

2022年5月25日 全5頁

肥大化する業務

その業務は利益に貢献しているのか

年金数理計算センター
主任コンサルタント 岡本 紘和

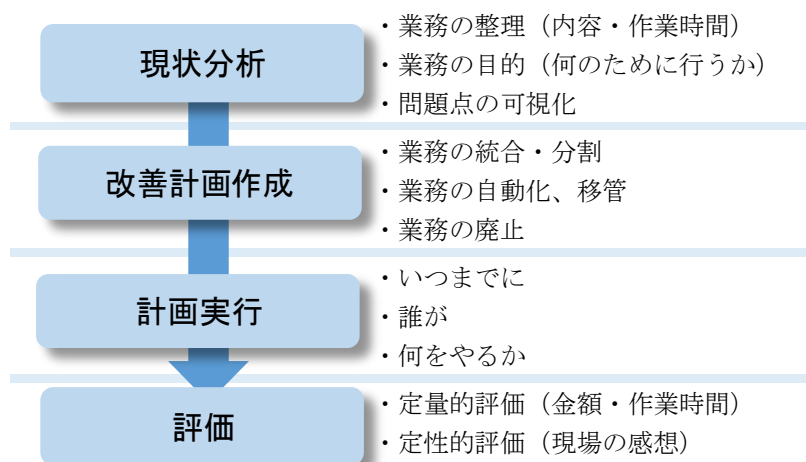
1. はじめに

間接部門の業務は肥大化しやすいと言われている。変化が激しい現在の経済環境において日々、新しいルールや制約が増え管理すべき資料は増加する。一方、古い慣習により第三者から見れば明らかに不要な業務も仕事として残り続けていることが多い。「多種多様な業務と慢性的な人手不足でとにかく忙しい」という話をよく聞く。多種多様な業務を一つ一つ整理し、改善することが必要だ。限られた経営資源の中で人材は最も重要な資源だ。その人材を有効活用することが持続的な企業の成長につながる。生産性のない業務を見極め、より付加価値の高い業務へ経営資源を投入するためには業務改善は欠かせない。本稿ではそのような考えのもと業務改善について記載する。

2. 業務改善について

業務改善は「現状分析」、「改善計画作成」、「計画実行」、「評価」の4ステップで行うことが多い。ステップについては例えば「現状分析」を「現状把握」と「問題の可視化」などに分けて考えることもあるが本稿では4ステップで解説したいと思う。それぞれのステップの詳細は以下に記載する。

(図表 1) 業務改善フロー

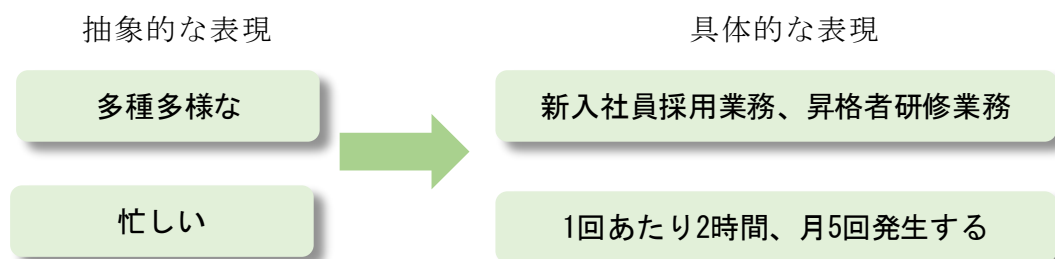


出所：大和総研作成

(1) 現状分析

上述の通り、「多種多様な業務でとにかく忙しい」という相談をよく受ける。この「多種多様な業務」を1つずつ分析する必要がある。業務を「整理された状態」にすることが現状分析の出発点になる。複雑な業務フローについては一つ一つのタスクを最小化できる単位まで落とし込むことが理想だ。「多種多様な」という抽象的な表現から具体的にはどのような業務かをヒアリングし、「忙しい」と言われている表現を数値化する。業務内容や作業時間からマトリクス表を作成することで「整理された状態」にすることができる。

(図表 2) 表現の具体化



出所：大和総研作成

実務上、業務量調査を行い、作業時間を洗い出した場合でも実際の勤怠管理上の労働時間と乖離していることが多い。業務量調査において反映されやすいのは主要な業務であり、ちょっとした電話対応や問い合わせ対応等は作業時間が計測しにくい等の理由により反映されないためだ。

作業時間と労働時間が極端に乖離していると正確な現状分析はできない。この乖離を埋めるため現場へのヒアリングを通じ、担当者が業務量調査において反映しなかった作業時間を聞き出すことが重要だ。そのような業務量調査に反映されなかった業務にこそ改善すべき問題があるものだ。現状分析を通じて業務を洗い出し、問題点の可視化を行う。

(2) 改善計画策定

現状分析で可視化された問題点について改善計画を策定する。実務上、現状分析における現場へのヒアリングを通じて改善案のディスカッションをしていることもある。「業務をこうしたい」、「この業務はこうあるべき」といった現場ならではの改善案は貴重である。そのような意見が出やすいようなヒアリングを行うことが重要である。加えて、第三者に事象を把握してもらうことも大切だ。現場では当たり前のことが一般的にはナンセンスであることも多い。コンサルティング会社に依頼することにより自社の常識にとらわれず第三者としてアドバイスをもらうこともいいだろう。ここに一般的な業務改善案を5つ記載する。

