業務の棚卸しと可視化で改善・改革を推進

インタビュー
株式会社経営管理ナカチ

株式会社経営管理ナカチ

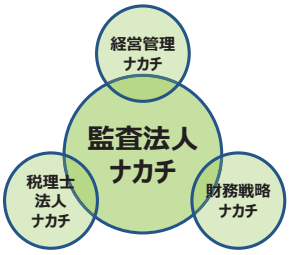
http://www.nakachi-im.com/
〒100-0006 東京都千代田区有楽町一丁目7番1号
有楽町電気ビルヂング北館7F
・事業内容：中堅企業の組織的・計画的運営を支えるための経営基盤の確立と推進
・設　　立：2004年12月1日
・資 本 金：1,000万円
・拠　　点：東京本社

CFOの戦略機能から財務・経理処理までサポート

株式会社経営管理ナカチは、ナカチグループに属するコンサルティング会社です。ナカチグループは、日本公認会計士協会会長を歴任した中地宏が設立したアカウンティングファームであり、監査法人ナカチを母体として、株式会社経営管理ナカチ、税理士法人ナカチ、株式会社財務戦略ナカチで構成されています。株式会社経営管理ナカチは公認会計士や税理士といった士業を中心としたメンバーと大手コンサルティングファームや事業会社でキャリアを積んだビジネスコンサルタントが数多くジョインしています。

当社は企業の最高財務責任者（CFO）が果たす主な機能と業務分野に対して、我々の知見や経験ノウハウを提供していこうと考えています。CFOの主要な機能には事業戦略、財務戦略、業績管理、統制・ガバナンスといった大きな戦略テーマと併せて、決算・財務報告や財務・経理処理などの基本機能があります。特に上場企業もしくは新規株式公開を目指している企業にはさまざまなリスクマネジメントの観点が必要で、決算・財務報告と財務・経理処理といった経営基盤の確立とその強化が求められています。わが社のビジネスは、この経営基盤の確立における事務処理や文書にかかわる部分をサポートの中核としていて、いろいろな視点や切り口からの指導や、ハンズオンでのさまざまな取り組みを行っています。

【ナカチグループ】
様々なキャリアを持つ専門家の
活動拠点・活動基盤



ブラックボックス化した業務を棚卸し

事務処理にかかわる部分へのサポートの一環として、我々はBPRの推進及びそれを踏まえたBPOという形で業務の一部または全部を引き受けています。BPRでは抜本的な業務の改善や改革を進めて行きますので、このような場合、まずは業務の棚卸しを行って業務を可視化するということが不可欠となります。「業務を可視化するとはどういうことなのか」を考える時、「翻って自社または自部門の業務にどのような業務があって、数がどの程度あって、誰がどのようなスキルを持って、どれだけの工数とコストを掛けていますか?」と質問すると、答えられる方は10人中に1人か2人ではないかと思います。それだけ、業務、特にバックオフィスの業務に関しては、多くの企業がブラックボックス化しているのではないでしょうか。

「業務の棚卸しをしましょう。担当者別の業務一覧はありますか?」とお聞きすると、20種類から30種類程度の大きな括りで一覧が提示されます。しかし、実はそれでは粗く、実際に個人

の仕事に割り当てるような粒度で業務をピックアップすると、例えば、財務経理部門においては、200種類前後の業務は必ずあります。このように200種類前後、もしくはそれ以上の数の業務があるところでは業務の棚卸しができていないという実態があります。

