

目的別イノベーションテーマ

5

多能化による少数精鋭化

▶ ホワイトカラーの多能化推進の必要性.....

通常、組織の外部環境や内部環境の変化に応じて、業務には繁閑の波が生じる。そのとき業務の担当者が専任化、固定化されていると、繁閑の波すなわち負荷(忙しさ)のアンバランスに柔軟に対応できず、忙しくて残業を繰り返す人がいる一方で、手待ちのある(または手待ちは顕在化せず余裕に化けている)人もするという事態が発生する。すると、組織全体としては本来不要な残業が発生することになる。

多能化は、以下のようなことを目的に進める。

- ① 繁閑の波に合わせた負荷管理すなわち助け合いが行える環境をつくり、残業抑制につなげる
- ② 業務の属人化を防止し、業務の品質や効率をマネジメントできるようにする

多能化の直接的な目的としては上述した①がわかりやすいが、管理・間接部門においては、“業務の属人化”が深刻な問題を起こすことがあり、実は②のほうも重要である。

▶ ノウハウ・推進ポイント.....

多能化には、職場内での担当者間の多能化を進めて職場として負荷のアンバランスを調整できるようにする「職場内多能化」と、職場を越えて多能化を進めて事業所あるいは会社として負荷のアンバランスを調整できるようにする「職場間多能化」がある。いずれも推進のステップは以下の通り。

- ① スキルの棚卸し：職場内あるいは職場間で、機能やプロセスといった切り口で業務を棚卸しする。そしてそれら業務を縦軸に、従業員を横軸に並べ、スキル保有のレベルを評価・棚卸しする
- ② 多能化教育・訓練の推進：上記①から多能化のニーズや緊急性(スキル化率の著しく低い業務、すなわち“できる人”が著しく少ない業務)が見えてくるため、それを基に多能化推進に向けた計画を展開し、PDCAを回して多能化を進める

職場内多能化と職場間多能化とは、対象とするスキルや従業員の範囲が、職場ごとなのか職場間なのかの違いだけであるが、当然、後者のほうが多能化推進の難易度は上がるものの、負荷調整の実現範囲が広がる分の効果も大きい。

多能化推進の難しいところは、日々の業務が忙しい中、業務のローテーションを行う、すなわち、一時的に余計な工数を必要とする点にあるため、そのための残業発生を容認するといったような“先行投資”の発想が求められる点にある。したがって、多能化の推進にあたっては、マネジメント層の意思決定を必要とする。また、「人に自分の仕事を奪われる」といったような、多能化を敬遠する強固な担当意識の改革を要するケースもある。したがって多能化を進めることの目的をていねいに説明することも、多能化推進には欠かせない配慮である。

▶イノベーションの実践事例

① 縦軸に業務を、横軸に担当者並び、各業務ごとに「スキル化率」、担当者ごとに「多能化率」を見えるようにする。最も注目すべき指標はスキル化率であり、この指標の低い業務ほど多能化を進める緊急性が高いといえる。職場間多能化を進める場合は、複数職場を1枚にまとめる。

No	スキル項目 項目名	区分・難易度		要 員								選抜評価			目標 スキル化率b' (対象人数 ×1.2)	スキル化率 (a' / b')					
		作 業	技 術	角 川	鈴木	原	中 井	井 澤	:	:	●	○	△	a'							
1	材料入庫処理	1			○	○	●	△	○						1	3	1	4.7	6.0	78%	
2	材料出庫処理	1			●	○	△								1	1	1	2.7	4.8	56%	
3	1月度生産計画作成	2			○		●								1	1	0	2	4.8	46%	
4	2月度生産計画作成	3			○	△	○	△	△						0	2	3	0.5	6.0	58%	
5	製造指図書発行	2			●		△	△							1	0	1	1.7	4.8	35%	
6	納期調整	3			△										0	1	1	1.5	4.8	31%	
7	棚卸し	1			○		●		○	○					2	3	0	5.4	6.0	90%	
8																				
9																				
10																				
現状				●の数(○)	2	1	3	0	0												
スキル化率				○の数(△)	3	2	1	0	1												
				△の数(◎)	1	1	2	2	1												
				得点a (1.2×○+1.0×△+0.5×◎)	5.9	3.7	5.6	1	1.5												
目標				総数を除く項目数	5	4	5	4	4												
スキル化率				総数を除く項目数×1.2 (b')	6	4.8	6	4.8	4.8												
				多能化率 (a / b)	85%	77%	93%	21%	31%												
				総点率	スキル評価					[備考]					スキル化率全体平均 ▲						
凡例	3 難	●	指図できる	1.2																	
	2 中	○	一人でできる	1.0																	
	1 易	△	援助があればできる	0.5																	
		無印	できない	0.0																	
		斜線	対象外	-																	

② スキル化率の低い業務ほど、応援や助け合いが難しいため、優先的に教育・訓練の対象とする。このとき、誰が誰を、いつ教育する計画なのか、実際に教育・訓練できたのか、できなかったとしたらその理由は何か、またいつ挽回するのか、といったPDCAサイクルを見えるようにする。

No	スキル項目 項目名	区分・難易度		教育・訓練対象		指導者	教育・訓練実施期間 (P・D)					指導登記簿 (C・A)					
		作 業	技 術	要 員	要 員		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	問題点・原因	処置・対策		
1	1月度生産計画作成	2		鈴木	原	●											
2	製造指図書発行	2		中井	角川	○										指導者不在のため、6月10日の最終週に2名2名1名が休みのため指導できなかった	
3	納期調整	3		小島	伊藤	△											
4	月間不良集計	1		井澤	豊田	△											
5	作業チェック	3		井澤	豊田	△											
6	6月度検算表作成	2		藤田	小林	○											
7																
8																
9																
10																
現状				●の数(○)	2	1	3	0	0								
スキル化率				○の数(△)	3	2	1	0	1								
				△の数(◎)	1	1	2	2	1								
				得点a (1.2×○+1.0×△+0.5×◎)	5.9	3.7	5.6	1	1.5								
目標				総数を除く項目数	5	4	5	4	4								
スキル化率				総数を除く項目数×1.2 (b')	6	4.8	6	4.8	4.8								
				多能化率 (a / b)	85%	77%	93%	21%	31%								
				総点率	スキル評価					[備考]					スキル化率全体平均 ▲		
凡例	3 難	●	指図できる	1.2													
	2 中	○	一人でできる	1.0													
	1 易	△	援助があればできる	0.5													
		無印	できない	0.0													
		斜線	対象外	-													

▶効果

① 残業削減

従業員1人ひとりがさまざまな業務をこなせるようになるため、業務によって発生する仕事量の繁閑の波を組織として吸収でき、ムダな残業が抑制される。

② 処理リードタイムの短縮

したがって、多能化が進むほど少数精鋭体制になり、残業が減りながらも(ボトルネック業務が減るため)業務処理スピードが向上する。

③ マネジメント支援

業務の属人化を低減できるため、管理者がマネジメントをしやすくなる。特に事務所で起こりがちな業務の属人化は、仕事の品質や効率が特定の担当者任せになるということであり、こうした弊害を解消し、マネジメントが可能となることで得られる効果は大きい。リスク管理という点からも、業務スキルを分散化しておくことのメリットは大きいといえる。

(鈴木 秀光)