

中小企業のための 経営に役立つ管理部門を目指して

～ 管理部門の業務の整流化 ～

株式会社 みどり合同経営
コンサルティング部

コンサルタント 山下 晶子

【目次】

はじめに.....	2
1 管理部門の現状と目指すべき姿とは？.....	4
2 自社の現状把握から始めよう.....	7
2.1 業務の棚卸.....	7
2.2 業務フロー作成ヒアリング.....	11
3 現状の分析.....	15
3.1 業務の棚卸からの分析.....	15
3.2 業務フローの作成.....	19
3.3 業務フロー分析 (1).....	22
3.4 業務フロー分析 (2) ～会計業務～.....	27
4 業務の整流化に向けて.....	30
4.1 改善方向についての考え方.....	30
4.2 業務の整流化へ.....	32
4.3 ITの導入に際して、失敗しないためには.....	36
5 業務改善案の社内発表・協力体制確立.....	39
6 定着化へ.....	42

はじめに

本書は経営者の方、特に先代社長より会社を引き継がれ、本業については十分に把握できているが、社内の管理部門¹については十分に把握できていないと感じている経営者の方、管理部門を変えたいと考えている経営者の方向けに書かせて頂きました。

経営者の方の中には、自社の管理部門について漠然とした不満、悩みをお持ちの方もいらっしゃると思います。例えば、「自社の規模からすると人員が多いのではないか」、「思ったように動いてくれない」、「昔からのやり方を踏襲しているだけ、変えようとしなない」、「思った資料がでない」など、挙げるときりがないかも知れません。

私自身、このような経営者の皆様のお悩みに触れる機会が多く、「管理部門の合理化」等の参考図書を探した経験があります。しかし、生産管理的な図書やあくまで人員削減を目指した図書が中心でした。本当に経営者の為になる、前向きな管理部門を目指すことの重要性について、お伝えしたいと思い、本書を書かせて頂きました。

私の経験で恐縮ですが、総務・経理業務、コンピュータシステム販売会社での「お客様への導入提案から運用サポートまで」を担当した経験、

¹本書では総務、経理、庶務、営業補助業務、さらに建設業であれば工事事務、工場での管理事務も含めて管理部門としています。また、総務・経理部門を中心とした間接部門と営業部、開発部などライン部門における補助スタッフ(女性の事務担当者のイメージ)も含んでいます。他部門とは総務・経理部門以外のライン部門という意味で記載しています。

また、現在在籍しております「会計事務所を母体とするコンサルティング会社」での経験と知識を総動員して、中小企業の管理部門について考えてみました。

経営に役立つ情報を持っているのに正確にスピーディに経営者の方に届いていない事例や、逆に、業務のやり方を少し工夫しただけでずいぶん効率化が図れた事例など、今まで様々なケースを見てきました。中小企業における管理部門の在り方は多種多様ですが、今ある資源(人材やIT)を最大限に活用し、最小のコストを掛けることにより、経営にとって大変役に立つ管理部門に変化させることが出来ると考えています。

本書では、理想的な管理部門を目指すための第一歩として、自社の管理部門について「現状把握」「現状の分析」「業務の整流化²」までについて、私が実践していることを簡単にまとめております。

まずは、経営者の方、管理部門責任者の方にお読み頂き、自社でもできそう、やってみようと感じて頂けたら幸いです。

²工場などでモノの停滞時間などの削減を行い、工程間のリードタイムを短縮し、仕掛在庫を削減して行く事を整流化(流れでモノをつくること)といいます。

1 管理部門の現状と目指すべき姿とは？

経営者の方や管理部門責任者の方であれば、一度は管理部門の理想の姿について考えたことがあるのではないのでしょうか。「経営に役立つ管理部門？」それはどのような管理部門なのでしょう。

経営にとって役に立つ管理部門、それは、言い換えれば経営者が知りたい情報を速く、正確に把握できるような管理部門ではないかと思います。経営者の方にとって、会社の色々な情報をリアルタイムに確認することができれば、これほど経営に役立つものは、ありません。自分の会社の状況やそれを取り巻く環境を、必要な時に、迅速に、正確に把握することにより、問題が起きた際あるいは起きる前に、迅速に対応することができます。そもそも、企業の問題点は、管理部門が一番把握しているのではないのでしょうか。

会社を飛行機に例えると、会社にとって理想的な管理部門は、メーターが示す正しい経営情報をスピーディに分かりやすく、パイロットである経営者や従業員に示すコックピットの計器のような存在であるべきだと考えています。

少し話が飛躍してしまいましたが、実際には管理部門担当者の得意分野、不得意分野に管理部門の業務レベルが左右されることが多く、会社により管理部門で行っている業務種類、やり方、レベルは多種多様ではないかと思います。例えばIT化に関しても、担当者の得意不得意に左右されているご企業が多いように思われます。しかし、これは担当者

のレベルの問題だけではなく、経営者の方が管理部門に対し、こうして欲しいと「理想的な管理部門」を要望して来なかったからではないのでしょうか。

もちろん、なにもして来なかったわけではなく、管理部員を外部のセミナーや研修に参加させているご会社もあると思います。しかし実際に自社に持ち帰って、その内容を実践されているケースは少ないのではないのでしょうか。そもそも自社に合っているやり方ではないことや、やり方を変えようとすると社内の抵抗に遭うなど理由は色々あると思います。

中小企業では、経営資源も限られており、管理部門の在り方も多種多様です。その中で優先順位の高い重要な業務について正確性の確保をしつつ、スピーディに処理を行うことが求められます。それに応えるためには、管理部門の変革が必要であり、そのために「業務の整流化」が不可欠だと考えています。

皆様は、整流化という言葉をご存じでしょうか？元々は、工場などでモノの停滞時間などの削減を行い、工程間のリードタイムを短縮し、仕掛在庫を削減していくことを整流化といいます。

管理部門の業務においても、モノを情報(紙の情報、データなど)と置き換えることにより、整流化できるのではないかと考え、本書では「業務の整流化」という言葉を使っていきたいと思います。

「業務の整流化」を行う事により、必要な業務を滞りなく行い、ムダをなくすることができます。合理化とは違い、人員削減を目的とするものではあ

りません。もちろん整流化により余剰人員が出た場合には、さらに高度な業務を行うための要員とすることが考えられます。

理想の管理部門に近づける為に、「業務の整流化」を行うこと、もう一つ重要なポイントがあります。「業務の整流化」を行っていきあたり、個々の業務の改善を行っていきます。この改善、言い換えれば、よりよい業務のやり方に変えていくことですが、実行していくには色々な障害があり、ひとつの改善をやり切るのも大変です。管理部員の一人ひとりが業務について考え、改善案を出し、実行していく為には、「自ら考え行動する力」が重要になってきます。

