

## プロセスマネジメントを活用した 業務効率化の進め方

- 1 業務効率化とプロセスマネジメント
- 2 「現状分析」「改善策立案」の進め方
- 3 「改善策導入」「評価・再見直し」と業務効率化事例



# 1 | 業務効率化とプロセスマネジメント

## 1 業務効率化が求められるビジネス環境

今日の経営環境の中では、業績が右肩上がりに成長している企業はごく僅かであり、多くの企業業績は横ばいもしくは減少傾向にあります。一方コストは、変動費、人件費、固定費と増える要素はあっても、自然に減ることはありません。

業績が思うように上がらない現在、企業が利益を確保するためには、自社の行っている業務の効率性に対して常に疑問を持ち、「今より1秒でも早く、今より1円でも安く」という業務効率化に取り組んでいく必要があるといえます。業務効率化の目的は利益を向上させる事です。

そもそも、業務効率化を具体的には何を指すのでしょうか。本レポートでの業務効率化の目的と定義は下記の通りです。

### 業務効率化の目的と定義

目的	自社の利益確保及び向上
定義	現状より手間や時間をかけずに同じ業務の結果が得られるようにすること。具体的には下記の4つを指す。 業務のムダの排除                      業務時間の削減 ミスの低減、抑制                      投下コストの削減

業務効率化は業種や規模にかかわらず、全ての企業において常に意識し、継続する必要があります。部門別の業務効率化としては下記の例が挙げられます。

### 部門別の業務効率化例

営業部門	成約までにかかるコストと時間の削減 等
製造部門	在庫管理の適正化や不良品率の減少 等
事務部門	決済までの時間、帳票記載ミスの排除 等

本レポートでは、どの業種、どの規模の企業でも取り組むべき業務効率化への取り組み方について解説します。

## 2 業務効率化に活用できるプロセスマネジメント

要因別に業務効率化を行う手法は様々あり、それぞれ単体業務として「不要な業務を見つける」場合は、下記のような手法が有効です。

しかしながら、企業活動では単体業務のみで業務が完了する場合は少なく、単体業務が複雑に組み合わされた一連の流れで業務を行うことが多いのが実態です。一連の業務の流れを効率化する手法として「プロセスマネジメント」が有効な手法です。

### 要因別の業務効率化手法

不要な業務を見つける	A B C 分析	5 S	業務量調査	要因解析
業務のよどみを見つける	<u>プロセスマネジメント</u>		ワークサンプリング	

プロセスマネジメントとは下記のように定義されています。

### プロセスマネジメントの定義

業務プロセスを整理して、分析し、どうすれば効率的・効果的に仕事ができるのかという改善を継続的に行うこと

企業が日々行っている一連の業務活動、なかでも、繰り返し実行される定型的な業務を業務プロセスと呼びます。

プロセスマネジメントとは、重要な業務プロセスを細部にわたって分析し、効果と効率を向上させることです。例えば、サイクルタイムを短縮し、欠陥を除去することにより品質を向上させ、コストを削減し、顧客の満足度を向上させることなどです。

つまりプロセスマネジメントには、“継続的に改善活動を続けるためのサイクル”があるということです。

### 3 プロセスマネジメントの4つのステップ

プロセスマネジメントは下記の4つのステップを進めていきます。

#### 現状分析

現在どのように行っているのか、どれだけやっているのかを明らかにします。そして、どこが問題であるのか、どれだけ問題であるのかを明らかにして、改善目標を設定します。

#### 改善策立案

現状分析で明らかになった問題点の改善策を検討します。様々な改善策の中から有効性や実現性を検討し、導入する改善策を決定します。

#### 改善策導入

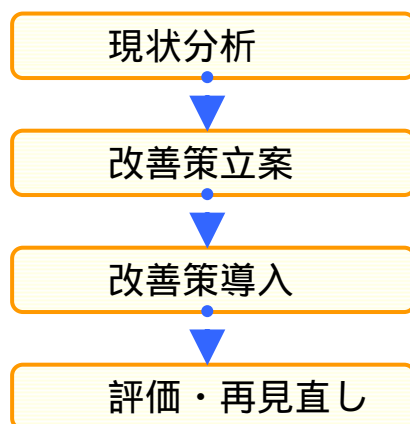
実際の現場で改善策を導入し、導入した業務プロセスに問題がないかどうかをチェックします。

