

業務効率化で「ヒト」にやさしい職場づくり

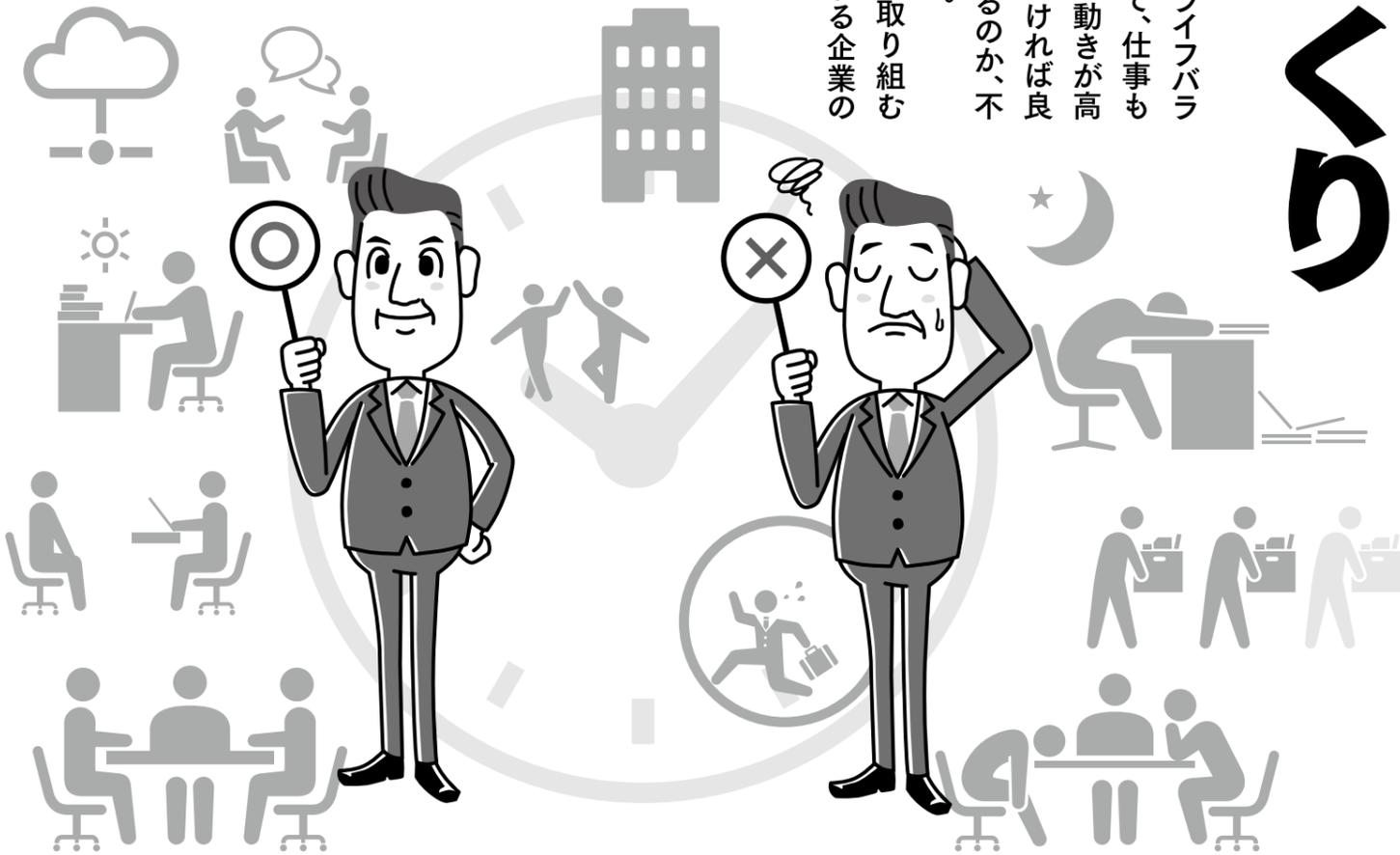
働き方改革、業務効率化、ワークライフバランスの実現…働く人の視点に立って、仕事もプライベートも豊かにしようという動きが高まっています。しかし、何から手をつければ良いのか、会社の生産性は維持できるのか、不安に思う方々も少なくありません。そこで今月号では、業務効率化に取り組むメリットと、実際に成果を上げている企業の実例をご紹介します。