管理部門と言えば、ルーティンの業務も多いのですが、突発的な業務への適切な対応や、人事、教育の計画等、長期的に考えていかなければならない事も多い部署です。これまで管理部門では、決められた事や指示された事をきちんとこなせば良いといったイメージがありましたが、本当はもっと業務に対して柔軟に対応することが求められる、言い換えれば、管理部員一人ひとりが考え動かなければいけない部署でもあると思います。

経営に役立つ管理部門へ少しでも近づけるために、「業務の整流化」を行っていきたいと考えます。また、「業務の整流化」に取り組む課程で、管理部員の方々には「自ら考え行動する力」も備わってくるのではないかと考えております。

早速次項では、業務の整流化を進める第一歩として、管理部門の現状把握方法からお話したいと思います。

2 自社の現状把握から始めよう

2.1 業務の棚卸

前項で、経営に役立つ管理部門とは、正確でスピーディに会社の状況を把握できる部門であり、このような管理部門へ近づけるためには、業務の整流化が不可欠とお話いたしました。これから、具体的な管理部門の整流化についてのお話をしていきたいと思います。

管理部門の整流化に着手するにあたり、まずは自社の現状を把握することから始めます。

管理部門の現状を把握するために、業務の棚卸を行います。業務の棚卸は、現在行っている業務をわかりやすく整理し、問題点を発見する為に行います。現状の把握をせずに、業務の改善を行っていくことはできません。例えば、商品を発注する際、棚卸を行わなければ、何がいくつ足りないということが把握できず、発注できないということと同じです。

自社の現状把握を行ってくださいとお願いすると、「自分の会社のことはよく分かっている。」と仰る経営者の方がいらっしゃいます。しかし、自社の管理部門については案外分かっていないことが多いように思います。

例えば、支払業務の場合、仕入業者などから請求書が届きますが、大抵の場合注文書と稟議書のチェックを行い、関係者に回覧し、決裁を行います。その間に経理担当者が一覧表を作成し、全支払先への支払金額を取りまとめ、資金繰り担当者へ連絡し、支払の準備(銀行への振

込データ作成や手形、小切手の準備)を行います。また、経理担当者は、同時に経理伝票も作成します。このように、ひとつの請求書を処理するにしても、社内の複数の部署、人が関係しています。支払担当者はこれらをきちんと把握していますが、他の人から見るとブラックボックスになっている場合があります。

他の管理部門の業務も含めて会社全体の業務を把握している方は、実は少ないのではないのでしょうか。会社全体の業務を把握できないと、どこに問題があるのか、どのように改善したらよいか、判断することができません。

それでは、具体的な業務の棚卸についてお話いたします。

忙しく毎日を過ごしていると、担当者自身、どのような業務をしているのか、どれだけ時間やコストを使っているのかについて、なかなか把握しきれません。業務の棚卸を実施すると、意外に多くの業務を行っていることを再認識することができ、色々な改善のヒントが得られます。

まず、管理部門の従業員の方々にお話し、各自、自分の業務を一覧表にすべて書き出して頂きます。書類に記入して頂く方法もありますが、記入フォーマットを EXCEL で作成し、そこに入力して頂くと後の集計が楽になります。

項目としては、一つの業務について、5W1Hの要領で記入して頂きます。同時に業務の発生タイミングも記載していきます。伝票を作成するのなら、毎日、毎週、毎月、それぞれどれくらい(何回くらい)発生するのか、その場合、伝票枚数は何枚くらいなのか、処理時間はどれくらい掛

るのかなど、業務の量もなるべく数値で記載していきます。

このとき大事なことは、なるべく細かく記載することと、一日の集計時間が実際の勤務時間と近づくように記入することです。また、業務の難易度をランク分けしA・B・C等で記入しておきます。

各担当者の業務一覧表の記入が終了したら、全員分をまとめます。EXCEL 1 シートでまとめ、並び替えや集計を行うことにより、担当者別の時間や、業務毎の時間などを確認することができます。そうやって眺めてみると、どの業務にどれだけの時間が掛っているのかなど意外な数値が見えて来るかもしれません。詳しい分析方法などは、次章「3.現状の分析」にてお話いたします。

このように業務の棚卸を行うことで、業務の種類、発生タイミング、業務量などが把握できたかと思います。次項では、業務の流れの把握についてお話いたします。

図 1 業務一覧表

担当者	部署	大区分	小区分	業務名	業務内容 必要性など含む	業務のアウトプット 作成資料	発生状況			所要時間 1回当り 平均時間	月時間 25日/月	難易度 専門度
							時期	年・月・ 週・日	頻度			
遠藤	31	312	電話対応、接客、受付案内、郵便物、FAX、荷物の受取及び配布				日	1	1	25	C	
遠藤	31	311		各社員に配布・連絡			日	1	1	25	C	
遠藤	32	321	現金の管理	入出金管理、残高確認、金庫への保管	金種表		日	1	0.5	12.5	C	
遠藤	32	321	現金の管理	入出金伝票起票、領収書と承認者へ回覧	入出金伝票、領収書添付		日	1	1	25	B	
遠藤	32	323	20日支払準備および集計	業者からの請求書を担当者別に仕分を行なう(約100件)			5日	月	3	4	12	A
遠藤	32	323	20日支払準備および集計	担当者チェックから帰ってきた請求書を各業者ごとに伝票集計	20日支払一覧表作成		9日	月	1	2	2	C
遠藤	32	323	20日支払準備および集計	銀行振込金額をFBIに入力200件	銀行振込み(FBI)		月	1	2	2	B	
遠藤	32	323	20日支払準備および集計	支払手形、小切手の準備	手形帳、小切手帳		月	1	4	4	C	
遠藤	32	323	20日支払準備および集計	支払一覧等を総務部長とチェックする			月	1	1	1	C	
遠藤	32	323	20日支払準備および集計	支払手形、小切手に捺印			月	1	1	1	C	
遠藤	32	323	20日の支払い	集金対応	領収書をもらう		20日	月	1	4	4	C
遠藤	32	322	振替伝票作成	20日支払いの振替伝票起票	振替伝票		21~23	月	2	2	4	B
遠藤	32	324	社員の給料振込み	銀行へ手続き 小切手に印鑑をもらう	小切手作成		月	1	2	2	C	
遠藤	32	322	領収書管理	月ごとにファイルに閉じる 水道、保険、振込、旅費 など6種類に分	領収書ファイル		随時	月	3	1	3	C
山下	31	311	その他雑用	外回り(郵便局、銀行、事務用品買入)			随時	月	4	1	4	C
山下	31	311	ETCカード管理	ETCカード管理			随時				C	
三谷	32	325	請求書	販売管理ソフトにて作成他・郵送(150件/月)	請求書、請求書控		月	150	0.16	24	C	

