

新連載 業務プロセスの  
可視化で  
生産性アップ!

# KAIZEN

## 管理・間接部門の カイゼン必勝法

システム科学 石橋 博史

### 第1回

「業務プロセス可視化の  
必要性」を認識する

モノづくり現場では、世界に誇る「カイゼン」によって、高い生産性を上げる原動力になっている。これに対して、工場管理(マネジメント)と間接(事務処理)部門は改善がなかなかうまくいかない。しかし、モノづくり現場の改善と同じようにマネジメントと事務処理も業務プロセスを可視化し改善を進めたことにより、生産性を3倍にも高めた事例がある。そこで適用されたのが、筆者が開発し、2010年2月に特許を取得した「業務プロセス可視化法と支援ツール=HIT」である。このHIT法は、筆者が故大野耐一氏から学んだトヨタ生産方式の経験を業務部門の改善方式に応用展開したものが原点となっている。本連載では、HIT法を用いた改善を進めている中で成功した事例を紹介していく。

ここで今、企業が果たさなければならない活動について触れておきたい。それは下記の3点である。

- ①収益力のアップ(ムダとり改善)
- ②人材の育成(多能職育成)
- ③スピード経営(リードタイムの短縮)

これらは永遠の課題になっていて、何らかの形で年度の推進すべき項目として挙げられている企業も多いことだろう。しかし、うまく取り組んでいる企業はどれだけあるだろうか。

効果が得られた事例は多々あるが、継続してより高い成果を維持している例は少ないと思われる。それは現場の実務を預かる部課長をはじめとするリーダーの頭痛の種となっている。

筆者もこのような活動の当事者だった頃、リストラ的改善活動になって信頼を失いかけ、逃げ出

したい気持ちになったことがある。この苦い経験を活かし、改善手法の開発に尽力することとなった。

### 経営ニーズと現場との差に着眼

この経営ニーズに対して、部課長および担当者の皆さんはどのような課題があると認識しているだろうか。改革を必要としている直近企業10社の部課長・担当者2,623名へのアンケート調査「メタボリック診断」を行った。

「メタボリック診断」とは、筆者が開発した調査方法で、どの会社にもある150のムダを設問化したものである。回答結果を図1にまとめた。ただちに自分が改善できる課題と部署または全社で取り組む課題に区分して、活動レベルを決め、推進していくテーマを整理したものである。

### 経営のニーズを意識した改善着眼法

改善は身近な課題から始めるとよいが、あなたの職場と比較してみて、できるテーマから推進して成果を上げ、方針と結びつけていく活動にする。

図1の①~④がムダの多い順位で、△印は自社で推進するテーマである。○印はこれから紹介する「HIT法」で改善できるテーマである。ムダ上位4位を取り上げ、その改善策を紹介する。