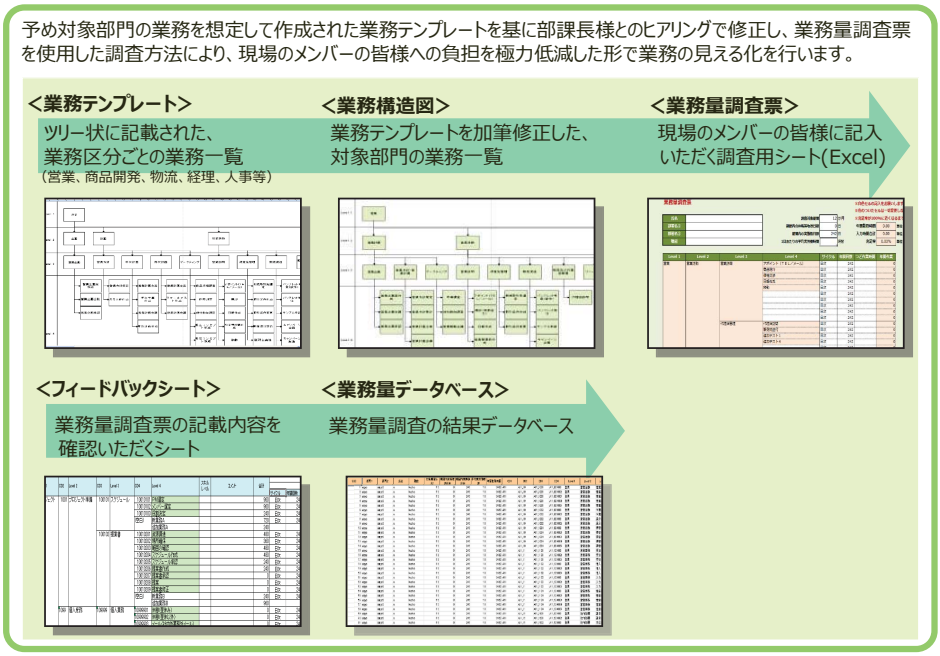
ツール「BPEC」を活用した業務の棚卸しと可視化

当社では業務の棚卸しと可視化をサポートするツールとして、「BPEC（Business Process Engineering Cycle）[1]」を活用しています。BPECは業務を抽出、見える化し、業務改善・改革計画を継続させるツールです。具体的には「BPEC」で業務分析を実施し、BPR及びBPO/ワークフロー設計を行っています。我々コンサルタントが従来より手作業もしくは市販の表計算ソフトウェアを使ってやってきた仕事ではあるのですが、それを使い勝手よくパッケージングしたものが「BPEC」です。

「BPEC」には標準の業務テンプレートが用意されていて、業務テンプレートを利用して業務抽出ができることが、ひとつの特長になっています。いろいろなケースをある程度標準化しながら、概ねどこの企業でも必要とされる業務テンプレートを用意し、業務の粒度に応じて階層化されているといった具合です。例えば、財務経理については担当者に割り当てられる業務単位レベルとして約200業務のテンプレートが予め用意されていますので、財務経理の各担当者が自身の仕事をすべて書き出すという作業は必要ありません。もちろん、業種、業態によって業務内容が違ってきますので、我々は業務テンプレートをもとにヒアリングし、自社モデルに変えていく作業を行います。その後、各業務担当者に業務量調査票を配布し記入をお願いします。この業務量調査票の回収及び集計処理により、誰がどの業務を行っているかを表したマトリックス形式のフィードバックシートが出来上がります。この情報をデータベースとして格納し、業務の分析に入ります。一部門あたりの調査分析及び報告にかかる時間は、部課長クラスと打ち合わせは半日程度を2～3回、業務担当者にお願いする業務量調査は1～2時間程度で完了します。

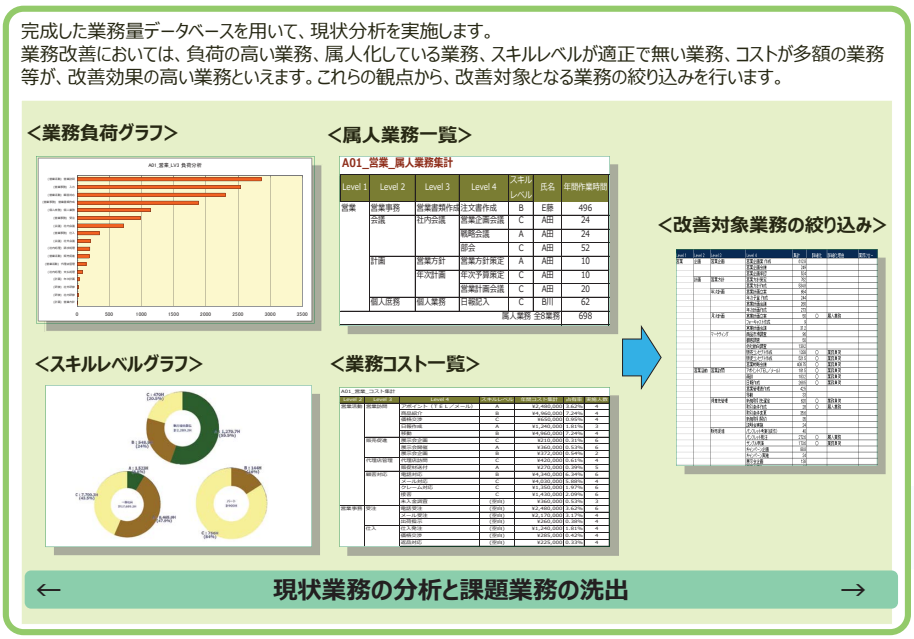
業務の分析では、業務の負荷を示す「業務負荷グラフ」、属人化している「属人業務一覧」、専門性が高い業務とそうではない業務の割合を示す「スキルレベルグラフ」及び「業務コスト一覧」を作成します。これにより、例えば、時間数が多い業務、担当者がいないと止まってしまう業務、課長が判断業務を行う