2.2 業務フロー作成ヒアリング

前項では、管理部門の業務を現状把握するために業務の棚卸を実施しました。各担当者に自身の業務について「業務一覧表」に記入して頂き、業務の種類や、発生タイミング、業務時間などを把握することができました。

業務は、担当者ごとに分担され個々で処理されますが、大抵の業務は、上流(前の業務)から下流(次の業務)へと流れています。担当者も自分が担当する業務については、どこから回ってくるか(直前の担当者)と次にどこへ回すのかは把握していますが、全体となると把握できていないかも知れません。

そこで、本項では、業務の流れを把握する方法についてお話ししたいと思います。

工場であれば、物の流れを追っていくことによって工場の業務の流れを把握することができます。例えば原材料が運ばれてきて、どこでどのように加工されて、製品としてどこへ行くかということです。

これを管理部門に当てはめると、原材料や製品の代わりに流れていくのは、「情報」ということになります。

情報は、伝票などの紙データとコンピュータに入力した電子データに置き換えることができます。まず、この伝票やコンピュータのデータの流れに沿って、業務を把握していきましょう。

最初に、前項で作成した業務の一覧表を見ながら、担当者にヒアリングを行っていきます。

例えば次の様な質問を行いながら「情報」の流れを確認していきます。

- ・「その業務は何の書類・データから始まりますか？」
- ・「最終的に何を作成しますか？」
- ・「どのような作業を行いますか？そのタイミングは？業務量は？」
- ・「作業が終わったあと、次にどこに引き継がれますか？やりっ放しではないですか？書類やデータはどこに保管されますか？」

次にヒアリングした業務の流れを、業務フローチャートにまとめていきますが、ヒアリングを行いながらフリーハンドでフローチャートを書いていくことをお勧めします。（次項以降にフローチャートの作成方法についてお話いたします。）

同時に、確認して頂きたい事として、各業務のチェック箇所と方法、責任者などがありますが、これもフローチャートに書き入れておくといいでしょう。

さらに、他部署との情報のやり取りなども確認していきます。業務で流れている情報が、最終的にどのような成果物になるのかなども確認し記載します。

また、IT 環境についても同時に把握しておきます。業務の中で IT 化が出来ている箇所やどのようなソフトウェアを利用しているか、次に

挙げるインフラ面についても確認します。

- ・社内 LAN が構築できているか。
- ・共有サーバがありデータの共有ができていないか。
- ・インターネット接続環境
- ・社員一人ひとりにメールアドレスがあるか。

私はデータの再利用と呼んでいるのですが、一度コンピュータに入力するなどして作成したデータを、別の業務で利用しているかどうか、合わせて調べておきましょう。

最後に、あまり関係ないと思うかもしれませんが、個別にヒアリングする際に、現在担当している業務について、好きなこと、嫌いなこと、ストレスに感じていること、本当にやりたい仕事のことなども、さりげなく聞いてみてください。すべてを本人の希望どおりにすることは不可能かもしれませんが、今後業務の改善を行う際、配置換えなどの参考になります。

同時に、業務のボトルネックについても探っていきます。業務のボトルネックは、担当者のスキル、得意不得意だけでなく、人間関係だったりすることが意外と多いかもしれません。

ヒアリングを行った担当者の中には、現状の業務について疑問をお持ちの方もいらっしゃいます。何か自分なりの解決策を考えていらっしゃるのかなども聞き出してみてください。例えば、「じゃあ、あなたは、どうすれば良いと考えているの？」と質問することも一案だと思います。業務改善の答えやヒントは、従業員の方が持っていることがよくありま

す。

次項では、これまで把握してきた管理部門の業務の詳細と流れについて、分析を行っていきます。

3 現状の分析

3.1 業務の棚卸からの分析

前項では、管理部門の業務を現状把握するために、業務内容を一覧表に書き出す「業務の棚卸」を実施し、また各業務の流れを把握するために、伝票の流れなどに沿って担当者からヒアリングを行うことなどをお話いたしました。

本項では、これらの情報を分かりやすく図に示したりしながら現状分析を行っていききたいと思います。

業務の棚卸については、担当者別に業務の内容を Excel に入力して頂くところまでをお話したと思います。この Excel シートを使って業務の分析を行っていきます。

具体的には、全員の Excel データを一つのシートにまとめ、項目ごとに並び変えを行い、傾向を見ていきます。

まず、人別に見ていきます。個人毎に見た場合、1日、1ヶ月、1年で見て忙しい時期、そうでない時期の偏りはないでしょうか。例えば、給与担当者であれば、給与の締め日翌日から支払日までは忙しいといったことが挙げられます。また、全体として見ると、特定の人に業務が偏っている場合などがあるかもしれません。

次に業務別で見っていきます。業務毎に並び変えて見ると、一つの業務を何人かの人で分担している場合や同じ内容の業務を他部門でも行っている場合もあります。管理部門だけではなく、他部門の人が担

当していることもあります。

それでは、一つひとつの業務について、本当に必要な業務なのか、適切なレベルで行っているのか、以下の質問を行い確認して行きます。これは、業務の担当者と一緒に考えてみてください。

「何のためにやっているのだろうか？実はよくわからない。」

「この業務は誰かの役に立っているのだろうか？」

「内容は適当か？過剰品質になっていないか？」

(社内の報告の為だけの書類なのに…)

「折角作った資料が活用されていないということはないだろうか？」

「この忙しい時期にやらなければいけないのだろうか？」(優先順位の問題?)

業務担当者に「どうしてその業務をやっているの？」と尋ねてみて、「前からそうだったから」というような答えが返ってくれば要注意です。

よくあるのは、前任者から引き継いで何の疑いもなくそのままやり続けてきた業務。その中には、最初は必要があって始めたとしても、時間の経過とともにその必要性が低下し、今となっては必要のなくなった業務もあるかも知れません。また、他の業務も先入観を捨てて見ると、必要がないとは言わないまでも、社内の報告の為だけの書類なのに、手間を掛けすぎているのではないかなど色々な意見がでてくるかも知れません。

管理部門では、これまで業務に対して疑問を持つことなく、業務をこなして来たのではないのでしょうか。もしそうであれば、担当者が自分の業務について深く考えることが無かったということになります。また、業務に対して疑問を持つのは良くないこと、疑問を持って上司に対して声を出せない、など会社の風土に問題がある場合も見受けられます。

(ご参考)

5W1Hの観点などで業務を見直してみてもいいかがでしょうか？

Why(目的・価値)

- ・なぜ、その業務が必要なのか。
- ・その業務が必要となった時と環境が変わっていないか。
- ・その業務を無くせないか。無くなると困ることがあるか。

What(対象・範囲)

