

## はじめに

多くの中小企業では日々の仕事に追われ、業務改善があまり進んでいないのが実態ではないだろうか。経営資源の少ない中小企業が生き残っていくためには、経営者を含め従業員一人ひとりが業務改善に積極的に取り組んでいくことが重要であり、本稿では中小企業における業務改善の基本的な考え方や進め方などを解説する。

## 1 業務改善の基本

## 1. 業務改善とは

## (1) 業務改善とコスト削減の違い

業務改善は、業務の価値を高めることが目的である。業務改善は主にQCD（品質、コスト、納期・時間）の3つに着目しているが、コスト削減はコスト（C）のみに着目している。

単なるコスト削減は、他社の成功事例を参考にして行えば一定の成果を得ることも可能であるが、業務改善の対象は広く、問題も各社固有であるため、その解決方法は各社で異なる。

## (2) 対象・範囲

業務改善の対象はモノだけではなく、人や情報、業務プロセス（仕事の流れ）にまで及ぶ。範囲は担当者個人で解決できるものから、他者や他部署、取引先等の協力が必要なものまで一様ではない。

## (3) 目的の再確認

日常業務の多くは、一般的に過去のやり方から行われている。いつも仕事の目的は何かと考えていると、目の前の仕事をこなせるものではない。ただ、時々、仕事の目的を再確認し、より良い方法を追及していくことはとても重要である。

「何のためにその業務をやっているのか」（目的）を明確にすると、「そもそも、その業務は必

要なのか」という視点を持つことができ、業務を抜本的に見直すことができる。また、「なぜやっているのか」（原因）を考えながら現場を見ると、改善策が浮かぶようになってくる。

## (4) 改善イメージの統一

みんなが違った方向を向いて仕事をしないよう、関係者間で改善イメージの統一を図ることが大切。

業務改善は、業務目的を達成するためにより良い手段を選択したり、より良い方法に変更したりすること（目的と手段の最適化）である。やり方を変えた結果、健全な「手抜き」（楽になる）につながるのが理想と言える。

## (5) 改善の糸口

仕事には、予算、人員、時間、設備、システムなどの様々な制約がある。これらの制約を踏まえたうえで、できる範囲内で実施できる方法を見つけ出して改善を行う。できないことは放っておき、とりあえずできる部分から改善していく。

例えば「不良品の発生ゼロ」を実現するのは大変であるが、まず「不良品の出荷をなくす」「不良品の発生を早く検知する」など、レベルを下げて取り組んでいくことができる。

## 2. 業務改善で知っておくべき基本用語・知識

## (1) 労働生産性

アウトプット（付加価値額または生産量など）をインプット（労働投入量＝労働者数×労働時間）で割って算出する。限られた時間で高い成果を出すことを「生産性向上」という言葉で表す。

## (2) 「効率性」と「有効性」

業務の価値は、業務の成果（outcome）を費やしたコストで割ったものと考えられることができる。同じコストならば、より多くのより良い成果を生み出せば、より価値のある業務となる。

また、業務の価値は、「効率性」と「有効性」

の2つに分解できる（分けて考えることが可能）。

**業務の価値＝効率性×有効性**

＝（活動量（output）÷コスト）

×（成果（outcome）÷活動量（output））

「効率性」は業務の活動量（output）を業務のコストで割った概念。活動量は業務で生み出したアウトプットのこと。例えば、1時間当たりの生産量が20個から30個に増えれば効率性が50%向上したことになるが、いくらアウトプットが増えても品質が低下したり、不良品が増えたりしては意味がない。そこで、どの程度アウトプットが成果に貢献できているか（価値のあるものがどれぐらいあるか）を見るのが「有効性」という概念。

効率性と有効性は、高める方策が異なる。効率性は業務のやり方・手順を改善する。いわゆる「業務効率化」とは、「これまでの業務をより早く、より低コストですること」を指す。

一方、有効性は上位目的を踏まえて何を行うべきか（何に価値があるか）を考える。有効性の検討・改善は、効率性の検討に先行して行うべき。価値がある仕事（例：不良品の発生抑制）に絞った上で、いかに効率性を高めるかを考えるのが業務改善の正しい順序である。

### （3）「動き」と「働き」

業務は、細かい作業や行動の積み重ねで成り立っている。一つひとつの作業を見直し、ムダを省いていくことが、生産性向上につながる。作業や業務を見る際に「動き」と「働き」を意識すると、ムダや改善点に気がつくことができる。

「働き」とは付加価値を高める行動をいい、それ以外の行動が「動き」となる。付加価値を高める行動とは、それをする事でモノの加工が進み、売上が上がる行動のことである。

例えば、何かを運んでいるのは、「働き」では

なく、「動き」である。荷物を運搬しているだけでは、製品は完成には近づかない（運ぶことを提供価値としている宅配便などを除く）。

「働き」か、「動き」かの判断に迷う場合、その業務を継続したら、製品が完成に近づくのか、売上が上がるのかを考えるとわかりやすい。「動き」の割合が高いほど生産性が高まるので、「動き」を「働き」に変えることが重要である。

