

ステップの先にある未来。

*Office Lean +*  
Powered By BPM

# *Office Lean+* JMAC流業務改革手法



## 永続的な業務改革のための仕掛け

本社・本部を中心とするオフィスの業務は、自ら改善・改革活動をしていくことと同時に、ライン部門の改善・改革を促進させることの両面が求められます。

JMACでは、「リーン」で「強い」オフィスを実現するための改革活動の推進を支援しています。

「オフィスリーン+ (プラス)」はBPMの概念にリーン生産方式の考え方を取り入れたオフィスにおける業務改革コンサルティング手法で、改革体質へと変革する推進方法です。

**JMAC** 株式会社日本能率協会コンサルティング  
BPR事業部

## 【貴社のオフィス(本社・本部部門)を変革出来ていますか】

オフィスの現状  
～こうなっていませんか？～

- ❶ ミッションや成果目標が不明確で、何をどこまでやれば良いのか曖昧な状態になっている
- ❷ 際限の無い効率化要求により、中核人材が疲弊し、業務品質が低下している
- ❸ 業務実態が不透明で、ライン部門に比べて改善活動や施策が停滞しがち
- ❹ 業務改革が一時的に進んでも、成果が定着せず、いつのまにか元の木阿弥に
- ❺ 部内・部間コミュニケーションが悪く、個人主義的な職場になっている

こころ変えましょう！(心提案)

## 我々がめざすオフィスの姿

- ✓ やるべきことが明確で、価値ある仕事の追求が組織的に行われているオフィス！
- ✓ 仕事が正しく割り振りされて、スムーズに仕事が進められるオフィス！
- ✓ 仕事の状況が「見える化」され、変化にすぐに手が打てるオフィス！
- ✓ 常に最良を目指していく改善体質が身に付いているオフィス！
- ✓ 個々人が働きがいや誇りを持ち、協力し合いながら仕事に取り組めるオフィス！

## Office Lean + 改革コンセプト

## 1. 価値ある仕事の追求

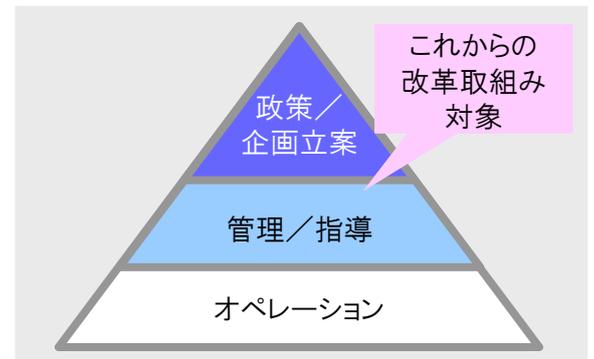
- 部門ミッションや顧客要求水準の観点から、「(将来に向けて)やるべき業務」を重点付けし、明確化します。
- 必要な業務量と業務の優先度に応じて、人的資源の再配分案を明確にします。
- 「(将来に向けて)やるべき業務」を実施していくために、現行業務にメリハリのついた、業務品質・業務精度のレベルを設計し、ムリ・ムラ・ムダを徹底的に排除した、澱みのない業務の流れを作ります。