BPEC（Business Process Engineering Cycle）



業務テンプレートと、業務量調査票による調査

1　「BPEC」は株式会社BPデザイナーズが開発した手法・ツール



業務量データベースを用いた簡易分析

べきところ人手が足りずに作業に追われている、あるいは、多額の事務コストをかけているといった状況が可視化されます。「BPEC」はこのようなツールです。

働き方改革の秘訣

近年、働き方改革によって生産性の向上が求められる中、BPOの活用やロボットを用いて定型業務を自動化するRPAの導入が非常に注目され、取り組みも進んでいるようです。ある特定の業務は、個々のアクティビティー（最低活動単位）の連続であり、連携して業務フローを形成しますが、その一部を切り出して、例えば、特定の入力業務をアウトソーシングした方が費用対効果の観点からも有効であるということが明確になっていれば、アウトソースをうまく活用することができます。さらにインプット情報が何で、どういう処理をして、どういうアウトプットをするのか、という操作レベルが明確になっていれば、初めてRPAなどの技術を有効に活用することができます。ただ大量にあるものをアウトソースしましょう、大量にあるのでロボットでやりましょうといった、非常に局所的な、あるいは部分最適のアプローチだけでは本質的な解決にはならないのだろうと思います。やはり業務は全体の流れ、連携を俯瞰し、BPRの観点から効率や生産性を生む体制に整備することが重要だと考えられます。

文書管理は経営的な視点で判断することを勧めています。
（右から）代表取締役、公認会計士　条川　　操 氏
執行役員　徳光　修一 氏

生産性向上に取り組むためには原点回帰を

ホワイトカラーの生産性において一番の問題点は紙文書が非常に多く、必要な入力情報の収集と作り上げられた出力情報の管理に無駄があること。「本当のペーパーレスをどう実現するのか」ということが大きなテーマです。ペーパーレスにするためには、まずは業務をきちんと把握して見える化することが重要です。世の中にはツールとしてはワークフローシステムや電帳法対応の仕組みなどが数多くあるでしょう。しかし、それらを導入する前提条件や環境整備がなされていないのが問題だと思います。

これを明確にするためには業務の棚卸しが不可欠ですし、そこの仕分け作業をもう一度徹底してやるべきだと思っており、原点回帰すべきなのだろうと感じています。原点回帰して愚直に取り組まない限り、結局、成果を出せないような気がします。

JIIMAにはいろいろな情報収集と会員の方々との協働による取り組みができればと思って入会しました。監査法人グループのコンサルティング会社として、文書管理にかかわるガバナンス・内部統制の確立、セキュリティ管理の重要性を強く認識しています。今後ますますデジタル化が進展していくとともに、法規制の見直しも行われていくものと考えられます。このような情勢のもと、JIIMAでの各種活動を通じた情報マネジメント活動に貢献するとともにコンサルティング業務においても活用していきたいと考えています。手前味噌の話になりますが、各種情報を我々は文書情報マネジメントについて客観的な第三者であり、監査という視点もあり、会計だけでなく税務やいわゆるビジネスコンサルティングを包含した体制をもっています。そういった総合的なアプローチができるのは我々のようなファームではないのかなと思っています。文書管理の分野において会員の皆様と協働したうえで当社の力をぜひ会員皆様と協働して発揮できればと思います。