

# 業務を棚卸しして働き方改革を実践！

## ～長時間労働対策と同一労働同一賃金対策を一挙公開～

BPM(Business Process Management)の先進事例、技術を紹介する第13回「BPMフォーラム2018」が、2018年11月7日(水)に、東京千代田区丸の内JPタワーホール&カンファレンスで、開催されました。この中で、(株)BPデザイナーズから、働き方改革推進の前提となる業務の可視化に必須の「業務の棚卸し」の考え方と進め方について講演がありました。



株式会社BPデザイナーズ  
代表取締役  
梁田 憲治 氏

### ● 働き方改革の課題

現在、日本企業において経営改革のテーマの一つとして「働き方改革」がありますが、その指針ともなっている働き方改革法案には3つの柱があります。それは、「働き方改革の総合的かつ継続的な推進」「長時間労働の是正と多様で柔軟な働き方の実現」「雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保」となりますが、今日は話の内容は、この2つ目、3つ目と密接に関係するものとなります。この2つのテーマの実現には、様々な課題がありますが、実は、「業務の棚卸しをして業務の可視化」をすることが問題解決の大前提となります。

ところが実際には、業務内容、業務手順、また誰がやっているか等を表す業務一覧のようなものが整備されていない、若しくはあっても古くて現状には合致していないことが多いのです。

### ● 業務改善手法 BPEC とは

我々が確立した業務改善手法の BPEC (Business Process Engineering Cycle) は、業務プロセスを改善し続けるための手法で、4つの特徴があります。

1. 調査対象者の負荷を最小限で行う → 低負荷
2. 調査に時間をかけずに行う → 短時間
3. 抜け漏れなく業務を抽出する → 漏れなく
4. 明確でわかり易い手順で実施できる → 簡単

そして、BPEC は業務の棚卸しを以下のように手順化しています。



業務改善のプロセスでは、業務フロー作成が先頭に立っている会社が結構多いのですが BPEC の考え方はまず業務を棚卸しして、

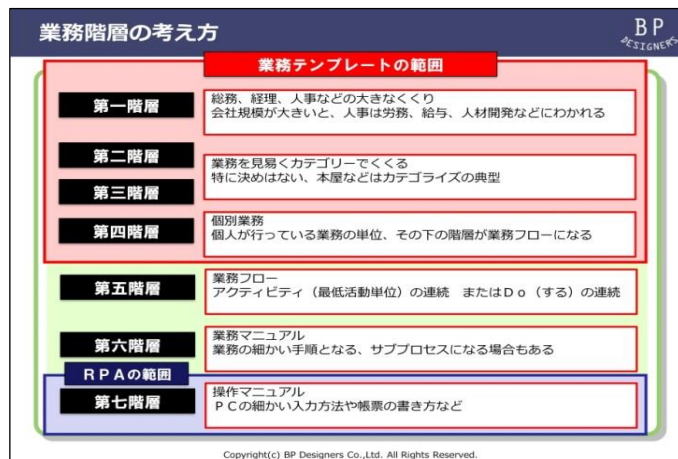
問題がありそうな業

務をここから見つけていきます。

その次に、問題のありそうな業務フローを書いていきます。業務フローを書くのはものすごい負荷なので、全部の業務フローを書くのではなく、問題がありそうなフローから書いていきます。ですから、このように当たりをつけているので問題が見えやすいのが、この手法の特徴になります。

### ● 具体的な手順：業務抽出

では、ここからは、途中一部デモもお見せしつつ、BPEC の4つのプロセスの内容について詳しくご紹介します。



まず、業務抽出では、テンプレートを使いながら業務を棚卸しし、構造化します。そこから調査票を使って業務量調査を行います。

まず、ツリー構造になっている業務テンプレートを呼び出します。4階層になっています。

第1階層は総務、経理、人事などの大きなくくりです。業務構造の基本単位は業務なので、本来は部門ではないのですが、調査は部門単位で行うことを考えると、ここに部門が来ていた方が分かりやすいと思います。

第2階層、第3階層は、特に決まりはないのですが、第4階層は個別業務に決めています。

というのも業務はそれぞれで構造が違うので、思い思いの形で階層を作ると必ずバラバラになりますが、階層1と4は定義に合わせ、

階層2と3は適宜うまく使って定義をすることが重要です。

第5階層は業務フローで、それを手順化したのが第6階層の業務マニュアルです。業務テンプレートでよくRPAといわれているものは、第7階層の操作マニュアルに当たります。

このテンプレートをまず、業務全体を理解しているリーダー格の人に見てもらい、やっていない業務は削除し、名称が異なっていれば変更し、足りなければ追加します。業務構造が完成したら、業務量調査票を出力し、担当者全員に配布して記入してもらいます。しかし、入力の方は人によってバラバラなので、自動コメント機能を使ってフィードバックし、再度入力内容を確認してもらいます。

