事務の
業務効率アップ

改善マニュアルNo.4

事務改善によるコストダウン

監修：経済産業省　商務情報政策局　サービス政策課
制作：株式会社　日本能率協会コンサルティング

改善マニュアルを活用した生産性向上の取り組み方ガイド

改善マニュアルは、以下の構成になっています。

1. 取り組み目的

改善マニュアルの取り組み目的と自社の取り組み目的があっているか、今一度確認してください。

2. 取り組み概要

「取り組み概要」で全体感を押さえてください。
「解決が期待される問題」で、自社の問題解決に合致しているか、今一度確認してください。
全社員への取り組み案内の時には、「1. 取り組み目的」と「2. 取り組み概要」を使って説明してください。

3. 取り組み手順と手法・ツール

最初のページで大まかな進め方をつかんでください。
それ以降は、取り組みの進め方が詳細に記載してあります。
特に、改善マニュアルには、「絶対やるべきこと」と「時間がない場合の代替方法」などがあります。ただし、手順や実施内容を簡略化した場合は、成果も十分に期待できなくなることがあります。自社の状況を考慮しながら、取り組む内容について検討してみてください。

重要！「5つの化」の考え方について

どのテーマも共通の考え方として、「5つの化」をまわして取り組むことが重要です。

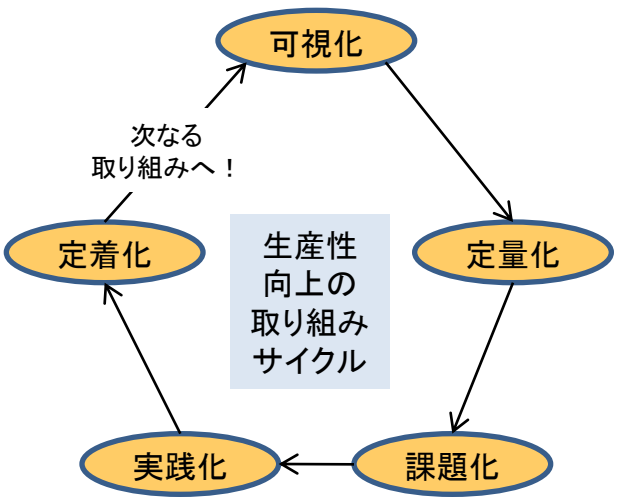
①可視化
…現状とめざす成果を見えるようにする

②定量化
…必要なものについては測定して現状の水準をおさえる

③課題化
…目標と現状の水準のギャップを課題として設定する

④実践化
…課題解決に取り組む

⑤定着化
…改善の結果を定着させる



© 2011 JMA Consultants Inc.

改善マニュアルを活用すれば、より効果的に改善活動に取り組むことができます。
取り組みにあたっては、以下のことを参考にしてください。

1 推進担当部門・担当責任者を決める

改善を中心となって進める部門や責任者を決めてください。
テーマにもよりますが、総務部や営業・販促企画部といった企画・管理部門や
改善の中心となる部門（人材育成であれば教育部門など）が考えられます。

2 改善関係部門の責任者・担当者を決める

改善に関わる全部門の責任者・担当者を決めてください。
責任者が中心に取り組みや進捗確認をしていくことになります。

3 経営幹部・改善推進責任者・改善関係部門責任者で進め方を決める

経営幹部・改善推進責任者・改善関係部門責任者で、以下の打合せをしてください。
- 改善マニュアルの内容や改善実践事例を読み込む
- 進め方を検討する
- スケジュールに落とし込む

4 全社員に取り組み目的や取り組み内容を説明する

会議、社内報、メール等を使って、社長メッセージとして取り組み目的や取り組み
内容を発信してください。

5 わからないことがあれば相談する

必要に応じて、コンサルタントの活用なども検討してみてください。
ご相談は、メールにて、お問い合わせください。
JMAC（日本能率協会コンサルティング）の担当からご連絡いたします。

メールアドレス：service_jmac@jmac.co.jp

※コンサルタントの利用は、内容によっては有料となります。

© 2011 JMA Consultants Inc.

１．取り組み目的

取り組みの目的

本取り組みの目的は、業務のあるべき姿から個々の業務の見直しを通じて、業務上発生するロスを無くす（あるいは少なくする）良いやり方に変えることである。この取り組みにより、ムダ、ムラ、ムリが削減された正確でスピーディな業務になり、業務品質・業務効率を向上させることができる。

あなたの会社の取り組み目的再確認

あなたの会社が、このテーマに取り組む目的は何でしたか？

チェックシートのSTEP3の内容をこの欄に記入し、今一度取り組み目的を再確認してみてください。

© 2011 JMA Consultants Inc.

２．取り組み概要

取り組み概要

現在行っている業務体系を整理する。業務ごとに現在かかっている時間を調べ、人別、及び対象部門全体でどの程度時間がかかっているかをまとめる。
改善すべき業務を重点化し、計画を立てた上で改善を行う。
活動状況の報告や、定期的な報告会を実施し、定着させる。

解決が期待される問題

- ✓ 業務の手順等が古い習慣として残り、何年も見直されていない
- ✓ 過剰に時間をかけて業務を行っている
- ✓ ミスが多い
- ✓ 過剰にチェックや調整を行っている
- ✓ 業務分担に偏りがある
- ✓ 業務の質にばらつきがある
- ✓ 管理業務に時間を費やし、付加価値業務（戦略立案など）に時間を投入できていない

期待される成果

・コストダウン
・リードタイム（所要時間）短縮、納期遵守

© 2011 JMA Consultants Inc.

３．取り組み手順と手法・ツール

	取り組み手順		使用する手法・ツール
可視化	(1)業務の体系化	やるべき業務を洗い出し、基本業務と管理業務にわける	・業務体系表
定量化	(2)業務量調査	各部門で発生している業務量を把握する	・業務量調査シート
定量化	(3)業務マップの作成	対象部門の人別一覧表に、(2)で調査した業務時間を記入する	・業務マップ
課題化	(4)改善すべき業務の重点化	(3)で作成した業務マップを見ながら、改善すべき業務を重点化する	―
実践化	(5)業務改善の実施	計画書を作成し、改善を実施する	・実施計画書
定着化	(6)活動状況の報告と定期的な報告会の実施	実施状況を報告する また、一定頻度で報告会を行う	・活動状況報告書 ・改善大会

■取り組み必要日数（例）

前提条件	取り組み項目	必要日数
・専任担当者1名	(1)業務の体系化	１週間
	(2)業務量調査	３週間
	(3)業務マップの作成	１週間
	(4)改善すべき業務の重点化	３日
	(5)業務改善の実施	適宜
	(6)活動状況の報告と定期的な報告会の実施	月１回程度
	(1)～(4)合計	５週間強

© 2011 JMA Consultants Inc.

