



Wizardz Plus

Management Advice BOOK  
—働き方改革編—



# 働き方改革

の旗振り役を担う人の

# 教科書

「削減」「改善」「IT」の  
プロフェッショナルが伝授する  
生産性向上に直結する働き方改革アプローチ



Wizardz Plus







《 第1章:生産性向上の阻害要因 》

- 1 「働き方改革」が求められる背景 . . . . . 4
- 2 「生産性向上」の実現に向けて重要なこと . . . . . 5
- 3 生産性向上を阻害する業務ネック①: 属人化 . . . . . 6
- 4 生産性向上を阻害する業務ネック②: 重複化 . . . . . 7
- 5 生産性向上を阻害する業務ネック③: 過剰化 . . . . . 8

《 第2章:働き方改革の進め方 》

- 6 生産性向上は「業務をやめる」ことから . . . . . 9
- 7 生産性向上に欠かせない「業務の再定義」 . . . . . 10
- 8 生産性向上に向けたシステム導入 . . . . . 11
- 9 生産性向上の進め方 . . . . . 12



## 1. 「働き方改革」が求められる背景

「働き方改革」は政府が進める重要施策として、正式名称「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」が2018年6月末に成立、2019年4月以降順次施行されております。「働き方改革」の必要性は、数年前から議論が始まり、政府は各業界と会議を重ねてきました。このように国全体での「働き方改革」が必要とされたのには、いくつかの要因があります。

### ● 足踏みが続く経済と労働力不足の深刻化

第二次安倍政権は、名目GDPの増加や賃上げの実現、有効求人倍率のアップといった一定の成果を上げましたが、個人消費や設備投資などの民需は伸びず、2%の物価目標も達成できないなど経済は足踏みしております。

その大きな要因が人口減少という構造的な問題から起きる労働力不足です。日本の生産性人口（15～64歳）は1995年をピークに減少を続けており、過去10年で700万人も減少。ここ数年はあらゆる企業で人手不足が続いており、長時間労働の常態化、過労死などが社会問題化いたしました。

### ● 労働生産性の低迷

企業活動によって生まれる付加価値を従業員数で割った一人当たりの労働生産性は、経済協力開発機構（OECD）によると日本は35か国中20位と低迷を続けております。

原因として、「非効率な働き方の慣習」「無駄の多い働き方」「プロセス重視の人事評価」などが挙げられます。

今後さらに生産年齢人口が減少する中、日本経済の再生に向けて、また企業が今後成長を続けていくためには、働く一人一人の「生産性向上」を実現することが重要であるといえます。







## 2. 「生産性向上」の実現に向けて 重要なこと

本書では、「働き方改革」＝「生産性向上」と定義付け、話しを進めていきます。

「生産性向上」の実現に向けて、AIやRPAなど代表されるITシステムの導入や、評価システムの見直し、テレワークの導入、ペーパーレス化など、何から手を付ければ良いかと悩み、専門家に相談しながらITシステム・ツール・制度の導入を検討されている方も多いと思います。

しかし、「生産性向上」に向けて何を導入すべきかということに注力してしまう一方で、「生産性」を定義している会社は少ないと言えます。

「生産性」は(単位成果)÷(人員数×作業時間)で表すことができます。  
つまり「生産性」を向上させるには、

- ・ 単位成果を増加させる
- ・ 人員数、作業時間を減少させる

という2つの方法しかありません。

また、「生産性向上」を実現するために重要なことは、「何のために生産性向上を推進するのか」の目的を明確にすることです。生産性向上に取り組むためには、時間と労力が掛かります。特に現場のメンバーを巻き込んでの取り組みとなるため、一人ひとりのメンバーが納得する目的掲げる必要があります。

その上で、社内の各部門・各チーム・各個人が行っている業務や作業の現状把握をおこない、その現状把握したことから生産性向上を阻害する要因に気づくことで、単位成果の増加、人員数・作業時間減少に向けた業務改善に向けた取り組みがスタートいたします。





### 3. 生産性向上を阻害する業務ネック① 「属人化」

生産性を阻害する業務ネックとして、1つ目に「属人化」が挙げられます。「属人化」とは、ある業務を特定の人が担当し、その人にしか分からない状態になっていることを言います。

#### ● 属人化が招く阻害要因

「属人化」している状態とは、担当者は業務を「抱え込み」、上司やチームメンバーはその業務を「丸投げ」している状態のことを指します。どのようなやり方で業務を行っているか担当者自身しか分からないため、生産性を向上するには担当者の自助努力に頼らざるを得ず、生産性を評価することは不可能です。特にこの「属人化」については、専門性が高い業務に多く見受けられる傾向があり、業務が「属人化」することによって担当者の仕事の仕方次第で全体の業務進行を左右するような弊害が出てしまいます。