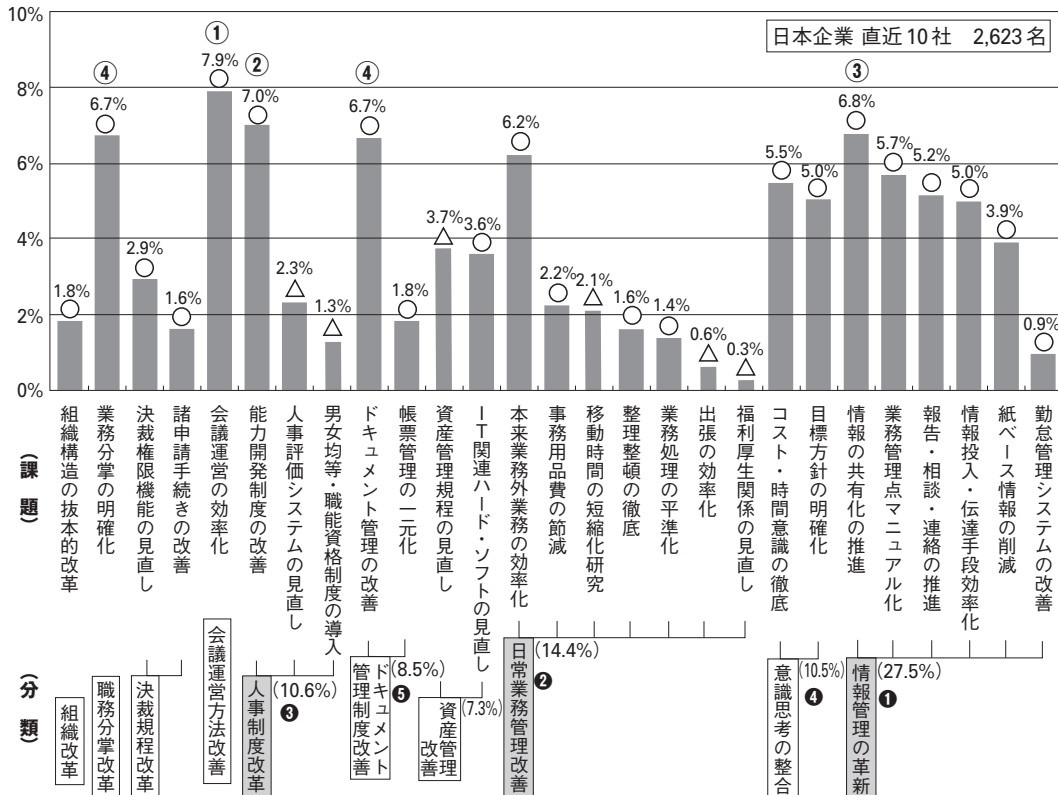
#### 1. ムダ1位「会議運営の方法」の改善策

改善を必要としている現象は下記の通りである。

- ・ペーパーの多さ → 手作業の時間の多さ
- ・会議時間の長さ → 拘束時間の長さ
- ・情報の共有化 → 対話の未熟さ

\*HIT(ヒット)= Human resource & Intelligence Technology (知的人的生産性技法)

図1 企業内の課題は何か「メタボリック診断」結果



- ・一方通行 → 伝達の弱さ
- ・目的・目標 → 不明、あいまい性

この現象の中で、「ペーパーの多さ」と「長時間」に着目し、その改善策を紹介する。

経営のニーズと実務のテーマの関係を、①コスト、②育成、③リードタイムに結びつけ、改善の糸口にして、経営ニーズ(大きいテーマ)を分解して細かいテーマにして改善していくと、経営ニーズに近づいていく。この方策によって、全員が経営・計画(テーマ)に参加しているという意識が持て、改善活動が進む。

(1)着眼点1「時間」=会議のコストを決める

- ①会議時間はコストと考えて、始めと終わりの時刻をトップが厳守して範を示す
- ②1分間の自分のコストを知って、会議の出席者全員のコストから価値を知る

(2)着眼点2「会議時間」の基準を決める

たとえば、

- ①社長主催会議は → 除外
- ②役員・部長主催会議は → 1時間以内

- ③課長主催会議は → 45分以内
- ④部門内打合せは → 30分以内

実行のポイントは、地位の高い人ほど率先垂範することを前提にして推進し、習慣化するまで続けることで、次第に工夫が進む。たとえば、事前・事後に打合せをして意識の整合を図り、会議では、これをこうしようと目的・目標に近づく討議ができるようにする。また、決まったこと、否決されたことがはっきりして、商法に定められた会議以外の議事録をとる必要がない環境をつくり、配布するペーパーも少なくする。

(3)着眼点3「ペーパー」の量=コストを考える

- ①“1枚ベスト”に挑戦する  
紙1枚(A4)の金額を決めてコストを測る。紙の量が多い場合は1枚ベストを徹底し、補足はプロジェクターで行う。どうしても紙が必要な場合は必要な人だけで事前に調整して、1枚に徹する。
- ②報告(ほう)・連絡(れん)・相談(そう)は口頭で行う  
ペーパーレスを徹底し、マンツーマンで対話す