© 2011 JMA Consultants Inc.

３－（１）業務の体系化

取り組み手順			使用する手法・ツール
可視化	（1）業務の体系化	やるべき業務を洗い出し、基本業務と管理業務にわける	・業務体系表

重要

詳細内容	ポイント
①「業務体系表」を使って部門別業務内容を書き出す	・部門の業務を目的別に分類し、書き出す。 ・その業務の扱う対象や業務内容を簡潔に表現する。
②「大分類」には、大まかな業務の種類を書き出す	・部門の役割や業務分担などから大分類を書き出す。 ・業務量の少ないものや業務時間のかからないものは「その他」とする。
③大分類の業務について、さらに「中分類」「小分類」にわけて整理する	・その大分類に含まれる業務を漏れなく書き出す。 ・中分類は、大分類をさらに細かい目的別にわけて整理する。 ・中分類作成時に、基本業務か管理業務かの判別を行う。 →基本業務＝経営の基本活動と直結しており、欠かすことのできない業務。 →管理業務＝経営活動上必要不可欠とはいえないが、基本活動をより効果的にし、経営の効果が期待される業務。 ・小分類は、業務手順に沿って時系列に書き出す。

© 2011 JMA Consultants Inc.

ポイント	使用する手法・ツール

・部門ごとに業務体系表を作成する。

・業務の大きな固まりを書き出す。

・中分類は、大分類をさらに細かい目的別にわけて整理する。

・小分類は、業務手順に沿って時系列に書き出す。

・中分類作成時に、基本業務か管理業務かの判別を行う。

■業務体系表

重要

業務体系表

部門名	

業務体系						業務タイプ	備考
大分類		中分類		小分類			
1	申込処理	1.1	受付・登録	1.1.1	受付	基本	
				1.1.2	申込書類の点検		
				1.1.3	申込内容の入力		
				1.1.4	申込内容の確認		
				1.1.5	申込登録		
				1.1.6	申込完了の連絡		
				1.1.7	ファイリング		
2	請求・支払処理	2.1	請求処理	2.1.1	データの取り込み	基本	
				2.1.2	請求データ修正		
				2.1.3	請求伝票入力		
				2.1.4	請求伝票送付		
				2.1.5	未入金データ処理		
				2.1.6	未入金データ問合せ		
		2.2	支払処理	2.2.1	請求書の確認	基本	
				2.2.2	請求内容の申請		
				2.2.3	請求内容の承認		
				2.2.4	入金処理		
				2.2.5	返金処理		
3	会議資料作成	3.1	営業会議	3.1.1	営業データの取り込み	管理	
				3.1.2	集計		
				3.1.3	分析		
				3.1.4	資料作成		

© 2011 JMA Consultants Inc.

３－（２）業務量調査

取り組み手順			使用する手法・ツール
定量化	（2）業務量調査	各部門で発生している業務量を把握する	・業務量調査シート

重要

詳細内容	ポイント
①業務体系表の中から、自分が行っている業務を探す	・部門別に業務量調査シートを分ける。 ・業務体系のあちこちに点在している可能性があるので、漏れのないように確認する。
②自分の行っている業務別に、かかった時間と発生件数を思い起こし、見積として記入する	・必要に応じて、時間や発生件数の実績を記録・測定する。
③自分の担当業務が業務体系の中にない場合は、追加業務量調査シートに業務名と平均業務時間・業務件数を記入する	・業務量調査シート同様に、大分類・中分類・小分類に業務内容を記入し、各業務内容の1件あたりの平均業務時間と業務件数を記入する。 ※追加業務量調査シートはP．11参照。
④入力した時間の合計と、実際の勤務時間を比較し、修正する	・見積時間と実績勤務時間のギャップが大きい場合は修正を行う。 ・±10%以内におさまるように調整する。

全員が行うと負荷が高い場合、上記①～③は代表者による記入でも可
※業務量調査票は基本的に当該部門の*業務担当者全員*が記入して、部門全体の業務量を把握する。
※業務担当者全員の調査表記入の負荷が大きい場合は、*代表者が部門全体*の「平均業務時間」と「業務件数」を記入しても構わない。

© 2011 JMA Consultants Inc.

使用する手法・ツールとポイント

■業務量調査シート

重要

業務量調査シート

業務体系							管理／基本	年間発生件数				②1件あたりの平均処理時間（分）	①×② 年間平均業務時間（時間）	時間比率	業務に関する日頃からの問題意識	備考
大分類		中分類		小分類				日	週	月	①年間発生件数計					
1	申込処理	1.1	受付・登録	1.1.1	受付			2			490	5	41	18%		
				1.1.2	申込書類の点検			2			490	3	25	11%		
				1.1.3	申込内容の入力				2		98	10	16	7%		
				1.1.4	申込内容の確認		基本		2		98	5	8	4%		
				1.1.5	申込登録				2		98	5	8	4%		
				1.1.6	申込完了の連絡				2		98	5	8	4%		
				1.1.7	ファイリング				1		49	3	2	1%		
2	請求・支払処理	2.1	請求処理	2.1.1	データの取り込み				1		49	5	4	2%		
				2.1.2	請求データ修正				1		49	15	12	5%		
				2.1.3	請求伝票入力		基本		1		49	20	16	7%		
				2.1.4	請求伝票送付				1		49	3	2	1%		
				2.1.5	未入金データ処理					2	24	10	4	2%		
				2.1.6	未入金データ問合せ				1		49	15	12	5%		
		2.2	支払処理	2.2.1	請求書の確認				1		49	15	12	5%		
				2.2.2	請求内容の申請				1		49	10	8	4%		
				2.2.3	請求内容の承認		基本		1		49	5	4	2%		
				2.2.4	入金処理					1	12	30	6	3%		
				2.2.5	返金処理					1	12	10	2	1%		
3	会議資料作成	3.1	営業会議	3.1.1	営業データの取り込み					1	12	5	1	0%		
				3.1.2	集計		管理			1	12	60	12	5%		
				3.1.3	分析					1	12	45	9	4%		
				3.1.4	資料作成					1	12	75	15	7%		
合計								4	17	8	1,909	359	229	100%		

・日単位で発生する業務は、「日」の欄に記入する。週単位、月単位についても同様である。
・年間発生件数の算出について考え方は下記参照。

・1件あたりに必要な平均処理時間を記入する。時間のばらつきが多い業務は、その旨を備考欄に記入する。

■「年間発生件数計」の計算方法

発生件数「日」（記入数×245） ＋ 発生件数「週」（記入数×49） ＋ 発生件数「月」記入数×12 ＝ 年間発生件数計

・365日－120日＝245日（年間勤務日数）
※年間休日120日（一般平均）として計算。
※自社の実態と合わない場合は、休日数を変更する。

・245日÷5日＝49週
※年間勤務日数245日、週5日勤務として計算。
※自社の実態と合わない場合は、週勤務日数を変更する。

© 2011 JMA Consultants Inc.

