

専門家からのコメント

1. 働き方改革成功のカギは「生産性向上」と「業務効率化」

合同会社 WLBC 関西

執行役員 福井 正樹 氏

働き方改革の骨子である「長労働時間の是正」「同一労働同一賃金」「柔軟な働き方の環境整備」等を達成し企業が発展するためには、「生産性の向上」と「業務効率化」は避けて通れない関門である。

それは正に、「短時間労働」から産み出される「高利益」を目指していくことだと考える。

様々な業種・業態において改革を進めていく過程で多くの障壁が現れるであろう。または改革に臨む前にその障壁が想像でき心が折れてしまう瞬間もあるであろう。

生き残りをかけて改革に向かう全ての経営者に、生産性向上と業務効率化の全国の成功事例を5例ご紹介する。

- ① 会議の廃止
- ② 現場への直行直帰
- ③ 徹底的な整理整頓
- ④ 生産性1.6倍への挑戦
- ⑤ 日々業務を一元化した見える化

是非とも参考にさせていただきたいが、1つだけ注意すべきことは「うちは業種が違うから出来ない…」とか「我が社は特殊な仕事だから合わない…」という出来ない理由を並び立てないことである。

自社に合わせて工夫してみると、そのアクション自体が「働き方改革」成功への第1歩なのである。

① 会議の廃止

徹底的に会議を廃止し、絶対に必要な会議しか開催しない。また開催するにしてもその頻度、出席者数を厳選する。

業種	総合建設業（土木工事）
会社規模	社員 70 名
実例	管理職以上の会議

○取組の成果（残業時間）

- ・改善前：週 1 回 × 2 時間 × 10 人 = 20 時間 × 4 回 = 80 時間/月
- ・改善後：2 週 1 回 × 1 時間 × 10 人 = 10 時間 × 2 回 = 20 時間/月
- ・会議の短縮化・効率化によって開催時間を就業時間内にでき、その分の残業時間を削減（月 60 時間/1 人当り 6 時間削減）。平均人件費（時給換算）4,000 円/時間とすると 240,000 円/月、年換算だと 2,880,000 円にもなる。

-会議の削減（短縮）

	開催頻度	開催時間	参加人数	週時間	月時間	年間時間	コスト
改善前	週1回	2時間	10人	20時間	80時間	960時間	3,840,000
改善後	月2回	1時間	10人	10時間	20時間	240時間	960,000
差異	-2回	-1時間	-	-10時間	-60時間	-720時間	-2,880,000

○工夫した点

- ・議題の厳選（その日に結論を出さねばならない議題のみに厳選する）。
- ・会議資料の事前配布（結果報告や会議資料の説明に時間を割かない）。
- ・会議中の時間管理（タイムキーパーの導入）。
- ・全員発言義務（1 人 1 回 2 分以内）。
- ・細かく時間管理はするが結論は必ず出し、各部署へのフィードバックを義務付ける。
- ・議事録はとらない（ボイスレコーダーに記録しデータで残す）。
- ・1 時間以内でも結論が出たら会議は即終了（1 時間の制限下での平均会議時間約 40 分）。

○進め方

①全社で開催されている会議の頻度・時間・出席人数等を調査。

↓

②必要性が高く、且つムダの多いと思われる会議を抽出（管理職会議と同定）。

↓

③会議短縮のためのワーク（検討会）を開催（2 回）。

↓

④検討会での決定に従い模擬的に会議を開催（1 回）。

↓

⑤管理職会議に手法を導入し実施。

○時間削減以外に+ α な効果

- 会議時間短縮のために一人一人の発言時間を制限したことで、各管理職のスピーカーとしての能力向上が見られた。
- これは、管理職が部下に指示を出すとき、発注者との協議等の際に、格段の正確さ・論理性の高さに表れてきた。指示の徹底・技術的主張や意見の分かりやすさ等の効果があった。またこの効果は、業務遂行においての効率化にも役立った。

【+ α な効果を出すために必要なこと】

- あらゆるところで役立つコミュニケーション能力の向上を意識させること（会議の短縮を実施する際にトップから管理職への説明や指示が必須）。

○経営者的視点

- ムダの徹底的な削減への初動アクションとして会議時間の短縮は有効。また社員（特に管理職）のコミュニケーション能力の育成にも役立つ。
- ムダの削減は業務効率化の第一歩である。高度な業務効率化に取り掛かる前段階として「ムダを探す」「ムダを削減する」ことは必須であるので、この会議時間の削減は分かりやすく、アクションが起しやすいためお勧めである。会議時間の削減をコスト（人件費）として見える化する手も有効である。
- 社員（管理職）のコミュニケーション能力の育成は、社内での部下に対する指示命令・情報共有・報告等の面で正確かつ迅速に伝わるという効果がある。また社外的には、技術者のクライアントとの協議力向上、営業マンの営業コミュニケーション力の向上にも資することができる。これらは、指示命令・情報共有・連絡の不備による「ミス」の削減、協議力不足による業務の手待ち・手戻りの軽減、営業力アップによる受注拡大等経営的メリットがとても大きい。

