務のたな卸しを行うため、Excelで作ったフォーマットを担当者に配り、自由に記入させる…

担当者に自由に記入させると業務の粒度がバラバラになり、比較が困難になる。

**業務区分や業務内容のまとまり、アウトプットの記載等の工夫を行う！**



時間が確保できない（業務の可視化を進めたい）ので、業務の可視化を急がせ、担当者に終わらせた…

**十分な時間が確保できない場合は、スコープを絞り、可視化を行う！**



業務体系・階層を整理せず、たな卸しで抽出した業務そのまま業務改善を進めた…

同じような業務にもかかわらず、それぞれ別々に分析を行うことになり、手間がかかる。

**業務体系・階層を適切に整理したほうがソリューション適用可能性が広がる！**



# AIMC Seminar

プログラム1は終了になります。  
お疲れ様でした。

**Account  
Information & Intelligence  
Management  
Consulting**



# AIMC Seminar

## 【業務改善マスター講座】

業務の可視化から改善対象業務と  
改善施策のを見つけ方

■ Program2  
適切な改善施策のを見つけ方  
業務分析手法とソリューションを見つけるポイント

# AIMC Seminar

## 【業務改善マスター講座】 適切な改善施策の見つけ方 ～業務分析手法とソリューションを見つけるポイント～

**Account  
Information & Intelligence  
Management  
Consulting**



# Agenda

- **業務改善の進め方～ソリューションの考え方～**
  - 業務改善の進め方
  - 問題の要因分析のポイント～要因・ソリューションの考え方～
- **ソリューションを導き出す3つの分析方法**
  - ソリューションを導き出す3つの分析方法
  - 業務の粒度と改善施策の効果
  - 業務フロー図による問題分析～5W2Hによる分析～
  - 業務フロー図による問題分析の事例
  - 理想と現実のギャップ分析～あるべき姿とのギャップを分析～
  - 問題の要因分析～多角的視点による要因分析～
- **業務改善活動の管理～改善計画・実行～**
  - 業務改善案件の管理
- **業務改善を成功させるポイント**
  - 業務可視化の重要性