### （4）「仮説思考」と「帰納法」

真の問題を発見する際に「仮説思考」と「帰納法」の2つの方法を使い分ける。

#### ①仮説思考

「もしかしたらこれが原因ではないか」と決め付け、その仮説が正しいかを検証し、真の問題を定義していく方法。経営の大局を見る眼が必要であり、広い経営知識を持っていることが望ましい。

#### ②帰納法

単純に複数の切り口から疑問「なぜ…」を繰り返す。仮説思考と比べると時間を要するが、仮説思考に不慣れな場合や問題が分かりづらい場合に有効。但し、枝葉末節に囚われ過ぎて、経営の大局を見失うという罫に陥りやすいので注意。

### （5）「拡散思考」と「収束思考」

業務改善のコツは、まず「拡散思考」で数多くアイデアを集め、次に現実的制約との兼ね合いを考え、「収束思考」で実施の可能性を絞り込んでいくこと。アイデア出しの段階では否定的な意見を述べず、数多く出すことに専念する。

## 2 業務改善の進め方

### 1. 業務改善の基本ステップ

#### （1）問題意識・改善意欲の醸成

問題意識を持つことが業務改善の第一歩となる。

「なぜこんなことをやっているのか」というよ

うな疑問や、「何か変だ」「もっと他に良いやり方があるのではないか（不便と感じる）」という問題意識、「もっとこうしたい」という改善意欲（欲望）などを従業員に持たせるようにしていく。

そのためには各業務の担当者に対する日頃からの問いかけなどにより、自分から考える習慣を身に付けさせることが大切となる。

### （2）業務改善の目的・対象等の明確化

業務改善は、業務の価値を高めることが目的である。企業が提供している価値には、品質、コスト、スピード、サービス、顧客対応力、利便性などがある。担当業務によって業務改善の方法、価値の高め方は異なってくるが、全社的にどの提供価値を重点的に高めていくかという方向性やビジョン（ありたい姿）を示すことが望ましい。

また、コスト削減が目的であったとしても、「残業ゼロの職場を目指すための業務改善」など、業務改善を目的ではなく、目的達成のための手段とすることで従業員に受け入れられやすくなる。

### （3）改善着眼

多様な観点から現状を見つめ直す。いわゆる定石を知っておくと便利。同僚に意見を求めたり、複数人が集って考えたりすることも有効である。

#### 〔改善着眼の例〕

- ・古くから慣習でやっていることの目的・意味を問い直す。
- ・他部署・他社の良い事例と比較する。
- ・ミスや失敗の再発防止を考える。
- ・不便さ、非効率さを自ら体験する。

### （4）改善構想

「こういう問題がありそう」「こうすれば解決できそう」という仮説を立てる〔改善イメージの構想〕。改善の範囲や方向性の目星をある程度つけておくことが大切である。

次の現状分析に移る前に、考えた問題について業務改善の必要性を検討する。業務の問題なのか、それとも単に実務担当者の能力不足やその他の問題なのかを考える。また、業務の問題であったとして、今すぐ対応が必要か、しばらく様子を見るべきかなど、優先順位を検討する。やる必要の無いものは改善をやらない。改善そのものが目的化しないように注意する。

### （5）現状分析（問題点の把握）・原因分析

改善構想で立てた仮説の有効性・妥当性を検証するために、現状分析（問題点の見える化）を行う。仮説を持たずに有効な現状分析は困難であり、時間の浪費になりがちである。

抽出した問題の原因をつかむために、「なぜなぜ分析」によって真因を明確化する。

人やモノの動きの見える化は、運搬・歩行距離や回数、作業時間など、できるだけ現状を定量的に捉えることがポイント。作業をしている人は、その作業に慣れてしまい、ムダに気がつかないことが多いので、客観的に現状を示すことが大切。

### （6）改善策の検討・具体化

何をどのように変えるのか、スケジュールも明確にする。思いつきの案を安易に採用せず、複数案を出してから有効と思われるものを絞り込む。

### （7）改善策実施の意思決定

改善策を実施して良いかを必ず上司や利害関係者全員（特に後工程）に確認（相談・報告）し、上司の許可やみんなの同意を得る。

業務改善が目指すべき姿は全体最適化である。一部の業務を改善して、そこだけ結果が出ても、全体でマイナスになると会社にとって損失である。

### （8）改善策の実施

実際に現場で改善策を試行し、効果を確認する。試行がうまくいかなかったら、問題点を洗い出し、

修正案を検討して再試行する。机上で検討したことが現場でうまくいくとは限らないので注意。

### (9) 業務改善の成果確認

業務改善に関わる報告や管理業務は最低限にしておく。改善効果を測定するために、新たな仕事が増えないようにする。

また、改善策を導入しても、人が代わったり、忙しくなったりすると元の状況に戻ってしまうことがあり、定期的な確認を行うことが必要。

## 2. ミニ改善（実施型）のすすめ

前述の「1. 業務改善の基本ステップ」にこだわらず、とりあえず身近で些細なこと（例：道具の配置を変更するなど）、簡単に出来ること、やり直しが容易なことなどから、業務改善に取り組んでみることも大切。ここでは「ミニ改善」と呼び、本来の業務改善と区別して解説する。

