

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. 減らす業務の見える化

単に残業時間を制限するだけでは、重要業務に充てる時間まで削減されてしまいがちです。本質的な業務改善を伴わないノー残業デー等の取組は、短期的に成果が出たとしても、長期的には形骸化する場合があります。ここでは、業務時間を可視化することで、「無駄な時間」や「確保すべき時間」を整理する手法を紹介します。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 予定と実績時間で大きな乖離がある業務の可視化を契機に、個人やチームが日々の効率的な仕事プロセスを考える習慣づけができた。

このような企業に
オススメ!

✓ 各自で効率的な時間の
使い方を意識させたい

✓ チームが抱えている非効
率な業務を発見したい

✓ 「多忙で時短できない」
との声に対処したい

■ 標準手順 ■ 業務単位で要した時間を可視化するための具体的な手順

どのような業務にどの程度時間が費やされているか個人やチーム単位で測定し、「減らす」・「維持」・「増やす」業務を見定めます。

【ステップ 1】

日報やグループウェアを用いて 業務時間を「見える化」する

- 分析対象の業務棚卸表 [⇒別ページ『多能工化』参照] を作成し、小分類の各業務をラベリングします。(図 1 参照)
- 日報やグループウェアに、一日の業務の作業時間を記録します。作業ラベル毎に、何時間かかったか分かるように記録しましょう。(図 2 参照)
- 記録データの収集期間は、業務サイクルに応じて設定します。例えば、毎日同じ業務が繰り返される場合は 1 週間程度、月単位で定例業務が発生する場合は 1~2 か月程度を目安に、データを収集します。

分類	大項目	ラベル名
共通 (共通ラベル)	会議	社内会議
		社外会議
	社内業務	タスク管理
		社内報告
		打ち合わせ・調整
	その他の活動	移動
		研修
		イベント
営業 (職種別ラベル)	企画	企画資料作成
		情報収集
		提案
	現場	現場立会い
		引渡し
	調査	定期訪問
		展示会

データ収集

時間	業務内容	ラベル付け
9:00	出社 9:00	
9:00	メール・スケジュール確認	タスク管理 1時間
10:00	A 事業 提案資料作成	企画資料作成 2時間
11:00		
12:00	休憩 (昼食)	
13:00	営業会議	社内会議 1時間
14:00	休憩	
15:00	A 事業 提案資料作成	企画資料作成 1時間
15:30	移動	移動 30分
16:00	B 案件 現場立会い	現場立会い 1.5時間
16:30	移動	移動 30分
17:00		
18:00	B 案件 報告書作成	社内報告 1.5時間
19:00		
19:45	帰宅 19:45	

図 1：業務棚卸表による分類ラベル例

図 2：作業時間の記録例

【ポイント】業務の分類分けは、現場のリーダーが中心となって、個人の意識やチーム内での連携で「減らす業務」はないか等の仮設を立てた上で行いましょう。また、チーム単位で集計して業務仕分けができるよう、できるだけチーム共通のラベル名を用いるなど、過度に複雑化せず、丁寧にラベリングしましょう。

【ステップ 2】ラベル単位で改善計画を作成

ラベル単位の時間を集計し、労働時間改善計画を作成します。

例) 営業チーム (10 名) の場合 (図 3 参照)

- ① 今月の営業チームの実績値を集計する。(2239.1h)
- ② 「社内・社外会議」の効率化を図り [⇒別ページ『会議運営の見直し』参照]、時間を減らす。
- ③ 業績の良いメンバーの時間の使い方を参考に、無駄な「情報収集」の時間を減らし、一方「現場立会い」の時間は増やすことで、現場対応の品質向上を目指す。
⇒ ②③の方針で、今月比▲6%の時短 (▲140.1h) を来月の目標値に設定する。

【ポイント】全ての作業時間を一律削減するのではなく、「時間を減らす業務」「時間を増やす業務」「現状維持する業務」に仕分けすることが重要です。

チーム内の高業績者など、模範となるメンバーの時間配分を参考に、メリハリのある改善計画を立てましょう。

今月実績値			来月計画値 ▲140.1h				
	時間	%		時間	%		
社内会議	141.2 h	6.3%	↓	110.0 h	4.9%	減らす	会議運営の効率化により、時間短縮する
社外会議	117.4 h	5.2%	↓	110.0 h	4.9%	減らす	会議運営の効率化により、時間短縮する
タスク管理	227.1 h	10.1%	→	227.0 h	10.1%	維持	より丁寧なマネジメントが必要になるため維持
社内報告	60.1 h	2.7%	→	60.0 h	2.7%	維持	より丁寧なマネジメントが必要になるため維持
移動	213.5 h	9.5%	→	214.0 h	9.6%	維持	ひとまず現状維持
企画資料作成	495.1 h	22.1%	→	495.0 h	22.1%	維持	ひとまず現状維持
情報収集	659.5 h	29.5%	↓	400.0 h	17.9%	減らす	チーム内で収集ノウハウを共有し、時間削減する
提案	283.0 h	12.6%	→	283.0 h	12.6%	維持	ひとまず現状維持
現場立会い	42.2 h	1.9%	↑	200.0 h	8.9%	増やす	高業績者を見習い、現場対応の品質を高める
	2239.1 h	100%		2099.0 h	94%		