(図表 3) 業務改善案

| 業務改善案 (例) | 内容 |
|-----------|---|
| 業務の統合 | 複数人、複数部門で対応していたことを1人、1部門で対応する。 また、複数プロセスの業務を集約化する。 |
| 業務の分割 | 1人、1部門で対応していたことを複数人、複数部門で対応する。 また、1プロセスの業務を細分化する。 |
| 業務の自動化 | 手作業で行っていた作業をシステム化することで作業時間を短縮する。 |
| 業務の移管 | 自社で対応していた業務を他社にアウトソースする。 |
| 業務の廃止 | その業務自体をやめる。効果は最も大きいことが多い。 |

出所：大和総研作成

実務上、「業務の統合」や「業務の分解」は部署間の押し付け合いになることがある。適切な基準を用い全体最適化が図れるように検討しなければならない。

「業務改善案」に挙げた他、手順書や業務フローの整備、ある特定の業務を別の業務で代替する等の様々な改善案が考えられる。その企業や業務に最適な改善案を選定することが大切だ。

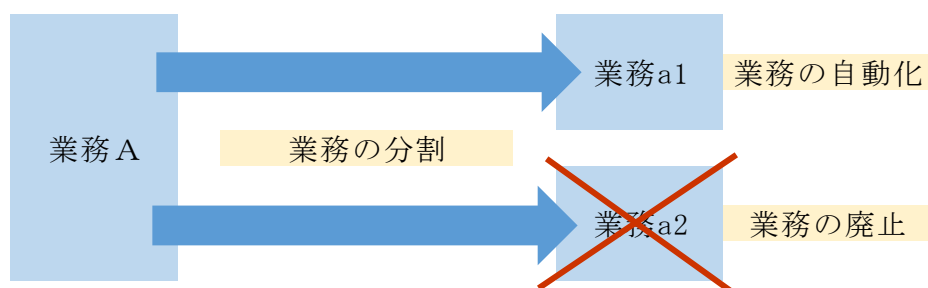
また、改善案を1つ選定するのではなく複数組み合わせる方法を採用することもよいだろう。

例えば、以下のパターン1のように「業務の分割」、「業務の自動化」、「業務の廃止」を組み合わせる方法だ。業務を廃止する際、全部を廃止する場合と一部を廃止する場合が考えられる。現状分析において、業務の棚卸を行ったことにより問題点が可視化され廃止する範囲を決定する。存続する業務についてもただ単に残すだけではなく自動化することにより作業時間を短縮する等の改善を行う。

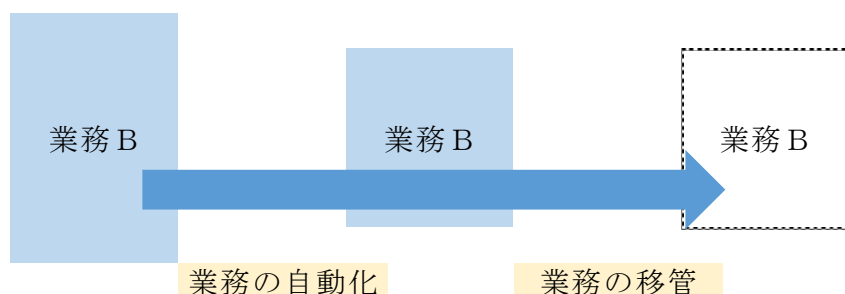
また、パターン2のように第一段階で業務の自動化を行い、作業時間を短縮し、第二段階でさらに単価がより安いオフショア等に業務を移管するような改善案も考えられる。

(図表4) 業務改善案の組み合わせ

<パターン1>



<パターン2>



出所：大和総研作成

筆者もシステムの開発業務に従事していたころ業務改善のため「業務を整理（現状分析）」→「システム化（業務の自動化）」→「オフショア化（業務の移管）」という流れをよく行った。

(3) 計画実行

改善計画作成後に計画を実行する。実務上、実行段階で注意すべきことは改善する目的や改善計画が現場に十分浸透しているかだ。つまり、担当者がどれだけ当事者意識を持っているかが重要になる。人間誰しも慣れ親しんだプロセスが変更になるのは抵抗感がある。特にシステム導入をする場合は要注意だ。今まで担当者が Excel の作り込みで対応していた業務をある日突然、

システム化すると反発を招くことがある。システム導入により業務の安定性が向上する半面、インターフェースの制約等により自由度が落ちるためだ。トレーニング期間を十分に設け不安感を払拭することが大切になるだろう。

実行段階では新たな課題が見つかることも多い。「現状分析」の段階でできるだけ業務の可視化を進めていたとしても、その全てを洗い出すことは容易ではない。「現状分析」で可視化できていなかった業務や実際に実行してみて初めて顕在化する課題もある。課題の大小により再度、改善計画を策定する必要もあるだろう。

(4) 評価

定量的分析と定性的分析の両面により評価することが大切だ。定量的分析では作業時間や費用（金額）で測定する。例えば、システムの導入により「作業時間を 50%削減する」という改善計画を策定した場合、改善前後に作業時間が何時間短縮されたかを測定することにより評価する。また、定性的分析では従業員に社内アンケートを実施して測定する方法がある。業務改善について従業員の声を聴くことで満足度を評価できる。

3. まとめ

業務改善を行うときは目的を明確化することが重要だ。現場の協力なしに業務改善を成功させることはできない。明確でわかりやすい目的は共感を得られやすく、当事者意識を持つことができる。業務改善を単なるコストカットとして終わらせるのではなく従業員一人ひとりの生産性が向上するような取り組みとなっていることが望まれる。

業務改善を行っているとき、そもそもこの業務は何のために行っているのかと疑問を持つことが度々ある。会社の業務は究極的には利益に貢献しているものでなければならない。明らかに何の貢献もしていない業務は即座に見直すべきだ。業務改善は外部のコンサルティング会社に依頼して行う大掛かりなものから個人で行えるレベルのようなものまで様々であるが、常日頃から一歩先のニーズを捉えるような意識付けが、継続的な改善につながるだろう。