### (1) ミニ改善の対象と進め方

ミニ改善の対象は、自分の仕事であり、各人の権限と能力でできる範囲内で仕事のやり方を少し工夫する。自分たちの仕事のやり方を自分たちで変えていくもので、対策案を上司に相談し、指導・許可を受けながら実施する。

ミニ改善は、経営改善のような大掛かりな取り組みとは異なり、「仕事のやり方を小さく変える」取り組みであり、手っ取り早さが強み。とりあえずやってみてダメだったら、またやり直せばよい。より良い方法を求めて、小さな改善を積み重ねていくことが大切。ミニ改善に慣れてきた段階で、改善の対象を拡大していけば良い。

### (2) 簡易な「ミニ改善メモ」の作成による情報共有

「参考になる改善」「おもしろい改善」などをみんなで共有する。他部署や他支店がその取り組みを見習い、改善活動が拡大していく。

改善メモに必要な内容は、所属部署・担当者名

のほか、①改善前の問題・状況（こんな問題があった）、②改善後（こんな対策・改善を行った、適宜、絵や図等も記載）、③効果（どのようになった）を記載。メモは、読む側のことも考えて最大100字以内にして、作成に時間をかけすぎない。

ミニ改善メモ（書式例）	
年 月 日	
所属	氏名
改善前（問題点）	改善後（対策）
	*適宜、絵や図等も記載。
効果	
上司のコメント	

定期的に社内でミニ発表会の開催や改善事例集（ニュース）の発行などで共有化を図ったり、獎金（一律1千円等）の支払いを検討してもよい。

## 3. 全社的な業務改善を進める際のポイント

全社的な業務改善に取り組む前に、全員参加の5S活動を進めていくことにより、ムダに対する現場の感度が上がるとともに、従業員の意識も少しずつ変わっていくことが期待できる。

### (1) 準備段階

- 多くの人の協力が得られやすい合理的な目的設定を行う。
- 然るべき推進責任者を決める。
- 具体的な企画・実施を担う事務局のほか、意思決定を行う委員会、情報共有や決定事項の周知徹底を行う推進会議などを設置・運営する。
- 業務改善に必要な活動時間と予算を確保するために、既存業務と兼務の場合はメンバーの上司

に活動の理解を得ておく。

#### (2) 新規プロジェクトの立ち上げ段階

- プロジェクトの意義を理解するために、プロジェクトに関わるメンバーが一堂に会するキックオフミーティングを開催する。
- プロジェクトの目的や推進体制などを伝え、関係者に一定の責任感を持たせる。関係する従業員全員が可能な限りその場に揃うようにする。
- 改善スローガンを掲示板等に掲げ、関係者がいつでも意識できるようにしておく。

#### (3) 現状把握・分析、改善策の検討段階

- 検討すべき事項を洗い出し、その検討時期と各責任者を設定する。
- 現状把握・分析では、顧客や現場の担当者など利害関係者から不満や要望などをヒアリングし、それらの背景や原因を考える。
- 現場の不満や不具合などを可視化したりすることで、問題・課題の共有化を図る。
- 他部署をまたいだ業務全体の流れを把握し、全体最適の視点から改善を図る。
- 改善策の策定には出来るだけ実施メンバーに参加してもらう。策定過程を共有することでプロジェクトへの参画意欲が高まり、決定事項を受け入れやすくなる。
- 予算や人材等の制約条件を考慮しながら、実現可能性や有効性等から改善策の可否を判断する。

#### (4) 改善策の導入段階

- 導入対象を限定してテスト的に運用してみる。
- 導入マニュアルを準備したり、導入研修や事前説明会を開催したり、各現場の推進リーダーを任命したりする。
- 活動の盛り上がり感や期待感は、開始から3か月程度で消えてしまいがちなため、活動内容や成果の進捗を情報公開していくことが大切。

## 3 業務改善に役立つ視点・手法等

### 1. 「3ム(ムリ・ムダ・ムラ)」の徹底的な排除

#### (1) 3ム(ムリ・ムダ・ムラ)とは

ムリとは「負荷が能力を上回っている状態」、ムダとは逆に「能力が負荷を上回っている状態」、ムラとは「ムリとムダの両方が混在して、時間によって現れる状態(各種のバラツキ)」をいう。これらの「ムリ・ムダ・ムラ」を徹底的に無くして合理化を進める。

#### (2) ムダを徹底的に排除するための考え方

①必要なものだけをいかに少ない人間で作出すか、②工程ごとの能率向上だけでなく、全体としての能率をいかに向上させるか、という考え方で進めることがポイント。

例えば、ムダについては、①作り過ぎのムダ、②手待ちのムダ、③運搬のムダ(レイアウトの悪さからくることが多い)、④加工のムダ(不必要な加工、求められている以上の業務)、⑤在庫のムダ、⑥動作のムダ(不要な動き)、⑦不良品・手直し(最悪の場合は廃棄)のムダが考えられる。これらのムダを徹底的に排除することで得た余力を、新たな付加価値を生む業務に有効活用する。

