

管理・間接業務の効率化手法の開発 ～オフィスビジュアルマネジメントの実践～

2023年1月27日

一般社団法人中部産業連盟

東京事業部 経営革新コンサルティング部

グループメンバー: 丸田大祐 寒河江克昌 鈴木秀光 市川真爾

発表者: 砂田貴將

目次

1. 背景(問題・課題)
2. 目標/目的
3. 方法・手順/プロセス
4. 結果(成果)/結論(主張)
5. 今後の課題

1. 背景(課題・問題)

(1) 経営環境の変化

環境変化

【働き方改革・国の政策】

- ・長期間労働の是正
- ・柔軟な働き方
→感染症対策、テレワークなど
- ・非正規雇用者の待遇改善
- ・女性・若者が活躍しやすい環境整備
- ・高年齢者の就業促進

【経営課題】

- ・売上の確保と増大
- ・キャッシュフロー重視と利益の創出
- ・組織横断的なトータルコストダウンの実現
- ・管理の質的向上と業務処理のスピードアップ

【労働環境】

- ・経験豊富な社員の退職
- ・未熟な非正規社員の増加
- ・経験の少ない若手管理者の増加
- ・人手不足、人材確保難
- ・労働人口の減少
- ・外国人労働者の増加

【経済環境】

- ・低成長(国内)
- ・インフレ
- ・急激な円安
- ・ウクライナ情勢
- ・新興国企業の台頭
- ・労働人口減少による市場規模の縮小

1. 背景(課題・問題)

(2) 管理・間接部門のマネジメント上の問題点

①

情報の共有化と業務の標準化が進んでおらず、仕事が個人に付いて回る(仕事の属人化)

②

管理者が部下の仕事量(負荷)や進捗状況を目で見て分かりにくい

③

異常・ムダ・問題点が分かりにくく、管理者が的確な管理・改善活動を実施できていない

④

仕事の結果の良し悪し(生産性、納期遵守、品質)が判断しにくい

⑤

様々なムダが多く発生していて、業務の生産性が低い

2. 目標/目的

(1) オフィスビジュアルマネジメントの目的

管理・間接部門で行っている「見えないマネジメントのやり方」を「見えるマネジメントのやり方」に変えて、業務の効率化、管理(PDCA)の質の向上と経営のスピードアップ、**管理・監督者のマネジメント力の向上**を図り、企業間競争に勝ち抜く経営体質づくりを実現する