## 2. 改善の体質化 “Bicycle Model”

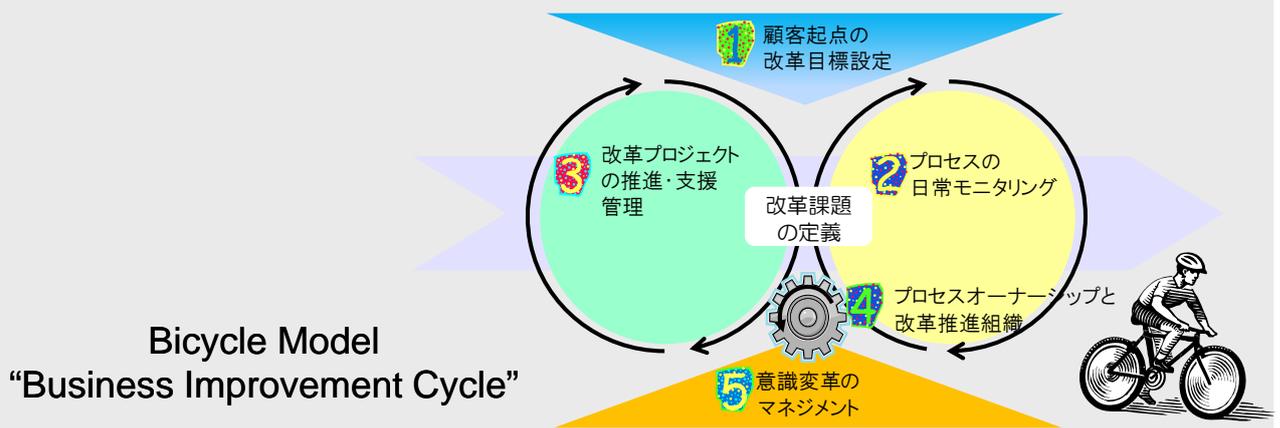
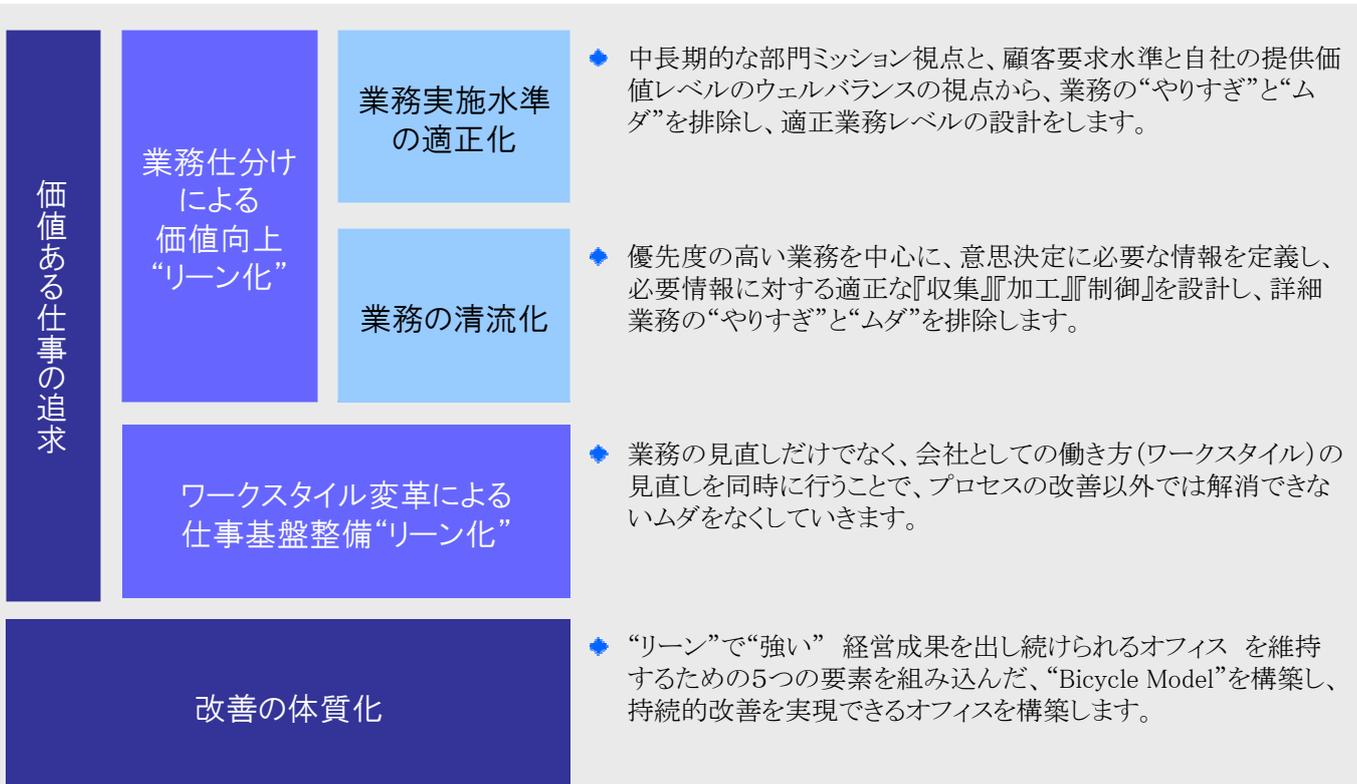
- 部門の状態・業務の状況を見える化し、悪さに気が付ける状態を作り上げ、持続的な改革体質の定着支援をします。
- 職場のメンバーが改革・改善の必要性を認識し、主体的に取り組むようになるような「意識変革」の実現を支援します。