製造現場と異なり、事務職などは各人の仕事が外からは見えないために、隠れた手待ちも発生しやすく、間違いをしても手直しコストは見えないことが多いので注意が必要。

### 2. 問題点を発見する、問題を検証する手法

#### (1) 業務棚卸

どのような業務にどのくらいの時間を費やしているのかを洗い出し、特定の業務を減らしたり、別の担当に移管したりして改善できないか、などの検討に使用する。

目的により収集データは異なるが、主なデータ

は、業務の名称・内容、担当・人数（通常時、閑散期、ピーク時）、成果物、作業量（件、所要時間等）、頻度（年、四半期、月、週、日、例外等）、品質・精度、難易度・専門度など。

業務棚卸の際に、①定型・非定型、②計画的・飛込み、③高スキル・低スキル、④部門特有・共通などの切り口で区分すると改善思考につながる。

## （２）業務内容の見える化

業務の大きな流れを第三者が見てもわかるように、工程全体の業務フロー図などを作成する。

業務フロー図を作る際には、否応なく「前後工程の人や、他部門の人とコミュニケーションをとる」ことが必要になるため、間接的な効果として業務フロー図の作成過程を通じたコミュニケーションの促進や部門間の連携などが期待できる。

## （３）業務分解

改善対象の業務を全て作業単位に分解してみる。仕事の殆どは作業の積み重ねによって成立している。業務も作業単位に分解すれば、一つひとつの作業は簡単な作業の積み重ねであることが分かる。

業務分解により作業の重複・漏れ、作業の非効率、目的とのズレなどの発見につながるとともに、ミスの原因を特定して改善策を立案することも可能となる。

## （４）製造業のコスト分析

製品の製造原価は、コスト分析で「材料費」「労務費」「経費」に分ける。労務費は「作業者の労働時間×労働単価」に展開できる。労働時間の削減に際しては、工程分析で「加工」「運搬」「検査」「停滞」「保管」に分けて考えていくことにより、「加工」以外の価値を生まない４項目の削減のヒントを見つけることができる。労働単価の引き下げについては、業務のマニュアル化推進などにより、正社員の担当業務をパートタイマーなど

に移していくことも可能になる。

材料費については、消費量と購入単価の掛け算であるため、それぞれを減らす方策を考える。

## （５）動線分析

人やモノの移動・往來の軌跡を線で描くことで、レイアウト改善に活用する。

## （６）動作分析

個別作業に関して、作業者の手や足の動きを観察して、要素作業（一番細かくした作業：「部品を取る」「ねじを締める」など）とその所要時間を順番に書いた表（要素作業分析表）にまとめる。

この要素作業分析表の中から「ムリ・ムダ・ムラ」が無いかを見出して改善すれば、楽に早く業務ができるようになる。

### 【動作経済の法則】

動作経済の法則に従って作業を見ていくと、作業の問題点が明確になり、ムリ・ムダ・ムラの削減につながる。作業のムリ・ムダ・ムラを少なくすると、作業者の疲労が少なくなり（作業が楽になり）、生産性や品質の低下を防ぐことができる。

\* 4つの基本原則：〔 〕内は改善点発見のヒント

- ①両手を同時に使う〔片手の遊び、保持をなくす〕
- ②動作の数を少なくする〔「探す、位置決めする」をなくす。「つかむ、組み立てる」を容易にする〕
- ③一つひとつの動作の距離を短くする〔歩行、胴の動作を少なくする、腕の動かす距離を減らす〕
- ④動作を楽にする〔無理な姿勢をやめる、力を要する動作をやめる〕

## 3. 問題点をまとめる、改善アイデアを出す手法

### （１）ブレインストーミング

①自由奔放、②批判厳禁、③量を求む、④便乗発展という４つのルールを守りながらアイデアを出し合う。１人で考えるだけでなく、複数人（３人程度、多くても５～６人以内）で考える。

## (2) KJ法

似たものを集めて整理する手法。具体的には、①検討メンバー全員に付箋等を配付し、各自が問題と感じていることを記入。②順番に内容を読み上げて、同じような付箋を小グループとして集め、見出しをつける（親和図の作成）。③小グループをさらに大きなくりにまとめていく。

検討過程をメンバーで共有することで問題の整理が進み、新たな発見・発想が生まれたり、改善に向けた団結心が強くなったりする。

## (3) パレート分析（ABC分析）

改善対象の重点化等に使う手法。売上・原因など金額・件数等の大きい順に項目を並べて棒グラフを描き、その累積金額等を折れ線グラフで表す。

例えば、取引先別の売上の場合、全体の約20～30%の取引先で売上全体の70～80%の金額・件数を占めることが多い【パレートの法則】。

優先順位をつけて全体への影響度が大きい（金額や件数が多い）ものから対処していく。

## (4) 改善策の着眼点：「早く」「安く」「正しく」「楽に」

- ①「早く」：簡略化できないか？ 時間を短縮できないか？ スピードが上がらないか？
- ②「安く」：安いやり方はないか？ 業務を減らせられないか？
- ③「正しく」：精度を上げられないか？ バラつきを減らせられないか？
- ④「楽に」：楽に判断できるようにならないか？ 誰でも楽にできるようにならないか？ 楽しくできないか？