# 業務改善の進め方 ～ソリューションの考え方～

# 業務改善の進め方

## ◆ 業務改善の10ステップ

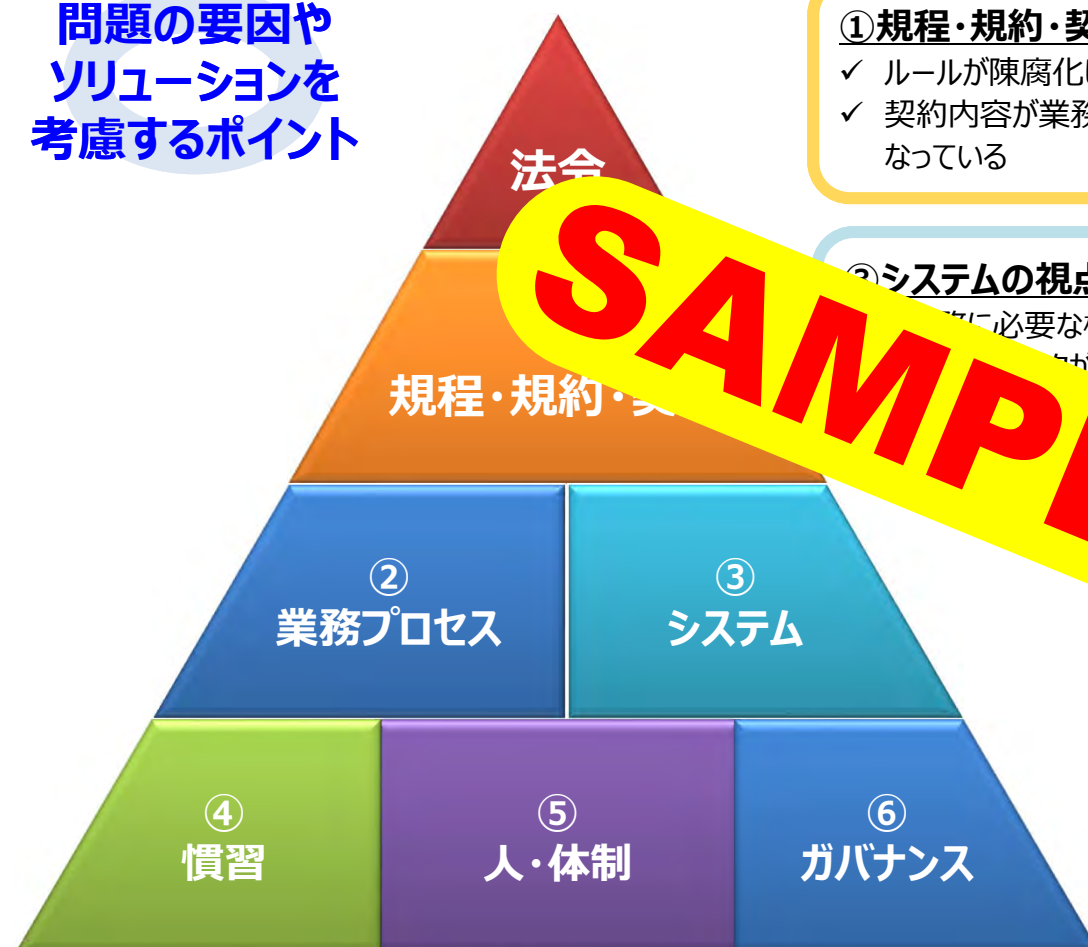


# 問題の要因分析のポイント～要因・ソリューションの考え方～

## ◆ 要因やソリューションを考えるうえでの6つの視点

業務に潜む問題やソリューションの抽出には、特別なスキルや知識は求められず、必要となるのは様々な『視点』である。6つの視点で問題を分析することで、ソリューションを導き出すことが可能となる。

問題の要因や  
ソリューションを  
考慮するポイント



### ① 規程・規約・契約の視点

- ✓ ルールが陳腐化している
- ✓ 契約内容が業務の制約条件になっている

### ② 業務プロセスの視点

- ✓ 作業プロセスが複雑すぎる
- ✓ 分業化しすぎて何のための業務かわからない

### ③ システムの視点

- ✓ システムに必要な機能が足りない
- ✓ データ連携されてこなかったりできない

### ④ 慣習の視点

- ✓ 前の担当者からのやり方をそのまま踏襲している
- ✓ 変更・変化に抵抗がある

### ⑤ 人・体制の視点

- ✓ 業務に求める知識やスキルと人材がマッチしていない
- ✓ 役職の高い担当者が単純作業を担っている

### ⑥ ガバナンスの視点

- ✓ ミスや誤入力が当たり前になっている
- ✓ ルールが曖昧になっており、担当者によって対応がバラバラである

# ソリューションを導き出す3つの分析方法



# ソリューションを導き出す3つの要因分析方法

- ◆ 業務フロー図による詳細分析、Gap分析、要因分析



## 業務フロー図を用いた詳細分析

業務フロー図によって「誰が」、「いつ」、「何を」、「どこで」、「どのような目的で」、「どうやって」、「どれくらい」(5W2H) を可視化することで、『どこ』に問題、課題が潜んでいるかを明確にすることができる。

どのような粒度の改善対象業務に対しても有効な分析手法。



## 理想と比較するGap分析

理想（本来のあるべき状態）と現状を比較し、Gap（問題）を抽出する手法。業務だけでなく、規程やシステム、システムなどに対して適用することができる。

どのような粒度の改善対象業務に対しても有効な分析手法。 ※業務フロー図と同様



## 要因分析（なぜなぜ分析）

問題・課題の要因をブレインストーミングによって洗い出し、各要因をロジカルに整理することで、解決すべき要因が明確になる。

改善対象業務の粒度が小さい場合に対して有効な分析手法。

**3つの分析手法の組み合わせによってより詳細な分析が可能**

# 業務の粒度と改善効果

## ◆ 改善対象業務の粒度

改善対象の粒度を大きく抽出する（Lv1等の組織・業務単位）場合と、小さく抽出する（業務タイトル等の作業単位）場合の2通り方法がある。それぞれのメリット・デメリットを考慮し、対象とする業務の大きさを決定する必要がある。