- ・なぜ、それ(範囲)が業務対象になっているのか。
- ・過剰な対象範囲になっていないか。または狭すぎないか。
- ・別の業務の対象と、業務をまとめられないか。

Where(場所・空間)

- ・なぜ、そこでしているのだろうか。
- ・そこでやらなければいけないのだろうか。
- ・場所を集中したり、変えたりするとよくなるか。

When(順序・タイミング)

- ・なぜ、その時に実施しているのだろうか。

・実施期間は、繁忙期から変えられないか。

・タイミングは適切か。タイムリーか。

Who(人・主体)

・なぜ、その人がその仕事をしているのだろうか。

・今の担当者でなければいけないのか。

How(方法・手段)

・なぜ、そのような方法で実施しているのだろうか。

・反復性のある業務は、標準化されているか。

・ITなどを活用した、最適な方法で行われているか。

次項では、業務の流れについてフローチャートを使って分析したい
と思います。

3.2 業務フローの作成

前項では、業務の棚卸一覧表を元にヒアリングを行い、業務量や業務時間、担当者などひとつひとつの業務について詳しく見ていきましたが、今回は全体の業務の流れをフローチャートに示して分析を行いたいと思います。

フローチャートとは、仕事の内容・手順を図や表を使って整理したもので色々な種類がありますが、今回は 式などにこだわらず作成したいと思います。業務の流れが一目でわかるものであればそれよいと思います。

業務をフローチャート化した場合のメリットをまとめると以下の 5 点ではないでしょうか。

業務全体の流れが見える

業務のムリ・ムダ・ムラに気付くことができる

業務が標準化できる

業務の改善、工夫ができる

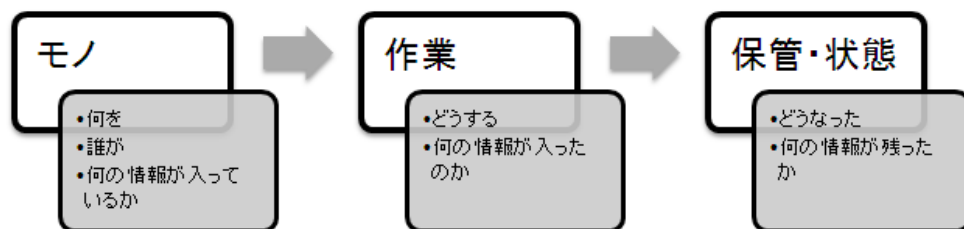
業務を早く覚えられ、教育にも役に立つ

業務の引き継ぎを行う時などに口頭で説明を行うだけだと伝わりにくい事も、フローチャートだと伝わりやすいこともあります。また客観的に業務を見ることができ、業務の問題点も見つけることができるのではないのでしょうか。

本書では、主に管理部門の業務について書いておりますが、会社全体で見ても業務は情報の連携プレーで成り立っていると思います。

情報を連携するものをイメージすると「メモ、伝票、ファイルと「紙」でできたモノ、電話、FAX、メール、パソコンと「データ」になっているモノ、「製品、商品」などのモノ、そして「お金」などがあります。言い換えれば、管理部門の業務は4つのモノを人が動かしていると考えることができます。

このモノの中身は情報であり、情報が移動、追加、加工される様子を「何を」、「誰が」、「どうする」、「どうなった」とモノと情報の動きを図に表わしていきます。



上の図では、左から右へモノと情報の動きを時系列に記載しました。左が上流で右が下流、左が業務の発生源で右が業務の終わりと言えます。図は、上から下に流れる様に記載してもかまいません。

作業については、主に「転記」、「検査(検印、照合、稟議などのチェック)」、「移動」、「一般作業」の4つに分類できます。

モノを“ ”で記載し、作業を“ ”や楕円、保管状態を“ ”で表わすなど図形を決めて記載しても判り易いかと思います。私は、情報処理に用いられる記号を利用していますが、他にも色々な記号がありますので、興味のある方は調べてみてください。また、フローチャートを見やすくするためには、記号をあまり多用したりすることを避け、図の横に言葉で補足すると分かりやすくなります。

フローチャート作成のポイントは、「誰が何をどうする」という観点からではなく、「何を誰がどうする」という観点で作ることです。業務の改善について考える際に、人が主語になっていると、業務のやり方を変える、担当を変えるなどの発想が出にくくなりますので注意が必要です。

このように、モノと情報の動きを時系列で図に示したものがフローチャートであり、全ての業務と情報の流れが把握できるようになります。

3.3 業務フロー分析 (1)

前項では、業務をフローチャートに記述していく方法を簡単にご説明しました。

実際にフローチャートを作成するときには、ヒアリングを行いながら作成して行きます。業務の棚卸作業が一通り終わってれば、業務毎のキーマンが誰かは分かっていると思います。そのキーマンにヒアリングを行いながらフローチャートを作成していきます。

細分化した業務をフローチャートにまとめて、それから全体のフローチャートとしてまとめることもできますし、最初に全体のフローチャートを記載し、細分化する方法もあります。

それでは、作成したフローチャートの見方についてお話ししたいと思います。

フローチャートを以下のような観点で眺めてみてください。

【転記作業が多い】

同じ情報の作成(転記)が多く、それに時間と手間がかかっているパターン。

例えば、見積書 受注書 発注書 納品書 請求書と書類は変わりますが、顧客名、商品名、個数、金額など同じ情報を記入している場合があります。

会計業務の場合、振替伝票から元帳、補助元帳などへの転記作業などが挙げられます。

これらの作業は単純作業の繰り返しであり、転記ミスも起こりやすく

なります。

【稟議・検査・判断の矢印が長い】

例えば、稟議や報告書を承認するのに担当者 係長 課長 部長 専務 社長 というように情報の伝達に何日もかかっている場合が考えられます。形式的な決裁ルールになっており、業務時間が増加しています。決裁途中での書類の紛失なども考えられます。

【移動が頻繁に起こっている】

一つの伝票や商品がフローチャート上で動きまわっている。移動の時間と手間がムダに発生していることが考えられます。

【情報の発生と処理のタイミングがずれている】

お客様から商品を受注したのに、受注伝票を作成するタイミングが遅かったり、在庫の問い合わせに時間が掛っていたり、仕入先への発注が後回しになっていたりして、受注と同時の処理がなされていない。