使用する手法・ツールとポイント

■追加業務量調査シート

追加業務量調査シート

追加業務

追加する業務体系						年間発生件数								
大分類		中分類		小分類	管理／基本	日	週	月	①年間発生件数計	②1件あたりの平均処理時間（分）	①×②年間平均業務時間（時間）	時間比率	業務に関する日頃からの問題意識	備考
									0		0	#DIV/0!		
									0		0	#DIV/0!		
									0		0	#DIV/0!		
									0					
									0					
									0					
									0					
									0					
									0					
									0					

・「業務量調査シート」に載っていない業務がある場合は、追加業務量調査シートに記入する。
・「業務量調査シート」に既に出てきた大分類・中分類の業務であれば、番号と業務名をそのまま使用する。

■見積時間と実績勤務時間の比較

	時間	比率
A.このシート内の見積時間合計	229.5	91.8%
B.2010年実績勤務時間合計	250.0	100.0%
C.過不足（B−A）	20.5	8.2%

・見積時間と実績勤務時間のギャップが大きい場合は修正を行う。
・±10%以内におさまるように調整する。

© 2011 JMA Consultants Inc.

© 2011 JMA Consultants Inc.

３－（３）業務マップの作成

取り組み手順			使用する手法・ツール
定量化	（3）業務マップの作成	対象部門の担当者欄に、P．9～11で調査した業務時間を記入する	・業務マップ

重要

詳細内容	ポイント
①業務体系表の業務体系を業務マップシートに書き写す	・P．9、10で追加業務量調査シートを作成した場合は、追加業務体系も業務マップシートに書き写す。
②担当者欄に、対象部門の担当者と経験年数を記入する	―
③担当者ごとに月平均発生件数と月平均業務時間を記入する	―
④全担当者に関する年間発生件数、単位時間、年間合計時間、時間比率、担当人数を計算・記入する	※各項目の計算・記入方法はP．14参照。

© 2011 JMA Consultants Inc.

使用する手法・ツールとポイント

■業務マップ

重要

業務マップ

業務体系						①	②	③	④	⑤	担当者欄（括弧内は経験年数）									
大分類		小分類		小分類	管理／基本	年間発生件数	単位時間（分）	年間合計時間（時間）	時間比率	担当人数	秋山（2年）		越岡（1年3カ月）		林（5年）		松本（4年6カ月）		山本（2カ月）	
											月平均発生件数	月平均業務時間（時間）	月平均発生件数	月平均業務時間（時間）	月平均発生件数	月平均業務時間（時間）	月平均発生件数	月平均業務時間（時間）	月平均発生件数	月平均業務時間（時間）
1	申込処理	1.1	受付・登録	1.1.1 受付	基本	1,560	9	240	3%	4	30	5	10	5			30	5	60	5
				1.1.2 申込書類の点検		1,560	5	120	1%	4	30	3	10	1			30	3	60	3
				1.1.3 申込内容の入力		216	107	384	4%	4	4	10	2	2			4	10	8	10
				1.1.4 申込内容の確認		216	60	216	2%	4	4	5	2	3			4	5	8	5
				1.1.5 申込登録		216	60	216	2%	4	4	5	2	3			4	5	8	5
				1.1.6 申込完了の連絡		216	60	216	2%	4	4	5	2	3			4	5	8	5
				1.1.7 ファイリング		96	90	144	2%	3	2	3		3			2	3	4	3
2	請求・支払処理	2.1	請求処理	2.1.1 データの取り込み	基本	98	73	120	1%	2					4	5	4	5		
				2.1.2 請求データ修正		98	220	360	4%	2					4	15	4	15		
				2.1.3 請求伝票入力		98	294	480	5%	2					4	20	4	20		
				2.1.4 請求伝票送付		98	44	72	1%	2					4	3	4	3		
				2.1.5 未入金データ処理		48	300	240	3%	2					2	10	2	10		
				2.1.6 未入金データ問合せ		98	220	360	4%	2					4	15	4	15		
		2.2	支払処理	2.2.1 請求書の確認	基本	122	236	480	5%	3	2	10			4	15	4	15		
				2.2.2 請求内容の申請		122	177	360	4%	3	2	10			4	10	4	10		
				2.2.3 請求内容の承認		122	118	240	3%	3	2	10			4	5	4	5		
				2.2.4 入金処理		24	1,800	720	8%	2					1	30	1	30		
				2.2.5 返金処理		24	600	240	3%	2					1	10	1	10		
3	会議資料作成	3.1	営業会議	3.1.1 営業データの取り込み	管理	24	300	120	1%	2	1	5					1	5		
				3.1.2 集計		24	3,300	1,320	14%	2	1	60					1	50		
				3.1.3 分析		24	2,700	1,080	12%	2	1	45					1	45		
				3.1.4 資料作成		24	3,450	1,380	15%	2	1	40					1	75		
合計						5,128	14,224	9,108	100%	5	88	216	28	20	37	138	119	349	156	36

・業務体系表の内容を転記する。

・担当者と業務時間、経験年数を記入する。

代表者記入の場合、この部分は不要

・全担当者について計算・記入する。
①発生件数＝各担当者の業務発生件数を合計する。
②単位時間＝「③合計時間」÷「①発生件数」で算出する。
※計算時に「③合計時間」の単位を（分）にすることを忘れずに。
③年間合計時間＝各担当者の業務時間を合計する。
④時間比率＝合計時間に占める当該業務の業界時間の割合を記入する。
⑤担当人数＝業務担当者の人数を記入する。

© 2011 JMA Consultants Inc.