### 【業務一覧表】

No	業務区分 (LV1)	業務区分 (LV2)	業務タイトル	業務内容	担当者	年間コスト
001	大分県庁	入金納込	入金アワーの納込処理	入金アワー納付を完了し、納込を行う。		4,600 1,687,500
002	大分県庁	入金納込	入金アワーの納込処理	入金アワーの入金額が大きい場合、原因を調査する。		4,600 225,000
003	大分県庁	入金納込	入金アワーの納込処理	入金金額を修正しに調査する。		4,600 56,250
004	大分県庁	大分県庁	大分県庁の業務処理	大分県庁に業務処理を委託し、報告する。		4,600 84,375
005	大分県庁	大分県庁	大分県庁の業務処理	大分県庁の業務処理 (Excel) を加工し、業務処理		4,600 450,000

業務の大きさ	広げる (Lv1で抽出)	狭める (業務タイトルで抽出)
改善効果	高い (抜本的な改善が可能)	低い (簡単な改善しかできない)
対応期間	比較的長期間かかる	短期間で対応可能 (数日～数週間)
体制・対応者	管理職以上	実務担当者
その他	全体最適の実現が可能	個別最適化される可能性がある

# 業務フロー図による問題分析～5W2Hによる分析～

## ◆ 業務フロー図による詳細分析

改善対象とする業務について、5W2Hの視点で更に細かく分析し、業務の詳細だけでなく、問題が発生している業務（作業）を明確にする。

業務名					作成者	
業務の目的	① どうして				更新日	
業務区分	Lv1		Lv2		業務タイトル	
	社内		銀行		インプット (I) / アウトプット (O)	
	申請者	経理部担当者				
都度	② いつ		⑤ 何を			
週次	木曜日	⑥ どうやって ⑦ どれくらい				