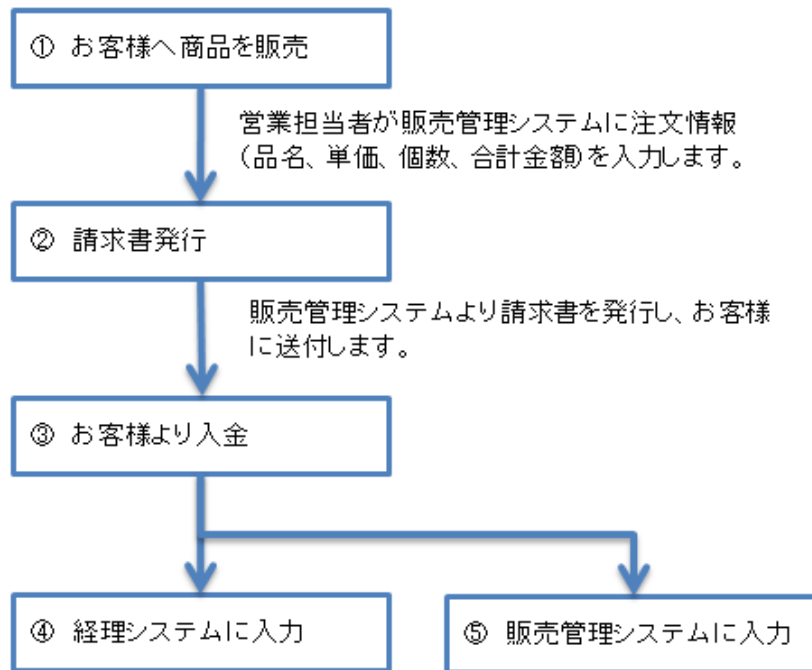
また、仕入伝票を処理せずに1か月間トレイの中に溜め、月末に一括して処理している場合などは、リアルタイムに仕入数量や金額が把握できない状況になっていることがあります。

【意味のない作業】

チェックや検印が効果的に行われていない。情報が変わっていないのに何度もチェックを行っていたり、反対に必要な個所でチェックが行われていなかったりする場合があります。

【コンピュータシステムはうまく連携しているか？
陳腐化していないか？】

例えば、お客様から売掛金を回収した際に、次のようなことはないでしょうか。



経理システム、販売管理システム2か所に入金情報を入力しているような場合は、両システムが連携できていないことを表します。フローチャートで見ると入金処理が2つに分岐していることが分かります。異なるシステムでのデータのやり取りが実現できずに、ムダが発生していま

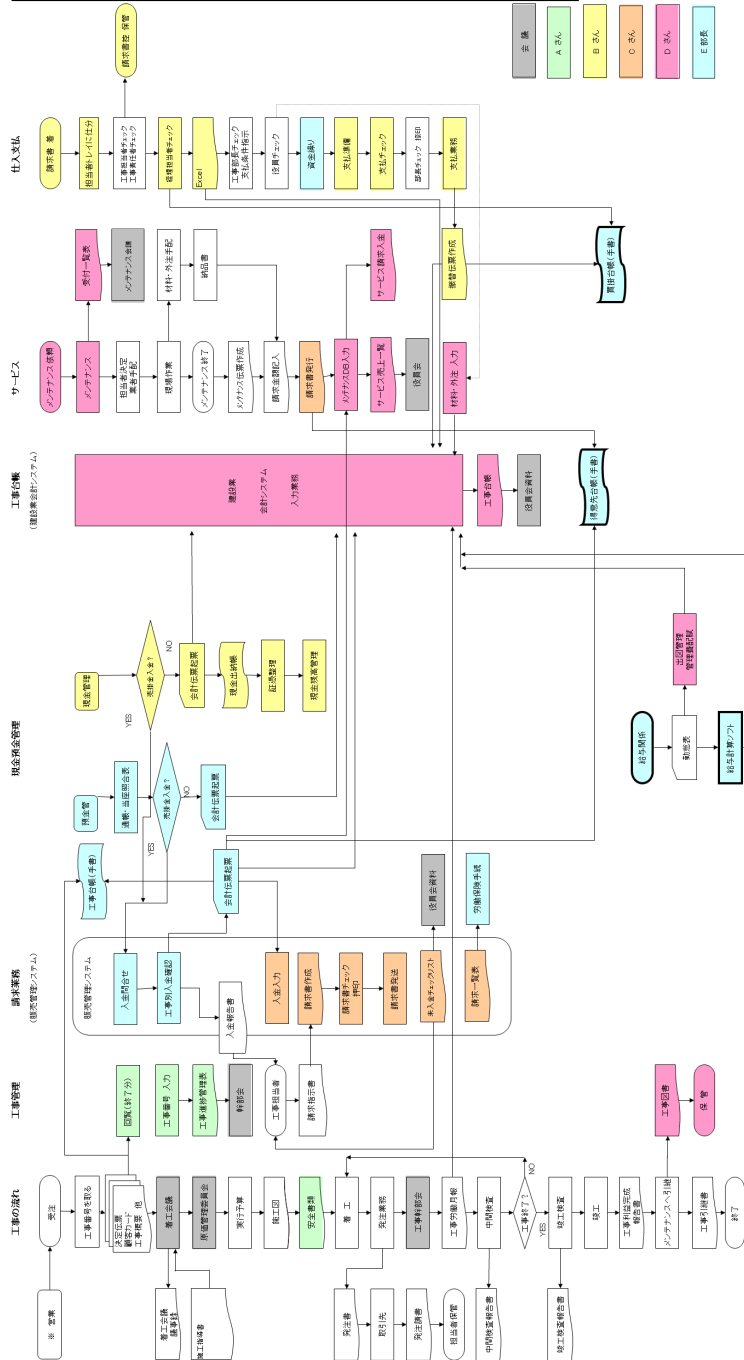
す。

また、システムへデータを入力する際に事前準備(コード表を転記する、手計算で集計するなど)が必要なケースや、出力データに加工を加えないと利用できない資料がないかなどを確認します。

ここまでは業務フローチャートを用いて業務の問題点を見てきました。業務の非効率的な個所の発見や改善のヒントを得ることができました。

次項では、業務の正確性の向上や内部統制の観点からフローチャートを見ていきます。

業務フローチャート（建築設備会社の例）



3.4 業務フロー分析（2）～会計業務～

前項では、フローチャートから業務の非効率な点(ムリ、ムダ、ムラ)を発見し、業務の整流化を図るために障害になっている問題点を把握しました。本項では、会計処理を中心に業務の適切さを検証していきます。

会社の業務全体に対して、適切なルールや基準が存在し、機能しているかどうか、また、ルールに基づいた業務が適切に実施されているのかを確認していきます。

具体的には、次のような箇所をチェックしていきます。

【事実に基づいた処理ができていますか？】

- 業務処理の根拠となる書類や原始帳票(証憑類)が存在し、きちんと整理保管されていますか？
- 例えば、領収書、請求書、領収書控え、出張旅費精算書などがこれに当たります。
- 原始帳票(証憑類)と最終成果物がつながっていますか？逆に最終成果物から原始帳票まで遡及できますか？