## 【改革の基本的考え方】 【Office Lean+ by JMAC】

- ◆ これまでオフィスでは、オペレーション領域にかかわる業務工数に着目し、情報システム導入も含めた業務改善活動を推進することで、一定の成果を獲得してきました。
- ◆ これからは“より価値の高い”業務遂行やその仕組みを構築することそのためにはマネジメント領域にかかわる業務を対象に改革し、強いオフィス作りを推進することで経営成果を出していく必要があります。



その実現の為には、「仕事そのものの価値の追求」と一度作り上げた仕事を「改革し続ける体質化」の両輪が求められます。



## 価値ある仕事の追求ー「業務仕分け」による価値向上・リーン化

### 【業務実施水準の明確化】

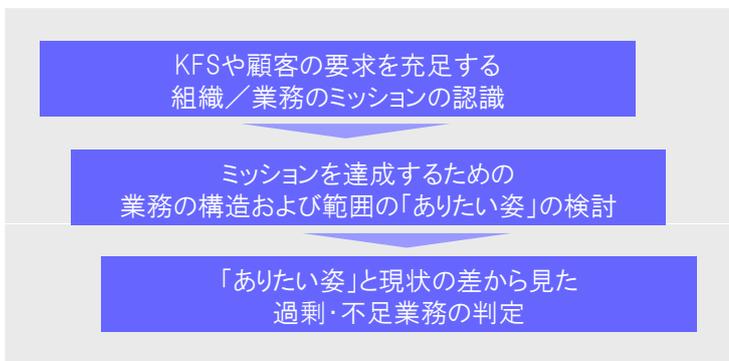
- 特にホワイトカラー領域の業務のムダ取りの難しい部分はアウトプットレベル(業務実施水準)を規定するところによるムダの発見です。ムダを過剰(やり過ぎ)に加えて、不足(やらなさ過ぎ)による機会損失というムダ視点を入れたうえで業務を仕分けすることが大きな特徴です。

### リーンプレーム設定による“業務仕分け”

- 業務のムダを省きながら、同時にその価値を向上させるためには、取組みの方針を明確にするための「業務仕分け」を実施します。
- 組織/業務のミッションや、お客様が要求するサービス水準に照らして、現状の各業務の「過剰・不足」を判定し、業務のカバー範囲(業務実施項目)と業務コスト(工数)の改革方針を明確にします。

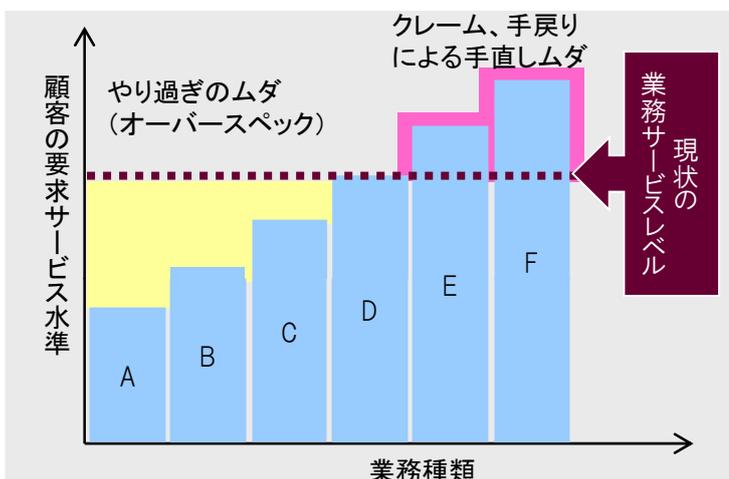
	サービス過剰 (やり過ぎ)	サービス適正	サービス不足 (やらなさ過ぎ)
低コスト 業務	サービス レベル見直し	現状維持	手抜き是正 業務追加設計
高コスト 業務		効率化 活動の推進	抜本見直し