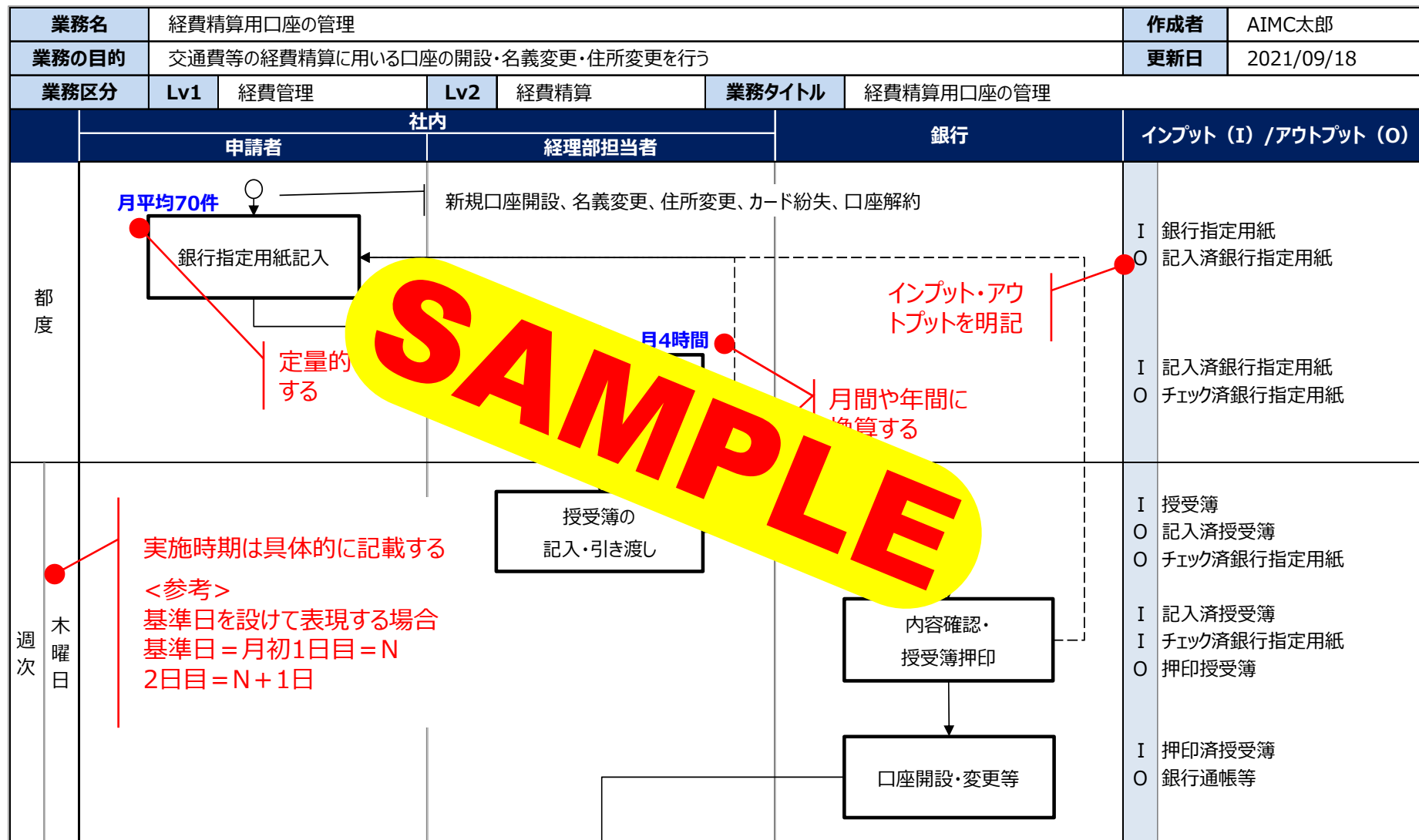
  

番号	Who	What	How	How much
		どうして	業務・作業の目的	
		いつ	実施日、曜日、時間	
③		どこで	実施場所（部署）	
④	Who	だれが	担当者	
⑤	What	なにを	インプット・アウトプット	
⑥	How	どうやって	システム、ツール	
⑦	How much	どれくらい	時間、量	

# 業務フロー図による問題分析の事例

- ◆ 業務フロー図を用いて問題の所在を明らかにする

「経費精算用口座の管理」に月間25時間の工数がかかっていた



# 理想と現実のギャップ分析～あるべき姿とのギャップを分析～

◆ あるべき姿と現状の比較で問題を抽出する

業務区分を改善対象とした場合の問題の特定手段として、あるべき姿と現状を比較し、ギャップを抽出する方法がある。あるべき姿の設定、課題抽出、解決といった改善を繰り返すことで、本来のあるべき姿に近づける。