図 3：営業チームの労働時間改善計画 (サンプル)

■ 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

- 営業担当者はそれぞれ個人のやり方で業務を進めており、担当が個々の業務を抱え込んでいた。
- 管理者は、各担当者からの進捗報告のもとに指導しているため個別管理が中心で、チーム全体の課題が見えにくい状況。

取組内容

■ 営業部門の業務分析により、個人やチーム全体の課題が見える化し、営業業務を効率化。

取組① 活動のデータ化と検証

- ・ 担当者は毎日活動計画を組み立て、予定と実績を業務管理ツールに入力。
- ・ どの活動や業務において計画と実績に差異が生じているか検証。

取組② 要因と対策の意見出し

- ・ チーム全体で各活動における平均値を出し、個人やチーム全体の課題（顧客先への移動時間や情報伝達方法等）と対策を検討。

取組③ 課題解決に向けた取組

- ・ 担当顧客の見直しによる移動時間の短縮や非効率な事務業務の廃止、部内報告や情報伝達手段の改善に取り組んだ。

取組後（成果）

- メンバー各自が時間の使い方、優先順位を考える習慣づげができるようになった。
- チーム全体として、充実すべき業務（今以上に時間をかけて取り組むべき業務）と減らすべき業務が明確になり、改善しやすくなった。
- これまで感覚で捉えてきたメンバー各自の状況を、管理者やチームメンバー間で情報共有できるようになった。

【ポイント】 業務管理ツールへの実績入力が形骸化しないように、管理者は担当者の入力内容を適宜確認し、定期的にアドバイスやフィードバックを続けましょう。単に時間を入力することに終始せず、業務上のコミュニケーション改善ツールとしても活用しましょう。

業務内容		予定(時間)	実績(時間)
営業	営業(顧客打合せ)	12.0	12.5
	顧客用資料作成	6.0	6.0
	営業事後対応	5.0	5.5
	移動時間	3.0	8.0
会議	社内会議参加	2.0	2.0
	会議資料準備	2.0	6.0
社内業務	メールチェック	6.0	5.0
	事後処理	3.0	4.0
	ミーティング	3.0	3.0
合計		42.0	52.0

【図】一部抜粋（数値はイメージ）

■ 企業実践事例 2 ■ 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

- 営業活動や現場対応、見積作成といった業務の時間の使い方、その進め方が担当者に任せられ、担当者によって作業時間にバラつきがあった。
- 顧客満足や高品質なサービス提供が最優先され、生産性や時間管理に対する意識が低い傾向にあった。



取組内容

■ 業務管理ツールで、各従業員 1 日の活動が見える化し、改善策や解決方法を管理者が明示。

取組① 業務項目の整理とデータ化

- ・ 現場リーダーが事前整理した業務項目に応じて、担当者は毎日「業務計画」と「業務結果」をツールへ入力。

取組② 非効率な業務の抽出

- ・ 入力結果に基づいて、各自・職場毎の非効率な業務内容を抽出。

取組③ 課題解決に向けた取組

- ・ 抽出した非効率な業務内容を職場のメンバーで認識共有し、原因確認と改善策を実行。

【ポイント】 業務管理ツールへの入力・集計作業自体が目的化しないように、管理者に「取組のねらい」や「想定される従業員からの相談等」を事前説明し、企業としての方針を共有した上で改善活動を展開しましょう。また集計結果分析を全員参加型のワークショップ形式で行う方法も有効です。

取組後（成果）

- 従業員の時間管理意識が高まり、限られた時間の中で業務の優先順位づけや最適なプロセスを考える習慣が定着した。
- 管理者が部下の「業務計画」を基に、仕事の優先順位や進め方について具体的なアドバイスをしやすくなった。



専門コンサルタントの
ここがポイント！

個々の仕事の取り組み方を「費やした時間」で確認し、最適化する。

- 時短や効率化のためにはまずは個々の力量や仕事の取り組み方を明らかにしましょう。「仕事を見積もる力 = 作業時間の正確な予測」と「仕事の優先順位づけ」が正しく行われているか、効率的に働いている人（残業の少ない成績優秀者）と残業が多い人との間で、段取りや時間のかけ方に差がないかを確認することで問題を発見しやすくなります。
- 「仕事の抜け漏れ」や「品質 = 仕上がり具合」は周りからも見え易いのですが、「どのように取り組んだのか」「ひとつひとつの作業時間」は個人任せで見えにくいものです。長時間労働は個人の仕事のクセや習慣が要因のひとつになっているため、時間で測ることは重要です。また、チーム全体として適した時間配分になっているかも確認しましょう。