### 組織/業務ミッションから見た、過剰(やり過ぎ)、不足(やらなさ過ぎ)の可視化



- オフィスの組織/業務のミッションは、事業のKFS(成功の鍵となる要因)や顧客の要求事項から導かれます。
- 改革対象のKFSや要求事項から組織/業務ミッションを設定し、それに照らした「ありたい姿」と現状の差を見える化します。その結果によって業務の過剰・不足を判断し、業務仕分けを実行します。

### 顧客要求サービス水準から見た過剰(やり過ぎ)、不足(やらなさ過ぎ)の可視化



- 業務の種類によって、顧客の要求するサービス水準は異なりますが、多くのオフィスでは、この差異に対応したうえで業務の提供サービスレベルを設定したり、適切にコントロールできていません。
- 顧客の要求するサービス水準に達せず、結果発生する手戻りや手直しといったムダ(やらなさ過ぎによって結果発生している顕在化ロス)と、過剰なサービスを提供するムダ(やり過ぎによって発生している潜在化したロス)も見える状態にして徹底的に低減化します。

## 価値ある仕事の追求ー「業務仕分け」による価値向上・リーン化

### 【業務の清流化】

- ◆ オフィスの業務は、情報を「収集」「加工」して新しいアウトプットを生み出すプロセスと、結果を「制御」するプロセスの集合体です。これらのプロセスを清流化して淀みない流れにします。

### 「収集」「加工」プロセスの清流化設計

- ◆ アウトプットの“量”を規定しているのは、情報を「加工」して作るアウトプット項目数です。業務の目的に照らしてこのアウトプット項目数を最適に絞り、さらに「加工」するために参照・比較しなければならない情報を明確に定義してその「収集」工数を省くことで、清流化を実現します。

資料種別	資料名	業務の目的											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
計画	計画	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
報告/実績管理	報告/実績管理	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
アクションプラン	アクションプラン	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
資料	事業計画	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
活動管理	活動管理	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
レポート	レポート	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

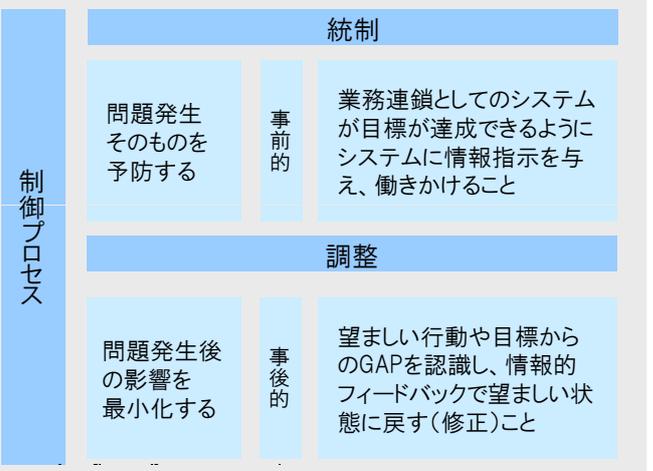
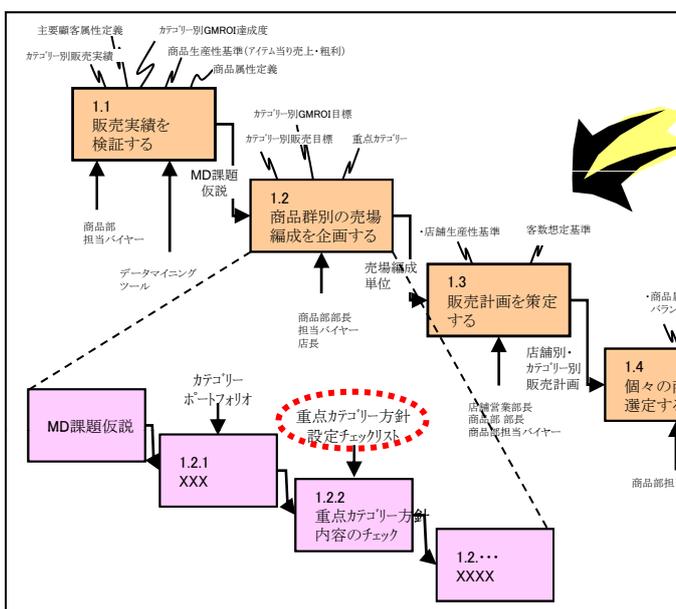
「加工」して作る  
アウトプット項目