## ギャップ分析による問題の抽出方法

あるべき姿を段階的に設定し、課題抽出・解決を繰り返すことで、本来のあるべき姿に近づける方法。

更にステップアップしたあるべき姿を設定し、課題を抽出・解決する。



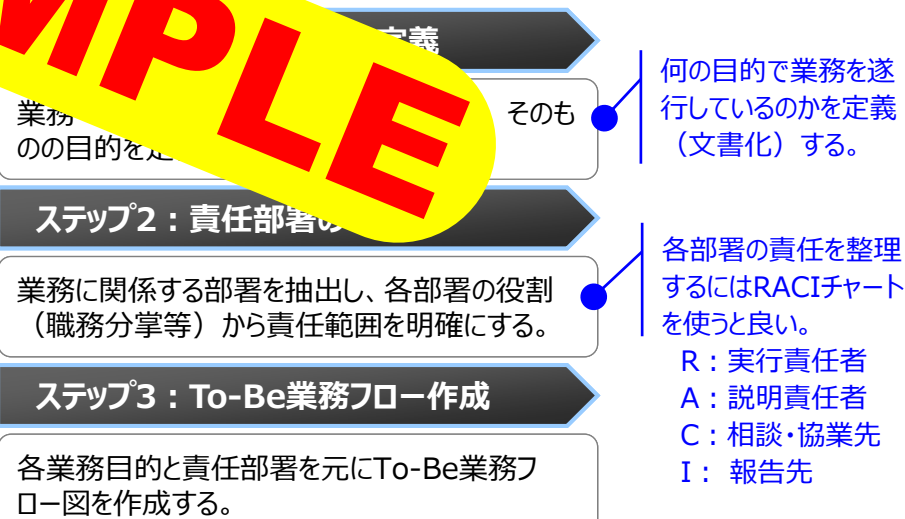
## あるべき姿の考え方

### あるべき姿を考える6つの視点



あるべき姿は「業務プロセス」だけでなく、「規程・規約・契約」や「システム」、「人・体制」、「ガバナンス」といった視点でも検討する。

### あるべき姿業務の構築方法



# 問題の要因分析～多角的視点による要因分析～

- ◆ 多角的な視点で要因を掘り下げる！

要因分析は問題の原因追及に有効だが、必ずしも最善のソリューションとはならないケースがある。ITを含めたソリューションの知見が多ければ多いほど、短期間かつ低コストの対策を選択することができる。

1

6つの分析の視点を基に  
要因をブレインストーミング  
で洗い出していく。

2

各要因の因果関係を線  
でつなぎ、整理する。  
※繰り返し見直しが必要。

3

たどり着いた最後の要因か  
ら遡り、論理的に適切か  
検証する。

## 要因解析の6視点

規程・  
規約・契約

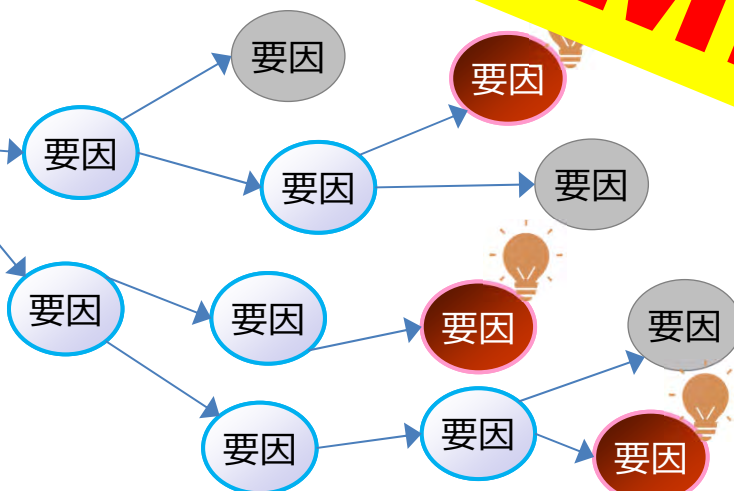
業務  
プロセス

シス  
テム

**SAMPLE**



問題



## ソリューション

専用システム

PA

プロセス再構築

規程・契約変更

人材再配置

マニュアル整備

意識改革

## ポイント

- ✓ ヒューマンエラーは根本的な要因ではないため、人に起因する要因で分析を止めない。
- ✓ 付箋を使いホワイトボードに貼り付けながら整理すると楽。
- ✓ 解決可能な要因とソリューションを比較し、費用対効果の高いものを選択する。

