元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける
みんなが笑顔で暮らせる社会をつくろう

特定社労士・人事コンサルタント 深川順次
福岡市博多区比恵町 11-7-701
深川経営労務事務所・㈱グッジョブ
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

（今月の言葉）生産性向上のための４つの方策
①マルチプレーヤーを育成する
②マニュアルを作る
③ワークライフバランスの見直し
④優れたやり方を見つけ出し共有化する

2020 年 3 月号（第 194 号）

生産性向上が大きな課題となっています。その理由は 2 つあります。1 つは「働き方改革」による長時間労働の是正や有給休暇の付与などです。もう一つは「働き方改革」の背景にもなっている「生産年齢人口」の大幅な減少等で人手の確保が困難となっていることです。それゆえ、より少ない人数、より短い労働時間でより高い生産性が求められているのです。

特に人時生産性の向上です。すなわち働く人の 1 時間当たりの付加価値額（売上総利益、粗利）を高めることです。

今回は、生産性の向上に成功し、県内でも有数の優良企業と認められている「お仏壇のやまき」（静岡市）の取組を紹介しながら、生産性向上の方策を検討したいと思います。

生産性向上のための４つの方策

■マルチプレーヤーを育成する■

生産性向上のための第1の方策は、業務や顧客の属人化を改め、マルチプレーヤーとして育てることです。

まず、浅野社長が行ったのが、製造工程の多能工化でした。「仏壇の製造工程は複数の工程に分かれているため、そもそも属人化しやすかった。その上、担当社員によって作業時間も異なるため、製造途中の仕掛品が工場内の至る所にあった」 こうした状況を改善するため、浅野社長は製造工程の統廃合を繰り返しながら、担当社員が複数の工程を兼務できる多能工化を進めていったのです。

多能工化したのは、生産現場だけではありません。営業や販売、設計でも、担当者ごとの属人化がひどかった。例えば「顧客の相談に対応できる人が限られているため、来客が多い週末は特定の社員に業務が集中する。お客を長時間待たせ、しびれを切らして帰られてしまったことが常態化」していました。それゆえこうした部門にも多能工化を取り入れ、1 人の社員が複数の役割を担える仕組みを整えていきました。

今では、設計の担当者が来客に応じたり、営業の担当がレジ入力したりと、多能職が同社の職務の標準型となっています。

営業や販売では「顧客の属人化」も排しています。例えば来店した顧客情報は専用の「顧客カルテ」に記載し、次の来店時には別の担当者が対応しても同じ説明を繰り返さないよう、進捗状況を社内で共有しているのです。

■マニュアルを作る■

第2の方策は、全業務のマニュアル化です。

同社が、多能工化、多能職化を進めるために力を入れたのが、マニュアル作りでした。「すべての部署で使える共通マニュアルを整備し、全社員の多能職化を進めた」（浅野社長）

作成に向けて、各部門の業務内容をすべて洗い出しました。挨拶や接客方法などの基本マナーから、レジの入力方法、お客の個別注文に応えるための CAD（コンピューターによる設計）の使い方まで、社員が身につけておくべき事柄を 1 冊にまとめています。今では、「初めて仕事をする高齢者やパート社員が読んでも内容がわかるように、平易な表現でまとめた」（浅野社長）

マニュアルが完成すると、部門間や個人の間にあったスキルの差が埋まり、飛躍的に業務のスピード

が改善しました。さまざまな部署の社員が異なる仕事に携わることで新しい視点が加わり、効率化も進めることができたと言います。

マニュアルがなければ、業務の効率化、スピード化ができないだけでなく、多能工化、多能職化もできません。

■ワークライフバランスの見直し■

第3の方策は、ワークライフバランスの重視です。

接客や交渉のスキルが求められる職種の場合、どうしても個人差が出ます。この問題をどう解決するのか。同社では、成果を上げる社員と伸び悩む社員を比較、検証してきました。そこで分かったのが、販売実績の高い社員は、共通して余暇の使い方がうまく、家族と過ごす時間が充実していることでした。話題が豊富で顧客との会話が弾むからです。

浅野社長は「ワークライフバランスの重視」を社員に訴えています。実現に向けて、例えば月末の金曜日は半休制度を設け、巷で話題のサービスや施設を実体験することを推奨します。また「ホスピタリティ会議」と呼ばれる定例会を新設し、顧客サービスの拡充を話し合ったりしています。

生産性向上につながるアイデアが次々に生まれてました。例えば、お客の来店時に説明する仏壇の仕様をレジュメで代用して、対応時間の効率化を図りました。こうした取り組みにより、改革前は 1 店舗当たり年間 1 万 2 千人が限界だった来客対応数は、現在 2 万人までになっているのです。

■優れたやり方を見つけ出し共有化する■

生産性を上げるためには、「お仏壇のやまき」がやっているように、社員の優れたやり方を見つけ出し全社員で共有することです。これが第4の方策です。

生産性を上げるのは現場です。現場の改善なくして生産性の向上はないのです。そのためには各現場、各店舗の違い、つまりそれぞれの社員がやっていることの違いを比較、検証し、優れたやり方を見つけ出し、全現場・全店舗・全社員で共有化することです。

これが幹部の仕事です。やみくもに「頑張れ！」と言っても社員が頑張ることはありません。

【生産性の指標を明確にする】

ところで、この生産性は、なんで計るのか。これを明確にしないと、生産性の違い、やっていることの違いを見出すことができません。

カーディーラーであれば、「1 台あたりにかかる時間」が考えられます。例えば A 社は所定労働時間が 170 時間です。B 社員は月残業 80 時間を行い、20 台販売しました。1 台あたりにかかる時間は 250H÷20＝12.5H となります。一方 C 社員は所定労働時間内に 17 台販売しました。1 台あたりにかかる時間は 170H÷17＝10H となります。今までは時間を厭わず多くの台数を上げる社員が優秀な社員でした。しかし今後は、短い時間で成果を上げる社員が優秀な社員となります。この例で言えば、C 社員の方が優秀な社員、生産性の高い社員となります。

【成長シートに明記し共有化する】

生産性を上げるためには、「優れたやり方」を見える化し全社員と共有することです。前記事例で言えば、C 社員がどのようなやり方で成果を上げているのかを見える化し、全社員と共有化することです。それを実現するのが「成長シート」です。この「成長シート」は、自社の生産性の高い社員を可視化して作成します。生産性の高い社員が上げている成果（生産性指標の高さ）、その成果を上げるために行っている重要業務（の優れたやり方）、その重要業務を行うために身につけている知識・技術、そして我が社の社員に相応しい勤務態度を成長シートとしてまとめることで、生産性の高い社員へと成長する方向性を明示することができます。

この成長シートがあることによって、生産性の高いやり方が日々すべての社員と共有化できる環境が作れます。更に教えることが高い評価、教え合うことが企業風土となり、一緒に生産性の高い社員を実現することが可能となるのです。

参考文献：『日経トップリーダー2020 年 1 月号』『働き方改革に日本で一番簡単に成功する仕組み』（松本順市）