#### 参照・比較すべき情報の定義

- ◆ 比較対象数の定義  
意思決定として必要な比較対象の選定  
➢ BU別・地域別・製品群別 etc.
- ◆ 比較対象期間の定義  
比較する対象のデータ鮮度  
➢ 月次、半期、年次、前年 etc.
- ◆ 比較対象実態の定義  
計画と実績との予実  
➢ 月次計画、年次計画、中期計画 etc.

### 「制御」プロセスの清流化設計

- ◆ 「制御」プロセスには、予見的な”統制”の形をとるものと、事後的な”調整”の形をとるものがあります。特に、淀みの原因になりやすい”調整”のやり方を標準化することで、業務システム全体を清流化し安定度を高めます。



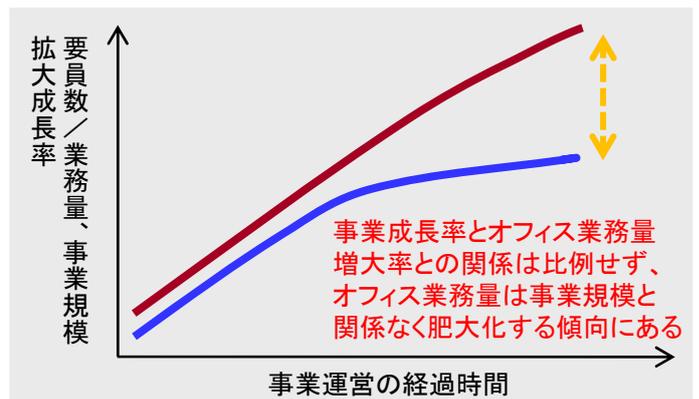
## 価値ある仕事の追求

### 【ワークスタイルの変革による仕事基盤整備・リーン化】

- リーンなプロセス設計に加えて、慣例的に実施してきた情報共有(会議, 打合せ, メール, データベースなど)手段、管理手段を現状の業務に合わせて、見直すことで業務上の効率を高めることが可能です。