2. 目標/目的

(2) オフィスビジュアルマネジメントのネライ

①

業務の生産性向上、スピードアップと質的向上を図る

②

情報の共有化と異常・ムダ・問題点の顕在化を図り、管理者は**予防的・計画的な管理**を実施する

③

管理者は部下の**負荷や進捗状況を把握**して、対策を実施する

④

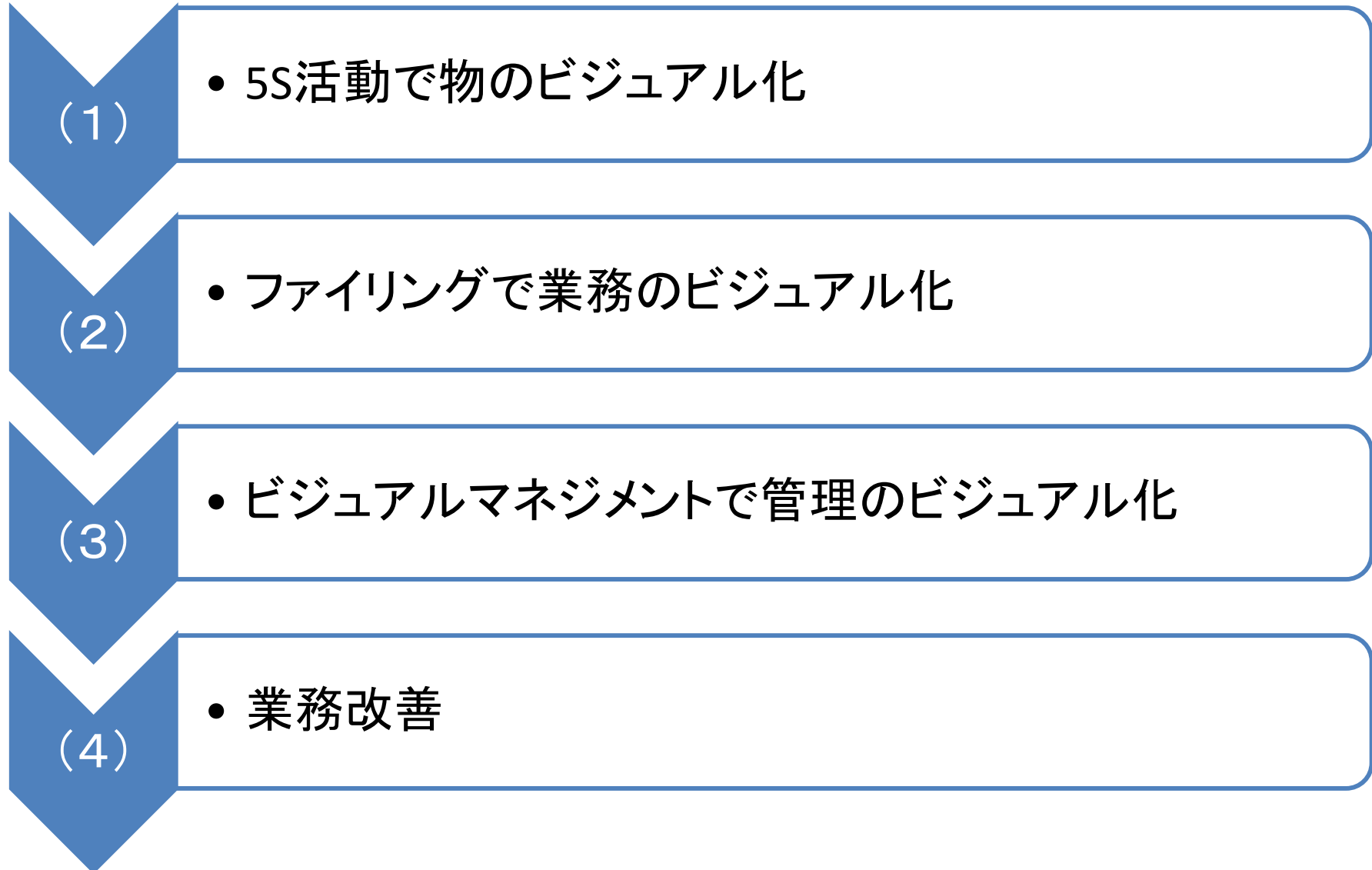
管理と人員の**意識改革**と行うことで業務の属人化を防止する

⑤

事務所の環境改善と価値ある仕事の遂行により、人・組織の活性化を図る

3. 方法・手順/プロセス

オフィスビジュアルマネジメントの手順



3. 方法・手順/プロセス

(1) 5S活動で物のビジュアル化

5S活動の目的

- ① 様々な仕事・作業・行為の中に潜む、「物の取扱い」に関する「しなくても良いムダ」を取り除くこと。

【ムダの例】

- ・物を探すムダ ・元々ないものを探し回るムダ ・停滞のムダ
- ・不要な物のために失うスペースのムダ ・余分に購入するムダ

- ② 人と組織の、意識と行動を改革すること。

【改革の例】

- ・管理者は約束、ルールを率先して守る ・社員も約束、ルールを守る
- ・社員は明るく、挨拶が良く、礼儀正しい ・協調性に富んでいる
- ・思いやり、気配りがきく

3. 方法・手順/プロセス

(1) 5S活動で物のビジュアル化

5S活動の手順



- 整理の実施

- 整頓の実施

- 清掃の実施

- 清潔の実施

- 躰の実施

2S(整理・整頓)
が重要！

3. 方法・手順/プロセス

(1) 5S活動で物のビジュアル化

物を探すムダの削減例



- ・必要な物を指定席化することで探すムダを排除
- ・異常が一目で分かる

【意識の改革】

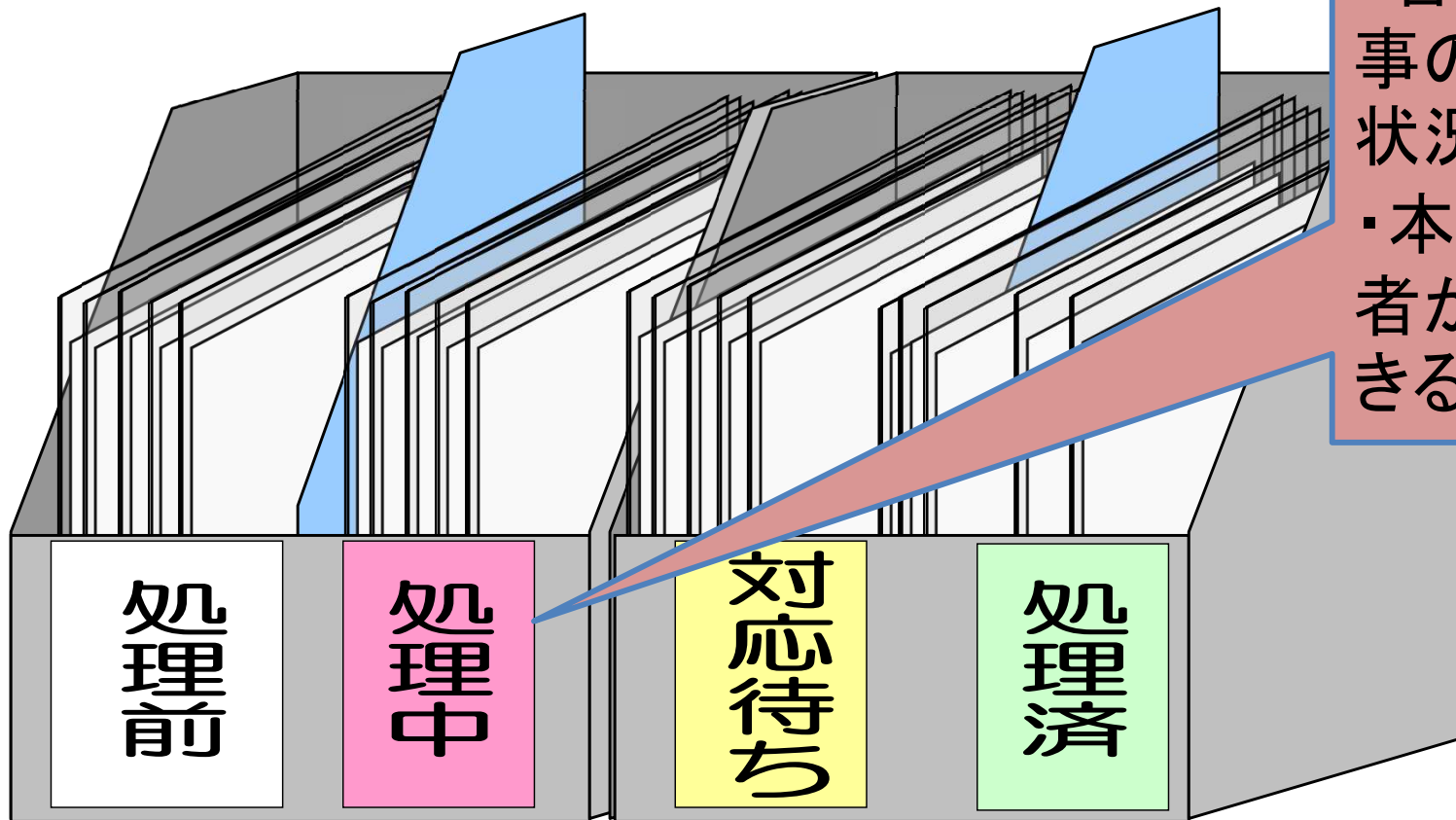
・元の位置に確実に戻すことによって、**ルールを守る**習慣が身に付く

・使用頻度によって置き場を考えることで**効率的な思考**を養う

3. 方法・手順/プロセス

(1) 5S活動で物のビジュアル化

仕掛書類の整頓による停滞のムダの削減例



- ・管理者は、個人の仕事の停滞状況、負荷状況が分かる
- ・本人が不在でも関係者が取り出すことができる

【意識の改革】

・停滞をどうしたら解消できるか、**時間の意識**が高まる

・負荷が大きい人への応援で**チームワーク向上**の意識が高まる

3. 方法・手順/プロセス

(1) 5S活動で物のビジュアル化

消耗品の発注点管理による欠品・過剰在庫の削減例



発注ルールを貼り出して欠品・過剰在庫を防ぐ

【意識の改革】

・過剰在庫を実感することで、ムダに気付くようになる

・必要最低限の在庫しか持たないルールで、コスト意識が高まる

3. 方法・手順/プロセス

(2) ファイリングで業務のビジュアル化

ファイリングの目的

- ① 「書類・電子データの取扱い」に関する「しなくても良いムダ」を取り除くこと。

【しなくても良いムダの例】

- ・書類(ファイル)・電子データ(フォルダ)を探すムダ
- ・書類の綴じる先(ファイル)、電子データの保存先(フォルダ)を探すムダ、迷うムダ
- ・不要な書類・電子データのために失うスペース・サーバー容量のムダ