② 現場への直行、現場からの直帰

会社に来てから現場へ行く、会社に戻る、ことを減らしその往復の時間短縮による労働時間の削減とコストの削減

業種	建設業（リフォーム・空調設備・水道）
会社規模	社員 30 名
実例	会社から現場への移動、現場から会社への移動をなくす

○取組の成果（残業時間）

- 改善前：10 現場×2 時間（自宅⇄会社 1 時間＋会社⇄現場 1 時間）×4 人×4 日/週稼働
＝ 320 時間×16 日 ＝1,280 時間
- 改善後：10 現場×0 時間（自宅⇄現場）×1 時間×4 人×16 日間
＝ 0 時間
- 現場への直行直帰を実現し、月間 1,280 時間を削減。
- 1,280 時間×2,000 円（平均時給）＝2,560,000 円/月、30,720,000 円/年のコスト削減が実現。

-現場への直行、現場からの直帰

	会社⇄現場	人数	月時間	年間時間	コスト
改善前	2時間	4人×10現場	1280時間	15360時間	30,720,000
改善後	0時間	4人×10現場	0時間	0時間	0
差異	-2時間	-	-1280時間	-15360時間	-30,720,000

○工夫した点

- 作業開始終了時間を管理するアプリを導入。アプリを利用して出勤、退勤を入力すると本社総務へデータが送られ出退勤時間管理が同時に行える。
- 図面等をとりに会社へ行かねばならない、また、日報や書類・写真整理等を会社でしなければならない等々を会社以外でも業務がこなせるよう、ペーパーレス化し、タブレット導入とクラウド利用による図面等資料の常時閲覧を可能にした。

○進め方

会社から現場への距離（時間）、社員それぞれの自宅～会社～現場の距離時間を現場毎に調べ可視化する。

↓

先ずは、自宅→現場→会社という位置関係になっている現場から直行直帰によるメリット・デメリットを明らかにする。

↓

勤怠管理のためのアプリ導入・図面等のクラウド化等々。

↓

直行直帰の実施。

定期的な問題点・非効率になっているところ・社員の声を収集しながらチェックする。

○時間削減以外に+ α な効果

- クラウド化によって、常に最新の図面・必要な図面等が現場で瞬時に見ることができ、施工時の手待ち・手戻り・ミスが激減する。
- 図面を取りに会社に行く、戻るといったムダが激減。
- 施主等への説明等も最新のもので瞬時に行うことができ、信頼感が向上した。

○経営者的視点

- 超過勤務時間の削減による大幅なコストダウンが実現した。
- アプリ導入・クラウド化・タブレット等の導入等のインフラ整備費は思ったよりはかからない（残業時間削減によるコストの1/2以下）。
- 工期の厳守・説明時の資料の的確さ等による顧客の満足度が上がることによりリピーターが増え、企業評判が向上した。

③ 徹底的な整理整頓

帰るときには机の上にあるのはパソコンのみ

業種	総合建設業（土木工事）
会社規模	社員 70 名
実例	徹底的な整理整頓

○取組の成果

- ・改善前：社員それぞれの机の上には、各種書類・図面・基準書・書籍等が山積みになっている。
- ・改善後：各人が退社の時には机の上にはパソコンのみがあるように整頓されている。
- ・その日の業務がどこまで出来ていて、翌日出社後に何をやるのが退社時に分かるようにしておく。
- ・使用后、必要のなくなった紙資料をその日のうちに処分することで資料の間違い等を排除する。

○工夫した点と進め方

- ・管理職（課長）に対して各課の整理整頓計画を策定させる。
- ・管理職の会議において整理整頓を業務として位置付けるマインドセットを行う。
- ・管理職が各部署に整理整頓をチェックする担当者を配置する（管理職本人でも OK）。
- ・チェック担当者は毎日各人の整理整頓状況を記録し可視化する。
- ・人事評価の中に整理整頓の項目を付加し、厳密に評価する。

○+αな効果

- ・机上の整理整頓が出来てきた頃から、パソコン内の整理整頓にも着手。
- ・フォルダの規則、保存の規則等を整備した結果、ペーパーレス化が進んだ。そして、その効果として仕事の手待ち・手戻りの軽減が見られた。

○経営者的視点

- ・「整理整頓」という一つのテーマを管理職に与えそれについて考えさせ、部下指導を行わせた。それは「マネジメント力」の向上に役立つものとなった。
- ・「整理整頓」という当たり前の概念を、業務の進捗や効率化、利益の向上に結び付け、シビアに進めさせることで、自らの業務態度の全てが利益に結び付くというマインドセットが可能である。
- ・「当り前のこと」「簡単なこと」だと見逃していると、現場での効率化や生産性の向上といった場面で取り組みが甘く一過性に終わってしまうことが多い。
- ・「当たり前のことを確実に全員が行う」というマインドは経営者として社員に持たせるべきである。