３－（４）改善すべき業務の重点化

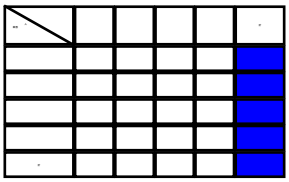
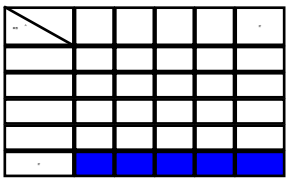
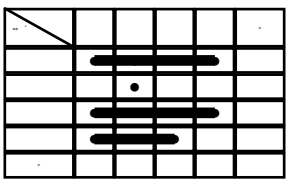
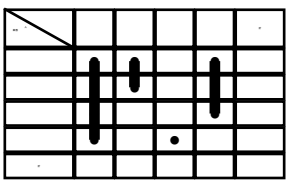
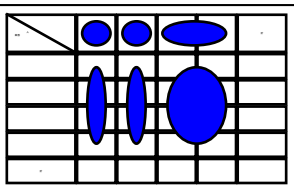
取り組み手順			使用する手法・ツール
課題化	(4)改善すべき業務の重点化	P.13、14で作成した業務マップを見ながら、改善すべき業務を重点化する	・業務マップ

詳細内容	ポイント
① P. 13, 14で作成した業務マップを見ながら改善すべき、業務を重点化する	・業務マップの見方を参考に、様々な観点から、改善すべき業務を絞り込む。 ※P. 16、17参照。
②重点化された業務の特性に応じて課題を抽出する	・基本業務、管理業務といった業務特性による改善のコツをおさえて課題抽出する。 ※P.18参照。
③基本業務については、プロセスチャートを書き出し、課題を抽出する	記号をつかった記入が難しい場合は、業務の流れを書き出したものを使用して可。 ※P.19～21参照。
④管理業務については、チェックリストを使って課題を抽出する	※P. 23、24参照。

© 2011 JMA Consultants Inc.

使用する手法・ツールとポイント

■業務マップの見方

視点			キーワード	見方のポイント
1	業務ごとに時間をみる		●改善取り組み優先 ●時間投入優先	□最も時間の大きい業務から改善に着手する □戦略的に時間配分を増大すべき業務に着眼する
2	個人別に時間をみる		●業務特性・スキル ●時間見積正確性	□ばらつきが業務特性によるものなのかスキルによるものなのかをみる □時間見積のミスによるものはないかをみる
3	業務ごとに分担をみる		●分散・集約 ●相互応援	□少数に集中または多数に分散している業務を分散または集中させた方が効率がよくなるかをみる □相互応援体制を検討する
4	個人別に担当業務をみる		●育成 ●責任感 ●達成感	□人材育成上、計画的に担当させる業務に着眼する □業務遂行上、責任感や達成感を得られるかに着眼する
5	職制・経験と担当業務をみる		●適材適所 ●能力ＶＳ時間適切性	□職制・経験にふさわしい業務分担になっているかをみる □職制・経験からみて時間のかけかたが適切かどうかをみる

※業務マップは縦軸に業務体系をとり、
横軸に個人をとる

© 2011 JMA Consultants Inc.

使用する手法・ツールとポイント

■改善の8原則（改善の方向性）

原則		チェックリスト
1	廃止	□ やめられないか □ 目的ははっきりしているか □ 本当に効果を挙げているか □ 現行の資料、帳票、サービス等をやめられないか □ チェックをやめられないか
2	削減	□ 枚数を減らせないか（帳票、報告書など） □ 頻度を少なくできないか（毎日・週・月） □ もっと粗くできないか（分類、項目） □ 経由部署を少なくできないか □ 保存資料をもっと少なくできないか
3	容易化	□ 資料はすぐ出るようになっているか □ よく参照する情報は近い所に置いておけないか □ 移動距離を小さくできないか □ 大事な事柄がいつでも目につくようになっているか □ 迷わず判断できるようにならないか
4	標準化	□ もっと標準化、ルール化できないか □ ミスなどでやり直ししていることはないか □ 例外処理のルールは決まっているか □ 引継ぎはスムーズに行くか □ この通りやれば一定の成果が出るというやり方にならないか
5	計画化	□ もっと計画的に仕事ができないか □ もっと短い時間でできないか □ 人の動きはよいか（のんびりしていないか） □ 離席を少なくできないか、なぜ離席をするのか □ 期日を守れているか
6	分業分担	□ 仕事の負荷は平準化されているか（適正か） □ 余裕があるのではないか □ 分担を変えた方がよいか（スキル・経験は適正か） □ もっと集中化できないか □ パート化、外注化できないか
7	同期化	□ もっと平準化できないか □ もっとまとめて処理できないか □ 必要な情報が必要な時に届いているか □ 手待ちはないか □ 納期遅れで価値の下がった資料を作り続けていないか
8	機械化	□ 手書きを少なくできないか □ データベース化して活用できないか □ 自動化できないか □ モバイル化できないか □ ネットワークを活用できないか

© 2011 JMA Consultants Inc.

使用する手法・ツールとポイント

■業務タイプと改善の方向性

種類	目的・内容	業務の特性と改善方向性
基本業務	経営の基本活動と直結しており、欠かすことのできない業務	・必ず発生/繰返し発生/手続きが決まっている/大量処理/繁閑（忙しさ）の差が存在/新入社員も担当/多くの人に関係 →わかりやすく、例外処理・判断余地を少なく →担当者個々の作業レベルをつかんだ上で標準化を進める
管理業務	経営活動上、必要不可欠とはいえないが、基本活動をより効果的にし、経営の効果が期待される業務	・精緻化に向かいやすい ・上位管理職のさまざまな要求に応えられるよう網羅的に準備をしがち ・トップの偶発的な要求で開始した業務が、必要なくなってからも存続 →目的を考え、重点管理の発想を常に持つ →管理コストと管理効果（具体的メリット）を比較

例外処理をなくすことと、手続きの流れを明らかにして改善

目的や役割分担、計画性から見て改善

© 2011 JMA Consultants Inc.