## 4. 改善策の検討に役立つ「E C R S」

E C R Sは改善策を考えるためのフレームワークであるが、業務を見る際の重要な視点でもある。

最初に業務の目的・価値を考え（業務の目的・価値を一度疑ってみる）、E (Eliminate)【排除：

やめる、無くす】の可能性を追求する。次に排除できないものについて、C (Combine)【結合：一緒にやる、統合する】とR (Rearrange、Replace)【入替え：順番を変える、置き換える】を考える〔やり方の手順を変える〕。最後に同じやるにしても省略できないかとS (Simplify)【簡素化：簡単にする】を考える。

### (1) Eliminate【排除】：不要な業務をやめる

「なぜ、この業務が必要なのか」と問い、「業務そのものを無くせないか」と考える。これまで続けていた無駄な（付加価値を生まない）こと、意味のないことをやめる。例えば、業務の成果物そのものや不要な生産工程を無くしたり、形骸化した会議やムダな報告業務を無くしたりする。

#### 【やめるかどうかの判断基準：例】

- ・目的がない、目的があいまい。
- ・当初予定していた結果が出ない。
- ・準備ができていない。
- ・目的と手段がずれている。→代替案を検討
- ・優先度が低い。

### (2) Combine【結合】：似た仕事を一緒にする

「二つ以上のものを一つにできないか」と考える。例えば、発生時に都度処理している類似業務を夕方まとめてできないかと考える。類似業務を別々の部署や人がやっている場合、一つの部署や一人にすべてを担当させる。

共通点が高い業務、似たような処理のルーチン業務（管理や庶務など）を一か所に集約することで、規模の経済性が働き、業務品質も向上する。

質の違う業務を同じ人がやっている場合は、質の違う業務を分離して類似性の高い業務だけを担当させる。例えば、営業担当が事務作業に追われて本来の業務ができない場合、事務職を置くことで営業担当が営業に注力できるようにする。

### (3) Rearrange・Replace【入替え】：作業をあるべき流れに入れ替える

「作業の順序などを入れ替えると工数が減らないか」と考える。一番効率よく仕事をできる順番に並べ替え、仕事を再設計する。有形・無形を問わず、順序、位置・作業場所、材質、担当者など、あらゆるものが入替えの対象となる。

### (4) Simplify【簡素化】：簡素化する

(1)～(3)の視点で見直した後、さらに「同じ目的を省略して行えないか、簡素化できる部分がないか」と考える。手間や工程が減ること、ミスやトラブルも減らすことができる。簡素化により、通常は業務のスピードも向上する。

## 4 業務改善の主な対策案

製造業と比べて業務改善の取組みが遅れがち、小売・サービス業での業務改善や、事務職などの業務改善の主な対策案を紹介する。

### 1. 標準化

同じ部署で同じ業務を行っているにも関わらず、人により仕事のやり方が異なる、いわゆる属人的な状況になっている業務は、無駄が多くなりがち。属人的な業務やルーチン業務（定型業務）は、業務自体を標準化することで業務の効率や品質が向上する。

属人的な業務は、目に見えないノウハウや知識を暗黙知から形式知にすることから着手する。業務プロセスを細かくバラし、「人によるちょっとした違い」を可視化するように努める。業務マニュアルや指針、標準業務フローなどを作成し、当該業務で用いる帳票やデータの書式も統一する。

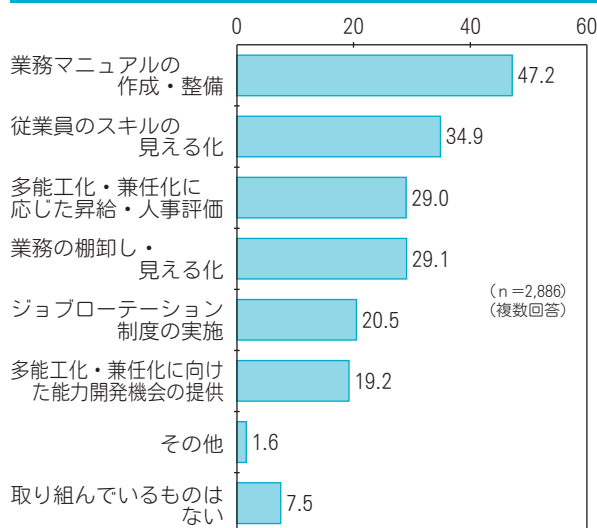
各種報告書や提案用資料、会議議事録などの雛形（統一フォーマット）を作成し、会社内で資産として共有・活用する。

## 2. 多能工化・兼任化

多能工化・兼任化を行うことで、繁忙期となっている部署や工程に労働力を融通することが可能となり、業務量の平準化や業務の効率化に寄与する。また、人手不足への有効な対策となる。

