

# 業務棚卸から業務問題抽出まで ひとつのツールで一気通貫！ ～さらにパワーアップした業務改善ツール 「BPEC V5.0」のご紹介～

BPM(Business Process Management)の最先端事例、技術を紹介する第14回「BPMフォーラム 2019」が、2019年11月13日(水)に、東京千代田区丸の内JPタワーホール&カンファレンスで、開催されました。この中で、(株)BPデザイナーズから、業務の棚卸しから業務問題抽出まで対応するツールについて、講演がありました。



株式会社 BP デザイナーズ  
代表取締役  
梁田 憲治 氏

## ● 業務改善・改革のコツと BPEC

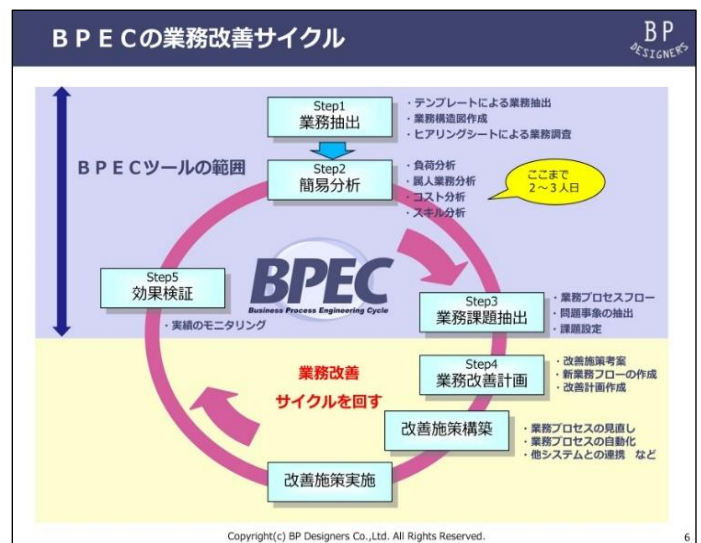
業務改善・改革を推進するためのキーワードとして、この数年は、「IoT」、「働き方改革」、「RPA」、「AI」等が話題になり、今年は「DX」がブームになっています。しかし、これらのキーワードは手段であり、毎年変化しますが、業務改善・改革を進めるための根本は変わっていないと考えています。

「誰が何をやっているのか」「他の部署」「業務課題」「改善効果」が見えないことが変わっていません。そもそも「何をやらしたいか」が見えていません。結局、業務改善・改革は、「業務の可視化」から始めることになります。

また、業務改善・改革の阻害要因として、「調査の負荷がかかる」、「調査が細か過ぎる」、「担当者が正確に伝えているとの性善説になっている」、「手法が難し過ぎる」が挙げられます。

先に進めるには、この真逆、つまり、「調査対象者の負荷を最小限にする」、「調査に時間をかけない」、「抜け漏れなく業務を抽出できる」そして、「簡単で分かりやすい手順で実施する」ということになります。

これらの条件に対応できる手法が BPEC (Business Process Engineering Cycle) ですが、その全体像をご紹介します。



BPECは、「業務の棚卸」(業務抽出/Step1)から始まります。一般的には、最初に業務フローを描きますが、業務の定義をせずにフローを描くとどの業務のフローか数が多くなると分かり難くなりますので、業務の棚卸からスタートしています。

業務の棚卸の次に、早い時点で、問題箇所を探り出すため「簡易分析」(Step2)を行います。期間としては、業務抽出から簡易分析まで約2~3人日で行うのがBPECの進め方です。

簡易分析から業務改善サイクルを回していきますが、まず行うのが「業務課題抽出」(Step3)です。BPECでは、業務フローを描きながらヒアリングをしますが、この方策は、相手の課題を正確に聞き出すことを可能にしています。また、簡単に課題が見えてくる理由は、簡易分析で問題があると目を付けた業務のフローを描きますので、効率的にその原因を把握できます。

さらに、改善施策をまとめ、新しい業務フローを作成して、「業務改善計画」(Step4)を作成します。

最後に「効果検証」(Step5)をしてPDCAサイクルを回します。

BPECツールの機能の範囲は、「業務抽出」、「簡易分析」、「業務課題抽出」、「効果検証」であり、「改善施策構築」、「改善施策実施」はソリューションになりますので、本日はStep1からStep5まで

先に進まない業務改革・業務改善		BP DESIGNERS
<b>BPECとは</b> <b>Business Process Engineering Cycle</b> の略で、業務プロセスを改善し続けるための手法です		
先に進まない要因		先に進めるためには
調査の負荷は当たり前	BPECは低負荷	調査対象者の負荷は最小限
調査が細か過ぎる	BPECは短期間	調査に時間をかけない
業務調査は性善説	BPECは漏れなく	抜け漏れなく業務を抽出
難しすぎる	BPECは簡単	簡単でわかりやすい手順で実施

Copyright(c) BP Designers Co.,Ltd. All Rights Reserved.

