



業務の棚卸&改善活動

～働き方改革を通じて職場メンバーの主体性を育む～

「働き方改革」とは言うけれど、一体何をすればいいの？そう思われる方も少なからずいらっしゃるのではないでしょうか。働き方改革という言葉に含まれる意味は非常に広域ですから、困惑する気持ちもわかります。改革という言葉の定義を調べてみますと、「ある対象を改め、変化させること」。すなわち働き方改革とは「働き方を改め、変化させること」なのです。

【1】働き方改革の必然性

国内においては少子高齢化に代表される社会変化、そして経済活動においてはグローバル化、IT進化など、企業を取り巻く環境は大きく変化しています。これらに加え、長時間労働は正や柔軟な働き方への環境整備など、これまでの延長線では解決困難な課題に直面していくことが予想されます。

【2】働き方改革は、理論も大事だが、実践はもっと大事

安倍内閣においては、働き方改革を進めていくことで、人々のワーク・ライフ・バランスの実現、生産性の向上を目指し、企業文化や風土を変えようと考えています。それでは、具体的に何をやるのでしょうか。テレワークやフレックスタイム制度の導入など、多用で柔軟な働き方を実現することも一つですし、定年延長によるベテラン社員の積極活用や更なる女性の登用などもあるでしょう。ただし、これらは基本的にトップダウンで推進するケースがほとんどでしょう。今回ご紹介するのは、経営陣との合意形成やトップダウンのような強制力もそれほど必要とせず(もちろんあったほうが良いですが!)、むしろ総務部や現場が主導できるアクション「業務の棚卸と改善活動」です。ちょっと拍子抜けした方もいらっしゃるかもしれませんが、現場で実践される業務改善活動こそが、働き方改革や風土改革につながる基本のキと言っても過言ではありません。

【3】業務の棚卸&改善の仕方

以下に、職場全員で業務改善を実践するためのステップと、効果的に進めるためのヒントをお伝えします。

ステップ1 業務改善の必要性を一人ひとりに理解納得させる。

職場メンバーの納得感が、改善活動の成果を左右します。主体意識を持ち、モチベーション高く取り組んでもらうために、改善推進者からしっかりと改善活動の目的や意義を説明しましょう。特に、メンバーからの不安や質問には速やかに解決するようにしましょう。事業所が複数ある場合は、拠点ごとにコアメンバーを任命し、コアメンバーにしっかりと腹落ちさせてから、コアメンバーから職場メンバーに向けて「自分の言葉」で意義目的を伝えるなどの工夫も効果的です。

ステップ2 業務の棚卸結果(一覧表)を可視化・共有する。

各業務の作業を、全員で入力&共有できる一覧表にまとめます。具体的には「業務分類」「業務名」「具体的な作業内容」「頻度と工数」を実務担当者に入力してもらいます。入力項目の一つに「相手にとっての価値」を加えることで、改めて仕事の目的を考えるきっかけになったり、捨てる仕事を見つけるきっかけにもなります。

ステップ3 担当業務に改善の余地があることを気づかせる。

灯台もと暗し。その仕事に長く取り組んでいればいるほど、その実務担当者に改善箇所を見出してもらうことは容易ではありません。なぜなら、担当者は今のやり方がベストだと信じて一生懸命取り組んでいるからです。これを解消するには、業務を作業ベースまで可視化することに加え、改善推進者、同僚メンバーが「複眼」でチェックするしかあ

りません。改善推進者や同僚から「これって改善できない?」と指摘されるうちに、確かに今のやり方が全てではないな、と思い始めれば大きな一歩です。自分の業務に改善点があるということを認めること自体、本人にとって気持ちのいいものではありません。くれぐれも担当者の心情に配慮し、「人」ではなく「コト」にフォーカスして議論するように意識しましょう。

ステップ4 業務仕分け(継続/改善/中止/移管)を実施する。

棚卸結果(一覧表)に基づき、業務の「継続」「改善」「中止」「移管、アウトソース」を検討します。判断に困る部分については、ステークホルダーにヒアリングするなどして棚卸情報を充実させます。そして一旦の結論を導きます。一つ気をつけなければいけないことは、総務部は「他部門の支援」や「担当部門のない仕事の対応」も期待されています。したがって、総務部の業務仕分けにおいては、安易に移管や中止を考えるのではなく、一旦総務部内でより良い業務品質に高めた後に、当該部門を検討し、移管に向けた話し合いを始める、等といったひと手間も大切です。