#### ● 属人化を解決するための施策

まずやるべきことは、属人化している業務を定型・非定型に分類し、見える化することです。定型業務は分解することでプロセスを標準化することができ、誰もがができる業務にすることが可能となります。

そして、標準化した業務プロセスを全社で共有し、全社最適の視点で業務の再設計を行います。専門性の高い業務については、スタッフの多能工化により業務負荷や業務時間も平準化することができ、属人化を解決するには有効な施策と言えます。







## 4. 生産性向上を阻害する業務ネック② 「重複化」

生産性を阻害する業務ネックとして、2つ目に「重複化」が挙げられます。「重複化」とは、複数の人が同じ業務を行う、何度も同じ業務を繰り返し行っている状態になっていることを言います。

### ● 重複化が招く阻害要因

「重複化」については、昔からの古いやり方のままで業務を行っていたり、組織が必要以上に重層的な階層構造となっている、部門内・チーム内で業務ルールが定められていないことなどが主な原因として挙げられます。

重複化しているということは、複数の担当者が同じことを行っている状態となりますので、業務プロセスにムダがあり、非効率であることを意味しています。

### ● 重複化を解決するための施策

重複化を解決するには、業務プロセスの可視化を行い、業務の再設計をすることがポイントです。その上で重複化している業務を発見し、重複している業務を統合することで非効率な業務プロセスの改善につなげることが可能となります。

さらに、既存システムの改修、新たなシステム導入により業務を自動化し、重複化を防止することも効果的な施策の一つです。



## 5. 生産性向上を阻害する業務ネック③ 「過剰化」

生産性を阻害する業務ネックとして、3つ目に「過剰化」が挙げられます。「過剰化」とは、業務が適正品質ではなく過剰品質、すなわちオーバースペックになってしまっている状態をいいます。

### ● 過剰化が招く阻害要因

業務が「過剰化」する要因としては、社内向けの業務、顧客向けの業務で分けられます。社内向けの業務で発生する“業務の「過剰化」”は、上司個人の指示や意向によって発生しているもの、担当者自身が良かれと考えて発生しているものが挙げられます。また、顧客向けの業務で発生する業務の「過剰化」は、顧客と相対する担当者の個人的な受け止め方によって発生するものが殆どです。

これらの「過剰化」によって、作業時間が多く掛かることとなり、非生産的な業務となってしまいます。

### ● 過剰化を解決するための施策

過剰化を解決するためには、個人の意向や感覚による業務アウトプットの決定をやめることや、業務品質を均一化することがポイントとなります。また、人員退職や異動に対処し、業務品質を維持できるマニュアルの作成、各部門・各チームの役割と機能を再定義することも重要です。例えば、上司の評価を気にすることで発生する「過剰化」などには、評価基準を明確にすることで、過剰化を解決することにつながります。







## 6. 生産性向上は 「業務をやめる」ことから

生産性を阻害する業務ネックを洗い出したのち、まず生産性向上に向けて行うことは、「業務をやめる」ことです。つまり、「その業務をやめることはできないか？」を検討することから始めます。

不必要な業務そのものを削減できれば、作業時間の減少に直結します。見える化した各部門・各チーム・各個人が行っている業務をやめることを検討するにあたっては、業務担当者だけではなく他部門の社員や、他の会社で働いた経験を持っている中途社員などを含めて検討することも有効な手段のひとつとなります。

また、全ての業務には目的がありますので、「業務をやめる」検討をする際には、業務の目的を明確にしていくことから始めていくべきです。

例えば、必要の無い資料であったり、誰も見ていない資料を作成するケースが多くの企業で散見されますが、本当に必要な資料作成業務であるかは、何のために行う業務であるのかといった目的を明確にすることで明らかになります。

「業務をやめる」判断は、その業務自体が必要であるか否かで判断すべきなのです。

無駄な業務や不要な業務をリストアップした後は、「業務をやめる」ことの最終的な意志決定をいたします。これらの業務は、経営陣や部長・課長などマネジメント層の意向により発生していることが大半となりますので、「業務をやめる」意思決定も経営陣やマネジメント層が行うべきです。