使用する手法・ツールとポイント

記号をつかった記入が難しい場合は、業務の流れを書き出したものを使用して可

■プロセスチャート（ 手続き分析）

①プロセスチャート（手続き分析）とは

- ●プロセスチャート（手続き分析）は、各経営機能の遂行されている状態を把握し、その問題を明確にするための手段である
- ●標準化された有形あるいは会議や打ち合わせによる無形の手続きや、定形化された経営機能の仕組みとしてのシステム・制度を分析する方法である

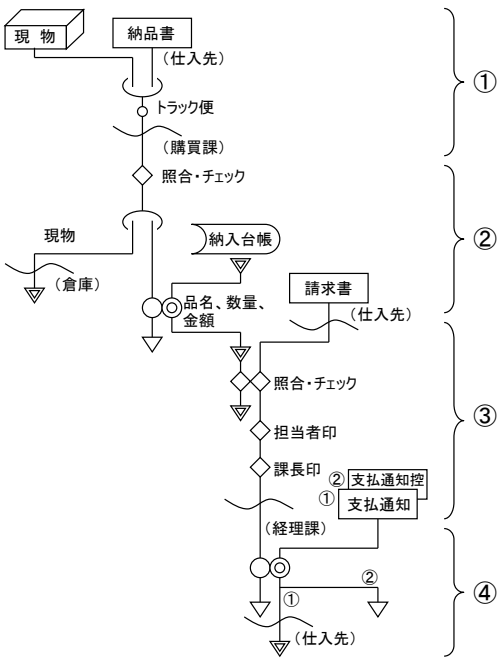
②プロセスチャートの目的

- ●アウト・プットの明確化（分析対象の事務システム・制度の果たす機能の明確化）
- ●機能が果たされている状況の把握
- ●方法、手順の記録化による実態の把握
- ●方法、手順の合理性、最適性の検討（時間的、空間的条件も含めて）

③プロセスチャートのメリット

- ●見えない事務を見えるようにする（実態が絵で分かるので理解し易く、ディスカッションし易い
- ●全体の相互関係がよく分かる（前後の部門をつないでみると重複がよく分かる）
- ●実態把握が早い（文章で書くより早く書ける）

<u>請求書支払手続きのプロセスチャート例</u>



①仕入先から現物と納品書が一緒にトラック便で購買課へ届く。

②購買課の担当者は両者を照合・チェックしてから、現物は倉庫に保管し、納品書から納入台帳に品名、数量、金額を転記する。

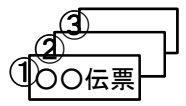
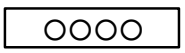
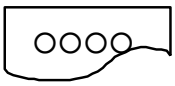
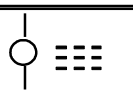
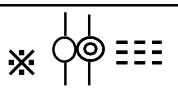
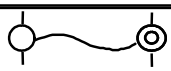
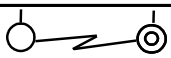
③仕入先から請求書が来ると担当者は納入台帳と照合・チェックし、請求書にハンコを押す。
請求書は課長の検印を受けた後、経理課へ送られる。

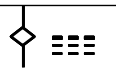
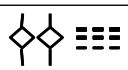
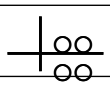
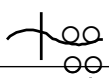
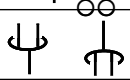
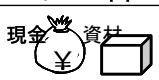
④経理課では、2枚複写の支払通知（1枚目は支払通知、2枚目は支払通知控）を作成し、支払年月日と支払金額を記入し、1枚目を仕入先に送る。
2枚目は控としてファイリングする。

© 2011 JMA Consultants Inc.

■プロセスチャート（手続き分析）

④プロセスチャートの記号とルール

分類	記号	説明
書類		伝票。複写枚数分 □ を書きそれぞれの名称を記入する。左肩の①②…は1枚目、2枚目…を表わす。
		台帳。名称を記入する。必ず▽で終わる。
		報告書、集計表など。名称を記入する。
		パソコン、ワープロ、ファクシミリ等のOA機器によって出力されたもの。 名称を記入する。
作業		計算、分類、文章記入、コピー、インプット等の作業。 記号の横に作業内容を記入する。
		○の帳票から◎の帳票への転記。転記内容を記号の横に記入する。 パソコンによるアウトプットにも使う。
		○の帳票から◎への帳票への電話による聞き書き。
		○から◎へのパソコン、ファクシミリ等での情報伝達。

分類	記号	説明
停滞 ▽		一時的な保管。以下の手続きを省略する場合も使用。
		最終保管。
		廃棄
チェック ◇		量のチェック（枚数・個数等）、質のチェック（記入・計算ミス・金額等）。検印。チェック内容を横に記入。
		二つの書類の内容照合。
その他		運搬。分析に必要な場合に使う。手段を横に記入。
		個人と個人の分かれ目。個人名を記入する。
		組織と組織の分かれ目。組織名を記入する。
		左：複数の書類をまとめる。 右：まとめた書類をばらす。
		現金や資材の現物は、そのイメージが浮かぶような絵で表現する。

© 2011 JMA Consultants Inc.

使用する手法・ツールとポイント

■プロセスチャート（手続き分析）

⑤記号別の改善着眼点

作　業　○

★職務の目的に対して直接的に効果的な働きをする。

・その作業の職務の目的に一致しているかどうか

・その作業の質的な内容（立案や決定や審査の実施）はそれを担当する人の責任や地位にふさわしいか

・その作業の技術的な内容（読み、書き、計算）は、その作業の目的に対して最も経済的であり、合理的か

・その作業に用いられるツール（帳票、機械、器具、設備）はその作業のやり方に対して具体的に実施基準が定められているか

・例外的な事項が発生した場合の処置についてはっきり定められているか

検　査　◇　　**照　合**　◇◇

★事務制度にあっては検査、照合は重要な工程である。合理的な◇や◇◇があることが　その工程によって伝達され、記録される数字等についての信頼しうるかどうかを決めることになる。

・検査は、検査の基準が具体的に明らかにされているか

・検査の基準は客観的であるか。それとも個人的な主観や判断が混じる性質のものであるか

・検査をするものと検査されるものとは別々であって内部牽制的に問題のない分担であるか

・必要以上に検査を繰り返すことによって作業の進行を阻害していることはないか

・照合は相互に関係なく、異なった作業を経てきた2つ以上の系列のものを必ず照合しているか、単に転記の誤りだけを確かめる意味しかない照合ばかりが行われていないか

・照合は必ず第1種資料（物、金、人の動きを直接記録した素資料）との誤りを確かめるようにされているか

・意味のない照合を繰り返して作業の進行を阻害していることはないか

・捺印検査が形式的になっていないか。個人の捺印の意味は明瞭か

転　記　○◎

★事務は物、金、人の動きを記録し、その価値を評価し、記録計算するものである。従って、最初に記録されてから（第1種記録）最後の台帳や報告書に至るまでに記録内容はそれぞれの過程で次々と異なった目的とフォームをもつ帳票類に転記され、集計され、分解されてゆく。事務の系列はこの転記の繰り返しであり、合理的にすることが事務作業の合理化にとって不可欠のことである。

・転記はできる限り廃止し、第1種記録をそのまま使用することはできないか

・必要でない項目までそのまま転記していることはないか

・複写方法を検討することによって転記を廃止できないか

・必要部分だけをそれぞれ異なった資料として別に転記し、資料や帳票の種類を増やさずに、仕事に必要な項目をすべて1表にまとめマスターテーブルを作って利用する余地はないか