#### 評価・再見直し

導入した改善策の有効性を一定期間で評価し、変更すべき業務プロセスがあれば再度見直しをしていきます。

プロセスマネジメントでは、業務プロセスを一度改善して終わるのではなく、ビジネス環境の変化に対応するために継続してプロセスを改善していきます。

#### プロセスマネジメントの4つのステップ

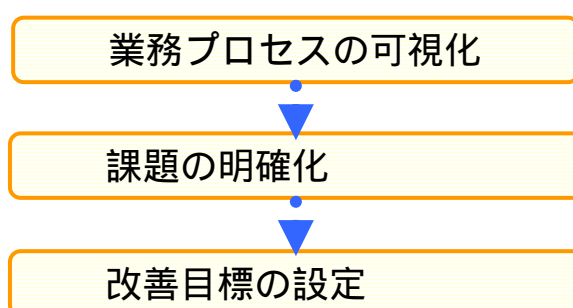


## 2 | 「現状分析」「改善策立案」の進め方

### 1 「現状分析」の進め方

「現状分析」のステップでは、現状の業務プロセスを分析し、改善目標に向けて“どう改善すれば成果が上がるのか”ということを見極め、改善する業務プロセスの方向性を作り上げていく作業を行います。現状分析は下記のステップで進めていきます。

#### 現状分析の進め方



#### (1) 業務プロセスフローで可視化する

現場で実際にどのように業務がなされているのかを知るためには、業務プロセスを可視化する必要があります。これを「業務プロセスフロー」といいます。

可視化することで仕事の流れが客観的に見えるようにします。そこで問題を起こしている部分、つまりボトルネックを特定し、それを解消することで生産性を改善します。

「こうやることになっている」という建前上のマップを目の前にしてもあまり役に立ちません。実際に起こっている作業や行動を関係者が集まって描き出していくことが重要です。業務プロセスフローを作成することのメリットは下記の2点です。

業務という1つの塊が、構成単位に分割されること  
時系列の流れによって因果関係の関連性が見えてくること。

1点目は、1つの塊として認識していた業務プロセスは、分割することで、分析可能となるということです。業務を分割していくと、業務プロセスの中に存在する問題点がピンポイントで見え、具体的な対策が明確になります。