④ 生産性 1.6 倍への挑戦

生産性を向上するための考え方

業種	建設業（リフォーム・空調設備・水道）
会社規模	社員 30 名
実例	生産性 1.6 倍への挑戦

○取組の成果

- ・改善前：生産性が上がらない・利益率が低いという課題
- ・改善後：生産性 1.6 倍達成

○基本的考え方

生産性は「成果÷労働（時間）」。生産性を 1.6 倍にするには成果を 1.6 倍にするか、または労働時間を 0.625 倍にする必要がある。これはどちらもなかなか難しい数字。

そこでこの会社では、成果を 1.36 倍にし、なおつ労働時間を 0.85 倍にすることに。どちらも並行して実施すると生産性は 1.6 倍になる。その為の業務効率化に向けた取組を実施した。

生産性 1.6 倍 = 成果（売上）を 36%増 + 労働時間を 15%削減

○工夫した点

- ・会社～現場往復時間削減（直行直帰）。
- ・会社～現場往復時間削減（受注地域の縮小＝地域密着で顧客獲得）。
- ・あらゆるデータのクラウド化。
- ・社員一人一人のタスク管理（効率化できた時間の自己申告）。
- ・作業予定等の見える化・共有化。
- ・ムダな会議や連絡の削減。

○+αな効果

- ・受注範囲を狭めた結果、地域密着となり、顧客の要望に応えるレスポンスが早くなる等の効果が現れ受注額が拡大した。
- ・社員一人一人に効率化できた時間を自己申告させたことで、常日頃から時間管理がうまくなり、それが仕事を効率的に行うことへ繋がった。

○経営者の視点

- ・自分がどれだけ稼いだら（生産性をあげたら）所得は上がるのを明確にし、社員に理解させる。
- ・生産性を高める思考と時間のインセンティブも明確にし（WLB 施策）社員に理解させる。
- ・まずはここからしっかり取り組み、会社も社員も成果を出すことから始めることが大切。
- ・経営者のビジョンは、社員一人一人に自分のメリット（利益）が理解できるような伝達（コミュニケーション）が大切。
- ・朝礼や集合時に「号令」をかけるだけでなく、一人一人と丁寧に面談等を重ね理解させていくことが成功の第 1 歩である。

⑤ 業務情報の一元化・見える化

会社外の情報（営業）と会社内の情報（工場）をリアルタイムに結び、顧客満足度向上と手待ち・手戻りを防ぐ。

業種	中古車販売整備業
会社規模	社員 35 名
実例	業務情報の一元化・見える化

○取組の成果

- ・改善前：営業担当者が顧客と約束したことがリアルタイムに工場に伝わらず、顧客満足度を落としていた。さらに繁忙期には特に工場内の必須作業の増減の予定が立たず、それが残業に繋がっていた。
- ・改善後：営業担当者が出先で工場の空き具合・整備の進捗状況・予約の確実な遂行等を確認でき、約束できるようになったので顧客満足度が上がり、売上増に繋がった。また、工場の状況を営業が確認しながら車検整備の作業等の予約を受けるようになったので、作業進捗がスムーズになり残業減に繋がった。

○基本的考え方

- ・営業担当者は営業で勝手に（ある程度の状況確認や予測はするが）顧客の要求を受け入れる。
- ・しかし、工場ではその日の作業スケジュールは決めており、営業担当者が受けた作業が出来なかったり、残業して対応することになっていた。
- ・営業担当者が出先から工場の作業スケジュールや混み具合を確認できるようになると、確認後に予定を入れるので無理な割り込み等がなくなり作業スケジュールがスムーズに進む。

○工夫した点

- ・営業担当者と工場をオンライン化。
- ・営業担当者がタブレットを持参し、工場のスケジュールや混み具合をリアルタイムに確認できる環境を構築。
- ・事務所（フロント業務・総務）、工場に大型モニターを設置しリアルタイムに視覚化。

○+αな効果

- ・営業担当者・フロント・総務・整備工場間で、受注～手配～整備～納車～請求の一連の作業の流れがとても良くなることで納車が早くなり、請求等のミスも激減し、顧客満足度が向上しリピーターが増加した。
- ・情報共有がスムーズにできたことにより、社内における各部署間の関係性も改善した。

○経営者の視点

- ・残業が多い・顧客からのクレームが多い・社内の人間関係が良くない等の課題・問題が現れた時、それぞれを独立した問題として捉えるだけでなく、それぞれの問題に共通した事象（課題）を洗い出し、煮詰めることで「共通の解決策」が見いだせることがある。
- ・この例のように「情報の共有」が問題だったことは、各部署からの綿密なヒアリングや話し合いを行った結果発見できた。
- ・常日頃から社員との個人面談や、定期的に部署内の課題を洗い出す会議（ワーク等）を行っていれば、意外と簡単に解決策の糸口が見いだせることが多いと言えるであろう。