・転記の後には必ず転記の誤りをチェックする照合制度が完全になっているか

停　滞　▽

★停滞は事務全体を円滑にするために必要なものと全体の運営を阻害するものとがある。

・停滞が必要不可欠なものか（そこに▽があることが作業上有効か）それとも手順や計画が悪いために起こった停滞であるのか

・停滞の状態、書類整理、分類保管の方法についても検討を要する

書　類　□

★帳票の生い立ちはそのまま事務の生い立ちといってよい程、帳票は事務の中心をなしている。しかし、本来の目的、機能から離れて帳票が存在し、逆に制度を縛っている事が多い。

・その帳票の目的は何か。何に使っているのか、なくしたら何に困るか

・目的に対して十分な効果を上げているか

・記入の仕方、項目、様式、タイミングは適切か

★帳票抹消

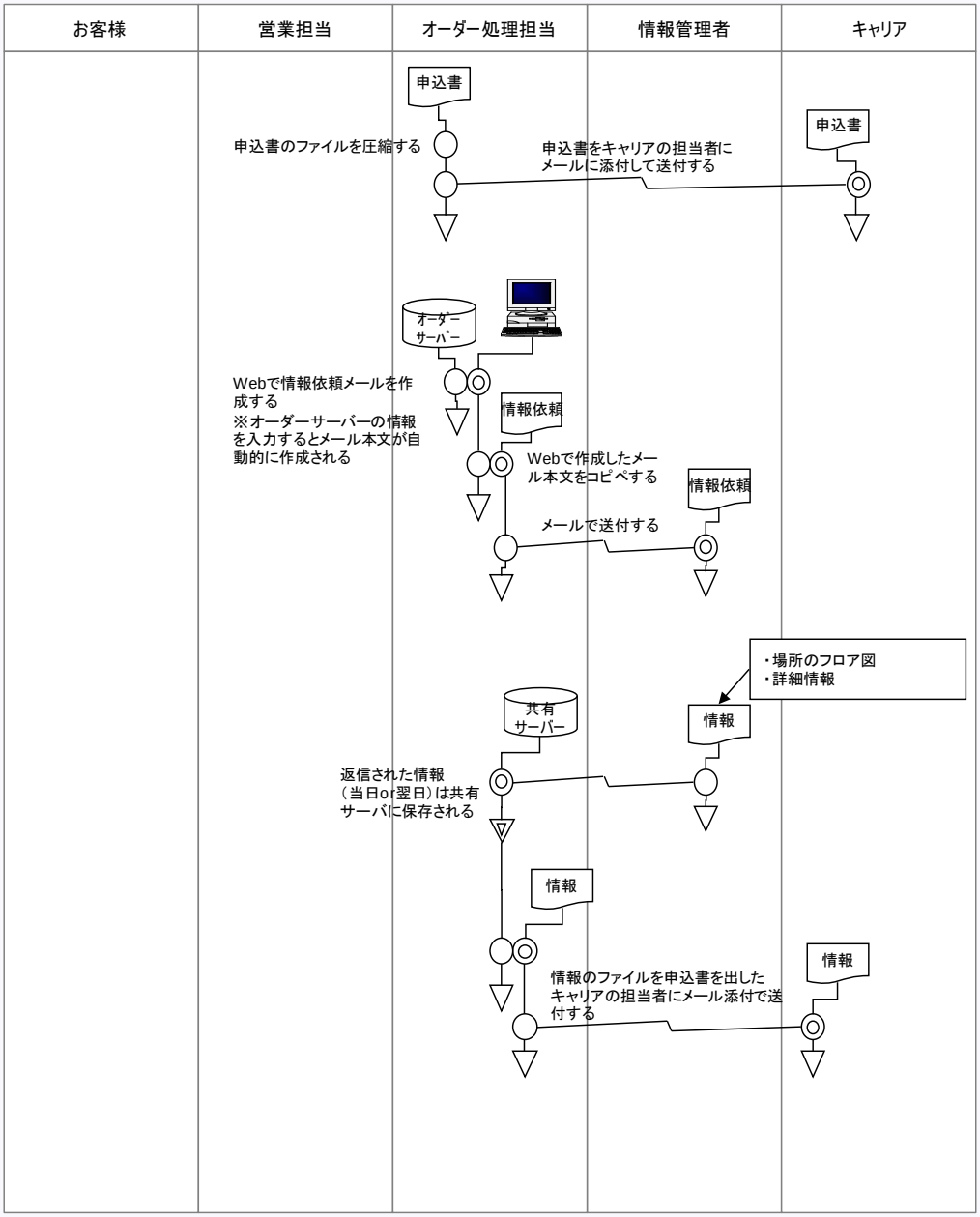
・事務は簡素な程良く、そのためには目的との関連で帳票をなくすことが重要

© 2011 JMA Consultants Inc.

使用する手法・ツールとポイント

■プロセスチャート記入例

申込処理までの業務の流れ



© 2011 JMA Consultants Inc.

使用する手法・ツールとポイント

■管理業務チェックリスト

チェック1　目的・成果・レベルの点検

やめたら困るか？

・こう問いかけることで本来の目的が明確化を確認する
　→目的を具体的に表現できるか、表現されているか
　→その目的は、関係者に認知されているか
　→関係者の意図・期待との一致を確かめているか
　→自分自身にとって十分に納得できているか
・目的が変化していないか
　→その業務の受益者は誰か
　→成果・メリットはどの程度できているか
　→目的の変化をいつも確認しているか
　→今後より重要になっていくことか
・取り組み方針が決まっているか
　→どの程度の手間をかけるのか
　→どの程度の予算でいくのか
　→どの程度のサービスをするのか
・途中で目的や方針が変わったことはなかったか
　→なぜ変わったのか、事前に変わらないように決めておくことはできないか
　→目的や方針を決めるために必要な情報が不足していなかったか
　→事前のすり合わせが不足、あるいはすり合わせ項目の抜け漏れ等がなかったか
・結果として成果が上がっているか
　→目的に合った成果が上がったのか
　→もっと短い時間で同じ成果を上げる方法はなかったか
・成果のレベルは適切か
　→そこまでやらなくても良かったということはなかったか
　→いろいろ準備したが使わなかったものはないか（ex.資料）

チェック2　役割分担の点検

・関係部署と自部署がそれぞれ何をどこまでやるのかが明確になっているか
　→明確になっていなかったため、困った事・効率が悪かった事等を書き出す
　→現状の業務の流れだけでは何をどこまでやるのかが不明確な業務は何か
・複数のメンバーで取り組む場合、それぞれの分担は明確になっているか
・決める権限を持った人が参加する、または担当メンバーに権限委譲した方がスムーズに進む事はないか
・その業務にふさわしい経験や知識を持った人が担当しているか
・そうでない場合、どのような経験を積んだり、知識を身につけたりすべきなのかというスキル向上目標が明確になっているか

© 2011 JMA Consultants Inc.