中小企業白書によると、多能工化・兼任化を進めるに際して併せて行った取組みは、「業務マニュアルの作成・整備」、「従業員のスキルの見える化」（従業員が有する能力の確認や、今後習得させるべき能力を定めるために必要）が特に多い。

多能工化・兼任化の実施状況別に見た、併せて行った取組み (%)



出典：中小企業庁「中小企業白書 2018年版」

従業員のスキルの見える化には、一般的に「スキルマップ」を作成する。スキルマップは、技能ごとに、①教わりながらできる、②1人でできる、③異常対応ができる、④指導できる、の4段階の評価尺度で評価する。

スキルマップの情報をもとに人材育成を行い、個人のできる仕事の幅を広げること（多能工化）で、技能伝承や生産性向上につなげる。目的によって、多能工を育成する優先順位が異なるので、目的を明確にすることが重要。



技能伝承が目的ならば、退職や技能者の休みに備えて、難易度の高い業務をできる従業員を多くすることが最優先となる。

一方、生産性向上が目的ならば、部門内、部門間の業務を平準化することで、残業になりそうな場合に応援できるようにする。その体制づくりのために業務の難易度が低く、作業量や発生頻度の高い業務を優先して、多能工化を図る。多能工化の範囲は、他部門で応援ニーズの高い業務にも広げることで、会社全体での業務の平準化を図ることが可能となる。

なお、間接的な効果として、スキルマップを掲示板などに貼り出すことで、従業員のモチベーションアップにつながることも期待できる。

### 3. 繁忙期・閑散期の平準化

どんな業務にも、程度の差はあるものの、繁忙期や閑散期が存在する。業務棚卸の結果を参考に、繁忙期の業務のいくつかを事前または事後にずらすことで、繁忙期の業務量を減らす。日次、週次、月次、四半期、年次など、さまざまな業務に応用が可能である。

例えば、飲食店では夜のピーク時を迎える前に「仕込み」を行う（暇な時間にできることをやっておく）ことで、料理を早く出すとともに、ピーク時のアルバイトの抑制につながる。

事務職の場合も、月末など忙しくなる前に、前倒しでできる業務の一部に着手しておき、時間の貯蓄を行うことが可能となる。

### 4. アウトソーシング・移管

自社の中核となる業務だけを内部に残し、高い専門性やスキルを必要としない業務、重要度の低い業務を社外にアウトソーシング（外部委託）する。また、正社員が行っていた業務を非正社員に移管する。これらの対応により業務負担の軽減が

図れた正社員は、より付加価値の高い業務に取り組みることが可能となる。

アウトソーシングを行い、自社で不足する労働力を補ったり、自社に無いスキルを外部の人材に代替してもらったりすることによって、質の高い成果物を得るなどの効果が期待できる。

## 5. システム化・IT 導入

人件費の上昇傾向が続くなか、システムや装置に置き換えられる業務は、システムなどに置き換えていく。どんな業務であっても人でしかできないと思いつまらずに、システム化を検討していく。

「量が多い、単純、誰がやっても同じ」業務は、業務改善の対象である。特に考える必要のない作業や単純作業は、システムに任せるのが効率的。ただし、不適切なやり方をシステム化しないように、先ず業務手順を見直して効率化してからシステム化を検討する。

財務会計や勤怠管理などのバックオフィス業務は、業種によらず活用場面があり、初期段階の IT 導入として有効。また、コスト面で優位性が高いクラウド・サービス(\*)も有用である。

\*従来は利用者が手元のコンピュータで利用していたデータやソフトウェアを、ネットワーク経由でサービスとして利用者に提供するもの。

### 【IT 導入の効果を高める取組み】

- 経営層が陣頭指揮をとる。
- IT 導入の目的・目標を明確にする。
- 専任部署あるいは専任の担当者を設置する。
- 業務改善（業務プロセスの見直し）を行った内容を反映させる。
- IT 導入を段階的に行う。
- 導入前に利用予定の従業員の意見を聞く。
- イン트라ネットの活用などにより、データ・情報の共有化を図る。

## 6. 集中タイム制度「がんばるタイム」の導入

打合せや電話対応、メールのやりとり、様々な連絡・情報共有は、職場に必要なものであるが、進行中の業務の手を止められること（仕事の細切れ化）も多く、じっくり取り掛かるべき業務がなかなか進まなくなる場合もある。結果的に静かな時間外に残業で対応するケースも出てきたりする。

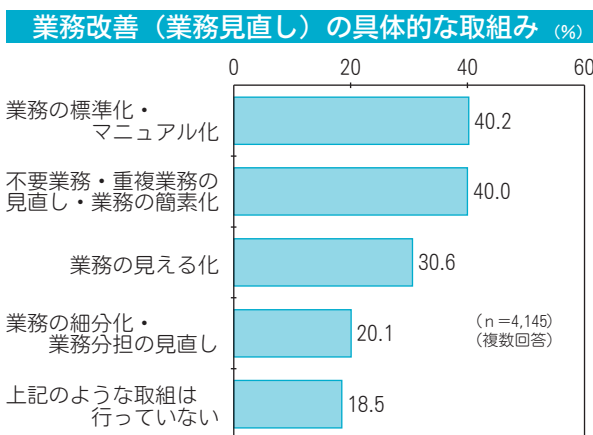
事務職を含むホワイトカラーの生産性を上げる手法として、誰にも邪魔されず集中して業務に没頭する時間「がんばるタイム」（集中タイム）を制度として作る。この時間中は、従業員同士の会話、電話の取次ぎ、コピーなどの行為も原則禁止する。ルールを厳格に守ることが大事であり、例外を作らず、社内全体で徹底して行う。