【取引に対して正しく処理ができていますか？】

- 売掛残高や買掛残高は、正確ですか？いつも残高を合わせていますか？漏れの無い処理ができていますか？
- 経理の科目は、正しく適用できていますか？

【不正やミスの未然防止、

検証が可能なしくみがありますか？】

- 各取引について検証できる仕組みがあり、不正やミスを発見できますか？また未然に防止できますか？
- 担当者や承認者が明記されていますか？
- 伝票や証憑を照合するナンバリングができていますか？
- 領収書に個別番号を振っており、管理されていますか？
- 例外的な処理方法は明確になっていますか？その時の承認者などは明確ですか？

チェックできるしくみがあるかどうか、今一度業務フローチャートで確認しましょう。

【取引の計上が妥当なタイミングでできていますか？】

- 商品を仕入れて納入されたのに未計上のままになっていませんか？
- 商品の在庫数などが正確に把握できていますか？
- 取引の発生月と計上月が合っていますか？

経理処理(一つの取引)を例に、もっと簡単に説明すると以下のポイントになります。

- いつ発生したのか？
- 証憑として残しているか？
- 誰が作ったのか？

- 何を基に作ったのか？
- どこにファイルしているのか？
- いつ計上するのか？
- いつ入金・支払が発生するのか？
- どの様な科目で処理するのか？
- 最後に全体の流れはスムーズか？

以上、経理業務を中心としたチェックポイントを挙げましたが、これらの項目について、把握できていない場合は、処理が単に間違っただけに留まらず、間違いの発見を遅らせたり、間違いの原因を追究するのが困難になったり、引いては不正の発生や経営判断を誤らせてしまうといった経営リスクにつながってしまうことになりかねません。まずは、経営リスクに直結する経理部門の経理処理から分析を行うことをお勧めします。当然のことですが、会計業務の専門家にアドバイスを求めることも重要です。

会社の常識は、社会のルールと常に同じとは限りません。長い慣習や閉ざされた環境にあると、固定化した概念(思い込み)やしくみが間違っていると気付くことが難しくなってきます。社内の人間が気付くには、先入観を捨て客観的に業務を俯瞰することが必要です。その為に業務フローチャートを活用して頂きたいと思います。

4 業務の整流化に向けて

前項では、管理部門の業務は、長い慣習や閉ざされた環境により、固定化した概念(思い込み)やしくみが間違っていたとしても、社内の人間がそれに気付くことは難しいとお話しました。その思い込みを払拭するために、業務の棚卸から業務フローチャートを作成し問題点を探ってきました。

ここからは、業務改善の観点からさらなる問題点の掘り起こしを行うと同時に、改善の方向性についてお話ししたいと思います。

また、同時に、経営に役立つ情報をリアルタイムに正確に提供するためのしくみを構築し、業務の整流化を実現するにはどのようにすればよいか？についても考えていきます。

4.1 改善方向についての考え方

業務毎の問題点について、もう一步踏み込んで考えていきます。改善案を考えるに当たって皆さまはどのような観点から考えますか？

「もっと早くできないか？」「もっと簡単にできないか？」という発想で考える方も多いと思います。もちろん正しい考え方ですが、次のような発想で考えてみてはいかかでしょうか？

「なぜその業務が必要か？」

「その業務をやめたらどうなるのか？」

業務ありきの考え方を捨て、ゼロベースで考えてみます。

その上で、「他の業務で代用できないか？」と考えてみてください。

次に残った業務について、以下のポイントで改善案を考えていきます。

- 過剰品質になっていないか？
- 回数が多いか？減らすことはできないのか？
- 逆転の発想をつかえないか？
- 業務の順序をかえたらどうなるか？
- そのやり方は本当に目的にあっているのか？
- 人間関係、業務の得意不得意が影響していないか？
- コンピュータ処理を行っているが、果たして本当に効率的なのか？

などの観点から、問題点について再度改善方法がないのか、検討頂きたいと思います。

4.2 業務の整流化へ

前項では、業務の改善案を考える際のポイントをお話しました。管理部門の業務の整流化を考えると、一つひとつの業務の改善を行いつつ、同時に管理部門全体として業務がよどみなく流れているかという観点も重要です。

そして、業務がきれいに流れていくためには、個々の業務の改善(効率化)と業務間の連携がスムーズに行えることが重要です。

さらに、業務がスムーズに流れていくためには、業務間の連携はもちろん、業務の流れのどこにボトルネックが生じてうまく流れません。

業務間の連携では、各担当者間で、業務について、必要な時期、業務内容、業務量などの情報を共有することが大切です。情報を共有することで、時期的な忙しさであれば人繰りを工夫することができます。また慢性的に処理量が多いのであれば、担当者の増員や比較的仕事量の少ない業務担当者の応援などを考えて手当することができます。

情報の共有というと漠然としています。要は、管理部員全員に業務の流れを理解してもらうことです。以前お話しました「業務の棚卸」や「業務フロー分析」に使用した表や図を利用して説明すると理解し易くなります。

私が以前お手伝いさせて頂いたご会社で、このフローチャートを利用し、管理部全体の業務の流れを説明したことがあります。そのご会社では、管理部の業務全体図を理解して頂くことで、一人ひとりの仕事に対する取り組み方や責任感が徐々に変わってきたのです。業務

に対して早期に取り掛かる、担当者が忙しくなる前に他の人がサポートに入るなど、一人ひとりの行動の変化により、問題が発生する前に処理できるようになり、問題が起きてもどこに報告し対応すべきかなど迅速に判断できるようになりました。

以下は、業務の整流化とまではいきませんが、ひとつの業務改善に成功した事例です。

【事例 1】

経営会議で使用している管理資料「商品カテゴリー別売上一覧表」の作成方法の改善。

売上管理システムで出力される帳票と管理資料の商品カテゴリー区分が違っており、「商品カテゴリー別予算実績対比」の資料作成では、わざわざ EXCEL などカテゴリー区分のつけ直しを手作業で行っているという事例がありました。

一見、売上管理システムのカテゴリー区分を修正するか、区分を持たせるためのプログラムを修正するなどの簡単な対策で改善しそうなことですが、売上管理の担当者と管理資料を作成する担当者が異なっていたために、何年も気づかずに業務を行っていたとのことでした。

【事例 2】

違う部署で同じ様な内容を別々のコンピュータシステムに入力しているというようなこともよく聞かれます。データの再利用的なことができていないのです。このような場合はシステムを統合すれば解決するの