使用する手法・ツールとポイント

■管理業務チェックリスト

チェック3　計画性（スケジューリング）の点検

・やるべきことを決めているか
　→やるべきことを列挙して取り掛かっているか
　→やるべきことの順序を決めて取り掛かっているか
　→次の仕事への準備を心掛けているか
・やるべき期日を決めているか
　→いつまでに（納期）を決めてやっているか
　→いつからの着手を決めているか
　→継続的にやるべきことを判断してやっているか
・中間で関係者や上司との確認をしているか
　→自分の考え方だけでやり過ぎていないか
　→関係者との確認は適時にやっているか
・上記のような内容がスケジュール表として目に見えるようになっているか。関係者と確認ができているか
・関係者を待つのではなくこちらから提案した方がよいことはないか
　→企画内容について、「こうした方がよいです」とこちらから提案した方が早く決まる、前に進むことはないか
・関係者との調整のやり方を変えられないか
　→各担当と調整するのではなく、一堂に会して調整する
　→都度スケジュール調整をするのではなく、先々まで日程を決める
・業務を進めるために、押さえておかないといけない中間のアウトプットや意思決定者は見えているか
・その業務を遂行する上での情報は十分か
　→もっと関係者との話し合いをすべきではないか
　→もっと必要な資料・データを入手すべきではないか
　→もっと現場・現物を確認すべきではないか

チェック4　その他の視点

・ユーザーとの会議・打合せ
　→目的や議題は明確か
　→会議・打合せで決まった事や確認事項は共有しているか、前の会議・打合せの内容が繰り返されたりする事はないか
・資料作成
　→企画案や個別の資料で、項目やフォーマットを決めた方がよいものはないか

© 2011 JMA Consultants Inc.

３－（５）業務改善の実施

取り組み手順			使用する手法・ツール
実践化	(5)業務改善の実施	計画書を作成し、改善を実施する	・実施計画書

重要

詳細内容	ポイント
①改善テーマごとに、実施計画書を作成する	―
②実施計画に基づき、業務改善を行う	・「5W1Hによる問題・事実把握」を参照する。

© 2011 JMA Consultants Inc.

ポイント	使用する手法・ツール

・該当する改善の方向性に○をつける。複数でも構わない。

・箇条書きや、写真・図などを用いて、わかりやすく記入する。

■書き方のポイント

①事実に基づく

②具体的にする

③対策的表現にしない

④主体的表現にする

・開始時期、完了時期、成果確認時期を記入する。

■実施計画書

重要

実施計画書

改善テーマ ： 請求書確認手順の見直し　　記入日 ：

業務名	
大分類	小分類
請求・支払処理	請求書の確認

業務時間（時間／年間）		
現状	改善後（見積）	改善による削減時間
700	570	130

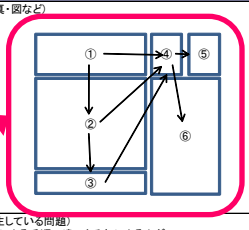
活動グループ	
リーダー	メンバー
田中	吉田

改善の方向性（○をつける）							
廃止	削減	容易化	標準化	計画化	分業・分担	同期化	機械化
			○				

①対象の選定理由・挑戦すべき課題
毎日、一定時間発生している業務であり、ボリュームも多い。
また、人別にもやっている手順が違うことがわかったので、改善したい。

②達成したいイメージ
全担当者が最も良い手順で作業をし、ムダやミスを削減で来ている。

③現状
（写真・図など）



（発生している問題）
担当による手順の違いとそれによるムダ。

④取組後
（写真・図など）

（改善された内容）

⑥活動計画

	2011年											
	4月			5月			6月					
予定	各人の手順の洗い出し			標準手順案の作成			標準手順案での実施		改善点の洗い出しと標準手順の確定			
実績												

■5W1H1Vに基づく事実と問題把握

何のために（Why）…理由・目的・成果をはっきりさせた上で

5W1H1Vの視点	視点の対象	現状	改善仮説
何を（What）	対象・範囲	何をしているか	他にするべきことはないか？
誰が（Who）	人・機械設備	誰がしているか	他に誰かやれないか？
いつ（When）	時間・時刻・時期	いつしているか	他の時間にやれないか？
どこで（Where）	位置・経路・方向	どこでしているか	他の場所でやれないか？
どうやって（How）	手段	どうやってしているか	他に方法はないか？
どれくらい（Volume）	量	どれくらいしているか	量を減らす手はないか？

© 2011 JMA Consultants Inc.

３－（６）活動状況の報告と定期的な報告会の実施

取り組み手順			使用する手法・ツール
定着化	(6)活動状況の報告と定期的な報告会の実施	活動状況を報告する また、一定頻度で報告会を行う	・活動状況報告書 ・改善大会

重要

詳細内容	ポイント
①改善テーマごとに活動状況報告書を作成する	―
②改善活動を発表・表彰する大会を開催する	―

© 2011 JMA Consultants Inc.

ポイント	使用する手法・ツール

・実績の活動スケジュールを記入する。

・開始時期、完了時期、成果確認時期ごとに、記載する。必ず日付を記入する。

■活動状況報告書

重要

活動状況報告書

改善テーマ ： 請求書確認手順の見直し

業務名		業務時間(時間／年間)		
大分類	小分類	現状	改善後(見積)	改善による削減時間
請求・支払処理	請求書の確認	700	570	130

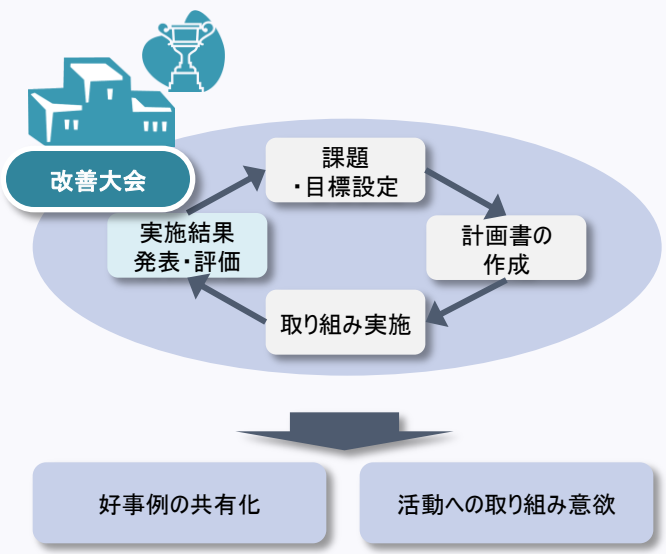
活動グループ		改善の方向性(○をつける)							
リーダー	メンバー	廃止	削減	容易化	標準化	計画化	分業・分担	同期化	機械化
田中	吉田				○				