- ② 業務の遂行に必要な情報を共有化して、業務の属人化を防止すること。
- ③ 書類ではなく、業務を基準としたファイリングシステムを構築し、業務の整理・整頓を行う基礎を作ること。

3. 方法・手順/プロセス

(2) ファイリングで業務のビジュアル化

ファイリングの手順



- 業務分類表の作成

業務を見える
ようにする



- ファイル体系表の作成

仕事の進め方
で仕分ける



- ファイル基準表の作成

ファイリングの
ルールを決める



- ファイリングの実施

3. 方法・手順/プロセス

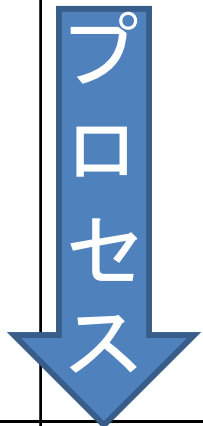
①業務分類表の作成

経営機能	政策樹立機能	企業の将来のあり方を考え、 戦略的課題を追求する機能	経 営 企 画
			設 計 開 発
	直 接 機 能	直接付加価値を生み出す機能	販 売
			生 産
	管理間接機能	直接機能を効率的に果たすためのサービスを提供する機能	生 産 技 術
			購 買
			品 質 管 理
	補助経営機能	すべての組織体経営に必要な機能で、全組織に横断してサービスを提供する機能	総 務
人 事			
経 理			

3. 方法・手順/プロセス

①業務分類表の作成

大分類（機能）	中分類（業務）	小分類（業務）	細分類（書類）			
			1	2	3	4
1 経営管理	1 方針・目標管理	1 方針管理 2 目標管理	方針・目標管理規定 重点課題設定シート	経営方針書 部門目標管理シート	期末報告書	プロセス監視測定表
	2 経営計画	1 中計策定 2 予算編成 3 予算統制 4 決算 5 株主総会	市場分析シート 予算編成手順書 アクションプラン展開手順書 決算業務手順書 利益処分計算書	中期経営計画 予算編成が이드라인 部門実行計画 月次試算表 損失処理計算書	中期利益計画 単年度予算書 予算確認シート 貸借対照表 株主総会議事録	新製品ロードマップ 見積財務表 月次予算報告書 C/F計算書
	3 システム管理	1 マジックシステム維持 2 コミュニケーション管理 3 法令遵守管理 4 情報技術管理 5 情報リスク管理	品質マニュアル 組織図 新規・改正法規制情報 情報システム管理規定 情報セキュリティ管理規程	環境マニュアル 社内コミュニケーション規程 適用法規制一覧表	文書・記録管理規程 社外活動規程 法規制遵守評価表 ネットワーク構成図 リスクアセスメント手順書	内部監査規程 幹部年間予定表 物理的機器配置図 情報資産台帳
2 総務						



- ・機能、業務が見えるようになるので、自部署の仕事・必要な書類・役割分担が体系的に説明できる
- ・機能、業務の棚卸は、後に行う業務改善のベースにすることができる

3. 方法・手順/プロセス

②ファイル基準表の作成

1つのファイルにどの分類単位で綴じこむか

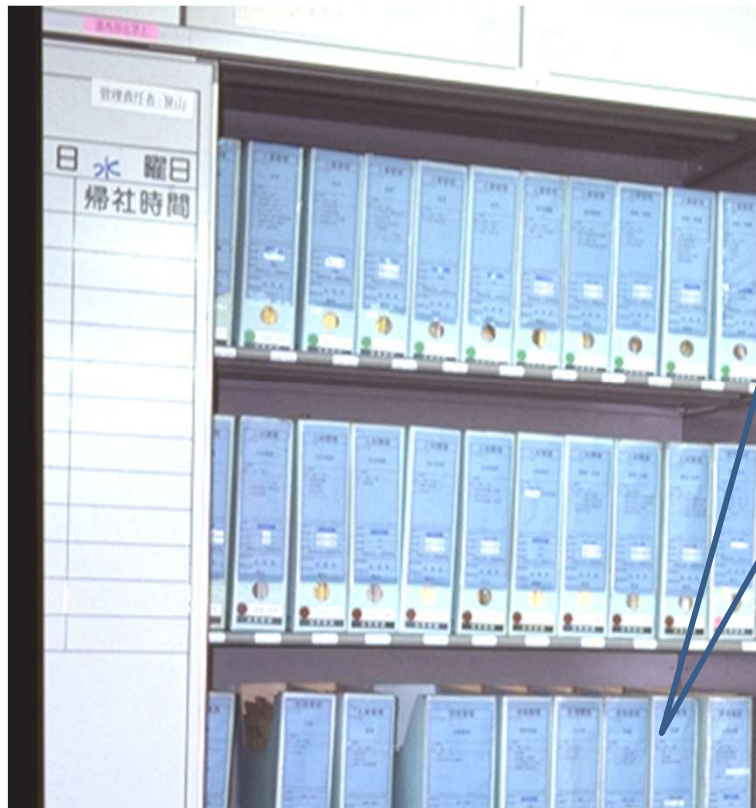
- ・保管期間→事務所に置いて管理する期間
- ・保存期間→書庫や倉庫に置く期間

業務ファイル基準表例

大分類		中分類		小分類		細分類 (書類名)	ファイル くくり				ファイル 用具			原 本 複 写 区 分		媒体 区分		保管 期間		保存 期間		循 環	管理 部署	棚位置	備考
							大	中	小	細	2 穴	箱	厚 み	原 本	複 写	紙	電 子	年	月	年	月				
1	品質保証	1	品質保証 システム 管理	1	品質マニ ュアル 規定管理	1 品質マニュアル																			
						2 文書管理規定																			
						3 図面管理規定																			
						4 QMS管理規定																			
						5 教育・訓練規定																			
						6 設備管理規定																			
						7 受注契約規定																			
						8 購買管理規定																			
						9 生産準備規定			○		○		5cm	○		○	○								
						10 工程管理規定																			
						11 工程変更管理規定																			
						12 顧客所有物管理規定																			
						13 検査・測定機器管理規定																			
						14 顧客クレーム対応規定																			
						15 顧客アンケート規定																			
						16 内部監査規定																			
																		改廃 まで			なし	○	品質 保証部	A-1-1	