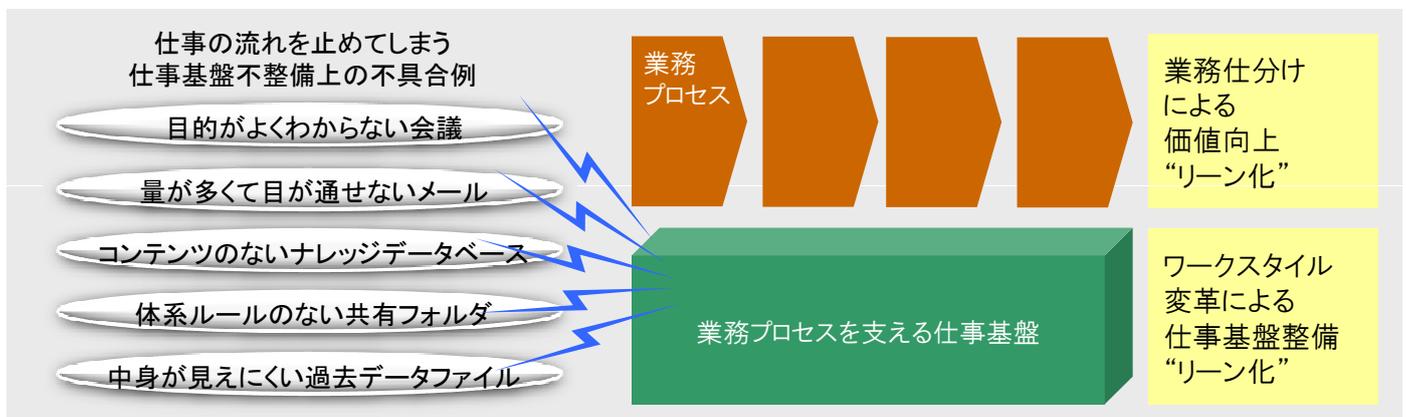
#### 事業成長スピードと合わない業務量増大率

- 事業成長とオフィス業務量との関係を見てみると、事業成長スピードの鈍化とは無関係に、業務種類や業務量は一方的に仕事バリエーションが増えるため、増え続けることがオフィス業務の大きな特徴です。
- 仕事バリエーションが増えると、自分の周りの関係者との間で会議やメールといった手段による情報取り、情報共有や調整が求められます。結果必要の無い情報共有や欲しい情報の探索といった新たなムダが発生することになります。



#### リーンなオフィス実現のための、ワークスタイル革新メニューの適応

- 仕事が停滞する現象は、プロセスそのものの不具合に加えて、プロセスを下支えする仕事基盤そのものの不具合によって発生することが多々あります。それは仕事実施にあたって様々な調整や情報共有が求められ、タイミングの悪さや、情報そのものの探索といった付帯的な仕事に着いて回るからです。
- ムダのない職場を構築するためには、業務プロセスの改革とセットで業務プロセスを下支えする仕事基盤の整備が非常に重要です。



- 業務プロセスを下支えする仕事基盤の整備のための大きな方向性「業務推進情報基盤整備」、「執務環境整備」を実現する最適なメニューを、業務プロセスや職場特性に合わせて選択します。
- 仕事基盤の整備は「すぐできることをすぐやる」スピード、姿勢で活動し、職場での成果感や“変わった”感を出すことで継続的な活動につなげます。

業務推進情報 基盤整備	情報活用5Sの徹底(基本動作設定と徹底)
	会議枠組み再設計(会議集約と意思決定単位コントロール)
	仕事アサイン状態の見える化/アサイン管理
	イントラブログ/企業内外SNSの活用
	ナレッジマネジメント高度化(Enterprise Contents Management)
執務環境整備	オフィスの大部屋化/フリーアドレス化
	リアルタイムコミュニケーションツール活用(Web会議、電話会議など)
	モバイルアプリケーション高度化対応+セキュリティツールの強化
	在宅勤務取り組み