ることを基本にすると、不安解消のために作成した紙の書類は不要になる。

### ③机の回りの2S(情報の整理整頓)の徹底

ドキュメント(書類・帳票・文章などの紙類)が山積状態では情報が停止する。帰社時にはパソコンと電話だけが机上にあるのが理想だ。1日の仕事の分だけの書類でスッキリさせる。1人ひとりの2Sを進めることで本社の一室が空いていくのである。その結果、200万円の室料を削減した例がある。会議の効率的運営は、時間とペーパー管理の習慣化がすべての改善へつながる。

### (4)着眼点4「一方通行語」=対話を考える

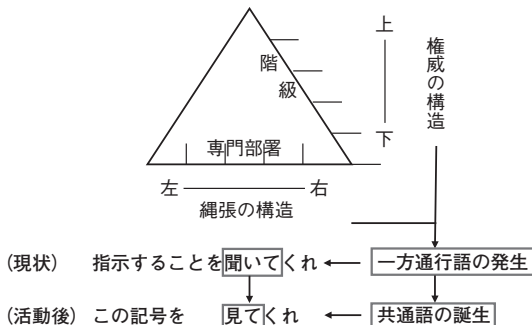
#### ①組織の弱点克服法

ピラミッド型組織における対話の難しさは、権威と専門性から上下関係と専門性の差が常に存在して、権威の構造や縄張りの構造に共通する一方的指示語が発生することにある。上位者はこうしてほしいと言っているが、下位者は自分のレベルでは理解することができず、あいまいになりがちである。これを克服しようとしているのが共通語づくりである(図2)。

「あいまい」になりがちな対話にならないためには、社員であれば誰でもひと目見てわかる共通語で提示することである。一方通行語から共通語になって、会話が進む。海外に進出している企業にとって、言葉の問題は常にあり、この万国で通用する「目で見えてわかる」共通語があれば、言葉の問題は大きく前進して解決していくことになる。

すでにホンダグループの部品会社である八千代工業の北米事業所ではHIT法を活用し、効果を発揮している。日本発の可視化技術が外国でも開花している。

図2 組織の弱点克服法



## 2. ムダ2位「能力開発制度」=人材育成の改善策

人材に関する改善を必要としている下記のような現状が見られる。

- ・教育や訓練が不足している
- ・スペシャリストが不足している
- ・リーダーシップのない役職者がいる

経営者は人材育成の必要性を常に力説しているが、この現象からは推進しているとは言えないであろう。スペシャリストが不足しているのではなく、育成していないと考えてみる必要がある。

育成の課題は具体的に進める方法を後述し、成果を上げている事例を連載の中盤で解説する。

最近、企業の経営幹部が来社された際に、こんな相談を受けた。「求人募集をしても、質も数も求める人の採用が難しいので、今いる人材で対応できないか」というものだった。そこで、筆者は「正しい考え方ですね」と回答した。今いる人材が活躍できる機会をつくるために、改善活動を推進し、成功を重ねるべきだと説明した。

真の改善活動は「人をリストラ」するだけのものではなく、「人を活かす」ものでなければならない。経営にはどのような事業でどのような人材が何人必要かを明示して、新戦力を生み出し推進することによって全員の協力が得られ、真剣な活動になる。この活動に熱が入れば入るほど、リーダーらしいリーダーは必ず生まれるのである。

## 3. ムダ3位「情報の共有化」=業務効率の改善策

下記のような現象が見られた場合は改善が必要である。

- ・共有化されていない業務ノウハウ
- ・情報の共有不足
- ・作成資料の不統一

この改善のポイントは、属人化している業務を可視化して改善した後、業務に最適な人をつけることである。これが改善活動で解決していく目標である。「こんなことは難しい!できないよ!」「面倒くさいよ!この忙しい時に!」と思いつつも、業務の可視化を進めていくにつれて効果を実感でき、業務の全容を理解すれば、納得感が得られる。忙しいから改善するという環境をつくるべきである。