3. 方法・手順/プロセス

③ファイリングの実施



大分類	品質保証	大分類	品質保証	大分類	品質保証	大分類	品質保証
中分類	品質保証システム管理	中分類	品質保証システム管理	中分類	品質保証システム管理	中分類	工程管理
ファイル名	内部監査	ファイル名	内部監査	ファイル名	マネジメントレビュー記録	ファイル名	QC工程表(原本)
1	年間監査計画書	1	年間監査計画書	1		1	
2	監査実施計画書	2	監査実施計画書	2		2	
3	監査チェックリスト	3	監査チェックリスト	3		3	
4	処置報告書	4	処置報告書	4		4	
5	監査報告書	5	監査報告書	5		5	
ファイル番号	1-1-3	ファイル番号	1-1-3	ファイル番号	1-1-2	ファイル番号	1-2-1-1
文書日付	2007 年 4 月 ~ 2008 年 3 月	文書日付	2008 年 4 月 ~ 年 月	文書日付	年 月 ~ 循環 月	文書日付	年 月 ~ 循環 月
保管期限	1 年 ~ ヶ月間: 2009 年 3 月まで	保管期限	1 年 ~ ヶ月間: 年 月まで	保管期限	5 年 ~ ヶ月間: 年 月まで	保管期限	年 ヶ月間: 改廃まで 月まで
保存期限	4 年 ~ ヶ月間: 2013 年 3 月まで	保存期限	4 年 ~ ヶ月間: 年 月まで	保存期限	年 ヶ月間: 年 月まで	保存期限	年 ヶ月間: 年 月まで
廃棄時期	保管終了時 保存終了時	廃棄時期	保管終了時 保存終了時	廃棄時期	保管終了時 保存終了時	廃棄時期	保管終了時 保存終了時
管理部署	品質保証部	管理部署	品質保証部	管理部署	品質保証部	管理部署	品質保証部
担当	品質保証部長	担当	品質保証部長	担当	品質保証部長	担当	保証課長
ロケーション番号	12-3	ロケーション番号	12-3	ロケーション番号	12-3	ロケーション番号	12-3

- ・背表紙が統一され、目的の書類が探しやすくなっている。
- ・個人机から業務書類を引っ張り出すので、属人化を防止できる。
- ・「業務」を基準にファイリングしたことにより、ファイル間や書類間の関連が見える。