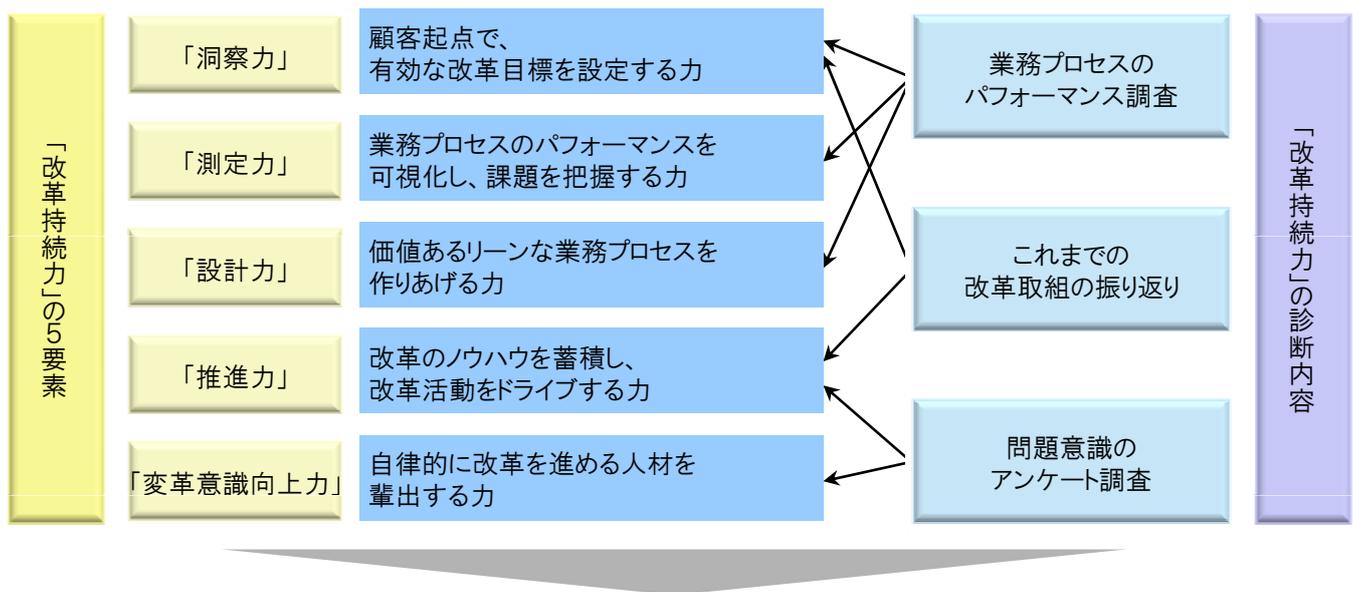
## 改善の体質化

## 【Bicycle Model】 ～改革し続ける組織を作る～

- ホワイトカラー領域でのリーンなプロセスの実現は活動プランニングや業務設計に加えて、それらを維持する体質づくり活動とセットで行うことが極めて重要です。JMACはこの活動コンセプト“Bicycle Model”づくりを段階的にご支援します。