ればならないことは分かっていますが、何から手をつければよいのか悩んでいるように感じられます。

第一に行うべきは 仕事の流れの明確化

次に、モチベーションを向上させる意味でも、働き方改革に取り組むことで、企業にどのようなメリットがもたらされるかについてお話しします。効率化は従業員の協力なくして成果を高める事は困難です。自分達の意見が採用され、仕事が楽になった、残業時間が減った等結果として表れ、仲間から、会社から「感謝される(認められる)」事で、仕事に対する意欲が変わってきます。これは離職率を下げ、労働力を確保することにもつながりますので、非常に大きなメリットと言えるのではないのでしょうか。また、取引先に対してのイメージアップという効果もあります。現場で従業員が生き生きと仕事をしている姿は、何よりも相手の信用が得られるでしょう。さらに、こうした取り組みを続けることで、会社と従業員の、より強固な信頼関係を構築することにもつながります。

では、こうした好循環を生むためには何から着手すれば良いのかということですが、私が提案しているのは、まず会社の今の「棚卸し」をすることです。効率を上げるための取り組みや投資をするにしても、お金の流れや仕事の流れが



見えていないと始まりません。全体をつぶさに把握するのはハードルが高いと感じるのであれば、営業部から始めてみるとか、事務の流れを図に書き出してみるとか、部分的に行うことから始めるのも良いと思います。必要のない書類が慣例でつくられているといったケースも少なくありません。仕事のムダを省くには、まず「今、どうなっているのか」を把握することが大前提となります。

実行することを

方針として「宣言」する

働き方改革を進める上で大切なことは「みんなで作る」ということです。アイデア出しから結果報告、それを会社が評価してみんなの前でほめるところまでオープンに行いましょう。働く時間を

短縮しようと思えば、働きかけるだけで終わらせるのではなく、小さなことでも良いので、できることから実践し、改善点を見つけては、またみんなでやり方を変えて進めていくという継続的な取り組みが重要です。

継続するためには、工夫も必要です。例えば、朝礼の後の10分間は「仕事の効率化」について話し合うとか、成果を報告したり、評価したりする時間と決めるのも一つの手段です。日々の仕事のサイクルに取り込むことで、全員の課題として受け入れられやすくなります。仕事を効率化して利益が上がったのなら、その一部を従業員に分配することも検討してください。取り組みが形となって自分に戻ってくることでモチベーションが上がります。

なぜ今、「働き方改革」が求められるようになったのでしょうか。まず、その背景から見ると、一つに労働者の意識自体が変わっていることが挙げられます。昔は、残業してバリバリ働くのが会社員の美学と思われていましたが、今は家庭も仕事も大事にするワークライフバランスの大切さが叫ばれ、それを認めなければ会社が成り立たなくなってきています。

もう一つが人口減少です。特に労働人口に関しては、2060年には今の半分にもなってしまうと言われています。そこで国は労働人口を増やすために、一億総活躍社会の実現や、AI、IoTの導入促進など、さまざまな施策を打ち出しています。

こうした中、大半の企業は、やらなければならない、具体的に何をどのように進めるかについてですが、一つ、私がよく提案することをお話します。それは、どの企業でも行われている「会議」を見直すことです。もし今の会議が「報告」に多くの時間を費やしているのなら、報告に関する資料は事前にメールで共有しておくなどして、会議では「検討」に集中することを提案しています。結果として、会議の「品質」は高まり、時間も短くなります。

また、社長自身が働き方改革の方針を具体的に宣言することも、お勧めしています。例えば、「これまで2時間を要していた会議を30分にするぞ」といった具合です。社長は宣言するだけではなく、宣言した内容を達成するために、日々、関わりながら進めることが肝要です。

業務改善は決してハードルが高いものではなく、毎日行っていることを見直すことから始まります。そこに経営そのものを良くするヒントがたくさん見つかるかもしれません。業務の棚卸しをしてみても、どう動けば良いのか分からないときには、ぜひ私どものような中小企業診断士や商工会議所などにお声がけください。成功事例などを紹介することもできますので、気軽に相談してみたいかがでしょうか。