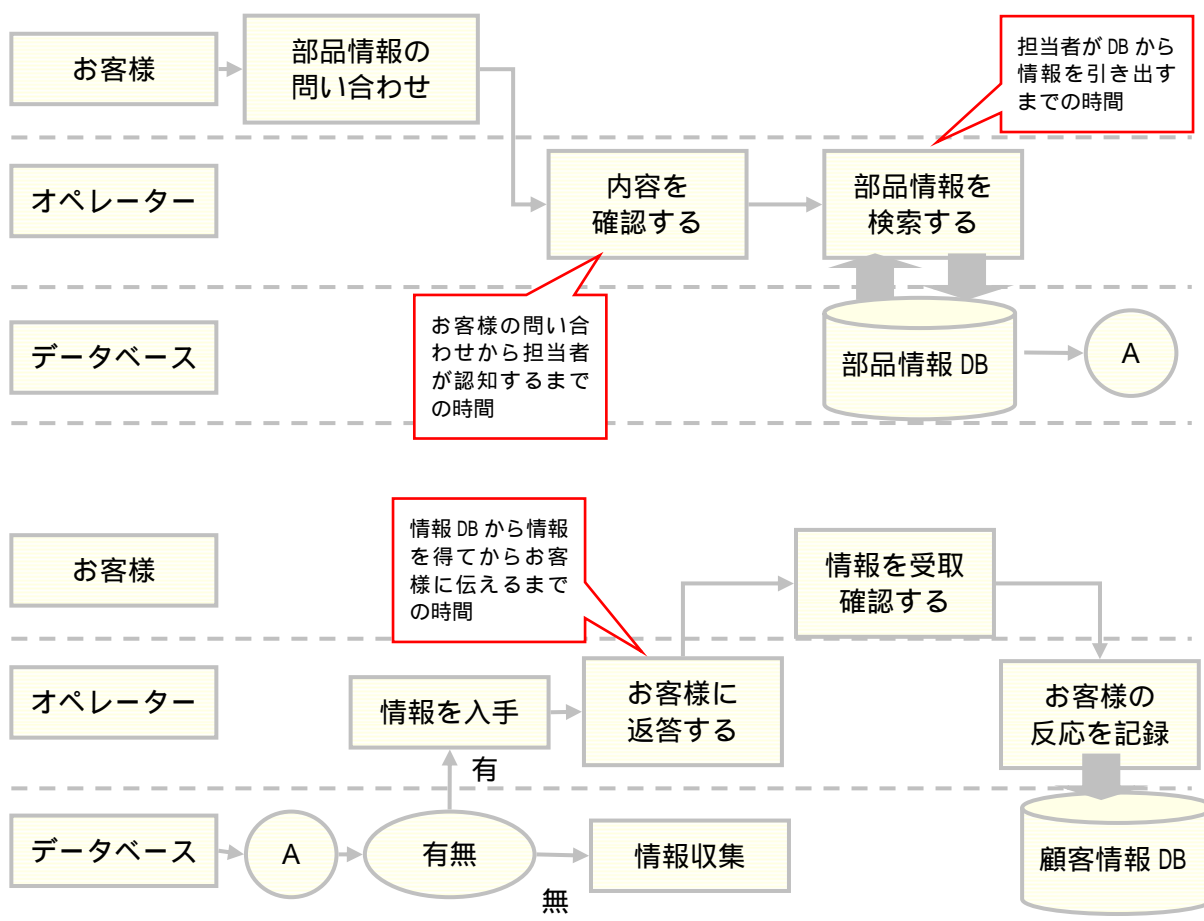
2点目は、何か問題が起こるとき、その原因は必ずそれ以前に発生しているため、時系列化することによって、因果関係を発見するのに役に立つということです。

## (2) 課題抽出のための業務プロセスフロー事例

建設資材卸のD社は、約5,000点の資材を取り扱っています。5年前からシステムを導入しお客様からの問い合わせや発注、納品までの期間の迅速化を進めてきました。しかし、顧客と取扱商品の増加に伴い、お客様から「製品情報の問い合わせに対応する時間が遅い。」というクレームが目立ち始めました。

この事例の場合、お客様対応でそれぞれの活動は実際にどのように行われているか、提供側は誰か、顧客は誰か、責任者は誰か、顧客からの評価はどうか、どの業務の際に問題が発生しているのかなどを業務プロセスの可視化により明らかにしていくことになります。

### 事例：お客様からの製品情報問い合わせ対応のプロセス可視化



### (3) 課題を特定して改善目標を設定する

業務プロセスを可視化した際に、どのような課題が発生しているのかを具体的に整理します。現状の課題を把握し、分析を行って原因をつかみ、それを取り除く対策をとり再発防止します。また、将来発生する可能性のある課題を未然に防止します。

お客様からの情報、社内からの情報、他社の情報など評価尺度と比較して、どこが課題となっているのかを判断します。

#### 事例から明確となった課題

問い合わせへの対応時間が遅い  
お客様情報の不足が多い

「現状分析」の最後には、改善目標の設定をします。限られた資源の中で最大限の目標設定を行います。すぐに達成できるような目標や到底達成できない目標では意味がありません。具体的な達成目標を数値化することが重要です。

ここで重要なポイントは、改善目標に当てはまる基準値や目標値を明確に設定することが必要だという点です。「目標を達成するための基準となる項目は何なのか？」また「その基準の値がいくつになればいいのか？」を明確にすることを意味しています。この改善目標の設定によって、改善の方向性も変わってきます。

#### 事例からの課題抽出と改善目標設定の例

	工程	現状	目標	他社
1	お客様の問い合わせから担当者が認知するまでの時間	3 ~ 10 分	5 分	3 分
2	担当者が DB から情報を引き出すまでの時間	10 分	5 分	3 分
3	情報 DB から情報を得てからお客様に伝えるまでの時間	5 ~ 20 分	5 分	3 分