## 5 中小企業白書で見る業務改善の現状等

### 1. 業務改善（業務見直し）の具体的な取組み内容

中小企業庁「中小企業白書 2018 年版」によると、実際に業務改善（業務見直し）を行った中小企業における具体的な取組みとしては、「業務の標準化・マニュアル化」40.2%、「不要業務・重複業務の見直し・業務の簡素化」40.0%、「業務の見える化」30.6%が多くなっている。

社内で属人化している業務等について業務の標



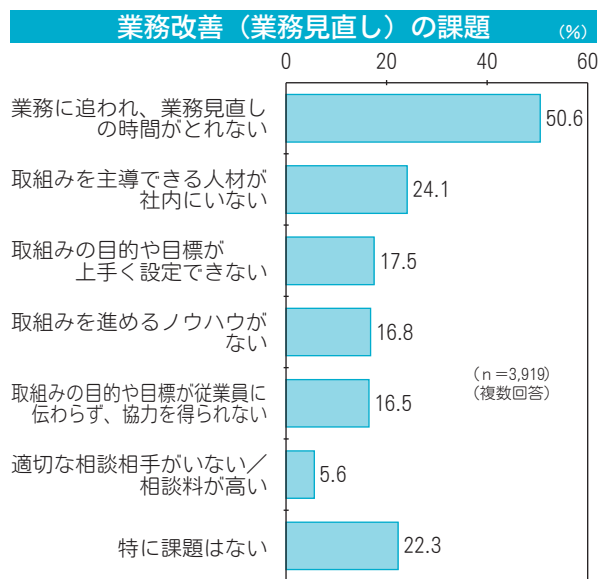
準化・マニュアル化を行うことで、誰でも手法を学びやすくなり、当該業務に対応できる人材を増やすこと（多能工化・兼任化）につながる。

不要業務や重複業務の見直し及び業務の簡素化を行うことで、従業員に余剰時間が生まれ、業務負担の軽減に寄与する。

業務の見える化により、形骸化している不要業務の発見等につながる。また、業務フローのボトルネック（全体の結果や性能を左右する、最大の要因）を明らかにし、それを解消するような IT 導入や設備導入を進めることで更なる生産性の向上が期待できる。

### 2. 業務改善を行うに当たっての課題

「業務に追われ、業務見直しの時間がとれない」50.6%が最も多く、次いで「取組みを主導できる人材が社内にはいない」24.1%、「取組みの目的や目標が上手く設定できない」17.5%などが多い。現状の業務に追われて時間の確保が難しいというだけでなく、業務改善の推進役となる人材の不足など、業務改善を行うための環境が整っていない企業も見受けられる。



### 3. 中小企業での業務改善事例（白書からの抜粋）

#### （1）不要業務の削減で業務効率化（ホテル運営）

- 業務改善に意欲的な従業員とコンサルタントで構成するチームを編成し、客室整備業務等における既存の業務の無駄を洗い出し、不要業務の廃止や見直しを実施。
- 例えば、使用頻度が少ない急須をマグカップとスティック茶に簡略化。絵葉書や Wi-Fi 表示等の客室内資料の配置を、売店での販売やドアへの貼付等で代替して廃止。
- 業務の必要性を精査し、廃止や見直しを進めることで年間 1,800 時間分の業務時間を削減。

#### （2）部門間の協力を促す動機付けを活用し、業務効率改善を推進（倉庫業者）

- 3 年以内に残業をゼロにする目標を掲げ、残業時間削減により節約できた残業代を手当として従業員に還元することを決定。
- 社員アンケートにより残業発生要因が仕事の属人化やコミュニケーション不足等であると特定。
- 仕事の属人化を避けるべく、作業のマニュアル化により多能工化を進め、同一作業に複数担当を付けることで、業務過多の部門に対する人材の融通のし易さや休暇の取得し易さにつなげた。

#### （3）設備入替で業務効率化を実現（温泉旅館業）

- 役員がリーダーシップを発揮し、数名のコアメンバーと共に 2 週間程度の期間で集中的に活動。
- 個人によって仕上がりにばらつきがあった清掃作業をマニュアル化。清掃作業のビデオ撮り・分析やスタッフへのヒアリングなど、詳細な調査をもとに業務をマニュアルに落とし込む。
- 業務の洗い出し及び業務の必要性を見直した結果、客室冷蔵庫の有料ドリンクの補充を廃止し、通常の冷蔵庫へ変更。冷水ピッチャーからペットボトルの水を置く形に変更し、業務を簡素化。

