

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

8. 仕組み化（標準化）

いつ、どこで、誰がやっても同じ成果が出せるような手法やプロセスを構築することが「仕組み化」のポイントです。定型業務を誰でもできるようにしておくこと（標準化）は、コスト削減につながるだけでなく、急な従業員の退職や取引量の増減にも対応できるため、事業を安定的に行う上でも必要不可欠な施策です。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 顧客ニーズの高いリフォーム内容のパッケージ化で、標準提案レベルが均一化され、経験の浅い従業員でも高品質なリフォーム提案が可能になった。
- ・ 生産工程での作業マニュアル作成等による標準化で、一部の従業員に偏っていた負担が軽減され、安定した生産供給体制が図れた。

このような企業に
オススメ！

✓ 急な人員減にも対応できる組織を構築したい

✓ 一部の従業員に偏った負担を軽減したい

✓ 単純作業のミスを無くしたい

■ 標準手順 ■ 仕組み化の具体的な手順

ここでは「どんな業務を標準化するべきか」と、「どのように標準化するか」の手順について解説します。

【ステップ 1】 何を標準化するべきか？

- まず業務を「定型業務」と「非定型業務」に分けて考えます。「**定型業務**」とは、電話対応や見積作成といった、ある一定の手順やパターンが定められている業務を指し、「**非定型業務**」とは、企画検討や経営戦略といったパターン化できない業務を指します。（図 1 参照）
- 企業の競争力を高めるための基本戦略は「定型業務のローコスト化」と「非定型業務による差別化」の 2 つに分類されます。（図 2 参照）
 - 「**定型業務**」のローコスト化戦略
「定型業務」のプロセスを標準化し、IT やロボット技術（RPA）を導入することでより高い生産性・品質を、低コストに実現する。
 - 「**非定型業務**」による差別化戦略
「非定型業務」に関わる人材のプロフェッショナル化を推し進め、会社の強みを伸ばすことやイノベーションを創出することで、競合他社より優れた付加価値を顧客に提供する。
- 業務の「**標準化**」は、企業競争力を高めるための基本戦略の一環です。さまざまな定型業務を対象に「いつでも・誰でも・何度やっても」効率的に正しく業務が実施できることを目的として取り組みます。

【ポイント】 「定型業務のローコスト化」によって生じた時間や資金といった余剰リソースを、「非定型業務の差別化」に投資することが、企業競争力を高めることにつながります。



図 1：定型業務・非定型業務

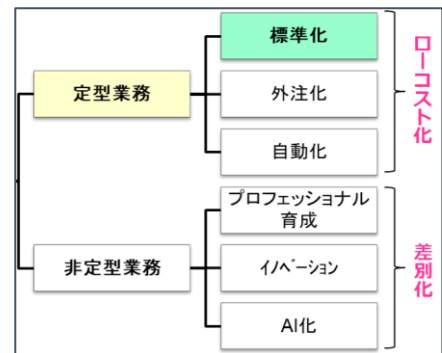


図 2：作業時間の記録例

【ステップ 2】 どのように標準化するのか？

- **定型業務の作業プロセスを「見える化」**
標準化する定型業務の内容を、1つ1つの作業プロセスに分解します。工程が複数に分岐する場合は、フローチャートで表現しましょう。（図 3 参照）
- **作業マニュアルの作成**
各プロセスの、具体的な作業内容を記述した「作業マニュアル」を作成します。マニュアルには各工程であらかじめ準備しておくべき物のリストや、チェックポイント等を記載し、スムーズにミスなく作業できる工夫を加えます。

【事前準備物のリスト】

作業を始める前に、あらかじめ用意しておくべき「情報」「資材」「道具」「能力」「作業条件」などをリストアップすることで、作業がスムーズに行えます。

【チェックポイントのリスト】

各作業が正しく行われているかの判断基準（チェックポイント）を明確にしておきます。問題を早期発見し、誰でもミスなく作業が行えるようにします。



図 3：作業プロセス図と作業マニュアルの作成

【ポイント】 全てのプロセスのマニュアル化を一気に進める必要はありません。必要に応じて、品質にばらつきが出やすい工程から順にマニュアル化します。

■ 企業実践事例 1 ■ 株式会社マエダハウジング（建設業／従業員 57 名／安芸郡府中町）

取組前

- インテリアコーディネーターや設計部門は、顧客ごとにフルオーダーメイドでそれぞれの要望に応じてオリジナルプランを作成し、高い顧客満足と品質を実現してきたが、作業時間は増大化して長時間労働が常態化。担当者の経験や知識によって、提案レベルに差も出していた。
- 顧客打合せは複数の担当者（リフォームアドバイザー、プランナー、不動産担当）を交えて行うため、その日程調整に時間をとられ、長時間労働の要因となっていた。