## 2 課題である業務プロセス「改善案を立案」する

### (1) 業務プロセスフローから改善策を立案する

次に「現状分析」のステップにおいて抽出した課題の「改善策を立案」します。改善後の目標を達成するために、どのように業務プロセスを改善するかを検討します。

業務プロセス改善案を検討し、どの案が最も効果的なのか、顧客満足度向上に働くか、業務負担を減らすことができるのかなどを検討します。

#### 事例の業務プロセス改善策

改善策	部品情報の問い合わせに対するリードタイムの短縮
改善策	D Bの操作性の改善による対応遅滞の排除
改善策	ヒアリング項目の標準化による顧客情報のD B化

### (2) 改善案の実現性・効果を検討する

業務プロセス改善策の検討では、「どういう改善の可能性があるか？」を考えます。業務プロセスフローによる現状分析から考えることで、様々な可能性を探ることが可能となります。改善策は1つとは限りません。なるべく複数考えることが大切です。

次にこれまで収集した情報・データをもとに改善案を検討し、目標との関連性を見て、効果のある改善案をいくつか絞り込みます。

顧客満足度への影響、欠陥の除去の程度、サイクルタイムの削減度など、プロセスの効果、コスト、実現性・難易度、他のプロセスへの影響度、改善にかかる時間などを検討するために「評価基準表」を作成します。

#### 評価基準表の例

	反応の早さ	コスト	実現性	総合評価
評価ウエイト	50%	20%	30%	100%
改善策	5	2	4	4.1
改善策	3	4	5	3.8
改善策	4	5	1	3.3

### 3 | 「改善策導入」「評価・再見直し」と業務効率化事例

#### 1 業務プロセス「改善策の導入」

次に「改善策の立案」のステップで作り上げた業務プロセスを実際の組織の状態に合わせて「導入」していきます。

現状の業務プロセスから新しい業務プロセスに移行するステップを考えていきます。その際には、常に「現実的か」ということを意識し続ける必要があります。

業務プロセスを変更するタイミングは適切か（繁忙期に当たっていないかなど）、それぞれの担当課が新しい業務プロセスを十分に理解する余裕があるか（個別作業レベルで担当者が変更の影響を検討できるかなど）を考える必要があります。

また、改善の実施中には業務効率化実施計画書を作成し、定期的に確認し、「もともとの改善案で意図したものは何か」「いつまでに、どのようなことができればよいか」を振り返り、そのときの実施状況と比較しながら、確実な実施に繋げていきます。

#### 具体的な業務効率化実施計画書を作成し、進捗管理する

業務効率化実施計画書		部門:	氏名:																									
効率化の概要																												
部品情報の問い合わせに対するリードタイムの短縮 DBの操作性の改善による対応遅滞の排除 ヒアリング項目の標準化による顧客情報のDB化																												
業務効率化完了の状態																												
お客様の問い合わせから担当者が認知するまでの時間:5分 担当者がDBから情報を引き出すまでの時間:5分 情報DBから情報を得てからお客様に伝えるまでの時間:5分																												
	実施項目	担当者	月	4				5				6				7				8				9				
			週	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	問い合わせ対応マニュアルの見直し	A、B	計画	→																								
			実績																									
2	DB操作性の確認と課題抽出	C、D	計画	→																								
			実績																									
3	問い合わせ対応マニュアルの作成	A、B	計画				→																					
			実績																									
4	DB操作性の課題をシステム会社と相談	C、D	計画				→																					
			実績																									
5	全担当者への教育	E課長	計画					→																				
			実績																									
6			計画																									
			実績																									

## 2 改善業務プロセスを「評価・再見直し」する

そして「導入」した改善プロセスの効果を「評価」します。評価では、改善業務プロセスを実行した結果、「問題が解決したかどうか？」を、改善目標の数値の確認という現状把握を通して行います。

このステップでの重要なポイントは、運用状況のサポートです。業務プロセスごとの「処理時間」「処理コスト」「処理に必要とされる資源」「ボトルネックになりやすいポイントの抽出」など、改善の実施状況をレポートすることです。