3. 方法・手順/プロセス

(3) ビジュアルマネジメントで管理のビジュアル化

① ビジュアルマネジメントとは

- ・ 方針、目標
- ・ 目標を達成するためのマネジメントシステム
- ・ マネジメントシステムを効率的に運営するためのプロセス管理

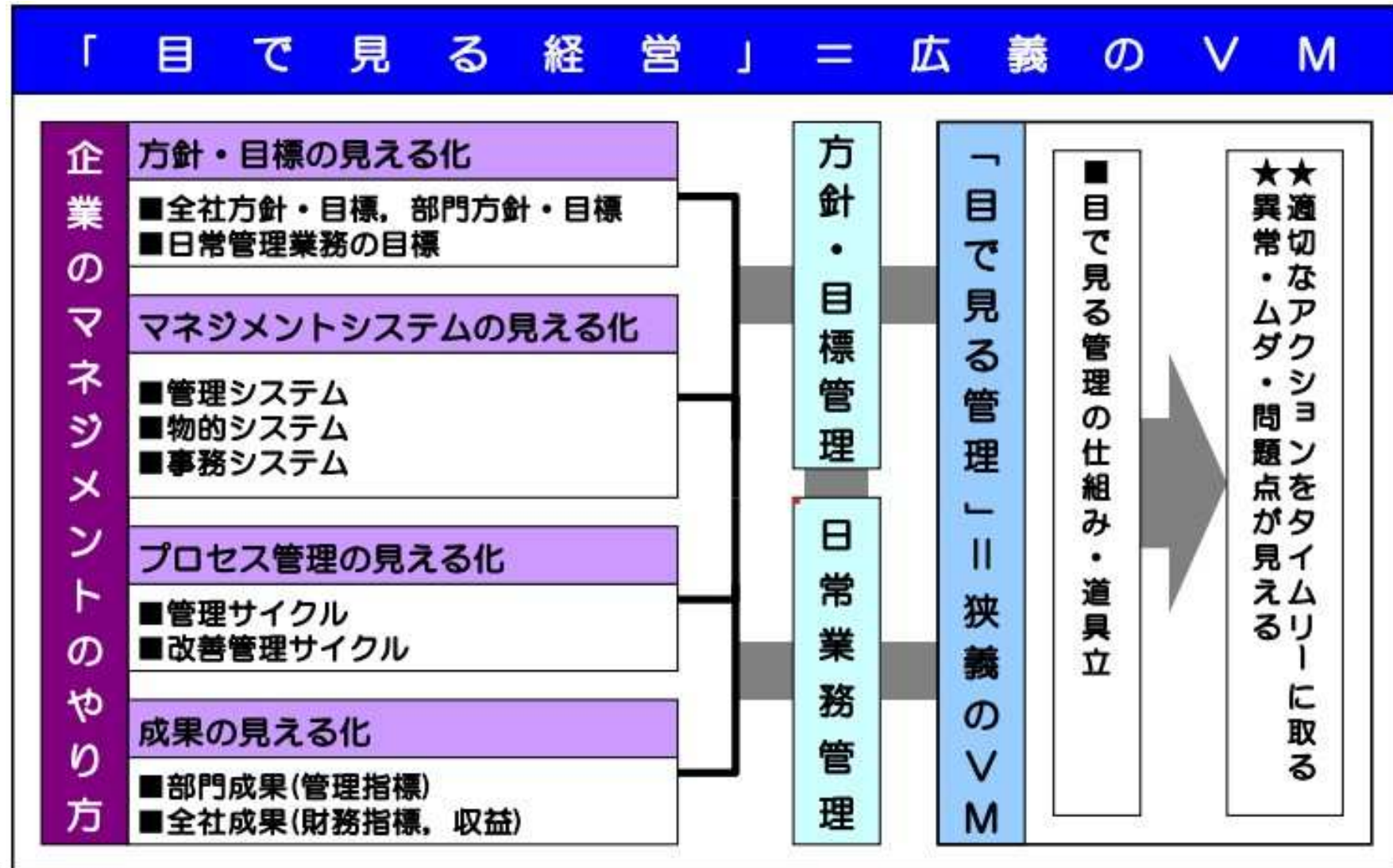
- ・ 成果

について、すべて見えるようにして全社一体の経営を行っていく手法である。

3. 方法・手順/プロセス

(3) ビジュアルマネジメントで管理のビジュアル化

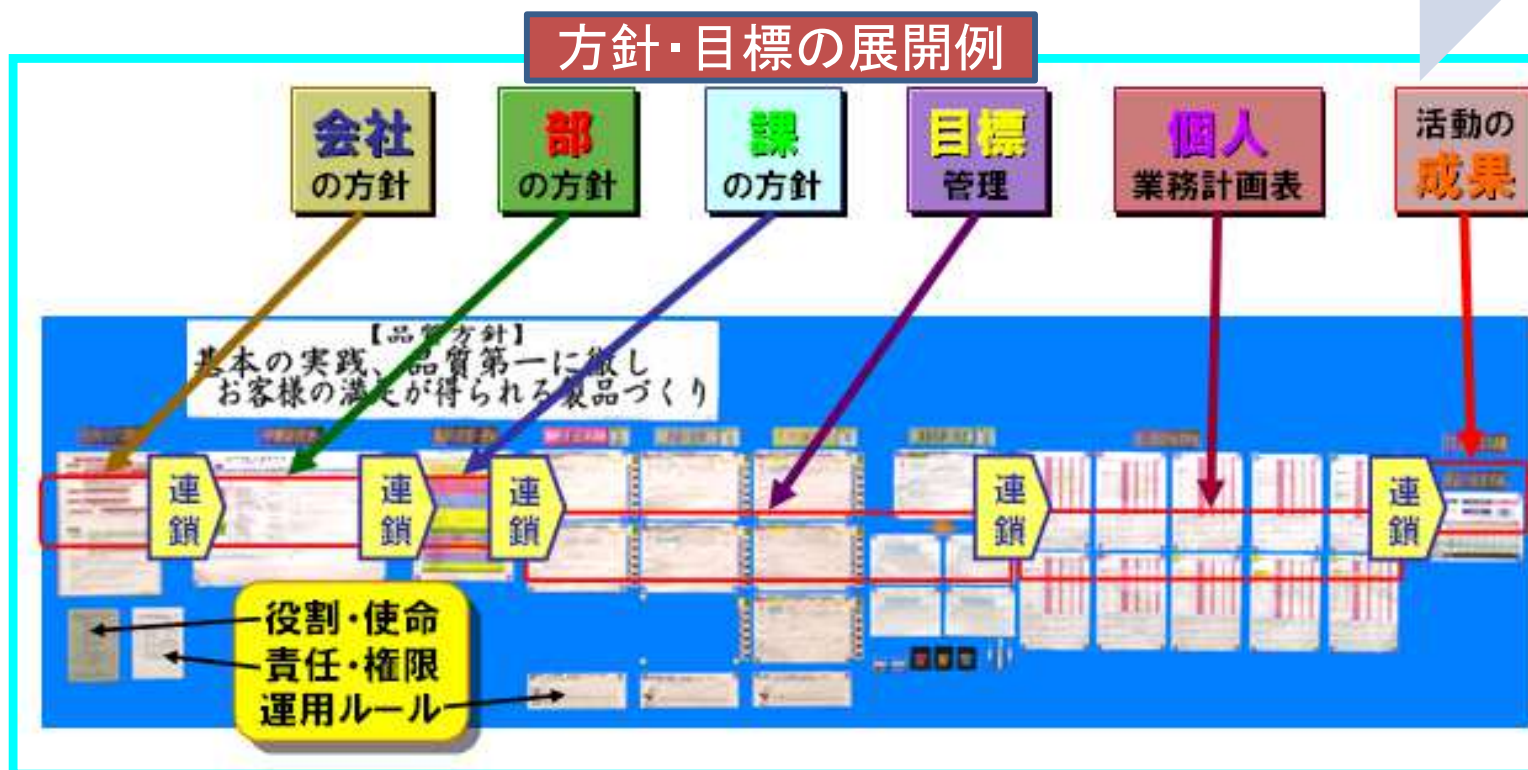
② ビジュアルマネジメントの概念



3. 方法・手順/プロセス

(3) ビジュアルマネジメントで管理のビジュアル化

③方針・目標管理、日常業務管理



3. 方法・手順/プロセス

(3) ビジュアルマネジメントで管理のビジュアル化

④ ビジュアルマネジメントの実践

a. プロセスマネジメント

- 業務のPDCAを見えるようにして、特に異常・ムダ・問題点と処理・対策の実施状況についても見えるようにする

b. プリベンティブマネジメント

- 問題が発生する前に対策を実施して予防的管理を実施する

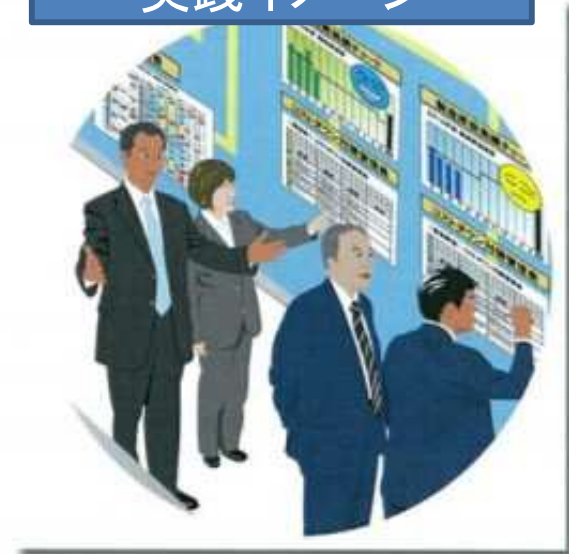
c. トータルマネジメント

- マネジメント全体、業務の相関関係と因果関係などを見て、総合的観点から重点かつ的確な処置・対策を実施する

d. タイムマネジメント

- 「いつ」はマネジメントの基本であり、時間管理は仕事の管理そのものである

実践イメージ



異常・ムダ・問題点が見える！
従業員を一丸にすることができる！
従業員へ経営理念の共鳴ができる！

3. 方法・手順/プロセス

(4) 業務改善

業務分類表からの業務改善

- ① 業務分類表から担当者別業務日程表を作成して**現状把握**

業務分類表

大分類（機能）	中分類（業務）	小分類（業務）	細分類（書類）			
			1	2	3	4
1 経営管理	1 方針・目標管理	1 方針管理	方針・目標管理規定	経営方針書	期末報告書	プロセス監視測定表
		2 目標管理	重点課題設定シート	部門目標管理シート		
	2 経営計画	1 中計策定	市場分析シート	中期経営計画	中期利益計画	新製品ロードマップ
		2 予算編成	予算編成手順書	予算編成ガイド	単年度予算書	見積財務表
		3 予算統制	7ヵ月7ヵ月展開手順書	部門実行計画	予算確認シート	月次予算報告書
		4 決算	決算業務手順書	月次試算表	貸借対照表	G/F計算書
		5 株主総会	利益処分計算書	損失処理計算書	株主総会議事録	
