

「社員のマルチタスク化」3社ミーティング

「生産性や挑戦心向上への王道」

会員経営者がオンラインで集まり、1つのテーマについて語り合うメンバーズミーティング。今回は、1人が複数の業務を担う「社員のマルチタスク化」に取り組む3社の経営者に、取り組むきっかけや成果について、語ってもらった。(編集部)

—まずは、皆さんの自己紹介をお願いします。

■内海和浩氏（以下、内海） 内海機械（広島県府中市）の代表です。創業は1949年で私は3代目です。私の代から金属加工を手掛けています。「ぶっちぎりの『超短納期』『単品加工』」が売りで、発注ミスをした、部品が足りなくなった、組み立て時に部品を破損したといった顧客の困り事をすぐ解決します。切削加工だけなら2、3日、焼き入れや研磨など、通常約1カ月半かかるのを約2週間で納品できます。従業員は13人で、売上高は1億7000万円です。

■宮崎知子氏（以下、宮崎） 神奈川県秦野市にある鶴巻温泉で創業108年の「鶴巻温泉 元湯陣屋」という温泉旅館の代表です。先代の義父が急逝し、私と夫が15年前に事業を承継しました。リーマン・ショックの直後で大幅な赤字の中、20部屋の旅館に120人が働いていました。そこで夫と共にシステムを組み、アナログの旅館業務をデジタル化しました。今は客室16部屋、パート社員を含めて従業員は44人です。事業承継時は2億9000万円だった売上高が今はグループで約11億円に増えました。

■森 英司氏（以下、森） 鳥取県倉吉市の三和段ボール工業の代表です。創業は1961年で、私は3代目です。段ボールと梱包資材を作る会社です。1枚から注文可能で短納期が強み。従業員は28人、売上高が約11億円。当誌24年9月号の副業人材活用の記事に載りました。

—マルチタスク化に取り組んだきっかけは？

■内海 本格化したのは7年ほど前です。生産性向上のた

めでした。当時、製造現場の社員は、切削や研磨などの工程ごとに従事していました。このため、担当業務が早く完了すれば機械が遊ぶことになるし、一方でボトルネックも発生していました。そこで、社員が複数の工程を柔軟にこなすようになれば、工場全体の稼働率が高まると考えました。マシニングセンターだけを扱っていた社員が旋盤も操作できるようにしたりしました。さらにシステムで停滞している工程を可視化し、AI（人工知能）を組み込んで目標時間を超えたら警告が出るようにしました。

■宮崎 私が入社した15年前は、各スタッフは担当業務に専念していました。例えば、炭から火を起こし、火事にならないよう、眺めているシニア社員がいました。担当業務が細分化され、各業務にすべて専任担当者がある結果、従業員数が無駄に多かったのです。そこで「担当業務を増やしてほしい」と1人ずつに依頼し、承諾した社員から朝食の配膳の終了後、フロントでチェックアウト業務をするといったマルチタスク化を進めました。同時に、客室を1室「貴賓室」に作り替え、部屋付きの担当を配置しました。担当者には出迎えから会計までの業務をすべて1人でできるように訓練したのです。当初は貴賓室の特別扱いやマルチタスク化に反発する社員もいましたが、評価と連動させたり、「お客様の満足度を高めよう」などと声掛けしたりしながら、徐々にマルチな人材を増やしていきました。

■森 当社がマルチタスク化を始めたのは8年ほど前。製造現場だけでなく、受発注や生産計画など事務所業務の属人化が課題でした。あるとき、1人の社員が永年勤続で、長期休暇を取得して旅行できる制度の対象になったのですが、誰も業務を代われないために長く休めなかったのです。

オンラインミーティングに参加してくれた経営者3人

- ①宮崎知子（みやざき・ともこ）氏
陣屋 代表取締役
<https://corp.jinya-connect.com/>
- ②内海和浩（うつみ・かずひろ）氏
内海機械 代表取締役
<https://www.utsumi-kikai.co.jp/>
- ③森 英司（もり・えいじ）氏（写真左）
三和段ボール工業 代表取締役
<https://sanwa-d.com/>



その直後に新型コロナウイルスコロナ禍に突入し、誰か1人が休むと、その人が担当していた業務が止まる状況になり、本格的に取り組み始めました。1人が3種類の仕事をできるにすれば属人化を防げると考え「スリージョブ」と名付けました。業務ごとに得意、不得意があって作業が遅い社員も出てきますし、周囲からの不満が出たりもします。まだ改革の途上で、社員と話し合いながら進めています。

—マルチタスク化にどんな成果を感じていますか。

■内海 機械の稼働率はすぐ3割くらい高まり、IoT（モノのインターネット）やAIの導入で、よりアップし、超短納期化も実現しました。工場見学者が数多く来社するようになった。すると、「自分たちが手本になっている」というのが社員たちの士気向上につながり、新しいことを導入し、挑もうとするマインドにもつながっています。その姿勢が明らかに製品の品質やスピードの向上にも表れています。

■宮崎 EBITDA（利払い・税引き・償却前利益）30%を目標に改革を始め、2018年に達成しました。マルチタスク化で他の業務を経験すると、自分の業務しか知らなかった社員が、担当を超えて助け合うようになりました。フロントに顧客が殺到した際、誰かがフォローすれば顧客を待たせる時間が縮まり、結果的にクレームも減りました。サービスレベルが向上し、客室単価アップまでできました。

■森 一番の成果は属人化の解消で堂々と社員が休みを取れる雰囲気になったことですね。社内の風通しも良くなり、社員が兄弟や友達を紹介して入る人も増えました。営業担

当地域を入れ替えたのですが、違う視点が入って新規受注につながり、売り上げが伸びたのは新たな発見でした。

—今後社員のマルチタスク化に取り組む企業に助言を。

■内海 全社で一斉に始めるのではなく、やる気のある社員から始めることです。1人が突破できれば、2人、3人と後に続いていきます。成功事例が出て数字に表れると、賛同者が増えていきます。社内で広がれば社外からの見学も増え、結果、社員の士気が高まる好循環が生まれます。

■宮崎 ポイントは、マルチタスク化と併せてポジションによる優劣をなくすことです。当社の場合、顧客情報は予約係とフロント係が取得しやすく、接客係や清掃係に指示を出している状況でした。すると、指示を出す側は偉くなった気になり、受け手は指示待ちになります。組織がフラットであれば、自然と互いにフォローできるようになります。

■森 ミーティングを毎週実施し、いつまでにどの仕事をできるようになるのか目標を決めています。社員は多彩なので、それぞれに合ったやり方で進めていくように意識しています。経営層がしっかりコミットすることで会社としての本気度を見せるのも大切だと思います。

メンバーズミーティングに参加していただける経営者を募集しています。経営者のこんな声が聞きたいというミーティングのテーマも募集中です。テーマは、経営者に関わる硬軟あらゆる事柄からご提案ください。応募先は10ページをご参照ください。