## 7. 生産性向上に欠かせない 「業務の再定義」

「業務をやめる」ことを意思決定した後、やめることができない業務については、生産性向上につながる施策を検討します。具体的な手法として、以下が挙げられます。

### ● 簡素化

→業務を極力簡素化し、省力化を図る。頻度を下げる  
(例：週1作業を月一作業にする)

### ● 標準化

→ルール、プロセス、マニュアルを再設計し、帳票・資料などの品質を一定にする

### ● 集約化

→各部門・各チーム・各個人に分散している業務、類似業務を集約・結合する

### ● 自動化

→システム化・ツール導入などにより自動化する

これらの手法を実行するにあたり、行わなければいけないのが「業務の再定義」です。各部門や部署毎のコア業務(※1)とノンコア業務(※2)を定義し直し、効率的にコア業務に注力できる環境を整えます。

その「業務の再定義」をおこなったうえで、上記4つの手法を用いて生産性向上につながる施策を検討いたします。

例えば、営業部門であれば「顧客と接する仕事」がコア業務となります。つまり顧客に提案し、契約を受注することがコア業務であり、見積書作成や請求書発行などはノンコア業務であると言えます。

このように「コア業務」を再定義することにより、ノンコア業務を他の担い手に集約・結合するなど、コア業務への集中を図ることが生産性向上における重要なポイントにもなってきます。

「簡素化」「標準化」「集約化」「自動化」の手法を実行し、会社全体で「生産性向上」の実現を目指してください。

※1…企業の利益や売上を直接生み出す業務

※2…コア業務をサポートする業務







## 8. 生産性向上に向けたシステム導入

最後に「生産性向上」「働き方改革」において重要なポイントの一つである「システム導入」について述べたいと思います。「システムを入れれば何とかなる」という発想は多くの企業で見受けられますが、システムが効率的に稼働し、生産性向上につなげるためには、業務の標準化が前提条件となります。

業務が標準化されていない場合、システム導入にはカスタマイズが前提となり、システム会社のSE（システムエンジニア）がその作業を行います。よって、システムはオーダーメイドとなり、システム開発には多大な時間とコストが発生し、システム会社に継続して高い保守料を支払う必要があります。

業務の標準化が徹底できていれば、パッケージのシステムや市販のソフトを導入するだけで、システム化による「生産性向上」を実現することが可能となります。業務の標準化が出来ていれば、定型業務を自動化するRPAの導入にも強みを発揮します。RPAによりデータ間のやりとりや、データの手入力による転記作業などを自動化することで、1日かかっていた作業が30分で終わるといような事例は数多くあります。

システム導入を検討する場合は、まず業務標準化を行い、パッケージやツールを活用し生産性向上の成果が出た後に、基幹システムを再構築するという順番で着手することで、無駄な投資を減らし効果を最大化することが可能となります。





## 9. 生産性向上の進め方

最後に本書では、「働き方改革」＝「生産性向上」と定義して述べてきましたが、「生産性向上」を進めるにあたっての大まかなプロセスをまとめさせていただきます。

### (1) 現状把握

- 各個人が行っている業務を定型・非定型業務に分類しリスト化
- 生産性向上を阻害する業務ネックを洗い出し、「属人化」「重複化」「過剰化」に分類

### (2) 業務をやめる

- 不必要な業務そのものを「やめる」
- 業務をやめることを意思決定する

### (3) 業務の再定義

- 誰が何の業務を行うか、「コア業務」「ノンコア業務」の視点で再定義

### (4) 改善施策の実行

- 「簡素化」「標準化」「集約化」「自動化」の手法で、生産性向上につながる施策を実行

「働き方改革」は法律に基づいて取り組まなければならないものではなく、企業の生き残りをかけた「経営改革」であると考えます。

人手不足や長時間労働を解消するために、危機感をもって取り組み、生産性向上を実現することは、企業にとっての大きなチャンスとなるはずです。







Wizardz Plus

## 発行元の会社概要

株式会社ウィザーズプラス

代表取締役 西澤岳志

住所 東京都千代田区九段北 1-13-5  
ヒューリック九段ビル 5階

電話番号 03-3237-3160

E-mail [info@wizardz-plus.jp](mailto:info@wizardz-plus.jp)

事業内容 コスト削減コンサルティング (成功報酬型)  
業務改善コンサルティング (成功報酬型)

URL <https://www.wizardz-plus.jp/>

設立年月日 2009年8月

資本金 1,000万円

従業員数 76名(グループ合計)

## ミッションステートメント

あらゆる経営資源を最適化することで、  
国内の企業をもっともっと元気に！





Wizardz Plus