ですが、コストもかさみます。

そこで、別々のシステム間でデータを共有するための(システム間の橋渡しをする変換プログラムなど)小さなプログラムを作成することで、格段に効率化が進んだ事例もあります。

数十店舗を展開しているような小売業の場合、POS システムを導入することで本社には、その日の内に各店舗から売上データが送信されてきます。しかし会計システムでの処理は、その POS データを紙に出力し、月に1回集計値を手入力していました。そこで、POS システムから日別、店舗別にデータを集計し、会計システムに連動するようなプログラムを作成しました。会計システムへの入力の手間が大幅に改善すると同時に、店舗別の損益の把握ができるようになり、経営会議資料が短時間で作成できるようになりました。

【事例 3】

業績もよく管理部が充実し、会議を頻繁に行っている模範的な会社に多く見受けられるのが、「管理資料・会議資料作成のムダ」です。

管理部の業務が会議資料を作成するための業務に偏っていることがあります。理想的には、各業務の中で会議資料が作成できるような業務の流れにすることが重要です。

例えば、業務に利用している管理資料のフォーマットを少し変更するだけで、会議資料にも使えるようにすることや、既存の業務ソフトから出力される管理帳票では、項目が足りないなどという時には、一から作

成するのではなく、EXCEL や CSV ファイルに出力して、少し加工することで会議資料に利用できるようになることもあります。大抵のパソコン業務ソフトウェアには、ファイル形式の出力機能が備わっていますのでお試し頂ければと思います。

また、新しい切り口の管理資料が必要とされた時にも、他の資料の改善で対応できないか？新しい管理資料を作成することで、不必要になる管理資料はないのか？など検討することが大切です。

会議のためだけの管理資料をわざわざ作成するというのは、極力避けたいものです。

4.3 IT の導入に際して、失敗しないためには

改善手法として、IT の導入を決定するケースも多いと思います。新たに IT を導入しなくても業務の整流化は可能です。しかし IT を導入することにより、格段に業務を効率化できるケースがあります。その場合には、IT の導入を積極的に進めて頂きたいのですが、成功させるために、ここではあえて、失敗が予想されるケースについてお話ししたいと思います。

よく言われることですが、IT の導入が目的となってしまうことが往々にして聞かれます。あくまでもツールとして IT を使いこなしてください。

【ケース 1】

業務の効率化をうたって色々な IT 業者が売り込みに来るかと思いますが、現場の把握をきちんと行わず、経営者の方や社内の IT 部門だけで導入計画を進めた場合、IT 導入の効果が得られにくいことや、現場で使い勝手が悪いというクレームが発生することがあります。

【ケース 2】

IT を導入する部署だけで、設計、計画、導入を行った場合、全社的な業務の流れを無視し、課題解決の優先順位の判断が間違ってしまう恐れがあります。また、他部署との情報の共有がうまくいかない場合があります。全社的な将来展望に基づき導入計画を考えましょう。

【ケース 3】

IT 導入の際、成果を測るための準備、現状把握から数値を使った成果の把握ができるような準備を行わなかった場合。

IT を導入したが、どこが、どのように、どれくらいよくなったかを把握することができず、評価を得られない恐れがあります。

現状把握の際にお話しましたが、業務手順毎に時間や回数を把握しておき、IT 導入後のそれと比べることも効果を確認することになると思います。

【ケース 4】

IT の先端者が中心となり、理想的なシステムを導入するが、実際に利用する社員が対応できなかった。

段階的に社員に対して IT に関する教育を行い、パソコンスキルを身につけるための訓練を行うことが重要です。導入に際しては、不具合の対応や質問にすぐに答えられる担当者を置いたり、SE 等がすぐに駆け付けられるようにしたりするなど、十分なフォロー体制をとることが大切です。先端者の目線で進めてしまうと、すばらしいシステムであっても使われないなどということになってしまいます。

上記の IT 導入に失敗したケースから考え、効果的な導入方法のポイントについてお話ししたいと思います。

全社的な目標に対しての取り組みとします。

特定の部署のみでの導入を計画するときでも、業務間の連携に

注意し、部門横断的なプロジェクトチームを立ち上げます。このメンバーにIT業者のSEの方に参加してもらうことをお勧めします。プロジェクトチームにより、IT導入対象の業務及びその周辺業務の現状把握を行い、業務の改善、業務フローチャートを用いて周辺業務の整流化を計画します。

実務での業務の整流化が実現した上でIT化について検討を行います。

ITシステム導入前には、担当者に対して教育・訓練を行います。導入後のトラブルなど対応部署や担当者を決めるなど、十分なフォロー体制をとってください。

また、いきなり大規模なIT化を行わずに、(全体的な青写真を持つことは重要ですが)部分的にプロジェクトを立ち上げ、それが成功したら次のステップへと計画的かつ段階的な導入をお勧めします。まずは、自社の身の丈にあったIT化が成功への近道だと思います。

私の関与させて頂いたご会社では、大規模な基幹システムの構築を行ったわけではなく、各部署で利用している既存のシステム間のデータ受け渡しを行えるようにする、コードを統一化する、あるいは、どこにどのようなデータが存在するのかを把握し重複データを無くす、などの取り組みにより、業務の整流化を実現しました。

5 業務改善案の社内発表・協力体制確立

これまで、管理部の業務改善を中心にお話してきました。

管理部内で完結する業務であれば、管理部内で情報共有されていれば済むのですが、そうはいかないことが多いかと思います。

例えば、建設業や製造業では、原材料についての支払業務は、現場責任者や工場の責任者、購買責任者等から、納品書や仕入れ伝票が経理に回され、届いた請求書とのつき合わせを行います。また、管理会計を導入している場合は、現場毎、製品毎に原価を把握する必要があり、各担当者とのやり取りがさらに多くなります。

何か一つ改善しようとする、いままでの業務のやり方を変えることになります。当然のことですが、変化対応を嫌う社員も出てくるかと思えます。このような時に、なぜ改善に取り組むのか、取り組むと何がどう良くなるのかについて、きちんと理解して納得してもらうことが重要です。

何が言いたいのかというと、経営者の方が会社の方針としてやりきるという意思表示をすることが大切だということです。特に、大規模な業務改善やIT導入の際には、社内発表をきちんと行い、社員全員に理解して頂くことが重要です。これらの、改善内容についての説明を行う際には、「業務の棚卸」や「業務フロー分析」に使用した表や図を示して説明することで理解が深まると思います。

社内発表が終わり、改善に着手したとしましょう。業務のやり方をす

ぐに変更できるものなどは、成果もすぐに確認できますが、改善の期間が数か月かかるようなプロジェクトについては、改善活動の担当者より途中段階での成果や進行状況について、月1回程度は、経営者の方、関係者の皆様も含め報告を聞くようにしてください。そうしないと、いつの間にか改善活動がうやむやになってしまう危険性があります。