大切なことは運用状況のレポートをしっかりと見直し、再度、次の業務プロセス改善に向けての「現状分析」のステップに繋ぐということです。

### 改善業務プロセスの文書化を行う

改善プロセス手順の明確化

運用状況レポートの作成

運用状況レポート結果をもとにした会議の実施

業務は社内外の環境に対応して常に変化していくものであり、一度問題が解決されたからといって、それが永続的に最適な業務プロセスになるというものではありません。従って、業務プロセス改善の進め方を業務遂行する現場が理解し、共通認識を持ち、日々の業務の中でこのサイクルを回し続けることが重要なのです。

### 3 旅行会社Aの「窓口の旅行商品販売プロセス」の効率化事例

近年の旅行マーケットは、旧来の団体から個人へとといった旅行形態や消費者嗜好の変化に加え、電話やインターネットを使った販売チャネルの多様化、航空券の直販などで環境が激しい業界です。さらには、旅行価格の低価格化も手伝い、旅行取扱額も長期低落傾向にあります。小規模店舗展開により旅行商品の販売を行う旅行会社Aは、窓口業務の効率化とシステムの高度化を図り、新たな付加価値づくりを目指しました。

#### (1) 業務プロセス改善のきっかけ

旅行業界で大多数を占める小規模旅行店舗において、もっとも多く販売されているのがパッケージ旅行です。しかし、窓口での顧客対応や契約業務など販売工程に手数がかかり、顧客も店頭で2回足を運ばなければならないという問題がありました。

一方、顧客を対象に調査した「旅行会社への不満」の上位は、「電話がつながりにくい」「店頭で何度も足を運ばせたり、待たされたりで面倒」など、窓口での対応の悪さに起因するものでした。顧客の利便性を向上させるためには、窓口業務の改善が急務とされていました。

#### 販売業務の改善すべき業務プロセス

#### 窓口での旅行商品販売プロセスの効率化

#### (2) 現状分析

改善実験を行った場合とそうでない場合を比較検証するために、小規模店舗2店舗を選定し、業務プロセスフローを作成し、窓口業務において、どの業務プロセスがボトルネックになっているか現状分析を行ったところ、下記のような問題点が浮上しました。

#### 現状分析から見えてきた課題

窓口とバックヤードとの連携が悪い。

本来、効率的に販売されるべきパッケージ旅行なのに、販売にかかわる業務が煩雑で利益率が悪くなっている。

顧客の2回来店を基本にしているため、受付や代金收受などの業務が重複していた。

2回目来店までに、手配書の保管や状況管理、連絡などの付随業務が発生していた。

### (3)改善策の立案と導入

顧客の来店を1回ですませるためには、店舗におけるワンストップサービスが効果的ではないかという仮定を立て、実証実験を行いました。

ワンストップサービスの推進にあたっては、以下の業務プロセス改善を実践しました。

#### 改善した業務プロセス

##### 2回販売から1回販売への作業手順の改善

旅行代金の入金後に顧客に引き渡していたクーポン類廃止するクーポンレス化を導入した。

##### 顧客へのワンストップサービスの案内

顧客からよく見える窓口カウンターにワンストップサービス推進のポスターを掲示した。

##### 予約・手配関連業務をシステム化

従来は、端末からプリントアウトされた予約・手配の記録を、旅行手配書に手書きで記入していた。これをシステム化することで、販売業務フローにおける手配書の作成、予約内容の転記、転記ミスがなくなった。

