

ケーススタディー シゴトに生かすDX(第1回)

「属人化」や「業務負荷の偏り」なくす業務プロセスの可視化

2024.06.28



業務はルーティン化すればするほど、重要性や意味がわかりにくくなったり、負荷の偏りが見えなくなったりしがちだ。ある業務を過去に最適化しても、その時点から時間がたてば事業環境もITを含めた業務効率化のツールも変化している。その間に、歴代の担当者が自分にとっての最適な方法を開発し、それが代々引き継がれることも起こる。こうなってくると、「なぜ今この業務を、この方法で処理しているのか」の根拠すらわからなくなる。

日々の業務の中で発生しがちな「属人化」や業務負荷の偏り

すでに退職している先輩方の当時のベストプラクティスを引き継ぐ必要などないかもしれない。ここまで極端ではないにしても、業務は往々にして属人化したり、負荷が偏ったりしていくもの。最初は「Nさんが業務Xの新しい方法を見つけて、効率が良くなったんだって」と評価されて皆が喜んだとしても、業務Xは知らず知らずのうちに他の人が手をつけにくくなり、ノウハウも落とし所もNさんにしかわからなくなってしまう。

そのうち、業務XはNさんおよびNさんの後継者になったMさんの専権事項のようになり、負荷の偏りが当たり前のように常態化する。誰にも悪意はないのに、ルーティン化のつぼの中に落ち込んだ業務をチームの他のメンバーがすくい上げられなくなってしまう。

特殊な業務の属人化や負荷の偏重ならば、それでも誰かの双肩にかかっている状況は比較的明るみになりやすい。しかし、企業や組織には業務が星の数ほどある。それらの多くの業務についても、ルーティン化が進むと同様に実情は把握しにくくなる。気づかないうちに、ある業務が特定のメンバーにだけ割り振られるようになっていたり、そのせいで労働時間を割かれるようになっていたりするのだ。困ったことに、よほどの残業時間増加などの影響になってこない、個々のメンバーの頑張りなどで現場の解決が図られてしまう。業務の実情は顕在化しにくい……。

こうした業務の属人化や偏在化のリスクを抑えるには、まず業務がどのような状況で進んでいるかを「可視化」する必要がある。どの業務を誰がどれだけの時間をかけて遂行しているのか、もっと根源的にはどのような業務が行われていてそれは今後の事業にどのような必要性があるのかといったことをつまびらかにしていく。

その上で可視化した情報を部署内、全社で共有することで、業務の必要性と最適化を再考するきっかけを作る。常に業務が可視化されていれば、ビジネス環境などの状況の変化に対してもタイムリーに業務の変革を行える。その業務の可視化から最適化までをデータやツールのデジタル化によって実行していけば、立派なDX(デジタル改革)になる。

DXには大きな可能性。自社の業務を精査して意欲的に取り入れる

ケーススタディー(1):A社の場合(ソフトウェア業)

例えば、ソフトウェア業のA社では、コロナ禍で社員が何日も出勤できない状況に直面し、在宅勤務でどのように業務を回

すかを緊急事態対応として検討した。そこで必要だと考えたのは、「会社を存続させるためには、仕事のやり方をすべて変える」ことだった。

… 続きを読む