活動計画	2011年											
	4月			5月			6月					
予定	各人の手順の洗い出し			標準手順案の作成			標準手順案での実施		改善点の洗い出しと標準手順の確定			
実績	各人の手順の洗い出し											

①実施確認時記入	記入日：4月1日	②実施完了時記入	記入日：
(実施までの具体的手順) ①各人の業務手順の書き出し ②違いの検討 ③標準手順案の作成 ④全員で標準案の実施 ⑤テスト導入の結果検討 ⑥改善点の話しあいと標準手順の確定		(実施の具体的状況) (残された課題)	
(上司コメント)		(上司コメント)	

③成果確認時記入	記入日：
(成果定着のために講じた策)	改善時間見積(時間／年間) 時間
(定着したと判断した根拠)	自己評価(該当するものに✓) ◎：当初に計画した以上にできた ○：当初に計画した通りにほぼできた △：計画通りにできない部分が多く、代替策も出なかった ×：半分程度のレベルしかできなかった －：その他(中止など)
(メンバーコメント)	(上司コメント)

■改善大会



© 2011 JMA Consultants Inc.

４．改善実践事例【株式会社ロジテックベベ】

企業プロフィール

■ 会社名　：株式会社ロジテックベベ
■ URL　：http://www.kodomo-terakoya.co.jp/
■ 業種・業務内容　：保育
■ 本社所在地　：広島市中区東白島町19-73-201
■ 従業員数　：15名

取組み背景

最大20人の子どもを預かることができる施設に対し、スタッフは常時7～8名、子どもは7～8名前後という状況の中、顧客数を増やすことが大きな経営課題であった。しかし、管理者が日常業務に追われているため、顧客獲得に時間を割けない状況であった。

取組み目的

業務移管と作業の効率化を図ることにより、顧客獲得のための業務時間を確保することを目的としている。

取組み概要

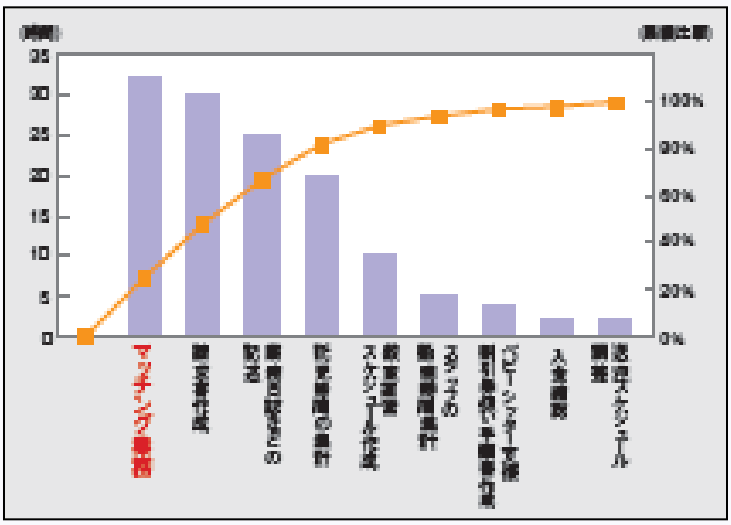
保育所内の業務を一から洗い出し、作業内容をドキュメント化し、組織内で理解・知識（スキル）の共有化を実施した。
その上で、業務作業の価値判断、運用効率を阻む問題の把握と解決案の提示、解決案の実施を行った。

© 2011 JMA Consultants Inc.

取組み内容

1. 業務構成表と業務フロー図を作成し、業務全体の構造と流れを明確にした。
2. 管理者の月間作業時間を見て、負担度の高い業務を明確にした。
3. 管理者が顧客獲得業務に時間を割けない要因を、カードに書き出し、その要因（作業）ごとに管理者の月間作業時間を調べた。
4. 管理者の業務内容を、（1）IT化が可能な業務、（2）スタッフに移管が可能な作業、（3）管理者本来の業務に分類した。
5. （1）について、業務のIT化をおこなった。
   - IT化が可能と判断した「スタッフマッチング」、「請求書の発行業務」、「スタッフの勤務時間集計業務」について、システムを構築した。
6. （2）について、スタッフへの業務移管をおこなった。
   - 「入金消し込み業務」、「教室運営スケジュール調整」業務などを業務移管。
   - 管理者の日常業務を担う人材を育てるため、定期的にスタッフ研修会を実施。
   - 業務の引き継ぎ、申し送りを徹底するように呼びかけ、意識の統一を図った。

＜管理者の月間作業時間累積度数分布図＞



成果

- ■ 管理者の月間業務時間の１１４時間削減。
- ■ 管理者業務を、より高度な業務作業へスライド。
- ■ IT化による作業精度の向上。
- ■ 権限委譲によるスタッフの意識向上。

© 2011 JMA Consultants Inc.

【本マニュアルは以下の利用条件をご確認の上、ご利用ください。】
1. 本マニュアルに関する著作権、商標権、意匠権等を含む知的財産権は(株)日本能率協会コンサルティグ（以下、JMAC）に帰属しています。
2. 本マニュアルは、経営改善を目的として、利用者の責任にて使用、複製してご利用いただけます。
※引用して利用する場合は、「（株)日本能率協会コンサルティング制作「事務改善によるコストダウンマニュアル」××ページより引用」と記載して下さい。
3. JMACの事前の書面による許諾なしに、本マニュアルの一部又は全部を販売したり、改変したり、翻訳、翻案等による二次的著作物を作成したりしないで下さい。
4. JMACは、利用者が本マニュアルを利用することによって得られる成果または結果を保証しません。
本マニュアルの利用により、利用者にトラブルや紛争等が発生した場合は、
全て利用者の費用と責任で解決するものとし、JMACは一切責任を負いません。

JMAC 株式会社日本能率協会コンサルティング