

生産性を高め強い組織に変化する！

業務改善の仕組みをつくる

「課題の見える化」の進め方

労働人口の減少、働き方の急激な変化など、企業として生産性を高めることが急務になっています。また、生産性を高めることは組織力の強化にもつながります。そこで、業務改善の第一歩として「課題の見える化」の進め方を紹介します。

業務改善コンサルタント／ベスト・ヒューマン・パフォーマンス代表

西野 紳 哉

なぜいま、
業務改善が必要なのか

DX化やコロナ禍に端を発したリモートワークの推進等によって多様な働き方が広がる一方、少子

高齢化による労働人口減で、企業は「少ない人員で成果を上げる」

ことを求められています。つまり、生産性が高く、強い組織への変革が必要です。

また、現代は、高度経済成長期やバブル期のような「24時間働くことが美德」の時代でもなく、就

職氷河期のような「働くところがないから、劣悪な環境でも耐え忍んで働く」時代でもありません。

いまの若い人は「自分に合った企業」をある程度自由に選べる環境に置かれています。

そのような時代、「働き方改革ができていくかどうか」は、企業存続の生命線にもなり得ます。

「課題の見える化」で

「誰でもできて効果が持続ける」
業務改善の仕組みをつくる

働き方改革の第一歩として求め

られるのが業務改善です。とはいえ、何をどうすればよいのかわからない企業は多いものです。

業務改善で大切なことは、「誰でも簡単にできる」仕組みをつくることです。しかもその仕組みは「効果が出続けるもの」でなければなりません。

特定の人しか使えないもの、それを使うために努力が必要なものは、使う人が限定されいつか使われなくなります。たとえば専門用語が頻出し、初心者には理解が難しい業務マニュアルをつくったと

ところで、業務改善はできません。それを防ぐには、課題を正しく設定する必要があります。課題は次の手順で設定できます。

(1) 問題と課題を切り分ける

問題や課題は普段からよく使う言葉ですが、問題とはあるべき姿と現状との差のことです。問題解決とは、現状の姿を本来のあるべき姿に戻す活動を指します。

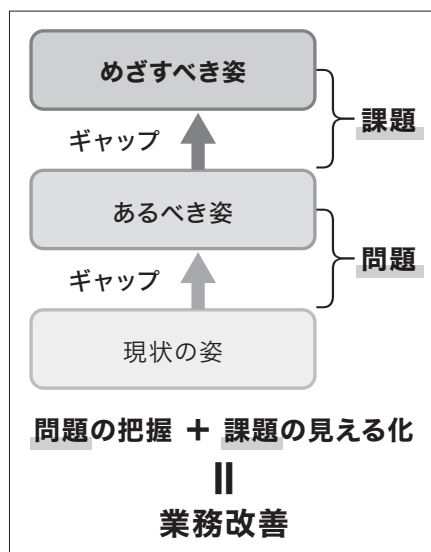
一方の課題とは、あるべき姿と次のめざす姿との差のこと。つまり、未来の理想的なめざす姿、方向を示す羅針盤にあたります。現



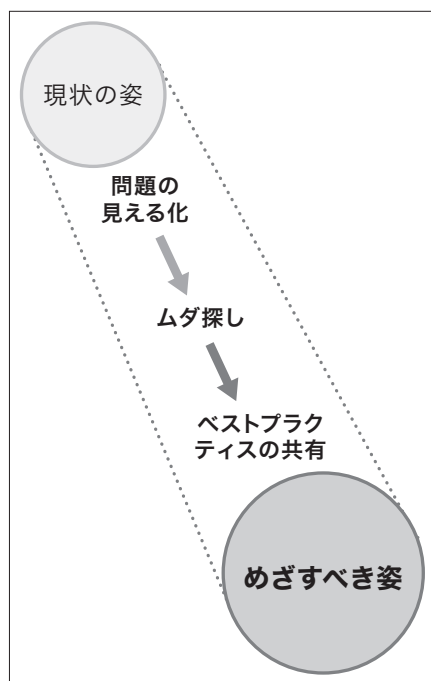


課題の見える化 & 標準化で人が育ち組織が回る
 「業務改善の仕組み」のつくり方
 西野 紳哉 著
 小社刊 2,090 円 (税込)

■図1 問題と課題を切り分ける



■図2 課題の見える化の進め方



状のあるべき姿より高い目標で
 す。課題解決とは、従来のやり方
 にこだわらず次のめざす姿の実現
 にむけて改善する活動のことであ
 り、業務改善は問題解決ではなく
 課題解決であるべきです(図1)。
 (2) 問題を把握し、見える化する
 まず、現状の問題を把握し、見
 える化することが業務改善の担当
 者、リーダーの大切な役割です。
 初めに問題を見える化すること
 で、課題も見えてくるからです。
 これを私は、「悪さ加減の見え
 る化」とも呼んでいます。問題Ⅱ
 悪さ加減が見えないと、現状を正
 しく認識できず、山積する問題を
 ずっと放置することになります。
 (3) 徹底的に「ムダ」を探す
 そして、課題の見える化を進め
 るには、徹底的に「ムダ」を探す

ことが第一歩です。業務改善の課
 題は生産性に関わるものがほとん
 どです。業務上の「ムダ」が生産
 性を下げることは、みなさんも
 日々実感されていることでしょう。
 ちなみに、生産性には知的生産
 性と労働生産性があります。どち
 らもトヨタ生産方式で有名な「7
 つのムダ」と「3ムの改善」の考
 え方が有効です。労働生産性は
 「7つのムダ」(つくりすぎ・手持
 ち・運搬・加工そのもの・在庫・
 動作・不良をつくるムダ)の視点
 で探します。知的生産性は「ム
 ダ・ムラ・ムリ」の3ム(「3ダ
 ラリ」とも言います)が業務にひ
 そんでいないかを探すことで見え
 る化できます。
 (4) ベストプラクティスを共有する
 徹底的な「ムダ」探しを経て、

次は解決策を探します。
 そのためには、社内外でその課
 題をうまく解決している人を見つ
 けて情報収集してください。同じ
 業務をしていても、うまくいつて
 いない人とうまくいつている人が
 必ずいます。社外まで目を広げれ
 ば、課題を解決している企業は必
 ずあります。そして、そのうまく
 いつている人や企業のやり方Ⅱベ
 ストプラクティスを共有化し、真
 似ることが業務改善の仕組みをつ
 くる基本になります(図2)。
 この際、単純に情報を集めれば
 よいというわけではありません。
 最上のもの(ベストプラクティ
 ス)と比較して、現状はどのポジ
 ションかということをベンチマー
 *

業務改善の現場では、課題の見
 える化にしても、「見てほしい人
 が見てくれない」ということも
 往々にして起こります。その場合
 には、課題の「見させる化」が有
 効です。つまり、常に見てほしい
 人の目の前に表示する工夫です。
 最も初歩的なものであれば、そ
 の人のデスクの目線の位置に「○
 ○をする」と貼り紙をしておく。
 もしくはパソコンを開くと見るべ
 きものが表示される。そのように
 無理やりにでも見させることで仕
 組みを回すのです。
 業務改善の仕組みは人がつくつ
 て運用するものですから、時間の
 経過と共にくずれやすい弱点があ
 ります。その都度、適切な対応を
 繰り返し、生産性の高い、強い組
 織を育てていきましょう。