次ページからは、業務改善の取り組みについて、企業の事例を紹介します。

会社の「今」を
見える化して、
改善を継続することが
大切です。

当所
エキスパート・バンク登録専門家
植松診断士事務所 代表
中小企業診断士
うえまつ まさと
植松 正人 氏





「仕事は厳しいが人は優しい」会社人の動きが企業を変える



株式会社ビー・プロ
(印刷会社)
総務部長
谷 正人 さん

従業員全員が意識を変え 残業を大幅に削減

当社では5年程前から、「社内を明るくする」ということに取り組んでいます。それまでは、日々の忙しさの中「社内の雰囲気づくり」を疎かにしていた面があったのですが、これが離職にも少なからず影響しているのではないかということから、さまざまな社内改革に乗り出しているところです。

中でも喫緊の課題として特に重点的に取り組んでいるのが、「管理職の育成」です。最近社会的に管理職の役割が変わってきています。昔は誰よりも高い技術を持った人が評価されたものですが、今の管理職には部下の育成や生産管理ということの方が求められる時代ですので、当社でも、まずは管理職の人

事評価の仕方を見直すところから始めました。それまでは、残業が増えても離職者が出て、管理者の責任が追及されることはなかったのですが、手始めに、管理職の評価項目の中にあつた「人の管理」という部分の比重や範囲をより明確にしたんですね。また、残業の多い少ないというのは、管理職の工程管理による部分も大きいものですから、それまで月に一度だった残業時間の途中経過の公表を毎週するようにして、残業が多い部署があれば、担当の管理職の者と改善策を細かく詰めるようにもしました。

こうした取り組みを2年あまり続けていったところでようやく芽が出てまいりました。ここ数年は大幅に残業を減らすことができ会社としてのメリットを感じていることはもちろん、残業代を削減した分は賞与にあてるなどすることで、社員のモチベーションアップにもつながっています。この評価制度が根付いてきたことで、若い人たちが管理職に登用されるようになってきましたので、一連の取り組みにより社内の雰囲気は革新的に変わったという印象を持っています。

ペーパーレス化で経費節減 従業員の業務効率もアップ

当社では業務効率化の一環として、社内のペーパーレス化にも取り組んでいます。当社は印刷会社ですので周りにはさをもつ「自分の分身」をつくること、従業員への教育だと思っていました。それが間違っていることに気づいたのは、ある飲食店経営者の講演を聞いたのがきっかけでした。人が辞めていくことによって自分が苦しんでいるのではなく、思いを押し付けることで自分が従業員を悩ませていたのだと思ひまして、従業員が安心して楽しく働ける環境をつくるのが大切なのだと考え、私は、従業員との向き合い方をがらりと変えてみました。それが5年程前。そうして一つ一つ改善をしていったところ、離職する人はほとんど減っていききました。

仕事を平準化して 個々の負担を軽減

今は3店舗の居酒屋を経営していますが、人が辞めない環境づくりのために、まず、こだわりたい部分とそうでない部分を明確にしました。例えば、刺身の串打ちは自分たちでするといったところは手間を惜しまず丁寧に行いますが、それ以外のメニューでは、誰がつくっても同じ時間で、同じ味に仕上げられるように工夫しました。その一つが調理器具です。スィッチ一つで上げられる炊飯器やフライヤーを導入して作業を平準化しました。焼きそばやチャーハンといった意外と手間のかかるメニューも廃止することで、調理状況をこまめにチェ

安心して、楽しく働ける。そんな環境づくりを実践しています。



有限会社
KYOTAファクトリー
(飲食店)
代表取締役
佐々木 強太 さん

考え方を变えることが 職場づくりの第一歩

飲食店業界は離職率が高いと言われていますが、当社では1割程度にとどまっています。しかし当社も、数年前までは社員もアルバイトも離職が止まらない状態でした。当時は本当にどうしようもなく、恥ずかしい気持ちをもつてこられて、辞めていくアルバイトの子に、その理由を聞いてみました。すると、経営者である私の思いが、きちんと伝わっていなかったことが分かったのです。その上、「仕事とはこういうもの」といった概念的な話や曖昧な指示では、学生の子たちはどう動けば良いのか分からないなどといった、さまざまな課題も見えてきました。