### ● 具体的な手順：簡易分析

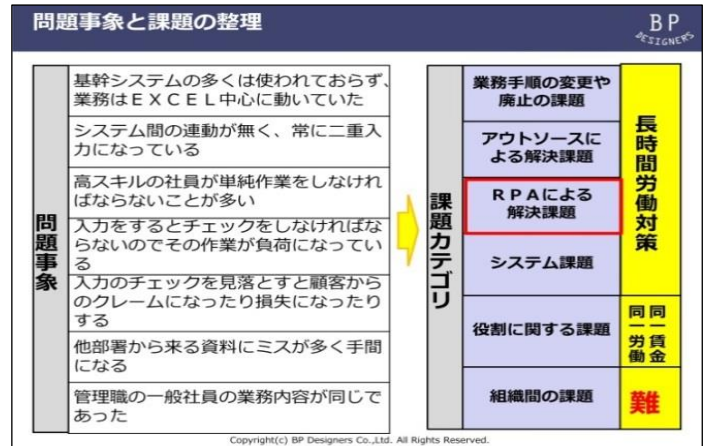
業務抽出が終わると、簡易分析として負荷分析、スキル分析、属人業務分析、コスト分析を行います。

まず、負荷分析は業務量の多いところからやっていきます。何故なら、業務改善活動は業務量の多い所を改善するのも、業務量の少ない所を改善するのも労力は同じなので、業務量の多い所の方が改善効果は大きいからです。そうして業務フローを書いて業務量の多い原因を探れば、改善のポイントが見えてきます。

次に、属人業務の妥当性を確認します。ポイントは二つあって、一つは業務リスクの視点です。単純にその人が休んでしまうと業務が止まってしまう。そうしたリスクのヘッジがされているかどうか、マニュアルがあるのか、他の人ができるかどうかをチェックします。もう一つは、優先順位の低い業務や無駄な業務をやらせっ放しにしていないかという視点です。これをやめるだけで業務が改善されます。次に、コスト分析も非常に単純で、稼働時間に人件費の単価を掛けることで業務の値段を出します。金額にするのは、時間よりも改善効果が見えやすいからです。次に、スキルバランスと業務ノウハウを確認します。BPECでは業務スキルレベルを、A 熟練者または資格・役職が必要な仕事、C 誰にでもできる仕事、AとCのどちらでもなければBに分けています。まず、給料の高い人はそれに見合った仕事をしているか、つまり上位役職者に誰にでもできる仕事Cが集中していないかというスキルバランスの妥当性を確認します。また、AやBの業務はCにならないのかという簡素化を検討します。それから、業務マトリクスというシートを使うことで、例えば課長と社員の仕事内容がほとんど同じであったり、社員とパートの仕事が同じであったりということが見えてきます。そうすると、社員と非社員の役割を明確にしないと賃金が同一になってしまうので、社員と非社員の業務内容を明確に区別すべきです。

### ● 具体的な手順：業務可視化～改善

問題事象は、課題のカテゴリのようなものを作っていくと改善に結び付きやすくなります。業務手順の変更や廃止、アウトソースで解決できるもの、RPAで解決できるもの、システムで解決できるもの、役割に関するもの、組織間の課題という感じでカテゴリの箱に入れることで改善の方向性が見えやすくなります。

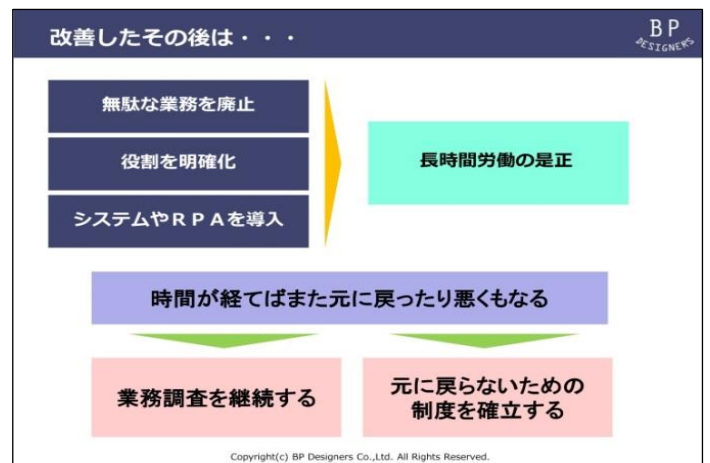


### ● 業務改善の検証と継続

業務改善をした6カ月後には、また調査票を回します。そうするとグラフで、業務量が減ったとか、スキルバランスが良くなってきたとか、属人業務がどんどん減ってきたというふうに改善結果を見ることができそうです。

改善した後、例えば無駄な業務を廃止したり、役割を明確化したり、システムやRPAを入れたりすることで長時間労働を是正できたと思いがちですが、時間がたったらまた元に戻るか、悪くなるのが業務です。ですから、繰り返さなければなりません。

長時間労働を是正したといっても、またどんどん増えてくるのです。残業代を一つの人件費として確保しているのであれば、それを



社員に還元するなど何らかの制度を作っていないと、必ず元に戻ります。ですから、元に戻れないような制度を良法として構築することが必要です。

BPECの導入実績は既に230社に上ります。業種別では製造業が多く、あとはサービス、運輸、流通、教育などあらゆる業界で入れています。会社規模別では、上場企業や大手企業、非上場大手企業が7割程度ですが、中小企業にも結構入っていますし、個人でコンサルされている方もBPECを導入しています。

**【お問い合わせ先】**

株式会社 BP デザイナーズ  
〒103-6028 東京都千代田区内神田 1-8-1 三井ビル 3階  
TEL: 03-6674-7489  
URL: <https://www.bp-designers.com>