図3 業務体系表例

・単位業務(4次業務)の確定

営業統括部		目的		作成改訂日		2007年9月	
2次業務		3次業務		4次業務			
コード	業務名	コード	業務名	コード	業務名	入力帳票	出力帳票
2	営業方針統括管理	3	年次販売計画	4	商品・チャネル別需要分析	販売実績データ	需要分析書
				5	年次営業方針の策定	需要分析書	年次営業方針書
				6	チャネル別販売計画立案	年次営業方針書	チャネル別販売計画書
				7	商品別販売計画立案	年次営業方針書	商品別販売計画書
		8	競合他社対策	9	他社販売動向分析		他社販売動向分析書
				10	他社新商品販売情報入手		他社新商品情報メモ
				11	他社販促情報入手		他社販促情報メモ
				12	他社対抗策の立案・提案	他社新商品情報メモ	他社対抗方針書
				13	他社対抗の新商品企画	他社対抗方針書	他社対抗商品企画書
		14	販売の予実処理	15	部門別月次販売実績把握		月次販売実績表
				16	商品・チャネル別販売実績		商品・チャネル別実績
				17	販売の予実差異分析	商品・チャネル別実績	販売予実差異分析書
				18	月例営業会議報告		月例営業会議報告書
19	営業法規制対応	20	公正取引の推進	21	下請け事業者対応		

#### 4. ムダ4位「業務分掌の明確化」=役割分担の改善策

- ・業務量と人員配置に不均衡がある
- ・業務が集中している部署がある
- ・役割と分担が不明確な業務がある

上記のような現象が見られる理由は、業務の機能を表わす具体的体系(図3)がなく、管理の基となる尺度に乏しく、定量化(時間化)ができていないからである。この解消から始めることが大切である。

業務体系表の要点について解説する。業務の体系表は、1人ひとりの役割と分担を公平に決める基になる業務処理の階層である。

- ・業務の基となる4次業務を単位業務とする
- ・一業務一出力帳票を目安にする
- ・この4次業務を基に、4次業務を層別化して、3次業務へ、2次業務へ、1次業務へと積み上げて、階層化したものを体系図とする
- ・後述するチャンピオン時間を入れる

この業務体系表を基に、4次業務を原単位として、業務管理点マニュアル(電子マニュアル)化するところまで到達すると、業務が管理できる状態になってきたといえる。

### モノづくりと情報づくりの管理点

モノづくりの生産性は、端的に言って、人とラ

インや設備・機械の性能と手法で決まるといえるが、管理と間接業務(情報づくり)では、モノづくりに対して、人と情報、そして時間と仕組みによって決まる。ITの進歩によって、人の作業から自動化部分が増えたとは言え、人のスキルに頼る思考や専門能力を発揮する場面は残る。

モノづくりでは、柱になるものが機械や設備などではっきりしているが、情報づくりでは、情報処理の方法は人に依存する点がまだまだ多い。したがって、製品の機能体系と同じように情報機能を体系化して、管理できる単位にすると、ルーチンのIT化や人的スキルレベルを上げる基盤が整うことになる。

筆者：いしばし ひろし  
代表取締役社長

1962年から24年間、自動車機器メーカーに勤務し、教育担当、人事、総務、工場長、社長室(トヨタ生産方式、業務改善推進担当)の職務を歴任。1986年、㈱システム科学を設立、社長に就任。トヨタ生産方式・IEを基にした業務革新の実践および支援ツール「HIT法」の開発・導入、カウンセルを推進。2010年2月に「業務プロセス可視化法およびチャート作成システム」で特許取得。著書に「見えれば変わる可視経営」日経BP、「最小人数で最強組織をつくる」ダイヤモンド社、他多数。