当時、私は社員やアルバイトも自分と同じ考えを持つべきで、私と同等の熱心



「若手の意見をきちんと吸い上げるのも管理職の大切な役割です」と話す谷さん。社員一丸となって明るい職場づくりに取り組んでいる。写真は営業部の皆さん。

紙があふれており、紙を減らす意識が低かった上、会議資料は紙でチェックしたという意見も根強かったのですが、思い切って管理職と営業職の全員にタブレット端末を貸与して、資料などは契約したクラウドサーバーから各自でダウンロードする形にしたのです。初期投資には約500万円かかりましたが、紙を減らしたことで年間150万円程の経費を節約できていますし、会議のたびに担当者が全員分の資料を準備する手間が無くなったことなども考えると、この仕組みについては、もっと早く取り入れていればよかったと思うほど、業務効率アップにつながっていると思います。

社内改革はトップの思いと社員が自ら考えることが重要

社内改革というのは、トップの方が変わろうと思わなければならないことだと思いますが、社員が自ら「こうしたい」という思いを持つということも重要なのだと思います。また当社では、社員に対して売上や利益の状況を公表するようにしています。賞与時には、一人一人の仕事ぶりをみんなの前できちんと評価するようにもしているんです。こうすることで、社員は自分の評価ポイントがはつきりと分かり、次はもっと頑張ろうという気持ちを持つてくれます。

職場の風通しを良くし 従業員の成長を促す

私は、「人が育ててくれてこそ会社が良くなる」と思っています。ここ数年は会社の売り上げも増加傾向が続いていますが、これも従業員のみんなが楽しく仕事をしてくれているからだと思っています。当社ではアルバイトにも会社

と思います。ですから当社では、役職者だけでなく、若い従業員にも社内改革に積極的に参画してもらっています。

さらに当社では、「楽しい会社」、「話し合える職場」、「言い訳をしない職場」という理念を掲げています。「楽しい会社」というのは、ミスをせず、ロスを無くせば、会社の売り上げが増え給料も上がる。そうすれば自分も家族も楽しい。そういう仕事をしましょうということとです。「話し合える、言い訳をしない職場」というのは、ミスを見つけたらすぐに指摘できるよう常日頃から何でも話し合える雰囲気づくりを心がけようということを表しています。こうした考えを社内の人間が共有し、管理職がそれぞれの部署に落とし込むようにしているのです。

よく、「改革は痛みを伴うもの」と捉えられがちです。しかし当社では、会社と社員双方が利益を追求できるように、また、社外の方の協力が必要な場合には、普段からお付き合いのある会社に仕事を依頼するなど、取引先の利益にもつながるような仕組みを常に考えています。この、会社、社員、取引先、3者がWin Winの関係性を保てるようにしているところこそ、当社の改革が注目をいただけているポイントだと思っています。で、これからもこの考えを継続し、オンリーワン企業を目指した取り組みを進めてまいります。

の理念をテストして、それで100点を取らないと時給が上がらない仕組みをとっています。学生アルバイトにはつらいと思うのですが、きちんとコミュニケーションをとりながら経験を積ませることで、彼らが2〜4年経って卒業する頃には、先輩へ指導する姿なども含めてとても成長しているのを実感できます。そうして、社会に出てからも「必要とされる人間」になるための力を付けていくのを見ると、とてもうれしくなるんです。

今は、さまざまな取り組みを行うことで、社内が良い循環ができていますが、この状態がずっと続くとは思っていません。会社ももっと大きくなって、次に働き方を改善しようという場面が訪れたときにも、会社の成長を止めないよう、みんなが同じ意識で迅速に行動できる風通しの良さを維持しておきたいと思っています。