	3 システム管理	1 システム維持	品質マニュアル	環境マニュアル	文書・記録管理規程	内部監査規程
		2 システム管理	組織図	社内コミュニケーション規程	社外活動規程	幹部年間予定表
		3 法令遵守管理	新規・改正法規制情報	適法法規制一覧表	法規制遵守評価表	
2 総務		4 情報技術管理	情報システム	データ取扱説明書	ネットワーク構成図	物理的機器配置図
		5 情報リスク管理	情報セキュリティ	リスク評価表	リスク対応手順書	情報資産台帳

担当者別業務日程管理表

業務区分									合計/月 (単位：h)
コード	業務名	区分	(月)	(火)	(水)	(木)	(金)		
毎日	8-1-1	出退勤管理	計画	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	80.0
			実績	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	90.0
毎日	8-1-2	弁当発注処理	計画	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	10.0
			実績	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	10.0
毎週	8-1-3	安全衛生委員会準備	計画					1.0	4.0
			実績					1.0	4.0
突発		トラブル対応	計画						0.0
			実績			0.5		0.5	4.0
合計/月 (単位：h)			計画	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	160.0
			実績	9.0	9.5	9.5	9.0	9.5	197.0

- ② 工数過多・遅れ・停滞の発見

- ③ **原因追究・根本対策**の実施
対策例

- 業務手順書の作成
- 業務分担や頻度の明確化
- 組織間のムダや重複業務の発見・改善（ECRSによる改善）

- ④ 担当者別業務日程管理表で**歯止め**を実施

- ・ ビジュアルマネジメントボードによる日常業務管理の実施
- ・ 業務時間と管理の改善実施

4. 結果(成果)/結論(主張)

(1) リードタイム短縮の事例

【問題点】

経理部門にて、毎月実施される月次決算業務に10営業日を要しており、経営層への報告に時間が掛かっている。また残業も多く発生している。

【主要要因】

- ・個人別のスケジュール管理が実施できておらず、業務の遅れが見えない
- ・決算書の確認業務の遅れ
(担当者、管理者のダブルチェックにおいて停滞が発生)

【改善内容】

- ①個人のスケジュール管理不足の対策
- ②決算書確認業務の停滞への対応

4. 結果(成果)/結論(主張)