## 「改革持続力」の見極め

- 貴社の「改革持続力」を5つの要素に分けて診断し、強化の処方箋を提供します。



貴社の強み／弱みを明らかにし、今後の強化の方向性と、推奨ステップを明確にします。

## 「改革持続力」の強化アプローチ

「洞察力」強化  
環境認識と目標設定の有効性向上

- ✓ 事業環境分析システムの構築
- ✓ 計画／目標作成プロセスの論理性・客観性補完
- ✓ 合意形成プロセスの整備

「測定力」強化  
プロセス・パフォーマンスの可視化

- ✓ 事業目標とリンクしたKPI整備
- ✓ 業務プロセスとパフォーマンスの「見える化」
- ✓ 指標測定システムの整備と活用

「設計力」強化  
“リーン”で“強い”オフィスの構築

- ✓ 徹底的な業務仕分けの実施
- ✓ ワークスタイル変革の推進
- ✓ オフィスの最適要員設計

「推進力」強化  
ノウハウ蓄積と改革推進機能の整備

- ✓ ラインと最適に連携する改革推進体制の構築
- ✓ 改革ノウハウの蓄積と高度利用
- ✓ 改革推進の全社展開の仕組み作り

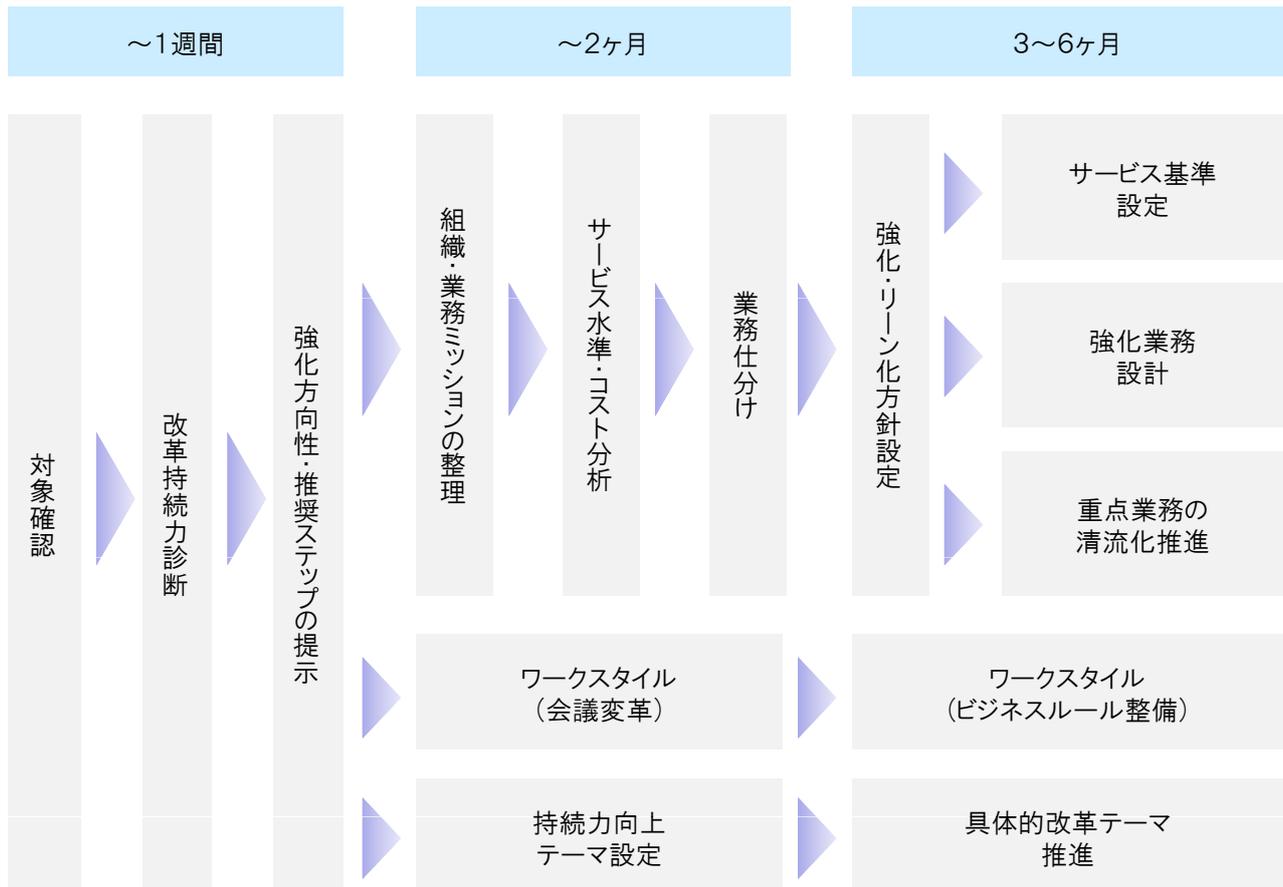
「変革意識向上力」強化  
意識変革と自律人材の養成

- ✓ 改革風土モニタリングシステムの構築
- ✓ 問題意識、改革当事者意識の適切な刺激
- ✓ 自律人材を養成するチェンジマネジメント施策

## 【コンサルティングステップ】

- ご支援についてはお客様のご要望、体制を考慮し、ご支援する内容(初期診断、「業務仕分けによる価値向上・リーン化」、「ワークスタイル変革によるリーン化」といったフォーカスを決めたいうえでのコンサルティング、実施フォロー)を取り決めたいうえで、ステップを組ませて頂きます。

## 基本的な進め方



## お問い合わせ先

株式会社日本能率協会コンサルティング  
企画営業本部  
TEL：03-3434-0982  
E-mail：info\_jmac@jmac.co.jp