ステップ5 改善アクションを実行する。

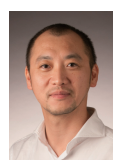
「改善」とすると決まれば、あとは愚直に実行あるのみ。とは言っても、改善活動はそれほど簡単なことではありません。業務改善に取り組むメンバーが、できるだけ道に迷わず目的・ゴールにたどり着けるような指針が必要です。すなわち「何のためにやるのか(経費削減・業務効率化・サービス向上など)」「何をどうするのか」「どのような効果を狙うのか(定量的・定性的)」「いつ報告するのか」を決めてから取り掛かるようにしましょう。何のためにやってたんだっけ?なんてことでは、かえって業務を増やすことになりかねません。また、一番最初に取り組む改善活動については、改善推進者は惜しみなくメンバーをフォローし、成功裏に導くことが重要でしょう。加えて、定例報告会などを開催し、メンバーの成果を互いに共有したり、フラットに意見交換が出来る場をもつことで、継続した改善活動が期待できます。

業務改善活動によって得られること

業務改善を行うことで、工数削減や経費の適正化といった定量的な効果が期待できます。コクヨ総務部の業務改善のケースでは、345の業務が棚卸しされ、90以上の改善箇所を発見することができました。今までに60以上の改善活動がスタートし、その活動は今日も続いています。ここで大変興味深い事実、削減した工数時間ほど総労働時間は減らないということです。すなわち、業務改善を実施して生まれた時間に、今までやっていなかった仕事を(良し悪しは別として)やっているということです。もし残業削減を業務改善活動の成果の一つに加えるのであれば、早帰り運動などのアクションをセットで実施することをオススメします。

指示待ちから主体性あふれるチームへ

現場主導で実施する業務改善だからこそ出来ることがあります。それは、一人ひとりのオーナーシップの醸成です。トップダウンのアクションが、トップ交代によって一気にトーンダウンしてしまうケースを数多く見てきました。現場主導によるアクションの最大の効果は、職場メンバーが仕事を自律的に進め充実感・自己効力感を味わうことにより、仮に旗振りがいなくなったとしても、一人ひとりが推進者として活動が継続されやすくなることにあります。すなわち、指示待ちから主体性を発揮した職場チームへの進化こそが、働き方改革の最大の成果であると言っても過言ではないでしょう。



コクヨ株式会社 ファニチャー事業本部 マーケティング本部 働き方改革チーム

高橋 大

コーポレート人事部門で評価・異動・育成業務に従事したのち、2013年ファニチャー事業部門にてHR開発室長、総務副部長を経て、2017年より現職。働き方を改善したい社員とチームを組成し、様々なチャレンジを実践中。国家資格 キャリアコンサルタント / プロフェッショナルHR (JSHRM) / オフィスセキュリティコーディネーター (NOPA)

Office Renewal お客様の声

NCC 株式会社 様

移転を機にしたかったこと



- 5S活動を推進することで社員一人ひとりが業務を見直し働く意識を変える
- 会議から日々の報・連・相までコミュニケーションの取り方を変える

コミュニケーションの活性化へ

以前は業務の属人化が起因し、決まった人としがコミュニケーションがとられていなかった。偶発的にコミュニケーションが発生する環境を整え、部署内に加え他部署との交流を促進させた。

オープンミーティング

執務内にハイテーブルのミーティングスペースを設け、気軽に打ち合わせができる環境へ。



経営を身近に感じてもらいたいとの思いから、社長自らが積極的に利用している。

グループ制の導入

メンバー同士で声を掛け合い、業務を割り振ることで残業時間の短縮へ。



管理課の席

管理課は営業部を見渡せる位置に配置。現場を近く感じることで、部署間の連携を強化させた。



話しかけやすい高さのデスクトップパネルで営業との会話もスムーズに。

5S活動を推進

業務が属人化し部署内ですら誰が何をやっているのか分からない状態に。そこで意識変化のきっかけ作りとして5S活動を推進。

業務の棚卸しと書類の廃棄

業務を可視化することで、適正な仕事量を把握。業務のムダを省きつつ、不要な書類も廃棄した。



フリーアドレスを導入

営業部はワゴンを廃止しフリーアドレスを導入。書類を増やさない働き方をサポートできる環境へ。また退社時に机上面を片付ける習慣が付き、セキュリティ面も向上した。



ガラス張りの倉庫

「見える」環境にすることで、置くべき物が整理され、綺麗に保つ意識付けとなっている。



コミュニケーション活性化には、まず社長である私自身が社員に興味を持つことが大切と思い、社員の誕生日にはバースデーケーキと共にメッセージカードを渡しています。日頃から社員を見ていなければ、メッセージはなかなか書けないんですよ。



取材にご協力いただいた
代表取締役社長 原田学様

オフィス空間が変わったことで社員の意識が変革。本質的な働き方改革に導くことができた。

お客様情報

NCC 株式会社

所在地 | 長野県伊那市西町NCCビル4983番地

設立年 | 昭和33年10月

職員数 | 84名 (2017年8月現在)

事業内容 | ■塗料製造・塗料配合および販売

■各種溶剤、工業用薬品、合成樹脂、化成品、電子材料ほか工業用資材・副資材の販売

■色彩設計、色彩計画、塗膜設計、塗装仕様設計事業