①個人のスケジュール管理不足の対策

個人別業務日程管理表を作成し、工数が掛かっている、遅れが発生しやすい業務を特定する。そして多能化、業務手順書の作成などの改善を実施して、業務の停滞を解消する。

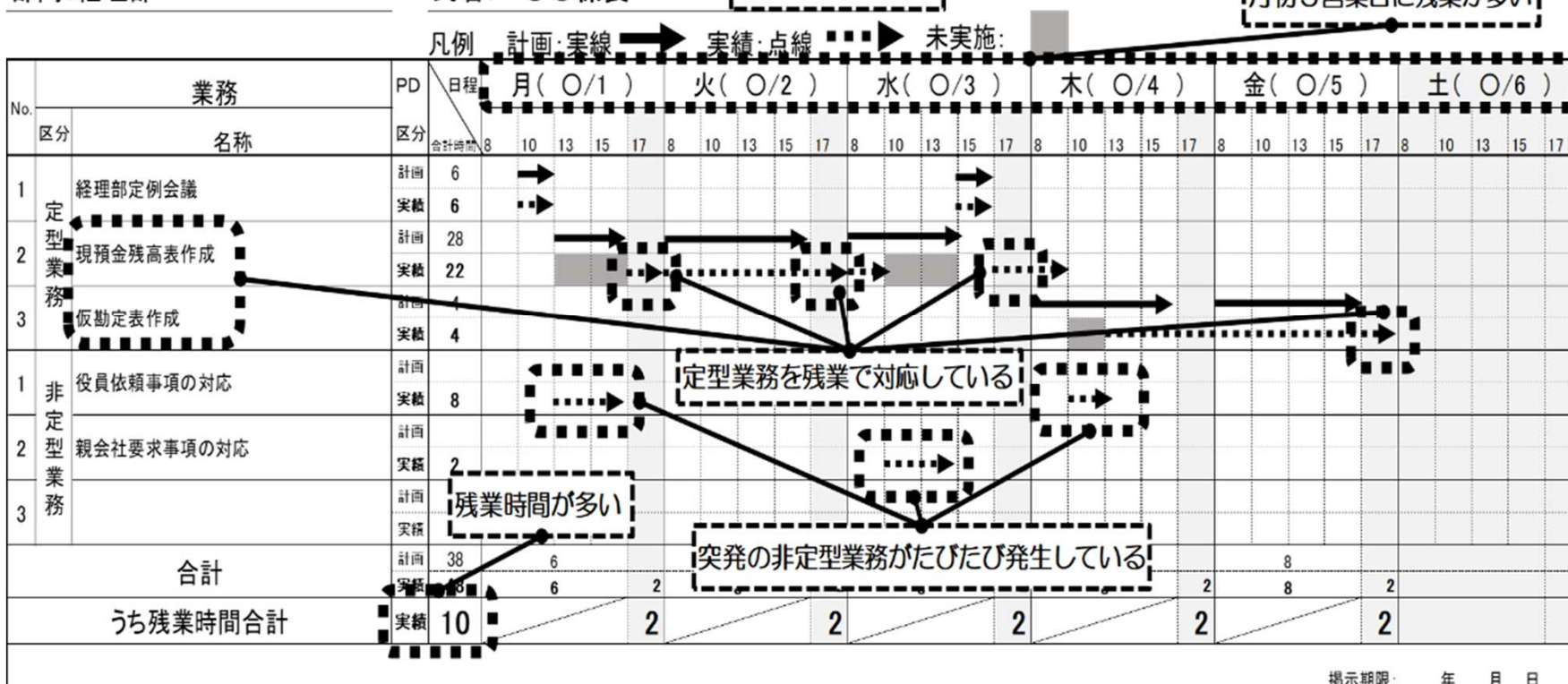
個人別業務日程管理表

部門: 経理部

氏名: ○○係長

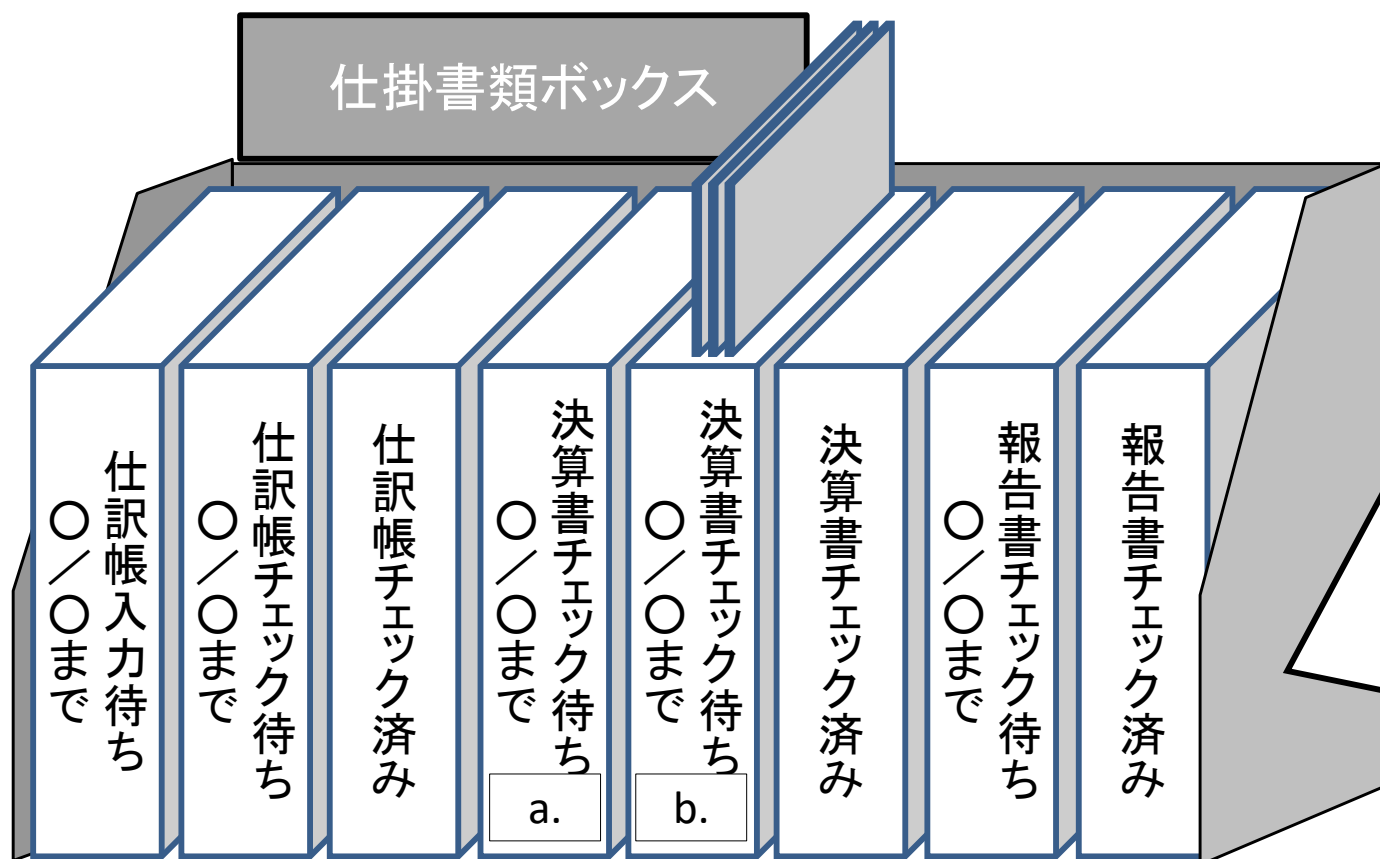
係長の残業が多い

月初5営業日に残業が多い



4. 結果(成果)/結論(主張)

②決算書類確認業務の停滞への対応



a. チェック担当者の
チェック

b. 管理者のチェック

※「チェック待ち」
は当日中に実施する
こと

※月次決算は、締日
から数えて5営業日
までとする

4. 結果(成果)/結論(主張)

④改善成果

区分	1日	2日	3日	4日	5日	6日	7日	8日	9日	10日
改善前	請求書等の提出・経費精算					決算整理	決算書作成			報告書作成
改善後	請求書等の提出・経費精算		決算整理	決算書作成	報告書作成					

経費精算業務を標準化したことにより、リードタイムも3日短縮

決算書の確認業務の停滞がなくなり、リードタイムも2日短縮

4. 結果(成果)/結論(主張)

(2) 業務改善による効率化の事例

【問題点】

総務人事部門にて、「人がいなくて困っている」、「残業が多くて辛い」などの疲弊の声が聞かれる。

【主な要因】

- ①担当者の負荷の状況が見えていない
- ②ムダな業務、ムラのある取り組みが発生しているのか分からない

【改善内容】

- ①担当者別業務日程管理表で負荷の状況把握
- ②ムラ・ムダの把握と業務改善

4. 結果(成果)/結論(主張)

①担当者別業務日程管理表で負荷の状況把握

定期定型業務は頻度、
業務分類コードも入れると
まとめやすい

書類のない見えない業務も
ヒアリングして登録する
例: 接遇、電話応対など

超過時間および項目毎の
労働時間を把握する

担当者別業務日程管理表

業務区分	コード	業務名	区分	1	2	3	4	5	合計/月 (単位：h)
				(月)	(火)	(水)	(木)	(金)	
毎日	8-1-1	出退勤管理	計画	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	80.0
			実績	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	90.0
毎日	8-1-2	弁当発注処理	計画	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	10.0
			実績	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	10.0
毎週	8-1-3	安全衛生委員会準備	計画					1.0	4.0
			実績					1.0	4.0
突発		トラブル対応	計画						0.0
			実績			0.5		0.5	4.0
合計/月 (単位：h)			計画	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	160.0
			実績	9.0	9.5	9.5	9.0	9.5	197.0