取組内容

- 顧客への提案プランを標準化し、品質を維持しつつ、時短と顧客満足度を高める取組を同時に実施。

取組① 提案プランのパッケージ化

- ・ 長年社内で蓄積してきたノウハウを活かし、高品質なリフォーム提案プランを開発。従来の完全フルオーダーメイド提案から、人気の高い 5 つのパッケージ型セミオーダーメイドプラン（定額制 + α）に変更。

取組② モデルルームの導入 & 経験の浅い従業員の業務能力向上の教育実施

- ・ 5 つの提案プランをモデルルーム化し、施工完成イメージを体験できる場を開設。
- ・ 従来の訪問（分散型）から来店（集合型）での顧客対応が増えた機会を活用し、先輩が経験の浅い従業員に対して、OJT で接客や提案力向上の教育を実施。



取組後（成果）

- 標準提案レベルが均一化され、経験の浅い従業員でも高品質なリフォーム提案が可能になった。
- 施工プランニングや見積りでの作業時間が縮減できた。また、モデルルームでは 1 名体制で顧客との打合せが可能になるなど、従来の提案の質を維持したままで、担当・顧客の双方の時間短縮につながった。
- パッケージ化やモデルルームの活用（型づくり）で、顧客とのイメージ合わせが容易になった。また、そこから顧客要望に応じたカスタマイズ（型破り）することで、従来よりも短期間で付加価値を加えた提案も可能になった。

【ポイント】 提案サービスをパッケージ化するという仕組みづくり（標準化）の導入目的は、単に時短を図るだけでなく、顧客サービスや満足度も高めていくことを視野に入れています。このように、仕組みづくりを契機として、その先の事業改革につながる取組イメージまで描くと、改革の効果が高まります。

■ 企業実践事例 2 ■ 株式会社ポップジャパン（製造業／従業員 64 名／広島市）

取組前

- 製造部門の捺染工程では、日々安定した生産に苦心し、安定供給のため残業で生産計画をカバーすることも多かった。
- 担当者によって製品の出来にバラつきが生じ、作業員の身体的負担も多かった。



取組内容

- 設備の改善と作業マニュアルに沿った取組検証の徹底により、安定した生産の実現と業務の偏りを改善。

取組① 設備の改修（投資）

- ・ 主力機を作業しやすい仕様に改修。安定した生産に向け、部品パーツ変更し、コンピュータ制御工程を増やした。

取組② 作業マニュアル作成

- ・ 全ての工程で作業マニュアルを作成。未経験者でも作業できるようにし、マニュアルによる訓練を実施。

取組③ 取組検証・定着

- ・ マニュアルに沿った行動ができていないか、ビデオ撮影による定点観測を実施。取組の定着を図った。

取組後（成果）

- 一部のメンバーに偏っていた業務や作業時間が減り、製造部門全体での残業時間：約 6 割削減。
- 大型製品の印刷時間：3/4 削減。ロス発生率：6 割削減。作業コスト：約 3 万円／回削減。（捺染工程の人時生産性：8.6%増）

【ポイント】 従来の作業工程の見直しも行いながら「小さな改善（成功体験）」を積み重ねることが重要です。取組の効果（作業負担の軽減）が実感できるとチームのモチベーションも上がり、より安全・安定した製造ラインを目指してチームが連携するようになって、大幅な生産性向上が実現できます。



専門コンサルタントの
ここがポイント！

チェックシートの作成等、簡単にできることからステップアップして「仕組み化」！

- 仕組み化と聞くと「マニュアル作成」や「システム化」等、時間を要することやコストを意識してしまうため躊躇してしまいがちです。まずは、**すぐに取り組める「業務ごとのチェックリスト」を作成することから取り組んでも良いでしょう。**チェックリストは、時系列で作業手順を書き出し、ミスが起こりやすい作業の留意点等を付け加えることで、簡単に作成できます。
- 何を仕組み化するか対象を絞り込むことも重要で、「**ミスが多い作業**」や「**時間の差が大きい作業**」等が考えられます。例えば、「メール文」も人により作成時間が異なりますのでフォーマット化することも「仕組み化」のひとつです。