反対に改善活動の担当者から見れば、最初は関心を持っていた経営者の方の関心が薄れてくると、モチベーションが下がってきます。改善活動を継続するためにも、途中段階での報告に耳を傾け、問題点などを聞くことが大切です。経営者の方が関心を持たない改善活動には原則として従業員はついてくず、うまくはいきません。

管理部の業務整流化について色々お話ししてきましたが、中小企業でのポイントは最終的には「人」ではないかと思えます。業務を行っていくのも、改善を行っていくのも従業員の方々、「人」です。

業務の整流化のポイント = 「人」とすると、組織、社風、コミュニケーションや人材育成(教育)なども重要ポイントであり、改善対象に入ってくるのではないのでしょうか。

始めにもお話ししましたが、これからの間接部門は、決められた事や言われた事をきちんとできることだけで満足してはいけないと思います。

私が今までお手伝いさせて頂いたご会社の管理部門には、きちんと仕事をこなす優秀な方が多くいらっしゃいました。しかしながら、ルーティンワークをこなすことに終始されているのが実情です。営業部や製

造部門では仕事の成果について数値化がし易く、誰もがその数値を成績として確認することができ評価の対象になります。そのためモチベーションアップに結びついたり、数値を高めるために何をどうしていくか知恵を絞ったりすることにつながると思うのです。

少し話が逸れますが、あるご会社の QC サークルをお手伝いした時に、製造部門の方は、知恵を絞り、やり方を変えることを考えたりすることがわりと得意なのですが、管理部門では苦手な方が多いように感じました。何が言いたいのかというと、管理部門の方は、「業務のやり方自体を変えるということ」を考えることに慣れていないのではないかと思います。先ほどの評価の話も、管理部門(間接部門)の仕事を数値化して評価することが難しいことが起因しているのか、高いモチベーションを維持して仕事をされている人が少ないように感じます。

これからの管理部門では、一人ひとりがやる気をもって前向きに考えていく組織にすることが重要です。これまでお話ししてきた業務改善についても、一人ひとりが前向きに考えて行動しなければ成功はしません。

業務改善に取り組むことで、経営の役に立つ情報を迅速に提供することに意識が向き、他部門との連携についても考えることになります。また、その過程で、自分たちが会社の要であることを自覚するようになれば、管理部門の一人ひとりが、経営者(会社)の立場で考え自発的に行動できるようになると、私は考えています。

6 定着化へ

管理部門の整流化を中心に今回までお話してきましたが、いよいよ最後の章となりました。業務整流化のプロジェクトも計画的に進み当初の目的が達成できたとします。

しかしここで終わりではありません。油断すると折角整流化した業務も問題が発生しているかもしれません。トヨタの「乾いた雑巾をしぼる」とまではいなくても、油断せず、さらに上を目指して改善を続けていくことです。重要なのは、これから放っておいても自ら改善を継続していく、自走化の仕掛けを作っていくことです。

業務の整流化を目指して業務毎の改善を行ってきました。最後は、改善した現在の業務のやり方について、マニュアルやチェックリストに残し、誰が業務を行っても同じ様にできるようにすることが重要です。マニュアルがあれば、配置換などの業務の引き継ぎや、新人教育にも役に立ちます。

新人教育を行う際には、業務フローチャートを見せながら、管理部門の業務全体の流れを説明し、担当する業務の説明を行うと理解しやすくなります。また、チェックリストは日々の業務を正確に行っていくために重要です。

定着化できて、初めて一つの業務改善が達成できたこととなります。しかしこれで業務の整流化が終わったわけではありません。一つの定着化が終わると同時につぎの業務改善の始まりです。定着化できたか

どうかは、すぐには結果がわかりません。1ヵ月後、3ヵ月後、半年後と経過を見ていきましょう。

もし、定着化がうまくいかなかった時は、その原因を探り問題点をあげて再度改善に取り組みましょう。

業務の棚卸についてお話した時に、業務毎に発生タイミングや業務量(処理件数や処理時間など)を調べて一覧表にまとめました。改善前の定量的なデータがこれに当たります。改善後の効果を測るには、この数値と現在の数値を比べることにより、改善について効果を測れます。

具体的な数値で比較することができると、皆で効果を確認することができ、改善活動に対する達成感など「うれしい気持」が共有できます。この「うれしい気持」こそが、次なる改善活動への大きなモチベーションになります。

経営者、経営幹部の皆様にお願ひがあります。このような従業員の気持を大切にしていきたいのです。

これまで、管理部門の業務の整流化についてお話しましたが、管理部門の整流化だけでは満足できなくなり、きっと全社的な広がりが出てくると思います。

会社の目指す方向を経営者の方が明確に従業員に示し、業務改善活動の進むべき方向を示してください。一つひとつの業務改善が、きっと全社的な業務の整流化に結びつくと信じております。

経営者の方や管理部門責任者の方だけが問題意識を持って行動しても限界があります。社員一人ひとりが自発的に考え行動できる組織程、強いものではありません。有事の時、新しい事を始める時、柔軟に考えることができ、行動することができる組織作りにも役立つのではないのでしょうか。

最後まで、お付き合い頂きましてありがとうございました。

著者経略歴

山下 晶子 (mailto : akiko@ digitalbank.co.jp)
株式会社みどり合同経営 コンサルティング部
コンサルタント



情報系専門学校卒。大手電気メーカーシステム営業担当を経て当社へ入社。企業全体の業務の流れを適正な流れに変えていく「業務フロー整流化コンサルティング」は高い実績を誇り、落とし込みまでの個別指導には定評がある。特に受注工事業における独自性の高い工事管理システムの導入が持ち味。受注工事業業務効率化をテーマにした講演・講師多数。

株式会社みどり合同経営 <http://ct.mgrp.jp/>

本社 〒160-0007 東京都新宿区荒木町 2 - 3
(社)金融財政事情研究会 セミナーハウス 4F
TEL(03)3358-5951 FAX(03)3358-5952

高松 〒760-0062 香川県高松市塩上町 3 丁目 1 番 1 号
TEL(087)834-0301 FAX(087)834-0882

中小企業のための経営に役立つ管理部門を目指して
～ 管理部門の業務の整流化 ～

2009年2月20日 第1版第1刷 【非売品】

著者 コンサルタント 山下 晶子
発行所 株式会社 みどり合同経営
〒160-0007 東京都新宿区荒木町2-3
(社)金融財政事情研究会 セミナーハウス4F
TEL(03)3358-5951 FAX(03)3358-5952

本書の一部あるいは全部について、株式会社みどり合同経営から文書による承諾を得ずに、いかなる方法においても無断で複写、複製することは禁じられています。