3名分集計

No.	区分	項目	年間合計時間 (h)
1	定期 定型	毎日業務	6,020
2		毎週業務	502
3		毎月業務	15
4		年間業務	5
5	非定型	突発業務	562
合計			7,104
年間労働時間 (定時)			5,760
超過時間			1,344

※年間労働時間は、1日8h×20日×12カ月×3名で算出

4. 結果(成果)/結論(主張)

②ムラ・ムダの把握と業務改善

ECRSによる業務改善

No.	業務内容	時間/月 (単位: h)	改善 ポイン ト	E (除外) なくせないか		C (結合) 一緒にできないか		R (交換) やり方を変えられないか		S (単純化) もっと楽にできないか	
				時間	改善内容	時間	改善内容	時間	改善内容	時間	改善内容
1	生産高実績データ受領確認	60.0	C			△20.0	売上高データと同時に確認する				
2	売上高実績データ受領確認	60.0	C			△20.0	生産高データと同時に確認する				
3	前月請求、支払データ処理	30.0	R					—	日時処理により、月初集中処理分散		
4	データ確認作業	20.0	E	△20.0	入力ミス削減し、確認作業をなくす						
5	仮決算データ入力	20.0	S							△10.0	入力項目を半分に する
合計		592.0		△60.0		△40.0		△10.0		△10.0	

月間120h、年間1,440hの削減

4. 結果(成果)/結論(主張)

③改善成果

定量的成果

- 業務改善による労働時間の削減(年間1,440h)

定性的成果

- ムリの無い仕事の進め方による**心理的負担の軽減**
- ムリ・ムダの無い仕事の進め方による**時間意識の向上**

※浮いた時間を利用して、付加価値向上の取り組みを実施すると、従業員のモチベーションも向上！

余裕を持った相談対応



会社見学案内・PRで
地域貢献

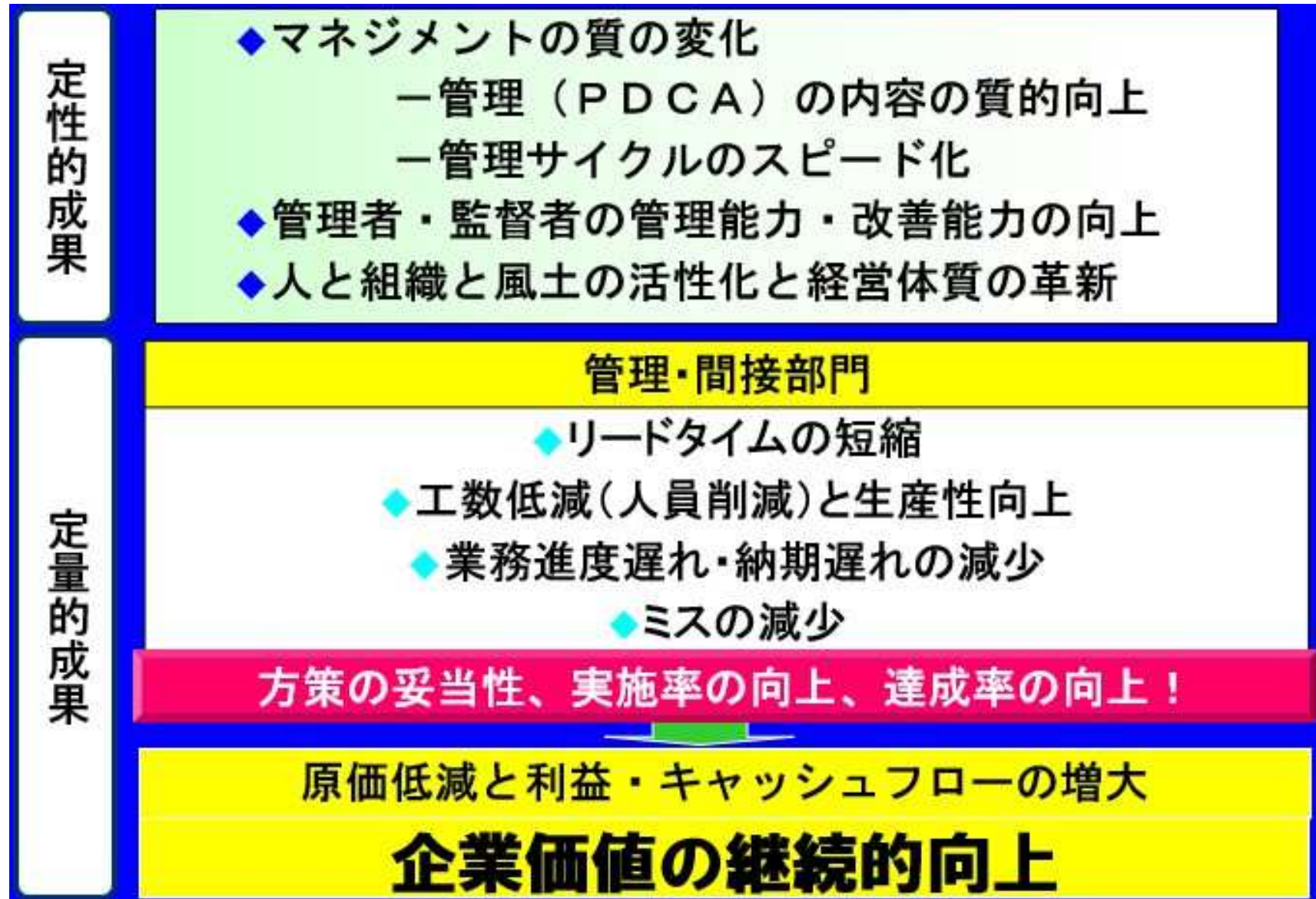


他部署の事務処理改
善の支援



4. 結果(成果)/結論(主張)

(3) 成果のまとめ



4. 結果(成果)/結論(主張)

(4) オフオスビジュアルマネジメントの評価

No.	項目	詳細
1	コンサルティング導入企業数	延べ1,400社
2	コンサルティング継続年数	平均4年
3	年次コンサルティング継続率	約90%

※2022年11月時点

当連盟の他のプロジェクトと比較して継続年数、継続率は高く推移しており、顧客からの評価は高いと認識している

4. 結果(成果)/結論(主張)

(5) オフオスビジュアルマネジメントの確立



5. 今後の課題

(1) ITとの連携

デジタル化の基本手順



IT化前の準備としてオフィスビジュアルマネジメントを普及させる

(2) 多様性への対応

多様なコンサルティングの結果から、オフィスビジュアルマネジメントを企業の実情に合わせて、カスタマイズする。