#### ワンストップサービスで効率化される業務

当日中に販売が完結するため、顧客への次回来店の確認が不要

旅行代金の案内や入金処理が精算時に一括して行える

1回目の来店時に書類一式を顧客に渡すので、保管作業が不要

手配状況や入金状況のチェックが不要

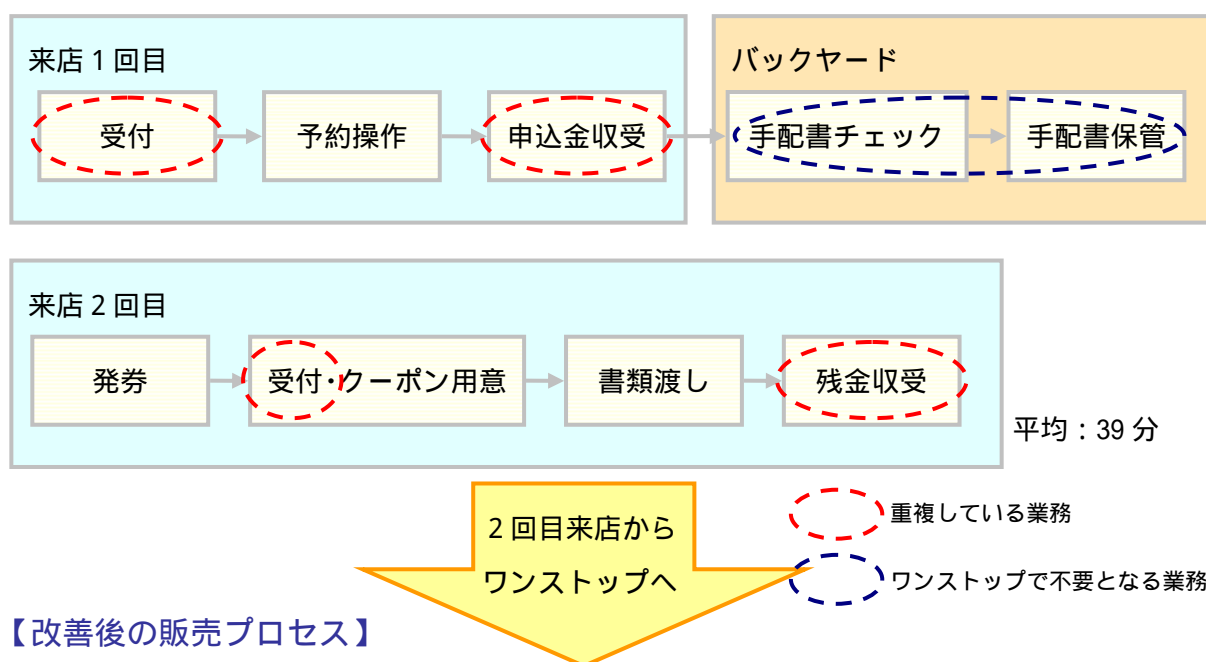
#### (4) 導入後の成果

2カ月にわたり、各店舗において積極的にワンストップサービスを推進したところ、従来の通常販売には1件あたり39分かかっていたものが27分になり、12分の時間短縮が見られました。

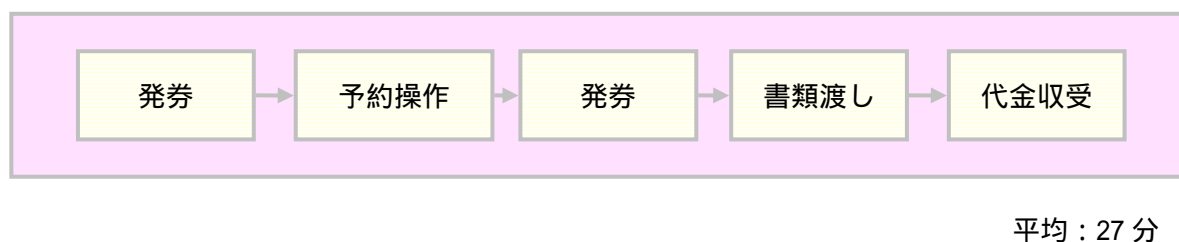
顧客からは「所要時間が多少長くなっても、1回の来店ですむならワンストップサービスを希望する」という声が多く聞かれました。

#### ワンストップ化にともなう作業手順の改善

##### 【これまでの販売プロセス】



##### 【改善後の販売プロセス】



## 参考文献

「プロセスマネジメント入門」

高梨智弘 万年 勲 著 生産性出版 2005 年

「組織が元気になる業務プロセス改善マニュアル」

藤本忠司 著 中央経済社 2008 年

「オフィスの業務効率化がすぐできる本」

(株)日本能率協会コンサルティング 著 日本能率協会マネジメントセンター 2010 年

「サービスプロセス改善事例集 28 のケーススタディに学ぶ生産性向上のヒント」

公益財団法人 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会 著 2010 年