

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

6. 多能工（マルチスキル）化 【再掲】

1人で複数の業務や工程を遂行する技術を身につけた従業員のことを「多能工（マルチスキル）」と呼び、そうした人材を教育・訓練する仕組みを「多能工（マルチスキル）化」と呼びます。

（県内の実践企業での主な成果）

- ・業務が集中する特定のスタッフの負担軽減や残業抑制ができたほか、チームワーク向上で、誰もが休みを取りやすい職場になった。
- ・新たなスキル・知識の習得による、従業員の育成やモチベーションアップにつながった。

このような企業に
オススメ！

☑ 一部の従業員に偏った
負担を軽減したい

☑ 従業員の育成とモチベ
ーションアップを図りたい

☑ 変化に強い組織を作り
たい（リスクヘッジ）

■ 標準手順 ■ 多能工化の具体的な手順

【ステップ1】業務の棚卸しと課題の「見える化」

- 各部門で「業務棚卸表」を作成し、現在の業務内容をすべて洗い出します。（図1参照）
- 部門の全業務を「大分類」として書き出し、それをさらに個々の作業単位に分けた「小分類」を作成します。
- 業務棚卸表をもとに、実際の作業時間を集計し、人手が不足しがちな作業項目（例：予想よりも多くの作業時間を要している業務）を明らかにします。

【ポイント】各作業について「標準時間（1回に必要な時間）」「発生頻度」「緊急度と重要度」「難易度」などを整理することも、課題の整理に有効です。

【ポイント】実際の作業時間集計は、業務分析ツールなどを活用して正確に行いましょう。作業時間の集計が困難な場合は、現場のヒアリングを行い、従業員が忙しいと感じている時間帯における負荷の高い作業の特定を行います。

【ステップ2】スキルマップによる作業習熟度の定量化

- 業務棚卸表の小分類を参考に「スキルマップ」を作成し各人の作業習熟度を洗い出します。（図2参照）
- 属人化している作業（例えば「標準的な時間と品質で作業できる人材」が、一人しかいない作業など）を洗い出し、改善が必要か検証します。

【ポイント】必ずしもすべての属人化が問題とは限りません。しかし作業が属人化することで、「ミスや不正を見逃しやすい」「有給取得率の低下」「休職や退職でノウハウが失われる」といった様々なリスクが高くなる点は、考慮する必要があります。

【ステップ3】多能工化の推進計画を立案・実行

スキルマップをもとに、一定の期間で目指すべき計画を一覧化した星取表を作成して実行します。（図3参照）

- 「従業員のスキルアップ」のための多能工化の場合
「一人二役以上」を目標に、本人の希望に配慮しつつ、新たな業務へのチャレンジを促しましょう。
- 「人手が不足しがちな作業」を補強するための多能工化の場合
部内に限らず、他部門からの受け入れも検討します。
- 「属人化」を解消するための多能工化の場合
サブ担当をつくり仕事をシェアする等、マルチ担当制（一つの仕事を複数人で担当）を構築しましょう。

業務棚卸表

業務区分		作業時間 (分/1回)	業務割合	重要度 (高) 5-1 (低)	緊急度
1	支払処理	5	不定期	5	3
	接待交際費申請書作成	5	不定期	5	3
2	請求書作成	5	不定期	5	3
	請求書会社印調印	10	不定期	5	3
	請求書発送	5	不定期	5	3
	支払依頼書作成	5	不定期	5	3
3	会議資料集約	10	週次	4	3
	資料印刷・配布	30	週次	4	4
	会場設営	15	週次	4	4
	会議出席（事務局）	60	週次	4	5
	会場片付け	15	週次	4	3
	議事録作成	60	週次	3	4

図1：業務棚卸表の例

スキルマップ

No.	大分類	業務区分	小分類	作業時間 (分/1回)	業務割合	重要度 (高) 5-1 (低)	社員名					
							Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん	
1	支払処理		支払依頼書作成	5	不定期	5	3				★	○
			接待交際費申請書作成	5	不定期	5	3				★	
2	支払・請求処理		請求書作成	5	不定期	5	3				★	◎
			請求書会社印調印	10	不定期	5	3				★	◎
			請求書発送	5	不定期	5	3				★	◎
			支払依頼書作成	5	不定期	5	3				★	○
3	会議対応		会議資料集約	10	週次	4	3	★				
			資料印刷・配布	30	週次	4	4	★		○		
			会場設営	15	週次	4	4	★	◎	△		
			会議出席（事務局）	60	週次	4	5	★				
			会場片付け	15	週次	4	3	★	○	△		
			議事録作成	60	週次	3	4	★				

図2：スキルマップの例

作業習熟度の表記方法（例）

- ★：業務を一人で実践でき、指導できる
- ◎：標準的な時間・品質で、作業できる
- ：他者のサポートのもとで、作業できる
- △：業務知識の概要は理解できている
- 無印：知識がない、または経験がない
- 網掛け：現在の担当範囲外の作業