# 業務改善活動の管理 ～改善計画・実行～

# 業務改善案件の管理

## ◆ 業務改善の対応期間に応じた管理方法

業務改善の対応期間が短い（数日～1、2ヵ月程度で終わる）案件は一覧表で管理し、対応期間が長い（3ヵ月以上）案件は進捗管理表で管理を行う。

### 一覧表による管理

業務改善案件管理表

No	業務区分			改善すべき問題	主な要因	改善・改革状況					備考	
	(LV1) 業務区分	(LV2) 業務区分	(LV3) 業務タイトル			No	改善・改革方法	担当者	開始日	終了日		ステータス
028	財務管理	債務管理	邦貨建対外経費の支払伝票承認	（国内）対外経費の支払伝票承認時に費やされる工数が多い。	【支払伝票内容に誤りが多い】 ・一次承認時にチェックすべき項目が明確でない ・手順書、マニュアルが整備されていない ・マニュアルが分かり辛い	01	支払伝票の起票から一次承認までのマニュアルを作成する。	TBD	2021/09/01	2021/09/30	仕掛中	
						02	支払伝票の一次承認を、紙媒体ではなく、電子承認に変更する。	TBD	2021/09/13	2021/10/29	保留	
032	財務管理	債務管理	取引先の新規登録	全社の取引先の登録を財務部が担っているため、新規発生時に依頼部署が取引先登録依頼書を作成したり、登録後に取引先番号を依頼部署に通知するなど、無駄な作業が発生している。	取引先の登録を財務部が登録している	01	取引先の新規登録を財務部ではなく、申請部署に輸入させ、財務室が承認する運用に変更する。	TBD	2021/10/01	2021/11/30	未着手	

### スケジュール管理

実施タスク			担当者	計画		実績		ステータス	備考	03月																																						
Lv1	Lv2	Lv3		開始日	終了日	開始日	終了日			09月	10月	11月	12月	13月	14月	15月	16月	17月	18月	19月	20月	21月	22日	23月	24月	25月	26月	27月	28日	29月	30日	31日																
1	業務改善案件の管理	業務改善案件の管理	AIW・T・S	2021/09/01	2021/12/31	2021/09/01	2021/12/31	完了																																								
2	業務改善案件の管理	業務改善案件の管理	AIW・T・S	2021/09/01	2021/12/31	2021/09/01	2021/12/31	完了																																								



- 一覧表やスケジュールの担当者はバイネームで明確に記載する。
- 定例的な会議（週次会議等）を設け、進捗確認をすることでタスクの進行を促す。



# 業務改善を成功させるポイント

# 業務可視化の重要性



## 第三者に対する説明が容易になる

経営層や他部署に対して具体的な説明が可能になる

## 関係者間で共通認識を持つことができる

業務改善を進める際の意見が少なくなる



## 定量化により客観的評価ができる

作業時間やコストを基に客観性を持った判断が可能になる

## 社員の改善意識が高まる

副次的に業務改善の礎となる改善意識を高めることができる



**SAMPLE**

# AIMC Seminar

プログラム2は終了になります。  
お疲れ様でした。

**Account  
Information & Intelligence  
Management  
Consulting**



# AIMC Seminar

ご視聴ありがとうございました。

ご質問のある方はアンケートにご記入ください。

後日、弊社コンサルタントより、  
ご回答（電子メール回答）いたします。

**※Webアンケートは2回ご利用いただくことができません。**

アンケートご回答済の方は、ご質問等を電子メールでご連絡ください。

**宛先：AIMCセミナー事務局（[SSP@aimc.co.jp](mailto:SSP@aimc.co.jp)）**

**Account  
Information & Intelligence  
Management  
Consulting**



# 有料マスター講座のご案内

有料マスター講座は、【講義】と【演習】による実務研修となります。

- ▶ 専用の動画配信サイトにて、【3日間見放題】で配信しております。
- ▶ 配信期間内であれば、何度でも繰り返し視聴することができます。

## 【RFI・RFPマスター講座】

### 自社要件に合った最適なシステム選定の進め方

「RFI」、「RFP」はパワーポイント、システム比較表はExcelファイルを配付して詳細に解説いたします。実際に作成してみることで、システム選定の作業が体験できる演習講座となっております。

## 【業務改善マスター講座】

### 業務の可視化から改善対象業務と改善施策の見つけ方

「業務棚卸表」、「業務一覧表」、「業務フロー図」、「業務改善案件管理表」といったExcelツールを配付して解説いたします。ツールを使った簡単な演習がありますので、自社で業務改善を進める際の参考としてご活用ください。

詳細はAIMCホームページ (<https://www.aimc.co.jp/seminar/>) をご確認ください。

**AIMC**

*AIM Consulting*

**エイアイエムコンサルティング株式会社**

<https://www.aimc.co.jp>

**不明点等につきましては、下記よりお問合せください。**

**<http://www.aimc.co.jp/inquiry/>**