学生アルバイトの成長もしっかりと見守り、毎年、自社で卒業式を開いて社会に送り出している。

AIコンシェルジュで利用者の満足度と業務効率を向上

取組事例 3



ANAホリデイ・イン仙台
統括支配人
小竹 聖一 さん

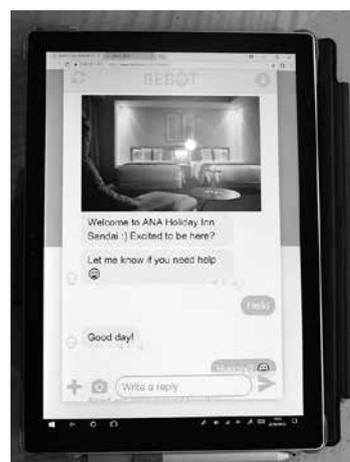


ANAホリデイ・イン仙台
総支配人
前田 隆憲 さん



AIの導入で外国人向けサービスを充実

近年のインバウンド増加に伴い、ホテルも多く外国人観光客の皆さんにご利用いただいています。これによって、スタッフも外国語で対応しなければならぬシーンが当然増えたわけですが、全員が外国語で上手なコミュニケーションをとれるわけではありません。そこで、外国人のお客さまに、よりよいサービスをご提供できるように、昨年12月に導入したのが、訪日外国人向けAIチャットコンシェルジュ「Bebot」(ビー



Bebotのチャット画面。質問に対し即座にAIが答えてくれる。

スタッフの負担軽減で細かなサービスが可能に

このシステムを導入したことで、当ホテルとしては、お客さま満足度を向上させるだけでなく、スタッフの業務負担を軽減

「ボット」です。これは、スタッフに代わって、AIが英語や中国語でホテル施設の案内、周辺の観光スポット、飲食店情報などをリアルタイムにお知らせするサービスとして、宮城県内では私どものホテルが初めて導入しました。お客さまは、お持ちのスマートフォンなどから専用サイトにアクセスすることにより、チャット形式でAIと会話しながらさまざまな情報を得ることができ、わざわざフロントに足を運ばなくてもよいですし、ログイン後1週間はホテルの外でも利用いただけるように設定しておりますので、大変好評をいただいているところですよ。

することもできています。

例えば、外国人のお客さまに目的地までの経路をたずねられた場合、外国語が不慣れなスタッフですと説明に通常よりも長く時間を要してしまうことがありましたが、一人が特定のお客さまにかかりきりになると他のスタッフに負担がかかりますし、混雑する時間帯はお客さまをお待たせする事態になりかねません。「Bebot」によってまずこれが解消されました。さらに、これまではフロントに常時配置していた外国語で対応が可能なスタッフのシフトも見直すことができ、夜間勤務などを減らすこともできています。

もちろん、ホテルの基本はしつかりとした接客ですので、すべてを機械に任せられるわけではありません。ですが、こうしてスタッフ一人一人の負担が軽くなったことにより、よりきめ細かなおもてなしサービスに力を注ぐことができています。感じていきます。

「人」を大切にすることで生まれる好循環

業務の効率化を目指す上で大事なことは、「人材」を大切にすることだと思えます。単に労働時間の短縮を進めるといっただけでは、根本的な課題解決にはつながりません。

そこで当ホテルでは、スタッフ同士の

コミュニケーションをよりよくしようと、異なる部署のスタッフ5人1組で「ランチ会チーム」を結成させたり、全国8つのグループホテルと共同で一番素敵な笑顔の従業員を表彰する「スマイルキャンペーン」を実施したりしています。

また年2回の満足度調査を実施しながらスタッフの意見や考えを聞き、職場環境の改善などに生かしています。やはり、自分の意見が何もない職場では業務効率も落ちますし、結果的に離職にもつながってしまいます。自らの意見が反映されればやる気も出ますよね。ここでポイントなのは、スタッフ一人一人が会社や自分の仕事をきちんと理解することができているかということです。それぞれがきちんと業務を理解できていれば、課題を見つけやすくなりますし、改善につながる良い提案も生まれてきます。この継続が働き方改革というものにつながっていくのだと思います。

最近、こうしたさまざまな取り組みにより心と時間にゆとりができたことで、英会話のレッスンなど、自己研さんに励むスタッフも増えてきたようです。個人のスキルが上がれば、会社にも良い影響を及ぼすと思いますので、今後も「人」を大事にしながら、コミュニケーションをよく、より良い職場環境づくりを推し進めていきたいと思っています。