#### （4）スキルマップで多能工化・業務平準化（製造業）

- 全従業員の資格や技術、ノウハウ等のスキルを棚卸し、部門長が習熟度に応じて 3 段階で評価してスキルマップを整理。
- 複数業務を担当する多能工化が根付き、一部の従業員に負担が集中することが無くなり、年間の 1 人当たり平均総労働時間が減少。
- 残業手当の減少分は、給与や賞与等に充てて還元することで、従業員のモチベーションを維持。

#### （5）タブレット等導入で人手不足に対応（スーパー）

- バックヤードにおける総菜の調理等の作業について、タブレットで動画を見ながら学べる従業員教育ツールを導入。
- 新人が動画を見て業務を自習可能に。先輩の新人教育対応の時間が減少し、本来業務に従事。
- 担当経験のない作業の自習により、複数業務を担当できる従業員の育成も進展。

#### （6）業務マニュアルの作成で学習環境を整備、従業員の多能工化で生産性を向上（小売業）

- 全従業員にヒアリングを行って業務上の改善点を洗い出し、レジのタッチパネル化や商品管理へのハンディターミナルの導入等、作業性を高める IT 機器を導入し、短時間で業務を可能に。
- 効率化を進めた上で業務全般をマニュアル化。実際の業務で従業員が戸惑った点等を踏まえて、様々なケースを想定し、作業フローで提示。

#### （7）周辺作業を切り出しアウトソーシング、従業員を本来業務に注力させる（金物工具卸売業）

- 「誰がやっても同じもの＝作業」とみなして、全ての業務を見直し、「作業」を洗い出してアウトソーシングを活用。
- 商品の受発注作業を IT ツールで自動化するとともに、商品の写真を加工して通販カタログに登録する作業は中国へ、商品の梱包や発送作業

は物流センターにアウトソーシング。同社の従業員は営業や企画等の本来業務に集中できた。

#### (8) 定型業務を外部委託（衣類ネット販売等）

- ブログ記事の作成、外国語への翻訳作業等の定型業務を中心にクラウドソーシング(\*)を活用。
- 自社の従業員は高付加価値創出につながる、ネット広告によるマーケティング業務に集中することが可能となり、売上の増加に寄与。

\*インターネット上の不特定多数の人々に仕事を発注することにより、自社で不足する経営資源を補うことができる人材調達の仕組み。

#### (9) クラウド給与・就業管理の導入（パン製造小売）

- 以前は各店舗が紙ベースで勤怠情報を管理し、本社で給与ソフトに手入力する手間が発生。
- 導入後は給与と就業管理が連携した結果、店舗ごとの勤怠データの集計から給与ソフトへの反映まで自動化され、給与計算業務の時間が大幅に短縮。

## 6 業務改善の留意点とコツ

最後に業務改善の留意点とコツを整理する。

- ①一般的に営業・製造など同じ職種で専門職として働く従業員が多いため、自部署のやり方が常識となり、欠点・改善点に気付きにくい。閑散期に自部署の上流部署や下流部署へ「仕事の流れを把握する」「改善点を見つける」という意味で応援に行くと新たな発見があり、全体最適化の視点で改善に取り組める。
- ②業務効率が悪い状態が継続している場合、その状態が普通になってしまうため、問題と認識されることが少ない。
- ③現場に顧客視点を持たせるために、実際に顧客との接点を持ったり、顧客の立場にたって同様のサービスを体験したりすることが効果的。
- ④変化を嫌う人、やる気のない人がいることを忘

れてはならない。時には何らかの強制も必要。

- ⑤改善策を思いつくスキルを高めるには、日頃から改善の定石を知識として蓄積するとともに、他者・他社の改善事例を収集しておく。
- ⑥改善策を考える場合など、仲間を募って明るく、楽しく「ワイガヤ」で取り組むことが望ましい。模造紙や付箋紙を使い、アナログ的に進める。
- ⑦ITの進展は日進月歩であり、IT活用で対応可能な処理などの情報収集も重要。ITに関する日頃の相談相手を探しておくのが望ましい。
- ⑧業務改善はリスクを最小限にするため、プロジェクトではなく、まずは小さく個人や一つの部署・部門から始める。小さく開始した部門を、モデルケース（モデル部門）として、前工程や後工程への水平展開を図ることができる。
- ⑨組織的に業務改善に取り組む場合、中心メンバーには業務に精通している人だけではなく、異質な視点を持つ人（日頃から問題意識が高い人、中途入社従業員など）を加えることが大切。また、パートであっても実務に精通していれば、メンバーに加えることも有効。
- ⑩業務改善を次世代の成長、学習の場として若手や中堅をメンバーに加えることもある。

### おわりに

業務改善の本質は、価値の創造である。業務改善に最も必要なものは、知識やノウハウではなく、改善したいという自発的な想いや熱意である。

経営者自らが業務改善に積極的に取り組むだけでなく、業務改善により残業手当が減少した分は従業員に還元するなど、モチベーションの維持・向上も忘れてはならない。

中小企業において業務改善に積極的に取り組み、従業員全員のワーク・ライフ・バランスの実現につながることを期待している。（島田清彦）