多能工化の推進計画書（星取表）

No.	大分類	業務区分	小分類	作業時間 (分/1回)	業務割合	重要度 (高) 5-1 (低)	社員名					
							Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん	
1	支払処理		支払依頼書作成	5	不定期	5	3	○			★	★
			接待交際費申請書作成	5	不定期	5	3	○			★	★
			請求書作成	5	不定期	5	3				★	◎

図3：推進計画表（「従業員のスキルアップ」の例）

多能工化すべき業務において、一定の作業習熟度を有する者を2名以上にする育成計画を作成

■ 企業実践事例 1 ■ 株式会社ユニバーサルポスト（製造業／従業員 150 名／広島市）

取組前

- 従業員は 1 人 1 台の印刷機械・作業工程に専従し、担当者が病気や都合で急遽不在になった際は、機械や作業が止まるといった問題があった。
- 短納期や多種少量生産などの顧客ニーズに応えるためには、様々な機械を操作できる人材を育成し、柔軟な生産体制を築くことが課題であった。



取組内容

■「各従業員が複数の機械を対応」（一人二役以上）でき、「各作業の代替人員を確保」（一役二人以上）できるよう計画的に訓練を実施。

取組① 業務の棚卸し

- ・ 生産ライン毎に業務フローや業務内容、作業手順、機械操作を含めた業務の洗い出しを実施。

取組② 現状整理

- ・ 棚卸した業務の難易度を明らかにし、その業務を行える従業員は誰であるかといった各従業員の現状の技術レベル(=スキル度)を見える化。

取組③ 育成計画の作成

- ・ 現状の技術レベルを基に、各工程において「標準的な作業が可能」な人材が 2 名以上になるよう育成計画を立て、計画的に技術の習得訓練を実施。

取組後(成果)

- 各従業員がどのようなスキルレベルにあるのか見える化できた。
- 多能工化により担当以外の仕事も経験することで、各担当者の仕事の進め方を見直すことができた。
- 担当以外の業務に携わり、新たなスキル・知識の習得につながったことで、従業員自身が成長を感じることができ、やりがい向上にもつながった。
- チームで協力して作業できるようになり、休みを取りやすい体制になった。

【ポイント】

多能工化推進計画表の目標設定は、現場リーダーと部下で話し合った上で行います。

■ 企業実践事例 2 ■ 二村自動車株式会社（卸売・小売業／従業員 111 名／広島市）

取組前

- 社内の人手不足から、副店長（整備責任者）の業務負担が過大に。
- 整備部門の作業が属人化しており、効率的な業務ができていない状況。
- 顧客への迅速な対応にも支障をきたしており、副店長は事務仕事にも追われ長時間労働が恒常化していた。



取組内容

■ 従業員のスキルアップ（技術教育）と、責任者など一部の従業員に偏っていた業務の再分配を同時に実施。

取組① 業務内容の棚卸し

- ・ 副店長（整備責任者）の整備系の業務と事務系の業務を棚卸し。また、整備部門全体の業務棚卸し表を作成した。

取組② 現状整理

- ・ 副店長が部下と面談し各整備担当者のスキルレベルを把握した上で、スキルマップを作成。部門内のスキルと課題を「見える化」した。

取組③ 多能工化の実施

- ・ スキルマップをもとに整備部門の技術教育を OJT で実施。
- ・ 副店長業務だった事務の一部を事務部門が処理できるよう教育。

取組後(成果)

- 副店長の業務負担が緩和され、管理業務や顧客への対応が可能になった。
- スキルマップの★印(他者に教えられるスキルレベル)を増やすことが従業員のモチベーションアップにつながった。
- 業務の偏りが改善され、店舗全体の残業時間の削減につながった。

技術項目	整備・作業系				事務・フロント系			
	オイル交換	タイヤ交換	12ヶ月点検	タイヤ組替	車検整備	事務代行	お出迎え	お見送り
拠点名	★	★	★	★	★	★	★	★
従業員名	★	★	○	○	★	★	★	★
	★	★	★	★	★	★	★	★
	★	★	★	★	★	★	★	★

※一部抜粋・省略



専門コンサルタントのここがポイント！

目的と範囲を明確にし、評価の仕組みとセットで取り組む！

- 属人化しているものや偏りのある業務、時期により量が多くなる業務など、チームや会社にとって多能工化すべき事柄（優先的に解決すべきもの）を話し合い、整理しましょう。多能工化に取り組む**範囲と目的を明確にすることがポイント**です。
- 多能工化は、仕事量や担当の業務範囲が増えることでもあるため、負担が増えてしまうというマイナスの印象を持ってしまいがちです。「多能工化はスキルアップである」というような**“やりがい”を感じられる仕組みや評価制度とセットで取り組むと効果的**です。また毎月確実にクリアできるような**小さな目標を立てることも重要**です。