を紹介します。

## ● BPECのステップ

Step1、業務抽出では、業務テンプレートを使って業務の洗い出しをします。具体的には、様々な業務を、4階層のツリー構造の業務テンプレートで表現し、一覧にして準備していますので、必要に応じて、特定のテンプレートをたたき台にして、自社の業務と比較し、業務の追加、削除、名称の変更等を行い、業務の構造化をします。そして、業務構造が完成すると、その結果をもとに業務量調査票がエクセルで出力できますので、担当者全員に配付して、記入してもらいます。業務が構造化されていますので、レベルがバラつかず、集計しやすいというメリットがあります。

さらに、各担当者の記入の仕方には、細かい、大雑把という違い等がありますので、コメント（自動）の付いた集計結果をフィードバックし、入力内容を精査しています。

次にStep2、簡易分析ですが、業務負荷、属人業務、コスト、スキルという四つ視点で分析をします。

業務負荷は、業務量分析で負荷のかかっている業務が明確になっていますので、業務改善は、大きな効果を得るために負荷の高い業務を優先して改善します。

属人業務分析は、1年間担当者が一人の業務がリストアップされていますので、その人がいないと業務が進まないという業務リスクあるいは、無駄または優先順位が低い業務として判別することで、属人業務を撤廃していきます。

コスト分析は、稼働時間に、社会保険や福利厚生費などの会社負担を含めた人件費を掛けて、コストに置き換えた分析をします。

時間より金額の方が伝わり易く、改善が金額で見えますので、投資効果ははっきりします。

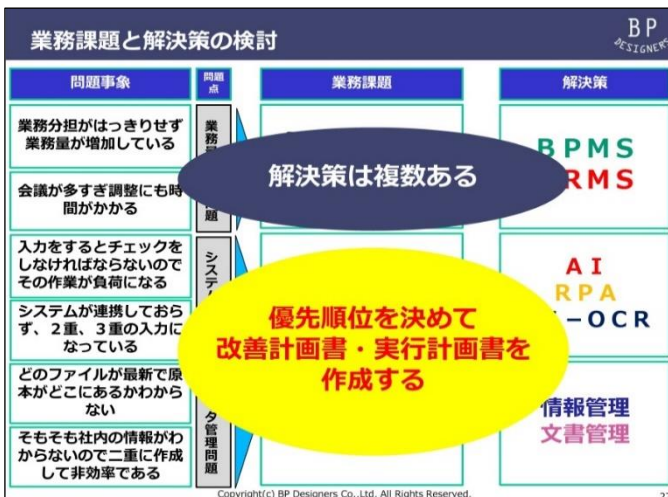
スキル分析は、スキルレベルを、A：熟練者や資格・役職が必要な業務、B：どちらでもない業務、C：誰にでもできる業務に分類して、「スキルバランスの妥当性」と「A、B業務をC業務にシフトする業務の簡素化」を検討します。

さらに、ここでは、業務マトリックス表が作成できますので、社員と非社員の業務内容と時間が、個人別にわかりますので、同一労働同一賃金への対応に役立ちます。

次にStep3、業務課題抽出は、分析結果に基づいて、中間報告会を開催し、詳細化する業務の絞り込みから始めます。同時に、どのポイントに問題があるかの仮説を立て、ヒアリング用のガイドを作成し、対面のヒアリングをして業務フローを描き、業務の問題事象や課題を抽出します。

フロー図から課題の抽出をするのは、「話が飛ばばわかる」、「聞き間違いが防げる」、「話の暴走を防げる」、「1回のヒアリングで終わる」などメリットがあります。

Step4、業務改善は、まず、問題事象を問題カテゴリーに集約をします。例えば業務量増加、システム連携、データ管理の問題などテーマを決めてカテゴライズしますが、そうすることで、複数の問題が一つの課題設定で解決することがあります。



そして、改善施策の検討ですが、一般的に、ツールの導入などソリューションから入りがちですが、あくまでも業務課題を明確にしてソリューションを検討することが大事なことです。

解決策は複数ありますが、簡単に実行できるものもあれば、時間やコストのかかるものがありますので、優先順位を決めて改善計画・実行計画を作成していくことが重要になります。

Step5、効果検証ですが、定期的な業務のチェックや改善効果など実績のモニタリングができますので、例えば残業時間が全体で50%減少、属人業務が70%解消、同一労働同一賃金の進捗状況等が、目標に対する達成度の検証ができます。

この効果検証が、容易にできるのは、業務量調査から可視化までをしっかりと進めた成果であると考えています。

## ● BPEC導入実績

BPECは今までに265社での導入実績があり、業種は製造業、サービス業、卸売業などほとんどの業種で使用されています。また、自治体でも採用されています。

本来、自社の業務改善のために開発した手法ですが、IT企業65社、コンサル企業26社が導入していますが、自社内ではなく、IT企業はお客様の業務を可視化するため、コンサル企業はコンサルの武器として活用しています。

導入企業の規模は、リソースのある大手企業が中心ですが、多くの中小企業でも採用されています。

### 【お問い合わせ先】

株式会社BPデザイナーズ

〒101-0032 東京都千代田区岩本町2-17-2

秋葉原サウスイーストビルディング7F

T E L : 03-6683-9174

U R L : <https://www.bp-designers.com>